

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
GİRİŞİMCİLİK ANABİLİM DALI

**GİRİŞİMCİLİK AÇISINDAN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE
FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS İLİŞKİSİ: BİLİŞİM SEKTÖRÜ
İNCELEMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İslam Çağrı SARIKAYA

Danışman: Doç. Dr. Öznur Bozkurt

Düzce

Ocak, 2022

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
GİRİŞİMCİLİK ANABİLİM DALI

**GİRİŞİMCİLİK AÇISINDAN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE
FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS İLİŞKİSİ: BİLİŞİM SEKTÖRÜ
İNCELEMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İslam Çağrı SARIKAYA

Danışman: Doç. Dr. Öznur BOZKURT

Düzce

Ocak, 2022

Düzce Üniversitesi, LEE
Yüksek Lisans Tezi
Ocak, 2022

**GİRİŞİMCİLİK AÇISINDAN KURUMSAL SOSYAL
SORUMLULUK VE FİNANSAL OLMAYAN
PERFORMANS İLİŞKİSİ:
BİLİŞİM SEKTÖRÜ İNCELEMESİ**

JÜRİ ÜYELERİ İMZA SAYFASI

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Girişimcilik Anabilim Dalında oy birliği / oy çokluğu ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

<u>Jüri</u>	<u>Akademik Unvanı, Adı -Soyadı</u>	<u>İmza</u>
Başkan		
Üye (Danışman)		

Üye

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../2022

(İmza Yeri)

Prof. Dr. Zafer AKBAŞ

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Yüksek lisans, hayatımın en başından sonuna kadar desteğini esirgemeyen, tecrübeleriyle beni olgunlaştıran en çıkmazda olduğum durumlarda dahi desteğini hissettirerek bana fener olan inancımı kaybettiğimde dahi umuda birlikte yürüdüğüm tez danışmanım, kıymetli hocam Doç. Dr. Öznur BOZKURT hanımefendiye sonsuz şükranlarımı sunuyorum.

Beni yetiştiren ve bu günlere gelmemde büyük fedakarlıkları bulunan, iyiliği, yardımseverliği aşıl原因, manevi duygularımın gelişmesinde büyük katkısı bulunan, her konuda beni destekleyen ve bir ömür hakkını ödemeyeceğim kıymetli annem Sultan Sarıkaya, kıymetli babam Fikri Sarıkaya, kıymetli ablalarım Büşra Sarıkaya ve Tuğba Demirtaş'a saygı, kıymetli abim Giray Demirtaş'a sevgi ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Tanıştığımız andan bugüne kadar maddi ve manevi her anlamda desteğini iliklerime kadar hissettiğim hemen her konuda olduğu gibi bu konuda da umudum olan ve beni cesaretlendiren, canımdan kıymetlim, güzel eşim, Yasemin Sarıkaya'ya sevgi ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Tez yazım sürecinde desteklerini esirgemeyen bana destek olurken özveriyi asla elinden bırakmayan ve kendi teziymiş gibi sahiplenen, tez sürecimin dışında hemen her konuda desteğini gördüğüm kıymetli kardeşim Merve Sağlam'a saygı, sevgi ve teşekkürlerimi sunuyorum.

İslam Çağrı Sarıkaya

Düzce, 2022

ÖZET

GİRİŞİMCİLİK AÇISINDAN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS İLİŞKİSİ:

BİLİŞİM SEKTÖRÜ İNCELEMESİ

SARIKAYA, İslam Çağrı

Yüksek Lisans, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Girişimcilik Anabilim Dalı

Tez Danışmanı; Doç. Dr. Öznur Bozkurt Ocak 2022, 153 Sayfa

İşletmelerin temel amaçlarından biri olan kar çok boyutlu olarak ele alınacak bir kavramdır. Finansal boyutları kadar finansal olmayan boyutları da vardır ve her ikisinin de oluşumuna etki eden faktörler vardır. Son yıllarda işletme yöneticilerinin üzerinde daha fazla durmaya başladıkları sosyal sorumluluk faaliyetleri de bu finansal olmayan faktörler içinde yer almaktadır. İşletmelerin finansal performanslarının ötesinde finansal olmayan performanslarının oluşumu üzerinde de sosyal sorumlulukların etkisi olacağı düşünülmektedir. Buradan yola çıkarak bu çalışmada işletmelerin gerçekleştirdiği kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin finansal olmayan performansa etkileri değerlendirilmiştir. Ankara’ da faaliyet gösteren bilişim sektörü işletmeleri çalışma evrenini oluşturmaktadır. Bu evrenden örnekleme seçilen sekiz işletmenin yöneticileri ile mülakatlar yapılarak birincil veriler toplanmıştır.

Çalışmada öncelikle kurumsal performans ve finansal olmayan performans üzerinde durulmuş ve daha sonra kurumsal sosyal sorumluluk kavramı incelenmiştir. Örneklemeden elde edilen bulgulara ve literatür taramasına dayalı olarak işletmelerin yürüttükleri sosyal sorumluluk faaliyetleri bu faaliyetlerin gerçekleştirilme nedenleri ile sosyal sorumluluk faaliyetlerinin finansal olmayan performans ile ilişkileri incelenmiştir. Araştırma sonucunda, katılımcı görüşleri dikkate alındığında sosyal sorumluluk faaliyetlerini hem finansal sonuçları hem de finansal olmayan sonuçları bağlamında önemli bulunmaktadırlar. İşletmelerin toplumsal farkındalık ile yürüttükleri sosyal sorumluluk faaliyetlerinin özellikle kurumsal sürdürülebilirlik

için çok önemsendiği görülmüştür. İşletmelerin itibar, prestij ve marka bilinirliği ve daha birçok konuya katkı sağlaması açısından kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini gerçekleştirdikleri görülmüştür. Katılımcılar kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletme içi ve işletme dışı paydaşlar ile iş birliğine dayalı yapılması gerektiğini belirtmiştir. Bunun dışında sosyal sorumlulukların bir maliyeti olduğunu ve bu sebeple planlı çalışmalar yapılarak bütçe ayrılması gerektiğini de belirtmişlerdir. Son olarak kurumsal sosyal sorumlulukların finansal etkileri kadar finansal olmayan etkileri olduğunu da belirten katılımcılar en yaygın finansal olmayan etkiyi, kurumsal itibar, yeni müşteri kazanma, şirket ortaklıkları sağlama, çalışan motivasyonunu artırma, özellikle yetenekli çalışanlarda kurumsal aidiyet sağlama şeklinde ifade etmişlerdir.

Anahtar Sözcükler: Sosyal Sorumluluk, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Performans, Finansal Olmayan Performans, Bilişim Sektörü

ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND NON-FINANCIAL PERFORMANCE IN TERMS OF ENTREPRENEURSHIP:

THE CASE OF IT SECTOR

SARIKAYA, İslam Çağrı

Master's, Graduate Institute of Education Department of Entrepreneurship Thesis

Advisor: Assoc. Prof. Öznur BOZKURT JANUARY 2022, 153 Page

Profit, which is one of the main purposes of businesses, is a concept that will be handled multidimensionally. There are also non-financial dimensions as well as financial dimensions, and there are factors that affect the formation of both. Social responsibility activities, on which business managers have begun to focus more in recent years, are also included in these non-financial factors. It is thought that social responsibilities will have an impact on the formation of non-financial performances of businesses beyond their financial performance. From this point of view, in this study, the effects of corporate social responsibility activities carried out by enterprises on non-financial performance were evaluated. The IT sector enterprises operating in Ankara constitute the working universe. Primary data were collected by interviewing the managers of eight enterprises selected as sampling from this universe.

In the study, first of all, corporate performance and non-financial performance were emphasized, and then the concept of corporate social responsibility was examined. Based on the findings obtained from the sample and the literature review, the social responsibility activities carried out by the enterprises, the reasons for the realization of these activities, and the relationship between social responsibility activities and non-financial performance were examined. As a result of the research, considering the opinions of the participants, they consider social responsibility activities important in terms of both financial results and non-financial results. It has been observed that social responsibility activities carried out by businesses with social

awareness are particularly important for corporate sustainability. It has been observed that businesses carry out corporate social responsibility activities in terms of contributing to reputation, prestige and brand awareness and many other issues. Participants stated that corporate social responsibility activities should be based on cooperation with internal and external stakeholders. Apart from this, they also stated that social responsibilities have a cost and therefore a budget should be allocated by making planned studies. Finally, the participants, who stated that corporate social responsibilities have non-financial effects as well as financial ones, stated that the most common non-financial effects are corporate reputation, gaining new customers, providing company partnerships, increasing employee motivation, and providing corporate belonging, especially among talented employees.

Keywords: Social Responsibility, Corporate Social Responsibility, Performance, Non-Financial Performance, IT Industry



Çok kıymetli saygıdeğer Öznur BOZKURT Hocama

Hayatımı paylaştığım Eşim Yasemin Sarıkaya'ya

Kıymetli Annem Sultan Sarıkaya'ya

Kıymetli Babam Fikri Sarıkaya'ya

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİ İMZA SAYFASI	i
ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
İTHAF	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK	4
1.1. Kavramsal Çerçeve	4
1.1.1. Sosyal Sorumluluk Kavramı	4
1.2. İşletmelerin Sorumluluk Alanları	7
1.2.1. Ekolojik Çevreye Karşı Sorumluluklar	7
1.2.2. Tüketiciye (Müşteriye) Karşı Sorumluluklar	7
1.2.3. Sosyal Çevreye Karşı Sorumluluk	8
1.2.4. Çalışanlara Karşı Sorumluluklar	9
1.2.5. Hissedarlara (Yatırımcılara) Karşı Sorumluluklar	9
1.2.6. Politik Düzene Karşı Sorumluluklar	10
1.2.7. Kültür ve Eğitim Sorumlulukları	10
1.2.8. Sağlık ve Refah ile İlgili Sorumluluk	11
1.2.9. Demokrasi ve İnsan Haklarına Karşı Sorumluluklar	11
1.3. Sosyal Sorumlulukla İlgili Yaklaşımlar	13
1.3.1. İşletmeyi Esas Alan Yaklaşımlar	13

1.3.2. Çevreyi Esas Alan Yaklaşımlar	14
1.4. Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal Sürdürülebilirlik İlişkisi	15
1.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile İlgili Tanımlar	17
1.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Tarihsel Gelişimi	20
1.7. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Oluşmasını Tetikleyen Faktörler	25
1.8. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ile İlgili Yönetmel Görüşler	27
1.8.1. Klasik Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı	27
1.8.2. Modern Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı	28
1.9. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Amacı ve Önemi	29
1.10. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Seviyeleri	32
1.11. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modelleri	33
1.11.1. Archie Carroll'un Dört Boyutlu Sosyal Sorumluluk Modeli	33
1.11.2. Davis ve Blomstorm'un Üç Çember Modeli	36
1.11.3. Sosyal Sorumluluk Alanlarının Sınırlandırılması Modeli	36
1.11.4. Sosyal Performans Modeli	37
1.11.5. Sosyal Duyarlılık Modeli	37
1.11.6. Üç Aşamalı Sosyal Sorumluluk Modeli	38
1.11.7. Lantos'un Sosyal Sorumluluk Modeli	39
İKİNCİ BÖLÜM: FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS	41
2.1. Kavramsal Çerçeve	41
2.1.1. Performans Kavramı	41
2.1.2. Performans Değerlendirme Kavramı	44
2.2. Performans Değerlendirmenin Önemi	45
2.3. Örgütsel Performansın Anlam ve Önemi	46
2.4. Performans Ölçme ve Değerlendirme Süreci	48

2.5. Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri	50
2.6. Örgütsel Performansın Boyutlarını Açıklayıcı Yaklaşımlar	52
2.7. Örgütsel Performans Boyutları	53
2.8. Finansal Performans Göstergeleri	55
2.8.1. Büyüme	55
2.8.2. Karlılık ve Bütçeye Uygunluk	56
2.9. Finansal Olmayan Performans Göstergeleri	57
2.9.1. Çalışma Yaşamının Kalitesi	57
2.9.2. Müşteri Tatmini	57
2.9.3. Çalışanların Tatmini	58
2.9.4. Pazar Payı	59
2.10. Teknik Göstergeler	59
2.10.1. Etkililik – Verim ve Girdilerden Yararlanma	59
2.10.2. Etkenlik	60
2.10.3. Kalite	61
2.10.4. Verimlilik	62
2.10.5. Yenilik	63
2.11. Örgütsel Performans Ölçümü	63
2.11.1. Performans Ölçümü ile İlgili Tanımlar	63
2.11.2. Performans Ölçüm Yaklaşımları	66
2.11.3. Performans Ölçüleri	76
2.11.4. Performans Ölçüm Sistemi	79
2.11.5. Performans Ölçüm Düzeyleri	85
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM	90
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	90

3.2. Araştırmanın Kapsamı	91
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	92
3.4. Evren ve Örneklemi	94
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR.....	95
4.1. Araştırmaya İlişkin Bulgular	95
4.2 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Tanımı ve Anlamına İlişkin Bulgular	96
4.3. İşletmelerin İçinde Olduğu Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine ve Sorumlularına İlişkin Bulgular	97
4.4. İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Destek Vermesiyle İlgili Bulgular	99
4.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Maliyetlerine İlişkin Bulgular	101
4.6 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Kapsamına İlişkin Bulgular	103
4.7. Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Başarısını Etkileyen Faktörlere İlişkin Bulgular	105
4.8. Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Engelleyicisi Olarak Düşünülen Konulara İlişkin Bulgular	107
4.9. İşletmelerde Finansal Olmayan Performans Ölçüm Kriterlerine İlişkin Bulgular	108
4.10 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Finansal Olmayan Performansa Katkılarına İlişkin Bulgular	111
4.11 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin İşletmeye Finansal Katkılarıyla İlgili Bulgular	113
4.12 Konuyla İlgili Ek Olarak Düşünce ve Görüşler	116
BEŞİNCİ BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER.....	118
5.1. Sonuçlar	118

5.2. Öneriler	122
KAYNAKÇA	124
EKLER	136
Ek 1. Mülakat Soruları.....	136



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Performans Ölçüleri	78
Tablo 2. Performans Ölçüm Düzeyleri.....	86
Tablo 3. Araştırma Kapsamında Yer Alan İşletme ve İşletme Yönetimlerine İlişkin Kodlar.....	95
Tablo 4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Anlamı	96
Tablo 5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Sorumluları.....	98
Tablo 6. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Destek	100
Tablo 7. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Maliyetleri.....	102
Tablo 8. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Kapsamı	103
Tablo 9. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Başarısı	105
Tablo 10. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Engelleyicisi	107
Tablo 11. Finansal Olmayan Performans Kriteri	109
Tablo 12. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Finansal Olmayan Performans İlişkisi	111
Tablo 13. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Finansal Etkileri.....	114
Tablo 14. Ek Olarak Düşünce ve Görüşler.....	116

GİRİŞ

İşletmelerin yürüttükleri faaliyetinin belli bir amacı vardır. Bu amaçlar içinde de önceliğe aldıkları vardır. Geçmiş ile kıyaslandığında değişen bu amaçlar içinde sosyal sorumluluklar daha fazla önceliğe alınmaya başlanmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini yürütme nedenleri de işletmeler arasında farklılaşsa da özünde topluma fayda sağlamayı barındırmaktadır. Gelişen iletişim teknolojileri insanlar arasındaki mesafeleri ortadan kaldırarak daha etkileşimli bir toplumsal yapıyı ortaya çıkarmıştır. İşletmeler hiç olmadığı kadar değişim süreci içine girmiş ve bu süreçte de müşteriyi her zamankinden daha fazla önceliğe almıştır. Toplumdan kendini soyutlayamayan işletmeler, toplumsal beklentilere de daha fazla cevap vermeye başlamışlardır. İşte tam bu noktada sosyal sorumluluk faaliyetleri devreye girmektedir. Özellikle rekabetin artması ile işletmelerin daha fazla yöneldikleri bir alan olan kurumsal sosyal sorumluluklar, işletmeleri diğer işletmelerden farklılaştıran ve öne çıkaran bir etkiye sahip olmaktadır. Bilinç düzeyi artan tüketiciler tercihlerini sosyal sorumluluklarına önem veren işletmelerden yana yapmaktalar, paydaş olarak destek verecek diğer işletmeler de öncelikle kurumsal sosyal sorumluluklarını yerine getirenlerden yana tavır almaktadırlar. Bu sebeple kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri günümüzde bir tercihten ziyade zorunluluk halini almaya başlamıştır.

İşletmeler kurumsal sorumlulukları yerine getirirken bu faaliyetlerin neticesinde işletmeye olumlu yansımalar da beklemektedir. Yürütülen sosyal sorumluluklar salt toplumsal fayda odaklı olmak yerine dolaylı etki ile de olsa kurumsal çıkarlar için de yapılmaktadır. Kurumsal sosyal sorumlulukların finansal sonuçları kadar finansal olmayan sonuçlarının da olacağı varsayımı ile bu çalışmada kurumsal sosyal sorumluluk ve finansal olmayan performans ilişkisi incelenmiştir. Bu kapsamda çalışmanın birinci bölümünde kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ayrıntılı olarak ele alınmış ve ikinci bölümünde ise kurumsal performans kavramı ve finansal olmayan performans konusu incelenmiştir. Daha sonra bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletmeler özelinde, birincil verilere dayalı olarak kurumsal sosyal sorumluluk ve finansal olmayan performans ilişkisi ele alınmıştır.

Problem

Bu çalışma “kurumsal sosyal sorumlulukların finansal olmayan performans ile bir ilişkisi var mıdır?” sorusuna cevap aramak için yapılmıştır.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, bilişim sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin kurum kültürü ve yöneticilerin gözünde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin bakış açılarını değerlendirmektir. Bakış açılarından ve gerçekleştirdikleri faaliyetlerden yola çıkarak kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin başarısını, şirkete kazandırdığı katma değerli çıktıları değerlendirerek ve şirketlerin bu konuda nasıl davranması gerektiğini anlatmayı amaçlamaktayız.

Bu çalışma, sektördeki şirketlerin var olan sorumluluklarının hatırlatılması ve bu gibi faaliyetlerin katma değerli çıktılarının anlatılması açısından oldukça önemli olmaktadır.

Araştırmanın Sayıtları

Bu çalışmada işletmelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirdikleri ve bununda finansal olmayan karları olumlu yönde etkilediği varsayılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin düşüncelerini objektif yansıttıkları ve aynı zamanda ölçüm aracının da konuyu doğru bir şekilde incelemek için yeterli olduğu düşünülmüştür.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışma verileri katılımcıların paylaştıkları veriler ile sınırlıdır. Bilişim sektörüne yönelik olan bu çalışmada veriler ulaşılabilen örneklem ile sınırlıdır ve genelleme yapılmamıştır.

Tanımlar

Sosyal sorumluluk: Gönüllülük esasına dayalı olarak işletme tarafından yürütülen veya desteklenen toplumsal hedeflere katkıda bulunmayı amaçlayan faaliyetlerdir.

Finansal olmayan performans: Performansın bilanço sonucu ve maddi getiriden ziyade süreçler ile ilgilenen ölçüm yöntemidir.

Bilişim sektörü: Bilgisayar bilimi ve bileşenlerinden ürünlerin ortaya çıktığı ekosistem anlamına gelmektedir.



BİRİNCİ BÖLÜM: KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

1.1. Kavramsal Çerçeve

Bilişim ve iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle beraber bireylerin de kendi toplumlarında bilinç düzeyi artmaktadır. Bu bilinç ile artık işletmelerden yalnızca hizmet veya mal üretmek değil bununla beraber yaşadıkları kitlesel birçok olaya dahil ve daha sorumlu olması beklenmektedir. Günümüzde işletmeleri, toplumun bir parçası olarak kabul etmek gerekmektedir. Bunun en büyük sebebi, işletmelerin faaliyetlerinin hem kendi geleceklerini hem de içinde bulunduğu toplumun geleceğini etkilemesidir. Bu sebeple işletmeler toplumsal veya çevresel olaylara duyarsız olmayı tercih edemeyecekleri gibi bu olaylara, faaliyetlerinden dolayı etkilemeyecek tercihlerde bulunurlar. Bu bölümde sosyal sorumluluk alanları, yaklaşımları ve tanımları ele alınarak kavramsal olarak açıklanmaya çalışılacaktır. Çalışmanın bu bölümünde kavramsal tanımlar yer almaktadır. Bu kavramsal tanımlar sosyal sorumluluk ve kurumsal sosyal sorumluluk konularıyla alakalıdır. Ayrıca bu bölümde işletmelerin sosyal sorumluluk alanları incelenip devamında kurumsal sosyal sorumluluğa yönelik görüşler incelenecektir.

1.1.1. Sosyal Sorumluluk Kavramı

Günümüzde işletmeler, yaşantımızın sosyal gerekliliklerinden olup, bu amaç için kurulmakta ve var olduğu toplum için birden fazla sorumluluğu yerine getirmekle yükümlüdür. İşletmeler faaliyetlerine başlar başlamaz bu yükümlülükleri kabullenmiş sayılırlar. Bu sebeple toplumun gayeleri ve değerlerinin tespit edilerek işletme değerlerinin aynı doğrultuda olması sağlanmalı ve buna uygun politikalar yürütülmesi için gayret gösterilmelidir (Tenekecioğlu, 1977: 47).

Sosyal sorumluluk kavramı Amerika'da ortaya çıkmıştır ve yaklaşık 40 yıldır bilim insanları akademik uygulama niteliğinde çalışmalarda bulunmaktadır. Amerika'dan sonra Avrupa'da kendine çalışma alanı bulan sosyal sorumluluk artık günümüzde bütün dünyada bilim insanlarının ilgisini çeken bir çalışma alanı olmuştur (Ay, 2003: 31). 20. yüzyılda işletmeler faaliyetlerini sürdürürken ilgi

alanları çerçevesinde sosyal düzenin korunması ve geliştirilmesine katkı sağlamak adına, araştırmalar yapmak ve bunları işletme kuralları ve sınırları müsaade ettiği ölçüde uygulamaya geçirmenin gerekliliği anlaşılmıştır (Yaman, 2003: 84). Sosyal sorumluluk kavramı örgütlerin sadece menfaatlerinin korunması için ortaya atılmamış aynı zamanda toplumun huzurunu sağlamaya yönelik bir zorunluluk olarak görülmektedir (Certo, vd., 1990: 70).

Sorumluluk kavramı, ilk olarak işletmelerin ekonomik varlıklar olduğunu ve karlılığının devam etmesi gerektiği düşüncesini temel olarak alır. İkinci olarak, işletmenin toplum içerisinde önemli kurumlardan biri olmayı ve bununla birlikte de organizasyon olarak sorumlu olmaları düşüncesini temel almakta ve önemsemektedir. İşletmeler için sosyal sorumluluk ve ekonomik faaliyetler birbirinden ayrı düşünülmemelidir. İşletmeler, bir taraftan ekonomik hedeflerini gerçekleştirirken, diğer taraftan toplum düzenini bozarak zarar verebilecek faaliyetleri ortadan kaldırmaya çalışarak sosyal dengeyi korumaya katkı sağlamalıdır. Diğer taraftan da toplumdaki refah ve sağlığa hizmet eden veya bunu artırmaya yönelik faaliyetler gerçekleştiren en nihayetinde de sosyal faydayı artırmaya yönelik çalışmalarda bulunmalıdır (Dinçer, 2003: 185-186). Organizasyonlarda sosyal sorumluluk alanlarının belirlenmesi, işletme çevresindeki kurum ve kişilerin beklentileri dâhilinde belirlenen çalışma stratejisi ve insanların hoşnut olmasını sağlamaya yönelik amaçlar ile doğrudan bağlantılıdır (Eren, 2002: 104). İşletmelerin var olduğu topluluk içerisinde elde ettiği sosyal ve politik gücü sadece kendi menfaatleri adına kullanmamaları gerekir. Ayrıca toplumla zıtlaşabilecek veya çıkar çatışması yaşanabilecek davranışlardan kaçınılmalıdır (Dinçer, 2003: 191).

Sosyal sorumluluk, toplumda yaşanan değişmelere aynı hızda karşılık verdiği için aynı zamanda dinamik bir yapıdır (Bayrak, 2001: 102-103). Başka bir ifadeyle sosyal sorumluluk, bireysel veya kurumsal yapıların ihtiyacı olan yardımseverliğin karşılanmasının en çağdaş yollarından biri olarak kabul edilebilir (Pringle ve Thampson., 2000: 251-252). Bir bütün olarak sosyal sorumluluğun tanımının yapılması çok zor olsa da sorumluluk kavramı, bir işin gerçekleştirilmesiyle yükümlü bir çalışanın uyması gereken kural veya ilkelerin tamamıdır. Başka bir anlamı da

kendinden başkasının varlığını kabul etmek, tanımak ve saygı göstermektir (Demirkan, 1998: 271). Sosyal sorumluluk, organizasyonların toplum yararını gözeterek, norm ve değerlerine uygun bir hareket tarzıyla yaklaşımda bulunup, kendine kâr amacı gütmeksizin gönüllü faaliyetlerde bulunmasıdır. Bu konuda araştırmalar yapmış Bowen (1953) sosyal sorumluluk kavramının tanımını, “toplumsal düzeni iyileştirme ve güzelleştirmeyle ilgili yükümlülüklerin tamamıdır” diyerek yapmaktadır (Özgener, 2000: 136).

Bir başka tanımda sosyal sorumluluk, “bir organizasyonun, dış ve iç çevrede var olan kurum ve bireylerin beklentilerine, iş ahlakına, yasal ve ekonomik koşullara ters düşmeyecek politikalar ve stratejiler gerçekleştirerek insanların huzuruna katkı sağlamaktır” (Eren, 2000: 99). Farklı bir yaklaşımla sosyal sorumluluk, “organizasyon ile ilgili bir sorun veya sosyal amaca çözüm getirmeye yönelik pazarlama ve konumlandırma aracı” olarak tanımlanmıştır (Pringle ve Thampson., 2000: 3). Sosyal sorumluluğun gelişmesindeki en büyük etki, toplum yararının düşünülmesi ve işletmeyi kara geçirmenin ötesinde çevresel ve sosyal performansın, ekonomik performanstan çok daha önemli kabul etmektir (Valor, 2005: 204). Sorumlu işletmecilik kavramının temeli, insanoğlunun ticaret yapmaya başladığı günden beri yaşadığı toplumla iç içe olmaya, kurumsal ve iyi yurttaş olmaya dayanmaktadır. İşletmelerin birçoğu, çalışanlarının motivasyonlarını yüksek tutmanın, tedarikçilere destek sağlamanın, müşterilere hizmet vermenin, çevreyi korumanın ve iyi birer paydaş olmanın olmazsa olmazı olarak sosyal sorumluluk faaliyetlerini görmektedir. İşletmeler, günümüzde müşterilerden, kredi kuruluşlarından, sigortacılardan ve bazı denetim yapılarından gelen baskılarla, sorumlu işletmeciliğin uygulanması yönünde zorluk çekmektedirler (Emhan, 2007: 247-248). Bununla birlikte bu zorlanmanın ötesinde işletmelerin sosyal sorumluluk kavramına yaklaşımları ve içeriğini doldurmaya yönelik yürüttükleri faaliyetleri gönüllülük çerçevesinde ortaya çıkarmaktadır.

1.2. İşletmelerin Sorumluluk Alanları

İşletmeler genellikle 3 temel amaç etrafında toplanırlar. Bu amaçlar; sosyal fayda, süreklilik ve karlılık şeklinde açıklanabilir. Bu amaçlar birbirini destekleyen ve birindeki dengesizlik nedeni ile diğerlerini olumsuz etkileyen faktörlerdir (Yaman, 2003: 83). Organizasyonların önemseydiği ve önemli amaçlarından birisi hareket noktasının sosyal sorumluluk şuuruyla başlamasıdır. İşletmeler sosyal sorumluluk bilinciyle hareket ederek toplum çıkarını gözetmesinin en büyük nedeni toplumun kendilerine sağladığı olanaklardır (Ülgen ve Mirze, 2006: 454). Sosyal anlamda toplumun bir parçası olarak bilinen işletmelerin yüklenmesi beklenen sorumluluk alanları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Diken, 1998: 471).

1.2.1. Ekolojik Çevreye Karşı Sorumluluklar

İnsanoğlu zamanla zekâsını kullanarak teknolojiyi geliştirmiş ve yönetsel güç elde etmiştir. Elde ettiği bu güç ile doğadaki canlı ve cansız varlıklara olan etkisini artırarak, mevcut dengeyi değiştirme gücüne sahip olmuştur. Bu sayede insan, kendi dışında ne kadar doğal düzen var ise bozabilecek derecede güce kavuşmuştur (Tosun, 1978: 202). Son yıllarda ekolojik çevrenin korunması ile ilgili konular, yerel ve siyasal düzene uyum, enerji tasarrufu ve geri dönüşüm politikalarında daha farklı bir boyut kazandırmıştır. Günümüzde birçok kişi, kurum ve kuruluş çevre koruma çabasını, tercihlerini üretiminde daha az kaynak kullanılmış ürünlerin, süreçlerin ve hizmetlerin sunulmasından yana kullanarak göstermektedir (Zoroğlu, 2000: 93). Organizasyonlar sadece karlılık değil sürekli değişen koşullar karşısında oluşan toplumla ilgili ihtiyaçlara da cevap verebilmek adına gayret göstermeli, hatta tüketicileri de bu gayretten doğan ürünleri almak adına özendirilmelidir (Özüpek, 2004: 48).

1.2.2. Tüketicie (Müşteriye) Karşı Sorumluluklar

20. yüzyılda tüketiciler, her türlü medya araçları ve toplum aracılığıyla organizasyonların birçok kararına müdahil olabilmektedirler. Bu sayede tüketici hakları kavramının da gelişmesine destek olmaktadır ve tüketici hakları konusu ile

ilgili uzmanlık gerektiren meslek grupları ve örgütler oluşmuştur. Dünyada hızla gelişen tüketici hakları birçok ülkede yasalar ile desteklenmektedir. Tüketicilerde gelişen duyarlılıkla beraber şirketler kendi inisiyatifleri ile tüketicilere daha proaktif davranışlar geliştirerek, yeni ürünler için ciddi bir araştırma içine girmişlerdir (Zoroğlu, 2000: 117)

Sosyal sorumluluk uygulama alanlarının en büyük bölümünü tüketici haklarının korunması oluşturur. Tüketicilere karşı işletmelerin sorumlulukları, müşterinin satın almayı planladığı mal veya hizmetin ödeme yapabileceği fiyattan istediği zaman ve istediği yerde satılmasını kapsar. İşletmelerin tüketicilere karşı reklamlarda dürüstlük, mal veya hizmeti doğru tanıtmak, bakım ve onarımının yapılmasında müşteriye hizmet vermek gibi sorumlulukları da vardır (Tenekecioğlu, 1977: 52).

1.2.3. Sosyal Çevreye Karşı Sorumluluk

Organizasyonların bir başka sorumluluğu, toplumsal inançlara ve temel değer olarak kabul edilen her şeye saygılı olmak ve faaliyetlerini de bu ölçüde devam ettirmektir. Başka bir sorumlulukta, faaliyet gösterdiği toplumdaki bireylere en güzel şekilde çalışma ve yaşama olanakları sağlamaktır. Bu imkânları sağlamak adına birtakım faaliyetlere katkı sağlamak ve toplum yararı gözetilerek toplumsal katma değeri yükseltmeye çalışmak, günümüz dünyasındaki iş modellerinin olmazsa olmazıdır (Özüpek, 2005: 62). İşletmelerin en temel görevlerinden biri de toplumdaki ekonomik gelişmeye destek olmaktır. Ekonomik anlamda yeterli olmayan toplumlarda işletmelerin faaliyet alanları, pazar olanakları genellikle dardır ve bu dar pazar şirketlerin yeterince büyümesine engel olmaktadır. Bir şirketin topluma karşı sorumluluk üstlenme adına en önemli katkısı o toplumun ekonomisinin gelişimine sağladığı katkıdır. Toplumun ekonomisine yapılan katkı yeterli seviyede kamusal hizmete erişemeyen kesimin refah seviyesini artıracığından dolayı oldukça önemlidir (Zoroğlu, 2000: 125).

1.2.4. Çalışanlara Karşı Sorumluluklar

Organizasyon faaliyetleri için en önemli kaynak insandır. İnsan, sosyal sorumluluk alanındaki uygulamalarda ön planda tutulması gereken en önemli unsurdur (Koçel, 1999: 290). Günümüzde insanların beklentisi ve önemseydiği değerler hızla değişmekte ve çalışanlar sadece ekonomik değerler ile tatmin olmamaktadırlar. Maneviyatın önem kazandığı günümüzde çalışanlar kendilerine ve çevrelerine ayırabilecekleri zamanı düşünerek kendilerini daha çok geliştirebilecekleri işleri değerlendirmektedirler. Çalışanların amaçları ve beklentilerinin tatmin edilmemesi durumunda verimli çalışmanın beklenmesi mümkün değildir. Çalışanlardan verim alınması isteniyorsa motivasyonlarının yüksek tutulması gerekmektedir ve bu süreç oldukça önem arz etmektedir (Özgener, 2000: 184). İşletmeler çalışanlar ile ilgili olarak (Özüpek, 2004: 63):

- Aile hayatı ve özel hayatına saygı göstermeli ve yardımcı olmalı
- Liyakat ilkesiyle hareket etmeli
- İş güvenliğini sağlamalı
- Çalışanların tatmin edilmesiyle ilgili politikalar geliştirmelidir

İşletmeler çalışanlar için iş garantisi, ücret, sosyal güvence ve iş güvenliği sağlamalıdır. Bir başka deyişle, çalışanların motivasyonunu artırabilmek için fizyolojik anlamda temel gereksinimlerinin yanı sıra ait olma, sevgi, güvenlik, kendini geliştirme ve değer gereksinimlerini de gerekli doygunluğa ulaştırmaya gayret göstermelidir (Özgener, 2000: 186). Şirket yöneticileri çalışanlarını para kazandıran bir araç olarak görmemeli aksine bir amaç olarak görmeli ve çalışanlar ile birlikte çalışma prensiplerini kabullenmelidir (Sabuncuoğlu, 1995: 22).

1.2.5. Hissedarlara (Yatırımcılara) Karşı Sorumluluklar

Paydaşların şirketlerden en öncelikli beklentisi, kendilerine para kazandırmasıdır. Fakat tek beklentilerinin bu olduğunu düşünmek yanlış olacaktır. Şirketler açısından paydaşlara karşı başka bir sorumluluk da yatırımcılar tarafından yasal hak olan bilgi edinme isteklerine cevap verebilmesidir. Global dünyada hizmet

veya mal ticareti, sınırları tamamıyla aşan bir yapıya ulaşmış ve bu sayede yatırımcılara dünyada var olan şirketlerden herhangi birine hissedar olabilme imkânı verilmiştir. Globalleşmenin yatırımcı haklarıyla ilgili sonuçlarından birisi de uluslararası korumaya ihtiyacı olmasıdır (Zoroğlu, 2000: 117-118).

1.2.6. Politik Düzene Karşı Sorumluluklar

Organizasyonların topluma politik anlamdaki sorumlulukları, şirketlerin seçim sonrası veya öncesi herhangi bir siyasi lideri veya siyasi partiyi maddi veya manevi olarak desteklemesi olarak düşünülmemelidir. Şirketlerin bulunduğu ülkelerdeki siyasal sorunlarla ilgili konuları detaylı bir şekilde düşünerek, çözümler üretmeye çalışmak adına yapılan çalışmalar siyasal sorumluluk olarak düşünülebilir (Özüpek, 2004: 66).

1.2.7. Kültür ve Eğitim Sorumlulukları

Şirket faaliyetlerini en az etkileyen faktör eğitim düzeyindeki dağılım olduğu düşünülse de şirketin faaliyetleri ile toplumun eğitim düzeyi oldukça ilişkilidir. Günümüz dünyasında ürün prosesleri nitelikli işgücü gerektirmektedir. Çalışanların etkinlik ve üretkenlik düzeyini eğitim seviyesi oldukça etkilemektedir. Ayrıca eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlarda yaşanan gelir artışı, tüketimi artırmakta ve bu durum şirketlerin kar iştahını artırarak büyümeye teşvik etmektedir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki sanayi yatırımları genellikle eğitim düzeyi bakımından gelişmişliğini devam ettiren bölgeleri tercih etmektedir. Bu sebeple şirketler bulunduğu bölgelerdeki nüfusun doğrudan eğitim düzeylerine etki edebilecek sosyal yatırımlara kaynak aktarmalıdır (Zoroğlu, 2000: 56). İşletmelerin geleceğine katkı sağlayabilecek yatırımlardan biri de eğitim kurumları ile yapılan iş birliğidir. Bu iş birliği çalışmalarına gönüllü olmak işletmeler için önem taşımaktadır. Az gelişmiş ama çağa ayak uydurabilmek amacıyla hızlı bir şekilde gelişmesi gereken ülkelerdeki işletmelerin eğitim kurumları ile iş birliği yapmaya devam etmesinin sebebi büyüme isteği, üretim yöntemlerinde yaşanan değişiklikler ve ileri teknolojiye karşı ayakta durabilme çabası, çevre koşullarının günden güne hızla değişmesi şeklinde

açıklanabilir. Bu yaşananlar insanın değerini artırmış ve işletme içinde en önemli varlık olmasını sağlamıştır (Tosun, 1978: 127).

1.2.8. Sağlık ve Refah ile İlgili Sorumluluk

Günümüz dünyasında birçok işletme, toplumdaki yaşam kalitesine, sosyal ve ekonomik refaha fayda sağlamaya ve toplumdaki bireylerin beklentilerini karşılamaya ve bu sayede insanların iyi niyetini ve refahını artırmaya yönelik programların taahhüt edilmesine özendirilmektedir (Özüpek, 2004: 68). Ekonomik huzura sağlanan katkı, işletme gelirini artıran, istihdamı etkileyen alanlara yatırımı devam ettirmeye yönelik davranışları pozitif etkileyen, işsizliğe bir ölçüde çözüm fırsatları yaratmaları, teknolojik geliştirmelerin rekabette üstünlük sağlamak adına gerçekleştirmeleri, yeni araçlar ve yeni metotlar geliştirmelerine öncülük durumlarıyla doğrudan bağlantılıdır (Şimşek, 1998: 53).

İşletmeler kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri kapsamında değerlendirilebilecek toplumsal refahı artırmak için faaliyet gösterdiği bölgenin fiziki altyapısına (köprüler, yollar, peyzaj alanları vb.) katkı sağlanmasından söz edilebilir. Bu bakımdan sanat ve kültür faaliyetlerine sponsorluk adı altında destek olmak işletmeler açısından içinde bulunduğu bölgeye sosyo-kültürel anlamda sosyal refah adına yapılabilecek en önemli katkıdır (Bayrak, 2001: 113).

1.2.9. Demokrasi ve İnsan Haklarına Karşı Sorumluluklar

İşletmeler günümüz dünyasında siyasal veya konjonktürel planlar ile, demokrasi gereği olan toplum iradesiyle ve örgütlü güçlerle beraber ekonomik anlaşmalar aracılığıyla siyasal tarafa müdahil olmak istememektedirler. Temiz yönetim ve temiz siyaset ideali ile insan haklarının her düzeyinde diyalogun gelişimine katkı sağlayacağı, yapıcılığı ve iç tutarlılığı yüksek, zaafı olmayan bir düzene kavuşturan ve demokratik zemin oluşmasına verilen destek kadar, demokratik alt yapının ve demokrasinin tesisine katkı sağlayarak, katılımcı bir siyasal kültüre ve demokrasinin gelişmesine de destek olacaklardır (Bayrak, 2001: 114). İşletmelere bu yapıyı kazandırmada 'katılımcı yönetim' anlayışı en temel

enstrümanlardan biri olmuştur. Yönetime katılma işletmelerde ve ülkelere göre farklılık göstermekle beraber genel olarak “çalışanların açısından sonuçları etkileyebilecek etkenlerin kararının alınmasını sağlama” anlayışı hakimdir (Dicle, 1980: 14).

Demokrasilerde karar alma süreçlerinde genellikle iki özellik vardır. Bunlardan birincisi belirli bir grubun olduğu olaylarda grup üyelerinin salt çoğunluğunun karar alması; ikincisi ise kararların alınmadan önce genellikle açık bir şekilde tartışılmasıdır. Bu sürece üyelerin tamamının katılabileceği gibi sadece belirlenen temsilciler de katılabilirler. Şirket yönetimi tarafından karar alma süreçlerine çalışanların katılımının sağlanması, yöneticiler ve çalışanların iletişiminin güçlendirilmesinde, çalışanların fikirlerini özgürce ifade ederek özgüven kazanmalarına, eleştiri veya dilek, temenni ve katkılarını dile getirmelerinin sağlanması ile şirket içi demokratik ortamın oluşmasında ve geliştirilmesinde katkı sağlanmaktadır. İşyerlerindeki anlaşma ve uzlaşma atmosferi yönetim ve çalışan arasında yapıcı ve aktif bir iletişim sağlamakta ve bu durum şirket içi demokrasiyi geliştirmektedir (Bayrak, 2001: 115)

İnsan hakları denen olgu, cinsiyet, sosyal grup, ırk, din veya milliyet ayrımı olmadan tüm insanları kapsayacak şekilde gerçekleştirilmesi gereken tavırları belirleyen standartlardır. Aslında insan hakları, devlet ve hükümetlerin şahıslar üzerinde karar mekanizmasını kısıtlamak adına geliştirilmiş olsa da özel sektör tarafından birçok kararın verilmesinde belirleyici olabilmekte ve uygulamalarına yön verebilmektedir. İnsan hakları, yalnızca kuzey ve batı şeklinde sınırlı küresel bölgelerde değil, hemen hemen bütün dünya coğrafyalarında gerek ulusal gerekse uluslararası yasalar ile koruma altındadır. Bu gelişmeler doğrultusunda insan hakları kavramının iş dünyasındaki önemi de artmıştır. Bilgi iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin insanlar arasındaki örgütlenmeyi artırması, soğuk savaş benzeri politik etkenler, özelleştirme ve küreselleşme gibi makroekonomik etkenler, insan hakları konusuna günümüz iş dünyasındaki bakışı ciddi oranda değiştirmiştir (Zoroğlu, 2000: 128).

1.3. Sosyal Sorumlulukla İlgili Yaklaşımlar

İşletmelerdeki sosyal sorumluluk ile ilgili görüşler iki ana temelde incelenebilir. Bunlardan ilki klasikçilerden olan iktisatçı Milton Friedman'ın işletmeyi önceliğe alan görüşleri; ikincisi ise yalnız ortakları değil paydaş yaklaşımı olarak bilinen işletme kararlarının etkilediği grupların tamamına karşı işletmelerin sorumlu olduğuna dair görüşlerdir (Ay, 2003: 23). Bu başlığa bağlı alt başlıklarda işletme çevreyi temel alan iki farklı yaklaşım ele alınacak ve açıklanacaktır.

