KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE İŞ BİRLİĞİ

Etik İşletme Modelleri

Editör: Doç. Dr. Demet Çakıroğlu

nobel bilimsel

Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İş Birliği: Etik İşletme Modelleri

Editör: Doç. Dr. Demet Çakıroğlu

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

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

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

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

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

Kütüphane Bilgi Kartı

Çakıroğlu, Demet.
Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İş Birliği: Etik İşletme Modelleri / Editör: Demet Çakıroğlu
1. Basım, XII + 260 s., 16,5x24 cm. Kaynakça var, dizin yok.
ISBN: 978-625-376-525-5
E-ISBN: 978-625-376-526-2
1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk 2. İşbirliği 3. Etik İşletme Modelleri

Genel Dağıtım

ATLAS AKADEMİK BASIM YAYIN DAĞITIM TİC. LTD. ŞTİ.
Adres: Bahçekapı Mh. 2465 Sk. Oto Sanayi Sitesi No:7 Bodrum Kat, Şaşmaz/ANKARA
Telefon: +90 312 278 50 77 - **Sipariş:** siparis@nobelyayin.com
E-Satış: www.nobelkitap.com - esatis@nobelkitap.com - www.nobelbilimsel.com

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

Baskı ve Cilt: Meteksan Matbaacılık ve Teknik Sanayi Tic. Anonim Şirketi / Sertifika No.: 46519
Beytepe Köy Yolu No.: 3 06800 Bilkent-Çankaya/ANKARA

BÖLÜM YAZARLARI

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE ETİK

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

İŞ BİRLİĞİ VE SOSYAL DEĞER YARATMA

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

STRATEJİK YÖNETİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİR KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK STRATEJİLERİ

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

KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK UYGULAMALARI

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

ÇEVRE DOSTU İŞ BİRLİKLERİ

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

İŞLETMELERDE ETİK VE SOSYAL İNOVASYON

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

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

ÇALIŞAN REFAHI VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

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

İYİ YÖNETİŞİM VE SOSYAL SORUMLULUK

Şeyda Bükrücü Kazkondu - Öğr. Gör. Dr., Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi,
seydabukrucu@beun.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1170-317X

ETİK FİNANSAL UYGULAMALAR VE ORTAKLIKLAR

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

KURUMSAL İTİBAR VE SOSYAL SORUMLULUK

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

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

DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE SOSYAL SORUMLULUK

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

KRİZ DÖNEMLERİNDE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

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

İÇİNDEKİLER

BÖLÜM YAZARLARI ..... **iii**
ÖN SÖZ ..... **vii**
TEŞEKKÜR ..... **xi**

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE ETİK **1**
Bahar Suvacı

İŞ BİRLİĞİ VE SOSYAL DEĞER YARATMA **21**
Nuran Öztürk Başpınar

STRATEJİK YÖNETİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİR KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK STRATEJİLERİ **45**
Duygu Hıdıroğlu

KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK UYGULAMALARI **65**
Aslı Öztürk

ÇEVRE DOSTU İŞ BİRLİKLERİ **89**
İlke Bezen Tozkoparan

İŞLETMELERDE ETİK VE SOSYAL İNOVASYON **101**
Özgür Işık - Ebru Özer Topaloğlu

ÇALIŞAN REFAHI VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK **113**
Sevim Çeven

İYİ YÖNETİŞİM VE SOSYAL SORUMLULUK **139**
Şeyda Bükrücü Kazkondu

ETİK FİNANSAL UYGULAMALAR VE ORTAKLIKLAR **161**
Nihan Caba

KURUMSAL İTİBAR VE SOSYAL SORUMLULUK..... 193
Aynur Yıldırım - Füsun Topsümer

DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE SOSYAL SORUMLULUK 215
Bekir Tuncer

KRİZ DÖNEMLERİNDE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK..... 239
Nazan Torun

ÖZ GEÇMİŞLER 255

ÖN SÖZ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Saygılarımla,

Doç. Dr. Demet Çakıroğlu

Ankara-Nisan, 2025

TEŞEKKÜR

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

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

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

Doç. Dr. Demet Çakıroğlu

İŞ BİRLİĞİ VE SOSYAL DEĞER YARATMA

Nuran Öztürk Başpınar

1. GİRİŞ

Sosyal değer, bir örgütsel faaliyetin finansal sonuçlarının ötesinde toplum üzerinde yarattığı olumlu etkiyle ilgilidir. Kâr geleneksel muhasebe terimleriyle ölçülürken, sosyal değer, örgütlerin çevresini iyileştirmek için yaptığı eylemlerle ölçülmektedir. Örgütlerin çevresi en genel ifadeyle örgüt sınırları dışında kalan her şey olarak tanımlanabilir. Tüm örgütler belli bir çevre içinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Örgütlerle çevre arasında karşılıklı bir ilişki veya etkileşimin olduğu da bir gerçektir. Örgütler çeşitli yollarla çevrelerini etkileyecek sosyal değer yaratırlar. Örneğin; sürdürülebilir satın alma teknikleri uygulayarak ürünlerin yaşam döngüsünün iyileştirilmesini ve meydana gelen atıkları en aza indirmeyi amaçlayarak geri dönüştürülmüş maddelerden üretilmiş, dayanıklı, tamir edilebilir ve geri dönüştürülebilir ambalajlı ürünleri tercih ederek ve geri alma veya yeniden kullanım programları olan ürünleri satın almayı önceleyerek; yerel satın almaya odaklanarak, yerel işe alma, eğitim ve staj olanakları sağlayarak, toplumsal gönüllüğü teşvik ederek. Bir başka deyişle örgütler faaliyetlerinin ekonomik, çevresel ve sosyal etkilerini dikkate aldıklarında sosyal değer yaratmaya başlamaktadır.

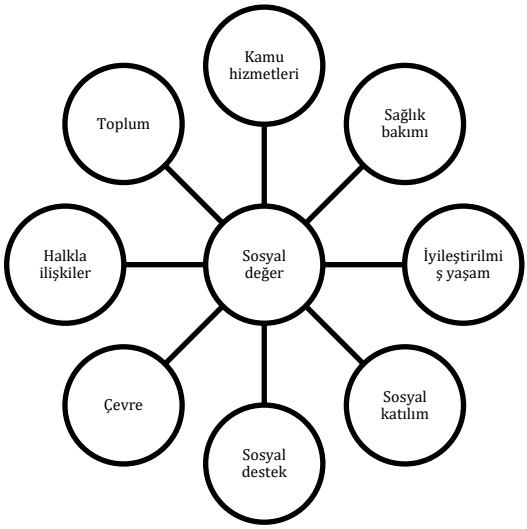
Bu kitap bölümünde, iş birliği ve sosyal değer yaratma olguları derinlemesine incelenerek iş birliğinin sosyal değer yaratmadaki rolü akademik bir perspektiften ele alınmış, örgütlerin sosyal değer yaratma çabalarının gerekliliği vurgulanmıştır. Bu amaçla ilgili kavramlar tanımlanarak temel teorik ve kuramsal çerçeveler, sosyal değer yaratma süreçleri ve bu iki kavramın kesişim noktaları literatür taraması temelinde, iş birliği yoluyla sosyal değer yaratımını destekleyen yapılar ve uygulamalar analiz edilmiştir. Sosyal değer yaratmanın sadece bir trend değil, iş yapma şeklinin önemli bir parçası olduğu üzerinde durulmuş ve sosyal değer yaratma uygulamalarının örgütsel ve toplumsal önemi açıklanmıştır. Böylelikle iş birliği ve sosyal değer yaratma ile ilgili literatüre katkı sağlayarak, konunun anlaşılmasına ve iş dünyasında bu yönde politika ve uygulamaların geliştirilmesine katkıda bulunmak amaçlanmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İş birliği, ortak hedeflere ulaşmak için aktörler arasında karşılıklı etkileşim ve kaynak paylaşımı şeklinde tanımlanabilir. Günümüz dünyasında, karmaşık toplumsal ve ekonomik sorunlarla başa çıkmak için iş birliği temelli yaklaşımlar giderek önem kazanmaktadır. Çünkü sosyal değeri tek bir kuruluş içinde yapılandırmak zordur. Sosyal değer yaratma; bireylerin ve örgütlerin ekonomik, çevresel ve toplumsal fayda sağlamaya yönelik eylemlerini içeren bir süreçtir. Sosyal değer yaratmak isteyen bir örgütün diğer örgütlerle iş birliği yapması gerekmektedir. Literatür; iş birliğinin, yeni değer kaynakları yaratmak için örgütsel kaynakların ve yeteneklerin bir araya getirilebileceği fırsatlar ürettiğini öne sürmektedir (Cadwell, Roehrich ve George, 2017: 907). İş birliğinin başarısının veya başarısızlığının paydaşlar arasında bölünmesi, iş birliği ilişkisini kurma sürecinde mevcut oldukları anlamına gelmektedir. Şöyle ki iş birliği kurma ilişkilerinde iki örgütün ortak bir irade oluşturmaları gerekmektedir. Bunun nedeni, ortak bir niyet aracılığıyla eşdeğer kaynakların alışverişine izin vermektir. İş birliği yoluyla bir platformun kurulması, iş birliği içinde sosyal değer yaratılması için gereklidir. Örgütlerin her biri, her ikisinin de amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik olarak iş alanı içinde yakınlaşacak şekilde iş birliği oluşturmalıdır. İş birliği, sosyal değer yaratımını çeşitli yapılar aracılığıyla desteklemektedir. Bunlar arasında; karşılıklı bilgi paylaşımı, ortak kaynak kullanımı, ortaklaşa problem çözme ve yenilikçilik bulunmaktadır. Karşılıklı bilgi; iletişim kuran tarafların ortak olarak paylaştığı ve paylaştıklarını bildikleri bilgidir. Karşılıklı bilgi, etkili iletişim ve iş birlikçi çalışmanın performansı için bir ön koşul olarak kabul edilmektedir (Cadwell vd., 2017: 908). Kamu özel sektör ortaklıkları, STK ve akademik iş birlikler sosyal değer yaratmada kullanılan iş birliği modelleridir. Çok kurumlu iş birlikçi ortaklıklar, sosyal ortakların sosyal meseleleri ve meta-sorunları yeniden tanımlayarak daha etkin bir şekilde şekillendirmelerine ve yönlendirmelerine yardımcı olmaktadır (Ogunoye, 2021). İkinci iş birliği unsuru da farklı ortakların hedeflerini uyumlu hâle getirme ihtiyacıdır. Bu nedenle iş birliği yapacak örgütler birbirlerinin hedeflerini net bir şekilde anlamalı ve değer yaratımını yönlendirecek karşılıklı bilgi geliştirmelidir. Kısacası birbirine bağlı aktörlerin eylemlerini koordine etme yeteneği, karşılıklı bilgi ve hedeflerin uyumundan kaynaklanmaktadır. Bu durum yalnızca sözleşme ile güvence altına alınan yaklaşımlardan daha fazla sosyal değer yaratılmasına katkıda bulunabilir.

