SJISSR Scientific Journal of Innovation and Social Sciences Research

Scientific Journal of Innovation and Social Sciences Research
Cilt: 5 | Sayı: 2 | Aralık 2025
Volume: 5 | Issue: 2 | December 2025

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE İŞ SAĞLIĞI GÜVENLİĞİ: ÖRGÜTSEL İTİBARIN SESSİZ MİMARLARI

Kaan KOÇALİ[1]

Makale İlk Gönderim Tarihi / Received (First): 24.10.2025 **Makale Kabul Tarihi / Accepted:** 30.12.2025

Atıf/Citation: Koçali, K. (2025). Kurumsal sosyal sorumluluk ve iş sağlığı güvenliği: Örgütsel itibarın sessiz mimarları. Scientific Journal of Innovation and Social Sciences Research, 5(2), 194-217. https://doi.org/10.71284/sjissr.2025526

Özet

İşletmelerin, münhasıran ekonomik rollerinin ötesinde, topluma ve geniş paydaş kitlesine karşı sosyal sorumluluk taşıyan kurumlar olarak konumlandırılması, Kurumsal Sosyal Sorumluluğu (KSS) stratejik bir yönetim zorunluluğu haline getirmiştir. KSS, kurumsal sürdürülebilirlik bağlamında toplumsal meşruiyetin sağlanması ve örgütsel itibarın güçlendirilmesi için hayati bir araç olarak kabul edilmektedir. Yasal bir zorunluluk olmasına rağmen iş sağlığı ve güvenliği (İSG), günümüz itibarıyla KSS'nin etik ve sosyal sorumluluk boyutlarının merkezinde yer alan kritik bir unsurdur. Çalışan sağlığının ve güvenliğinin sistematik biçimde güvence altına alınması, işletmenin toplumsal sorumluluk taahhütlerini somutlaştırması yanında, paydaş güveni ve kurumsal itibarın inşası için stratejik öneme sahiptir. Bu çalışma, KSS ve İSG alanlarının örgütsel itibar üzerindeki etkileşimini teorik bir çerçevede incelemeyi ve iki kavramın kesişim noktalarını güncel literatür temelinde analiz etmeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın temel tezi, KSS ve İSG'yi örgütsel itibar perspektifinde birleştirerek, İSG'nin KSS'nin sosyal boyutunda görünmez fakat kritik bir stratejik unsur olduğunu ileri sürmektedir. Sunulan KSS-İSG-İtibar Üçgeni Modeli çerçevesinde, işletmelerin İSG'yi salt bir maliyet merkezi veya uyum gerekliliği olarak değil, stratejik bir sosyal sorumluluk aracı olarak yeniden konumlandırması ve kurumsal raporlama süreçlerine entegre etmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu entegrasyon, hem işletmenin etik sorumluluklarını yerine getirmesi hem de örgütsel itibarını kalıcı olarak güçlendirmesi için vazgeçilmezdir. Çalışma yönetim literatürüne, görünmez sosyal sorumluluk uygulamalarının stratejik önemi ve örgütsel itibar üzerindeki dolaylı ancak güçlü etkisi konusunda yeni bir kavramsal bakış açısı sunarak literatüre katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İş Sağlığı ve Güvenliği, Örgütsel İtibar, Sosyal Sorumluluk, Stratejik Yönetim.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY: THE SILENT ARCHITECTS OF ORGANIZATIONAL REPUTATION

Abstract

The positioning of businesses as institutions that bear social responsibility towards society and a broader stakeholder base, beyond their exclusively economic roles, has made Corporate Social Responsibility (CSR) a strategic management imperative. CSR is considered a vital tool for securing social legitimacy and strengthening organizational reputation within the context of corporate sustainability. Despite being a legal requirement, Occupational Health and Safety (OHS) is currently a critical element at the heart of the ethical and social responsibility dimensions of CSR. Systematically ensuring employee health and safety is of strategic importance for building stakeholder trust and corporate reputation, as well as concretizing the company's social responsibility commitments. This study aims to examine the interaction between CSR and OHS on organizational reputation within a theoretical framework and to analyze the intersection of these two concepts based on current literature. The main thesis of the study is to combine CSR and OHS from an organizational reputation perspective, arguing that OHS is an invisible but critical strategic element in the social dimension of CSR. Within the framework of the presented CSR-OHS-Reputation Triangle Model, it is emphasized that businesses need to reposition OHS not merely as a cost center or compliance requirement, but as a strategic social responsibility tool and integrate it into their corporate reporting processes. This integration is essential for both fulfilling the ethical responsibilities of the business and permanently strengthening its organizational reputation. The study aims to contribute to the management literature by offering a new conceptual perspective on the strategic importance of invisible social responsibility practices and their indirect but powerful impact on organizational reputation.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Occupational Health and Safety, Organizational Reputation, Social Responsibility, Strategic Management.