1.3.1. İşletmeyi Esas Alan Yaklaşımlar

Ünlü iktisatçı Adam Smith ile başlayıp yine başka bir ünlü iktisatçı Milton Friedman'a kadar uzanan birçok bilim insanı sosyal sorumluluk uygulamalarının karar alınma süreci içerisinde yönetimin bulunmaması gerektiği düşüncesindedir. Friedman işletmelerin mal ve hizmet sunma gibi temel amaçlarına odaklanmaları durumunda başarılı olabileceklerini, işletmeler için karlarını en yükseğe taşımanın tek sorumluluk olduğunu, işletmelerin görev ve sorumlulukları arasında sosyal sorumluluk diye bir olgunun olmadığını savunmaktadır (Ülgen ve Mirze., 2006: 455).

İktisatçı Friedman, şirket yönetiminin topluma sağlayacağı sosyal fayda için maliyetlerinin artması ve işletmenin kaynaklarının kullanılması konusunu detaylıca tartışmıştır (Robbins ve Coulter., 2005: 100). Liderler, idealleri için işletmelerin stratejik açıdan önemli faydalar sağlayabilecek aktivitelerin icrasında paydaş gruplara yönelmelidirler. Kurumsal sosyal sorumluluk yoksulluğa son vermek, çevreyi korumak ya da işletme faaliyetleri haricindeki iş veya süreçler ile ilgili değildir. Tam aksine hayırseverlik, ekonomik, etik ve yasal konularla organizasyonun faaliyetlerini ve planlarını doğrudan etkileyen paydaşların görüşleriyle ilgilidir. İşyerlerinde başarılı kurumsal sosyal sorumluluk politikalarının esas noktası ekonomik fayda ile sosyal faydanın örtüşmesidir (Werther ve Chandler., 2006: 10).

1.3.2. Çevreyi Esas Alan Yaklaşımlar

Genellikle açık sistemlerde her bir unsur fazlasıyla önemlidir. Çünkü herhangi birinde yaşanacak değişim bütün sistemi doğrudan etkileyebilecektir. Bunun sebebi de başka bir unsurun görevini başarıyla yerine getirememesidir. Sistemin her bir parçasının ilişkisi ne durumda olursa olsun alt sistemlerin tamamı bu temel özelliği barındırır. İşletmeler alt sistemlere nazaran daha büyük sistemlerin parçasıdır ve aynı zamanda içinde bulunduğu çevrelerde açık sistemdir. Bu durumda, işletmenin toplam performansına destek olan, işletmenin belli unsurlarının ve varlıklarının devam edebilmesi için bazı gereksinimlerin elde edilmesi gerekmektedir (Ay, 2003: 6-7). İşletmelerin sosyal sorumluluk olgusu farkındalığı ya da sosyal sorumluluğa karşı yaklaşımlarını daha iyi anlamak için çevre faktörleriyle etkileşim biçimini incelemek önemli ipuçları verebilir (Torlak, 2003: 47). Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin ilgi alanlarından biri de dış çevredir. Bu çerçevede işletmenin aldığı kararlarda örgüt, grup, kişi ve toplum göz önünde bulundurulmalıdır. Sosyal sorumluluk, işletmenin örgüt dışı veya örgüt içi grup ve kişilerin beklentilerini karşılama, iş ahlakına, hukuki ve ekonomik şartlara uygun çalışma ortamı oluşturmasına kadar oldukça geniş bir yelpazeye hitap etmektedir (Dinçer, 2003: 185). İşletmelerin birçok paydaşı olabilir ve bunlar işletme faaliyetlerinde alınan kararlardan etkilenen grup veya bireylerdir (Ay, 2003: 25). İşletmenin hizmet veya mal üretiminde tedarikçilerine karşı da birtakım sorumlulukları vardır. Bu sorumluluklar, kalite artışına destek olmak için yardımlaşmak, haksız rekabete engel olmak, tedarikçiler üzerinde piyasadaki olası rakiplere karşı üstünlük sağlatabilecek ve haksız rekabetin yaşanmasına neden olabilecek baskı ve güç kullanmamak ve en önemlisi de tedarikçilerini çevreye karşı olan sorumlulukları konusunda uyarmak olabilir (Torlak, 2003: 58).

İşletmelerin pay sahiplerine karşı sorumlulukları vardır. Bu konular: (Daft, 1993: 162)

- Hesaplarda hileli işlemler yapmamak, zarar veya karları doğru olarak hesaplamak

- Geleceğe dönük planlar, faaliyetler ve yatırımlar bakımından pay sahiplerine yanıltıcı, eksik ya da gerçek dışı bilgiler vermemek
- Açıklarını kapatabilmek ve yeni sermaye bulabilmek için muhasebesel kayıtlarını düşük veya yüksek göstermemek

İşletmelerin pay sahiplerine karşı sorumlulukları olduğu gibi rakiplerine karşı da sorumlulukları vardır. Bu sorumluluklar (Torlak, 2003: 58-59):

- Haksız rekabetten kaçınmak ve rakiplere iftira atmamak, rakipleri kötülemek
- Rakiplerle ilgili ticari sır niteliğindeki gizli bilgileri herhangi bir yolla sızdırmamak
- Rakiplerle ilgili insan sağlığına veya çevreye zararlı uygulamaları görmezden gelmemek
- Kartel yapmamak ve bazı oyuncularını saf dışı bırakmak gibi girişimlerde bulunarak tüketicileri mal veya hizmetleri daha yüksek bedellerle almaya zorlamamak

Sosyal sorumluluğu olan örgütler, diğer çıkar gruplarını etkileyen faaliyetlerin sonuçlarını dikkatle takip edip bu sonuçları asla göz ardı etmemelidirler. Vakıflar, dernekler, siyasi faaliyette bulunan organizasyonlar ve ticaret odaları işletmelerin karşılıklarına çıkan en fazla kitlelere yayılmış çıkar örgütleridir (Daft, 1993: 162).

1.4. Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal Sürdürülebilirlik İlişkisi

Bazı fütürist bilim insanları, dünyayı en çok etkileyen durumun son 20 yıldır gelişimine hız kazandıran sürdürülebilirlik kavramı olduğunu düşünmektedir. Doğal kaynaklarda yaşanan hızlı tükenme, iklim değişikliği ve küresel ısınma son yıllarda sürdürülebilirlik konusunun daha farklı platformlara taşınmasına ve bu sayede olumlu yönde katkılar sunulmasına zemin sağlanmıştır. Sürdürülebilirlik kavramı genel çerçevede “Ekonomik beklentilerle gerçekleştirilen karar alma süreçlerinin yanında çevresel ve sosyal faktörlerin de dikkate alınmasıdır” (Tarmur, 2008: 4).

Kurumsal sürdürülebilirlik işletmeler için oldukça uzun zaman diliminde devam eden ve çevreyi tahrip etmeden gerçekleştirilen bir faaliyet olmaktadır (Werther ve Chandler., 2006: 7). Toplumsal bakışla değerlendirildiğinde işletmelerin temel amacı, zenginlik oluşturmak ve bu yarattığı zenginliği paylaşmaktır. Aynı zamanda yarattığı bu zenginliği paylaşmaktan da sorumludur. İşletmelerin zenginliği oluşturma konusundaki mecburiyeti dünyada bilinen bir olgu olsa da zenginliği paylaşma noktasında mesuliyeti oldukça yenidir (Ay, 2003: 9).

Gelişimi sürdürülebilir kılmanın en temel sebebi sürdürülebilir işletmeler oluşturma ihtiyacından kaynaklanmaktadır. İşletmelerin belli proseslerinde meydana gelen ekonomik, çevresel ve sosyal kayıp ve kazanımlar tespit edilemeyebilir ve bu durum karmaşaya sebep olabilmektedir (Zadek, 2007: 36). İşletmelerin kendi varlığını sürdürebilmesi, toplum için en büyük gereklilik olan sürdürülebilir kalkınmayla ilgili çalışmalar yapmasına bağlıdır. Sürdürülebilir kalkınma ve işletme için kurumsal vatandaşlık tanımlamasını iyi yapmak gereklidir. 20. Yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkan kavram, kurumsal sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma için nasıl ki bireylerin vatandaş olarak sorumluluk ve yükümlülükleri var ise işletme için de bu tarz yükümlülüklerin taşınmasının bireyler için gerekli olduğunu vurgulamaktadır (Sarıkaya ve Kara., 2007: 228).

İşletmelerin sürdürülebilir kalkınmadaki yol göstericisi olan kurumsal vatandaşlık kavramının ortaya çıkmasının sebebi toplumda işletmelerin rollerinin artması ve işletmelerin artan sorumluluklarıdır. Kurumsal vatandaşlık, işletmelerdeki mevcut ve gelecekteki yükümlülüklerini, sosyal ve ekonomik sorumluluklarını da bütünleştirerek vurgulamaktadır (Sarıkaya ve Kara., 2007: 229). Sorumluluk anlamındaki faaliyetlerin işletmelerde biçimlendirilmesini sağlayan en önemli araçlardan birisi de paydaşlarla ilişkilerdir. Tüm bunların yanında sürdürülebilir gelişme için son dönemlerde etkin olan görüş yasal düzenlemeler ile gerçekleştirilen etkinliklerden daha ziyade gönüllük esasıyla gerçekleştirilen faaliyetlere odaklanmak gerektiği yönündedir (Tuna vd., 2008: 894). Yöneticiler, sosyal sorumlulukla ilgili etkinliklerin olumlu veya olumsuz sonuçlarının yanında kısa ve uzun vadeli olmasını da değerlendirmelidirler. Yöneticiler, toplumun refah seviyesinin geliştirilmesinde ve

bu gelişmişliğin sürdürülmesine destek sağlarken, örgütsel anlamda başarı seviyesinin yükseleceği etkinlikleri gerçekleştirmeye de mecburdurlar (Certo vd., 1990: 76-77).

İşletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşması ekonomik verimlilik ve kurumsal sosyal sorumluluktan daha fazlasını gerektirmektedir. Sürdürülebilirlik vatandaşların, işletmelerin ve devletlerin iş birliğine ve aktif olarak katılmalarına ihtiyaç duyar. Fakat bu iş birlikleri sadece nitelik sahibi değil aynı zamanda niceliksel de olmalı ve bununla beraber toplumun görev ve sorumluluklarını da icra etmelidir (Malovics vd., 2008: 915). Kurumsal sürdürülebilirlik olgusu ile organizasyonlar, genellikle faaliyetlerinin tamamını sürdürülebilir kalkınmadaki boyutlar çerçevesiyle gerçekleştirebilmektedir. Bu sayede işletmelerin sürdürülebilir kalkınmada yarattığı etki ve önem ortaya çıkmaktadır (Sarıkaya ve Kara., 2007: 228). İşletmelerin sürdürülebilir kalkınmaya neden önem vermesi gerektiği bazı örnekler ile açıklanabilmektedir. Nestle şirketinin açlıkla burun buruna kalan Etiyopya'daki alacaklarının tahsilini istemesi üzerine, konu hisse senetlerine yansımış ve finansal olarak zarar görmüştür. Yine başka bir örnekte, Shell firmasının Brent Spar şamandırası konusunda birçok toplumla çelişki yaşamış ve hisseleri zarar görmüştür. Bir örnek daha vermek gerekirse, Exxon'un "Valdez kazası" adıyla anılan çevre felaketine duyarsız kalmasının bir sonucu olarak borsada çok ciddi bir değer kaybı yaşamış ve bu tutar yaklaşık 13 Milyar \$ seviyelerinde gerçekleşmiştir (Kadıbeşegil, 2019)

1.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile İlgili Tanımlar

Geçen yüzyılın ortalarından itibaren işletmelerin toplumdaki rolü tartışılmaya devam etmektedir. İşletmelerin doğal çevre tahribatı ve insanlar üzerindeki maddi baskılarını artırması sonucu insanların endişeleri artmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk olgusu, sosyal sorumluluk ve sosyal bağlılık bileşenleri ile bir yapı kurmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk her gün daha çok artan literatüre oldukça açık bir anlam kazandırmış olsa da bu konu için herkes tarafından kabul edilebilen bir tanım yapmak güç durumdadır (Türker, 2008: 411). Kurumsal sosyal sorumluluk,

etkileşim içinde olan toplum ile kurumlar arasındaki ilişkileri ve bu ilişkinin her iki taraf için geçerli ve doğasında olan sorumlulukları kapsar ve anlamı derin olan kurumsal, sosyal ve sorumluluk kelimelerini içerir (Werther ve Chandler., 2006: 6). Sosyal kelimesi kurumsal sorumluluk ifadesine dâhil edildiğinde önemli bazı toplumsal ihtiyaçların devlet tarafından sağlanmadığı zaman ve bu ihtiyaçların giderilmesi ile ilgili sorumluluğu ifade eder (Hirschland, 2006: 7). Bir başka tanıma göre kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal organizasyonların faaliyetleri çevreyi, toplumu ve insanları etkiliyorsa bu faaliyetlerle ilgili organizasyonların hesap verebilmesini sağlamak anlamı taşımaktadır (Post vd., 1999: 58). Başka bir tanımda kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin kendi çıkarı peşine düşmesinden ziyade, topluma karşı olan yükümlülüklerini ön planda bulundurmasıdır (Bovee vd., 2007: 63).

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ilk olarak 1930'lu yıllarda tartışılmaya başlanmış ve 1960'lara gelindiğinde iş hayatının dışında, ekonomi politikaları, ekonomi teorileri, hukuk ve bunların uygulamaları açısından da önemi fark edilen bir konu haline gelmiştir. 1990'dan itibaren dünya gündeminde kendine yer açan ve sonuçları itibarıyla da toplumsal yaşamda hızla hayat bulan bir kavram haline gelmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluğun temelinde işletmelerin artan toplumsal problemler karşısında, devlet ve resmî kurumların yanı sıra sivil toplum kuruluşları ile bu rolü paylaşmak istemeleri yatmaktadır. Böylelikle işletmeler, daha önceki dönemlerde sınırlı kalan sorumluluk alanını, öncesinde toplumu sonrasında ise tüm dünyayı kapsayacak şekilde küresel ve toplumsal gelişmeleri dikkate alarak genişletmek durumunda kalmışlardır. İşletmelerde yaşanan sorumluluk boyutunun genişlemesi ve değişimi bu dönemin en temel özellikleri arasındadır (Yönet, 2005: 242). Kurum ve kuruluşlar da aynı insanlar gibi varlıklarını sosyal çevre içerisinde sürdürürler. Bu sebeple sorumlulukları arasında toplumsal beklentilerin karşılanması vardır. Bugüne kadar işletmelerin sosyal sorumluluklarının içeriği bakımından çeşitli sınıflandırmalar olmuştur. Bu sınıflandırmaların ortak yönü, sosyal sorumluluk kavramının sadece ekonomik değil ekonomik olmayan problemleri de içerdiği görüşe dayanmasıdır (Yönet, 2005: 244).

Sivil toplum kuruluşları tarafından sosyal sorumluluk için başlatılan projeler, kurumsal sosyal sorumluluk kavramının işletmeler açısından öneminin artmasında ve gelişmesinde önemli rol oynamıştır. Buna sebep olan durum devletlerin sürdürülebilir kalkınma sürecinde sivil toplum kuruluşları ile özel sektörün de harekete geçmesi için hızlanması gerektiğini fark etmesidir (Yumuk ve Demiralay., 2008: 189). Sosyal anlamda topluma karşı sorumlu olan işletmeler, sosyal yardımlaşma için gönüllü olan ve özyönetimi düzgün yapan paydaşlarının değerli hissetmelerini sağlamaktadır. İşletmelerin gereksinimleri de tıpkı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi gibi insan ihtiyaçlarının sıralamasıyla birbirine benzemektedir. Bu sebeple işletmelerde yapılacak olan kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının kurumsal analizleri yapılarak ihtiyaç seviyeleri (statü, aitlik, güvenlik ve psikolojik) sıralanması gerekmektedir (Tuzzolino ve Armandi., 1981: 22). Uygulama tarafından bakıldığında kurumsal sosyal sorumluluk, işletme içinde ve dışında farklı konulara odaklanmaktadır. Kaynaklarının birçoğu harcandığı zaman işletme içi uygulamalarda ekonomik yeterliliğe ve sürekliliğe odaklanılırken, işletme dışında mutlak dayanıklılığa yoğunlaşmaktadır (Malovics vd., 2008: 915).

Kurumsal sosyal sorumluluk etkinlikleri gönüllük grubuna girdiği için yasalarla yürürlükte olmayabilmektedir. Bu durum genellikle uluslararası, ulusal ve yerel düzeydeki yasal yükümlülükler ile değil tam aksine gönüllülük esasına dayanmakta ve bu çerçevede davranışlar sergileyen organizasyonları kapsamaktadır (Banerjee, 2007: 18). İşletmelerin sosyal konular ile yasaların yükümlülüklerinden daha çok ilgilenmesi ile kurumsal sosyal sorumluluk meydana gelmektedir. Örnek vererek açıklamak gerekirse, otomobil üreticisi bir firma hükümetlerin önemli bulduğu yakıt verimliliği ile ilgili düzenlemesine bu verimliliği daha üst düzeye çıkardığı "Hibrid" teknolojisini konumlandırılan araçlardan daha fazla üretebilmektedir (Siegel ve Vitalino., 2007: 773).

İşletmelerin hayırseverlik, etik, ekonomik ve yasal konulardaki sorumluluklarının aynı anda sağlanması anlayışı, geleneksel kar sağlama yöntemleri ve değişen sosyal beklentiler ile bağdaşmaktadır. Bu sayede uygulamalardaki sosyal sorumluluk davranışı, ideal anlamdaki kurumsal sosyal sorumluluk kavramındaki davranışa

benzemektedir (Geva, 2008: 33). Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı zaman ve sektör açısından bazı farklılıklar içermektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının şirketler için anlamını ifade edebilmek için, paydaşların, onların ihtiyaçlarıyla birlikte programlarının ilişkilerini ve sorumluluk adına geliştirdikleri stratejileri iyi anlamak gerektiği birçok kesim tarafından kabul edilmiştir (Welford vd., 2007: 52).

1.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Tarihsel Gelişimi

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, aslına bakıldığında yeni bir kavram değildir. 1900'lü yıllarda ortaya atılmış ve modern bir bakışla 1955 yılında Howard R. Bowen'in çıkardığı "İş Adamının Sosyal Sorumlulukları" adlı kitabı sayesinde ilgi fazlaca artmış ve kavram modern bir bakış kazanmıştır. Bowen İş Adamının Sosyal Sorumlulukları adlı kitabında, işletmelerin verdikleri kararlarda yaşanabilecek sosyal etkileri görmezden gelmemeleri gerektiğini ileri sürmüştür (Göksu, 2006: 5). Kurumsal sosyal sorumluluk bu günlerde dünyada olduğu gibi ülkemizde de tartışma konusu olmaktadır. Kavramın tarihsel gelişimine bakılacak olursa, dört ayrı dönemde incelemek daha doğru olacaktır. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı kapitalizmin doğup dünyaya yayıldığı ABD'yi temel aldığından dolayı en çok etkilenen Amerikan iş dünyasıdır (Turan, 2004: 87).

1.Dönem: M.S. 1100 yılına kadar geçen, yani 'işletme öncesi dönem' medeniyet ve dinler sayesinde kurumsal sosyal sorumluluğun başladığı dönem adını almaktadır. Roma, Eski Yunan, Çin ve Mezopotamya için içerisinde olmakla beraber, tarihteki ilk uygarlıkların kapsandığı bu dönemde kurumsal sosyal sorumluluk için önem arz edebilecek herhangi bir yenilik yaşanmamıştır. Bu dönem içerisinde yaşayan toplumlar çeşitli yasalar, etik görüşler, dini inançlar ve kişisel yargılarla kurumsal sosyal sorumluluk kavramının farkında olmadan faaliyetlerinin yürütüldüğü ve sorumluluğun toplum adına yapıldığı bilinmektedir (Özüpek 2004: 23). Merkantilist düşünce 1550-1750 yılları arasında özellikle Avrupa ülkelerinde yaygınlık kazanmıştır. Kilisenin etkinliğini kaybettiği bu yıllarda, tutumlu ve çalışkan iş adamlarını yücelten Kalvinizm doktrini, 20 katolik dogmanın yerini

almıştır. Dünyada yaşanan uluslararası güç savaşındaki avantajın ticari ve sanayi üretimiyle mümkün olacağı kanaatine varılmış ve bu durum Ulus-Devletlerini ortaya çıkarmıştır (Okay, 2000: 200). Devlet, Merkantilizm olgusuyla merkezi gücü elinde bulundurur ve bu sayede de toplum için kurumsal sosyal sorumluluk adına her türlü karar verebilme yetkisini elinde tutabilme imkânı bulmaktadır. Özellikle Avrupa’da 16. ve 18. Yüzyıllar arasında devletlerin ekonomik hayata müdahalesi ve bu merkantilizm sisteminin hâkimiyeti sonucu kiliselerin yeri ve önemi otoriter merkezi devletlere geçmiştir. Bu dönemde kurumsal sosyal sorumluluk ve merkezi gücün oluşturulması açısından devlete görev yüklenilmiş ve bunun sonucu olarak da birçok konuda olduğu gibi toplumun iyiliği konusunda karar verme yetkisi verilmiştir. Bu dönemde yaygın olan ticari görüş, ülkelerin zenginlik ölçülerinin sahip oldukları değerli madenlerle ilgili olduğudur. Aynı zamanda fakirliğe ve işsizliğe çare olmak görevi devletlerin sorumluluğunda kalmıştır. Fakat merkantilizmin doğruluğunu savunduğu ekonomik politika, bu dönem içerisinde beklenen sonuçları doğurmamıştır ve toplumdaki fakirliğin artması, adaletsiz gelir dağılımı, yüksek enflasyon hızı, üretim yetersizliği ve bütün bu sayılanlara bağlı olarak huzursuzluğun artması nedeniyle kurumsal sosyal sorumluluk açısından olumlu sonuçlar doğurmamıştır. Koloni niteliğindeki dış ülkelerin ihracata soyunarak kaynakların sömürülmesi ve özellikle çalışan ücretlerinin az ve buna bağlı olarak kazançlarının düşük olması bu olumsuzluklara örnek verilebilir (Ahmet, 1978: 55-56). Avrupa’da bu gelişmeler yaşanırken İslam dünyasındaki kurumsal sosyal sorumluluğu Selçuklu ve Abbasiler döneminde Fütüvvet örgütü, Osmanlı döneminde ise Ahilik örgütü tarafından düzenlenmiştir. İşletmeler de bu dönemde kurumsal sosyal sorumluluk anlamında bu örgütlerin mesleki ve güzel ahlak ile ilgili normlarına uygun hareket etmek durumunda kalmışlardır (Özüpek, 2004: 24).

2. Dönem: Modern anlamdaki işletmecilik ve yönetim uygulamalarının temelini James Watt’ın 1765 yılında icat ettiği buhar makinesi ve bundan üretilen enerji sebep olmuş ve fabrika düzeyinde üretime imkân sağlamıştır. Modern işletmeciliğin ve sanayi devriminin tamamlayıcıları, Adam Smith tarafından 1776 yılında kaleme alınan ‘Milletlerin Zenginliği’ isimli eser ve ardından 1789 yılında yaşanan Fransız İhtilali örnek gösterilebilmektedir (Aktan, 1999). Sanayi devriminin

yaşandığı 1700'lü yılların sonuna doğru dünyada hâkim olan iktisadi görüş kapitalizmdir. Adam Smith bireylerin mülkiyet haklarının her şeyin üstünde tutulması gerektiğini birçok iktisadi eserinde ortaya koymakta ve iktisadi görüşünde bireyci bir yaklaşım gözlemlenmektedir. Bireylerin kişisel çıkar uğruna bulunacağı girişimlerden sağlanacak faydanın toplum yararını da yüksek seviyelere çıkartacağı görüşüyle ortaya çıkan yeni değerler sanayileşme felsefesine de uygun olduğu görülmüş ve kurumsal sosyal sorumluluk adına gelişen anlama biçimleri de bu bağlamda oluşmuştur. Bu bakış açısından hareketle, işletmeler karlılıklarında sağlayacakları maksimizasyon ile sorumluluklarını ve amaçlarını gerçekleştirmiş olacaklardır. Fakat işletmelerin karlılık anlayışı bazen gücün kötüye kullanımına sebebiyet vermiştir (Özüpek, 2004: 25).

Sanayi devrimi ile birlikte önemli değişiklik yaşayan toplum ve insan alışkanlıkları bu değişimi genel anlamda kurumsal sosyal sorumluluk odağında yaşamıştır. 18. Yüzyılın sonları ve büyük ölçekle 19. Yüzyılın başları insanlar için köyden kente dönüş devrimi yaşanmış ve bu durum büyük şehirlerin oluşmasına şehirlerin daha da büyümesine sebep olmuştur. İnsanların çalışma anlamında tarımdan, demir ve tekstil üretimi yapan veya madencilik gibi endüstrilere geçişi başlamıştır. Değişen yeni ortamda nüfus baskısı, mülkiyet kalıplarındaki değişim ve ekmeğin devingenliği kente göçen kırsal ekonomi de yaşayan insanlar için kırsal hayatta benimsediği "başkalarını da düşünmeli" hissini eksiltmiştir. Bütün bu olayların olağan bir sebebi olarak işletmeler bencilce davranarak yasalara ve devlet müdahalesine direnmek durumunda kalmıştır. Bu durum da kadın ve çocuk işçiler için istismara yol açmıştır. Özel sektörün ruhunu etkileyen en önemli konu devletin egemenliğini toplumsal konularda hissetmesidir (Pringle ve Thampson., 2000: 260-261).

Bu dönem içerisinde toplumun düzeniyle ilgili kişilere özgürlük, yaşam ve mülkiyet gibi konularda koruma sağlayabilmek adına devlet denen yapının az da olsa kural koyma ve müdahale etmesi düşüncesi etkili olmuştur. Devlet denen yapının toplum içerisindeki kabul edilen düzenleyici rolü tanımlamada Adam Smith'in ekonomi alanında vurguladığı 'Laissez Faire' Doktrini etkili olmuştur. İlgili

doktrinde anlatılan devlet, öncelikli olarak ülke ve toplumun güvenliği, kamu hizmetlerinin ifası ve toplum için gerekli fakat kimsenin üstlenmediği hizmetlerin yerine getirilmesi yükümlülüğünü üstlenmiştir. Ancak sanayileşmenin nedeni olarak görülen fakirliğin hızla artması ve işçilerin fazlasıyla sömürülmesi gibi olgular, bazı özel kurumların özellikle İngiltere de yaptığı yardım faaliyetlerinin çabukça örgütlü güce dönüşmesine sebebiyet vermiştir. Yine bu dönem içerisinde sosyal konular da çalışmalarda bulunan bilim insanları veya düşünürler çalışanların haklarını aramaları noktasında desteklemiştir. Bu destek sayesinde çalışanların zamanla örgütlenerek 1800’lü yılların sonuna doğru İngiltere başta olmak üzere dünyadaki diğer devletler tarafından kabul edilen ve çalışanların maddi manevi ihtiyaçlarında destek olan sendikaların kurulmasına da gereken altyapıyı sağlamıştır (Ahmet, 1978: 56).

3. Dönem: Sanayileşme sayesinde oluşan sorunların işçilerin refahı, kamu sağlığı ve çevre üzerindeki etkileri ilgiyi üzerine çekerek bu konuların dengelenmesini sağlamıştır. 1948 yılında kamu sağlığı adına çıkarılan kanunlar işletmeleri ve yeni girişimcileri, doğrudan doğruya toplumun ve çalışanların gereksinimlerine dair daha fazla sorumluluk bilinciyle yaklaşmaya zorlamıştır (Tıngır, 2006: 18-19). 1929 yılında patlak veren ve dünyada şimdiye kadar yaşanmış en hissedilen ekonomik bunalımlardan “Büyük Çöküntü” öncelikle Amerika Birleşik Devletleri’nde sonra diğer devletlere de sıçrayacak şekilde işsizliğe neden olarak üretim kayıplarının yaşanmasına sebep olmuştur. Kurumsal sosyal sorumluluk alanıyla ilgili kavramsal gelişmelerin yine aynı dönemde yaşanan ekonomik bunalımla birlikte hız kazandığı görülmektedir. İlk olarak 1936 yılında Sears isimli bir şirket tarafından üst düzey şirket yöneticilerinin de katıldığı bir toplantı davranış şekillerini ve kurumsal sosyal sorumluluğu tartışmak üzere düzenlenmiştir. 1960’lı yıllarda sivil toplum örgütlerinin çevrecilik ve kadın hakları gibi konulara verdiği sosyal tavırlar, işletmeler nezdindeki kurumsal sosyal sorumluluklara toplumun verdiği değer yargıların gelişmesine sebep olmuştur (Şatır ve Öztekin., 2005: 144).

1960’lı yıllarda savaş sonrası yaşanan iyimserlik havası azalmış gerek artan beklentiler gerekse de eşitsizliğin algılanması sebebiyle ekonomik ve sosyal sorunlara daha dikkat çekilmeye başlanmıştır. Gerek özel sektör gerek kamu sektörü

kentlerde yaşanan çevre kirliliği ve sağlıksız gelişim gibi sorunların çözümünde ‘‘başarısız’’ sayılarak yoğun tepkili ve aynı zaman da nitelikli kuruluşlar görülmeye başlanmıştır. 1970 yılında ünlü iktisatçı Milton Friedman ‘‘Rekabetçi ortamın oluşturulması gerektiğine dikkat çekerek, dolandırıcılığın ve hilenin yok edilmesi gerektiği yok edilemiyorsa bile piyasanın sürdürülmesinin engellenmeyeceği seviyelere indirilip gerisine karışılmaması gerektiğini dile getirmiştir (Friedman, 1970: 13). Bu koşullarda şirket ortaklarına karşı sorumluluğunu yani şirket karını gözetilen yönetim, toplumsal sorumluluğu da karşılamış olacaktır’’ derken işletmeler açısından etik ve yasal sorumluluklara dikkat çekmektedir. Başka bir deyişle işletmelerdeki sürdürülebilir sistemlere zararı olmadıkça, herhangi bir sorumluluk üstlenilmesi gerekmediği vurgulanmaktadır. Friedman’ın bu görüşündeki sebebi belirtilen şartların sağlanması durumunda piyasa ekonomisiyle alakalı duyduğu mantıksal güvendir. Lakin 1990’lı yıllarda yaşamın, çevrenin, karların, işletmelerin ve sistemin sürekliliği gibi kavramlar dünyanın yakından takip ettiği ve en mühim sorunlarından olmaktadır (Ersel, 2005: 1).

Sivil toplum kavramı ve örgütlenme 1980’li yıllarda güçlenmeye başlamıştır. Bilgi iletişim teknolojisindeki 1990 yıllarında başlayan gelişmeler ışığında yeni bilgi üretme, bilgiyi işleme ve bilgiye ulaşma boyutu, sivil toplumun sahip olduğu güç ile birleşince kurumların yalnızca gelir elde ederek sürdürülebilirliğini sağlayamayacağı ayakta kalabilmek adına gelecek planları yaparken toplum değerleri ve duyarlılıklarını göz önünde bulundurmaları gerektiği kesinleşmiştir. Bu sebeple WWF ve Greenpeace gibi markalar işletmeler açısından sosyal risklerin simgelendiği kurumlar olmuşlardır. Yaşanabilecek sosyal riskler, işletmelerinde kurumsal olarak daha sorumlu politikalar oluşturulmaya ve yönetilmesine teşvik edilmiştir (Tıngır, 2006: 18-19).

4. Günümüz Dönemi: Bugün gelinen noktada tartışılanlar, işletmeler açısından karlılığının artmasının haricinde kurumsal sosyal sorumluluğun hangi kapsamda, hangi nitelikte ve hangi türdeki faaliyetleri kapsaması gerektiği konulardan oluşmaktadır. Kısaca işletmelerdeki kurumsal sosyal sorumluluk olgusunun temeli, faaliyetlere nasıl yansımaları gerektiği ile ilgilidir (Yönet, 2005:

243). Bu günlerde işletmelerin başarıları yüksek kazanç elde etmeleriyle ölçülmekten ziyade, başarı kazancın doğru yatırımlarla doğru hedeflere yöneltilip, içinde bulunduğu toplum adına değer ölçülerine dair doğru politikalar belirleyerek, faaliyetlerine devam etmesiyle de bağlantılıdır. Günümüzde ekonomiler, kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili eğilimleri fazlasıyla sosyalleşerek taşımakta ve işletmeler stratejik bir plan çerçevesinde etkinlikler üreterek geliştirmektedir. İşletmeler, içinde bulunduğu sistemin parçalarından biri olduğu için hayatını sürdürebilmeleri için sistemin içerisinde yaşanabilecek her duruma uyum sağlamak zorundadır. İşletmelerin sistem içerisindeki yaşanabilecek değişikliklere uyum sağlayabilmek adına, işletme yönetiminin modern anlamdaki temel özelliklerinden biri olan sorumluluk kavramını araç olarak görmeli ve bundan faydalanması gerekmektedir (Bayrak, 2001: 83). Yukarıda anlatılanlardan da anlaşıldığı gibi kavramsal olarak sosyal sorumluluğun ortaya çıktığından bu yana oldukça fazla değişiklik yaşamıştır. 20. Yüzyılda ekonomi de ve haliyle toplumda meydana gelen değişimler işletmeleri ve işletme ile ilgili fikirleri, kavramları değiştirmektedir. Bunun da ötesinde düşüncelerde değişimler yaşanmıştır. Günümüzde insanların işletmelere karşı bakış açılarında saf ekonomik kurum olmalarından öte, sosyal birer varlık olduğu görüşüne ulaşmışlardır. Artık işletmeler sosyal düzenin içerisinde, sosyal birer varlık olarak görülmekte ve buna göre yaşamaktadır.

1.7. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Oluşmasını Tetikleyen Faktörler

Avrupa'da sanayi toplumu örgütlenme şeklinin terk edilmesi hem tüketici hem de yurttaş olarak beklentilerinin değişmesi, toplum dinamiklerinin ve genel etik değerlerde yaşanan değişimler, bilgi toplumu insan beklentilerinin yeniden şekillenmesi, hissedarların çevreye olan duyarlılığının artmasına bağlı olarak ekonomik büyümenin çevre korunması ve sosyal önlemler ile değerlendirme bilincinin yaygınlaşması kamuoyunda ciddiye alınmaktadır. Sosyal kıstasların eskiden olduğu gibi etkilediği tüketici davranışından öte yatırım kararlarının alınmasında önemli bir etken haline gelmesi, işletmelerin şeffaflaşması gereken ticari ve ekonomik aktivitelerinin gelişen iletişim teknolojileri ve enflasyon, işletmelerin

sorgulanmasına ve kamuoyu vicdanına gözle görülür durumda olmasına yol açmaktadır. Avrupa Birliği Yeşil Dosyası sosyal sorumlulukla ilgili işletmelerin özendirildiği faktörleri açıklamıştır (Büyükuslu, 2005: 4).

İktisadi Faktörler: Liberalizm, büyük sanayi devriminde yani 1800'lü yılların sonuna doğru İngiltere'de hayat bulan ve iktisat alanında da hâkim olan görüştür. Bu görüş, devletin ekonomiye müdahalesine aşırı derecede karşı çıkmış ve serbest rekabeti, gümrüklerin kalkması gerektiğini ve dışalım serbestliğini savunmuştur. 1929'da tüm dünyada yaşanan ekonomik kriz iktisadi hayatı ve iş yaşamını ciddi değişimlere zorladığı gibi toplumsal değişimin de tetikleyicisi olmuştur. 20. Yüzyılda birçok kesim tarafından iyice ön plana çıkmış ve önemine dikkat çekilmiştir. Amerika'da özellikle bu yıllarda firmalar genellikle tekeli aktivitelere bulunarak rekabetin engellenmesine katkı sağladıkları gerekçeleriyle suçlanmaktadırlar. Bu suçlamalara karşı müşteri hakları, tröst durumlarına karşı yasa veya farklı uygulamalar düzenlenmiş ve hayata geçmiştir (Frankental, 2001: 18).

Politik Faktörler: II. Dünya Savaşı sonrasında dünyadaki kutuplaşma artmış ve resmen ikiye bölünme noktasına gelmiştir. Bu yılların başka bir önemi de demokratikleşme anlamında tüm dünyada fazlasıyla bir eğilimin görülmesidir. Diğer bir yandan bu yıllarda insan hakları gibi konularda artık insanların lehine gelişmeler yaşanmıştır. İşletmelerin artık toplumu ve insanları fazlasıyla önemsemeye başlaması, toplum içerisinde insanların öneminin artmasına ve insana bir yatırımcı, bir tüketici vb. olduğu için fazlasıyla önem gösterilmesine neden olmuştur (Aktan, 1999).

Toplumsal Faktörler: 19. yüzyıl iletişim ve etkileşim anlamında tüm dünya birbirleriyle hızlıca haberleşebilmektedir. İnsanlar önce içinde bulunduğu toplumla sonrasında ise dünyadaki farklı toplumlarla etkileşimini ve iletişimini artırarak insanlığın örgütlü hareket etmesini sağlamıştır. Toplumsal dönüşüm, işçilerin sendikal haklarının özellikle 1930 yılında başlamak suretiyle daha iyi yaşam daha iyi ücret ve iş şartları talep edilmesiyle başlamıştır. Özellikle bu dönemlerde sosyal ahlak anlayışı, yararcı ve bireyci ahlak felsefesinin yerini almıştır (Aktan, 1999). Bu

faktörleri inceledikten sonra diyebiliriz ki; kurumsal sosyal sorumluluk kavramındaki modern gelişmelerin ve değişimlerin yaşanmasına, 1929-1933 Ekonomik buhranı, I. Dünya Savaşı ve daha da önemlisi II. Dünya Savaşının ardından yaşananlar sebep olmuştur. Bu gelişmeler ışığında yeni ihtiyaçlar oluşarak sorumluluk ve etik adına yeni anlayışlar gelişmiştir. Artık işletmelerin sorumlulukları arasında, sosyal sorunların çözümüne destek sağlamak ve toplumun politik, ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılama da bulunmaktadır. Sosyal etik ve sorumluluklar, işletmenin faaliyetleri veya işletme dışı bir nedenden ötürü kaynaklanmış olsa da işletmelerin toplumun gereksinimlerini karşılamak adına kuruldukları için işletme yönetiminin ilgi alanları arasında sosyal sorunlar da bulunmaktadır (Altaç, 2004: 106). Bu gelişmeler ışığında işletmeler sadece ekonomik veya teknolojik birer kurum olmaktan çıkıp, sosyal niteliklere sahip kurumlar haline gelmiştir (Uydacı, 1995: 38).

1.8. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ile İlgili Yönetmel Görüşler

Kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili görüşlerin bir tarafında klasik görüşü temsil eden iktisatçı Milton Friedman, diğer tarafta ise işletmenin tüm paydaşlarıyla ilgili, sadece ortakları değil, işletmenin aldığı kararlardan etkilenen ne kadar grup varsa, hepsine karşı işletmenin sorumluluğunu savunan görüşler bulunmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk konusuyla ilgili görüşler, modern ve klasik yaklaşım olarak ikiye ayrılmaktadır. Modern yaklaşımı savunanlar işletmelerin birer sosyo-ekonomik varlıklar olduğu ve insan hayatında önemli bir yeri olduğunu ve ayrılmaz bir parça olduğu için bu sebeple de toplumsal problemlerde çözüm içinde ayrılmaz parça olması gerektiğini ileri sürmektedir. Klasik yaklaşımı savunanlar da işletmelerdeki örgütsel amacın dışında başka hiçbir yükümlülüğün altına girmemesi gerektiğini ve işletmelerin elde ettiği kar ile sosyal sorumluluğu fazlasıyla karşıladığını ileri sürmektedir (Ay, 2003: 23).

1.8.1. Klasik Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı

Milton Friedman klasik sosyal sorumluluk yaklaşımının en önemli savunucusu konumundadır. Friedman işletmenin toplumsal açıdan kar fonksiyonundan sorumlu olduğunu savunmaktadır (Özüpek, 2004: 39). Yine

Friedman, işletme yöneticilerinin kaynaklarını sosyal amaçlar uğruna harcadığı durumda, Pazar işleyişinin bozulacağını ve bu işleyişin bozulması ile düzenin tekrar sağlanabilmesi adına birilerinin bedel ödemesi gerektiğini düşünmektedir. Fiyatların artması durumunda tüketicilerin kaybetmesinden, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin artması durumunda karlılığın düşmesi sonucu sermayedarlar kaybetmesinden bahsedilebilmektedir. Fiyatların daha da artması alıcılar tarafından kabul edilmediği takdirde işletmenin varlığının tehlikeye düşeceği görüşünü savunmaktadır. Bu anlayış etkinlik yaklaşımı diye adlandırılmakta ve insanlığın refahı adına gerekli olan kıt kaynakların verimli kullanılmasını destekleyen iktisadi kurallara uygun çalışma yapmasıdır (Özüpek, 2004: 40).

Bu yaklaşımın sonucuna bakıldığında, toplum ve insan değerleri çok önemsenmemekte ve her şey işletme inisiyatifinde düşünülmektedir. Klasik sosyal sorumluluk yaklaşımı işletmeyi esas almakta ve sağlanabilecek en iyi sosyal faydanın işletmelerin ekonomik amaçlarını en verimli biçimiyle gerçekleştirmesiyle sağlanacağı düşüncesine inanmaktadır. Dolayısıyla yöneticiler, hissedar veya sermayedarların menfaatlerini en ön planda tutmaları gerektiğini ve toplumda görülen problemlerin en büyük sebebinin işletmelerin yeterince kar edememesinden kaynaklı olduğunu savunmaktadırlar (Dinçer, 1992: 84).

1.8.2. Modern Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı

Bu yaklaşım, toplumun önemli bir üyesi olan işletmenin amacının hem kar elde etmek hem de toplumun genel refahını ve yaşam standardını korumak ve iyileştirmek olduğunu savunmaktadır. İşletmelerin kurumsal sorumluluğu, etkileşim içerisinde bulunan dış ve iç çevrenin problemlerine kulak vermelerini ve bu problemlere en uygun çözümleri getirmelerini temel misyon edinmiş bir anlayıştır. İçinde bulunduğu çevreyi önemsemeyen bir anlayış, doğal ve beşerî kaynakları sorumsuzca kullanarak uzun vadede çevreye ve işletmeye zarar vermek durumunda kalacaktır. İşletmelerin toplumu etkilemesi ve büyümesi nedeniyle önemli problemler ortaya çıkmaktadır. Bu sorunların proaktif bir biçimde engellenmesi ve artık var olan problemlerden ötürü çevreden gelen bir tepki varsa önemsenerek yeniden

faaliyetlerin düzenlenmesi gerekmektedir. Bu yaklaşımı savunan düşünürler, destek olarak aşağıdaki tezleri ortaya koymaktadırlar (Özüpek, 2004: 41-42).