Sosyal değer kavramı yalnızca geçici bir heves değildir; aksine, çağdaş iş uygulamalarında önemli bir unsur oluşturmaktadır. İş birliği yoluyla sosyal

değer yaratma sürdürülebilir kalkınma ve toplumsal refah açısından kritik bir değere sahiptir. Çünkü sosyal değer arayışı yalnızca sosyal fayda sağlamakla kalmamakta, aynı zamanda sosyal refahı da optimize etmektedir. Bu nedenle organizasyonlara yönelik sosyal değer yaratma stratejisinin geliştirilmesi, zamanla evrensel bir uygulama hâline gelmiş ve önemli bir rekabet avantajı olarak ortaya çıkmıştır. Öyleki sosyal değer; fiyatları rakiplerin fiyatlarından daha yüksek olduğunda bile örgütlerin kâr marjlarını korumasına olanak sağlayarak rekabetçi kalmalarına olanak tanımaktadır. Son olarak sosyal değer, daha güçlü ve daha başarılı bir marka imajı oluşturmak isteyen örgütler için güçlü bir araç işlevi görmektedir. Hatta sosyal değer yeni yatırımcıları çekme konusunda da üstünlük sağlamaktadır.



Şekil 1: Sosyal Değerin Faydalarına Dair Zihin Haritası

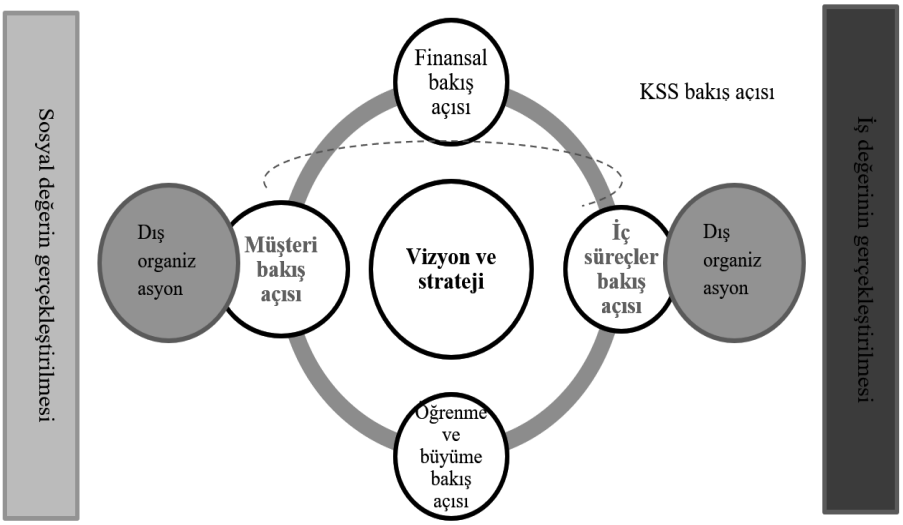
Kaynak: Halligan, 2024.

Kurumsal sosyal değer yaratma, sadece bir örgütün toplumla olan ilişkisine odaklanan sosyal sorumluluğu açısından değerlendirilmemelidir. Bir şirketin ekonomik değer yaratma faaliyetleri ile sosyal değer yaratma faaliyetleri arasındaki ilişkinin uyumlu olması gerekmektedir. Porter ve Kramer (2002) stratejik hayırseverliğin rekabet avantajını şu şekilde belirtmiştir: "Rekabetçi bağlamı geliştirmek için hayırseverliği kullanmak, sosyal ve ekonomik hedefleri aynı düzeye getirir ve bir örgütün uzun vadeli iş beklentilerini iyileştirir. Porter ve Kramer'e (2002) atıfla, bağlamı ele almak, bir örgütün sadece para

vermesini değil, aynı zamanda iş kararları, yenilikçi çözümler ve sosyal girişim modelleri aracılığıyla toplumsal sorunlara çözüm getirmeye çalışması; stratejik hayırseverlik amaçlarını desteklemek için yeteneklerinden ve ilişkilerinden yararlanmasını sağlar (Kaede, Kato ve Koshijima, 2016: 2). Bu noktada filantropi kavramından da bahsetmek gerekir: Filantropi genellikle bağış yapma, yardımda bulunma ve sponsurluklar gibi faaliyetleri içermektedir. Filantropi özellikle yardım kuruluşları, vakıflar ve bireysel bağışçılar tarafından gerçekleştirilmekte ve toplumsal fayda yaratmanın kısa vadeli ve maddi yönüne odaklanmaktadır. Genellikle tek seferlik bağışlar veya yardım kampanyaları ile sınırlı kalmakta ve sürdürülebilirlik amacı gütmeyebilmektedir. Dolayısıyla toplumsal katkı biçimi olarak kabul edilen filantropi, bireylerin veya kurumların, toplumun genel refahını artırmak amacıyla maddi olanaklarını, zamanlarını ve diğer kaynaklarını gönüllü olarak bağışlamaları olarak tanımlanabilmektedir. Filantropik faaliyetlerde, eğitimden sağlık hizmetlerine, yoksullukla mücadeleden çevresel korumaya kadar birçok alanda toplumsal gelişime katkı sağlamaktadır. Firmanın filantropi geçmişini bilmek tüketicilerin satın alma kararını pozitif yönde etkileyebilmektedir (Uncu, 2024: 10).

Sosyal değer yaratmanın temel konusu ise örgüt ve toplum için ortak değerlere ulaşmaktır. Böylece örgütsel ekonomik güç aracılığıyla çeşitli toplumsal sorunların üstesinden gelinebilinir. Ayrıca, örgüt açısından bakıldığında da bu durum iş fırsatlarını genişletmeyi mümkün kılabilmektedir. Günümüzde hiç olmadığı kadar önemsenmeye başlayan sosyal değer yaratma, topluma katkı sunma, sosyal sorunlara çözüm üretme anlamına gelmektedir (Kırılmaz, 2014: 63). Sosyal değer yaratma aşamasında örgütsel faaliyetlerin sosyal sorunları çözmesi ve aynı zamanda kurumsal kâr elde etmesi de gerekmektedir. Bunu yapmak için yönetimin örgütün iç sistemini denetlemesinde sosyal değer konusunda farkındalık olmalı ve paydaşların görüşleri yansıtılmalıdır. Örgüt tarafından uygulanan sosyal değer yaratma programının sürecini dikkate almak ve bir değer paylaşım çerçevesi sunmak, bir değer zincirinin inşasına yönelik iç sistemin yönetimi için bir denetim politikası oluşturmanın etkili yollarıdır. Kuratko, McMullen, Hornsby ve Jackson (2017) iş dünyasında sosyal değer yaratımını analiz etmekte ve bu değeri yaratanın elde ettiğinin ötesinde faydalar yaratmak olarak tanımlamaktadır. Kuratko vd., son yıllarda, çeşitli nedenlerle kâr amacı güden kuruluşlar da dâhil olmak üzere tüm kuruluşların sosyal değer yaratma konusuna verdiği önemde kararlı bir artış olduğunu açıklamaktadır: (1) müşteriler bu şirketlerden alışveriş yapmak istemektedir, (2) çalışanlar bu şirketler için çalışmak istemektedir, (3) yatırımcılar bu şirketlere yatırım yapmaya isteklidir ve (4) girişimciler bu şirketleri kurmayı umut et-

mektedir. Kaede vd., (2016) ekonomik iş faaliyetlerine yol açan bir KSS perspektifi elde etmek için müşterinin bakış açısını, Şekil 2'de gösterilen noktalı çizgi boyunca şirketin iç iş süreçleriyle bağlantılı iç süreçle sosyal değer açısından ilişkilendirmek gerektiğini belirtmektedir.



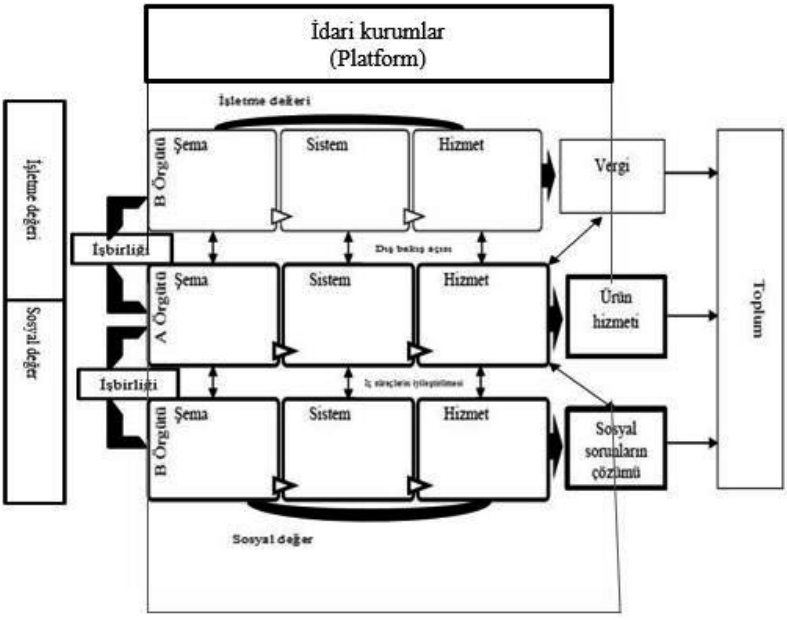
Şekil 2: Birlikte Değer Yaratma Çerçevesi

Kaynak: Kaede vd., 2016: 2.