[1] Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul Gelişim Meslek Yüksekokulu [https://ror.org/0188hvh39], kkocali@gelisim.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1329-6176

1. Giriş

Yönetim literatüründe kabul edilen ana yaklaşım, işletmelerin sadece ekonomik bir aktör olarak değerlendirilmemesi, çevresel, toplumsal vb. boyutlarıyla da ele alınması gerektiğidir. Bu yaklaşım, işletmelerin yalnızca kâr amacı güden organizasyonlar olmadığını; aynı zamanda toplumla kurdukları karşılıklı etkileşimi ve çevresel sürdürülebilirliği gözeten bir anlayışı benimsediklerini ifade etmektedir. Bu modern yönetim paradigması, işletmeleri makro düzeyde topluma, mikro düzeyde de paydaşlarına sorumlu aktörler olarak konumlandırmaktadır (Jamali, 2008; Kourula ve Delalieux, 2016). Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) kavramı ise bu dönüşümün uygulama alanlarında ve akademik literatürde yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren ortaya çıkmaktadır. KSS, ilk başlarda sadece hayırseverlik ya da toplumsal yardım çerçevesinde değerlendirilirken, zaman içerisinde stratejik yönetimin ayrılmaz bir parçası olmuştur. Günümüzde ise işletmelerin ekonomik performanslarını etkileyen ve destekleyen bir araç değil, aynı zamanda sosyal sorumluluk, etik değerler, çevresel sorunlar ve duyarlılık temelinde bütüncül bir yönetim yaklaşımı olarak tanımlanabilmektedir (Carroll, 1996; Latapí Agudelo vd., 2019).

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ilk kez Howard Bowen'ın *"The Social Responsibilities of the Businessman"* adlı çalışmasında yer almaktadır. Bowen (1953) bu çalışmasında işletmelerin yalnızca kâr amacı gütmekle kalmayıp, toplumun beklentileri doğrultusunda sorumluluklar üstlenmeleri gerektiğini vurgulamıştır. Bu yaklaşım, kurumsal sosyal sorumluluğun toplumsal ve etik boyutunu şekillendirerek işletme yönetimi anlayışında önemli bir değişimi başlatmıştır (Acquier vd., 2011). Milton Friedman (1970) tarafından ortaya konan *"işletmelerin tek sosyal sorumluluğu kâr elde etmektir"* görüşü ise kurumsal sosyal sorumluluk tartışmalarında karşıt bir perspektif olmuştur. Friedman'ın yaklaşımı, işletmelerin temel hedefinin ekonomik performans olduğunu savunurken, kurumsal sosyal sorumluluğun gönüllü ve operasyonel boyutlarına şüphe ile yaklaşmıştır (Jolliffe-Grimes, 2021). Freeman (1984) tarafından geliştirilen paydaş kuramı da, işletmelerin yalnızca hissedarlarına değil, çalışanları, tedarikçilerine, müşterilerine, topluma ve çevreye karşı sorumluluk taşıması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Bu kuram kurumsal sosyal sorumluluğun gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinden stratejik yönetim sürecine doğru entegrasyonunu sağlayarak işletmelerin uzun vadeli sürdürülebilirlik hedefleri ile sosyal sorumluluklarını birleştirmelerine olanak tanımıştır. 1990'lı yıllardan itibaren KSS küresel ölçekte önem kazanarak sürdürülebilir kalkınma ve etik yönetim tartışmalarının merkezinde yer almıştır. Global Reporting Initiative (GRI) gibi uluslararası raporlama standartları, KSS verilerini kullanarak işletmelerin çevresel, sosyal ve etik performanslarını şeffaf bir şekilde ölçmelerine ve raporlamalarına olanak sağlamıştır. Aynı dönemde Birleşmiş Milletler (BM)'in sürdürülebilir kalkınma amaçları (SKA) ve çeşitli küresel girişimler, kurumsal sosyal sorumluluğun sadece lokal değil, küresel düzeyde stratejik bir yönetim aracı olarak benimsenmesini teşvik etmiştir (Rosa vd., 2019).