- Kar, yalnızca fazla uzun olmayan dönem içerisinde tercih sebebi olan davranışı ifade etmektedir.
- İşletmelerin toplum standartlarına uyum sağlamaları gerekir ve sosyal kurumlardır. İşletmelerin standartlara uymadığı takdirde devletlerin bu standartlara uydurmak adına müdahalede bulunması muhtemeldir.
- Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına kaynak aktaran işletmelerin harcadığı paralar toplum tarafından seve isteye geri ödenmektedir.
- Ekonomik sistemimizin en güzel şekliyle işlemesi adına işletmelerin fazlasıyla toplum çıkarını düşünmesi gerekmektedir.

İşletmeler modern yaklaşımda sosyo-ekonomik kurumlar şeklinde görülmekte ve çevrenin ayrılmaz bir bütünü olmaktadır. Bu sebeple toplumsal problemlerin ve çözümlerinin ifasında toplumla bütünleşmektedir. Buna sebep işletmeler toplumsal problemlerle ilgilenecek kaynaklara sahiptir. Fakat toplumda yaşayan insanlardan yardım almadan işletmeler sadece kendileri bu kaynakların tamamını sağlayamamaktadırlar. İşletmeler açısından daha da önemlisi iyi bir çevre, iyi bir toplum demektir. Topluma yatırımı bu günlerde yapan işletmeler, uzun vadede ciddi karlar kazanabilmektedirler (Özgener, 2000: 156).

1.9. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Amacı ve Önemi

İşletmelerin imajını güçlendiren önemli etkenlerden birisi de kurumsal sosyal sorumluluktur. Bu imaj 21 yüzyılda lider olmanın neredeyse olmazsa olmazı olarak kabul edilmektedir. Rekabet ortamının kızıştığı bu dönemde artan hizmet kalitesi, fiyat ve kalite kurumları birbirinden ayıran özellikler olmaktan çıkmakta ve bu durumda da gerekli önemi kurumun imajı kazanmaktadır. Uzun vadeli, etkili ve güçlü bir imaj oluşturabilmek adına işletmeler, sahip oldukları kurumsal sosyal sorumluluk algısını her durum da topluma göstermesi gerekmektedir. Bu günlerde işletmeler, güzel müessese imajını elde etmek için işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmesine bağlı olmaktadır (Güzeltik, 1999: 229).

Kurumsal sosyal sorumluluk olgusu, toplumun her kesimindeki çıkar gruplarının beklentileriyle ilgilidir. Sosyal problemlerin önemini hissederek bilinçlenen toplum, zamanla yöneticilere toplumda yaşanan sosyal problemlerle ilgili hangi gerekçeyle ilgilenmediklerini ve işletmenin bu konudaki sorumluluklarını neden gerektiği gibi yerine getirmemekte olduğunu sormaya ve sorgulamaya başlamıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının fonksiyonları arasında, yüksek performans ve verimlilik neticesinde sağlanan kaynak artışının getirdiği hayat standardına sahip olan, dinsel, siyasal, kültürel, yasal, sosyal ve ekonomik kısaca bütün kurumlarla çoğulcu yönetim anlayışıyla hareket eden, kültürünün maddi ve manevi dengesiyle toplumsal mutluluğu bulacağını bilerek, sınıf çatışmasının yaşanmadığı eşitliğe ve insani değerlere yönelen, verimliliği yüksek ve iyimser aktif bir toplum yaratmak yer almaktadır (Özgener, 2000: 142-143). Bu bilinçle hareket eden firmaların, en önemli paydaşlarından olan tedarikçileri ile oluşturacakları ortaklık anlayışı sayesinde, adil davranış ve ilişkilerindeki dürüstlük artmakta bu sayede karşılıklı güven oluşturulmakta böylelikle uzun vadede çıkara dayalı sağlam ilişkiler de başarı sağlanarak üretimdeki verimlilik sağlanmaktadır. Bunun dışında, işletmelerdeki sorumluluk bilinci ister istemez tedarikçileri de sorumlu olmaya teşvik etmektedir. Çalışanlar açısından değerlendirildiğinde de içinde buldukları firmanın kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunması önem arz etmektedir. İyi çalışmanın ödüllendirilmesi, adil performans değerlendirilmesi, güvenli ve huzurlu bir çalışma ortamı oluşturulması çalışan memnuniyetini arttırabilmektedir. İşletmenin çalışanlarına sorumluluğu kapsamında yapacağı yatırım, çalışanları donanımlı hale getirirken aynı zaman da doğru becerilerin gelişmesi üretimden sunuma sağlayacağı katkı dolayısıyla işletmeyi avantajlı hale getirebilmektedir. Bu faaliyetlerin sağlayabileceği başka bir avantaj da çalışanlarda şirkete karşı aidiyet geliştirmek gibi hayati bir konuya hizmet edebilmektedir. Firmaların kurumsal sosyal sorumluluk adına yürütülmesinden sorumlu olduğu veya katkıda bulunduğu çalışmaların, yerel topluma, çalışanlara, müşterilere, ulusal ve yerel basına duyurarak toplumu saydığımız faydalara ulaşma noktasında hızlandırmaktadır. İşletmelerin sorumluluk faaliyetlerini kime yönelik yaptığının da bu noktada önemi bulunmaktadır (Tıngır, 2006: 22).

Sosyal konularla ilgili yapılan çalışmalar, toplum nezdinde önemsenerek işletmelere olan güveni tesis etmektedir. Reklam çalışmalarına etkinlik ve canlılık kazandırır, işletmenin sosyal değerini artırır ve medya ile işletme arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir. Bu sayede işletmeler düşük bütçeler ile güçlü etkinlikler gerçekleştirebilmektedir. Yerel müşterilere hizmet veren işletmeler için yöresel faaliyetleri desteklemek çevresel duyarlılığını ispatlar nitelikte olmaktadır (Peltekoğlu, 2001: 303).

Bu konuda araştırmalar yapan Keefe (2002) yaptığı çalışma da kurumsal sosyal sorumluluk kavramının öneminin artmasıyla ilgili saydamlık, bilgi, sürdürülebilirlik, küreselleşme ve kamu sektörü başarısızlığı şeklinde beş gelişim sıralamaktadır. Bu etkenleri açıklamak gerekirse; (Aktan, C.C. ve Börü, D., 2007)

Saydamlık: Bilginin ekonomiyi yönlendirdiği ve ekonomik faaliyetleri yönettiği, işletmelerin etkinliklerinin giderek şeffaflaştığı bir çağda yaşanmaktadır. Firmalar yeteneklerini gizleyememekte icra edilen faaliyetlerin modern bilgi iletişim yöntemleri ve medyanın gücü ile kısa sürede bütün toplumun haberdar olması sağlanmaktadır.

Bilgi: Bilgiye dayalı ekonomi yatırımcı ve tüketicilerin, hayatları boyunca hiçbir zaman için ulaşamadıkları bilgiye ulaşmaları ve en verimli şekilde bu bilgilerden istifade ediyor olması anlamına gelmektedir. Yatırımcılarında benzer olarak yatırım yapacaklarında sadece finansal etkenleri değil çevresel unsurlara göre seçebilmektedir.

Sürdürülebilirlik: Sanayideki gelişmeye bağlı ve paralel bir şekilde ekonomik kaynakların herhangi bir sınırlama olmaksızın tüketilmesi ve çevrenin daha fazla kirlenmesi ciddi global problemlerin yaşanmasına sebebiyet vermektedir. Kurumsal sosyal sorumluluğun önemini artıran diğer bir unsur da ekonomik faaliyetlerden doğan olumsuzlukların toplumda oluşturduğu kaygı olmaktadır.

Globalleşme: Kurumsal sosyal sorumluluğun öneminin bu denli artmasına sebep olan etkenlerden birisinin de globalleşme olduğu düşünülmektedir. Küresel

kurumlar, sürdürülebilirlik adına belirlenen stratejileri ve kurumsal sosyal sosyal sorumluluk standartlarını dünya çapındaki etkinliklere dâhil olmak için insan hakları grupları, çevreciler, çalışanlar, hükümet haricindeki organizasyonlar, hükümetler ve medyanın sürekli incelemesi altında bulunmaktadır.

Kamu Sektörünün Başarısızlığı: Geçmişte gelişmiş ülkelere nazaran gelişmekte olan ülkelerin neredeyse tamamı, kötü yönetim anlayışlarıyla yönetilmekteydi. Yönetim tarafından yapılan müdahalelerin doğal bir sonucu olarak ‘devlet başarısızlığı’ adı verilen vakayı meydana getirmiştir. Bu vaka sayesinde kâr amacı gütmeyen ve gönüllülük esasıyla çalışan organizasyonlara ve piyasa kurumlarına olan güven artmıştır. Devlet denen kurumun toplumsal faydaya yönelik etkinliklerde bile başarılı olamaması, kurumsal sosyal sorumluluk konusunda, gönüllülük esasıyla çalışan kurumlara ve özel şirketlere daha fazla görevler yüklemiştir.

1.10. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Seviyeleri

İşletmelerdeki sosyal sorumluluk seviyelerini Daft (1993: 167) dört aşama da ele almıştır. Sorumluluklara birinci aşama da inkâr anlamı taşıyan tepkiler gösterilmektedir. Yöneticiler, sosyal sorumluluk adına hissedarların çıkarını ve klasik görüşü gözetirken, mevzuat ve yasaları da yakından takip etmektedirler (Robbins ve Coulter., 2005: 101). İkinci aşamada artık karşı çıkılmamakta fakat birtakım sorumluluklar ihmal edilebilmekte veya eksik yerine getirilebilmektedir (Daft, 1993: 167). Yöneticiler sorumluluklarını ikinci aşamada, başka bir paydaşı olan çalışanları da dâhil edecek şekilde genişletmektedirler. Zira yöneticiler, başarılı çalışanları motive etmek, elde tutmak ve işletmeye çekmek isteyecekleri için bu aşamada insan kaynakları uygulamalarının önemine odaklanarak, iş güvenliğini artırmak adına çalışmalarda bulunmalı, çalışan hakları genişletecek ve çalışma şartlarını iyileştirmelidir (Robbins ve Coulter., 2005: 101). İşletmeler üçüncü aşamada artık toplum çıkarlarını düşünerek bu doğrultuda faaliyette bulunmaya çalışmakta ve sosyal sorumlulukların bilincindedir (Daft, 1993: 167). Sorumluluklar, yöneticiler tarafından tedarikçiler ve müşteriler gibi işletmenin yakın çevresinde

bulunan paydaşlarla genişletilir. Bu paydaşlar ile ilgili sosyal sorumluluk uygulamalarına, iyi tedarikçi ilişkileri, ürün güvenliğinin sağlanması ve artırılması, yüksek kaliteli mal ve hizmet üretimi, adil fiyatlandırma ve buna benzer eylemler şeklinde örnekler verilebilmektedir (Robbins ve Coulter., 2005: 101).

Dördüncü ve en son aşama en yüksek derecede sosyoekonomik sorumluluk olarak tanımlanmaktadır. İşletme yöneticileri toplumun her kesimine karşı derin sorumluluk taşımaktadır. Sorumluluk bu haliyle doğrudan içselleştirilmiş, yöneticilerin sosyo-kültürel etkinliklerine, çevreyi koruma faaliyetlerine ve sosyal adaleti yükseltme uygulamalarına destek verdiği anlamına gelmektedir. Bu çalışmaların karlılık anlamında herhangi bir katma değeri olmadığını bile bile gerçekleştirilmesine destek vermektedir (Robbins ve Coulter., 2005: 101). Bazı uygulamalar ile toplumun beklentileri ve ihtiyaçlarının tespiti yapılarak bu çıkarların gözetilmesi toplumdaki herhangi bir baskı gelmeden yapılmaktadır. Her aşamada işletmeler birbirinden değişik tepkiler vermektedir. İlk aşamada ekonomik sorumluluklar, ikinci aşamada yasal sorumluluklar, üçüncü aşamada etik sorumluluklar, dördüncü ve son aşama da ise hayırseverlikle ilgili sorumlulukları gerçekleştirmeye gayret gösterilmektedir (Daft, 1993: 167-168).

1.11. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modelleri

İşletmelerde yaşanan kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleriyle ilgili çok sayıda örnek mevcut bulunmaktadır. Bu örneklerin bir kısmı kavramı tarihsel süreç içerisinde incelerken bir kısmı sosyal sorumluluğun faktörlerini, bir kısmı da kurumsal sosyal sorumluluk kavramından hareketle sosyal sorumluluk alanlarını açıklamaktadır. Aşağıda kurumsal sosyal sorumluluğa yönelik davranışları etkileyen yaklaşımlardan bazıları açıklanmıştır.

1.11.1. Archie Carroll'un Dört Boyutlu Sosyal Sorumluluk Modeli

Angelidis ve İbrahim (1993); işletmelerin, toplumun kamusal, etiksel, yasal ve ticari alanlardaki faaliyetlerini, tarafların beklentilerinin üzerinde kalacak biçimde gerçekleştirilmesi beklenmektedir. İşletmelerin sorumlulukları Carroll'un bu

yaklaşımına göre, gönüllü, ahlaki, yasal ve ekonomik sorumluluklar olarak 4 başlıkta toplanmaktadır. İşletmeler bu talep ve beklentileri karşılamaya çalışırken, yönetim başarısı ve işletme kültürü, işletme kaynakları üzerindeki sosyal sorumluluğun değeri ve işletme aktivitelerindeki sosyal grupların rolü gibi unsurlardan etkilenebilmektedir. Organizasyonların toplumsal performans kıstasları yukarıda belirtilenler ışığında aşağıda açıklanmaya çalışılmaktadır (Göksu, 2006: 34).

Ekonomik Sorumluluklar: Toplumlardaki en temel ekonomik birim işletmelerdir. İşletmelerin en temel sorumluluğu ise toplumun talep ettiği hizmet veya malları üretmek ve hissedar veya paydaşlar arasında karı en üst düzeye çıkartmaktır. Milton Friedman'ın savunduğu ekonomik sorumluluk aynı zamanda kar maksimizasyonu görüşü adıyla da adlandırılmaktadır. Bu görüş en üst düzeyde karlılığı sağlama misyonu adına kara dayalı faaliyetlerde bulunmasını ifade etmektedir (Göksu, 2006: 35). İşletmeler açısından bir başka sosyal sorumlulukta elde edilen kar ile katlanılan maliyet arasındaki dengeyi sağlamayı gerektirmektedir. Bu sebeple işletmeler için en temel sosyal sorumluluk, ekonomik sorumluluk olmaktadır. Müşteriler için kaliteli hizmet ve ürün üretmek, çalışanlar adına çeşitli imkânlar ve istihdam olanakları yaratmak, ortaklar için karlı olmak ekonomik sorumluluklara örnek gösterilebilmektedir (Özalp vd., 2008: 73).

Yasal Sorumluluklar: İşletmenin bulunduğu toplumdaki bireyler işletmelerin, iktisadi hedeflerine ulaşmaya çalışırken yasal çerçeve içerisinde kanunlara uyarak betimsel ifadeyle açıklamak gerekirse ticaret oyununu kurallarına göre oynayarak faaliyet göstermelerini istemektedirler (Özalp vd., 2008: 73). Modern toplumların tamamı hukuki düzenlemelere, kurallara ve kanunlara sahiptirler ve sahip olunan kurallara işletmelerinde uymasını beklemektedirler. Haliyle işletmelerin en temel amaçlarından olan ekonomik amaçları bu yasal sınırlar içerisinde gerçekleştirmeleri beklenmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının bazı yönleriyle ilgili temel noktaların ihya edilmesi adına farklı girişimler olmuştur. Örnek vermek gerekirse; ‘‘itibari güvence çerçevesini’’ Pricewaterhouse Coopers geliştirmiştir. İtibari güvence çerçevesi ‘‘işletmelerin kanuni ve kurumsal

sorumluluklarını ölçmek ve yönetmek adına imkân sağlamaktadır” (Okay ve Okay, 2001: 625-626).

Etik Sorumluluklar: İşletmelerin, toplumun benimsediği değerler ile uyumlu faaliyetler geliştirmesi üzerine odaklanan beklentilerin tamamına ‘ahlaki sorumluluklar’ denmektedir (Top ve Öner., 2008: 104). Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı “işletme yöneticilerinin toplumda kabul edilen değer yargıları ışığında şirketi yönetmesi” şeklinde ifade edilirken, iş etiği “işletmedeki çalışanların tamamının davranış, karar ve tutumlarının yanlış veya doğruluğunu ortaya koymaktadır” (Diken, 1998: 479-480).

Günümüz dünyasında çalışanlar başarının sektör fark etmeksizin ancak ve ancak inandıkları ortamda güvene dayalı bir halde sürdürülebilir olacağına inanmaktadır. Zira tüketiciler ve vatandaşların tercihi her alanda olduğu gibi hızla değişmektedir. Ürün ve hizmetlerde artık eskisi gibi önceliği kalite ve maddi değer belirlememektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk konusunda işletmelerin toplumsal, etik, güvenilir, dürüst, ekonomik ve hukuki problemlerin çözümüne yardımsever bir tavırla gönüllü olarak faydalı olmaları tüketicilerin tercihini belirleme noktasında zamanla daha ciddi bir konu haline gelmektedir (Göksu, 2006: 37).

Hayırseverlik Odaklı (Gönüllü) Sorumluluklar: İşletmeler için paydaşlara sağlanacak diğer gönüllü sorumluluklarda yukarıda anlatılanların dışında hizmetleri içermektedir. Örnek vermek gerekirse; müşterilere, herhangi bir ücretin alınmadığı eğitimler vermek, merkezden farklı bir bölgeye de hizmet götürmek şeklinde gönüllülük esasına dayalı faaliyetler olabilir (Özalp vd., 2008: 73). Hayırseverlik odaklı sorumluluklar, işletmelerin herhangi bir şekilde ahlaki, yasal ve ekonomik zorlama olmadan sadece topluma destek sağlayabilmek adına gerçekleştirdiği daha net bir ifadeyle gönüllülük esasıyla yerine getirdiği faaliyetleri kapsamaktadır (Lantos, 2002: 206).

İşletmelerde bu tarz diğer faaliyetler; personel ile ilgili ücretlendirme, terfi ve buna benzeyen konularda dürüst olarak herhangi bir konuda eşitsizliğe mahal vermemek, çocuklu çalışanlar için kreş uygulaması veya hasta çalışanlar ile ilgili evde çalışma

imkânı sağlayabilme, mahkûm ve engelliler ile ilgili iş olanakları yaratma, işletme çevresindeki topluma eşit istihdam olanakları sağlama hususlarını kapsamaktadır. Ayrıca, işletme çevresindeki paydaş ve kişilerin devlet başta olmak üzere, vergi yükümlülüklerini yerine getirmek adına belediyelerin, satıcıların, müşterilerin, mali destek sağlayan kurum ve kişilerin, çevre halkının, sendikaların isteklerini hümanist bir yaklaşımla dikkate alma gibi konuları kapsamaktadır (Eren, 1990: 110).

1.11.2. Davis ve Blomstorm'un Üç Çember Modeli

Yazarlar bu modelde, işletmelerde yaşanan kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini içeriden dışarıya doğru büyüyen ve iç içe geçmiş 3 çemberle ilişkilendirerek incelemektedir. En iç taraftaki birinci çemberi temel anlamdaki işlevselliklerinden meydana gelen sosyal sorumlulukları, birinci çemberin dışındaki bir diğer çember; iktisadi işlevlerin sonuçlarında oluşan sosyal sorumlulukları ve en dışarı da yer alan bir diğer çemberde ise sosyal sorumluluğu toplumsal problemlerin çözülmesi ve katkı sağlanması adına temsil etmektedir. İlk çemberde kurumsal sosyal sorumluluklar, kar elde etmek, işsizliğe katkı sağlaması vb. şeklinde yer almakta ikinci çemberde işçilerin çalışma şartlarının geliştirilmesi ve iyileştirilmesi, işletme faaliyetlerinden dolayı topluma veya çevreye herhangi bir zararın verilmemesi bulunmakta, üçüncü ve son çemberde ise işletmelerin çevre kirliliği, sağlık, eğitim vb. gibi en gerekli hususlarda çözüme yönelik faaliyetleri kapsamaktadır (Top vd., 2008: 105).

1.11.3. Sosyal Sorumluluk Alanlarının Sınırlandırılması Modeli

J.E. Gates, E. R. Gray ve R. D. Hay tarafından geliştirilen model de temel üç faktör mevcut bulunmaktadır. Birinci faktör; işletmelerin ara çevre, sosyal çevre ve iç çevre ile olan münasebetinde oluşan sosyal problemlerin farkında olması gerektiğidir. İkinci faktör; işletmelerin yönetim olarak toplumsal problemlerin çözümünde mükellef halde olduğunun farkında olmasıdır. Üçüncü ve son faktör ise; yine işletme yönetiminin farklı konularda karşılaşılan problemlerin çözümünüyle alakalı olmak kaydıyla elindeki bütün imkân ve kaynakları harcamaya kararlı ve istekli olmasıdır. Yazarların ortaya koyduğu ve üzerinde durduğu yaklaşım kısaca

‘kararlılık, istek, bilinçlilik ve farkındalık’ şeklinde söylemek mümkün olmaktadır (Bayrak, 2001: 121-122).

1.11.4. Sosyal Performans Modeli

Sosyal performans modeli, sosyal duyarlılığa sahip organizasyonların, sosyal performansa da özen göstereceği mantığına dayanmaktadır. Sosyal performans modelinde sözü edilen sosyal performans kavramı, toplumdaki sosyal beklentilere cevap verebilmek adına değişen beklentilerin analiz edilerek sistematik bir yaklaşımla tanımlayarak sosyal problemlere de uygulanabilir çözümler bulmayı ifade etmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramını bu model üç aşama halinde incelenmekte ve konuyu strateji, uygulama ve hedef bakımından incelenmektedir (Stoner ve Freeman, 1989: 114).

1.Aşama: Kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili tanımlar yapılmaktadır.

2.Aşama: Kurumsal sosyal sorumluluk adına bu aşama da uygulama alanları belirlenmektedir.

3.Aşama: Kurumsal sosyal sorumluluk anlamında işletme stratejileri belirlenmektedir.

1.11.5. Sosyal Duyarlılık Modeli

İşletmelerdeki sosyal çabanın en önemli amacının sorumluluktan ziyade duyarlılık olması gerektiğini ortaya atan ilk düşünür Mikro kuramcı Robert W. Ackerman'dır. Ackerman, sosyal problemler ile ilgili tepki geliştiren işletmelerin genel anlamda üç aşamadan geçme yöneliminde bulduklarını anlatma ve sosyal anlamda işletmelerin nasıl tepkilerde bulduklarını göstermektedir (Top ve Öner., 2008: 105). Sosyal duyarlılık modeli örgütlerin gösterdiği çevresel tepkilerin daha net çözümlenmesine yönelik geliştirilmiştir. Sosyal duyarlılık modelinde sorumluluk, yerine getirilmesi gereken bir görevin bu süreçte üstlendiği yükümlülük ve sorumluluk olarak değerlendirilmektedir. Bu bakımdan modelin, fiili gerçekleştirilmesi adına ortaya konan gayretten ziyade uygulama üzerindeki baskıyı dikkate aldığı

gözelemlenmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk bu olanlara bağılı olarak, işletmenin toplumsal baskılara ve sosyal çevresindeki sorunlara cevap verme veya tepki gösterme kabiliyeti şeklinde tanımı yapılabilmektedir (Bartol, 1994: 12).

1.11.6. Üç Aşamalı Sosyal Sorumluluk Modeli

Kurumsal Sosyal sorumlulukların gelişim süreçlerinin tarihi anlamda incelendiği ve bu yönde açıklamaların bulunduğu bir yaklaşım biçimidir. 18. Yüzyılda yaşanan sanayi devrimi ile birlikte toplumsal anlamda önemli değişiklikler yaşanmış ve bu durum modern işletmelerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu modelin savunduğu sosyal sorumluluk gelişim açısından üç kademededen oluşmaktadır (Bayrak, 2001: 123-125).

Kar Maksimizasyon Dönemi: Kar maksimizasyonu döneminde örgütün tek amacının karını yasal bir çerçeve içerisinde maksimum seviyelere ulaştırmak olduğu görüş hakimdir.

Vekâlet Yaklaşımı: Çıkarları ve amaçları başka kişilerin yardımlaşmalarında meydana gelen sorunları inceleyen bir yaklaşım biçimidir. Ortak amaçlar çerçevesinde yardımlaşan taraflardan birine ‘‘Vekil’’ diğetine ‘‘Vekâlet Veren’’ denmektedir (Koçel, 2003: 358). Bu düşünceye göre, yöneticinin işletmenin uzun vadedeki varlığını sağlamak adına asli görevlerinden birisi olan karlılığı en yükseğe taşımamanın dışında toplumun, müşterilerin, tedarikçi ve çalışanların birbirleriyle çatışan beklenti ve isteklerinin arasında denge kurması gerekmektedir. Bu açıdan yönetici, işletmedeki karın temsilcisi olduğu gibi işletmeye vekâlet ettiği tüm karar ve yetkileri işletme adına sağlayan bir yetkili şeklinde görülmektedir. İşletmelerdeki yöneticiler belirtilen çıkar grupları arasında kurulması gereken denge de başarılı oldukça işletme de vekâlet yaklaşımı bakımından sorumluluklarını gerçekleştirmiş sayılmaktadır.

Yaşam Kalitesi Yaklaşımı: Yaklaşımın amacı bireylerin yaşam standartlarını oldukça artırmaktır. Kurumsal sosyal sorumluluk olgusunun birey ile bağımsız

olabileceği gibi sisteme yayılmasını destekleyen kurumsal sosyal sorumluluk kapsamıyla amacına ulaşmaya çalışılmaktadır.

1.11.7. Lantos'un Sosyal Sorumluluk Modeli

Sosyal sorumluluk ile ilgili araştırmalarda bulunan Lantos, 2002 yılında sorumlulukla ilgili yaptığı çalışmada yeni bir sınıflandırma yaparak ve en zorlayıcı ve önemli nitelikleri temel alarak, ahlaki, yasal ve ekonomik sorumlulukların ‘etik sorumluluk’ adı altında tek bir başlıkta toplamıştır. İsteğe bağlı olan özveri sosyal sorumluluk kavramını, Carroll’un oluşturduğu sınıflandırmaya benzeyecek biçimde ayrı bir sosyal sorumluluk alanı şeklinde tanımlamıştır. Bu sınıflandırmadaki tanımlama, diğerlerine nazaran tüm sosyal sorumluluk alanlarının temel olarak ahlaki değerlere bağlı tartışılmasıdır. Archie Carroll’un sınıflandırmasında yaptığı geliştirme ile sadeleştiren Geoffrey Lantos’un yeni bir kurumsal sosyal sorumluluk sınıflandırması oluşturduğundan bahsetmek mümkün olmaktadır (Akyıldız, 2007: 22).

Hayırseverlik Odaklı Kurumsal Sosyal Sorumluluk; Kapitalizmi tam anlamıyla faydacı bir tez olarak sunmaktadır. Toplum yararına iş yapma çabasıyla kar beklentisinin tamamıyla göz ardı edilmesi bu kapsamda değerlendirilmektedir (Lantos 2002: 21). Başka bir deyişle hayırseverlik odaklı kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı işletmeler açısından ‘iyilik yap denize at’ deyimini anlayışından gelmektedir (Yönet, 2005: 246).

Etik Kurumsal Sosyal Sorumluluk; Organizasyonların amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmek adına tercih ettikleri yöntemleri gerçekleştirirken toplumun sosyal, kültürel, iktisadi ve siyasi huzuruna herhangi bir zararın gelip gelmediğini incelemektedir. Bu şekilde etik kurumsal sorumluluk kavramı, işletmedeki birtakım faaliyetlerin sonrasında doğabilecek toplumsal hasarın veya zararın önüne geçmeye yöneliktir. Bir başka deyişle etik kurumsal sosyal sorumluluk insan haklarının ihlal edilmemesi, yaşı küçük veya uygun olmayan işçi çalıştırmama, kirlilik önlemleri ve ürün güvenliği vb. gibi başka sorumlulukları da içermektedir (Lantos 2002: 16). Etik kurumsal sosyal sorumluluk kavramı bireylerin topluma karşı ahlaksal anlamda

sorumlulukları olduğu gibi tüzel kişilerinde aynı sorumluluktan nasibini alması ihtiyacı anlayışından meydana gelmektedir (Yönet, 2005: 247).

Stratejik Kurumsal Sosyal Sorumluluk; Strateji kavramı tanım olarak, uzun dönemli nihai sonuçlara odaklı, şirket amaçlarına ulaşabilmek adına rakip faaliyetleri incelenerek alınan, dinamik kararlar için kullanılan bir kavramdır (Ülgen ve Mirze., 2006: 33). Bu sebeple stratejik hayırseverlik veya stratejik kurumsal sosyal sorumluluk olarak da bilinen bu kavram, organizasyonların önemli amaçlarına odaklanıp onları uygulamaya koymaya yöneliktir. Bu kavramlar, yapılan yardımların veya hayır işlerinin toplumun yararına olduğu kadar şirketin de faydasına olduğu görüşüne dayanmaktadır. Başka bir söyleyişle toplumdaki sosyal paydaşlarıyla yardımlaşırken hissedarlarını da unutmayıp onlarla da yardımlaşmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramıyla alakalı olarak stratejik anlayış ile hayırseverlik odaklı anlayışın arasındaki farkların en temelinde, sorumluluk adına yapılanların iyilik yap denize at deyimindeki gibi herhangi bir şekilde değil, oltayı denize avlamak için atmaya yöneliktir (Yönet, 2005: 248).

İKİNCİ BÖLÜM: FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS

2.1. Kavramsal Çerçeve

21. yüzyılda işletmelerin arasında yaşanan rekabet, başarılı olmanın en temel faktörünün performans değerlendirme konusunda etkili bir sistematüğün olmasını gerektirmektedir. Tasarımından uygulamasına kadar başarıyla gerçekleştiriliyorsa eğer performans değerlendirme sistemi, piyasadaki diğer oyunculara göre kendi işletmemizin performansının sürekli ölçülerek izlenebilmesine imkân tanımaktadır. İşletmelerde gerek yönetim gerekse üretim yöntemlerinde yaşanan değişimler, performans ölçüm sistemleri tasarlanırken; finansal performans kıstaslarını önemsendiği kadar finansal olmayan kıstaslarında önemsenerek incelenmeye tabi tutulması gerekmektedir. İşletmelerin dünyada çok hızlı değişen rekabet şartlarında avantaj elde edebilmesi için doğru bilgiye çabucak ulaşabilmeli ve performans ölçüm sistemini tasarlarken dinamik olmasına özen göstermesi gerekmektedir. Performans ölçüm sistemlerindeki asıl amacın, işletme içerisinde hızlı bir geri dönüş olarak, işletmelerin hedeflerine yönelik performans değerlendirmelerinin doğru olarak ölçülmesini sağlamaktır.

İşletmeler, performans ölçüm sistemlerinin tasarımını yaparken birçok performans boyutu arasında denge sağlamak adına kriterler belirleyerek, performans değerlendirme olayını işletmenin stratejik faaliyetlerinden birisi olarak görmektedir. Bu sebepten ötürü sistemi belirlerken birçok etken göz önünde bulundurmaktadır. İşletmelerin gerçekleştireceği tasarımlarda bu etkenler ne kadar çok dikkate alınırsa, performans ölçüm sistemi bir o kadar etkili hal alacaktır (Yüksel, 2003: 95). Bu bölüm içerisinde genel itibarıyla performans kavramıyla ilgili literatür araştırılması yapılarak kavramsal bir çerçeve oluşturulmaya çalışılacaktır.

2.1.1. Performans Kavramı

Teknolojinin gelişmesiyle işletmeler arası rekabet artmış ve üstünlüğün sağlanabilmesi adına çalışanların işletmeye bağlılığını artırmak ve yine çalışanları en verimli bir şekilde çalıştırılması gerekmektedir. Rekabet, bu saydıklarımızın

haricinde piyasada var olan kalifiye çalışanları da kendisinde çalışmaya arzulu olmasını sağlayabilme açısından da önem arz etmektedir. Potansiyel ve mevcut çalışanlar bakımından işletmenin ilgi çekici duruma getirilmesindeki en önemli kıstas, çalışanların performanslarının adil bir biçimde ve tarafsız olarak değerlendirilerek gerekli insan kaynakları etkinlikleri içerisinde yer almasını sağlamaktır.

İşletmenin her kademesindeki çalışanlar belirli bir faaliyeti gerçekleştirebilmek adına işletme topluluğu içerisinde kendisine bir alan bulmaktadır. Çalışanlar genellikle örgütlere kişiliğini, bilgisini, zihinsel ve bedensel yeteneklerini dâhil etmektedir. Bu özelliklerinden istifade ederek görevlerini yerine getirmesi gerekmektedir. Yerine getirdiği görevler sayesinde de kendisine örgütün imkânları dâhilinde sosyal ve ekonomik fayda (terfi, ücret artışı vb.) sağlamaktadır (Şimşek ve Öge, 2007: 279). Genel mana da performans, planlı ve amacına uygun bir faaliyet çıktılarını nicel veya nitel araçlar ile açıklamaya çalışan bir kavram olup genellikle ortaya göreceli veya mutlak olarak açıklanan bir sonuç çıkmaktadır (Akal, 1992; 1). Performans: sınırları önceden belli olan görevde kıstasların karşılanacağı şekilde, isteklerin karşılanması ve hedefe ulaşılması adına gerçekleştirilen düşünce, mal ya da hizmettir (Helvacı, 2002: 156).

Performans çalışanların üstlendiği görevleri yerine getirmesi anlamı taşımaktadır. Çalışanın amaçlarını gerçekleştirebilme oranı ve sorumluluk gereği belirlenen ölçüleri oluşturacak şekilde görevini gerçekleştirmesi şekliyle de tanımlı yapılabilmektedir (Doğan, 2002: 3). Performans; belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesindeki çıktılarının tespitinde ve üretiminde ihtiyaç duyulan kaynakların ölçülmesi, amacı belli olan bir etkinliğin verimliliğini ve etkililiği, hedefe ulaşma seviyesi gibi de tanımlanabilmektedir. Bunların dışında karlılık, yenilik, kalite, verimlilik, etkililik ve çalışma hayatının kalitesi gibi bir takım performans göstergeleri arasında karşılıklı ve karmaşık bir bağlantı olarak tanımlanabilmektedir (Ağca, 2005: 45-47). Performans bir başka tanımda, daha öncesinden standardı belli olan şartlar doğrultusunda işlerin gerçekleştirilme seviyesi ya da çalışanın belirli bir zaman aralığında kendine tevdi edilen görevi başarmak

suretiyle kazandığı çıktılar şeklinde de tanımlanabilmektedir. Performans çalışanların çalışma davranışlarının doğal bir akıbetidir (Bayram, 2006: 48). Performans, bir teşebbüsün veya grubun ya da bir çalışanın gerçekleştirdiği iş ile amaçladığı hedefe yönelik hangi durumda olduğu, neleri gerçekleştirebildiğinin nitel (kalite) ve nicel (miktar) olarak tarifi olarak da tanımlanabilmektedir (Tınaz, 1999: 389).

Çalışan performansı; diğer bir tabirle ‘‘işlevsel performans’’ şeklinde ifade edilmekte ve iş tanımına uygun olarak başarısının yetersiz veya yeterli oluşunun belirtisi, zihinsel ve fiziksel becerileri, kültürel ve teknik bilgisinden oluşan unsurların tamamını kapsamaktadır. Çalışan ve görevi ile ilgili çalışanın üzerine düşen ne varsa istenilenleri karşılayacak bir şekilde görevi gerçekleştirmek ve hedeflerin yerine getirilmesi oranı şekliyle de tanımlanmaktadır (Dişkaya, 2006: 4-5). Başka bir tanım da çalışan performansı; çalışan adına tasarlanan, beceri ve kabiliyetlerine göre seçilmiş işleri, makul sınırlar çerçevesinde yapması manası taşımaktadır. Bu açıdan bakıldığında işletmelerde çalışan başarısı hakkında konuşabilmek için öncesinde çalışanın tanımlanmış bir görevinin olması ve çalışanın bu görevi nasıl yaptığını gösterecek ölçülerin var olması gerekmektedir. Bu ölçülere ulaşabilen çalışanların başarılı olduğuna kanaat getirilirken, ölçüleri yakalayamayan çalışanlar için başarısız olduğuna kanaat getirilmektedir (Erdoğan, 1991: 154). Çalışan davranışlarının her zaman performans kavramına dönüşmesi beklenmeyebilmektedir. Çalışanların yaptığı çalışmaların örgüt performansına sağladığı katkılar işletmelerin çalışanlardan beklentileriyle doğru orantılıdır. Organizasyon içerisindeki iki çalışan davranış itibariyle aynı şeyleri sergiliyorken, yaptığı işlerin gerekliliği gereği hareket tarzlarının farklı olması birinin başarısız ve bir diğerinin başarılı olabilmesi ile sonuçlanabilmektedir (Göktan, 1999: 57).

Örgütsel performans, bir zaman aralığında gerçekleşen çalışma neticesinde örgütün görev hedefini ne kadar yerine getirdiği ya da belli bir zamanın neticesinde gerçekleşen çıktı ile ilgili olup bu durum organizasyonun bütün unsurlarının bütüncül bir biçimde gerçekleştirdiği bir sonuç olmaktadır. Bilimsel usuller temel alınarak gerçekleştirilecek sistemli bir ölçüme ve değerlendirmeye dayanmaktadır (Akal, 2003: 1).

2.1.2. Performans Değerlendirme Kavramı

Örgüt çalışmalarında bireylerin performans anlamındaki ilk değerlendirmesi Amerika Birleşik Devletleri'nin kamu kurumlarında 9. Yüzyılın başlarında yapıldığı bilinmektedir. Zaman içerisinde örgüt çalışanlarının performans değerlendirmesi haricinde müşteri boyutunda ve finansal boyutta yapılan ölçümler ve değerlendirmeler sonucunda "performans değerlendirme" kavramı bilimsel nitelik kazanmış ve kullanılmaya başlanmıştır. Amerika Birleşik Devletleri'nde olduğu gibi Türkiye'de de ilk kez 1940'lı yıllarda kamu kurumlarında kullanılmaya başlandığı düşünülmektedir. Türkiye için özel sektör performans ölçüm uygulamaları yönetimdeki modern tekniklerin kullanımındaki artış ile doğru orantılı bir biçimde arttığı gözlenmektedir (Uyargil, 1994: 1).

Kavramsal anlamda performans değerlemesi, işletme yönetimi konularıyla ilgili farklı boyutlara sahip olduğu için başka disiplinler kendi yaklaşımları veya bakış açılarıyla tanımlar yapmaktadır. Performans değerlendirme kavramına olan ilginin farklı disiplinler tarafından olduğu bilindiğinden konu ile ilgili yapılan tanımlar başka bakış açılarını yansıtmaktadır. Başka bir tabirle performans değerlendirme, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmada uygulamaya konan metotların verimliliğinin ve etkinliğinin belirlendiği süreç olarak da açıklanabilmektedir. Performans değerlendirme sistemi, organizasyonlardaki etkinlik hareket alanlarını ve verimliliği gibi konularda ölçüm yapan göstergeler bütünü şekliyle de açıklanabilmektedir. Performans değerlendirme sistemi makul bir biçimde tasarlandığı takdirde, operasyonel, taktiksel ve stratejik seviyelerde yönetime destek olabilecek bir karar destek sistemi gibi kullanılabilir bir performans sistemine temel olabilmektedir. Performans değerlendirme bunların haricinde sorunların tespit edilip gerekli iyileştirmelerin yapılması, kaynak kullanımında ve faaliyetlerde verimlilik, etkinlik vb. ilkelerin hangi seviyede gerçekleştirilebildiğinin ölçümü noktasında temel oluşturmaktadır. Performans değerlendirme ticari işletmelerde sistemli ve sürekli bir biçimde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Doğru bir değerlendirme yapılabilmesi için öncesinde amaçların, standartların ve performans anlamında uygun göstergelerin karşılaştırmaya dayalı nesnel değerlendirme

yapılabilmesi için uygun şekilde tanımlanması, bu verilerin toplanarak yine aynı verilerle ölçümün gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Ağca, 2005: 147-148).

Performans değerlendirme ile organizasyondaki görevlilerin eksiklikleri, fazlalıkları, yeterlilikleri ve etkinlikleri bütüncül bir biçimde değerlendirilebileceği gibi bireysel değerlendirmelerde yapılabilmektedir. Değerlendirme sonucundaki bulgular amaçların hangi ölçülerde gerçekleştirilebildiği belirlenebilmektedir. Performans değerlendirme hepsinden önce, hissedarlar, müşteriler ve çalışanlar gibi organizasyonu oluşturan diğer tüm faktörleri değerlendirme şansı sunmaktadır. Performans değerlendirmesi, bir organizasyon da amaçların belirlenmesine destek olurken aynı zamanda çalışanlara sağlanacak katkılar açısından önem arz etmektedir (Arslan, 2001:3).

2.2. Performans Değerlendirmenin Önemi

Performans değerlendirme; organizasyon içerisindeki görev ve yetkileri her ne olursa olsun çalışanların emeklerini, etkinlik, yetersizlik, fazlalık veya eksiklik olarak bütüncül bir yaklaşımla incelenmelidir (Budak, 2008: 414). Başka bir açıdan insan kaynakları yönetimi anlamında bakıldığında en kritik işlev performans değerlendirmesidir ve hedeflediği şeyler de çalışanların organizasyon içerisindeki işlerinin başarısının ve etkinlik düzeyinin belirlenmesidir. Aynı zamanda yöneticiler açısından birçok konuda fayda sağlayan performans değerlendirme çıktıları, organizasyon içerisindeki başarılı-başarısız veya çalışan-çalışmayan ayrımını yapabilmemiz anlamında önemli yardımlar sağlamaktadır. Performans değerlendirme faaliyetinin çıktılarını yöneticiler önyargısız ve doğru bir biçimde değerlendirmesi organizasyonun hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamaktadır.

Organizasyonlar performans değerlendirme sistemleri yardımıyla, çalışanların görevlerindeki başarısıyla tanımı arasındaki standartlara hangi ölçüde uygun davranışlar gerçekleştirdiğini, yeteneklerini ve bilgilerini yaptığı işe ne oranda yansıttığını, organizasyondaki iş gerekliliklerini hangi düzeyde gerçekleştirdiğini görebilmektedir. Performans değerlendirme başka bir bakışla, çalışanların seçimi veya yetki verilmesi ya da iş akdinin sonlandırılmasında, eğitim eksikliğinin

belirlenmesi ve gereğinin tespit edilmesinde, iş değişikliğinin belirlenmesinde ve dengeli ücret sisteminin uygulanmasında yardım alınarak etkili sonuçlar veren bir sistem olmaktadır (Pehlivan, 2008: 173).