Bir örgütün sosyal değer gerçekleştirme faaliyetlerini tek başına gerçekleştirmesi zordur ve bu nedenle diğer örgütlerle ortaklık kurulmasını gerektirir. Şekil 2'deki çerçeve, her bir örgüt tarafından ele alınan çalışmaların çok taraflı olarak değerlendirilmesinin önemli olduğunu göstermekte ve diğer örgütlerle iş birliği yapan örgütlerin kendi iç süreçlerinin de iyileştirilmesinde katkı sağlayacağını ve bu iyileştirmelerin iş birliği sürecindeki diğer örgütütte değer yaratımına da yansıdığını göstermektedir. Böyle bir çerçevenin varoluşsal önemi, eşdeğer değişim ilkesine dayalı olarak örgütsel faaliyetlerde kullanılan kaynakların değişim değerlerinin toplamı ile yaratılan ürünler arasındaki değer değişimindeki farklılıkları nasıl sağladığında yatmaktadır. Böylece programlar eş zamanlı olarak örgütün yararına tahakkuk ederek sosyal değer yaratacaktır.

Kısacası Şekil 3'te görülebileceği gibi farklı iki örgütün arasındaki iş birliği ile oluşan değişim her iki organizasyonun verimliliğinin gelişmesine yol

açmalıdır. Değişim, farklı aşamalardaki süreçler arasında planlanmalıdır. Böylelikle maliyetlerin azalması ve verimliliğin artması gibi yeni ekonomik değerlerin yanı sıra sürdürülebilir üretim süreçleri ve güvenilir ürünler gibi sosyal değerler de aynı anda yaratılabilir. İç iş süreçlerini müşterinin KSS bakış açısıyla ilişkilendirerek sosyal ve ekonomik değerin aynı anda elde edilmesi mümkün hâle gelmektedir. Bu bağlantı altında KSS bir strateji haritası kullanarak kurumsal kazançları etkileme konusunda özel bir öneme sahip olacaktır. Sosyal değerin birlikte yaratım süreci göz önüne alındığında bu çerçeve, iş birliğine dayalı bir ilişki yoluyla gerçekleştirilen süreci göstermektedir.



Şekil 3: İş Birliği ile Değer Yaratma Çerçevesi

Kaynak: Kaede vd., 2016: 2.

3. TEORİK ÇERÇEVE

Sosyal değer yaratma bir örgütün topluma sağladığı uzun vadeli faydalarla ilgilidir ve farklı teorik çerçeve ve kuramlarla açıklanabilir.

3.1. Paylaşılan (Ortak) Değer Yaratma

Paylaşılan değer yaratma Porter ve Kramer'in 2006'da ortaya attıkları paylaşılan değer kavramından geliştirilmiştir. KSS ve değer yaratmayı karşılaştıran Porter, Kramer (2011), paylaşılan değer kavramını bir topluluğun ekonomik ve sosyal koşullarını iyileştirirken aynı zamanda kurumsal rekabet gücünü artıran politikalar ve işletme uygulamaları olarak tanımlamıştır. Kurumsal sosyal sorumluluğun aksine, ortak değer yaratma, şirkete fayda sağlayan faaliyetler yoluyla paylaşılan değer yaratırken kurumsal kârı teşvik eden yeni bir yönetim modelidir (Kim ve Kim, 2022). Kurama göre örgütler toplumsal sorunları çözme yoluyla aynı zamanda sürdürülebilir kâr sağlayabilirler ve kârlarını artırabilirler. Yaratılan sosyal değer ekonomik değer ile toplumsal değer arasında bir bağlantı kurmaktadır. Örneğin çevre dostu ürünler üreten bir şirket bu ürün yelpazesiyle çevre korumaya katkı sağlarken pazar payını da artırabilir. Bu noktada sosyal değer yaratma ve toplumsal değer yaratma kavramının benzerlikler içerdiğini ancak farklılıkları bulunduğunu da belirtmek gerekir. Her iki kavramda toplumun genel yararını gözeten sosyal fayda yaratmaya odaklanan bir yaklaşımı ifade etmektedir. Ancak sosyal değer yaratma daha çok iş dünyası ve girişimcilik bağlamında kullanılırken toplumsal değer yaratma daha geniş bir toplumsal perspektife sahiptir denilebilir. Toplumsal değer yaratma yalnızca işletmelerle değil hükûmetler, STK ve bireylerle de ilişkilidir. Ancak her iki kavramın kapsamı da toplum için fayda sağlamak amacını gütmektedir.

3.2. Etki Yatırımları

Finansal literatürde etki kavramı, bir yatırımdan dolayı elde edilen sosyal ve/veya çevresel iyileşmeyi veya düzelmeyi belirtmektedir. Buna göre etki; finansal bir yatırım yaparken sosyal veya çevresel bir konuda elde edilen artı değerdir. Yatırımı planlarken kârlılık hesaplarının yanısıra o yatırımın sosyal ve/veya çevresel bir fayda oluşturmasını da rakamlandırarak yatırım bütçesine dahil eden örgütler yatırımlarının hem finansal kârlılık hem de sosyal ve/veya çevresel bir katma değer oluşturmuş olarak geri dönmesini sağlamaktadır (https://www.eydk.org/etki-yatirimi-nedir/?lang=tr.). Kısacası etki yatı-

rımı geleneksel yatırımlardan farklı olarak sadece finansal kâr elde etmeyi hedeflemez aynı zamanda sosyal ve çevresel sorunlara çözüm üretmeyi amaçlayan projelere sermaye sağlar.

Etki yatırımları; sosyal ve çevresel boyutları çözüm bekleyen sürdürülebilir tarım, yenilenebilir enerji, enerji verimliliği, mikrokredi, erişilebilir sağlık ve eğitim hizmetleri gibi alanlarda yer bulmaktadır. Etki yatırımı kavramının çıkış noktası 2015 yılında Birleşmiş Milletler'in ilan ettiği Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile yatırım dünyasında gerçekleşen paradigma değişikliğidir. Artık bilinçli son tüketici, satın alacağı mal ve hizmetlerin kalitesinin yanı sıra çıktı oluşum sürecinin ahlaki ilkelere uygunluğunu ve ortaya konan toplumsal faydayı düzenli olarak izlemekte ve satın alma kararlarında bu hususları dikkate almaktadır. Bu gelişmeler sosyal girişimcilik, etki yatırımları ve sorumlu girişimcilik gibi yeni nesil örgütlenme biçimlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Gafuroğlu ve İşcan, 2022: 941). Etki yatırımları kuramı finansal getiri sağlarken aynı zamanda toplumsal ve çevresel fayda sağlamayı amaçlamaktadır. Kurama göre yatırımcılar kâr elde etme hedefleri ile birlikte toplumsal sorunlara çözüm getirmeyi de hedeflemelidir. Örneğin bir yatırımcı sağlık alanında bağış ve hibeler yapmak yerine sosyal girişimlere yatırım yapma yoluyla finansal kazanç elde ederken aynı zamanda toplumun sağlık hizmetlerine erişimini de artırmaktadır. Kısacası etki yatırımı sosyal değer yaratmayı destekleyen ve hızlandıran bir finansal model olmaktadır.

3.3. Paydaş Kuramı

Freeman tarafından geliştirilen paydaş kuramına göre kuruluşların çeşitli iç ve dış paydaşlara karşı sorumlulukları vardır. Örgütler yalnızca hissedarlarını değil çalışan, müşteri, toplum ve tedarikçiler gibi tüm paydaşlarını dikkate almalı, paydaşlarının ihtiyaçlarına duyarlı olmalıdır. Freeman'a (1984) atıfla, kuruluşun paydaşları grubunda kuruluş sahipleri, hissedarlar, yatırımcılar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, hükûmet ve bir bütün olarak toplum yer almaktadır (Stoyanov, 2018). Dolayısıyla örgütlerin sosyal değer yaratma süreçlerinde önemli bir stratejik yaklaşım sunan kuram sadece finansal kârı maksimize etmek yerine geniş bir paydaş kitlesi için değer yaratılmasını desteklemekte ve örgütlerin daha etik, sürdürülebilir ve topluma duyarlı hareket etmesini teşvik eder. Bu durum sosyal değer yaratma kavramıyla doğrudan örtüşmektedir. Buna göre örgütler karar alırken paydaşlarının yararını gözeterek sosyal fayda odaklı projeleri öncelemekte ve yerel toplulukların güçlendirilmesini sağlamaktadır. Örneğin, bir şirket kaliteli ürünler sunarak topluma

katkı sağladığı gibi aynı zamanda tedarik zincirindeki işçilerin yaşam standartlarını iyileştirerek de topluma katkı sağlayabilmektedir.