Yine başka bir tanımda performans değerlendirme sistemi, kolay ölçme araçlarının ve formların kullanılmasını bitirip, iş tanımlarının ve analizlerinin hazırlanmasını, organizasyonun ölçütlerinin ve hedeflerinin de belirlenmesini kapsayan karmaşık ve oldukça güç süreçler içeren zorlu bir sistem olmaktadır (Baykal, 1994: 6). Yönetim fonksiyonlarında da performans değerlendirme sisteminde de organizasyonun başarısı için, organizasyon başarısı ve çalışan başarısı arasındaki uyumu gerektirmektedir. Bu bilgiler ışığında çalışanların performansındaki artış doğrudan organizasyonun performansında artış yaşanmasına sebep olması beklenmektedir. Organizasyonlar mevcudiyetlerini sürdürebilmek adına çalışanlarının performanslarını belli periyotlar ile kontrol etmesi gerekmektedir (Baykal, 1994: 3).

2.3. Örgütsel Performansın Anlam ve Önemi

Performans kavramını örgütsel anlamda incelemek için “organizasyon” kavramını tanımlayarak başlamak daha faydalı olacağı düşünülmektedir. Organizasyonlar, dışarıdan kaynak toplayan ve bu kaynakların işlenerek tekrardan çevrelere hizmet ve mal olarak yeni kaynaklar oluşturabilmek adına veren birimlerdir. Kısaca anlatmak gerekirse, birbirini etkileyen ve bağlantılı birden farklı alt sistemi olan açık sistemlerdir (Koçel, 1999: 187). Buradaki alt sistem derken anlatılmak istenen, yönetim, makine ve çalışan kavramlarını içermektedir. Bu haliyle her biri başlı başına birer kavram ve ilişkileri barındıran sistemin içerisinde bulunan performans ile neyin bilinmesi gerektiğini aktarmak alt sistemlerle ilgili oldukça fazla etkileşim ve faktör bulunduğundan çok zor olmaktadır. Alt sistemlerin her birinde ayrı ayrı belirlenen performans bütün organizasyonun performansını belirlemektedir (Kodal, 1998: 8).

Organizasyon ve örgütsel performans kavramları çok boyutlu olup haliyle örgütsel performans kavramının tanımıyla ilgili belirleyici tek bir tanım yapmak çok

güç olmaktadır. Kavramsal anlamda örgütsel performansın ilk tanımı Profesör Jay Barney tarafından 1997 yılında ortaya atılmıştır. Barney bu düşüncesini, organizasyonların, elinde üretimle ilgili aktif girdiler bulunan ve en büyük amaçlarının ekonomik avantaj elde etmek olduğu fikrini kabul ederek elde etmiştir. Bir organizasyon sürdürülebilirliğini sağlamak adına üretim aktiflerini başarılı bir şekilde kullanması ve artırması gerekmektedir. Bu durumda konuyla alakalı yapılacak tanımlarda üretimdeki girdiler ile organizasyonların sahiplerinin bu girdilere binaen değer kazanımlarında bir benzerlik bulunmaktadır. Amaçlanan başarılar gerçekleştirildiyse hem organizasyonun değeri hem de miktar anlamındaki üretim fazlalaşmaktadır. Başka bir taraftan organizasyonun sahip olduğu değer de azalma durumu var ise yöneticiler aktiflerini daha farklı değerlendirebilmektedirler (Verweire ve Berghe., 2004: 6). Barney'in ardından konu ile ilgili birden fazla ve farklı tanımlar ortaya atılmıştır. Başka bir tanım da örgütsel performans, kaynak kullanımını, müşterilerle ilgili beklenti ve isteklerin ne kadarını karşıladığını ölçümleyebilen çok yönlü değerlendirme kavramı olarak tanımlamaktadır (Sarıaltın, 2003: 3). Organizasyonlar, vizyonları olan ve bu doğrultuda faaliyetlerde bulunan, ortak değer ve inançla, hedef ve amaçları karşılayabilmek adına çalışan insan toplulukları şeklinde tanımlanabilmektedir. Genellikle başarıları ve varlıklarıyla ilgili iki soruya cevap aramaktadırlar. Bu sorular; “Sürdürülebilir olabilmek adına hangi sonuçları almalıyım?” ve “İstediğim sonuçları elde edebilmek için hangi süreçleri yaşamalıyım?” şeklindedir. Bu sorulara aldığı cevaplar sayesinde organizasyonlar kendi amaçlarıyla ilgili konuya da açıklık getirmektedir. Organizasyonların çoğu amaçlarını; saygınlık, büyüme, iç ve dış müşteri memnuniyeti, karlılık, etkinlik, yüksek verimlilik gibi göstergeler ile açıklamaktadırlar. Organizasyonlar, bu kıstasları aynı anda ve aynı ölçüde icra ettiği takdirde performans açısından yüksek bir başarı elde ettiği belirtilebilmektedir (Barutçugil, 2002: 11-12). Organizasyonlara göre yüksek performans kavramıyla ilgili tanım değişebilmekte ve değerlendirmeler farklı kıstaslar ile yapılabilmektedir. Bu kıstaslar, çalışma şartları, müşteri ve pazar göstergeleri ve finansal göstergeler olabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında organizasyonların performans başarıları yalnızca finansal olarak

değerlendirilmeyerek, toplum, hissedar, müşteri kısaca diğer paydaşları bakımından da önem arz etmektedir (Dalay vd., 2002: 286).

Örgütsel performans kavramıyla ilgili bir genelleme yapılacak olursa, kâr amaçlı, parasal ve fiziksel kaynakları da içeren, beşerî ve bütün bunları ortak amaçlar uğruna gerçekleştirerek üretim yapan organizasyonlar da görülmektedir. Epeyce etkenin bir araya gelmesiyle oluşan bu kavramda başarı arttıkça organizasyonun değeri de paralel olarak olumlu etkilenmektedir. Örgütsel performans kavramı aslında değer oluşturmak ve bu değeri artırmak olup bunu sağlayabilmek, istenilen amaçlara ulaşabilmek adına farklılığa ve olumlu faydalara bağlı olmaktadır. Bu sebeple organizasyonlardaki performansın gözlemlenmesine katkı sağlayan en önemli konu “değer yaratılması” ve doğru ölçümlenebilmesidir (Carton ve Hofer., 2006: 3).

2.4. Performans Ölçme ve Değerlendirme Süreci

Örgütlerde gerçekleştirilen işlemler ve süreçlerle ilgili bütün detaylar, ölçümler ve değerlendirmeler sonucu ortaya çıkmaktadır. Organizasyonlar performans ölçüm sistemleriyle genel olarak, strateji ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı, iş ve iş süreçlerinin örgütsel performansa etkisinin olup olmadığını, beklentilerin ne ölçüde karşılandığı ve işlerin ne kadar iyi icra edildiği ölçümlenebilmektedir. Performans ölçümü kavramı, organizasyonların daha iyi çalışma koşulları sağlama, üretim ve yönetimde yeni teknolojiler uygulama ve teknik geliştirmeler gibi konularda başarı sağlamakta olup farklı tanımları bulunmaktadır (Akal, 2005; 91-92).

Kavramsal olarak ele almak gerekirse “performans ölçümü”; organizasyonun bütünsel performansının ölçülmesi çerçevesinden yola çıkarak, organizasyonun rekabet verileri ışığında belirlediği stratejik amaçlara ulaşma durumunu değerlendiren bir süreç olarak görülmektedir (Sarıaltın, 2003; 11). Performans ölçümü konusu başka bir tanımda ise organizasyonlardaki herhangi bir faaliyetin etkenliği ve etkililiği gibi konularda niceliğinin tespit edilmesi haliyle performans sistemi de ölçümü gerçekleştiren göstergelerin toplamı olarak ifade edilmektedir

(Yüksel, 2003; 89). Performans ölçüm sistemlerini geniş anlamda ele alacak olursak organizasyonların performanslarını artırabilmek adına bireylerin, çalışma gruplarının ve birimlerin performanslarının, yönetim sürecinin stratejik planlar doğrultusunda belirlenerek değerlendirmelerin yapıldığı ve geri besleme yöntemleriyle destek vererek performansı olumlu etkileyen karar destek sistemlerindedir. Performans sistemleri odak noktasına çalışan ve organizasyonu alarak, kontrol edilecek ve değerlendirilecek unsurları, nesnelere ve olayları tespit etmekle başlamakta ve bu konularla ilgili temsil edileceği düşünülen göstergeler belirlenerek ölçümler gerçekleştirilmektedir. Konuyla ilgili kazanılan verilerin ortak bir noktada toplanarak bilgilerin ne zaman ve nasıl gerekli olduğuna dair biçimlenmiş bir bilgilendirme ve rapor sistemi ile sonuçlanan bu süreç performans ölçme denmektedir (Akal, 2005; 131).

Performans ölçümü ve değerlendirme süreci beş aşama da incelenmektedir.

- İlk aşama, ölçme ve değerlendirmeyi gerçekleştirecek görevli veya görevlilerin belirlenmesidir. Görevli tercihi genellikle ilk amir olmasına rağmen tek amirin değerlendirmesinden kaynaklanabilecek sorunların minimum seviyeye indirilmesi adına birden çok amirin grup olarak veya tek tek değerlendirme yöntemlerinden faydalanılabilmektedir (Aktan, 1999).
- İkinci aşama, değerlendirme için gerekli olan verilerin toplanması aşamasıdır. Performans değerlendirme sistemlerinde değerlendirilen verilerin neredeyse tamamının toplama işlemi organizasyon içerisindeki bireyler tarafından gerçekleştirilmektedir. Performans verilerinin toplanmasında genel olarak nicel veriler kullanılmakta olmasına rağmen nicel tekniklerin yetersiz kalması durumunda nitel tekniklerden de faydalanılmaktadır (Akal, 2005; 167-170). Veri toplama kaynaklarına genel anlamda bakılacak olursa; Sistem doküman ve verilerinin toplanması, gözlem ve araştırma şeklinde açıklanabilmektedir (Yetgin, 2002; 70).
- Üçüncü aşama, gerçekleştirilecek değerlendirme ile ilgili alanların belirlenmesi aşamasıdır. Finansal tablolara yönelik bir değerlendirme durumunda, muhasebe verilerinden faydalanılabilmektedir. Değerlendirme

müşterilere yönelik gerçekleştirilecek ise öncesinde bir anket çalışması yapılarak veriler elde edilebilmektedir. Çalışanların değerlendirilmesi durumunda ise öncesinde bir eğitim yöntemi tercih edilebilmektedir (Aktan, 1999).

- Dördüncü aşama, performans ölçüm sistemi ve kullanılacak kıstasların belirlendiği aşamadır. Değerlendirme yapılacak alanlar ve kıstasların içinde bulunduğu mevcut durum göz önünde bulundurularak tercihlerin yapılması gerektiği savunulmaktadır (Aktan, 1999). Ayrıca bu aşamada ölçüm yöntemleri ve sistemleriyle ilgili bilgi sahibi olmak karar vermeyi kolaylaştırmaktadır. Yöntemlere örnek vermek gerekirse; Maliyet analiz yöntemi, finansal analiz yöntemi, amaçlara göre yönetim yöntemi, objektif matris yöntemi, toplam performans yöntemi, çok faktörlü verimlilik yöntemi, toplam faktör verimlilik yöntemi gibi örnekler verilebilmektedir (Akal, 2005; 153-157).
- Beşinci aşama, belirlenen performans sisteminin uygulanması ve sonuçların raporlanması aşamasıdır. Yapılan ölçümler sonrasında elde edilen performans göstergelerinin bilgiye dönüşerek değerlendirme sürecine dâhil edilmesi gerekmektedir (Akal, 2005; 162).

2.5. Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm

Önerileri

Organizasyon içerisinde performans ile ilgili gelişim ve takip işlemlerinin yapıldığı ve bu amacı taşıyan sistemlerin uygulanması aşamasında bazı sorunlarla karşılaşılabilen ve bu durum bazı dirençlerin görülmesine sebep olmaktadır. Değerlendirme süreci gerçekleştirilirken yaşanan sorunların kimisi süreç içerisindeki yapılan hatalardan, kimisi de olumsuz anlamda sisteme karşı tepkilerden oluşmaktadır. Bu konuda yaşanan en yaygın tepki yöneticilerin performans değerlendirme konusunu formalite gereği gerçekleştirilmesi gereken bir iş olarak görerek kendi işi gibi benimseyememesinden kaynaklanmaktadır. Başka bir tepkisel yaklaşımı da yöneticilerin, performans değerlendirme sürecinde geri bildirim ve geri

besleme konusunda yeterince bilgi sahibi olmamaları ve çalışanlar ile baş başa görüşmek istememeleri tetiklemektedir. Uygulama aşamasında yaşanacak olan sistemin önemsenmeme durumu dirençlere sebep olmaktadır. Yaşanabilecek direnç ve tepkilerin önüne geçebilmek adına performans değerlendirme sistemi kurulumu aşaması dâhil olmak üzere her aşama da çalışan ve yöneticilerin dâhil edilmesi, sistem ile ilgili öneri, istek ve taleplerin önemsenmesi gerekmektedir. Yönetici ve çalışanlar alınan kararlara dâhil oldukları için sistemi daha çabuk benimseyecekleri ve sisteme olan direncin kaybolacağı düşünülmektedir. Bu sırada yöneticilerin de performans değerlendirme sistemindeki amaçların netleşmesine katkı sağlaması ve bir işten öte organizasyonun önemli parçalarından biri halinde görmesinin önemine dikkat çekilmektedir. Yöneticilere, performans değerlendirme sistemlerindeki asıl amacın organizasyonun performansının takip edilerek gelişimine destek sağlayarak, var olan hedeflerine ulaşmasına destek olmak olduğunun bilgisi verilmesi ve benimsetilmesi gerekmektedir. Başarılı bir performans değerlendirme sistemi geliştirebilmek adına yöneticilerin, geri bildirim sağlama ve iletişim gibi teknik konularda eğitimle desteklenmeleri gerekmektedir (Tunçer, 2006;24).

Performans değerlendirme sistemleri süreci içerisinde, çalışan veya yönetici haricinde belirlenen kıstaslar ya da uygulama da yapılabilecek yanlışlardan kaynaklı problemler oluşabilmektedir. Performans değerlendirme sistemi içerisinde gerekli olandan fazla kıstas bulunması raporlar ve kayıt arasında önemli bazı sonuçların dikkatlerden kaçmasına sebep olabilirken, performans değerlendirme bir veya birkaç kıstasa bağlı olması da yetersiz sayılabilmektedir. Performans değerlendirme sistemlerinde faydalanılan göstergelerin, organizasyon özellikleriyle uyumlu olmaması değerlendirme sisteminde başarısızlığa sebep olmaktadır. Performans sisteminde kullanılacak ölçüt ve göstergeler esnek olması gerekmekte, aksi takdirde zaman içerisinde öneminin yitirilmesine sebep olmaktadır. Performans değerlendirme sisteminin tasarımcıları, çalışanlar ve yöneticilerin arasında araç ve amaç birliğinin bulunması gerekmekte, aksi durumlarda ciddi problemler görülebilmektedir. Bu gibi problemlerin önüne geçebilmek adına finansal ve finansal olmayan ölçütlerin bir arada kullanılmasının önemli olduğuna dikkat çekilmektedir. Ölçüm kıstaslarının organizasyonun stratejik plan ve hedefleriyle ilişkili olmasına

önem gösterilmesi gerekmektedir. Performans değerlendirme sistemi içerisindeki kıstasların zaman içerisinde önemini kaybedeceği için kıstasların değiştirilmeye uygun esnek olması oldukça önem arz etmektedir. Performans kıstaslarının seçiminde önemli başka bir konu da yöneticilerin, çalışanların ve müşterilerin değerlendirme kıstaslarının belirlenmesine katkı sağlamalarıdır (Yüksel, 2003; 92).

2.6. Örgütsel Performansın Boyutlarını Açıklayıcı Yaklaşımlar

Organizasyonlarda yaşanan örgütsel performans zihniyetleri topluluklara göre gündün güne değişmiş önemini yitirmiş veya yeni anlamlar kazanarak gelişmiştir. Örgütsel performans ile ilgili araştırmalarda bulunan akademisyenlerin önemli buldukları boyutları ile ilgili düşüncelerini aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir. Konuya araştırmalarıyla destek veren Drucker, performans ile ilgili işletme bütçesi, sosyal sorumluluk, iç verimlilik, yönetim gelişimi, yenilik, çalışan performansı ve müşteri hoşnutluğu gibi ana başlıklar üzerine yoğunlaşmıştır. Araştırmacılarından Waterman ve Peters performans ile ilgili özellikleri, iş süreçlerine karşı esneklik, basit yapı, değer güdüsü, insanlar aracılığıyla verimlilik, girişimcilik ve otonomi, müşteriye yakınlık, etkinliğe yönelme gibi ortak sekiz özellik etrafında sıralamıştır. Yine başka araştırmacılarından Athos ve Pascale, ortak değer, yetenek, eleman, stil, strateji, sistem ve yapı üzerine çalışmalar yaparak model oluşturmuş bu modele de 7 S adını vermektedir. Başka bir araştırmacı olan Killman, gelecekte oluşabilecek organizasyonlardaki, ödüllendirme sistemi, stratejik yapı, takım kurma, yönetim becerisi ve kültür gibi kavramları önemli bir boyut olarak nitelendirdiği beş yol stratejisine dikkat çekmiştir. Deming, performans boyutlarıyla ilgili önem arz eden konuları, çalışanların korkularını ve ilişkilerinin düzenlenmek, liderlik ve işbaşı eğitimini kurumsallaştırmak, süreçleri kararlı bir şekilde iyileştirmek ve geliştirmek, toplam maliyeti minimuma çekebilmek adına tedarikçiyi teke düşürmek, yalnızca finansal değerlendirme uygulamalarına son vermek gibi konular çerçevesinde incelemiştir. Ayrıca çerçevenin dışında kalsa da kalite adına kontrol şartından vazgeçmek, yeni felsefeler benimsemek, gelişimde kararlılık, hedef ve özendirmeleri ortadan kaldırmak, çalışanların sayısal kota ve hedeflerini ortadan kaldırmak, yıllık değerlendirmelerden vazgeçmek gibi konuları da önemsemiştir. Başka bir araştırmacı

olan Lawler ise geleceğin organizasyonlarına öğüt niteliğinde boyutlandırmalar da bulunmuştur. Geleceğin organizasyonlarında, güdüleme, liderlik, gelecek hayali, yüksek düzeyde eğitim, işe alma politikaları, dengeli istihdam ve yerleşim düzeni, çeşitli ödül sistemleri, görev kuvvetleri, ekip çalışması, süreçleri bireysel zenginleştirme, organizasyonel bilgi, sürdürülebilir iletişim ve güven gibi önemli konuları boyut olarak nitelemiştir (Akal, 2005: 25-35).

Yaptığı araştırmalar ile konuya destek olan Venkatraman ve Ramanujam 1986 yılında yaptığı araştırma da performans ile ilgili bağımsız üç boyuttan bahsetmektedirler. Performans kavramının en dar anlamıyla kullanıldığı ilk boyut finansal boyuttur. Finansal boyut muhasebeye dayalı öz sermaye getirisi, karlılık, satışlardaki artış gibi muhasebe temelinde ölçülerden oluşarak, stratejik araştırmalar da faydalanılan bir ölçüm şekli olmaktadır. İkinci ve bir başka boyut, finansal ölçülere ek olacak şekilde pazar payı, pazara giriş ve yeni ürün ihtiyacı vb. gibi operasyonel ölçüleri de kapsayan performans olarak tanımlanmaktadır. Bir başka ve son boyut olan örgütsel etkililik şimdiye kadar literatürde fazlaca kavramlaştırılmış ve yönetim araçları arasındaki en stratejik konu olurken kapsamı da oldukça geniştir (Bakıoğlu, 2001: 39-43). Stratejik yönetim konusunda araştırmalarıyla literatürü destekleyen bir başka araştırmacı olan Chakravarty, organizasyonlardaki stratejik performans ölçüm sistemlerinin içerisinde bulunan faydalı ölçümlerin esas kaliteyi belirlediğini ifade etmiştir. Bu açıklamalardan yola çıkarak, araştırmacıların araştırmalarında örgütsel etkililik ve örgütsel performans konularına sıkça değindiğin, söylemek doğru olmaktadır. Chakravarty'e göre organizasyonlardaki performansın sürekli ve nesnel bir şekilde değerlendirilmesine göre stratejik kararların kalitesi değişmektedir (Chakravarty, 1995: 252). Organizasyonel performans ile ilgili olarak Ramanujam ve Venkatraman (1986) muhasebe ve strateji disiplinlerinin en önemli unsuru olarak ifade etmişlerdir (Verweire ve Berghe., 2004: 6).

2.7. Örgütsel Performans Boyutları

Organizasyonlar performans ölçümü konularında sistem tasarlarken, verimli olabilmesi için hangi performans boyutlarının dahil olması gerektiğinin belirlenmesi

ve bu belirleme işlemi yapılırken, amaçların başka bir deyişle vizyon, misyon ve stratejilerin tanımlamasının doğru yapılması gerekmektedir. Ardından kaynakların hangi ölçülerde bu amaçlar için kullanıldığını ve kullanımındaki etkinliğin ve verimliliğin tespit edilmesi gerekmektedir (Yetgin, 2002: 52). Performans boyutlarının, organizasyonların performans tasarımlarının etkili olmasındaki payı oldukça büyüktür. “Göstergelerin türetilmesi organizasyondaki faaliyetlerin farklı yönlerini ölçebilen kavramlar arasındaki ilişkiyi baz almakta ve sonuç olarak bir oran, bir dizin ve birim şeklinde veya herhangi bir karşılaştırma yöntemini belirtmektedir.” Konunun daha anlaşılabilir olması için örnek vermek gerekirse bir organizasyonun verdiği hizmetler ile ilgili firmadaki karlılık veya hizmet kalitesinin müşteriye sunduğu tatmin düzeyi ile ilgili oranlardır (Ağca, 2005: 149).

Performans boyutları da performans yönetimi gibi zamanla değişiklik göstererek bu günkü halini almıştır. Performans değerlendirme anlayışının değişmeyen tek ve en önemli boyutunun ekonomik boyut olduğu görülmektedir (Akal, 2005: 22). Performans göstergelerinin tabanını; büyüme, pazar payı, çalışan ve müşteri tatmini, bütçeye uygunluk ve karlılık, iş hayatının kalitesi, yenilik, kalite, verimlilik, girdilerden faydalanma ve etkinlik oluşturmaktadır. Organizasyonlar bu çerçevede gerekli göstergeler belirleyerek neler hakkında ölçüm yapılacağını yine organizasyonun hedef ve amaçlarına göre tespit etmektedirler (Akal, 2005: 136).

Performans değerlendirme boyutları günümüzde üç ana başlıkta sınıflanmış ve genellikle bunlar kullanılmaktadır. Bunlar; finansal performans, finansal olmayan performans ve teknik performans göstergeleridir. Performans değerlendirme sistemlerinde faydalanılan ilk gösterge finansal performans göstergeleridir. Bu göstergeler yüzdeler ve oranlarla söylendiği için sayısal temelli göstergeler olarak da ifade edilmektedir. Bu göstergeler, organizasyona ait muhasebe kayıtları ve mali tablolarından edinilen bilgiler ışığında hazırlanmaktadır (Akkaya ve İçerli., 2004: 165). Organizasyonların finansal performanslarını anlayabildiğimiz temel göstergeleri; “karlılık ve bütçeye uygunluk” ve “büyümedir”. Genellikle organizasyonlar bu iki unsur etrafında şekillenmektedir (Covin ve Slevin., 1991: 19; Antoncic ve Hisrich., 2001:504).

Performans değerlendirme sistemlerinde faydalanılan ikinci gösterge daha çok niteliği ölçmeye çalışan finansal olmayan performans göstergeleri olup daha çok çalışanların algılarına dayandığı için sübjektif özellik taşımaktadır (Wade ve Recardo., 2001: 100). Finansal olmayan performans göstergeleriyle ilgili literatürde temel olarak dört başlık yer almaktadır. Bunlar; “çalışma yaşamının kalitesi”, “müşteri tatmini”, “çalışanların tatmini” ve “pazar payı” gibi göstergeler olmaktadır (Kaplan ve Norton., 1999; Ittner vd., 1996; Atkinson vd., 1997; Otley, 1999, Hussain ve Hogue., 2002). Performans değerlendirme sistemlerinde yararlanılan üçüncü ve son gösterge teknik performans göstergesi olmakta ve bu gösterge genel olarak organizasyondaki performansı tüm boyutlarıyla ölçülmesini sağlamaktadır. Teknik göstergeler organizasyonlarda en üst düzey çalışandan en alt düzey çalışana kadar bütün personelin, performansının, üretim kaynaklarının ve etkinliklerin ölçülmesinde kullanılabilen bu birleştirebilir sonuçların düzeltilerek nedenlerinin tespiti yapılabilmektedir. En temel göstergeleri; Yenilik, kalite, verimlilik, verim ve girdilerden yararlanma ve etkenliktir. Ancak diğer performans göstergelerine göre çok daha zor anlaşılabilir (Akal, 2005: 178).

2.8. Finansal Performans Göstergeleri

2.8.1. Büyüme

Organizasyonun belirli sürelerde gerçekleştirdiği ve belli ölçekten başlayarak beşerî ve maddi her faktörün nicelik ve nitelik anlamında gelişim ve değişim faaliyetlerinin bütünü şeklinde tanımlanabilmektedir (Ağca, 2005: 166). Organizasyonların özelliklerine göre; ürünlerindeki çeşitlilik veya pazar payı, makinelerinin sayısı veya kullanılan ham madde miktarı, yatırım tutarları veya öz kaynakları, harcanan enerji miktarı, çalışanların sayıları, üretim miktarları ve satış tutarları gibi birden farklı unsurda görünen artış büyüme olarak ifade edilebilmektedir (Dinçer ve Fidan., 1997: 48). Büyümenin dört boyutu bulunmaktadır. Bunlar; organizasyonel büyüme, yapısal büyüme, stratejik büyüme ve finansal büyümedir. Finansal büyüme; organizasyonun karlılık ve cirolarındaki artışla, stratejik büyüme; organizasyonun bulunduğu mevcut pazar ve çevrede

sürdürülebilirliği adına geliştirdiği yeteneklerle, yapısal büyüme; organizasyonların iç sistemlerindeki değişme ve gelişmelerle, organizasyonel büyüme ise; Organizasyonlarda meydana gelebilecek davranış, kültür veya iş akış süreçlerindeki değişmelerle doğrudan ilgilenmektedir (Wickham, 2001: 303-304). Büyüme konusunda organizasyonlara yönelik göstergeler, varlıklar, öz sermaye, dönem karı ve satışlardaki büyüme şeklinde dört ayrı grupta gözlemlenmektedir (Akgüç, 1995: 409-411).

2.8.2. Karlılık ve Bütçeye Uygunluk

Karlılık, organizasyonların dönem sonlarında elde ettikleri satış gelirlerinin toplamından, satışı gerçekleştirilen bütün malların toplam maliyeti olmak üzere tüm giderlerin arasındaki farkın pozitif olması şeklinde açıklanabilmektedir. Dönem karının satışlara bölünmesiyle oransal olarak da bakılabilirken bu oran sektörel bazda değerlendirildiğinde ortalamanın üzerindeyse nispi olarak tatminkâr olduğu düşünülmektedir (Ağca, 2005: 164). Oransal anlamda karlılık iki grupta incelenmekte olup bunlar, yatırım üzerinden karlılık ve satış üzerinden karlılık olmaktadır. Satışların karlılığını gösteren oranlar ikiye ayrılmakta olup birincisi, vergiden önceki kar ikincisi ise vergiden sonraki kar olarak karşımıza çıkmaktadır (Ceylan, 2003: 62). Karlılığın bir diğer grubu olan yatırım üzerinden karlılık, organizasyonun kullanılan varlık veya kaynaklar ile elde ettiği karın ilişkisini göstermektedir. Organizasyonların performanslarındaki önemli göstergelerden birisi de gerçekleştirilen yatırımlardaki karlılık olmaktadır (Wickham, 2001: 309-310). Kamu kuruluşlarında ve kâr amacı gütmeyen kurumlarda veya sadece maliyetle ilgilenen organizasyonlarda karlılık bir performans göstergesi olmamakta olup onun yerine “bütçeye uygunluk” kıstası kullanılmaktadır. Performansın bütçeye uygunluğu açısından gerçekleşen değerler ile planlanan değerler arasındaki farkın olabildiğince az olması gerekmektedir (Dağdelen, 1997: 49). Borçların varlıklara oranı, yatırım getirisi, gerçekleşen satış, çalışan başına düşen karlılık, organizasyonlarda bütçeye uygunluk veya karlılık anlamındaki kıstaslar olarak değerlendirilmektedir (Akal, 2005: 183).

2.9. Finansal Olmayan Performans Göstergeleri

2.9.1. Çalışma Yaşamının Kalitesi

Organizasyon çalışanlarının, yönetime katılma, problem çözme, ödüllendirme, performans değerlendirme, bilgi ve yetenek geliştirme, bağımsızlık, iletişim, iş birliği ve çalışma ortamı, ücret gibi birbirinden farklı performans bileşenlerine karşı tutumlarını açıklayan bir performans boyutudur (Yetgin, 2002: 59). Daha farklı açıklamak gerekirse, organizasyon içerisindeki havanın çalışanlarda oluşturduğu nüfuzun bir görünümü olmakla birlikte çalışma hayatındaki hemen her konuyla ilgili davranış veya düşünce anlatılmaktadır (Müftüoğlu, 1989: 12-14). Mesai saatleri, kaza sayısı ve devamsızlık çalışma hayatındaki kaliteyi ölçen göstergelere örnek olabilmektedir (Akai, 2005: 182). Çalışma yaşamının kalitesini ölçerken bedensel gayret, zihinsel ve görsel yoğunluk, titreşim, toz, ısı, havalandırma, aydınlatma gibi ölçümlerde kullanılmaktadır. Bu ve buna benzer çalışma yaşamının kalitesinin ölçülmesine yardımcı olan bileşenler süreklilik arz edecek şekilde düzenli yapıldığında, organizasyonun performansına doğrudan etki edebilecek önlemlerin alınmasında ciddi katkılar sunmaktadır. Bu haliyle organizasyonlardaki finansal olmayan performansı ölçmeye yarayan bu kıstaslar, uzun vadede finansal sonuçları da etkileyerek başarılı sonuçlar alma noktasında katkı sunmaktadır (Yetgin, 2002: 60).

2.9.2. Müşteri Tatmini

Müşteri tatmini, organizasyonlardaki finansal olmayan performansın ölçümünde kullanılan ölçütlerden birisidir. Yoğun rekabet ortamının yaşandığı bu günlerde organizasyonların sürdürülebilir olması, sadakati ve tatmin seviyesi yüksek müşterilerin var olmasını sağlayacak hizmet veya ürün üretimine bağlı olmaktadır. Organizasyonların en temel ve önemli amaçlarından birisi müşterileri tatmin etmektir. Hizmet veya ürünün kalitesiyle doğru orantı da olan müşteri tatmini sayesinde organizasyonlar karlılık elde etmektedir (Fecikova, 2004: 57). Müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması, yeni müşterileri kazanmak ve mevcut müşterilerin devamlılığı adına büyük önem taşımaktadır. Organizasyonlar faaliyetler

ile ilgili geri bildirimini, müşteri tatminini ölçerek elde edebilmektedir. Sağlıklı ölçümler yapabilmek adına kişisel ve telefonla görüşme yöntemi, mektup, anket ve daha birçok yöntem kullanılabilir (Ağca, 2005: 171-173).

2.9.3. Çalışanların Tatmini

Finansal olmayan performansın ölçümündeki çalışanların tatmin olması kıstası 21. yüzyılda en az finansal performans kıstasları kadar önemsenmeye başlanmıştır. Organizasyonlar başarılı finansal performans sağlayabilmek adına çalışanlarını motive etmeye, motive olan çalışanların da müşteri tatmini ve memnuniyeti sağlama noktasında ciddi katkılarına olduğu gözlemlenmektedir. Başka bir ifadeyle organizasyonlardaki paydaşların çıkarlarını, büyüme, karlılık ve müşteri tatmini gibi konuların sürdürülebilir olabilmesi çalışanların motivasyonuna ve tatmin olma durumlarına bağlı olmaktadır (Rust vd., 1996: 63; Group, 1997: 32). Çalışanların tatmini, çalışanların görevleri ve durumları ile ilgili olumlu tutum ve davranışları olarak açıklanabilmektedir (Davis, 2004: 496). Literatürde çalışan tatmini ile ilgili fazlaca kullanılan bir tanım da “çalışanların görevleri veya iş deneyimleri değerlendirdiğinde memnuniyet ya da olumlu duyguların ifadesidir” (Lam vd., 2001: 158; Rust vd., 1996: 62). Yine başka bir anlatımla çalışan tatmini, çalışanların çalışma ortamında, elde ettiği ekonomik getiri, arkadaşlık ilişkileri, üstlerinin yöntemleri, politikaları ve yönetim biçimini nasıl algıladığı ve anladığıyla ilgilidir (Ağca, 2005: 173-174).

Organizasyonlar çalışanlarının tatmin düzeyini ölçmek istendiğinde anket tekniklerinden, davranış ölçeklerinden, kritik olay yönteminden ve mülakat yöntemi gibi birçok yöntemden faydalanabilmektedir. Organizasyonlar genel itibarıyla çalışan tatmin düzeylerini yıllık bazda ölçülmekte ve değerlendirmeler de yıllık bazda yapılmakta olup çalışan sayısına bağlı olarak belli oranlarda rastgele seçilen çalışanlara aylık değerlendirmeler de yapılabilmektedir. Bu tarz çalışan tatminini ölçen uygulamalar sıklıkla ve düzenli olarak tekrarlandığında çalışan davranışlarındaki olumlu veya olumsuz görüşler tespit edilebilmektedir. Fakat yine de soruların açık ve net bir şekilde anlatılamaması veya anlaşılabilmesi

durumlarından dolayı sonuçlar her zaman kesinlik belirtmemektedir (Kaplan ve Norton., 1999: 158; Özkalp, 2001: 137).

2.9.4. Pazar Payı

Organizasyonların performansını değerlendirirken bir başka önemli kıstas pazar payındaki gelişmeler olup bu yüzden öncelikli hedeflerin içerisinde bu pazar payını korumak onu daha iyi seviyelere taşımak yer almaktadır. Performans göstergesi olarak hedefe ulaşma seviyesi kabul edilebilmektedir. Performansı belirlemek için, daha öncesinde hedef gösterilen ve belirlenmiş olan pazar payına, organizasyonların, birimlerin veya çalışanların ulaşma seviyeleri veri olarak kullanılmaktadır. Organizasyonların bu hedeflere ne oranda ulaşabilecekleri çalışanlar ile yapılan istişareler sonucunda ortaya çıkmaktadır. Çoğunlukla yoğun rekabetin yaşandığı ve satış yapılmasına yönelik organizasyonlarda bu yöntem oldukça etkin kullanılmasına rağmen tek başına performansın tespiti noktasında yeterli olmamaktadır (Fındıkçı, 2001: 311).

2.10. Teknik Göstergeler

2.10.1. Etkililik – Verim ve Girdilerden Yararlanma

Kavramsal olarak bakıldığında verim ve girdilerden yararlanma, hizmet veya ürün üretme sürecinde organizasyonun mevcut kaynaklardan ne oranda yararlandığıyla veya bu kaynakların ne şekillerde kullanıldığıyla ilgilenen bir performans boyutudur. Verim boyutu bizlere organizasyon içerisinde gerçekleştirilen işlemlerin, en az israf, en düşük kaynak tüketimi, en düşük maliyet ve en uygun haliyle oluşup oluşmadığını açıklamaktadır. Verim kavramını başka bir ifadeyle açıklamak gerekirse organizasyonlarda belli başlı hedeflerin, amaçların veya etkinliklerin sağlanabilmesi adına tüketimi düşünülen kaynaklarla, aslında gerçekleşen kaynak tüketimiyle yapılan karşılaştırmanın bir sonucu olarak görülmektedir. Girdilerden yararlanma kavramına baktığımızda, üretim sürecine dâhil olan girdiler ile kullanılabilir durumdaki mevcut üretim kaynaklarının karşılaştırma kriteri ifadesiyle tanımlanabilmektedir. Bu boyuttaki göstergeler bizlere

hizmet veya herhangi bir ürünün üretimde, hali hazırdaki organizasyon kaynaklarından ne ölçülerde faydalandığımızı görmemize yardımcı olmaktadır (Akal, 2005: 39-42).

Verim ve girdilerden yararlanma boyutunu anlamamıza yardımcı olan göstergelere örnek vermek gerekirse, israf veya yüksek oranda bozuk mal, üretimdeki toplam maliyetteki değişme, üretimde kullanılmak için planlanan hammadde eksikliği yüzdesi, doğrudan veya dolaylı işgücü kullanım oranları, üretimdeki ortalama süre, makine kullanım oranları ve arızaları, stok devir oranları örnek olarak gösterilebilmektedir (Akal, 2005: 182).

2.10.2. Etkenlik

“Etkenlik organizasyonun amaçlarına ulaşip ulaşmama durumunu ölçen bir kavram olup, performans toplamının göstergesidir.” Organizasyonlardaki toplam performans deyimini, çalışanların ve yöneticilerin kullanılan yöntemleri, teknoloji kapasiteleri ile bilgi ve becerileri gibi çeşitli unsurların birbiri ile ilişkilerinin ardından oluşmaktadır (Ağca, 2005; 176). Etkenlik kavramı bir başka açıklamayla, organizasyonların, hali hazırda tamamlanan hedeflere ulaşabilmek amacıyla gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonrasında hedefe ulaşabilme seviyelerini tespit eden bir performans boyutudur (Akal, 2005: 34). Etkenlik aynı zamanda gerçekleştirilen işlerin ve hedeflerin doğruluğunu, istenilen miktarda, doğru kalitede ve doğru zamanda gerçekleşme durumunu gözlemlememize yardımcı olmaktadır. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, organizasyonların etken olabilmeleri için, gereken veya doğru olan bütün işleri yapıyor olması gerekmektedir. Aksi takdir de verimli olsa bile başarısız olarak kabul edilebilmektedir (Akal, 2005: 34; Ağca, 2005: 176).

Kavramsal anlamda etkenliği daha iyi kavrayabilmek adına, amaç, sonuç, çıktı, etkililik ve etkinlik gibi kavramların arasındaki anlam farklarına hâkim olmak gerekmektedir. Açıklamaya amaçlardan başlamak gerekirse amaçlar, ulaşılması gereken kısa veya uzun dönemli hedefler olarak açıklanabilmektedir. Sonuçlar çıktılarının sonucu olarak edinilen değerlerin nicel veya nitel tanımlanması şeklinde ifade edilebilmektedir. Etkenlik sonucunda oluşan hizmet veya malları çıktı kavramı

karşılatabilmektedir. (Akal, 2005: 36). Organizasyondaki işlerin hedeflere uygun ve doğru zamanda yapılması ise etkililik kavramını açıklamaktadır (Sarıaltın 2003: 17). Yalnız ve yalnız Çalışanların görevleriyle ilgili daha önceden belirli olan hedef veya istenen sonuca ulaştığı takdir de etkililik kavramından bahsedilebilmek mümkün olmaktadır (Ülgen ve Mirze., 2004: 22). Etkinlik; organizasyonlardaki görevleri gerçekleştirme ve hedeflere ulaşma konularında kullanılan araçlardır (Akal, 2005: 34).

Performans boyutlarının önemli ölçütlerinden olan etkinliği ölçebilmek için bazı göstergeler kullanılmaktadır. Bu göstergeler; çalışanın satış kotası, zamanında teslim edilen mal yüzdesi, organizasyonun müşteri açısından itibarı, gerçekleşen veya planlanan projeler ve pazar payı göstergeleridir (Akal, 2005: 181).

2.10.3. Kalite

21. yüzyılın rekabetçi ortamında finansal olmayan performans zinciri içerisinde yer alan temellerden birisi de kalitedir. Müşteriye yönelik yönetim anlayışında verimlilik, verim ve etkenlik boyutlarıyla iç içe olan bir unsur olmaktadır. Birden fazla boyutu olan kalite kavramının birden çok tanımını ifade edilebilmektedir. Bu konuya araştırmalarıyla destek veren Garvin'e göre; İtibar, estetik, hizmet görürlük, dayanıklılık, güvenilirlik, uygunluk, işlevsellik ve performans kalitenin boyutlarından bazılarını temsil etmektedir.

Kalite, müşteri ihtiyaçlarına uygun hizmet ve üretim yöntemlerini hâkim kılan, hizmet veya ürünlere kullanım kolaylığı kazandıran ve kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlayan bu haliyle de organizasyonlarda bulunan kamusal sorumluluğa katkı sağlayan bir performans boyutudur (Akal, 2005: 49-50). Kalite kısaca, “müşteri beklentilerini karşılamak”, “kullanım kolaylığı sağlamak”, “kurallara uygunluk içermek” ve “mükemmellik” gibi cümleler ile tarif edilebilmektedir (Balcı, 2003: 330). Kalite 21. yüzyılda klasik tanımlaması olan standartlara uygunluk kalıbından çıkarak bu günlerde müşteri talep, istek ve ihtiyaçlarına uygunluk şeklinde de değerlendirilebilmektedir. Bu bakış açısıyla kalite, bir hizmet veya malın oluşabilecek veya belirlenen tüm ihtiyaçları

karşılayabilecek özelliklerin toplamı olarak açıklanabilmektedir. 1980’li yılların ortalarına kadar sadece imalat sektöründe konuşulmakta ve konuşmalarda malların ihtiyaçlarına uygunluk seviyesi olarak da tanımlamalar yapılmıştır (Öztemel, 2001: 25). Teknik performans kıstaslarından biri olan kalite ilk olarak özel sektörün mal üretiminde başlayarak zaman içerisinde hayatımızın her yerinde hâkim olan bir uygulama ve düşünce olarak kabul edilmektedir. Kalite kavramı için performans kıstaslarında tüketici güveni, güvenilirlik, doğruluk, ihtiyaç ve isteklerin karşılanması gibi unsurlar oldukça önemli görülmektedir. Kalite ile ilgili ölçüm yapılacaksa, yeniden düzeltme ve işleme oranları, garanti giderleri, müşteri şikâyet oranları, üretimdeki ret oranları gibi kıstaslar kullanılabilir (Akal, 2005: 182)

2.10.4. Verimlilik

“Harcanan kaynaklar ile kazanılan ürünlerdeki değişim” verimliliğin tanımı için yeterli olmaktadır. Önceki dönemlere nazaran daha iyi ve fazla mal veya hizmet elde edilmişse verimlilikte bir artıştan bahsedilebilmektedir (Akal, 2005: 46). Başka bir tanımlama yapmak gerekirse “verimlilik ürünlerin üretimiyle ilgili hizmet veya mallar ile üretimin gerçekleştirilebilmesi adına kullanılan kaynakların oranlaması şeklinde de ifade edilebilmektedir. Başka bir ifadeyle üretiminde boşluk bulunmadan, dâhil edilen girdiler sayesinde en yüksek üretimin gerçekleştirilmesi şeklinde açıklanabilmektedir. Başka bir deyişle bir çıktının olabildiğince en az maliyet ile üretilmesine verimlilik denmektedir. Verimlilik kavramına teknik anlamda bakıldığında performansı oluşturan boyutlardan biri olmaktadır. Verimlilikte amaç en doğru kaynağın en uygun kullanımıyla ekonomik ve yüksek çıktıya ulaşmaktır. Bu sonuca; aynı girdilerle daha fazlaca çıktı elde etmek, aynı düzeydeki çıktıyı çok daha az girdiler ile elde edebilmek veya girdi artışından daha fazla çıktı artışı gerçekleştirilme koşullarında sağlanabilmektedir (Ağca, 2005: 176-177). Organizasyonlarda verimliliği ölçülemek adına enerji verimliliği, kişi başı üretim ve kişi başı satış gibi göstergelerden faydalanılabilmektedir (Akal, 2005: 182).

2.10.5. Yenilik

Organizasyonlarda yaşanan üstünlüğün en önemli sebeplerinden birisi Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarına verdiği desteklerden ötürü olduğu düşünülmektedir. Bu sebeple organizasyonlar, fonksiyonlarının tamamını devamlı geliştirmeye özen göstermeleri gerekmektedir (Ege, 2002: 20). İnovasyon denilen kavram, hali hazırda bulunan bir teknolojinin yeni koşullar içerisinde tekrar var edilmesi veya yeni bir teknolojinin uygulanması ile etkili bir ekonomik netice oluşması şeklinde de ifade edilmektedir (Doğan, 1988: 154). Yenilik bir başka anlatımla, dış veya iç çevre kaynaklı tehdit, istek, baskı gibi faktörlere karşılık gelebilmek için değişimi gerçekleştirmeyi ifade etmektedir. Yenilik kavramı için temel boyutlar; serbestlik, risk alma, gelişim, değişme, yaratıcılık şeklinde sıralanabilmektedir. Yenilik kavramı tehdit veya baskıdan kaynaklı gerçekleşiyorsa tepki gösterme, fırsatı değerlendirme durumunda gerçekleşiyorsa etkilenme diye ifade edilebilmektedir. Risk içeren bir faktör olduğu için gerçekleştirilen yeniliğin başarıya ulaşması ve sonuç getirmesi uzun yıllar alabilmektedir. Gerçekleştirilecek yenilikler, pazara ve müşteriye yönelik olmalı, mevcut durumun daha iyi hale gelmesi veya düzeltilmesi gerekmektedir. Yenilik kavramındaki öncelikli amaç kar değil genel itibariyle organizasyon açısından daha etken ve iyi olmanın fayda sağlayacağı düşünülmektedir (Akal, 2005: 53-54).

2.11. Örgütsel Performans Ölçümü

2.11.1. Performans Ölçümü ile İlgili Tanımlar

Konuyla alakalı yapılan yazın taramasında, birden fazla ve birbirinden farklı bakış açıları irdelenerek ve örgütsel performans konusu farklı disiplinlerce detaylıca incelenmiş ve temel de iki sorunun cevabı aranmıştır. Bu sorular performans kavramının nasıl ölçüleceği ve belirleyicilerin neler olabileceği şeklindedir. Örneklemimizde bulunan farklı disiplinler; örgütsel davranış, pazarlama, üretim ve insan kaynakları yönetimi, işletme stratejisi ve muhasebe gibi konulardan bahsedilebilmektedir. (Neely, 1999: 221).

Örgüt yönetim ve örgütsel performans birbirinden farklı boyutlara sahip olması sebebiyle örgütsel performans konusunu her disiplinin kendi yaklaşım ve bakış açılarıyla ele aldığı görülmektedir. Bu konuda araştırmalar yapmış olan Sink örgütsel performans ölçümünü, hatalı ve yanlış kullanılabilen, meydan okuyucu, önemli, güç, anlaşılması zor ve karmaşık bir işlev olarak tanımlamıştır. Organizasyonlar, kontrol edebildikleri faaliyetlerin etkililiği ve verimliliği bize aynı zamanda performans düzeyini de vermekte ve faaliyetlerle ilgili etkililik ve verimlilik anlamında niteliğin tespit edildiği bir proses şeklinde ifade edilebilmektedir. Performans ölçümü ile ilgili bir başka tanım da birtakım faaliyetlerin düzenli olarak faydasının artması şeklinde de ifade edilebilmektedir. Bu konuda araştırmalar yapan Hronec organizasyonlar için performans ölçümünün fazlasıyla önemli olduğunu savunmaktadır. Ölçümü bir süreç olarak görmüş ve bu süreçten elde edilecek sonuç veya faaliyetlerin niteliklerinin belirlenmesi şeklinde ifade etmektedir (Amaratunga ve Baldry., 2002: 329).

Bu konudaki araştırmalarıyla literatüre katkı sağlayan Zairi ve Sinclair konuyu tanımlarken, toplam kalite yönetimiyle ilgili disiplini baz alarak organizasyonu bütünsel (departmanlar, süreçler, takımlar ve kişileri de kapsayan) amaçlarla bağlantılı sürekli gelişme göstermesi amacıyla önemli olanın finansal olmayan performansın ölçülmesinin gerekliliğinin önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Başka bir tanımda, örgütün veya çalışanların hedeflere ne derece ulaşabildiklerinin tespit edilmesi adına düzenlenen bir süreç olarak ifade edilmektedir (Sinclair ve Zairi., 2000: 155).

Literatüre işletme bilimi açısından bakıldığında, “performans ölçümü” organizasyon performansının bütünsel olarak ölçülmesi şeklinde değerlendirmekte ve organizasyonun eski rekabet datalarına karşın belirttiği stratejik hedeflere ulaşım durumunu inceleyen bir süreç şeklinde ifade edilebilmektedir (Sarıaltın, 2003: 11). Faaliyetlerin etkenliğinin ve verimliliğinin nicelik bakımından belirlenmesi performans ölçümü ile açıklanırken, bu ölçümde kullanılan hali hazırdaki göstergeler seti performans ölçüm sistemi şeklinde ifade edilmektedir (Yüksel, 2003: 85-89). Performans ölçümü kavramı başka bir anlamıyla bireysel ve bütünsel olabilmektedir. Organizasyonlardaki performans gelişiminin stratejik planlar dâhilinde sürekli hale

getirilmesi adına bireysel, birim veya çalışma gruplarının ve yönetim sürecinin performansının tespit edildiği, değerlendirildiği ve geri besleme yöntemleriyle organizasyonun performans gelişimini bütünsel olarak destekleyen bir sistemler olabilmektedir. Yapısal anlamda incelendiğinde performans ölçüm sistemleri, çalışan ve organizasyonların odağına ortak amaç ve hedefleri alarak, belirlenen nesne ve olayları kontrol edecek unsurları değerlendirmekte ve ölçümlenmektedir. Ayrıca “konuyla ilgili önemli göstergelerin tespit edilip sonucunda elde edilen veriler ışığında ortak faydalanılabilecek bir veri tabanında barındırarak, elde edilen bu verilerin hangilerinin, ne zaman ve nasıl ihtiyaç duyulacağına göre şekil alan bir rapor sistemi olarak noktalanan süreçler bütünü” şeklinde tanımlanmaktadır (Akal, 2005: 131).

Performans ölçümüyle ilgili başka bir tanımla da konuyla ilgili araştırmalar yapan Bititci (2000) yapmıştır. Bititçi, yaptığı tanımlarda organizasyonun çevresel etkilere karşılık daha duyarlı olması gerektiği kanaatinde olmuştur (Bititci vd, 2000). Ayrıca dış ve iç dahil olmak üzere çevresel unsurlara gerekli önemin verilmesi gerektiğini, organizasyonu kapsayan iç hedeflerin değerlendirilerek önceliğin iç çevre unsurlarına verilmesini savunarak organizasyonun özen gösterilmesi gereken noktalarına kadar yayılması ve organizasyonel gelişimi destekleyecek programların devamlılığının önemine sürekli değinmiştir (Amaratunga ve Baldry., 2002: 217).

Kavramsal açıdan bakıldığında performans ölçüm sistemleri, birçok kişi ve birçok şekilde tanımlanmakta bu sebeple çalışma alanı itibariyle oldukça geniştir. Performans ölçüm sistemleri için yapılan tanımlar ışığında kısaca örgütlerin hedef ve amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayan bir sistem olarak ifade edilebilmektedir. Bu sistemlerden ve sonuçlarından, organizasyonların süreçleriyle ilgili kontrol, değerlendirme ve geliştirme mekanizmalarında faydalanılmaktadır. Bu haliyle bakıldığında performans ölçüm sistemlerinin, organizasyonlardaki yöneticilerin performansını artırmaya yönelik anlayışlarına sağladığı katkıları aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (Akal, 1992: 8; Zairi, 1994: 4).

- Performans ölçümü, organizasyonlara motivasyonun nasıl sağlanacağı ve uygulamanın nasıl olacağıyla ilgili bilgi vermektedir.

- Organizasyonlarda işler belli standartlar veya göstergelerle sağlanmalıdır. Aksi takdirde fark edmeden istenmeyen durumlarla karşılaşılabilir.
- Performans ölçümleri, şu an nelerin yapıldığı ve nasıl yapılması gerektiğinin tespiti noktasında katkı sağlamaktadır. Bunun yanında organizasyonların hedef ve amaçları doğrultusunda üst yönetimin karar almasına katkı sağlayabilmektedir.
- Performans ölçümleri, organizasyonlarda var olan geliştirilmesi gereken noktaların tespitine fayda sağlamaktadır. Organizasyonlar, geliştirmeler yapmanın öncesinde mevcut durumlarını görmek ve konuların o hale nasıl geldiğini biliyor olmak isteyebilmektedirler ve bunu performans ölçüm sonuçlarıyla sağlayabilmektedir.
- Performans ölçümleri, üst yönetim açısından ihtiyaç olan geribildirim metotlarının işlevselliğine katkı sağlamaktadır. Organizasyondaki gelişimle ilgili uygulamaların beklentileri karşılayıp karşılamadığı, organizasyon açısından gelişimle ilgili hedeflerin gerçekleşmesinin önündeki engelleri tespit ederek alınacak önlemler ile ilgili karar verilmesine destek olan erken uyarı sistemleridir.
- Performans ölçümleri, aslında organizasyonda gerçekleştirilecek geliştirmelere yönelik bir denetim sağlamakta bu sayede de çalışan ve yöneticilerin özendirilmesine faydalı olmaktadır. Ayrıca özendirmeye başka bir katkı da ölçüm sonrasında sonuçların değerlendirilmesi ve hedeflerin belirlenmesi aşamalarında çalışan katılımı sağlandığı takdirde yaşanmaktadır.

Performans ölçüm sistemleri, yukarıda saydığımız faydalar ışığında performansın artırılmasına destek olmak isteyen yönetimler ve organizasyonlar için temel araçlardan biri olmaktadır.

2.11.2. Performans Ölçüm Yaklaşımları

Performans ölçüm sistemleriyle ilgili konular hakkında yapılan araştırmalarda genel olarak temelde iki evreden bahsedilebilmektedir. Bunlardan ilki, 1900'li yılların

başından neredeyse sonuna kadar ki dönemi kapsayan ve performans ile ilgili belirleyiciliğin verimlilik, yatırımın geri dönüşü ve karlılık gibi dinamikleri kapsadığı görülmektedir. Diğer evre ise, 1900'lü yılların sonlarına doğru dünyadaki pazar dinamiklerinin değişmesiyle başlayan ve pazar dinamiklerinin karlılıktan öte daha düşük bütçelerle daha fazla çeşitlilik sunabilen şirketlerin rekabetine dayanmaktadır. Aslında zamanla bu dinamikler bile yeterli olmayarak kaliteli ve düşük maliyetli üretimden hızlı dağıtıma, sunumun mükemmelliğinden esnekliğine kadar ki değişimler bile yeterli olmayarak yeni anlayışlar geliştirilmiştir. Bu anlayışlar ile toplam kalite yönetimi, üretim optimizasyon teknolojileri, tam zamanında üretim gibi esnek üretim sistemlerinin veya bilgisayarla üretim gibi teknolojilerin faaliyetlere dahil edilebilmesi adına yeni yönetim felsefeleri geliştirilmiştir. Organizasyonlardaki iş süreçleriyle ilgili yaşanan bu yenilikler, performans konusuyla ilgili geleneksel yöntemlerin eksik kaldığını göstermiş ve organizasyonların başarıyı yakalayabilmesi adına yeni sistemlerin geliştirilmesinin ihtiyaç olduğu anlaşılmıştır (Ghalayini ve Noble., 1996: 63).

2.11.2.1. Tek Boyutlu Performans Ölçüm Yaklaşımları

Performans ölçüm sistemlerinde geleneksel yöntemlerin odaklandığı temel nokta finansal veriler olduğu için aslında yönetim muhasebesine benzetilmekte ve finansal verilerin zamanla çeşitlenmesiyle şu an ki halini almaktadır. Şu anda karlılık, birim başına verimlilik, çalışan başına düşen satışlar, esnek fiyatlama, satışların kar oranları ve yatırımın geri dönüş oranı vb. gibi çeşitli ölçüler bulunmakta ve başlıca gösterge olarak verimlilik önemsenmektedir (Ghalayini ve Noble., 1996: 65).

Performans ölçümüne finansal açıdan bakan yöntemler, en temel yaklaşım olan mali tablo analizleriyle ilgili olan oran analiz yöntemi ve ekonomik katma değer gibi yöntemler uygulamaktadır. Organizasyonun performans ölçüm sistemlerinde bu yöntemlerden kullanıldığı takdirde çalışanından yöneticisine ve hatta sahibine kadar ne kadar çalışma grubu var ise bu tabloların analiz sonuçlarına güvenerek tavır aldığı düşünülmektedir (Coşkun, 2006: 7). Organizasyonlardaki finansal ilk adım mali tablolardaki oran analizi olmaktadır. Oran analizini tarif etmek gerekirse mali

tablolardaki incelenmek ve karşılaştırma yapılmak istenen iki kalemin birbiriyle olan ilişkisinin yüzdelik dilimlerden faydalanarak yorumlanması şeklinde ifade edilmektedir. Bu tarz finansal analizler, organizasyonun varlık verimliliği, finansman yapısı, likidite durumu, karlılık ve yükümlülüklerinin icra edilmesiyle ilgili fikirler sunmaktadır (Büker vd., 1997: 34-37).

Organizasyonun faaliyetlerinin farklı şekillerde değerlendirilebilmesi için mali performansın ölçümlerine katkı sağlayan oran analizi beş grupta incelenebilmektedir.

- Piyasa değeri oranları, kullanım alanı olarak bakıldığında organizasyonların genellikle sermaye piyasalarındaki başarılarının veya performanslarının ölçümlenmesiyle ilgilidir.
- Karlılık oranları, Organizasyonlardaki yönetimin verimliliğiyle ilgili en son ve net sonucun elde edilmesine yarayan oranlardır.
- Etkinlik (faaliyet) oranları, varlıkların organizasyon içerisindeki kullanımının verimiyle ilgili oranların sunulduğu bölümdür.
- Mali (Finansal) oranlar, Organizasyonlardaki borç ile öz sermayeyi ayrı ayrı incelerken aralarındaki ilişkinde incelendiği orandır.
- Likidite oranları, organizasyonların çalışma sermayesi ve cari durumlarının değerlendirilmesinde faydalanılan orandır.

Gelir kavramı günümüzde sermaye maliyetine göre istenilen asgari kar ile vergiden önceki karın farkına tekabül etmekte ve yöneticiler finansal performansın ölçümünde gelir kavramını sıklıkla tercih etmektedir. Bu tercihin sebebi oransal olarak olmasa da para değeri anlamında en yükseklere çıkarma isteği olmaktadır. Organizasyonların alt bölümlerindeki yapılacak ölçümlerde artık değeri kullanılarak, diğer bölümlerden birinin istenilen minimum karı yakaladığı takdirde o bölüm için performans yüksek kabul edilmekte ve o bölüme yapılan yatırımların artacağı düşünülmektedir. Performansı finansal açıdan ölçümleyen geleneksel kıstasların, sermaye maliyeti kavramını önemsemediğinden ötürü, sonuçların yanıltıcı olabileceği anlaşılmıştır. Artık kıstaslar değer esaslı belirlenmeye başlamış ve bu

ölçülerin en yaygın kullanılanı, ekonomik katma değer olup bu kavram artık değer kavramından ilhamla geliştirilmiştir. Kavramsal olarak bakıldığında organizasyonun mevcutta elindeki kaynaklar ile oluşturduğu katma değer ölçülmesine olanak sağlamaktadır. Başka bir deyişle ekonomik katma değer kavramı, organizasyonların bir dönem de muhasebesel olarak kazandırdığı ekonomik karlılığın ölçülmesine fayda sağlamaktadır. Ekonomik kar diye tabir edilen bu kavram muhasebesel karlılıktan farklı olup gelirin giderden fazla olması anlamı taşımamakta ve daha kapsamlı olacak şekilde kullanılan bütün kaynakların alternatif başka maliyetlerini de dikkatle inceleyerek bulunabilmektedir (Coşkun, 2006: 13-14).

Organizasyon içerisinde yaşanan süreçlerin kontrol edilmesi ve hatta izlenebilmesi adına, geleneksel ölçüm sistemleri muhasebe veya mali verileri baz almaktadır. Geleneksel ölçüm sistemlerinin bazı özelliklerini aşağıdaki gibi belirtilebilmektedir (Şimşek ve Nursoy., 2002: 45; Glad ve Becker., 1994: 172-173).

- Performans ölçümlerinde genellikle finansal göstergelerden yardım alınmakta ve bilgilerin bir bütün olarak seyrek elde edilmektedir.
- Gelecek performans ile ilgilenerek geçmiş verileri göstermektedir.
- Kullanıcılar ve yönetim tek ve toplamı belirten sayılara yönelmektedir.
- Performans baz alınarak ödül sistemi uygulanmaktadır.
- Organizasyonun performansı dikkate alınmayarak bütçe standartlarında herhangi bir değişimin yaşanması durumunda gerçekleştirilmektedir.
- Aslında finansal performans ölçülürken organizasyon bazında ölçümler yapılmaktadır. Fakat organizasyonun içinde bulunduğu sektör bazında kıstaslar önemsenmekte ve hatta diğer organizasyonlar ile ilgili karşılaştırmalar yapılmaktadır.
- Genel itibariyle ölçümlerde yönetim ve ortakları ilgilendiren veriler değerlendirilerek raporlama buna göre hazırlanmakta ve diğer çıkar grupları yeteri kadar önemsenmemektedir.

1900'lü yılların sonlarına doğru performans kapsamında geleneksel yöntemler ihtiyaç duyulan verilerin elde edilmesindeki zorluk ve finansal performansın yönetsel yetersizliği gibi eleştirilerin odağında kalmıştır. Performans ölçüleri geleneksel yöntemlerde tek boyutlu olmakta ve finansal veriler üzerinden faydalanılmaktadır. Bu sebeple dinamik, sürekli değişen ve gelişen çevre şartlarına tam anlamıyla uyum sağlayamamakta ve karşılayamamaktadır. Performans ölçüm sisteminde tercih edilen geleneksel yöntemler, yalnızca çalışanı, departmanları ve birimleri denetlemekte ve müşterileri önemsememektedir (Sarıaltın, 2003: 20). Bu eksiklikler, rekabetin ve rekabette başarıyı getirecek her detayın önem kazandığı günümüzde geleneksel performans yöntemlerinin neredeyse hiç kullanılamaz duruma getirmektedir.

2.11.2.1.1. Tek Boyutlu Performans Ölçümüne Yönelik Eleştiriler

Performans ölçümünde, tek boyutlu geleneksel yöntemlerin eksikliği pek çok otorite tarafından tartışma konusu olmuş ve genel itibarıyla bakıldığında kabul gören kısıtları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Ghalayini ve Noble., 1996: 66).

Yönetim muhasebesi ile ilgili geleneksel sistemlerin yetersizlikleri; En büyük yetersizlik veya zayıflık olarak kabul edilen konu geleneksel ölçülerin, yönetim muhasebesi sistemini temel alıyor olmasıdır. Amaçsal anlamda değerlendirme yapmak gerekirse yönetim muhasebesi, perakende, çelik, demiryolları ve tekstil fabrikalarındaki departman ve faaliyetlerin, belirgin ürünlerin maliyetlerin toplamına atıfta bulunabilmek adına ortaya atılmıştır. Yönetim muhasebesi sisteminin geliştirildiği yıllarda en fazla odaklanılan ve en büyük maliyet emek unsuru olmasına karşın günümüzde bu durum teknolojinin de gelişmesiyle yüzde on seviyelerinde gerçekleşmektedir.

Zamanın gerisinde kalan ölçüler; Geleneksel ölçüler finansal verilerden yararlandığı için geçmiş verileri kullanmak durumundadır. Haliyle faaliyet gösterilen bir önceki ay veya yılın verileri yaşanan o anın gerisinde kalmaktadır.

Organizasyonun stratejisinin başarıyı ölçmeye yeterli gelmemesi; Geleneksel yöntemlerdeki performans ölçülerinin asıl amaçlarına bakıldığında,

maliyetleri minimum seviyelere düşürmek, makinelerin verimliliğini artırmaya yönelik olup stratejiyle ilişkisi bulunmamaktadır.

Uygulama kapsamında ilişkinin yeterli olmaması; Geleneksel yöntemlerdeki performans kıstasları finansal ve miktara dayalı göstergelerdeki değişimleri önemsemektedir. Bu günlerde finansal raporlara bakıldığında ürün kalitesi, müşteri tatmini, sunum zamanını iyileştirme gibi geliştirmeleri ve çalışanın tatminsizliğine hangi olayların sebep olduğunu anlamak oldukça zor olmaktadır. Geleneksel yöntemlerdeki ölçülere bakıldığında çalışan bazında etkinlikler önemsenmemektedir.

Esneklik gösterememesi; Organizasyon içerisindeki her bir birimin kendine has öncelikleri ve özellikleri bulunmaktadır. Böylelikle birimlerin kullandığı performans kıstasları diğer birimler için uygun olmasa da organizasyonun bütününde kullanılan ve daha öncesinde formatına karar verilen finansal raporların esnekliği yok denilecek kadar az olmaktadır.

Gelişimin sürdürülebilir olmasına uygun olmaması; Genel olarak bakıldığında ölçüm standartları, sürdürülebilir gelişme ile bire bir uyum sağlamamaktadır. Standartlar odaklanması gereken noktaları atlayarak oluşturulduysa, sürdürülebilir gelişmeyi özendirmenin ötesinde belirlenen standartların etkisinde şekil alması beklenmektedir. Örnek vermek gerekirse, çalışan psikolojisi açısından değerlendirildiğinde bir sonraki dönemin standartlarında bugünün sonuçlarından çok daha fazla belirlenebileceğini düşünerek, performansını maksimuma çıkarma noktasında duraksama yaşanabilir ve istenilenin üzerine çıkarama noktasında problemler yaşayabilmektedir.

Finansal göstergelerin müşteri ihtiyaçları ve tatminiyle ilgili olmaması ve bu konuyla ilgili organizasyona herhangi bir bilgi sağlayamaması geleneksel performans yöntemlerinin en önemli eksikliği olmaktadır. Ayrıca finansal verilerin değerlendirilmesi ve toparlanma süreci uzun olduğu için hızlı karar alınması gereken durumlarda herhangi bir katkısı bulunmamakta ve yönlendirme noktasında zamanında fayda sağlayamamaktadır. Finansal verilerin kullanımı işlem kontrolü ve hedef tayininde hedeflenen maliyetleri gerçekleştirebilmek adına birtakım

manipülasyonlara sebebiyet verebilmektedir. Ölçümü yapılan etkinliklerin gerçek dışı, yanlış veya eksik değerlendirilmesi alınan kararların hatalı veya eksik alınmasına sebep olabilmektedir. Mali tablolardan yola çıkarak elde edilecek finansal veriler organizasyona sorunun neden kaynaklandığıyla ilgili bilgi sunmazken sadece problemin varlığıyla ilgili bilgi vermektedir. Aynı zamanda sonuçların yalnızca yöneticiler tarafından tahmin edebileceği düşünülmektedir. Performans ölçümünde geleneksel sistemlerin neredeyse tamamı müşteriye ihmal etmekte ve belirlenen standartların en uygun seviye de olduğunu kabul edilmektedir. Çalışanlar etkinliklerinde organizasyon gelişimine dair motivasyon kaynağı ve odaklanma problemleri yaşamaktadır. Geleneksel yöntemlerde çalışanlar açısından da durum böyle olup finansal hedefler ilgisini çekmemekte ve organizasyonun karlılığının yükselmesinde çalışanlar için çoğunlukla sınırlı avantajlar bulunmaktadır. Organizasyon performans ölçüm sistemi ile belirlediği strateji arasındaki uyum yok denilecek kadar az olmakla birlikte çalışanları geliştirmek için sunduğu imkânlardan da faydalanamama gibi durumlar yaşanabilmektedir. Geleneksel sistemler de elde edilen finansal ölçülerin neredeyse tamamı, yöneticilerin organizasyonel gelişim, bakım, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin önemsenmediği kısa vadeli programlardaki kararların alınmasına fayda sağlamaktadır. Performans yönetimindeki geleneksel sistemler, değişim ve yeniliklere hızlı karşılıklar sağlayamamaktadır (Şimşek ve Nursoy., 2002: 45-47; Glad ve Becker., 1994: 172-173).

2.11.2.2. Çok Boyutlu Performans Ölçüm Yaklaşımları

Tek boyutlu yaklaşımların yetersiz kaldığı noktaların üstesinden gelebilmek için başka performans göstergelerine ihtiyaç olduğu anlaşılmıştır. Yaşadığımız dünya 20. Yüzyılda yeni yönetim anlayışlarının, örgüt yapılarının, yeni teknoloji ve yeni düşüncelerin geliştirildiği bir zamanı yaşamakta olduğundan yöneticiler veya organizasyonlar, 20. Yüzyılda hızlı değişen iç ve dış faktörlerle ilgili tehdit veya fırsatlarla sık sık karşılaşmışlardır. Organizasyonların sürdürülebilirliği, gelişmelere ayak uydurabilmeleri, değişimi reddetmemeleri ve hızlı aksiyon alabilmeleri sayesinde gerçekleşmektedir. Teknolojik gelişmeler, rekabetin artması, bilgi ve

iletişim teknolojilerinin gelişmesi, ekonomik anlamda dünyada herhangi bir sınır bulunmaması gibi daha birçok sayılabilecek değişim ile artık “müşteri memnuniyeti” denilen kavramın performansı belirlemede çok daha önemli olduğunu göstermektedir. Bu dönemde artık işletmelerin hedefi para kazanmaktan ziyade, daha hızlı, kaliteli ve ucuz ürünü müşteriye ulaştırarak onu memnun etmeye çalışmak ve artık en önemli nokta “müşteri odaklı” düşünmek olmuştur (Pekdemir vd., 2000: 169).

Bu konuda araştırmalarda bulunmuş pek çok araştırmacı finansal olmayan performansı ölçmeyi faydalı bulmasına rağmen operasyonel göstergelerin kullanımı için de olsa finansal göstergelerden yardım alınmasının gerekliliğini tartışmakta ve savunmaktadır. Bu konuya araştırmalarıyla destek veren Norton ve Kaplan yöneticilerin operasyonel ve finansal ölçümlerden herhangi biriyle ilgili tercihte bulunmadıklarını ifade etmektedir. Sebep olarak organizasyonlarda yapılacak bir tek ölçümün hedeflediği noktalar ve kritik alanlarla ilgili net göstergelerinin olmayacağını belirtmiş ve yöneticilerin hem operasyonel hem de finansal anlamda dengeli sonuçlar elde edebilecekleri sistemlere ihtiyaçlarının bulunmakta olduğunu göstermektedir. Performans ölçümüne dört boyutlu ölçümü kazandıran Norton ve Kaplan “Balanced Scorecard” (Dengeli Puan Kartı Ölçümü) şeklinde bir geliştirme yapmışlardır. Bu boyutlar; yenilenme ve öğrenme, organizasyon içerisindeki işler, müşteri ve finansal bakış açılarıdır. Dengeli puan kartı ölçüm yaklaşımı, üretim ve strateji planlaması gibi konularda başka bakış açılarının kazandırılmasında ve yaklaşımların geliştirilmesine ciddi katkılar sağlamıştır. Performans ölçümlerinin dengeli olmasının nedenleriyle ilgili tartışmayı 1956 yılında Ridgway başlatmıştır. Sonrasında Smith tartışmalara ek olarak finansal olmayan kıstasları neden göstermiştir. Smith’e göre bu tarz ölçümler kısa vadede üretim yönetimine büyüme sağlarken uzun vade de değerlendirildiğinde belirsizliğin artmasıyla sonuçlanmaktadır. Üretim sanayii açısından performans değerlendirmesinde seçilecek finansal olmayan ölçütlerden sonuç alabilmek adına uzun zamana ihtiyaç olduğunu bu sebeple de birbirinden farklı sistemlerin kontrolünün kolay olmadığını anlatmaktadır (Sinclair ve Zairi., 2000: 148-151).

Japon yazar Kenichi Ohme'ye göre, dünyada 20. Yüzyılda yaşanan gelişmeler ışığındaki global ölçekli yeni dünya düzenine temeli küresel ekonomiye dayalı dört unsur sebep olmaktadır (Düren, 2000: 53).

- Küreselleşmeye sebep olan ilk faktör, dünyada yapılan yatırımların coğrafi sınırları aşması olarak gösterilmektedir. Ekonomik anlamda dikkat çeken ve kazanılacağı düşünülen her bölgeye para kolaylıkla ulaşmakta ve yatırımlar o bölgelerde devam edebilmektedir.
- İkinci ve diğer faktör, dünyada sanayi küresel ölçekte gelişmekte ve ilerlemekte olduğu gerekçe gösterilmektedir. Bu sayede uluslararası bir ölçeğe ulaşmak veya ihracat yapabilmek için ikili anlaşmaya veya hükümet desteğine ihtiyaç kalmamaktadır.
- Bir diğer üçüncü faktör, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan değişim ve gelişmeler şeklinde ifade edilmektedir. Ulusal veya uluslararası sınırları ortadan kaldırarak takip ve kontrol mekanizmalarını hızlandırmış haliyle yatırım ve sanayinin serbestleşmesine katkı sağlanmaktadır.
- Dördüncü ve son faktör, belki de globalleşmeyi tetikleyen en önemli unsur olan insan faktörü olarak kabul edilmektedir. Bu günlerde bireyler, tüketim zihniyeti açısından, küresel ölçekte düşünmekte ve memnuniyet beklemektedir.

Çok boyutlu performansa karşı bakış açılarındaki değişimler ışığında yeni yaklaşımların kaçınılmaz olduğu açıkça belli olmaktadır. Yine bu konuya araştırmalarıyla destek vermiş başka bir araştırmacı olan McNair 1990 yılında yaptığı bir araştırma da organizasyonlardaki kararsızlığın düzensizliği ve gerilimi artırdığı ve bunun önüne geçmek adına performans ölçümünün finansal ölçüm veya finansal olmayan ölçümlerin yapılmasındaki kararın çok önemli olduğunu savunmuştur. McNair kararsızlıklar ile ilgili, bazı finansal ölçümlerin yenilenmesi ve geliştirilmesi gerektiği halde yanlış yer ve zamanda gerçekleştirilen geleneksel sistemlerden yararlanan organizasyonlarda görüldüğünü belirtmektedir. Araştırmacılardan; Sellenheim, Grady, Howell ve Sovey, performans sistemlerinde

finansal ve finansal olmayan ölçümlerin bir arada ve dengeli kullanılmasından yana tavır sergilemişlerdir. Grady'nin bu konudaki araştırma sonuçlarına bakılacak olursa ölçümlerin dengelenmesi olmazsa olmaz olup, değer biçilen ve biçilemeyen, dış ve iç ölçümleri barındırması gerekmektedir. Performans sonuçları baz alınarak başarı oranları tespit edilmeli ve eğer yaşanacaksa yeni görevlendirmeler verilerek geri dönüşümlerin de bu sayede önüne geçilmesi gerekmektedir. Genellikle organizasyonlar, mevcut finansal performans ölçümlerinin yetersiz olduğunu, büyüme ve gelişmeyi engellediğini düşündüklerinde ölçümleri değiştirme eğiliminde oldukları gözlemlenmektedir. Birçok araştırmacı bu konuya da değinmekte olup örneğin Stata (1989)' da organizasyon içinde yaşanan çatışmaların artması durumunda finansal konular ciddiyet kazanarak olumlu yönde gelişme gösterdiğini belirtmektedir. Goldratt ve Fox (1993) ise performans ölçümünün en önemli kısmının finansal performans olduğunu savundukları için bu araştırmacılar geleneksel tekniklerin yerine farklı performans sistemlerinden yararlanılması gerektiğini savunmaktadırlar. Başka bir araştırma Nanni tarafından 1998 yılında yapılmış ve performans sistemlerinde finansal olmayan ölçümlerden yardım almanın bazı endişelere yol açtığını dile getirmiştir. Bu endişeler genel olarak, ilerleyememe ve yenilenememe, iş, çalışan ve güç kaybı, belirsizlik endişesi şeklinde açıklanabilmektedir (Sinclair ve Zairi., 2000: 144-150).

Performans ölçüm kavramıyla ilgili çok boyutlu yaklaşımları, yukarıda anlatılanlardan yola çıkarak özelliklerinin bazılarını araştırmacılar aşağıdaki gibi açıklamaktadır (Ghalayani ve Noble., 1996: 67).

- Performans ölçümü üretim seviyeleriyle doğrudan bağlantılı olmaktadır.
- Performans ölçümü, çalışanlar tarafından kolaylıkla anlaşılmakta ve organizasyonların üretim birimindeki faaliyetlerinde kullanılmaktadır.
- Temeline bakıldığında ölçüler finansal olmadığı için ölçümü gerçekleştiren kişilere günlük ve ani kararlar alırken fayda sağlayabilmektedir.
- Performans ölçüleri gelişmeyi ve iyileştirmeleri hızlandırmalı ve değişen pazar koşullarına göre şekil alarak, ölçüler hızla değişebilmelidir.

Yine başka bir araştırmacı olan Dixon (1990) performans sistemlerindeki finansal ölçümlere oluşacak güveni kördüğüm ifadeleriyle nitелеmekte ve başarılı olabilmesi ve kördüğümün çözülebilmesi adına çok boyutlu performans ölçüm yöntemlerinden faydalanılması gerektiğine bağlı olduğunu ifade etmektedir. Fakat Dixon bu düşüncelerine rağmen finansal ölçümleri hiçbir şekilde terk etmeden daha farklı ve yeni ölçümler ile desteklenen uygun çözümler üretilmesi gerektiğini savunmaktadır. Dixon'a göre performans ölçümlerinin değiştirilmesiyle ilgili model doğrudan olmamakla beraber üç aşamadan oluşması gerekmektedir. Aynı zamanda Kaplan'ın finansal sistemlerin iyileştirilmesi adına dört aşamalı bir model olarak önerdiği "değişim için oluşum" modeline benzemekte olup günümüzdeki hesaplama yöntemlerine de temel olmuştur. Dixon'un önerdiği model aşağıdaki faktörleri barındırmaktadır (Sinclair ve Zairi., 2000: 150.):

- Finansal hesaplama yöntemlerinin düzenlenmesi: organizasyonlar, performans ölçümleriyle ilgili finansal hesaplama yöntemlerini en önemli nokta olarak görmektedir. Organizasyonlar bu inançla hareket ederek finansal hesaplama yöntemlerini başarılı kılabilmek adına düzensiz bir şekilde kaynak harcamaktadır.
- Çözülmesi gereken düğümler: genellikle organizasyonlar ters giden veya düzeltilmesi gereken herhangi bir konuya performans sistemlerindeki ölçüm yetersizliğini sebep gösterebilmekte olsalar da günümüzde artık performans ölçümlerinde yaşanan düğümü, hesaplamalarda yaptıkları değişim ile çözebilmeyi keşfetmişlerdir.
- Ölçüm ve hareketleri ilgilendiren değişimler: performans ölçümleri sınırsız ve çok kapsamlı, değişimlerin tam anlamıyla önceden tahmin edilemediği, organizasyonların uyum sağlayabilmek için uzun süreler çalıştığı ve hesaplamalarda bağımsız bir kavram olarak düşünülebilmektedir.

2.11.3. Performans Ölçüleri

Günümüzde organizasyonlar birbirleriyle zor rekabet etmekte ve amaçları rekabette başarıyı yakalayabilmek için hizmet ve ürün performansını geliştirmeyi

amaçlamaktadır. Bu haliyle bakıldığında organizasyonlar hizmet veya ürünler ile ilgili gerek üretim esnasında gerekse üretim sonrasında bütün niteliklerini kolayca ölçebilmekte, uygun, güvenilir ve geçerli zemini sağlayabilmektedir. Bunu sağlayabilmek yalnızca güvenilir ve doğru performans kriterlerin tasarlanması veya hali hazırda uygulanan ölçülerin kullanılmasıyla sağlanabilmektedir. Performans ölçümüyle ilgili genel kullanım alanlarını ve ölçü türlerini gruplandırarak olursak; planlanan, teşhis edici, kontrol, belirli aralıklardaki yönelimleri gösteren ve hali hazırdaki durumu gösteren performans ölçüleri şeklinde sıralamak doğru olmaktadır (Harbour, 1997: 9-20).

İleri ve temel olmak üzere performans ölçüleri iki grupta incelenebilmektedir. İleri ölçüler performans yönetimi, kapasite ve faaliyetler ile ilgili işlemler gibi yönlerinin gözlemlenmesine imkân sağlamaktadır. Örnek vermek gerekirse, örgütsel çeviklik, verimlilik, eksikliklerin azaltılması, devir zamanı, üretim gelişimi ve israftan kaçınma gibi örnekler verilebilmektedir. Temel ölçülerde ise, sonuçların fark edilerek hangi alana daha özen gösterilmesi gerektiğinin gözlemlenmesine katkı sağlamaktadır. Finansal ölçümler de bu grupta incelenmekte olup bütçe kayıtları, toplam hisselerin dönüşü, spesifik amaçlar, üretim başarıları ve hizmet sonuçları da temel ölçüler sınıflandırmasında bulunabilmektedir. Bütün bunların yanında temel ölçüler, hedeflerin sıralanarak, çıktıların rapor edilmesi ve hangi çalışana hangi gerekçeyle sorumluluk verileceğine karar verme noktasında katkı sağlamaktadır.

Performans ölçüleri konusunda epeyce fazla ve birbirinden farklı sınıflandırma yapmak mümkün olmaktadır. Coble, Norfleet ve Ammons, üretkenlik, etkinlik (sonuç), verimlilik ve işgücü (çıktı) ölçülerini incelerken, etkinlik ve verimlilik ölçülerinin birleşimi sonucunda genel anlamdaki üretkenlik ölçülerini meydana getirdiğini ifade etmektedir. Parker, verimliliği, sonuçları, çıktıları ve girdileri incelemektedir. Caiden performans ölçümlerini, tüketici memnuniyeti, maliyetler, verimlilik, sonuçlar, çıktılar, faaliyet düzeyi ve girdilere göre sınıflandırmaktadır (Bilge, 2006: 22-23).

Yıllardır birçok araştırmacı performansın ölçümlenebilmesi adına en net göstergenin ne olması gerektiğini araştırmış ve değişik çalışmalarla literatüre katkı

da bulunmuştur. Aşağıdaki tabloda bu çalışmaların yazarları ve çalışmaları yıllarıyla beraber sıralanmaktadır (Kabadayı, 2002: 62; Köseoğlu, 2005: 16-17).

Tablo 1. Performans Ölçüleri

Yıllar	Yazarlar	Performans Ölçüleri
1969	Skinner	Yatırımın geri dönüşü, kalite, hizmet, üretkenlik
1983	Campanella ve Corcoran	Kalite maliyetleri (hata, değerlendirme, koruma) Kalite seviyesi (hata yüzdesi)
1985	Richardson, Taylor ve Gordon	Hacim ve ürün esnekliği, yeni ürün ve sunum yeteneği, çalışan verimliliği, birim başı maliyet ve çıktı hacmi
1985	Rosenfield, Shapiro ve Bohn	Teslim süresi ve maliyet
1985	Skinner	Hacim ve ürün esnekliği, teslim süresi ve güvenilirliği, ürün kalitesi ve güvenilirliği, yatırım, etkinlik ve maliyet
1986	Fine	Maliyet (hata, değerlendirme, koruma), uygunluk seviyesi (hata yapmama oranı)
1988	Miller ve Roth	Promosyon, satış sonrası hizmet, güvenilir ve hızlı teslim, hızlı hacim değişimi, esneklik, yüksek üretkenlik, kalite tutarlılığı (uygunluk), fiyat
1990	Ferfows ve De Meyer	Genel ve birim başı üretim maliyeti, yığın büyüklüğü, zamanında teslim ve gelişme hızı, envanter değişimi ve kalite
1990	Miller ve Kim	Kalite, stok hızı, yeni ürün geliştirme ve teslim hızı, üretim ve genel maliyetler
1990	Schonberger	Tahmin uygunluğu, üretimin birim maliyeti, girdi ve çıktı kalitesi, iş gücü üretkenliği, işleme süresini azaltma
1992	New	Hacim ve tasarım esnekliği, fiyat, kalite, teslimat güvenilirliği ve işleme süresi
1993	Carbet ve Van Wassenhove	Kalite (esneklik, hizmet verilebilirlik, dayanıklılık, uygunluk, güvenilirlik), zaman (yenilikçilik, teslim, hizmet, esneklik), maliyet
1996	Flynn, Filippini, Forza vd.	Satış maliyeti, üretkenlik, kalite yeteneği, teslim süresi
1996	Mapes	Ürün çeşitliliği, yeni ürün oranı ve sunum hızı, teslimat güvenilirliği, kalite tutarlılığı, imalat maliyetleri ve işleme süresi
1996	New ve Szwejczewski	Müşteri hizmeti ve üretkenlik

Kaynak: Köseoğlu, 2005: 16-17

2.11.4. Performans Ölçüm Sistemi

Performans ölçümü döngüsel ve planlı aktiviteler içeren bir süreçler bütünü olmakta ve bu amaçla gerçekleştirilmektedir. Genellikle organizasyonlar ölçüm sistemlerini kendi gereksinimleri doğrultusunda biçimlendirmektedir. Performans ölçümü çıktıları, organizasyonların eksikliklerini görülmesini, gelişme potansiyellerinin fark edilmesini ve yapılan iyileştirmelerin sürekli hale gelmesini sağlayabilmekte olduğundan aynı zamanda stratejik planlamanın süreç açısından uzantısı olarak görülebilmektedir. Performans ölçüm sistemlerinin süreçleri ile ilgili bazı önemli noktalar aşağıda belirtilmiştir (Köseoğlu, 2005: 21).