3.4. Sosyal Sermaye Kuramı

Sosyal sermaye kavramını ilk kullanan (1916) Amerikalı eğitimci Hanifandır. Hanifan sermayenin ekonomik boyutu dışında kalan fakat ona katkı yapan, toplumsal bütünlüğü oluşturan bireyler ve aileler arasında, insanların günlük yaşamlarıyla ilgili, iyi niyet, arkadaşlık, sempati ve sosyal bir takım münasebetlerin varlığına dikkat çekmek için sosyal sermaye kavramını geliştirmiştir (Şan ve Şimşek, 2014: 93). Bourdieu (1980) sermaye biçimleri teorisi kapsamında sosyal sermayeyi yeniden tanımlayarak ekonomik sermayenin yanına, ekonomik-olmayan sermaye kategorileri olarak, kültürel ve sembolik sermaye kavramlarını eklemiş, sosyal sermayeyi de bu bağlamda analiz etmiştir. Bourdieu, sosyal farklılaşmayı besleyen toplumsal bağ ve ağların büyüklüğü konusu çerçevesinde ele aldığı sosyal sermayenin yaratılmasının ve etkinliğinin sosyal gruplardaki üyeliğe bağlı olduğunu belirtmiştir (Metin, 2024: 217). Dolayısıyla sosyal sermaye aracılığıyla güven, dayanışma, iş birliği, bilgi paylaşımı ve sosyal ağlar aracılığıyla uzun vadeli sosyal değer yaratmak kolaylaşacaktır. Yüksek sosyal sermayeye sahip toplumlarda toplumsal sorunlara duyarlılık yüksek olmakta ve kolektif fayda sağlayan projeler üretilebilmektedir. Sosyal değer yaratma toplumsal ilişkiler ve ağlar üzerinden fayda sağlarken bu güçlü sosyal bağlar ve toplumsal iş birliği ile sosyal sermaye artırılmış olmaktadır. Örneğin bir topluluk ortak bir proje üzerinde güçlü bir sosyal ağ kurma yoluyla eğitim ve sağlık hizmetlerini iyileştirebilmektedir.

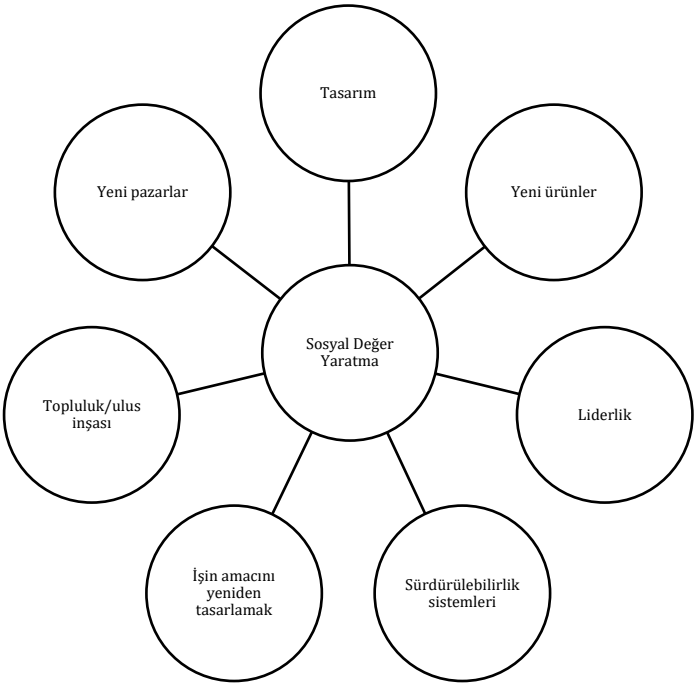
3.5. Üçlü Sorumluluk Kuramı

Üçlü sorumluluk kuramı (1994-1997); bir kuruluşun ekonomik, sosyal ve çevresel standartlarının uzlaştırılması, Elkington'un ortaya attığı üçlü alt çizgiye dayanmakta ve şirketlerin başarısının yalnızca kâr ile değil aynı zamanda sosyal ve çevresel etkileriyle değerlendiren bir yaklaşım sunmaktadır (Elkington, 2004). Bu yaklaşımda; İnsanlar, Gezegen ve Kârlardan oluşan formülasyonu sırasıyla sürdürülebilir kalkınmanın sosyal, çevresel ve ekonomik boyutlarını temsil etmektedir (Bahadır ve Gürbüz, 2023: 135). Sosyal boyut, çalışanların, toplumun ve diğer paydaşların refahını gözetmeyi; çevresel boyut, çevreye duyarlı üretim süreçleri geliştirmek ve sürdürülebilirliği sağlamayı; ekonomik boyut sadece hissedarlara değil tüm topluma ekonomik fayda sağlamayı içermektedir. Elkington'un değer kavramı sosyal ve beşerî değerleri ifade etmekte

ve örgütlerinde de değerlerinin olması ve bunların korunması gerektiği belirtmektedir. Kısaca Elkington'un geliştirdiği kuram sosyal değer yaratmanın kuramsal bir çerçevede nasıl uygulanabileceğini açıklamaktadır.

4. SOSYAL DEĞER YARATMA ve İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Sosyal değer yaratan örgütler, sosyal sorunları ele alarak bunlarla mücadele eden örgütlerdir. Bu mücadele esnasında tüm paydaşlarıyla yeni yollarla iletişim ve etkileşim içine girerek henüz karşılanmamış ihtiyaçların karşılanmasına ve yeni ürün ve hizmetlerin pazara girmesine olanak tanımaktadırlar. Sosyal değer yaratma birlikte yaratmayla ilgilidir ve örgütler sosyal değeri boşlukta yaratamazlar. Sosyal değer yaratma eyleminin kilidini açmak toplum, paydaşlar ve şirket liderleri arasındaki ortak yaratma sürecidir. Örgütler, etkilerinin ekonomik, çevresel ve sosyal yönlerinin yanı sıra refah ve kalkınmanın nasıl artırılacağını da dikkate alarak sosyal değer yaratabilirler. Bu durum Şekil 4'te gösterilmektedir.



Şekil 4: Örgütlerin Sosyal Değer Yaratma Bileşenleri

Kaynak: Greenberg vd., 2011.

4.1. Sosyal Değer Yaratma ve Sosyal Girişimcilik İlişkisi

Yeni şirketler kurmak, bir ekonominin büyümesini ve istihdam yaratmasını sağlamaktadır. Girişimcilik; yeniliğin ana kaynaklarından birini oluşturmakta ve bu nedenle küreselleşmiş bir pazarda rekabet gücünün temel unsurlarından biri olmaktadır. Korsgaard ve Anderson'a (2011) atıfla, girişimcilik yalnızca ekonomik bir olgu değildir (Cearra, Saiz-Santos ve Barrutia, 2021). Girişimcilik sürecinin yarattığı sosyal sonuçlar ekonomik sonuçların ötesine geçmekte, bireyselden toplumsala kadar farklı türde sosyal değerler yaratmaktadır. Girişimcilik alanında birçok farklı tipoloji bulunmaktadır ve bu tipolojiler, iş dünyasındaki değişen ihtiyaçlara cevap vermek amacıyla geliştirilmiştir. Örneğin, kadın girişimciliği, teknoloji girişimciliği, kamu girişimciliği ve sosyal girişimcilik gibi farklı sınıflandırmalar bulunmaktadır. Sosyal girişimcilik; yeni girişimler yaratarak veya mevcut kuruluşları yenilikçi bir şekilde yöneterek sosyal zenginliği artırmak için fırsatları keşfetmek, tanımlamak ve kullanmak için üstlenilen faaliyetleri ve süreçleri kapsamaktadır. Temel varsayımı sosyal girişimçiliğin yenilikçi fikirler aracılığıyla sosyal değişime yol açan sosyal hedefler tarafından yönlendirildiğidir. Sosyal girişimcilik, finansal sermaye, insan sermayesi, sosyal sermaye ve maddi olmayan kaynakların, değer yaratma için belirlenen fırsatları takip etmek üzere yeni yollarla birleştirildiği bir süreç tabanlı olgu olarak tanımlanabilir (Altinay, Sigala ve Waligo, 2016). Sosyal girişimcilik; toplumsal fayda yaratmayı hedefleyen ve ekonomik ve finansal yapıları kapsayan 'girişimci' kavramını ve toplumsal boyutu içeren geniş bir kapsama sahiptir. Sosyal girişimciler, finansal kârın ötesinde dönüştürücü faydalar yaratma motivasyonuyla hareket etmekte ve sosyal açıdan dezavantajlı, finansal kaynaklardan veya siyasi etkiden yoksun, ihmal edilmiş bir hedef gruba değer sunmayı amaçlamaktadırlar.

Değişimin aracıları olarak sosyal girişimcilerin, (1) toplumsal değer yaratma ve sürdürme misyonunu benimseyerek, (2) bu misyona hizmet edecek fırsatları takip ederek ve (3) sürekli bir yenilik, uyum ve öğrenme sürecinde olarak, (4) mevcut kaynakların ötesinde kaynaklara ulaşmak için cesurca çabalayarak ve (5) hesap verebilirliğe dikkat ederek toplumsal faydaların yaratılmasında ve değişimin güvence altına alınmasında aktif bir rol üstlendikleri ileri sürülmektedir (Çelik, 2023: 1028).

Sosyal girişimler, temel bir sosyal veya çevresel misyona sahip olan ve varlıklarını sürdürmek için kâr elde etme amacıyla faaliyet gösteren işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Sosyal girişimler ve hayır kurumları arasında kâr elde etme açısından farklılıklar olsa da, sosyal girişimler finansal sonuçlarını

kullanma biçimleri açısından da geleneksel işletmelerden ayrılmaktadır. Özellikle, sosyal girişimler tarafından elde edilen kârlar, olumlu sosyal değişimi teşvik etmek için yeniden yatırıma dönüştürülmekte veya bağışlanmaktadır (https://www.socialenterprise.org.uk/regional-state-of-social-enterprise-reports-2022/). Bu tür girişimler arasında düşük gelirli bölgelerde temiz su sağlamak için yeni bir teknoloji geliştirilerek ticari başarı elde ederken sosyal bir sorunu çözen bir firma ya da yoksullara finansal hizmetler sunarak milyonlarca hayatı değiştiren Bangladeş'teki Grameen Bankası, çok düşük sübvansiyonlu maliyetlerle körlüğü tedavi eden Hindistan'daki Aravind Göz Hastanesi ve pestisit kullanımını azaltmada etkili olan bir işletme olan Mısır'daki Sekem yer almaktadır (Altinay vd., 2016). Bu şekilde, sosyal sorunlara yönelik yenilikçi çözümler sosyal değer ile ticari başarıyı bir araya getirebilmektedir.