- Organizasyonlardaki üst yönetim unsurunun kararlılığı ve istekliliği olmazsa olmazlardandır.
- Doğru belirlenen hedefler istenilen sonucun ulaşılmasını hızlandırarak kolaylaştıracaktır.
- Ölçüm metotlarından yararlanılmalıdır.
- Çalışma grupları oluşturulmalıdır.
- Faaliyetlerin ayrıştırılmasının doğru yapılmasının yanında öncelik verilerek önemli olanlara doğru yoğunlaştırılmalıdır.
- Sabit bir ölçüye sahip olmaktansa zamanın şartlarına göre incelenip geliştirilebilmektedir.

Çeşitli yazarlar performans ölçüm sistemlerinin güçlü olabilmesi ve geliştirilebilmesi için bazı soruların cevaplanması gerektiği kanaatinde bulunmuşlardır. Bu sorular aşağıda yer almaktadır (Kutucuoğlu vd., 2001: 175).

- Ölçümün amacı (neden ölçüm yapılıyor).
- Ölçüm yapılacak şey nedir (önem arz eden unsurları saptamak için).
- Ölçüm nasıl yapılmalıdır (metotlar ne olacak).

- Ölçüm hangi zaman içerisinde yapılmalıdır (zamanlama ve zamanı belirlemek için).
- Ölçüm kim tarafından yapılmalıdır (yöneticiler veya üst yönetimden birini seçebilmek için).
- Ölçüm sonucunda elde edilen veriler hangi şekillerde kullanılmalıdır (hangi amaçları yerine getirecek).

Performans ölçüm sistemleri tasarlanmadan önce daha planlama aşamasındayken bazı ilkelerin dikkate alınması gerekmektedir (Harbour, 1997: 67-68).

- Yapılan ölçümler bazı durumlarda yeni davranışlara sebebiyet verebilmektedir. Ölçümü yapılacak olan konular amaçları sağlayabilecek konular olmalı ve performans ölçümünde yaşanabilecek olası yanlışlıklar karışıklığa yol açılmasına sebep olacak şekilde sonuçların yanlış olmasını sağlayabilmektedir.
- Var olan başarı ile verimlilik ölçümü yapılarak etkisinin artırılması için çalışmalarda bulunulması gerekmektedir. Bu konuya basit bir örnek vermek gerekirse; çalışanların memnuniyetsizliklerinin dinlenmesi gibi teknikler ile gerçekleştirilebilmektedir.
- Performans kıstaslarını karşılayarak, başarılı sistemler geliştirmek, organizasyonların verimliliğini yükseltirken, organizasyon açısından yüksek ölçekli bir maliyet gerektirebilmektedir.
- Performans ölçümleriyle ilgili yapılan testlerde sistemin geliştirdiği hangi organizasyonel amaçla kullanıldığının bilincinde olmaya yardımcı olabilecek isimlendirmeler yapılmalıdır. Uygunluk ve kullanılabilirlik sağlanması adına performans ölçümü hangi alanla ilgili olursa o alandaki bir çalışana bağlanmalıdır.
- Aslında hemen her sistemde istenmeyen şeyler yaşanabilmekte ve ne zaman yaşanacağı çoğu zaman tahmin edilememektedir. Yapılan ölçümlerde

olumsuz kabul edilebilen her türlü gelişme için uygun uyarılarda bulunulmalı ve her zaman hazırlıklı olunması gerekmektedir. Bunlara hiç mahal vermemek adına bilgi, format, kişi ve en önemlisi zamanı doğru seçerek sistem belirlenmelidir.

- Ölçüm sistemleri kolay uygulanabilen ve anlaşılabilen, uygun, özel ve en önemlisi basit olması ve grafiklerle biçimlendirilmesi tavsiye edilmektedir.

Performans ölçümünün en önemli adımları sistem belirleme, oluşturma, gerçekleştirme ve uygulamadır. Bu sebeple, aşamaların ilkinde organizasyonun şimdiki durumunun gözlemlenebilmesi için hangi türde bilgilerin lazım olduğu belirlenmektedir. Diğer aşama da ise ölçümle ilgili uygun hiyerarşiler belirlenmektedir. Bilgilerin hangi şekilde toplanabileceği ve bu toplanan verilerin ne şekilde dağıtılacağı belirlenmektedir. Sonrasında artık elde edilen verilerin hangi şekillerde gösteriminin yapılacağına karar verilerek performans ölçüm sistemi kurulmuş olmaktadır. Ölçüm sistemleri beş farklı aşamadan sonra meydana gelmektedir (Harbour, 1997: 67-68).

1. Aşama: Hedeflenen seviyedeki performansı karşılayabilmek adına elde edilmesi gereken bilginin hangi tür performans bilgisi olduğunun belirlendiği aşamadır.
2. Aşama: Ölçümün yapılabileceği konu kapsamında kullanılabilir düzeyde ölçüm araçlarının tasarlandığı aşamadır.
3. Aşama: Performans ölçümü adına hiyerarşinin tasarlandığı aşamadır.
4. Aşama: Elde edilen bilgilerin dağıtım ve toplama metotlarının, sürdürülebilirliği sağlamak adına tasarlandığı aşamadır.
5. Aşama: Performans gösterim şeklinin tasarlandığı aşamadır.

Performans ölçüm sistemleri, organizasyonların başarısını bütünsel anlamda ölçümlendiği için birçok konuyu birlikte incelemektedir. Bu konular; Organizasyon içinde çalışan beklentileri, strateji, vizyon, misyon vb. konular ile organizasyon dışı rekabet seviyesi, pazar koşulları vb. gibi konular olup bu konular ile ilgili gerekli

analizleri gerçekleştirilerek, değişmeler ve gelişmeler gözlemlenerek başarı kıstaslarının tanımlanması gerekmektedir. Organizasyonların aralıklarla denetlenebilmesi ve bunun yanında verilecek kararlara da katkı sağlanabilmesi adına kritik başarı kıstaslarının kullanılabilceği performans anlamında bazı göstergeler tasarlanması gerekmektedir (Tekeli, 2003: 13-18).

Performans ölçüm sistemlerindeki kritik başarı kıstasları organizasyonun misyonu ve müşteri tatmini açısından yol gösterici olmaktadır. Bu unsurlar organizasyonların hedef ve amaçlarına ne derece ulaşabildiklerini ve performans ölçümüyle ilgili göstergelerin tespit edilmesine odaklanmaktadır. Organizasyonların rakiplerine karşı üstün duruma geçerek müşteriler tarafından daha net anlaşılması adına önemsenmesi ve güçlendirilmesi gibi ihtiyaç olan yönleri temsil etmektedir. Bu unsurlar, aynı zamanda organizasyonların amaçlarını gerçekleştirebilmeleri açısından oldukça önem arz eden işlevsel amaçlar şeklinde ifade edilebilmektedir (Akal, 2005: 105).

Örgütlerde hedeflenen bir yüksek performans var ise kritik anlamdaki başarı kıstasları ve örgüt amaçları baz alınarak belirlenmesi gerekmektedir. Başka bir ifade ile organizasyonun performansını yükseltmek için kritik kabul edilebilecek başarı kıstaslarının tamamında iyileştirmeler yapılması ve desteklenmesi gerekmektedir (Aktan, 1999: 4). Performans ölçümü açısından bakıldığında kritik başarı kıstaslarına örnek olarak karlılık, nakit akışı, maliyet, kaynak yönetimi, kalite, esneklik, üretim mükemmelliği, teknolojik liderlik, güvenilirlik ve müşteri memnuniyeti gibi konulardan bahsedilebilmektedir (Glad ve Becker., 1994: 175). Örgütsel performansın ölçümüne sağladığı katkılar göz önünde bulundurulacak olursa yöneticiler etkili ve güçlü liderlik etmek istedikleri takdirde bu kritik başarı kıstaslarından faydalanabilmektedir (Wade ve Recardo., 2001: 7).

Organizasyonlarda hedef ve stratejiler doğrultusunda belirlenen kritik başarı kıstasları aslında vizyonun önemli bir parçası olmaktadır. Performans göstergeleri de bir bakıma hedef ve stratejiler doğrultusunda belirlenmesi gerekmektedir. Kritik başarı kıstaslarının doğru belirlenmesiyle; aslında ölçümlenmek istenen veriler, performans ölçümü sonrası güvenilirlik ve geçerlilik düzeyini etkilemekte

olduğundan bilgilerin tutarlılığını ve doğru seçilme düzeyini doğrulayabilecektir (Uyargil, 1994: 25-26). Konuyla alakalı başka bir çalışma da kritik başarı kıstaslarıyla ilgili olmaktadır. Bu boyutlar; çalışan ilişkileri, rapor ve kalite verileri, prosedürler veya yönetim süreçleri, tedarikçi kalitesi, hizmet veya ürün tasarımı, eğitim, kalite politikası, kalite departmanı ve üst yönetimin üstlendiği rol şeklinde ifade edilmektedir (Baş, 2003: 562-563).

Organizasyonlar için en önemlisi performans açısından en uygun ölçülere karar verilmesi, stratejilerinin formüle edilmesi ve başarısının tespiti açısından önemli olan kıstasların belirlenmesidir. Aşağıdaki esaslar kritik başarı kıstaslarının seçiminde önem arz etmektedir (Aktan, 1999).

- Oluşturulurken organizasyonun stratejisi göz önünde bulundurulmalıdır.
- Organizasyonlar, stratejik planlar ile faaliyetler arasında ilişki kurmalıdır.
- Organizasyon içerisindeki bütün birimler için anlamının aynı olması sağlanmalıdır.
- Organizasyonun dış ve iç çevre etkinliklerini önemsemelidir.
- İhtiyaç duyan bireyler açısından her zaman hazır olmalı ve karar verme adına yeterli kabul edilmelidir.

Performans sistemlerinde kritik kabul edilebilecek başlıca konuların bazıları Konuyla alakalı yapılan araştırmalardan yola çıkarak başarılı kabul edilebilecek ölçüm sisteminde beş temel özellik dikkat çekmektedir (Sinclair ve Zairi., 2000: 156).

Performans sistemleri;

- Organizasyonel gelişimi sürdürebilmek adına öğrenmeyi desteklemelidir.
- Müşterilerin ihtiyaç ve taleplerini kısaca beklentilerini karşılayabilmelidir.
- Performans çıktılarının ihtiyaç duyulan birimlere iletiminin hızlı olması gerekmektedir.

- Organizasyonun hedef, amaç ve başarı kıstasları ile aynı doğrultuda olması desteklemelidir.
- Organizasyonda yer alan her birim ve bireyin anlayabileceği, karar öncesinde değerlendirilebileceği her birim ve bölüme uygulanabilmelidir.

Performans ölçümleri uygun bir şekilde geliştirildiği takdirde üretkenlik ve kalitenin artmasına fayda sağlayarak organizasyona aşağıdaki katkıları da sunabilmektedir (Sinclair ve Zairi., 2000: 156-158).

- Müşteri anlamında ihtiyaçların karşılanmasına katkı sağlamaktadır.
- Standartların belirlenmesine imkân sağlayarak organizasyon içerisinde karşılaştırma yapılabilmesine imkân sağlamaktadır.
- Bireysel performansın ölçülmesi istenen personeller açısından şeffaf bir “ölçüt” oluşturmaktadır.
- Kalitede başarının yakalanamamasıyla ilgili sorunların tespitinde fayda sağlayarak öncelikli faaliyetlerin karar sürecine önemli katkılar sağlamaktadır.
- Üretim bölümünü yönlendirebilmekte ve maliyetlerin tespit edilmesine fayda sağlamaktadır.
- Kaynak kullanımıyla alakalı dengelemeye fayda sağlamaktadır.
- Organizasyonel gelişimle alakalı gayretlerin devamlılığının olması adına geribildirim sağlamaktadır.

Performans ölçümlerini kategorize edecek olursak boyutları birbirinden farklı olabilmektedir. Fakat bilinmesi gereken doğrunun aslında performansı tek bir boyutta değil, birden fazla boyutuyla uzunca ölçümlenmelidir. Ölçüm sırasında tercih edilecek boyutlar organizasyonun stratejileri bakımından farklı olması gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında organizasyonlar daha açık ve olumlu sonuçlar elde edebilmek adına kendileri açısından en faydalı ölçüm sistemini tasarlayarak uygulaması gerekmektedir (Sinclair ve Zairi., 2000: 155).

Performans ölçüm sistemleri organizasyonların bulunduğu sektör veya ekosisteme göre farklılıklar gösterebilmektedir. Örnek vermek gerekirse; performans ölçüm sistemleri ile ilgili çalışmalar hizmet sektörü evreninde yapıldığında, müşteri memnuniyeti, kalite ve verimlilik üzerine yoğunlaştığı görülmektedir (Zimmermann ve Allen., 2001: 70-79). Hizmet odaklı çalışan organizasyonlarda performans ölçümleri, müşteri tatmin düzeyini ve kaliteyi ölçümleyen niteliksel kavramlar üzerinde yoğunlaştırmak önem taşımaktadır. Hizmet kavramının soyut bir kavram olması sebebiyle genellikle çoğu zaman ölçümünün yapılamayacağı kanaati de olsa hizmet kavramı müşteriyle temas anında oluştuğu için tatmin düzeylerini farklı şekillerde ölçümleyebilmektedir. Hizmet kalitesini ölçmek için kullanılan çeşitli yöntemlere örnek vermek gerekirse, görüşme, gözlem ve anket başlıca ölçüm yöntemleri arasında gelmektedir (Kydos, 1999: 31-32).

2.11.5. Performans Ölçüm Düzeyleri

Organizasyonlar içinde birden çok alt sistem bulundurmakta ve bu sistemlerle kurulmaktadır. Organizasyonlardaki bu sistemler ile dış çevrenin etkileşimi performans kavramını açıklamaktadır. İşletmelerde bu alt sistemlerin iç çevre unsurlarını çalışanlar, gruplar, fonksiyonlar, bölümler vs. oluştururken dış çevre unsurlarını, maliyetler, rekabet ortamı, ekonomik koşullar ve pazar gibi konuları barındırmaktadır. Performans ölçüm sistemlerinin, her organizasyonda stratejik amaç ve hedeflerin farklı olmasından dolayı genel bir yapı da olup bütün organizasyonlara uygulanması pek olası görülmemektedir. Ayrıca her işletme de birbirinden farklı öğelerin farklı ilişkileri bulunabilmektedir. Böylelikle organizasyonlar kendi sistemlerine yönelik uygun performans ölçüm sistemiyle ilgili göstergelere karar vermeli ve ölçümü bu doğrultuda gerçekleştirmelidir (Tekeli, 2003: 5).

Performans düzeyleri ile ilgili sınıflandırmalar günümüze kadar çeşitli şekillerde yapılmıştır. Bu sınıflandırmalardan birini Recardo ve Wade (2001: 3) performans düzeylerini aşağıdaki tablodaki gibi görev, süreç ve örgüt şeklinde üç grupta incelemiştir.

Tablo 2. Performans Ölçüm Düzeyleri

Düzyey	Amaçlar	Plan	Ölçüm Perspektifi
Örgütsel	İşletme planı, organizasyonel uyumlaştırma ve strateji belirleme	Mevcut stratejilerin işlevsellik ölçüleri ve saydam kısıtlar	Yenilik, Büyüme, Operasyonel, Organizasyonel, Müşteri ve Finansal
Süreç	Müşteri istek ve standartlarına uygunluk	Çıkış ve girişler, Hizmet anlaşmaları, Sınırlar	Standartlara uygunluk, kalite, miktar, devir zamanı, maliyet
İş/Görev/Faaliyet	Motivasyon seçme Kolay erişim Rapor kartları	Görev analizleri, Fonksiyon kartları, Süreç haritaları	Bilgi kaynakları Hedef ölçümleri Aktiviteler ve sonuçlar

Kaynak: Wade ve Recardo, 2001: 3

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi performans ölçümünün amaçları örgütsel boyutta düşünüldüğünde kalite ve strateji olduğu anlaşılmakta ve ölçüm planlarının hali hazırda var olan kalite fonksiyonunu ve stratejiyi temel aldığı görülmektedir. Tablodan da anlaşıldığı üzere ölçümlenebilecek bakış açıları yaklaşım itibariyle çok boyutlu olmaktadır. Bu boyutlar; yenilik, büyüme, operasyonel, organizasyonel, müşteri ve finansal yaklaşımlardır. Performans ölçümlerinde organizasyonel düzeyde önemli kabul edilebilecek bazı konular bulunmaktadır. Bu konular, aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir (Wade ve Recardo., 2001: 101-104).

Yenilikçi ve büyüme yaklaşımı açısından, çalışanların önerilerinin kabul edilme oranı, pazar payı, yatırım çalışmaları, pazardaki yeni ürün sayısı, satış yüzdeleri, organizasyon masraflarının toplam oranı önemli olmaktadır. Operasyonel açıdan bakıldığında; müşteri alışkanlıkları ve devir hızları, çalışanın iş maliyetleri, yöntem değişimleri, devir zamanı oldukça önem arz etmektedir. Örgütsel açıdan bakıldığında; teknoloji kullanımı, çalışan memnuniyeti, yönetim kalitesi gibi konular önemliken müşteri memnuniyeti açısından; müşteriye karşılaştırma ve elde tutma, kazanç gibi konular önemlidir. Finansal açıdan bakıldığında; kara bağımlılık, eşitliğe önem vermek, ekonomik değer katkısı ve nakit para akışı oldukça önemli konular arasında bulunmaktadır.

İşletmeler açısından organizasyonel düzeyde performans ölçümünün bazı faydaları bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır (Harbour, 1997:3; Akal, 2005: 65).

- Performans düzeylerinin belirlenmesi işletmeler açısından geçmişle kıyas yapmaya katkı sağlamaktadır. Kıyas sonucu ortaya çıkan bilgiler ışığında verimlilik ve performans anlayışı geliştirilerek organizasyonun tümünde uygulanabilmektedir.
- Organizasyonların gelecek planlarını daha başarılı yapmalarını sağlayabilmektedir. Süreç, çalışan ve girdilerin daha öncesinde belirlenen kıstaslar ile gerçekleştirilme durumları karşılaştırılıp performansın durumuyla ilgili bilgi edinilmesine katkı sağlamaktadır. Olası bir performans düşüklüğünde nedenlerinin tespitinde ve verimlilik anlamında organizasyonların verimlilik anlamında geliştirilmesinde edindikleri bu bilgilere başvurulmaktadır. Sonuçlar doğrultusunda yeni hedefler belirlenebilir yeni amaçlar edinilebilmektedir.
- Ulaşılan hedef ve amaçlar hedeflenenlerden farklı gerçekleşmişse görülebilmektedir. Oluşabilecek veya hali hazırda var olan sorunlarla ilgili erken bilgilendirme sağlayacağından dolayı gelişmeye ihtiyaç duyan alanların tespiti ve gelişmesine gerekli katkıyı sunmaktadır.
- Performans ile ilgili hedeflerin sürekliliğine katkı sunmaktadır. Organizasyonlarda bulunan stratejik program ve planların oluşturulmasında nelerin ne için gerçekleştirilmesi gerektiğinin uygunluğu açısından fayda sağlamaktadır. Bu sayede yönetimlere planlama anlamında katkı da bulunmaktadır.
- Performans düzeylerinin belirlenen sınırlar dâhilinde kontrol edilmesine katkı sağlayabilmektedir. Ölçümün yapıldığı ana kadar gerçekleştirilen çalışmaların çıktılarının değerlendirilerek sonuçlarını bütün birimlere ulaştırmaktadır. Bu vesile ile başarının elde edilmesinde personellerin

tamamının katkısının görülmesi motivasyon yükseltici ve özendirici bir tesir oluşturmaktadır.

- Pazarda faaliyet gösteren rakip var ise karşılaştırmalarına performans düzeylerini de ekleyebilmektedir.

Performans ölçümüne süreç anlamında bakıldığında dört ayrı türden bahsedilebilmektedir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Wade ve Recardo., 2001: 129).

- **Süreç Sonu;** Doğrudan müşteri gereksinimleri önemsenerak tasarlanmaktadır. Hizmet ve ürünlerin ihtiyaçlarını baz almaktadır.
- **Fonksiyonel Sınırlar;** Her sürecin aslında birden ve birbirinden farklı fonksiyonu bulunmaktadır. İşletmelerin aleyhinde oluşabilecek bir konuda sorumlulukların kişiler tarafından reddedilmesi şeklinde örnek verilebilmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar problemlerin yaşandığı sırada saptanması gerektiğini ve bu saptamanın ölçüm sonrasında elde edilecek değerler ile gerçekleştirilebileceğini göstermektedir.
- **İkincil (Ana Yardımcı) Ürünler;** Aslında yaşanan süreçlerin tamamı kendisine son hizmet veya ürünü amaçlar ve bunu elde edebilmek adına birden fazla ikincil hizmet veya ürün gerekmektedir. Yaşanan durumlar problemlerin saptanması konusunda hız kazandırmakta olup bu durumda tedbir almaktan daha önemli olmaktadır.
- **Değişiklikler;** Planlananın dışında ulaşılan ve istenilen arasındaki farktan doğan bir olay olmaktadır. Süreçlerin neredeyse tamamında belli başlı kırılma noktaları bulunmakta ve tam da bu nokta da gerçekleştirilen ölçümler, problemlerin saptanmasını daha da kolaylaştırarak hızlıca düzeltilmesine de önemli katkılar sağlamaktadır.

Süreçlerin ölçümündeki etkililik; sürekli değişim gösteren performans özelliklerine ve kritik seviyede önemli başarı unsularına nazaran gelişmiş ve devamlı gelişmekte olan ilkelerle sağlanmaktadır. Stratejik gözlemler sayesinde, operasyonel ölçüm biçimlerine ve ayrıntılara farklı uyumlaştırmalar ve boyutlar ilave edilmiştir.

Etkililik kavramına göre hedef ve amaç gibi sistemli göstergelerin açılımı önemli bir konu olmakta ve iş yönetiminin iş planlamasıyla bütünleşmesi durumunda işlem ölçümleri için başarı unsuru anlamı taşımaktadır (Milgate, 2004: 110).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde incelenen teorik bilgilerden yola çıkarak, üçüncü ve son bölümde bilişim sektöründeki işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleriyle finansal olmayan performansları arasındaki ilişkinin ölçülmesiyle ilgili olarak araştırmanın amacı, önemi, evreni, örnekleme, yöntemi, kapsamı ve bulgulara yer verilmektedir. Bu sebeple uygulama kapsamında, bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden yarı yapılandırılmış mülakat tekniğiyle bilgi toplanarak, elde edilen verilerden çıkarımlarda bulunarak sonuç elde edilmeye çalışılmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Türkiye'deki işletmeler açısından en büyük sosyal sorumluluk, topluma katkı sağlamalarıdır. Bu açıdan bakıldığında topluma sağlanan katkı işletmelerin hayatta kalmasını sağlayan en önemli unsurlardan biri haline gelmiştir. Günümüzde işletmelerin içinde bulunduğu çevreye karşı yasal, ekonomik ve sosyal anlamda katkı sağlaması, tüm işletmeler açısından gerekli olmanın ötesine geçerek toplum nezdinde fark yaratan, saygı uyandıran ve tercih edilen birer varlık olmalarını sağlamaktadır. Teknolojik gelişmeler ile birlikte rekabetin hızla arttığı bilişim sektöründe, sosyal sorumluluğa kurumsal anlamda önem gösteren işletmeler, geliştirdikleri ve gerçekleştirdikleri projeler sayesinde finansal performanslarını daha iyiye götürebilmektedirler.

Günümüzde dünya, ekonominin büyüdüğü ve hızla geliştiği bir ortam haline gelmiş ve artan rekabet koşullarının şiddetlendiği endüstrilerden biri olan bilişim sektöründe performans ölçümü ve performans değerlendirilmesi gibi hayati konularda doğru kararlar verilmesini zorunlu hale getirmiştir. Rekabetin şiddetinin arttığı bu gibi sektörlerde performans değerlendirmesinin yalnızca finansal göstergeler kullanılarak yapılması yeterli görülmemektedir. Bu sebeple beklentileri karşılayabilecek bir performans değerlendirme modelinin oluşturulmasındaki gereklilik her geçen gün kendini göstermektedir. Bu sebeple geleneksel performans

değerleme modellerindeki finansal performans ölçüm metotlarına ek olarak finansal olmayan performansın ölçülmesi de gerekli hale gelmiştir.

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren bilişim şirketlerinin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini incelenerek, bu faaliyetlerin hangi alanlarda yapıldığı, bu faaliyetler için bütçe ve diğer kaynakların ayrılıp ayrılmadığı, kurumsal anlamda yürütülen veya desteklenen sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmelere olan katkılarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca sosyal sorumluluk faaliyetlerinin gündemde tutulması ve başarılı örneklerinin paylaşılmasının pozitif bir etki oluşturacağı ve diğer kurum ve kuruluşları da bu kapsamda harekete geçireceği varsayılmıştır. Araştırmanın bir diğer amacı kurumsal sosyal sorumluluk etkinliklerinin bilişim sektöründeki işletmeler üzerindeki etkileri ele alınmış ve finansal olmayan performans ile kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki ilişki ve bakış açıları tespit edilmeye çalışılmıştır. Ek olarak Türkiye’de faaliyet gösteren bilişim şirketlerinin kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili söz konusu faaliyetlerinin kimlere yönelik gerçekleştirdiğiyle ilgili bilgi toplanmıştır. Elde edilen bilgiler ışığında işletme içerisinde gerçekleştirilen kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin yine işletmenin finansal olmayan performansını ne yönde etkilediği ve nasıl bir değişime neden olduğu açıklanmaya çalışılmıştır. Finansal başarıların sadece üretim ve satış ile sağlanamayacağı ve sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çevre ile olan etkileşimi güçlendirerek işletmelerin finansal karlarına da katkı yapacağını vurgulanması amaçlanmıştır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma, Türkiye’de faaliyet gösteren, örneklem içine dahil edilen ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetinde bulunan bilişim şirketleri ile araştırma da kullanılan yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile işletmelerdeki üst düzey yöneticilerin verdiği cevapları kapsamaktadır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma üç bölümden oluşmakta ve teorik kısmının oluşturulmasında öncelikle kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ve finansal olmayan performans kavramlarıyla ilgili literatür taranmış olup ulusal ve uluslararası düzeyde tez, makale, kitap ve internet kaynaklarından faydalanarak kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Araştırmada, işletmelerin gerçekleştirdiği kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleriyle işletme nezdinde finansal olmayan performansa etkisini ölçmek adına kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri yürüten bilişim sektöründeki işletmelerin üst düzey yöneticileri ile görüşmeler yapılmıştır. Bu araştırma tanımlayıcı nitelik taşıması sebebiyle birincil veriler kullanılarak yapılmıştır. Birincil verilerin elde edilmesinde yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmış ve görüşmeler yüz yüze ve online görüşmeler ile gerçekleştirilmiştir.

Veri Toplama Araçları: Nitel araştırmalarda en yaygın uygulanan veri toplama aracı mülakattır. Cohen ve diğerleri (2000) mülakat tekniğinin üç amaç için yapılacağını savunmaktadır. Birinci amaç, araştırmacının evren ve örneklem ile ilgili çerçevenin açıklanması adına doğrudan bilgi elde edebilmektir. İkinci amaç, yeni bir hipotez sunmak veya test etmektir. Üçüncü ve son amaç ise araştırma içerisinde uygulanan diğer metotlar ile bağlantılı olarak kullanılmaktadır (Patton, 2002). Mülakat teknikleri yapısına göre; “yapılandırılmamış”, “yarı yapılandırılmış” ve “yapılandırılmış” şeklinde üçe ayrılmaktadır (Karasar, 1999: 167, Altunışık vd, 2007:83). Hangi türde soruların hangi şekillerde sorulacağı ve sonucunda hangi verilerin elde edileceğini ayrıntılı bir biçimde belirleyen planlı görüşmeler “yapılandırılmış” mülakattır. Araştırmacının hangi konuyla ilgili hangi boyutların açığa çıkmasını istiyorsa mülakatın gidişatına göre önceden belirlenmeyen soruların sorulduğu görüşmeler “yapılandırılmamış” mülakattır. Temel birkaç soru ve izlenecek yolun kabaca belirlendiği fakat görüşmenin gidişatına göre soruların değiştirilebildiği veya yeni soruların eklenebildiği görüşmelere de “yarı yapılandırılmış” mülakat denmektedir (Altunışık vd., 2007:84). Araştırmacıların, genel hatlarıyla sorulacak soruları planladığı ve gidişata göre farklı soruları da görüşme yapılan kişiye yönelttiği ve bu sayede konu ile ilgili daha derin bilgi toplayabileceği bir tekniktir (Altunışık vd. 2007). Yarı yapılandırılmış mülakat

görüşmecinin hem çerçeveden uzaklaşmasını engellerken aynı zamanda da daha geniş bilgi edinmesini de kolaylaştırmaktadır. Bu sebeple tez kapsamında yarı yapılandırılmış mülakat kullanılmıştır.

Gerçekleştirilen mülakatlar ses kayıt cihazı ile kaydedilmiş ve ortalama 30 dakika sürmüştür. Daha sonrasında yazıya aktarılarak analiz aşamasına geçilmiştir. Mülakat soruları literatür taraması sonucunda amaca uygun olarak oluşturulmuştur. Sorular arasında derinlemesine veri elde etmeyi amaçlayan açık uçlu sorular ile soruları destekleyecek çeşitli ek sorulara yer verilmiştir. Yarı yapılandırılmış mülakat tekniğinin güvenle uygulanması için uzman görüşü alınmış ve kapsam geçerliliği için uzman görüşlerine başvurulmuş ve alanında uzman üç akademisyenden görüş alınmıştır. Yüz yüze gerçekleştirilen mülakat sırasında katılımcılara, bilgi almak, anlaşılmayan konuları netleştirmek ve bazı konuları daha da derinlemesine araştırabilmek adına anlık gelişen ek sorular da yöneltilmiştir. Mülakat soruları ve ek soruların anlaşılır olmasına ve çok boyutlu olmamasına özen gösterilmiştir. Yönlendirici ve kapalı uçlu sorulardan olabildiğince kaçınılmıştır.

Geçerlik ve Güvenirlik: Çalışma da veri toplamak amacıyla yarı yapılandırılmış mülakat sorularının geçerliliği için farklı ölçütler bulunmakta ve katılımcı teyidi bunlardan biridir. Katılımcılar gönüllülük esas alınarak seçilmiş ve sorulara verdikleri cevapların içtenlikle olmasını sağlamak için katılımcı isimlerinin hiçbir şekilde açıklanmayacağı ve gizli tutulacağı bildirilmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2006) araştırmanın güvenilirliği ve geçerliğinin sağlanması için gönüllü katılımcılar ile gerçekleştirilmesinin önemini vurgulamaktadır. Bu sebeple, katılımcılara araştırmaya gönüllü katılmalarına teşvik etmek için araştırmanın önemi ve katılımcıların sunacağı katkılardan bahsedilmiştir. Başka bir ölçüt ise verilerin katılımcılardan yüz yüze görüşme ile derinlemesine toplanmasıdır. Bu amaçla katılımcılar ile görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiş bu şekilde veri toplanmıştır. Bir başka ölçüt, ortaya konan görüş ve önerilerin araştırma konusuyla ilgili ana temaları yorumlayıcı ve açıklayıcı bir niteliğe sahip olmasıdır. Bu doğrultuda katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk ve finansal olmayan performansa ilişkin yeterli ve açık yorum getirmeleri için uygun ortamlar oluşturulmuştur. Bütün bu

ölçütler ve gerçekleştirilen uygulamalar, araştırmanın geçerliğini kanıtladığı kabul edilmektedir.

Araştırma güvenilirliğini sağlayan en önemli ölçütlerden birisi mülakat sorularının uzman görüşüne sunulmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu çerçevede de konuyla ilgili olarak iki akademisyenin görüşlerine başvurulmuştur. Bir başka ölçüt, bulgular kısmında katılımcı görüşlerinin doğrudan aktarım yoluyla gösterilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda katılımcı görüşleri olduğu gibi aktarılmıştır. Soruların katılımcıların anlayabilecekleri belirginlikte ve açıklıkta olmasına dikkat edilmiştir. Anlaşılması güç ve karmaşık veya yanlış anlaşılmaya yol açabilecek nitelikte olmamasına dikkat edilmiştir

3.4. Evren ve Örneklemi

Araştırmanın örneklemini Türkiye’de bilişim sektöründe faaliyet gösteren kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunan işletmelerden oluşmaktadır. Fakat bilişim sektöründe faaliyet gösteren KOBİ’lerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleriyle ilgili herhangi bir istatistik bulunmadığından çalışmanın evreni belirsizdir. Belirsiz evrende kartopu örneklemeyle 8 adet bilişim şirketi yöneticisine ulaşılmıştır. Patton (2005)’ e göre, kartopu örnekleme; evren büyüklüğünün kesin tahmin edilemediği durumlarda kullanılmaktadır. Bu örnekleme yönteminde katılımcıların araştırma konusu ile ilgili görüş alınabilecek diğer kişi veya kişileri önerir ve bu sayede örneklem büyür (Creswell, 2008; Patton, 2002). Başlangıçta ulaşılan katılımcılara “Bu konuyla ilgili kim veya kimlerle görüşmemi önerirsiniz?” sorusu yöneltilerek yeni kişilere ulaşılmıştır

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. Araştırmaya İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmaya ilişkin bulgular üzerinde durulmuştur. Türkiye’de bilişim sektörü özelinde kurumsal sosyal sorumluluk ve finansal olmayan performans ilişkisinin inceleneceği bu çalışmanın bulguları, işletmelerin üst yönetimlerinin konu ile ilgili düşünce ve değerlendirmelerini içermektedir. Türkiye’de bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden elde edilen veriler araştırma bulgularının temelini oluşturmaktadır. Bulgular, kurumsal sosyal sorumluluk ve finansal olmayan performans ilişkisinin belirlenmesi adına sorulan sorular kapsamında sunulmuştur. Görüşmenin gerçekleştirildiği bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletme üst yönetimlerine, araştırma bulgularının sunumunda işletme bilgileri ve işletme üst yönetiminin bilgilerinin saklı kalacağına bilgisi verilmiştir. Bu sebeple işletme isimleri ve üst yönetim isimlerinin bilgileri Tablo 4,1’de gösterildiği şekliyle kodlanmıştır.

Tablo 3. Araştırma Kapsamında Yer Alan İşletme ve İşletme Yönetimlerine İlişkin Kodlar

Türkiye’deki Bilişim Sektörü Örnekleme	
A İşletmesi	Katılımcı 1
B İşletmesi	Katılımcı 2
C İşletmesi	Katılımcı 3
D İşletmesi	Katılımcı 4
E İşletmesi	Katılımcı 5
F İşletmesi	Katılımcı 6
G İşletmesi	Katılımcı 7
H İşletmesi	Katılımcı 8

4.2 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Tanımı ve Anlamına İlişkin Bulgular

Bu başlık altında işletme yöneticilerine, kurumsal sosyal sorumluluk kavramının tanımsal olarak ne çağrıştırdığına, işletmelerin ve yöneticilerin nasıl bir anlam yüklediğine, kurum açısından kurumsal sosyal sorumluluk kavramının ne ifade ettiğine dair bilgilere yer verilmektedir.

Tablo 4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Anlamı

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlamı ile İlgili Görüşler	
Katılımcı	Katılımcı Görüşleri
1. Katılımcı	Sektörümüzü ilgilendiren konular ile ilgili global gelişmişliği ülkemize transfer edebilmek ve ülke gündemimizi meşgul eden konular ile ilgili farkındalığın artırılması için eğitimler verilmesi gibi anlamlar taşımaktadır.
2. Katılımcı	Şirketin sosyal faaliyetlerine karşı bir yatırım olarak görüyorum. Faaliyet alanı dışında kalan kısmı dezavantajlı grupların, sağlık, sosyal temel ihtiyaçlar, personelin zaruri durumlarına destek vermek veya şirket dışındaki diğer tarafların taleplerini karşılamak birer sosyal sorumluluk örneği ve toplumsal görevdir.
3. Katılımcı	Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının insani ve ahlaki değerler bütünü olduğu, işletmemizin iç ve dış çevremize faydasının dokunduğu değerli faaliyetler bütünü olduğu düşüncesindeyim.
4. Katılımcı	Kurumsal sosyal sorumluluğun; şirketlerin, kurumların, firmaların var oldukları ve onların büyümesi ve sürdürülebilirliğini sağlayan; topluma, ülkeye, çevreye, müşterilerine karşı fayda ve değer üretecek, maddi bir karşılık beklemezsizin yürüttüğü faaliyetleri olduğuna inanıyorum.
5. Katılımcı	Ticari veya kâr amacı gütmeyen kurumların A'dan Z'ye sosyal sorumluluk faaliyetlerinin bir bütün olduğunu düşünmekteyim. Kurumum açısından bakıldığında ise; ticari hayatın yoruculuğunun yardımlaşma faaliyetleriyle taçlandırılması olarak düşünülmektedir.
6. Katılımcı	İçimizdeki iyiliğin vücut bulmuş hali gibi gelmektedir. Hayat mücadelesini tamamlayan bir olay bütünlüğü, zorunluluk ve ruhun ihtiyacı olarak tanımlamaktayım.

Tablo 4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Anlamı (Devam)

7. Katılımcı	Sosyal sorumluluk faaliyetlerini özünde bir takım hayırseverlik faaliyeti olarak faydalı çalışmalar bütünü olarak tanımlamaktayım.
8. Katılımcı	Sorumlu olduğumuz çevreye kâr amacı gütmeyen gerçekleştirdiğimiz çeşitli faaliyetler bütünüdür. Kurumumuz açısından bakıldığında; sorumluluk bilinciyle oluşan duyarlılığımızın kurum kültürümüzde oluşturulması şeklindedir.

Katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili olarak ifade ettikleri tanımlamalar değerlendirildiğinde, sosyal sorumluluğun ekonomik getiri kaygısından uzak ve topluma fayda sağlayıcı faaliyetler olarak ifade edildiği görülmektedir. Kültürel değerlere entegre edilmiş, paydaş katılımlı ve aynı zamanda ekip olarak icra edilen gönüllü aktiviteler olarak da tanımlanmaktadır. Görüldüğü gibi kurumsal sosyal sorumluluk işletmelerin ekonomik faaliyetlerini aksatmadan yürüttükleri faaliyetleri oluşturmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramına yönelik tanımlarda bunların uzun vadeli olarak ve tekrar eder şekilde yürütülmesi gerektiğine yönelik ifadeler çok sınırlı kalmıştır. Hayırseverlik kavramı ile çokça karıştırılan bu kavram bazı katılımcılarda sosyal sorumluluğa anlık veya tek seferlik fayda sağlayıcı bir bakış açısını kazandırmıştır.

4.3. İşletmelerin İçinde Olduğu Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine ve Sorumlularına İlişkin Bulgular

Bu başlık altında işletme yöneticilerine kurumlarının hali hazırda içinde bulunduğu sosyal sorumluluk faaliyetlerinin gerçekleştirildiği ve birinci derecede kim veya kimlerin sorumluluğunda olduğu sorulmuş ve bu görüşlere yer verilmiştir.

Yapılan mülakatı daha da derinleştirmek adına neler yapılıyor, kimlerle yapılıyor, kurumun öncülüğünde mi yapılıyor veya destek mi olunuyor şeklinde sorular sorularak konunun daha net anlaşılması adına sorular derinleştirilmiştir.

Tablo 5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Sorumluları

Kurumların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri ve Sorumluları ile İlgili Görüşler	
Katılımcı	Katılımcı Görüşleri
1. Katılımcı	Kurum içi ve kurum dışı mesleki farkındalığı artırmaya yönelik çalışmalarımızı ticari faaliyetimiz olmasına rağmen ülkemizin gelişimine destek olabilmek için sosyal sorumluluk adı altında gerçekleştirmekteyiz. Genellikle kurumumuzun adında bazen de vakıflar üzerinden bu gibi faaliyetler desteklenmektedir. Gönüllü eğitimler, ücretsiz zirveler ve kongreler öncelikli faaliyetlerimiz arasındadır. Faaliyetlerimiz çalışma hayatındaki herkesi kapsamaktadır.
2. Katılımcı	Kurumun faaliyet alanıyla ilgili mesleki farkındalığı artırmaya yönelik çalışmalar yapan dernekleri kâr amacı gütmeyerek bizim faaliyet alanımızdaki mesleki bilginin yaygınlaştırması için enstitüleri, dernekleri ve vakıfları desteklemekteyiz. Özellikle gençleri ve mesleki anlamda dezavantajlı grupları eğitim anlamında destekliyoruz. Ayrıca Anadolu da bir okulda kütüphanelerine kitap yardımı gibi sosyal sorumluluk adına farklı görevler gelebiliyor.
3. Katılımcı	Sosyal sorumluluk proje konularımıza “çocuklara mont”, “eğitime destek”, “Löseyle iş birliği” veya diğer sosyal sorumluluk kavramlarını entegre etmeye çalışmaktayız. Kurum içerisinde üniversite kulüplerine benzeyen ve kurumsal sosyal sorumluluğa bağlanan gelişmeler, tohumla, çevreyle ilgili projeler üretilebildiğimiz ve kulüp faaliyetleriyle birçok kitleye ulaşabildiğimiz başka projelerimiz de mevcuttur.
4. Katılımcı	Kurumumuzda sosyal sorumluluk projeleri adı altında eğitime destek amaçlı kitap bağışı ve kütüphane kurma faaliyetleri, Ramazan ayında gıda yardımı gibi çalışmalar tamamen gönüllü ve sürekli olarak yürütülüyor. Şirket olarak çalışanlarımıza iyiliği aşılama ve içlerindeki iyiliği açığa çıkarmak gibi bir misyon yüklüyoruz.
5. Katılımcı	Hizmetlerimizin tamamının ulaşılabilir olması için ciddi çalışmalar yürütüyoruz. Hizmetlerimize para ile ulaşamayan müşterilerimizin ücretsiz yararlanması gibi projeler ve “cinsiyet eşitliği”, “görme engelliler için teknoloji”, “görme engellileri kapsayacak sesli kütüphane” gibi çalışmaları hayata geçirerek sayılarını günden güne artırıyoruz ve farklı dezavantajlı gruplar için projeler geliştiriyoruz.
6. Katılımcı	Çalışanların özel günlerinde çiçek, çikolata ve şekerlemelerin gönderilmesi veya daha da önemlisi şirket çalışanlarımızın adına düzenli olarak vakıflara bağışlar yapılması gibi faaliyetlerimiz vardır. Düzenli gıda yardımlarımız, dijital kütüphane veya kitap yardımı gibi çalışmaları düzenli olarak gerçekleştiriyoruz.