Sosyal girişimler, finansal getirilerinin yanı sıra ölçülebilir sosyal etki yaratmayı amaçlayan etki yatırımları olarak kabul edilmektedir. Bu girişimler, sürdürülebilirliklerini sağlamak ve kârlarını yeniden yatırıma dönüştürmek amacıyla gelir elde etmektedir. Sosyal girişimlerin piyasa ekonomisine katılımı gerçekleştirmesi ve sosyal alanda kalıcı değer yaratması beklenmektedir. Bu nedenle, sosyal girişimlerde de mikrofinans kuruluşlarında olduğu gibi ekonomik değer ve sosyal değer üretme hedefleri birleştirilmektedir. Sosyal girişimler, ticari işletmelerin ve gönüllü kuruluşların özelliklerini bir araya getirme yetenekleriyle de dikkat çekmektedir. Bu durum sosyal girişimlerin sürdürülebilirliklerini sağlarken toplumsal sorunlara çözüm bulma potansiyellerini ortaya çıkartmaktadır.

4.2. Sosyal Değer Yaratma ve Sürdürülebilirlik İlişkisi

Sürdürülebilirlik, gelecek nesillerin ihtiyaçlarını tehlikeye atmadan bugünün ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlayan bir yaklaşımdır. Sürdürülebilirlik; kaynakların israf edilmeden, yerine yenisi konularak, geleceğin yaşam hakkı ihlal edilmeden yaşayabilmeyi betimlemektedir (Brundland Raporu, 1987). Tanım itibariyle geleceğe odaklanan sürdürülebilirlik kavramı, dünün sonuçlarının bugün, bugünün sonuçlarının ise yarın yaşanmasını içermektedir. Bu bakış açısı gerçekleştirilen veya gerçekleştirilecek eylemlerin sonuçlarının önceden öngörülmesini ve bu eylemler esnasında kaynakların etkin ve verimli kullanılarak geleceğin yaşam koşullarını değiştirmeden geliştirerek oluşturmayı zorunlu kılmaktadır (Yangil ve Başpınar, 2022: 341). Dünya; hızlı nüfus artışı, mevsim değişikliği, su kıtlığı, işsizlik, yoksulluk, ayrımcılık ve sağlık hizmetlerine erişim pek çok sorunla mücadele etmek durumundadır. Sürdürü-

lebilirlik kavramı bu sorunlarla mücadele edebilmek için ortaya konulmuştur. Gelecek odaklı bir bakış açısı içermekte olan kavram geleceğe odaklanan bir yönetim tarzı eğilimini yansıtmaktadır.

Örgütlerin üretim, işletme ve yönetim modellerinin giderek çevresel sorunlara neden olduğu ve ekolojik çevrenin hızla bozulmasına yol açtığı düşüncesi paydaşların (tüketiciler, yatırımcılar, topluluklar gibi) örgütlere sürdürülebilirliğe katkı sağlama konusunda baskısına yol açmaktadır. Bu dış baskılar da örgütleri çevreye yönelik davranışlarda bulunma girişimlerine zorlamaktadır (Başpınar, 2023: 116). Sürdürülebilirliğin çevresel, sosyal ve ekonomik boyutları bulunmaktadır. Ekonomik sürdürülebilirlik uzun vadeli ekonomik büyümenin sağlanması ile ilgiliyken, sosyal sorumluluk toplumda eşitlik, adalet ve insan haklarının korunması ile ilişkilidir. Çevresel sürdürülebilirlik ise doğal kaynakların korunması ve çevresel etkilerin en aza indirilmesi ile ilişkilidir. Bir örgüt henüz kuruluş aşamasında iken yalnızca ekonomik boyuta değil, çevresel ve/veya sosyal boyuta da odaklanabilmektedir. Böylelikle her üç boyuta aynı önemi veren örgütler gerçek sürdürülebilirliğe ulaşabileceklerdir (Yalçın, 2024: 44). Bir başka deyişle örgütler ekonomik kârlılıkları azalmadan sosyal ve çevresel sürdürülebilirliklerini de sağlayabilirler. Dolayısıyla sosyal değer yaratma ve sürdürülebilirlik kavramları birbirini tamamlar niteliktedir. Sosyal değer yaratma sürdürülebilir kalkınmanın bir parçasıdır ve sosyal sorunlara uzun vadeli çözümler üretmeyi hedeflemektedir. Bir başka anlatımla sürdürülebilirlik sosyal değer yaratmanın ana çerçevesini oluştururken, sosyal değer yaratma da sürdürülebilirliğin sağlanması için bir araç görevi görmektedir.

4.3. Sosyal Değer Yaratma ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlişkisi

Küresel rekabet bağlamında, kuruluşların KSS kavramını anlamaları zorunludur. Kuruluşların tek başlarına işlev görmedikleri aksine toplumun ve çok çeşitli paydaşları kapsayan daha geniş bir ekosistemin birbirine bağlı unsurları oldukları bir gerçektir. Sonuç olarak, çok sayıda kurumsal kuruluş toplumsal refahı ve memnuniyeti teşvik eden çabalar içine girmektedir. Sosyal sorumluluk kavramı, ekonomik ve yasal koşullar, iş etiği, kurum içi ve dışındaki paydaşların talepleri ve bireylerin memnuniyeti ile uyumlu bir çalışma stratejisi ve politikası izlenmesini gerektirmektedir. KSS, örgütün yasal gerekliliklerin ötesindeki çıkarları ve sosyal çıkarları olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede, KSS; McWilliams ve Siegel'e (2001) atıfla, birçok çalışan dostu, çevre dostu ve yatırımcı dostu davranışlar da dahil olmak üzere sosyal refahı teşvik

etmek için örgütlerin gerçekleştirdiği eylemleri ifade etmektedir (Hasırcı, Zeybek ve Akgül, 2024: 961). Paydaş teorisine göre örgütlerin başarısı tüm paydaşlara bağlıdır ve örgütün yalnızca kâr elde etmeyi değil, aynı zamanda çeşitli paydaş gruplarının ihtiyaçlarını ve çıkarlarını da dikkate alması gerekmektedir. KSS, örgütlerin ekonomik başarıları hedeflerken, faaliyetlerinin çevre, toplum ve çalışanlar üzerindeki etkilerini yönetmekte, tüm paydaşların meşru taleplerine karşılık vermektedir (Çetin, Doğan ve Çetin, 2019). KSS etkinlikleri bazen sosyal değerin gerçekleştirilmesi olarak yorumlansa da sosyal değerin politika süreci boyunca temel bir strateji olarak kullanılması gerektiği ancak KSS programlarının işletmeyle yalnızca sınırlı bir ilgisi olduğu konusunda farklılık göstermektedirler (Porter ve Kramer, 2011).

Ayrıca KSS bazen kısa vadeli veya itibar yönetimi amacıyla yapılan faaliyetler olabilirken sosyal değer yaratma daha uzun vadeli ve iş modellerine entegre edilen bir stratejiye dayanmaktadır. Birçok kuruluş artık sadece KSS projelerinde yer almak yerine iş modellerini sosyal değer yaratacak şekilde dönüştürmeye öncelik vermektedir. KSS stratejileri paydaşların beklentilerini dikkate almakta, etik ve sorumlu iş uygulamalarını savunmaktadır. Örgütlerin etik bir çerçevede topluma katkıda bulunması ve sürdürülebilir kalkınmayı desteklemesi, kurumsal sosyal sorumluluğun etik bileşenini öne çıkarması açısından önemlidir. Etik, KSS kavramının gelişiminde önemli bir rol oynamakta ve sosyal değer yaratma, toplumsal fayda sağlamayı amaçlayan bir iş stratejisini temsil etmektedir.

4.4. Sosyal Değer Yaratma ve Etik İlişkisi

Sosyal değer yaratmanın temeli etik değerlere dayanmaktadır. Eğer bir örgüt etik ilkelere uymazsa sosyal değer yaratma süreci sürdürülebilir olamamaktadır. Etik; birçok örgütün başarısında vazgeçilmez bir bileşen olduğundan örgütsel karar vericiler hem etik davranışı teşvik etmek hem de etik olmayan davranışları ortadan kaldırmak için çaba harcamaktadır. Etik, bireyin davranışlarına temel oluşturan ahlak ilkelerinin tümünü kapsamaktadır (Başpınar, 2020: 471). Diğer bir anlatımla etik, insanlara ‘‘işlerin nasıl yapılması gerektiğini’’ belirlemede rehberlik eden değerler, ilkeler ve standartlardır, denilebilir. Etik aynı zamanda bir süreçtir ve bu süreçte karar alırken ve uygulama yapılırken, belirli değerlere bağlı kalınarak hareket edilmelidir (http://etik.gov.tr/etik_rehberi.pdf). Etik sosyal değer yaratmanın yönünü belirlemektedir. Bu nedenle bir örgüt sosyal değer yaratmaya çalışırken hangi yolların etik olup olmadığına karar vermeli ve ekonomik amaçlarını gerçekleş-

tirirken paydaşlarının menfaatlerini de dikkate almalıdır. İşte bu noktada bir örgüt çevreyi korumak adına geri dönüşüm projeleri geliştirirken bunu iş gücünü sömürerek yaparsa etik davranmış olmaz. Yani etik değerler, sosyal değer yaratma sürecinde hangi yöntemlerin kabul edilebilir olduğunu belirlemektedir. Güven ve meşruiyet sağlamaktadır. Bu edenle bir örgüt sosyal değer yaratmaya çalışırken şeffaf ve adil olmalıdır. Aksi hâlde örgütsel faaliyetlerle ortaya çıkan tablo örgütün etik yönden sorgulanmasına yol açacak ve örgütün inandırıcılığı zedelenecektir. Örneğin yeşil aklama yapmak gibi etik dışı bir şekilde sosyal değer yaratmaya çalışan örgütler uzun vadede itibar kaybedecek ve etik sorumluluklarını yerine getirmedikleri için örgütsel hedeflerine de ulaşamayacaklardır. Etik sorumluluklar, toplumsal değer ve etik normların beklentileri ile uyumlu bir biçimde çalışılması için toplumda var olan veya zamanla benimsenen evrensel etik normların benimsenmesi, bunlara saygı gösterilmesi, kurumsal amaçların gerçekleştirilmesinde etik normlara gölge düşürülmesinin önlenmesi, başarılı kurumsal vatandaşlığın ahlaki ve etik beklentilerinin ne olduğunun tanımlanması, kurumsal bütünleşme ile etik davranışların yasa ve düzenlemelerin yüklediği sorumlulukların ötesinde sorumluluklar getirdiğinin bilinmesi açısından önem taşımaktadır. Bu çerçevede kurumların iç ve dış hedef kitlelerinin de meşru hak ve beklentilerini ve evrensel bir çerçevede oluşan etik ilkeleri de dikkate alarak bir KSS anlayışı geliştirmeleri ve bu doğrultuda faaliyette bulunmaları gerekmektedir (Güven, 2016: 150).

4.5. Sosyal Değer Yaratma ve Sosyal İnovasyon İlişkisi

Sosyal değer yaratma ile sosyal inovasyon birbirini tamamlayan ve güçlü bir ilişki içinde olan kavramlardır. Sosyal inovasyon, toplumun karşılaştığı sosyal, ekonomik ve çevresel sorunlara yenilikçi çözümler üretme süreci şeklinde tanımlanabilmektedir. Bu yenilikçi çözümler doğrudan sosyal değer yaratmayı amaçlamaktadır. Örneğin mikrokredi sistemleri düşük gelirli bireylerin finansal hizmetlere erişimini sağlayarak ekonomik kalkınmaya katkıda bulunurken, paylaşım ekonomisi kapsamında gerçekleştirilen Uber ve Airbnb gibi uygulamalar kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlayarak hem ekonomik hem de sosyal fayda yaratmaktadır. Kısacası sosyal inovasyon süreçleri yeni fikirler, modeller ve teknolojiler geliştirerek sosyal değer yaratmanın yollarını açmaktadır. Çünkü geleneksel yöntemler bazı sorunları çözemeyebilir ancak inovatif yaklaşımlar bu sorunlara yeni bakış açıları getirerek daha kapsamlı ve uzun vadeli bir sosyal değer yaratabilmektedir. Örneğin dijital eğitim platformları

dezavantajlı bölgelerde eğitim fırsatlarını geliştirerek eğitime erişimi artırabilir. Sosyal inovasyonun temel motivasyonu topluma katkı sağlamak ve sosyal değer yaratmak iken sosyal değer yaratma, sosyal inovasyon için bir motivasyon kaynağı olmaktadır. Yani bu iki kavram bir döngü içinde birbirlerini beslemektedir.

5. SOSYAL DEĞER YARATMA UYGULAMA ÖRNEKLERİ

Sosyal değer yaratmak, her şirketin bilinmez ve karmaşık arazide kendi yolunu çizdiği bir yolculuktur. Kâr ve sosyal değeri sırayla değil eş zamanlı olarak üretmek için strateji ve inovasyonu kullanabilen örgütler bulunmaktadır. Belirsizliğin ortasında harekete geçen, örgütlerinde, sektörlerinde ve değer zincirlerinde değişimi harekete geçiren ve hatta bu yönde rakipleriyle birlikte ortaklıklar kuran örgütler bulunmaktadır (Greenberg, McKone-Sweet ve Wilson, 2011). Aşağıda bu tür örgütlerden seçilmiş örnekler yer almaktadır.

5.1. Roshan

Roshan, 6,5 milyondan fazla aktif abonesiyle Afganistan'ın lider iletişim sağlayıcısı ve pazar lideridir. Roshan, kurulduğu 2003 yılından bu yana Afganistan'a yaklaşık 650 milyon dolar yatırım yapmıştır. Bugüne kadar ülkenin en büyük özel yatırımcısı ve en büyük vergi mükellefidir ve yıllık olarak Afgan hükûmetinin toplam yurt içi gelirinin yaklaşık %5'ine katkıda bulunmaktadır. Şirket savaşın harap ettiği Afganistan'da yeniden yapılanma ve ekonomik kalkınmaya katkıda bulunmak için mobil teknolojinin gücüne odaklanmıştır. Amacı yalnızca bir telefon ağı kurmak değil, aynı zamanda ülkenin her yerindeki Afganların telefon hizmetlerine erişimini sağlamak, Afgan hükûmetinin kamu hizmetlerinin sunumunu iyileştirmesine ve ülkeye teletıp, mobil para vb. gibi yenilikler getirmesine yardımcı olmak, Afgan işletmelerini destekleyerek ve Afgan personelini uzun vadeli liderlik rolleri için işe alıp eğiterek istihdam yaratmak ve alanında dünyadaki en iyi şirketler arasında olmaktır. En önemlisi şirket, çalışanların bağlı kalması gereken temel değerler üzerine kurulmuştur. Etik iş davranışı bir referans noktası olarak kabul edilmiş ve ülkede mevcut olan yolsuzluk döngüsünü kırmaya çalışan bir model oluşturmuştur. Şirket izin almaktan altyapıyı güvende tutmaya kadar her şeyin genellikle bir "ödeme" gerektirdiği ülkede işi etik bir şekilde yürütme konusunda katı bir çizgi çizmiş ve ülkede etik bir işletmenin başarılı olabileceğinin bir örneği olmuştur.

Roshan Şirketi aynı zamanda okuma yazma bilmeyen Afgan işgücünü eğitip istihdam edebilmenin yollarını aramıştır. Bu amaçla Afgan işgücünün geliştirilmesini, şirket ve ülkenin ortak başarısı açısından çok önemli bir öncelik olarak belirlemiştir. Şirket; kuruluşundan bu yana, çalışan başına yıllık ortalama 2.000 doların üzerinde eğitim yatırımı yapmaktadır. Şirketin diğer bir çabası da genellikle evlerinin dışında çalışmalarına izin verilmeyen kadınların güçlendirilmesi ihtiyacıdır. Bu sistemik soruna karşı koymak için, Roshan'ın üst düzey liderleri kişisel olarak ne yöneliktir. Yerel topluluklarla iletişim kuran ve kızlarının güvenliğinden emin olmalarını sağlamak için ebeveynlerle görüşen şirket, ofise günlük güvenli ulaşım sağlamış ve şirket yerleşkesinde öğle yemeği olanağı sunmuştur. Ayrıca kadınlar için güvenli bir çalışma ortamı yaratmak amacıyla ilk cinsel taciz politikasını geliştirip uygulamış, kadınlara yönelik özel tıbbi destek de sunmuştur. Roshan aynı zamanda emeklilik hakkı veren, sağlık sigortası sunan ve en iyi işgücü uygulamalarına sahip ilk özel şirket olmuştur. Öyleki Afganistan Sosyal ve Çalışma İşleri Bakanlığı bile şirketin uyguladığı programların hem kamu hem de özel sektör şirketleri için model olup olamayacağını incelemek için Roshan'a gelmiştir. Roshan ayrıca nüfusun neredeyse %70'ini oluşturduğu tahmin edilen gençlere ekonomik ve eğitim fırsatları sağlamaya çalışmaktadır. Bu amaçla Yaraan (Arkadaşlar) adı verilen benzersiz bir platform geliştirmiştir. Bu sayede Afganlara benzeri görülmemiş eğitim bursu fırsatları ve kariyer geliştirme programları sunmaktadır.

Bugün Roshan'ın çalışanlarının %97'sinden fazlası Afgan'dır ve artık üst düzey yönetim ekibinin %73'ünden fazlası da Afgandır. Kadınlar, Roshan'ın işgücünün yaklaşık %20'sini ve Roshan'ın üst düzey yönetim ekibinin %17'sinden fazlasını oluşturmaktadır. Bu durum Afganistan gibi erkek egemen bir ülkede büyük bir başarıdır. Şirketin benzersiz Teletıp programı, tıbbi erişimi uzak bölgelere genişletmiş, 15.000'den fazla hastaya hizmet vermiş ve 4.000'den fazla sağlık hizmeti sağlayıcısının temel eğitimine katkıda bulunmuştur. Afgan doktorlar, rutin kontrollerden, hayat kurtaran ameliyatlara kadar binlerce tıbbi prosedürü gerçekleştirmek için bu teknolojiyi kullanmaktadır. Yakın zamanda teletıp bağlantısı, Afgan cerrahların yapışık ikizi başarılı bir şekilde ayırmasını sağlayarak tarih yazmıştır. Şirket aynı zamanda Afganistan'a mobil para teknolojisini (M-Paisa) tanıtan ilk şirkettir. M-Paisa'dan önce çoğu Afgan, bankaya güvenmediğinden birikimlerini nakit olarak tutmak zorunda kalmaktaydı zaten ülkenin %97'si bankasız idi. Şirket, bankacılığın sınırlarını genişleterek ve güvenli bankacılığa erişim sağlayarak, Afganların yaşamları ve ulusal ekonomi üzerinde çok olumlu etki yaratmıştır. Ayrıca, çalışanların maaş ödemelerinde aracılara olan ihtiyacı dolayısıyla yolsuzluk veya suç riskini or-