Tablo 5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Sorumluları (Devam)

7. Katılımcı	Gıda yardımı ve kitap yardımları mevcut olmakla birlikte; kuruma katkı sağladığını ve çalışanın motivasyonunu artırdığını düşündüğümüz, özel gün hediyeleri, rastgele tatil günü gibi çalışanımıza karşı olan kurumsal sosyal sorumluluğumuzu da yerine getiriyoruz.
8. Katılımcı	Van'da iki beldeye kurulan kütüphane, İstanbul'da Görme Engelliler ile ilgili bir okula yüksek ölçekli yardımlar, köy okullarındaki çocuklara eğitim desteği sağlıyoruz. Türkiye de ve dünyada önemli ekonomi muhabirlerini davet ederek turizmin canlanması için geziler etkinlikler ve konferanslar düzenleyerek şehir tanıtımına katkıda bulunacak faaliyetlerimiz de mevcuttur. Ayrıca çalışan mutluluğu ve motivasyonunu gözeterek yaptığımız kahvaltılı ve meyve ikramımız vardır.

Katılımcıların sosyal sorumluluk faaliyetlerinin varlığı ve kimler için yapılması gerektiğiyle ilgili ifade ettikleri tanımlamalar değerlendirildiğinde, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini şimdiye kadar, dezavantajlı grupların şartlarını iyileştirmek, çalışanlarının aidiyet ve verimliliğini artırmak amaçları ile gerçekleştirdikleri görülmektedir. Bunların dışında iş hayatı içerisinde yer alan paydaşların içlerindeki iyiliği açığa çıkartmak ve vicdani sorumlulukları gerçekleştirebilmek için bu gibi faaliyetler yürüttükleri daha iyi anlaşılmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk alanlarına bakıldığında; mesleki farkındalığın artırılmasına yönelik, akademik camiaya katkı sağlamak ve dezavantajlı grupların bulunduğu alanlarla ilgili çalışmalar yaptıkları görülmektedir.

4.4. İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Destek Vermesiyle İlgili Bulgular

Bu başlık altında işletme yöneticilerine ticari işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerini düzenlenmesi ve destek vermesinin gerekliliği sorulmuş, dönüşler doğrultusunda faaliyetlerin neden yapılması gerektiği araştırılmış ve hangi amaç için yapılması gerektiğiyle görüşlere yer verilmiştir.

Mülakatı daha da derinleştirmek adına katılımcılara ek olarak “neden yapmalı, hangi amaçlar için yapmalı” şeklinde sorular sorularak konunun daha net anlaşılması adına sorular derinleştirilmiştir.

Tablo 6. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Destek

Kurumların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Yapılması ve Desteklenmesiyle İlgili Görüşler	
Katılımcı	Katılımcı Görüşleri
1. Katılımcı	Çalışanların iş hayatıyla sınırlı kalmaması, kendini bulunduğu alanda işe yarıyor ve güçlü hissetmesi için, aidiyeti artırması ve kariyerine katkı olarak gördüğü için bu gibi faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve desteklenmesi gerektiği kanaatindeyiz.
2. Katılımcı	Toplum faaliyetlerini yürütmek için insandan faydalanmakta olduğundan kurumsal sosyal sorumluluk gibi gönüllülük esasına dayalı fedakar yükümlülüklerini yerine getirmelidir. İşletmeler ticari faaliyetleriyle ilgili veya ilgisi olmayan konularda geleceği, sürdürülebilirliği ve sürekliliği düşünerek sosyal sorumluluk tarafında çalışmalar yürütmelidir.
3. Katılımcı	İnsan sosyal bir varlıktır ve birbirinden etkilenir ve bu durum da daha fazla kolektiflik sağlar. Kurumsal sosyal sorumluluğun ulaştığı kitle ve şirket bakımından hem prestij hem de insanlık yönünden çok faydalı olduğundan düzenlenmesi gerekmektedir.
4. Katılımcı	Kurumlar sosyal sorumluluk faaliyetlerini artırarak sürdürmelidir. Kurumların yaşamını sürdürdüğü topluma, ülkeye, bölgeye veya daha geniş düşünürsek dünyaya elde ettiği kazanımlarının bir teşekkürü olarak faydalı olacak faaliyetleri maddi ve manevi desteklemesi gerekmektedir.
5. Katılımcı	Gerek çalışan motivasyonu açısından gerek işveren markası ve müşteri algısında oluşturulan pozitif etkiye sahip olmasından, insani değerleri hatırlatmasından ve vergi avantajlarından dolayı yapılması gerektiğini düşünüyorum.
6. Katılımcı	Elbette olması gerektiğini düşünüyorum. Kurumun düzenlemesi önemli olduğu kadar çalışanların katılımı ve desteklemesi de önem arz etmektedir. Çalışanın motivasyonu ve manevi tatmin için mutlaka uygulanmalıdır.
7. Katılımcı	İşletmelerin imkanları doğrultusunda kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine katılması gerektiğine inanıyoruz. Kendi ekosistemimiz içerisinde bulunan firmaların bu gibi faaliyetleri desteklemesi, katılması onlarla çalışma isteğimizi olumlu yönde etkiliyor.
8. Katılımcı	Sosyal sorumluluk faaliyetleri çalışanlarımızın kurumumuza olan güvenini ve ilgisini son derece artırmaktadır. Çalışanlar kendi kurumunun sosyal sorumluluk projelerinin içerisinde yer almasından dolayı kurum ile arasındaki aidiyet bağı her geçen gün artırmaktadır.

Katılımcıların sosyal sorumluluk faaliyetlerinin hangi amaçlar için yapılması gerektiğiyle ilgili ifade ettikleri tanımlamalar değerlendirildiğinde, kurumların

gönüllülük esasına dayalı fedakâr yükümlülükleri arasında yer aldığını söylemek oldukça mümkün olmaktadır. Katılımcılar, işletmelerin sürdürülebilir olmasına ve toplumdaki itibarına katkısından dolayı kesinlikle bu gibi faaliyetlerin yapılması ve desteklenmesi gerektiğini düşünmektedir. Ayrıca kurumlar elde ettiği kazanımların bir teşekkürü olarak bu gibi faaliyetleri desteklemesi gerektiği düşünülmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışanlar açısından bakıldığında da bazı gereklilikleri bulunmaktadır. Çalışanların iş hayatıyla sınırlı kalmamaları ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını giderebilmesi açısından oldukça önem taşımaktadır. İnsanın sosyal bir varlık olduğunu unutmayarak, şirketin iş dışındaki bazı değerlere sahip olduğunu görmek aidiyet ve güven açısından oldukça faydalı olacağı düşünülmektedir. Çalışanların, kuruma olan ilgi ve motivasyonlarının artmasına pozitif katkılarından dolayı kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin icra edilmesi oldukça önem arz etmektedir.

4.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Maliyetlerine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında işletmeler açısından sosyal sorumluluk faaliyetlerinin maliyetlerine ilişkin genel bilgilere başvurulmuştur. İşletme yöneticilerine; sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmelere bütçesi, bütçe belirleme kriterleri ve finansal maliyetlerin dışında ne gibi külfetler yüklediği sorulmuş olup bu başlık altında bu gibi görüşlere yer verilmiştir.

Gerçekleştirilen mülakatı daha da derinleştirmek adına katılımcılara ek olarak “bütçe ayrılıyor mu, ayrılıyorsa bu bütçe nasıl belirleniyor, ayrıca finansal maliyetlerin dışında sosyal sorumluluk faaliyetleri işletmeye ne tür külfetler yüklemektedir” şeklinde sorular sorularak konunun daha net anlaşılması adına sorular derinleştirilmiştir.,

Tablo 7. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Maliyetleri

Kurumların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Maliyetlerine İlişkin Görüşler	
Katılımcı	Katılımcı Görüşleri
1. Katılımcı	Şirketimiz açısından bakıldığında gerçekleştirdiğimiz faaliyetlerde personel maliyeti ve bir eğitmenin bulunması, ücret verilmesi vs. birçok külfeti bulunuyor. Bunların haricinde promosyon bazında envanterlerimizi ve ikramlarımızın maddi külfeti bulunabiliyor. Bir etkinliğin duyurusundan gerçekleşmesine kadar birçok maddi boyutu bulunmaktadır.
2. Katılımcı	Bazı çalışmalar için insan kaynağımızdaki sermayeyi ayırıyor ve seferber ediyoruz. Gerek vergi teşviki gerek itibar veya kurumsal imaj açısından yapılan sosyal sorumluluk faaliyetleri için yaratılmak istenen etkiye göre gerekli bütçe ayrılır. Somut stratejik hedef olduğunda bütçe ayrılır ve bu stratejik etkinin boyutuna göre bütçeler belirlenmektedir. Maddi bir bütçe sağlanmıyorsa bile insan kaynağı desteği sağlanabilmektedir.
3. Katılımcı	Projeleri kurumsal iletişim departmanı yapıyorsa oradaki çalışan insanların şirkete maliyeti olmaktadır. Organizasyonun süreçlerine göre alınması gereken herhangi bir ürün gerekiyorsa, bu maliyetler de işin içine girebilmekte ve bunlar; personel maliyeti, organizasyon maliyetleri olabilir.
4. Katılımcı	Bizim kurumumuz açısından personel, efor, kaynak ve maddi maliyetleri mevcuttur ve bütçe belirlenmektedir. Organizasyonun türüne göre değişen kaynak tüketimlerimiz mevcuttur ve bunlar; araç tahsisi, personel tahsisi, ürün tahsisi gibi konulardaki kaynak tüketimlerimizdir.
5. Katılımcı	Ürün ve hizmetlerimizin ücretsiz kullanılması ve dezavantajlı grupların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik maliyetleri bulunmaktadır. Projenin sorumluluğunu almak manevi maliyetlerimizde bulunmaktadır.
6. Katılımcı	Kurumumuz bünyesinde doğrudan bir bütçe planlaması yapmıyoruz fakat tüm kaynaklarımızı seferber edebiliyoruz. Kurumsal kaynaklarımız; personel, şirket araç ve gereçleri şeklinde düşünebilir.
7. Katılımcı	Opsiyonel bütçeler belirliyor yeni spesifik kurumsal sosyal sorumluluk projelerine de kaynak aktarabiliyoruz. Özetlemek gerekirse; finansal, personel, ürün ve hizmet, manevi olarak organizasyon sorumluluğu gibi külfetleri olmaktadır.
8. Katılımcı	Esnek bir bütçe belirlenmektedir. Personel, efor, ürün, hammadde, finansal olabilmektedir. Maddi, manevi hatta psikolojik maliyetleri olabilir.

Katılımcıların sosyal sorumluluk faaliyetlerinin maliyetleri ve külfetleri olduğu bunların ne şekilde belirlendiği ile ilgili ifade ettikleri tanımlamalar değerlendirildiğinde, genellikle esnek belirlenen bütçelerin olduğu anlaşılmaktadır.

Bütçelerin stratejik hedeflere yönelik belirlendiği, aynı zamanda bütçelerin içerisine yardımseverlik kapsamındaki faaliyetler içinde bütçe kalemi ayrıldığı görülmektedir. Ayrıca maliyetin yalnızca maddi varlıklar ile kısıtlayıcı olmadığı anlaşılmaktadır. İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri için maddi dayanağa dolaylı etkisi olduğu düşünülür; insan kaynağı, efor, ürün, maddi duran varlık kullanımı, sorumluluk, hammadde ve araç gereçler gibi başka maliyetleri de bulunmaktadır.

4.6 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Kapsamına İlişkin

Bulgular

Bu başlık altında, işletmelerin yürüttüğü sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kimleri kapsamı gerektiği sorulmuş olup tarafların kimler olması gerektiği ve bu taraflara karşı ne gibi sorumlulukların olduğuyla ilgili görüşlere yer verilmektedir.

Mülakatı daha da derinleştirmek adına katılımcılara ek olarak taraf olabilecek hatırlatmalar yapılmış, devlet, müşteri, çevre, hissedar, çalışan gibi kurumların iç ve dış çevresi hatırlatılarak konunun daha net anlaşılması adına sorular derinleştirilmiştir.

Tablo 8. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Kapsamı

Kurumların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Kapsamıyla İlgili Görüşleri	
Katılımcı	Katılımcı Görüşleri
1. Katılımcı	Şirketin iç ve dış çevresi kesinlikle olmalı fakat daha çok ihtiyaca binaen olması kanaatindeyiz. Her dönemin şartlarına göre gelişen bir sosyal sorumluluk faaliyeti düzenlenmeli diyerek her dönemde faaliyet alanlarımızı değiştirip geliştiriyoruz.
2. Katılımcı	İşletmenin sosyal sorumluluk faaliyetleri kendi faaliyet alanına göre başta dezavantajlı gruplar olmak üzere, kendi paydaşları da öncelikli olacak şekilde stratejik anlamda belirlenmeli diye düşünmekteyim.
3. Katılımcı	Birey ve insan olan yaşlılar, çocukların eğitimi ve özellikle kız çocuklarımızın eğitime dahil edilmesi bu konulardan sadece birkaçıdır. İşletmelerin, genel anlamda iç ve dış çevresine dürüst ve yardımsever olmak gibi bir sorumluluğu bulunmaktadır.
4. Katılımcı	İşletmelerin yürüttüğü sosyal sorumluluk faaliyetleri toplumun her kesimini hatta işletmenin iç ve dış çevresindeki bütün ekosistemi kapsamalıdır. Ayrıca toplumdaki dezavantajlı grupları gözetmek ve düşünmek zorundadır.

Tablo 8. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Kapsamı (Devam)

5. Katılımcı	Çalışanlarımız nezdinde güzel bir çalışma ortamı olması, hissedarlarımız ve tedarikçilerimiz üzerinde ise dürüst şeffaf ve sürdürülebilir bir yönetim anlayışıyla sorumluluklarımızı sağlayabileceğimiz düşüncesindeyim. İç ve dış çevremize karşı da bu gibi sorumluluklarımız olduğunu düşünmekteyim.
6. Katılımcı	Dezavantajlı grupları kapsamaması gerektiğini düşünüyorum. Kurum olarak genellikle iç ve dış çevremize dürüstlük, sürdürülebilirlik, yasal sorumluluklarımız ve manevi sorumluluklarımız mevcut olup müşterilerimizi ve çalışanlarımızı memnun etmek motivasyonlarını artırmak gibi sorumluluklarımız mevcuttur.
7. Katılımcı	Kurumun iç ve dış çevresinde kim varsa onları kapsamaması gerektiğini düşünüyorum. Temas ettiği her kesimi; çalışanlarını, bulunduğu toplumu, ekolojik çevresini, ortaklarını, paydaşlarını vb. gibi birçok örnek verebiliriz. Devletine karşı da kalifiye personel yetiştirmek, stajyer çalıştırmak gibi sorumlulukları olması gerektiğini düşünüyorum. Toplum açısından dezavantajlı grupların gelişimi ve toplum içerisinde refah ile yaşayabilecekleri projelere destek verilmesi gerektiğini düşünüyorum.
8. Katılımcı	Kurumların devletine, müşterilerine veya çalışanlarına hissedarlarına ve ekolojik çevreye kısacası işletmenin iç ve dış çevresine karşı sorumlulukları mevcuttur. Kurumların iç ve dış çevrelerine dürüstlük gibi ortak sorumlulukları da mevcuttur.

Katılımcıların sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kimlere karşı ve hangi amaçlar için yapılması gerektiğiyle ilgili ifade ettikleri tanımlamalar değerlendirildiğinde, neredeyse tamamının, işletmelerin faaliyet alanına göre değişen, şirketin iç ve dış çevresini hatta temas ettiğini her kesimi kapsamaması gerektiği, bunların yanında toplumdaki dezavantajlı grupları ve paydaşlarını da kapsayacak şekilde stratejik olarak belirlenmesi gerektiğini düşünmektedirler. Bazı katılımcılar, işletmelerin iç ve dış çevrelerine karşı dürüst ve yardımsever olmak gibi bir sorumluluğu bulunmakta olduğunu ifade etmektedirler. Katılımcılar, işletmelerin devlete karşı yasal sorumluluklarının, çalışanların kendini güvende hissedebileceği aidiyetinin ve memnuniyetinin artırılması noktasında aynı zamanda kendini değerli hissettireceği konularda sorumluluklarımızın olduğunu aktarmışlardır. Katılımcılar, toplumsal barışa yardımlaşma ve dayanışmaya teşvik eden, vefa, adalet, eşitlik, dürüstlük, liyakat ve çalışkanlık gibi insani değerleri hatırlatan ve benimseten projeler ile toplumsal sorumluluklarımızın düşündürülmesi gerektiğini anlatmaya çalışmışlardır.

4.7. Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Başarısını Etkileyen Faktörlere İlişkin Bulgular

Bu başlık altında, kişisel ve kurumsal olarak sosyal sorumluluk faaliyetlerinin başarısını engelleyen unsurlar incelenmiş olup, işletmenin iç ve dış çevresi anlamında, teknik donanım, bütçe ve destek mekanizmaları açısından sorular sorularak sorular derinleştirilmiştir. Bu başlık altında, alınan cevaplara ilişkin görüşlere yer verilmektedir.

Yapılan mülakatı daha da derinleştirmek adına katılımcılara ek olarak, kurum içi ve kurum dışı, Teknik donanım, bütçe ve destek mekanizmaları açısından faktörleri de kapsayan sorular sorularak konunun daha net anlaşılması adına sorular derinleştirilmiştir.

Tablo 9. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Başarısı

Kurumların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Başarısıyla İlgili Görüşler	
Katılımcı	Katılımcı Görüşleri
1. Katılımcı	Şirket üst yönetimlerinin konuya yaklaşımı doğrudan sosyal sorumluluk faaliyetlerinin özverisini ve başarısını etkileyen en önemli faktörler arasındadır. Maddi ve ekonomik faktörlerde doğrudan etkilemektedir. İnanç ve süreç doğrudan başarısını etkilemektedir.
2. Katılımcı	Sosyal sorumluluk faaliyetinin başarısı öncelikli olarak hedefine bağlı olmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinde insanların kalbine dokunabilecek bir hedef belirlendiyse bir ihtiyacı giderebilecek veya bir iyileştirme ya da gelişimi destekleyecek bir hedef belirlediyseniz bu başarı için en büyük faktörlerden biri olmaktadır.
3. Katılımcı	Projenin ulaşacağı kişiler açısından şüpheleriniz ve güven probleminiz varsa bu da proje başarısına doğrudan etki ediyor. Bence bir yönetici olarak kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde; güvenilirlik, ulaşılabilirlik ve maddi olarak uygunluk çok iyi hesaplanmalı yani yüksek bedeller veya tuhaf bir şüphe oluşturacak projeler yapılmamalı, herkese mantıklı gelmeli ve anlayabileceği türde açık olmalıdır.
4. Katılımcı	İnanç ve yöneticilerinden destek görmemesidir. İnançtan kasıt yapılabirlik, başarılı olması, benimsenmesi, beğeni görmesi, regülatif problemler, kaynak problemleri ve daha birçok konuda endişe olması kurumsal sosyal sorumluluk projelerindeki başarıyı etkileyen en önemli faktörler arasında yer almaktadır.

Tablo 9. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Başarısı (Devam)

5. Katılımcı	Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin başarısı doğru yerde doğru zamanda doğru paydaşlara ulaşmaya bağlı olmaktadır. İhtiyaca yönelik olması da oldukça önem arz etmektedir. Maddi destekler ve organizasyonel süreçlerde yaşanabilecek aksaklıklar başarıyı etkilemektedir. Kurum kültürü ve kurumsal sosyal sorumluluğa bakış açısı da başarıyı etkileyen ciddi faktörlerdendir.
6. Katılımcı	Yaşanabilecek bir olumsuzluk kurum ve yöneticilerin bakış açıları, çalışmaların başarısını etkileyebilmektedir. Özellikle yöneticilerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine bakış açıları, kaynak tüketimi endeksinde değerlendiriyor olmaları projenin başarısını negatif olarak etkilemektedir. Katılımcıların dezavantajlı grup içerisinde olduğunu hissetmeside olumsuz etkilemektedir.
7. Katılımcı	Yönetim desteğinin sağlanamaması, bütçe veya kaynak ayırılmaması ve personel ilgisizli, duyuru eksikliği veya dışarıdan katılıma kapalı olmasını sayabiliriz. Ekonomik şartlar veya eğitim eksikliği gibi konuları sayabiliriz. Bütçe ve kaynağın büyüklüğü başarı faktörleri arasındadır.
8. Katılımcı	İlgili birim eksikliği, kaynak durumu, kurum kültürü ve yardımlaşmaya bakış açıları, amaçların doğru belirlenmesi başarıyı doğrudan etkilemektedir.

Katılımcıların sosyal sorumluluk faaliyetlerinin başarısını etkileyen faktörleriyle ilgili ifade ettikleri tanımlamalar değerlendirildiğinde, katılımcılar yoğun olarak; inanç ve güven problemleri, bütçe ve kaynak yetersizliği, yönetim desteği ve personel ilgisizliği, aynı zamanda ulaşılabilirlik ve duyurunun yetersiz kalması, şeffaf ve izlenebilir olmayan bir süreç yönetiminin yapılması veya organizasyonda yaşanabilecek aksaklıkların başarısızlığı tetikleyeceği görüşünü bildirmiştir. Bunlardan farklı olarak proje konusunun dar bir alanda seçilmesi veya ihtiyacın yanlış belirlenmesini ya da belli bir kesimin katılımına izin verilmesinin, teknik donanım, altyapı ve eğitim yetersizliğinin, regülasyon ve mevzuatla ilgili konuların, düzenleyici ve katılımcıların bakış açılarının da başarısızlığa sebep olabileceğine dair bilgiler alınmıştır. Bazı katılımcılar olaya proje yönetimi açısından bakarak başarısızlığın sebebinin amaç ve kapsam çerçevesinin doğru çizilmemiş olmasını, yanlış kaynak kullanımı ve paydaşların doğru belirlenmemesini, ayrıca düzenli ve sürdürülebilir bir modelin oluşturulamamasını gerekçe göstermiştir. Bu gerekçelerden yola çıkarak kısacası iş planının doğru kurgulanmaması kurumsal

sosyal sorumluluk faaliyetlerinin başarısını etkileyen faktörler olarak gösterilebilmektedir.

4.8. Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Engelleyicisi Olarak Düşünülen Konulara İlişkin Bulgular

Bu başlık altında ülkemizde veya bilişim sektöründe sosyal sorumluluk faaliyetlerinin engelleyicisi olarak görünen herhangi bir konunun olup olmadığına dair katılımcı görüşlerine yer verilmektedir.

Tablo 10. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Engelleyicisi

Kurumların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Engelleyicisi Olarak Düşünülen Konular İlgili Görüşler	
Katılımcı	Katılımcı Görüşleri
1. Katılımcı	İnanç ve görüşlerin farklılaştığı çevrelerin varlığı, tarafsız olarak görüşlerin dışında yani bilinç üstü ortaya konulan projelerde bile farklılıklar ve önyargılar gibi konuların sosyal sorumluluk faaliyetlerinin engelleyicisi olduğunu düşünmekteyim.
2. Katılımcı	En önemli engelleyici faktör insan faktörüdür. Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin geri dönüşü hızlı olmadığından maddi sebeplerde engelleyici sebepler arasında bulunabilmektedir. Sosyal sorumluluk ile ilgili kültür eksikliği en büyük eksiklikler arasında bulunmaktadır. Yaşanmışlıklar ve beklenti farklılıkları engelleyici sebepler arasında bulunmaktadır.
3. Katılımcı	Güven problemi ve maddi meseleler, projenin mantıklı ve makul olması, inandırıcı olması, proje kıstasları ve güvenilir insan bütün bunlar uyumlu değilse inandırıcılığı oldukça az olur ve bunun gerçekleşmesini engellediğini düşünüyorum.
4. Katılımcı	Bu hassasiyete sahip olmayan yöneticiler, maddi yetersizlikler ve aşırı çalışma düzeninden fırsat bulamayan şirketler özelindeki engeller diyebilirim. Ülke üzerinde kurumların sosyal sorumluluk faaliyetlerine engel teşkil eden bir durum olduğunu düşünmüyorum.
5. Katılımcı	Dürüst olmayan aracı kuruluşlar ya da yapılan işlerde eksik arayan, olumsuz yorum yapmak için tetikte bekleyen paydaşların olması veya kişilerin yıkıcı eleştirilerine maruz bırakılan organizasyon sahipleri kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin engelleyicileridir. Şirket içi karar vericilerin pasif kalması veya devlet teşviklerinin yeterli düzeyde olmaması da engelleyici sebepler arasında yer alabilir.

Tablo 10. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Engelleyicisi (Devam)

6. Katılımcı	Yakın geçmişte yaşadığımız örgütlenmelerin devlet yapılanmaları haline dönüşüp iyilik adı altında kötü işler yapması bile bu konuda insanların zihninde engelleyici unsur olarak kalmaktadır. Devlet desteğinin ve teşviklerin yetersiz olması engelleyici sebepler arasında gösterilebilir. Şeffaf olmayan çalışmaların oluşturduğu güvensizlik bu gibi projelerin engelleyicisi olarak gördüğüm en önemli sebepler arasındadır.
7. Katılımcı	Devlet desteğinin yetersizliği, etkinliğin duyurusunun yetersizliği, yaşanmış negatif etkiler, şeffaf ve izlenebilir olmayan organizasyonlar, yeterli bilince ulaşılmaması, önemli engelleyici sebepler arasındadır.
8. Katılımcı	Organizasyonel aksaklık, kurum kültürü, yönetici bilinci ve bakış açıları, maddi yetersizlikler veya şirketlerin yeterli büyüklükte olmaması engelleyici sebepler arasında bulunmaktadır.

Katılımcıların sosyal sorumluluk faaliyetlerinin ülkemizde veya iş kollarında engelleyicisi olarak gördükleri konular ile ilgili ifade ettikleri tanımlamalar değerlendirildiğinde, katılımcılar bireysel anlamda inanç ve görüş ayrılıkları, önyargılar gibi insani boyutlarda, yaşanmışlıklar ve beklentiler önemli engelleyici sebepler arasında bulunduğunu düşünmektedir. İşletmelerin iş yoğunluğundan dolayı bu gibi konulara vakit ayıramayışı ve buna ek olarak karar vericilerin pasif kalmasını da yeterli bir gerekçe olarak görülmektedir. İşletmeler açısından kurum kültürlerinde sosyal sorumluluk bilincinin oluşturulmamış olması, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin maddi dönüşünün hızlı olmaması ve devlet teşviki yetersiz oluşu kaynak ayırmak noktasında şirketlerin çok hevesli olmadığına dair bilgiler alınmıştır. Ülkemiz açısından bu gibi organizasyonların geçmişteki negatif etkisi, şeffaf olmayan çalışmaların oluşturduğu güvensizlik ve toplumda bireyler yetiştirilirken bu konuda bir farkındalık oluşturulamaması kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine olan ilginin yeterli seviyede olmaması haliyle engellenmesinin sebebi olarak gösterilebilmektedir.

4.9. İşletmenizde Finansal Olmayan Performans Ölçüm Kriterlerine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında, işletme yöneticilerine kurum içerisinde finansal olmayan performans ölçümünün yapıp yapılmadığı sorulmuş ve yapılıyor ise hangi kriterlere

bakıldığıyla ilgili katılımcı görüşlerine başvurulmuştur. Finansal göstergeler kadar önem arz edip etmediği görüşlerine yer verilmiştir.

Gerçekleştirilen mülakatı daha da derinleştirmek adına katılımcılara kriterlere ek olarak kriter olabilecek hatırlatmalar yapılarak çalışma yaşamının kalitesi, müşteri ve çalışan tatmini, yenilik yapma kalitesi ve yenilik gibi başlıklar hatırlatılmıştır. Ayrıca bu göstergelerin finansal göstergeler kadar önemli olup olmadığıyla neden sonuç ilişkisi barındıracak sorular sorularak konunun daha net anlaşılması adına sorular derinleştirilmiştir.

Tablo 11. Finansal Olmayan Performans Kriteri

Finansal Olmayan Performans Ölçüm Kriterleriyle İlgili Görüşler	
Katılımcı	Katılımcı Görüşleri
1. Katılımcı	Kişisel gelişimlere önem veriyor ve çalışma arkadaşlarımızın kendilerini geliştirmelerini inceliyoruz. Belirlenen hedefleri var ise bunlar ölçülmektedir. Ayrıca müşteri ve çalışan tatmini, çalışma yaşamının kalitesini, çalışanların yenilik yapma kapasitesini ölçümlüyoruz.
2. Katılımcı	İletişim gücü, bağlantı sayısı veya bağlantılarının etkinliğini ölçüyoruz. Çalışma arkadaşlarımız ile ilgili geri bildirimleri alıyoruz. Geri bildirimler ile gerçekleştiriyoruz. Takım çalışmasına yatkınlık için bir personelin bir diğerini değerlendirmesini istiyoruz. Bu değerlendirme kriterleri metrik, sayısal veya finansal bir durum değil, kişilerin birlikte çalışma esaslarına uyumu başarıya odaklanması ve kararlara riayet etmesi gibi birçok parametreye dayanıyor. Saygınlık anlamında ve yeni bir vizyona sahip olarak yeniliğe kavuşturma anlamında personeli sosyolojik, kişisel ya da profesyonel gelişim anlamında değerlendiriyoruz
3. Katılımcı	Kar eşittir başarı şeklinde bir bakış açısı olduğundan dolayı finansal performanslar üzerinden başarı ölçümlenmektedir. İnsana dayalı çalışmalarımız kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında yapılmaktadır. Finansal olarak gözlemlenmeyen başarı tamamen başarısızlık olarak sayılmaktadır. Yine de buna rağmen finansal olmayan performans ölçütlerinden birkaç örnek vermek gerekirse; gün içerisinde işe geç gelmeniz, günde iki kereden fazla dışarı çıkmak, üç saatten önce tuvalete gitmeniz, mesai saati içerisinde dinlenmek, toplantıdan ilk sizin çıkmanız, performans kriteri olarak ele alınmaktadır.

Tablo 11. Finansal Olmayan Performans Kriteri (Devam)

4. Katılımcı	Kurumumuz içerisinde her birimin kendine has değerlendirme kriterleri mevcut olup bu birimlerin düzenli olarak değerlendirmelerinin yapıldığını söyleyebilirim. Satış birimimizde bile finansal dışında finansal olmayan performans ölçümlerimiz mevcuttur. Müşterilerimiz ile temas sayımız ve müşterilerle olan ilişki yönetimlerimize göre sayısal değerler üzerinden finansal olmayan performans ölçümleri yapabilmekteyiz. Bu sayede kendimizi daha net bir biçimde görmekteyiz.
5. Katılımcı	Kurum içerisindeki memnuniyet ölçümleri yapılırken aynı zamanda finansal olmayan performans ölçümleri de yapılıyor. Bu süreçler iç ve dış geri bildirimler ile desteklenmektedir. Kurum içi yenilikçilik değişik programlarla desteklenirken verimliliği artırıcı programları sık sık düzenlemekteyiz. Kalite ölçümleri her birim için farklı şekillerde yapılmaktadır.
6. Katılımcı	Çalışanlarımızın süreçlerimize etkileri sürekli olarak değerlendirilmektedir. Şirketimiz ile ilgili yenilikçi fikirlerin çalışanlarımızdan gelmesini ve aidiyeti artıran bir unsur olarak görmekteyiz. Çalışma ortamlarıyla ilgili taleplerini sürekli alıyor ve iyileştirmeyle ilgili elimizden geleni yapıyoruz. Bütün bu imkanları sağlarken haklı olarak her departman için hazırladığımız kriterler üzerinden finansal olmayan performans ölçümleri yapıyor, her yıl kendimizi daha iyi ölçümleme fırsatı buluyoruz.
7. Katılımcı	İşletmemizde çalışan stresine olumsuz etkisi olmaması için doğrudan bir performans ölçümü yapılmıyor. Fakat performansları ve departman kriterlerine bakılıyor ve iyileştirme çalışmaları yapılıyor. Bu çalışmalarda süreçler işlevsel olarak yeniden şekilleniyor ve çalışan tatmininin en üst düzeye çıkarılması hedefleniyor. Çalışanlarımızın süreçlere doğrudan teması aidiyeti artırıyor ve alternatif öneriler sunarak özgüvenlerine katkı sağlıyoruz.
8. Katılımcı	Her departman kendi değerlendirme kriterlerini belirliyor ve belirlediği değerlendirme kriterine göre değerlendirmeler yapılıyor. Bazı ana başlıklarda, her departmandaki çalışanlarımız finansal ölçüler haricinde değerlendirmelere tabi oluyorlar ve bu değerlendirmeler şirket yönetimi açısından finansal performanslardan çok daha önemli oluyor. Finansal olmayan performans ölçütleri; verimi daha net belli ettiği için, verim kavramı da günün sonunda karlılığın maksimizasyonu ile doğrudan ilgili olduğundan en az finansal göstergeler kadar önemlidir.

Katılımcıların işletmelerinde finansal olmayan performans ölçümlerinin yapılıp yapılmadığı veya yapılıyorsa hangi kriterler değerlendirildiği konusunda ilgili ifade ettikleri tanımlamalar değerlendirildiğinde, katılımcıların tamamı finansal olmayan performans ölçümü yaptığını beyan etmiştir. Bireysel veya ekip olarak her birim ve kişiye göre ayrıca değerlendirilen esnek performans modellerinin olduğunu

hatta bu modelleri ekipler ile birlikte oluşturdukları ölçüm metotlarının bulunduğunu ve genellikle rasyonel kriterlerin olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcılar gerek kurum içi gerek kurum dışı geri bildirimler toplayarak finansal olmayan performans ölçümleri yapabilmektedir. Ayrıca katılımcılar çalışanlarının kurum veya kendi iş süreçlerine etkilerini ve ek katkılarını sürekli olarak değerlendirilmektedir. Finansal olmayan performans ölçümleri ve değerlendirmeleri verimi daha net belirginleştirdiği, veriminde karlılığın maksimizasyonu ile doğrudan ilgili olduğundan yönetime bir projeksiyon sunacağından bazı yöneticiler finansal performanstan daha önemli bulunduğunu belirtmiştir.

4.10 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Finansal Olmayan Performansa Katkılarına İlişkin Bulgular

Bu başlık altında, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin finansal olmayan katkıları incelenmiştir. İşletmenin finansal olmayan kazanımları irdelenmiş ve katılımcıların bu konudaki görüşlerine yer verilmektedir.

Yapılan mülakatı daha da derinleştirmek adına katılımcılara ek olarak, daha fazla müşteri kazanımı, çalışanların memnuniyeti, yeni ortaklıklar, saygınlıklar, yenilik kapasitesi gibi hatırlatmalar yapılarak konunun daha net anlaşılması adına sorular derinleştirilmiştir.

Tablo 12. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Finansal Olmayan Performans İlişkisi

Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Finansal Olmayan Performansa Katkısıyla İlgili Görüşler	
Katılımcı	Katılımcı Görüşleri
1. Katılımcı	Bilinirliğin ve bilincin artması sonucunda müşterimiz olabilecek kişilerle birlikte çalışma fırsatı bulabildiğimizi keşfettik. Şirketimizin yapmış olduğu çalışmaların toplum tarafından kabul görmesi, çalışanların aidiyeti ve toplumsal anlamda beğeni toplamasına sebep olmaktadır. İş ve güç birliği şeklinde proje bazlı ortaklıklar elde edebiliyor ve bu ortaklıkları çok başka noktalara taşıyabiliyoruz. Kısaca, müşteri kazanımının artması, çalışan memnuniyetinin artması, yeni ortaklıklar elde etmek, şirketimizin kurum kültürünün artması ve saygınlığımıza katkısı, özgün fikirlerin artması ve yenilik kapasitemizin artmasına vesile oldu diyebiliriz.

Tablo 12. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Finansal Olmayan Performans İlişkisi (Devam)

2. Katılımcı	Sosyal sorumluluk faaliyetlerini networkün yapılması amacıyla kullanıyoruz. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri stratejik olarak bir itibar veya PR çalışmasına dönüştürülebilir ve bu çalışmalar da dolaylı yoldan şirketlere müşteri nezdinde güven ve sadakat olarak geri dönebilir. Sosyal sorumluluk projesi kapsamında yaptığımız iş birlikleri ve yeni tanıştığımız insanlar sizi bulabilir, müşteriniz olabilir. Bunun haricinde sosyal sorumluluk çerçevesinde geliştirdiğiniz kurumsal kapasiteniz doğrultusunda finansal gelişim sağlayabilirsiniz. Sonuç olarak sosyal sorumluluk çalışmasının amacına göre kazanımlar mümkün olabilir.
3. Katılımcı	Pozitif prestij kazandırdığımı düşünmekteyim. Yardıma ihtiyacı olan insanlara yardımcı olan bir kurumun kazandığı prestiji başka bir hiçbir finansal kaynak ile kazanamazsınız. Güvenilirlik, çalışan memnuniyeti ve aidiyetle birlikte sadakat duygusunun artmasını da sağlayabilirsiniz. Çalışanlar arasında çok daha yumuşak bir ortam ve insani değerleri ön plana çıkartabilmektedir.
4. Katılımcı	Bana göre itibar ve güven kazanımı, farklı birimlerdeki personelleri bu sosyal sorumluluk projelerinde bir araya getirerek iş anlamında yeni fikirlerin ortaya çıkmasında ve aynı zamanda aidiyeti artırmaktadır.
5. Katılımcı	Kurumumuzun yardımseverlik faaliyetlerine gerekli önemi gösterdiğinden çalışan motivasyonu ve aidiyetini artırdığı kanaatindeyim. Kurumun işveren markası olması yönündeki hedeflerini sağlamaya yönelik güzel bir katkısı vardır. Müşteri algısı yönünden de pozitif etkiye sahip olduğundan projeleri desteklemekteyiz.
6. Katılımcı	Kurum açısından bakacak olursak yeni paydaşları edinme noktasında şimdiye kadar ciddi katkıları gördük ve bundan sonra da bu şekilde devam edeceği kanaatindeyim. Saygınlığımızın ve prestijimizin arttığını söylemekte mümkün olur. Müşterilerimizin bakış açılarının pozitif olması ve müşterilerimizin bizi sırf kurumsal sosyal sorumluluk projelerimizden dolayı arkadaşlarına tavsiye etmesi gibi faydalarını görüyoruz. Bu sayede hem müşteri sayımız artıyor hem de çalışanlarımızın aidiyeti ve memnuniyetinin arttığını gözlemlemekteyiz. Bu sebeple bu gibi projelere ciddi kaynaklar ayırıyor ve destekliyoruz.
7. Katılımcı	Kurumumuz açısından saygınlık ve prestij kazandırdığı düşüncesindeyim. Personel açısından yararlılık duygusunun ve duyarlılık alanının genişlemesi açısından faydalı olduğunu düşünmekteyim. Aynı zamanda çalışanlarımızın memnuniyeti ve aidiyetinin arttığı kanaatindeyim. Sosyal sorumluluk çerçevesinde yeni alanlarda geliştirilebilecek projelere ilginin artırdığımı ve bu sayede eşsiz fikirler ile toplum nezdinde güzel bir itibar kazandırdığımı düşünmekteyim.

Tablo 12. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Finansal Olmayan Performans İlişkisi (Devam)

8. Katılımcı	Kurumsal sosyal sorumluluğun en temel gerekçesi kurumsal itibar yönetimidir. Devlet, çalışan, toplum gözünde bu paydaşları oldukça çoğaltabilirsiniz iç çevre ve dış çevre kapsamında değerlendirebilirsiniz. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ne kadar güzel icra edilirse kuruma finansal olmayan performans anlamında en güzel katkısı itibardır. Bir Genel Müdürün asıl görevi kurumun itibarını yönetmektir. Bunun için kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine katkı vermesi ve finansal olmayan performansa katkıları artırmaya yönelik faaliyetleri yönetmekle görevlidir.
--------------	---

Katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin finansal olmayan katkıları konusunda ilgili ifade ettikleri tanımlamalar değerlendirildiğinde, neredeyse tamamı finansal olmayan performansı şirketin prestij ve itibar kazanmasını aynı zamanda marka bilinirliğini artırdığını marka ile ilgili pozitif bir algı oluşturduğu düşünülmektedir. Şirket açısından yeni ortaklıkların kazanımı, toplumsal saygınlık ve yeni müşteri kazanımı noktasında da faydalı olduğu savunulmaktadır. Kurum kültürüne ve kurumsal kapasiteye katkılarının olduğundan da söz edebilmekteyiz. Çalışan açısından, stresi azaltıcı etkisinin olduğu ve çalışma ortamının rahatlamasına sebep olduğu aynı zamanda motivasyonu, aidiyeti ve işletmeye güveni artırdığı ve bu sayede sadakate pozitif anlamda katkısının olduğu düşünülmektedir. Çalışanların gerek duyarlılığının artmasına sebep olması gerek projeleri geliştirirken yenilik yapma kapasitelerinin artmasına da katkı sağlamaktadır.

4.11 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin İşletmeye Finansal Katkılarıyla İlgili Bulgular

Bu başlık altında, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin finansal katkıları ele alınmış olup katılımcı görüşlerine yer verilmektedir.