tadan kaldırmıştır. Şirket, Afganistan'ın telekomünikasyon altyapısını inşa etmek için doğrudan yabancı yatırımı çekme çabalarına da öncülük etmiş, doğru ortamı yaratarak diğer operatörlerin de ülkeye yatırım yapmasına olanak sağlamıştır. Telekom sektörü bugüne kadar ülkeye 2,5 milyar doların üzerinde yatırım yapmıştır. Şirketin uluslararası düzeyde tanınan ve ödüllü bir KSS programı vardır: Roshan Topluluğu. Şirket, Roshan Topluluğu aracılığıyla 10 okul, 35 e-öğrenim merkezi, 205 içme suyu kuyusu, 29 oyun alanı ve ülke çapındaki topluluklara temel ve sürdürülebilir destek sağlayan buna benzer onlarca proje yapmıştır. Bu projeler sadece sürdürülebilirlik odaklı değil aynı zamanda Afganları bir araya getirecek şekilde tasarlanmıştır. Örneğin, içme suyu kuyuları yalnızca toplulukların sağlığını iyileştirmekle kalmamakta, aynı zamanda kırsal alanlarda temel bir çatışma kaynağı olan suya erişimi de ele almaktadır. Oyun alanları sadece çocukların spor yapmasına ve aktif kalmasına olanak sağlamakla kalmamakta, aynı zamanda farklı etnik kökene sahip Afganları olumlu bir ortamda etkileşimde bulunmak için bir araya getirmektedir. Roshan, bir şirketin, eğer ekonomik ve sosyal ilerlemeyi teşvik etmeye kararlıysa, Afganistan gibi zorlu ortamlarda bile olumlu değişim için önemli bir katalizör olabileceğini kanıtlamıştır. Roshan'ın çığır açan hizmetleri, mobil teknolojinin gücünü açığa çıkararak Afganistan'ın dönüşümüne katkı vermiştir. Şirketin uluslararası arenada tanınan operasyonları, etik ticarete, Afganların güçlendirilmesine ve kadınlar için eşitliğe olan derin bağlılığını ortaya koymaktadır. Roshan, farklı kökenlerden Afganları istihdam eden ve onları en yüksek uluslararası standartlara göre eğiten etik ve sürdürülebilir bir iş modeli aracılığıyla, Afganistan'da modern, birinci sınıf bir mobil ağ oluşturmuştur. Roshan'ın operasyonları, temsil ettiği değerlerle tüm bir ekosistemi etkileyerek etkisini pazar payı ve kârın ötesine yaymıştır (https://roshan.af/about-us).

5.2. Ford Motor ve Toyota

Dünyanın önde gelen hibrit araç üreticilerinden Ford Motor Company ve Toyota Motor Corporation 2011 yılında kamyonet ve SUV müşterileri için gelişmiş yeni bir hibrit sisteminin geliştirilmesinde eşit şekilde iş birliği yapacaklarını duyurmuşlardır. Dearborn, Michigan merkezli küresel bir otomotiv endüstrisi lideri olan Ford Motor Company, altı kıtada otomobil üretip dağıtmaktadır. Şirketin yaklaşık 166.000 çalışanı ve dünya çapında yaklaşık 70 tesisi, lüks otomobillerden kamyonlara ve mini araçlara kadar geniş bir yelpazede Ford ve Lincoln gibi otomobil markaları bulunmaktadır. Şirket, Ford Motor Credit Company aracılığıyla finansal hizmetler de sağlamaktadır. Toyota Motor Corporation ise 1997'de dünyaya ilk seri üretim benzinli-elektrikli hibrit aracı

kazandırmıştır. Aynen Ford gibi iştirakleriyle birlikte lüks otomobillerden kamyonlara ve mini araçlara kadar geniş bir yelpazede araç üretmektedir. Dünya çapında 60 üretim şirketi bulunmaktadır ve yaklaşık 320.000 kişiyi istihdam etmektedir. Otomotiv sektörünün bu iki devi Ford ve Toyota, ürün geliştirme iş birliğine ilişkin bir mutabakat zaptı imzalamıştır. Bu mutabakata göre her iki şirket de kendi gelecek nesil arkadan itişli hibrit sistemleri üzerinde bağımsız çalışmalarını sürdürecekler ancak kamyonetler ve SUV'lar için yeni bir hibrit sistem üzerinde eşit ortaklıkla iş birliği yapacaklardır. Böylelikle kullanıcılara araçlarında ihtiyaç duydukları kapasiteden ödün vermeden daha yüksek yakıt verimliliği sağlayan tam hibrit deneyimini her iki şirketin tek başına başarabileceğinden daha erken ve daha uygun fiyatlı bir şekilde sunmalarına olanak bulacaklarına inanmaktalar (https://media.toyota.ca/en/ releases/2011).

Misyonunu yeniden tanımlayan Ford sadece otomobil üretmek yerine 2050'ye kadar karbon nötrlüğüne ulaşmayı hedeflemektedir. İklim değişikliğiyle mücadelede ortak teknolojiler yaratmak için de Toyota ile çalışmaktadır (https://corporate.ford.com/). Şirket, aynı zamanda 2035 yılına kadar tüm üretim tesislerine %100 yerel kaynaklı yenilenebilir enerji sağlama yolunda ilerlemektedir. Bu, enerjinin yalnızca doğal olarak yenilenen kaynaklardan (hidroelektrik, jeotermal, rüzgâr veya güneş gibi) sağlanacağı anlamına gelmektedir. Şirket yayınladığı 21. yıllık Sürdürülebilirlik Raporu'nda bu hedefini duyurmuştur. Başkan yardımcısı Bob Holycross "Harika araçlar geliştirebilir ve üretebilir, güçlü bir işletmeyi sürdürebilir ve büyütebilir ve aynı zamanda gezegenimizi koruyabiliriz- aslında bu idealler birbirini tamamlar" demiş ve "Henüz tüm cevaplara sahip değiliz ancak oraya ulaşmak için tüm küresel ve yerel ortaklarımız ve paydaşlarımızla çalışmaya kararlıyız" demiştir. İklim değişikliği zorluğunun üstesinden gelmek Ford için temel bir sorumluluk ve stratejik bir önceliktir. Buna, Paris Anlaşması'na uygun olarak küresel sıcaklık artışını sınırlamaya yardımcı olmak da dâhildir.

Çalışanların sağlığı ve güvenliği de Ford'un en yüksek önceliklerinden biri olmaya devam etmektedir. Covid-19 salgınında şirket üretim tesislerini kapatmak için hızla hareket etmiş, çalışanların çoğunun uzaktan çalışmasını sağlamak için teknolojiyi kullanmış ve ekibinin fiziksel, zihinsel ve duygusal sağlığını desteklemek için programlar uygulamıştır. Pandemi sürecinde şirket ayrıca tasarım uzmanlığını, üretim kapasitesini ve araç parçalarını kullanarak ventilatörler, solunum cihazları ve kişisel koruyucu ekipman üretmeye yardımcı olmuştur.

Ford aynı zamanda 13.500'den fazla şarj istasyonu ve yaklaşık 40.000 ayrı şarj fişi ile Kuzey Amerika'nın en büyük kamu şarj ağı olan FordPass Şarj Ağı çalışmasını duyurmuştur. Bu duyurular, şirketin gelecekte tamamen elektrikli bir ulaşımın yolunu açtığını ve en popüler markalarını elektriklendirme taahhüdünü güçlendirdiğini bununla birlikte müşterilerin performans, yetenek ve rahatlık gibi isteklerinin karşılanacağını göstermektedir.

Atık malzemeden değer elde etmek veya "geri dönüşüm" de Ford için on yıldan uzun süredir güçlü bir odak noktası olmuştur. Şirket, 2019'da McDonald's ABD ile McDonald's kahve üretiminin atık yan ürünü olan kahve çöpünü araç parçalarına dönüştürmek için bir iş birliği yaptığını duyurmuştur. Döngüsel ekonomiyi desteklemeyi planlayan bu sürdürülebilir yenilik ile bu tür bileşenleri üretmek için petrol kullanımını azaltmak ve aynı zamanda bu parçaların ağırlığını %20 oranında düşürmek ve kalıplama işlemi sırasında %25'e kadar daha az enerji harcamak mümkün olacaktır. Şirket 2007'den itibaren petrol bazlı koltuk köpüğü kullanımına alternatif olarak soya köpüğü kullanımına yöneldiğini duyurmuştur. O tarihten beri de soya köpüğü uygulamasını genişletmiş ve bugüne kadar 25 milyondan fazla aracın atmosfore karbondioksit sokması önlenmiştir. Ford'un döngüsel ekonomiye yaklaşımı yalnızca aracın içindeki parçalarla da sınırlı değildir. Şirket yüksek mukavemetli, askeri sınıf alüminyum alaşımını geri kazanmak için kapalı devre bir geri dönüşüm sistemi kullanmakta ve bu şekilde ayda ayda 51 ticari jet uçağı veya 37.000'den fazla kamyon gövdesi inşa edilebilmektedir (https://corporate.ford.com/social-impact/sustainability.html)

Çeşitliliğe ve kapsayıcılığa olan bağlılığı doğrultusunda şirket, Şubat 2020'de Birleşmiş Milletler Kadın Güçlendirme İlkeleri'ni imzalamış, Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi'nde üst üste iki yıl liderlik pozisyonunu kazanmış ve 2019 Engellilik Eşitliği Endeksi'nde de 100 tam puan almıştır.

SONUÇ

Sosyal değer, bir örgütsel faaliyetin finansal sonuçlarının ötesinde toplum üzerinde yarattığı olumlu etkiyle ilgilidir. Tüm örgütler faaliyetlerini sürdürdükleri bir çevreye sahiptir. Bu çevre ile örgüt arasında etkileşim bulunmaktadır bu etkileşim sosyal değer yaratmada etkili olmaktadır. Bir başka deyişle örgütler faaliyetlerinin ekonomik, çevresel ve sosyal etkilerini dikkate aldıklarında sosyal değer yaratmaya başlamaktadır. Örgütlerin iş birliği ve sosyal değer yaratma stratejileri, çaba ve süreçleri farklıdır, Bunun yanı sıra örgütler

kendi amaçlarının gerektirdiği doğrultuda, kendi özel amaçlarıyla paydaş kitlesinin beklentilerini buluşturmak için bu tür eylemlerde bulunabilirler. Sosyal değer yaratmanın, topluma katkı sunma ve sosyal sorunlara çözümler üretme anlamına geldiği söylenebilir. Sosyal değer yaratma, sermaye yatırımı için yeni modeller hayal etmekle ilgilidir ve mevcut yapısal/ekonomik argümanlardan farklı bir bakış açısı sunmaktadır. Zaman almakta, yeni bir anlayış gerektirmekte, yeni iş birlikçi ilişki biçimlerine dayanmakta, yenilikçi finansman planları gerektirmekte ve ekonomik ve sosyal ilerlemeyi hızlandırmak için sermayeyi en yüksek yatırım getirisinin yeniden kalibre edilip yeniden hesaplandığı yere koymak için ahlaki ve finansal cesaret gerektirmektedir.

Sosyal değer yaratmak için yapılan örgütsel iş birlikleri tek başına hareket ederek sosyal değer yaratmaya çalışan bağımsız iki örgütten daha iyi -sinerjik- performans göstermekte ve örgüt tasarımı literatürünü tamamlamaktadır. Ancak iş birliği ile sosyal değer yaratabilmek için öncelikle farklı bilgi tabanlarının, farklı hedeflerin, değerlerin ve farklı örgütsel deneyimlerin iş birliği yapan kuruluşlar arasında nasıl koordine edileceği ve uyumlu hâle getirileceği konusunda çaba gösterilmelidir.

İş birliği ve sosyal değer yaratma olgularının incelendiği bu çalışmada örgütlerin sosyal değer yaratma çabalarının gerekliliği, örgütleri sosyal değer yaratma çabalarına yönlendiren temel teorik ve kuramsal çerçeveler, sosyal değer yaratma süreçleri ele alınmış ve sosyal değer yaratmanın bir iş yapma şekli olduğu vurgulanmıştır. Sonuç olarak sosyal değer yaratmak için yapılan iş birliklerinin pek çok sosyal sorunun çözümü açısından önemi açıklanmıştır. Kısacası; sosyal değer yaratmak yüzeysel değişikliklerle değil, derin uzun vadeli değişimle ilgilidir. Sosyal değer yaratma şirketin amacının ve işlerin yeniden tasarlanmasını gerektirebilmektedir. Sosyal değer yaratma artık örgütler açısından "olsa iyi olur" pozisyonundan çıkmış ve operasyonel stratejilere ve hedeflere dâhil edilmesi kaçınılmaz bir olgu olmuştur.

KAYNAKLAR

Altinay, L., Sigala, M., & Waligo, V. (2016). Social Value Creation Through Tourism Enterprise. *Tourism Management*, 54, s. 404-417.

Bahadır, E. C., & Gürbüz, A. O. (2023). Sürdürülebilir Kalkınmadan Kurumsal Sürdürülebilirliğe: Teorik Değerlendirme. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 7(12), s. 131-141.

Başpınar, N. Ö. (2020). Vakıf Üniversitelerinin Web Sayfalarındaki Misyon ve Vizyon İfadelerinde Etik Vurgular Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi,* 12 (1), s. 469-488.

Başpınar, N. Ö. (2023). Çalışanların "Yeşil" Davranışlarını Etkileyen Faktörler ve Teorik Açıklamaları. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 10(3), s. 100-125.

Cadwell, N. D., Roehrich, J. K., & George, G. (2017). Social Value Creation and Relational Coordination İn Publicprivate Collaborations. *Journal of Management Studies*. 54, (6), s. 906-928.

Cearra, J, Saiz-Santos, M., & Barrutia, J. (2021). An Empiric Experience Implementing a Methodology to Improve the Entrepreneurial Support System: Creating Social Value Through Collaboration and Co-creation. *Frontiers in Psychology*, 12, 728387. doi: 10.3389/fpsyg.2021.728387

Çakıroğlu, D., & Başpınar, N. Ö. (2021). Etik Liderlik Davranışlarının Örgüt İklimi ve Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (3), s. 1903-1927.

Çelik, A. A. (2023). Sosyal Girişimcilik Kavramı ve Türkiye Girişimcilik Ekosisteminde Bir Sosyal Girişim Örneği: Fazla Gıda A.Ş.. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 25 (3), s. 1026-1058.

Çetin, A. A., Doğan, S., & Çetin, O. İ. (2019). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Çevresel Sürdürülebilirlik İlişkisi: Marmara Bölgesindeki İşletmeler Örneği. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 21(2), s. 625-640.

Elkington, J. (2004). Enter The Triple Bottom Line. A. Henriques and J. Richardson (eds.). in: *The Triple Bottom Line: Does it All Add Up?* London: Earth Scan. p. 1-16.

Etik Rehberi, http://etik.gov.tr/etik_rehberi.pdf

Etki Yatırımı, https://www.eydk.org/etki-yatirimi-nedir/?lang=tr

Ford İklim Değişikliği Hedeflerini Genişletiyor, https://corporate.ford.com/articles/sustainability/ford-expands-climate-change-goals.html

Ford Toyota İş Birliği Yapacak, https://media.toyota.ca/en/releases/2011/ford-toyota-to-collaborate-on-developing-new-hybrid-system-for-light-trucks-suvs-future-telematics-standards.html

Gafuroğlu, Ş., & İşcan, Ö. F. (2022). Adaptation of Organizational Social Entrepreneurship Scale into Turkish: Validity and Reliability Study. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 23(4), s. 932-942.

Greenberg, D., McKone-Sweet, K., & Wilson, H. J. (2011). *The New Entrepreneurial Leader: Developing Leaders Who Shape Social and Economic Opportunity.* Berrett-Koehler Publishers.

Güven, S. (2016). Kurumsal İletişim Bağlamında Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik İlişkisi. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi,* (26), s. 133-154.

Halligan, J. (2024, Mayıs). *Sosyal Değer Yasası.* 05, 29, 2024, Elevator World: https://elevatorworld.com/tr/article/the-social-value-act/

Hasırcı, I., Zeybek, F., & Akgül, V. (2024). Bankacılık Sektöründe Çevresel Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Yeşil Performans Üzerindeki Etkisinde Dönüşümcü Liderliğin Rolü. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 17(4), s. 958-975.

Kaede, M., Kato, I., & Koshijima, I. (2016). *Consideration of Cooperation for Alti.* In The 17th Asia Pacific Industrial Engineering Management Systems Conference, Paper (No. 0473).

Kırılmaz, S. K. (2014). Sosyal Girişimcilik Boyutlarına Kuramsal Bir Bakış. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), s. 55-74.

Kim, S. E., & Kim, Y. H. (2020). What Drives Social Responsibility Commitment? An Empirical Analysis of Public Enterprises in South Korea*. International Review of Administrative Sciences.* https:// doi.org/10.1177/0020852319890642.

Kim, Y., & Kim, H. J. (2022). Social Value in Public Enterprises From The Perspective of Creating Shared Value (CSV): The Case of The Korea Expressway Corporation. *International Review of Administrative Sciences,* 88(4), s. 1211-1227.

Kuratko, D. F., McMullen, J. S., Hornsby, J. S., & Jackson, C. (2017). Is Your Organization Conducive to The Continuous Creation of Social Value? Toward a Social Corporate Entrepreneurship Scale. *Business Horizons*, 60(3), s. 271-283.

Metin, O. (2024). Sosyal Sermaye ve Kültürel Sermaye İlişkisi Üzerine Bir Deneme. *Tezkire Dergisi,* 33 (89), s. 215-226.

Ogunoye, O. F. (2021). *Social Value Creation Within Social Enterprise Places (SEPs): A Case Study of Salford SEP and Plymouth SEP.* University of Salford (United Kingdom).

Our Common Future, 1987, World Commission on Environment and Development https://www.are.admin.ch/are/en/home/media/publications/sustainable-development/brundtland-report.html

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review,* 89(1), s. 4–17.

Roshan: Empowerment Through Ethical and Innovative Telecommunications in Afghanistan https://roshan.af/about-us

Stoyanov, P. P. (2018). The Impact of Corporate Social Responsibility in Building the Corporate Strategy. *2nd International Scientific Conference on Recent Advances in Information Technology, Tourism, Economics, Management and Agriculture – ITEMA 2018 – Graz, Austria, November* 8, 2018. Published by the Association of Economists and Managers of the Balkans, Belgrade, Serbia; ISBN 978-86-80194-13-4

Sürdürülebilirlik, https://corporate.ford.com/social-impact/sustainability.html

Şan, M., & Şimşek, R. (2014). Sosyal Sermaye Kavraminin Tarihsel-Sosyolojik Arkaplani. *Akademik İncelemeler Dergisi,* 6(1), s. 88-110.

Uncu, G. (2024). Gönüllülük ve Marka Bağlamında Özel ve Kamu Kurumlarının Filantropi Yaklaşımları. *The Journal of Academic Social Science,* 39 (39), s. 517-540.

Yalçın, B. (2024). İşletmelerin Başarı Dinamikleri: Sürdürülebilirlik, Etik ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk. *Sürdürülebilirlik Odaklı İş Modelleri: İşletmeler İçin Çevresel ve Ekonomik Stratejiler*, 41.

Yangil, F. M., & Başpınar, N. Ö. (2022). Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Tarzının Sürdürülebilir Liderlik Açısından Değerlendirilmesi. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), s. 323-350.