Tablo 13. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Finansal Etkileri

Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Finansal Katkılarıyla İlgili Görüşler	
Katılımcı	Katılımcı Görüşleri
1. Katılımcı	Finansal olmayan göstergelerin de etkileri finansal olabiliyor. Marka bilinirliğimizin ve saygınlığımızın artması finansal olmayan bir gösterge olmasına karşın etkisi doğrudan finansal olmaktadır. Gün sonunda sadece maddi kazançta bakılmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile dokunduğumuz firmalar ile iyi yaptığımız işleri bir araya getirerek ortak ticari girişimler elde ediyoruz. Bu sayede finansal olmayan programların finansal etkisi daha pozitif hale geliyor diyebiliriz.
2. Katılımcı	Yeni müşterilerin edinilmesi, personel motivasyonunun artırılması, yeni iş birlikteliklerinin yapılması, itibar ve güven kazancı gibi konular günün sonunda sizin çalışmalarınızdaki verimliliği artırmaktadır. Müşteri ile iyi ilişkiler size gelecek talepleri artırıyor bu da ek kazanç anlamına geliyor. Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının ana nedeni her ne kadar manevi ve sosyal sorumluluk olsa da faaliyetlerini yürüttüğünüz topluma veya paydaşlarınıza yapacağınız katkılar uzun vadede size finansal veya finansal olmayacak şekilde katkı sağlayacağını düşünmekteyiz.
3. Katılımcı	Prestij ve sadakatin getirdiği iş gücü tutarlılığı, çalışan memnuniyetinin getirdiği aidiyet ile birlikte performansın artması, prestijin getirdiği marka bilinirliğinizin artması bununla birlikte güvenilirliğinizin artması doğrudan üretim ve satışın artmasına üretimin artmasıyla birim maliyetlerin azalması; kârlılığın daha fazla artmasına fayda sağlıyor ve satışın artmasıyla finansal katkı sağlayabiliyor
4. Katılımcı	Finansal etkisinden ziyade kurumların itibarına daha çok etki ettiğini düşünüyorum ve bunun da finansal getirileri olacağını düşünmekteyim. Kurum nezdinde; güvenilirlik, saygınlık ve müşterisinde bağlılık hissini oluşturacak, böylelikle kurumun güvenilirliğini artırmış olacaktır. Doğrudan etkisine her ne kadar kesindir diyemesem de dolaylı olarak finansal katkılarının olduğu aşikardır.
5. Katılımcı	Vergisel anlamda doğrudan etkisinin olduğunu düşünüyorum. Vergiden düşülen miktarlar finansallara pozitif etki edeceğinden doğrudan etkisi vardır. Her ne kadar doğrudan etkisi olsa da dolaylı etkilerinin daha iyi olduğu kanaatindeyim. Dolaylı olarak müşteri kazanımı ya da azalan müşteri kayıp oranının gelirlere etkisinin pozitif olacağından dolaylı etkilerinde de doğrudan pozitif finansal etkiyi görebiliriz.

Tablo 13. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Finansal Etkileri (Devam)

6. Katılımcı	Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri toplum gözündeki itibarın artmasını sağladığından satışlardaki artışa etkisinin olduğu kanaatindeyim. Kurumun itibarı ve prestijindeki artışın yegâne kaynağı kurumun gönüllülük faaliyetleri ve yardımseverliği olduğunu düşünüyorum. Müşterilerimizin tüketim tercihlerine pozitif bir etki yaratacağından finansal olarak ciddi katkılarının olduğunu düşünüyorum.
7. Katılımcı	Bu faaliyet sonucunda özel bir proje geliştirilebilmiş ve ticarileştirilmiş ise satış geliri oluşturabilir; ancak bunun haricinde doğrudan bir finansal katkı oluşmaz, amacının da finansal beklenti olmadığı kanaatindeyim. Fakat dolaylı olarak müşterinin gözündeki prestij artması ile birlikte tüketici talebi de artacaktır. Kurum olarak müşterilerimizin gözünde ciddi yardımseverlik faaliyetleri gerçekleştiriyoruz ve her sene daha fazla kaynağımızı bu yönde ayırmaya gayret gösteriyoruz.
8. Katılımcı	Tabii ki bulunmaktadır. İşsiz gençlerle ilgili bir proje geliştirmiştik ve proje kapsamında eğitim ve iş garantisi desteği verdik. Bu destek ile aidiyetin artmasını sağladık ve bunun da dolaylı yoldan finansal katkıları oldu. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerimizin müşterilerimizin tüketim tercihleri noktasında ciddi katkıları olduğunu gözlemledik. Paydaşlarımızın bakışı ve iç ve dış çevresel faktörlere doğrudan olumlu etkileri olmaktadır.

Katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmeye olan finansal katkıları ilgili ifade ettikleri anlatımlar değerlendirildiğinde, katılımcıların tamamının finansal olmayan katkıların aslında finansal çıktılara dönüşebildiği konusunda neredeyse aynı açıklamaları yapmaktadırlar. Prestij ve sadakatin getirdiği iş gücü tutarlılığı, çalışan memnuniyetinin kazandırdığı aidiyet ve performans artışı, marka bilinirliğinin artması ve buna sebep güven ve taleplerin artması, talebin artması üretimin artışına ve birim maliyetlerinin azalmasına bu da karlılığın daha da artmasına sebep olmaktadır. Proje paydaşlarıyla yeni ortaklıklar kurulması ve ticari girişimler başlatılabilmesi, yeni müşteri edinimi ve daha da önemlisi verimliliğe olan katkısı nedeniyle başlı başına bir finansal katkıyı oluşturmaktadır. Müşteride oluşan pozitif algının hem müşteri sadakatine yol açtığı hem de talebi artırdığı gözlemlenmektedir. Doğrudan ve kısa vadeli finansal katkısına vergisel anlamda bakabiliyor olsak da dolaylı yoldan uzun vadede önemli finansal katkılarının olduğu söylemek mümkündür.

4.12 Konuyla İlgili Ek Olarak Düşünce ve Görüşler

Bu başlık altında, işletme yöneticilerinin bireysel ve kurumsal anlamda soruların dışında eklemek istedikleri sorulmuş ve bu konudaki görüşlere yer verilmektedir.

Tablo 14. Ek Olarak Düşünce ve Görüşler

Ek Olarak Düşünce ve Görüşler	
Katılımcı	Katılımcı Görüşleri
1. Katılımcı	Ek olarak yönetici de olsak personel de olsak şirket için değil insani bir bakışla cevap vermekteyiz. Şirketin varlığı ve tüzel kişiliğini korumasına katkı sağlayacak ticari faaliyetlerinin gelişmesini sağlayacak çalışmaların daha da derin incelenmesi gerektiğini düşünüyorum.
2. Katılımcı	Bizim şu ana kadar ki tespitlerimiz sadece kâr veya ticari odaklı düşünen işletmelerin bu gibi konulara yeterince önem vermediği yönündedir. Öncelikle yönetim düzeyinde bir farkındalık çalışması yapılması gereklidir. İkincisi, personel seviyesinde yani kişilerin önyargılarını yok edecek şekilde gereken sorumlulukları alabilecekleri çerçevede bilgilendirilmesi önemlidir. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri belki metrik olarak ölçülemeyen ya da çok fazla stratejik olarak planlanmayan işlerdir; fakat etkileri kümülatif olarak düşünüldüğünde topluma ekonomik katkı anlamında bir yekûn tutacaktır.
3. Katılımcı	Ek olarak kurumsal sosyal sorumluluk kültürünün insanı insan yapan bir değer olduğunu düşünüyorum ve yaygınlaştırılması adına teşvikin artırılmasını gerektiğini, aynı zamanda böyle projelere kaynak ayrılması gerektiğini düşünüyorum.
4. Katılımcı	Herhangi bir ekleme yapmayacağım.
5. Katılımcı	Herhangi bir ekleme yapmayacağım.
6. Katılımcı	Ek olarak işletmelerin kendi özelinde bu konu hakkında çabası olması gerektiğini düşünüyorum. Siyasi görüşlerine saplantılı kalmadan yapılan işin yardım işi olduğunu düşünerek gönülden destek vermeliyiz.
7. Katılımcı	İşletmelerin olanakları ölçüsünde, önce çalışanlarından ve onların çevresinden başlayarak, sonra varsa o gün için ülkenin veya bölgenin içinde bulunduğu olağanüstü durumlara destek vermek, yoksa belirlenmiş bir hedef doğrultusunda sistematik olarak sosyal sorumluluk projelerine katkı vermek çabasında olmalıdır.
8. Katılımcı	Kurumsal sosyal sorumluluğun bir değer üretimi olduğu kanaatindeyim. Süreklilik arz etmesinden ziyade üretilen değerın daha önemli olduğunu düşünüyorum. Kurumsal sosyal sorumluluk aynı şeyin sürekli olarak yapılması değildir.

Katılımcıların konuya ek olarak eklemek istedikleriyle ilgili ifade ettikleri anlatımlar değerlendirildiğinde, sosyal sorumluluğun insanı insan yapan değerler bütünü olduğunu, yaygınlaştırılması adına devletlerin daha çok teşvikte bulunması gerektiğini, herhangi bir önyargı veya beklentiye girmeden yalnızca yardımseverlik adı altında gerçekleştirilmesi gerektiğini aktarmaktadırlar. Kurumsal sosyal sorumluluk konusunda yönetim düzeyinde farkındalık, bilinç ve hatta kurum kültürü oluşturulması gerektiği savunmaktadırlar. Başka bir katılımcı kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleriyle ilgili Türkiye açısından her ne kadar metrik olarak ölçülemeyen veya fazlasıyla stratejik planlama yapılmayan işler olsa da etkilerinin kümülatif olarak değerlendirildiğinde toplumsal ekonomik katkı anlamında katma değeri oldukça yüksek olacağını belirtmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar

İşletmelerin içinde bulunduğu değişken çevre koşulları yöneticilerin pek çok konuda alacakları kararları ve atacakları adımları etkileyebilmektedir. İşletmelerin kar elde etmek ve devamlılıklarını sürdürmek adına atacakları adımlarda da paydaşlarının beklentilerini karşılama odaklı hareket etmeleri gerekmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluklar da paydaşların bu beklentilerinden biridir. İşletmeler faaliyette buldukları alanda topluma fayda sağlayıcı faaliyetlerde bulunmayı bir tercih değil bir gereklilik olarak görmeye başlamışlardır. Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin topluma olan faydaları kadar işletmeye olan olumlu yansımaları da olmaktadır. Günümüzde özellikle odağa alınan müşterilerin tercihlerinde belirleyici rol oynamaya başlayan kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri işletmenin itibarını güçlendirmekte ve müşteri portföyünü genişletmeye katkı sağlamaktadır. İşletmeler arası iş birliklerinde de etkili olan ve karşılıklı güven ortamlarını oluşturan sosyal sorumluluk bilinci, uzun vadeli iş birliklerinin kurulmasına zemin hazırlayıcı etki yapmaktadır. Görüleceği üzere kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin etkisi oldukça kapsamlıdır. Bu çalışmada işletmelerin yürüttükleri sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmelerin finansal olmayan performanslarına olan etkileri incelenmiştir. Elbette ki sosyal sorumluluk faaliyetlerinin finansal çıktıları da olacaktır. Özellikle müşteri sadakati oluşturma, yeni pazarlara açılma ve finansal destek sağlama gibi konularda etkilerinin olduğunu gösteren pek çok çalışma vardır; ancak finansal olmayan performans konusu hem işletme yöneticilerince hem de bu alanda araştırma yapanlarca hak ettiği yeri alacak derecede incelenmemiştir. Bu sebeple çalışmanın bu özgün değerinin alana katkı sunması amaçlanmıştır.

Çalışmada kurumsal sosyal sorumluluk ve finansal olmayan performans ilişkisi bilişim sektörü özelinde incelenmiştir. Ankara’ da faaliyet gösteren ve çalışmaya katkı vermeyi kabul ederek görüşmelere katılan bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin üst düzey yöneticileri ve sahiplerinden alınan veriler analiz edildiğinde, kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarına yönelik olumlu bir bakış açısının ve farkındalığın olduğu görülmüştür. Katılımcılar kurumsal sosyal sorumluluk

faaliyetlerini ekonomik getiri kaygısından uzak ve topluma fayda sağlayıcı faaliyetler olarak değerlendirdikleri görülmüştür. (Bovee vd., 2007: 63)' ye göre kurumsal sosyal sorumluluk, kültürel değerlere entegre edilerek ekip olarak icra edilen gönüllü faaliyetleri kapsar ve işletmelerin kendi çıkarı peşine düşmesinden ziyade, topluma karşı olan yükümlülüklerini ön planda bulundurmasına dayanır.

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin toplumsal açıdan, dezavantajlı grupların şartlarını iyileştirmek, çalışanların aidiyetini ve verimliliğini artırmak aynı zamanda paydaş katılımcıların içlerindeki iyiliği açığa çıkartmak için gerekli olduğu katılımcıların üzerinde durduğu bir konudur. Kurumsal sosyal sorumluluk işletmelerin sürdürülebilir olmasına ve itibarına sağladığı katkılardan dolayı öncelikli olarak tercih edilmektedir. Çalışanların harekete geçirilmesi adına iş hayatıyla sınırlı kalmaması, sosyal hayata dair kendini gerçekleştirme ihtiyacına karşılık güven ve motivasyonunu artırması açısından kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin oldukça önemsendiği görülmüştür. Katılımcılar kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmenin iç ve dış çevresini kapsamaması gerektiğini düşünmektedir. İşletmelerin sürdürülebilir olmak için temas ettiği her kesime dürüst ve yardımsever olmak gibi mecburi bir sorumluluğu bulunmaktadır. Devlet, çalışan, toplum, çevre gibi işletmenin temas ettiği her alana karşı sorumluluklarının olduğu düşünülmektedir. Diken (1998: 471)' e göre işletmelerin çalışanlara, hissedarlara, yöneticilere, rakiplere, müşterilere, tedarikçilere, çevreye, topluma ve hükümete karşı üstlenmesi gereken sorumlulukları vardır.

Katılımcılar, kurumsal sosyal sorumluluk gibi gönüllülük esasına dayalı faaliyetlerde başarının inanç ve güven ile gerçekleştiğini ve bu güveni sağlayabilmek için, şeffaf ve yönetilebilir etkinliklerin olması gerektiğini savunmaktadırlar. İşletmeler aynı zamanda bütçe ve kaynak yetersizliği, personel ilgisizliği, yönetim desteğinin olmaması gibi konuların kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin başarısına olumsuz etki ettiğini savunmaktadır. Paydaşların yanlış seçimi, yanlış kaynak kullanımı, amaç ve kapsamın doğru belirlenmemesi gibi konular da kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin başarıya ulaşmasını olumsuz etkilemektedir. Başarı veya başarısızlığının haricinde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin bireysel anlamda inanç ve görüş ayrılıkları, önyargılar, yaşanmışlıklar

ve beklentiler gibi engelleyici sebepleri de bulunmaktadır. Ülkemizde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin geçmişteki negatif etkisi, şeffaf olmayan çalışmaların yol açtığı güvensizlik ve bireylerin yetiştirilirken bu konuda herhangi bir farkındalık oluşturulmamış olması da önemli ölçüde engelleyici sebepler arasında sayılabilmektedir.

İşletmeler şirketin büyüme yönünü ve başarısını anlayabilmek adına aralıklarla performanslarını ölçmektedirler. Finansal performans ölçümleri hemen her şirkette gerçekleştirilmektedir. Finansal performans ölçümlerinin dışında verim ve kar maksimizasyonu gibi konuları ölçmek için genellikle finansal olmayan performans ölçümleri tercih edilmektedir. Katılımcılar, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kurumlar açısından; prestij, itibar, marka bilinirliği, tercih edilebilirlik, toplumsal saygınlık, yeni ortaklıklar, müşteri sadakati, kurum kültürü ve kurumsal kapasiteye katkılarının olduğu savunulmaktadır. Çiftçioğlu ve Gök (2018), “Kurumsal sosyal sorumluluğun kurumsal itibara etkisi ve bir uygulama” adlı çalışmada, işletmelerin benzer özellikleri taşıyan veya rakip işletmelerden farkını ortaya koyabilmesi veya etkin bir farkındalık yaratabilmenin en etkin yolunun kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri olduğunu savunmaktadır (Çiftçioğlu ve Gök, 2018). Sosyal sorumluluk bilincini elden bırakmayan ve kurum kültürüne entegre eden şirketlerin saygın bir itibar elde edebilmelerinin oldukça mümkün olduğunu söylemektedir. Bu sayede işletmeler hem işletmelerin karlılığını artırırken hem de toplumun yaşam kalitesine olumlu katkılar sunabileceği sonucuna ulaşmıştır. Özdemir (2009), “Kurumsal sosyal sorumluluğun marka imajına etkisi” adlı makalesinde, işletmelerin karları ve kalitesinden çok hayırseverliği, çevre duyarlılığı ve itibarları ile değerlendirilmekte olduğunu söylemiştir (Özdemir, 2009). İşletmelerin marka imajına katkı sağlayabilmesi için, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına sahip olması ve bu alanda çalışmalar yapması gerektiği sonucuna ulaşmıştır.

Çalışan açısından değerlendirildiğinde, stresi azaltıcı etkisi olduğu ve çalışma ortamının yumuşamasına sebep olduğu belirtilmiştir. Çalışanlarda motivasyon, aidiyet ve güven artışına sebep olduğundan çalışan sadakatine katkıları da oldukça fazladır. Çalışanların içlerindeki iyiliği açığa çıkartmak ve duyarlılığının artmasına

sağladığı katkı ile proje geliştirirken yenilik yapma kapasitelerini de artırmaktadır. (Özgen, 2007) Özgen “Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ve çalışan memnuniyeti etkisi” adlı makalesinde, çalışanların günümüzde yaşadıkları dünya ve inandıkları değerlerin gelişimine katkı sağlamak istediğine dikkat çekmiş ve şirketlerin üst yönetimlerinin bu gibi faaliyetleri desteklemesi sonucunda da çalışanın şirkete olan bağlılığının artması yine bu sayede çalışanların verimliliğinin ziyadesiyle artabileceği sonucuna ulaşmıştır.

Katılımcılar, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin finansal olmayan katkılarının finansal çıktılara dönüşmekte olduğunu ve bu sayede finansal katkı elde ettiklerini belirtmişlerdir. Prestij ve sadakatin getirdiği iş gücü devamlılığı, çalışan memnuniyetinin kazandırdığı aidiyet ile birlikte performans artışına sebep olduğu görülmüştür. Marka bilinirliğinin artması ve buna bağlı olarak güvenin ve dolaylı olarak taleplerin artmasına, talebin artması da doğrudan üretimin artışına, bu sayede birim maliyetlerinin azalmasına ve bununla birlikte de karlılığın daha da artmasına sebep olabilmektedir görüşü hâkim görüş olarak ortaya çıkmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde yer alınan paydaşlar ile ortaklıkların kurulabileceği, ticari girişimlerin başlatılabilmesi, verimliliğe ve müşteri edinimine olan katkısı aslında başlı başına finansal katkıları oluşturmaktadır. Müşteride oluşan pozitif algının hem müşteri sadakatine yol açtığı hem de talebi artırdığı gözlemlenmektedir. Ayrıca kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmelere vergi ve teşvik anlamında katkıları da bulunmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde kısa vadeli finansal katkı beklemek oldukça güç olsa da orta ve uzun vadeli katkıları görebilmek mümkündür. (Süzen, 2017) “Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının kurumlara olan katkıları üzerine bir uygulama” isimli makalesinde kurumsal sosyal sorumluluğu; çalışan, kurum ve müşteri boyutunda değerlendirmiştir. Değerlendirme sonucu, müşteri açısından, sadakati artırdığı, gönül bağları oluşturduğu, kuruma karşı bakışı olumlu hale getirdiği sonucuna ulaşmıştır. Çalışan açısından, sadakat, motivasyon, yaratıcılığın arttığı sonucuna ulaşmıştır. Kurum açısından ise kalite ve verimliliği artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak kurumsal sosyal sorumlulukların finansal olmayan performans üzerinde olumlu etkilerinin olacağı ve bu etkilerin de dolaylı olarak finansal

performans artışına sebebiyet vereceği görülmüştür. Bilişim sektöründe kurumsal sosyal sorumluluk bilincinin varlığı ve bu konuya verilen önem ortaya konmuş olmakla birlikte, sosyal sorumluluk alanlarının ve kapsamının genişletilmesine halen ihtiyaç olduğu da görülmüştür. Anlık ve tepkisel yapılan faaliyetlerden ziyade sürdürülebilir faaliyetlere dönüşmüş bir sosyal sorumluluk bilincinin oturmasının biraz daha zaman alacağı öngörülmektedir.

5.2. Öneriler

Sosyal sorumluluğun insanı insan yapan değerler bütününe en önemli parçası olduğu varsayımından yola çıkarak bu inanın yaygınlaştırılması adına devlet nezdindeki çalışmalara oldukça fazla gerek duyulmaktadır. Devlet, kurumsal sosyal sorumluluk konusunda henüz kurum kültürü oluşturamamış işletmelere vergisel anlamda destek sunarken, okullarda eğitim ile bu gibi konuların temelden bireylere işlenmesi için en büyük desteği de sağlaması gerekmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri icra edilirken doğrudan işletme çıkarlarına yönelik dikkat çekici etkinliklerin yapılmaması, beklenti içine girilmeden yalnızca yardımseverlik faaliyetleri kapsamında değerlendirilmesi ve bu ölçüde parasal faydadan uzak gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Şirketlerin tamamına özellikle yönetim düzeyinde kurumsal sosyal sorumluluk konusunda farkındalık, bilinç ve hatta kurum kültürü oluşturulması konusunda daha fazla destek olunması gerekmektedir. Şirketlerin finansal performans kriterlerinin dışında finansal olmayan performans ölçümlerinin yapılması noktasında teşvik edilerek işletmelerin sürdürülebilirliğine katkı sağlayabilecek sosyal sorumluluk faaliyetleri özendirilmelidir.

Toplumun hemen her kesiminde artacak bilinç ile işletmelerin çok daha fazla ihtimam göstereceği bir alan olacak olan kurumsal sosyal sorumlulukların özendirilmesi ve katkılarının duyurulması adına çeşitli mecralarda başarılı projelerin duyurulması noktasında çok daha etkin olunması önerilmektedir. Sosyal sorumlulukların uzun vadede işletmelere olan katkıları ile ilgili çok daha fazla akademik çalışma yapılması ve bu alandaki projelerin daha fazla desteklenmesi de oldukça büyük katkı sağlayacaktır. Bu kapsamda işletmelerin sivil toplum kuruluşları

ile birlikte geliştirecekleri sosyal sorumluluk projelerinin sayısının artırılması için tarafların ortak çalışma kültürüne yönelik yatırımlarını artırıcı programlar da düzenlenebilir.



KAYNAKÇA

- Ağca, V. (2005). *İç Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri: Denizli Tekstil Sektöründeki Firmalarda Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi.* Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ahmet, E. (1978). *İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Sosyal Denetim Raporları (Yayınlanmamış Doçentlik Tezi).* İstanbul Üniversitesi.
- Akal, Z. (1992). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri.* Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akal, Z. (2003). *Performans Kavramı ve Performans Yönetimi.* Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akal, Z. (2005). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri.* Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 473.
- Akgüç, Ö. (1995). *„Mali Tablolar Analizi .* İstanbul : Muhasebe Enstitüsü No:64.
- Akkaya, G.C. ve İçerli, M.Y. (2004). *İşletmelerde Fon Kaynakları Seçimini Ve Kullanılan Finansal Performans Değerlendirme Ölçütlerini Belirlemeye Yönelik Bir İnceleme. Muhasebe Ve Denetime Bakış, Sayı: 13, 163-184.*
- Aktan, C. (1999). *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4), Sinerjik Yönetim.* İstanbul: TÜGİAD Yayını.
- Aktan, C.C. ve Börü, D. (2007). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk” içinde.* İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği.
- Akyıldız, M. (2007). *Sosyal Sorumluluk ve Ahlaki Yaklaşımlar Çerçevesinde Pazarlamanın Sürdürülebilir Gelişimdeki Rolü. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(1).*
- Altaç, E. (2004). *Marka Değerini Oluşturan Unsurların İncelenmesi, Ölçülmesi ve Bir Uygulama (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).* Marmara Üniversitesi.
- Altunışık, R., Coşkun, R. Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı.* Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

- Amaratunga, D. ve Baldry, D. (2002). Moving from Performance Measurement to Performance Management. *Facilities*, 20(5/6), 217-223. (2).
- Antonicic, B. V. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, Vol.16, Issues 5, 495-527.
- Arslan, A. (2001). Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç: 360 Derece Değerlendirme. Kalite Kongresi.
- Atkinson, A.A., Waterhouse, J.H. ve Wells, R.B. (1997). Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. *Sloan Management Review*, 38 (3), 25-38.
- Atkinson, H. (2006). *Strategy Implementation: A Role for The Balanced Scorecard* .
- Ay, Ü. (2003). *İşletmelerde Etik ve Sosyal Sorumluluk*. Adana : Nobel Kitabevi.
- Bakıoğlu, R. (2001). Örgütsel Performans Kavramı ve Gelişimi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 4(15), 39-43.
- Balcı, A. (2003). Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Yönetimi. M. A. Özgür içinde, *Çağdaş Kamu Yönetimi içinde*. Ankara. (2): Nobel Yayın Dağıtım.
- Banerjee, S. (2007). *Corporate Social Responsibility - The Good, The Bad And The Ugly*., Edward Elgar Publishing.
- Bartol, K. v. (1994). *Management*'. New York: McGraw-Hill Inc.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baş, T. (2003). Toplam Kalite Yönetimin Kritik Başarı Faktörlerin Ölçümüne Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Bildiriler Kitabı* (s. 562-563). 11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.
- Baykal, Ü. (1994). *Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinde Performans Değerlendirme ve Türkiye'deki Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinin Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayrak, S. (2001). *İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, 62, 47-65.

- Bilge, S. (2006). *Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü ve Dışsal Faktörlerin Yerel Yönetimlerin Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bititci, U. T. (2000). Dynamics of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(6), 692–704.
- Bovee, C.L., Thill, J.V. ve Mescon, M.H. (2007). *Excellence In Business, Third Edition*. Pearson.
- Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Fakülteler Barış Yayınları.
- Büker, S., Aşıkoğlu, R., ve Sevil, G. (1997). *Finansal Yönetim*. Eskişehir.
- Büyükuslu, A. (2005). *Avrupa Birliği Yeşil Dosyası: İşletme Sosyal Sorumluluğu*. The Corporate Social Responsibility-CSR.
- Carton, R.B. ve Hofer, C.W. (2006). *Measuring Organizational Performance. Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research*. United Kingdom: Edward Elgar Publishing.
- Certo, S.C., Husted, S.W. ve Douglas, M.E. (1990.). *Business, Third Edition*. Allyn And Bacon.
- Ceylan, A. (2003). *İşletmelerde Finansal Yönetim*. Bursa (2): Ekin Kitabevi.
- Chakravarthy, B. (1995). Measuring Strategic Performance. *Strategic Management Journal*.
- Coşkun, A. (2006). *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Covin, J.G. ve Slevin, D.P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7–26.
- Creswell, J. (2008). *Educational research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research (3. baskı)*. New Jersey: Pearson Education. Lincoln: Pearson.
- Çiftçioğlu, B.A. ve Gök, B. . (2018). Kurumsal sosyal sorumluluğun kurumsal itibara etkisi ve bir uygulama. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 183-196 .

- Daft, R. (1993). *Management, Third Edition*. The Dryden Press.
- Dağdelen, O. (1997). *Büyük işletmelerde Dönemsel ve Stratejik Performans Ölçme Sistemleri, Doktora Tezi*. İzmir: 9 Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dalay, İ., Coşkun, R., ve Altunışık, R. (2002). *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Davis, G. (2004). Job Satisfaction Survey Among Employees in Small Business. *Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 11, No. 4*, 495- 503 (2).
- Demirkan, M. (1998). Türk Endüstri İlişkileri Sisteminde Etik Tavrı ve Sorumluluk Bilinci. *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu* (s. 271). Adapazarı: Sakarya Üniversitesi.
- Dicle, A. (1980). *Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma*. Ankara: ODTÜ Yayınları, No:35.
- Diken, A. (1998). İşletmelerde İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk İlişkisi. *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu , Adapazarı 24-26 Aralık 1997* (s. 479-480). Adapazarı: Sakarya Üniversitesi.
- Dinçer, Ö. (1992). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: 6. Baskı, Beta Yayınları.
- Dinçer, Ö., ve Fidan, Y. (1997). *İşletme Yönetimine Giriş*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Dişkaya, A. (2006). *Performans Yönetimi Sistemi ve Bir Finans Şirketinin Performans Değerlendirme Sisteminin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, H. (2002). İş görenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü. *Ege Akademik Bakış, 2 (2)*, 71-78.
- Doğan, Ü. (1988). Makro ve Mikro Düzeyde Teknolojik Kaynakların Yönetimi ve Yenilik. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bil. Fak. Dergisi, Cilt:3, No:2*, 154 (2).
- Düren, Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Eğre, A. (2002). *OECD Ülkelerinde Yenilik Sistemleri ve Türkiye için Durum Değerlendirmesi*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı, DPT Yayın No: 2662.

- Emhan, A. (2007). Başarılı İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Kavramına Bakış Açısı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 22, 247-258.*
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul: İşletme Fakültesi.
- Eren, E. (1990). *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*. İstanbul: Cilt 1, 3. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Eren, E. (2000). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: 5. Baskı, Beta Yayınları.
- Eren, E. (2002). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları*. İstanbul: 6. Baskı, Beta Yayınları.
- Ersel, H. (2005). İktisatçı Gözüyle Şirketlerin Kurumsal Sosyal Sorumluluğu. *TOBB Sosyal Sorumluluk Seminerleri* (s. 1). Ankara: TOBB.
- Fecikova, I. (2004). An Index Method for Measurement of Customer Satisfaction. *The TQM Magazine, Vol.16, No.1, 57-66* (2).
- Fındıkçı, İ. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Frankental, P. (2001). Corporate social responsibility – a PR invention? . *Corporate Communications An International Journal, 6(1), 18-23.*
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase Profits. *The NewYork Times Magazine, 13.*
- Geva, A. (2008). Three Models Of Corporate Social Responsibility: Interrelationships Between Theory, Research, And Practice. *Business and Society Review, 113:1, 1-41.*
- Ghalayini, A.M. ve Noble, J.S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management, 11(8), 63-80.*
- Glad, E. ve Becker, H. (1994). *Activity-Based Costing and Management*. United Kingdom: Juta Academic.
- Göksu, F. (2006). *Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Marka İmajına Etkisi (Petrol İşletmelerinde Uygulamalı Bir Araştırma), (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. İstanbul: Marmara Üniversitesi.

- Göktan, A. (1999). *Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi, Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Group, S. (1997). Employee Satisfaction As A Strategic Communication Performance: A Case study From Skandia Life. *Strategic Communication Management, Vol.4*, 32-35.
- Güzelcik, E. (1999). *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Harbour, J. (1997). *The Basic of Performance Measurement*. United States of America: Portland, Oregon: Productivity Pres.
- Helvacı, M. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35 (1-2), 155-169.
- Hirschland, M. (2006). *Corporate Social Responsibility And The Shaping of Global Public Policy*. First Edition, Palgrave Macmillan.
- Holloway, J., Lewis, J. ve Mallory, G. (1995). *Performance Measurement and Evaluation*. London: SAGE Publications.
- Hussain, Md.M., ve Hoque, Z. (2002). Understanding Non-Financial Performance Measurement Practices in Japanese Banks. *Accounting Auditing and Accountability Journal, Vol.15, No.2*, 162-183.
- Ittner, C.D., Larcker, D.F., ve Rajan, M.V. (1996). The Choice of Performance Measures in Annual Bonus Contracts. *The Accounting Review, Vol. 72, No. 2*, 231-255.
- Kabadayı, E. (2002). İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6, 61-75.
- Kadıbeşegil, S. (2019). Sürdürülebilir Rekabet. *Stratejik İletişimde Vizyon, ORSA* , <http://www.orsa.com.tr/cgi-bin/asp/content.asp?type=normal&lang=TR&id=179> web adresinden 30.09.2019 tarihinde alınmıştır.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1999). *Balanced Scorecard*. İstanbul : Sistem Yayıncılık.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: 7. Baskı, Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: 9. Baskı, Beta Yayınları.

- Kodal, Ü. (1998). *Üretim, Stok Satış Durumuna Göre İşletme Performansı, Eti A.Ş. 'de Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Köseoğlu, M. (2005). *Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Performans Ölçümü*, . Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı Uzmanlık Tezleri.
- Kutucuoglu, K.Y., Hamali, J., Irani, Z. ve Sharp, J.M. . (2001). A Framework for Managing Maintenance Using Performance Measurement Systems. *Performance Management*, 175-187.
- Kydos, W. (1999). *Operational Performance Measurement*. Florida: St. Lucie Press.
- Lam, T., Zhang, H., ve Baum, T. (2001). An Investigation of Employees' Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong. *Tourism Management*, 22, 157-165 (2).
- Lantos, G. (2000). The Ethicality of Altruistic Corporate Social Responsibility. *The Journal Of Consumer Marketing*, Vol. 19, 2/3, 205-208.
- Lantos, G. (2002). The Boundaries Of Strategic Social Responsibility. *The Journal Of Consumer Marketing*, Vol. 18, Is. 7, 595-632.
- Malovics, G., Noemi, N.C. ve Sascha, K. (2008). The Role Of Corporate Social Responsibility In Strong Sustainability. *The Journal Of Socio- Economics*, 37, 907-918.
- Miles, M.B. ve Huberman, A.M. (1994). *An Expanded Sourcebook Qualitative Data Analysis*. New Delhi:: Sage Publications.
- Milgate, M. (2004). *Transforming Corporate Performance: Measuring and Managing the Drivers of Business Success*. Westport: CT Praeger.
- Müftüoğlu, M. (1989). *Türkiye de Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi işletmeleri, Sorunlar Ve Öneriler*. Ankara: Konrad Adenauer Vakfı.
- Neely, A. (1999). The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205-228.
- Okay, A. (2000). *Kurum Kimliği*. İstanbul: 2. Baskı, Mediacat Kitapları.
- Okay, A. ve Okay, A. (2001). *Halkla İlişkiler, Kavram Strateji ve Uygulamaları*. İstanbul: Der Yayınları.

- Otley, D. (1999). Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research. *Management Accounting Research, Vol. 10*, 363-382.
- Özalp, İ., Tunus, Z. ve Sarıkaya, M. (2008). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin KSS Algılamaları Üzerine Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Vol.8, Sayı.1*, 69-84.
- Özdemir, H. (2009). Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Marka İmajına Etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:8 Sayı:15*, 57-72.
- Özgen, E. (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi. *D.Ü.Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 8*, 1-6.
- Özgener, Ş. (2000). *İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Eğitim. Eskişehir: Sağlık Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149.
- Öztemel, E. (2001). *Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi*. Adapazarı: Değişim Yayınları.
- Özüpek, M. (2004). *Kurum İmajında Sosyal Sorumluluk Kavramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Patton, M. (2002). *Qualitative research & evaluation methods (3. baskı)*. Thousand Oaks. California: SAGE.
- Patton, M. (2005). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. New York: Sage.
- Pehlivan, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. *Maliye Dergisi, 154*: 171-187.
- Pekdemir, I., Çatalca, H., Berber, A., ve Arslantaş, C.C. . (2000). Ürün Geliştirme Sürecinde Proaktif Yaklaşımı Benimseyen İşletmelerin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, (s. 167-171).
- Peltekoğlu, F. (2001). *Halkla İlişkiler Nedir?* İstanbul: Beta Yayınları,.
- Post, J.E., Lawrence, A.T. ve Weber, J. (1999). *Business And Society, Ninth Edition*. McGraw Hill College.

- Pringle, H. ve Thompson, M. (2000). *Marka Ruhu: Sosyal Sorumluluk Kampanyaları ile Marka Yaratmak*, (Çev. Yelce Z., Feyyat C.). İstanbul: Scala Yayıncılık.
- Robbins, S.P. ve Coulter, M. (2005). *Management*. New Jersey: 8. Edition, Pearson Education International.
- Rust, R.T., Steward, G.L., Miller, H., ve Pielack, D. (1996). The Satisfaction and Retention of Frontline Employees. *International Journal of Service Industry Management*, Vol:7 No.5, 62-80.
- Sabuncuoğlu, Z. (1995). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Bursa: Rota Ofset.
- Sarıaltın, H. (2003). *Örgüt Performansının Ölçülmesinde ve Geliştirilmesinde Kıyaslama Yöntemi ve İmalat Şirketlerinde Kıyaslama Uygulamaları*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sarıkaya, M. ve Kara, F.Z. (2007). Sürdürülebilir Kalkınmada İşletmenin Rolü: Kurumsal Vatandaşlık. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:14, Sayı:2, 221-233.
- Siegel, D.S. ve Vitaliano, D.F. . (2007). An Empirical Analysis of the Strategic Use of Corporate Social Responsibility. *Journal Of Economics & Management Strategy*, Volume: 16, Number: 3, 773-792.
- Sinclair, D. ve Zairi, M. (2000). Performance Measurement: A Critical Analysis of the Literature With Respect to Total Quality Management. *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 143-165.
- Stoner, A.J. ve Freeman, E.R. (1989). *Management*. New Jersey: 4. Edition, Prentice-Hall Inc.
- Süzen, E. (2017). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Kurumlara Olan Katkıları Üzerine Bir Uygulama. *International Journal of Academic Value Studies*, Vol:3, Issue:15, 261-269.
- Şatır, Ç. ve Öztekin, Z. (2005). 'Sosyal Sorumluluk ve Etik. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 146-150.
- Şimşek, M. ve Nursoy, M. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme, Örnek Uygulamalar*. İstanbul: Hayat yayınları.

- Şimşek, M.Ş. ve Öge, H.S. (2007). *Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, Ş. (1998). *İşletme Bilimlerine Giriş*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tarmur, S. (2008). Sosyal Sorumlu Yatırımların Önemi Gün Geçtikçe Artıyor. *Kurumsal Yönetim Dergisi, Sayı: 3, 4-6*.
- Tekeli, B. (2003). *Performans Ölçüm Aracı Olarak BSC Tekniği, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tenekecioğlu, B. (1977). İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları. *Eskişehir Ticari İlimler Akademisi Dergisi, Cilt:13, Sayı:2*.
- Tınaz, P. (1999). Performans Değerlendirme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 5: 389-406*.
- Tıngır, E. (2006). *İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Marka Sadakatine Etkileri Üzerine Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Top, S. ve Öner, A. (2008). Z.K.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:4, Sayı:7. *İşletme Perspektifinden Sosyal Sorumluluk Teorisinin İncelenmesi, 97-110*.
- Torlak, Ö. (2003). *Pazarlama Ahlakı-Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışlarının Analizi*. İstanbul: 4. Baskı, Beta Yayınları.
- Tosun, K. (1978). Çevre Bozulması ve Biz. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, Yıl 2, Sayı 8, 189*.
- Tuna, M., Kendirli, S., Bayramoğlu, G. ve Şanöz, F. (2008). İşletmelerde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bağlamında STK'lara Finansal Destekler: Corum KOBİ'leri Üzerine Bir Araştırma. *V. Uluslararası STK'lar Kongresi: Küresel Barış Bildiriler Kitabı (s. 891-903)*. Çanakkale: Ç.O.M.Ü Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Tunçer, E. (2006). *Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Turan, S. (2004). Şirketler Sosyal Sorumluluk Kuyruğunda. *İnfomag Dergisi, 87*.

- Tuzzolino, F. ve Armandi R.B. (1981). A Need-Hierarchy Framework For Assessing Corporate Social Responsibility. *Academy Of Management Review*, Volume:6, Number: 1, 21-27.
- Türker, D. (2008). Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. *Journal Of Business Ethics*, Volume: 85, Number: 4, 411-427.
- Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Uydacı, M. (1995). *Basın Promosyonlarında Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul (2): Literatür Yayınları.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2006). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. 3. Baskı, Literatür Yayınları.
- Valor, C. (2005). Corporate Social Responsibility And Corporate Citizenship: Towards Corporate Accountability. *Business And Society Review*, 110:2, 191-212.
- Verweire, K. ve Berghe, L.V.D. (2004). *Integrated Performance Management, A Guideto Strategy Implementation*. London: SAGE Publications.
- Wade, D. ve Recardo, R. (2001). *Corporate Performance Management*. taylor & francis; 1st edition.
- Welford, R., Clifford, C. ve Michelle, M. (2007). Priorities For Corporate Social Responsibility: A Survey Of Businesses And Their Stakeholders. *Corporate Social Responsibility And Environmental Management*, 15, 52-62.
- Werther, William. B. ve Chandler, David. (2006). *Strategic Corporate Social Responsibility- Stakeholders In A Global Environment*. Sage Publications.
- Wickham, P. (2001). *Strategic Entrepreneurship: A Decision-Making Approach to New Venture Creation and Management*. London: Prentice Hall.
- Yaman, Y. (2003). Sosyal Sorumluluk Kampanyaları. *Sivil Toplum Düşünce & Araştırma Dergisi*, Yıl:1, Sayı:1, 83-89.

- Yetgin, F. (2002). *Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarının Performans Değerlemesi ve Türkiye Uygulaması, Doktora Tezi*. İstanbul : Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yönet, E. (2005). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışında Son Dönemeç: Stratejik Sorumluluk. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 13*, 239-264.
- Yumuk, G. ve Demiralay, T. (2008). Küreselleşme Sürecinde Çok Uluslu İşletmelerin Negatif Etkisi ve STK'lar. *V. Uluslararası STK'lar Kongresi: Küresel Barış Bildiriler Kitabı* (s. 183-191). Çanakkale: Ç.O.M.Ü. Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Yüksel, H. (2003). Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, (2)*, 85-99.
- Zadek, S. (2007). *The Civil Corporation*. Earthscan Publishing,.
- Zairi, M. (1994). *Measuring Performance for Business Results*. London: Chapman & Hall.
- Zimmermann, J.A. ve Allen, L.R. . (2001). Performance Measurement It's Benefit. *Parks & Recreation, 36, (6)*, 70-79.
- Zoroğlu, E. (2000). *Türk Otomotiv Sektöründe Sosyal Sorumluluk Uygulamaları, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Sakarya: Sakarya İTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EKLER

Ek 1. Mülakat Soruları

1. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramını tanımlasanız sizde ne çağrıştırıyor, nasıl bir anlam yüklüyorsunuz, kurumunuz açısından kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ne ifade etmektedir?
2. Kurumunuzun içinde olduğu sosyal sorumluluk faaliyetleri var mı, bu faaliyetlerden birinci derecede kim veya kimler sorumludur?
3. Sizce işletmeler kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri yapmalı mı?
4. Sosyal sorumluluk faaliyetleri maliyetli midir, ne tür maliyeleri vardır?
5. İşletmelerin yürüttüğü sosyal sorumluluk faaliyetleri kimleri kapsamalı, tarafları kimler olmalı, peki bunlara karşı ne tür sosyal sorumluluklar vardır?
6. Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin başarısını etkileyen faktörler nelerdir?
7. Ülkemizde veya iş kolunuzda sosyal sorumluluk faaliyetlerinin engelleyicisi olarak gördüğünüz konular nelerdir?
8. İşletmenizde finansal olmayan performans ölçümü yapılıyor ise, hangi kriterlere bakılıyor?
9. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin finansal olmayan katkıları nelerdir?
10. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmeye olan finansal katkıları nelerdir?
11. Konu ile ilgili eklemek istedikleriniz var mı?