Literatürde kurumsal sosyal sorumluluğun önemi rekabet avantajı sağlama, kurumsal sürdürülebilirlik ve örgütsel itibar olmak üzere üç temel boyutta vurgulanmaktadır. Rekabet avantajı sağlama boyutu,

kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ile işletmelerin piyasada tercih edilirliğini artırarak, pazar konumunu güçlendirmekte ve marka değerini arttırmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik boyutu, çevresel ve sosyal sorumlulukların yönetilmesini ve işletmelerin uzun vadede operasyonel istikrarını ve performansını desteklemektedir. Örgütsel itibar boyutu ise işletmelerin piyasadaki güvenini artırmakta ve toplum önündeki saygınlıklarını pekiştirmektedir (Esen, 2013; Gupta, 2002; Marakova vd., 2021; Mostepaniuk vd., 2022). Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının literatürde vurgulanan diğer özelliği de işletmelerde çok paydaşlı bir yönetim yaklaşımı benimsenmesini teşvik etmesidir. Ayrıca kurumsal sosyal sorumluluğun sadece kurumsal imaj yaratımı veya yasal mevzuat hükümlülüklerini yerine getirmekle sınırlı olmadığını, işletmelerin stratejik karar merkezlerine entegre edilmesi gereken yönetim anlayışı olarak görülmesi gerektiğine de vurgu yapılmaktadır. Bu kapsamda kurumsal sosyal sorumluluk, çağdaş yönetim literatüründe işletmelerin ekonomik performansını etik ve sosyal sorumluluklar ile bütünleştiren bir köprü olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluğun temelini; işletmelerin sadece finansal hedefler doğrultusunda değil, aynı zamanda çevre ve toplum üzerinde yarattıkları etkiyi de göz önünde bulunduracak şekilde yönetilmesi oluşturur. Bu nedenle günümüzde kurumsal sosyal sorumluluk; sürdürülebilirliğin sağlanması, rekabet avantajının yaratılması ve örgütsel itibarın güçlendirilmesi konularında anahtar kavramlardan biri olarak kabul edilmektedir (Latapí Agudelo vd., 2019; Leso vd., 2018; Min vd., 2019).

İş sağlığı ve güvenliği (İSG) kavramı ise Sanayi Devrimi'nden sonra çalışma hayatının merkez unsurlarından biri haline gelmiş ve zaman içerisinde disiplinler arası çalışmalar ile önemini artırmıştır. İlk dönemlerde iş kazaları ve meslek hastalıklarının bireysel riskler olarak ele alınması ile sınırlı kalan İSG, işletmelerin işçiler üzerindeki sorumluluklarından daha çok üretim süreçlerine yoğunlaşarak kısa vadede işçilerin verimliliklerinin sağlanması üzerine yoğunlaşmıştır. Ancak 20. yüzyılın ortalarından itibaren İSG kavramı; sadece bireysel değil aynı zamanda toplumsal ve ekonomik boyutları olan bir alan olarak yeniden tanımlanmaya başlanmıştır. İşletmelerin çalışma koşullarını güvenli hale getirmeleri artık sadece çalışanların sağlığını korumakla sınırlı kalmayarak, toplumun genel refahı ve ekonomik kalkınması ile de doğrudan bağlantılı bir yükümlülük olarak görülmüştür. Günümüzde bu yaklaşım, yalnızca ulusal ve uluslararası mevzuatın zorunlu kıldığı bir yükümlülük olmanın ötesine geçerek işletmelerin kurumsal kültürlerinin, sosyal duyarlılıklarının ve etik sorumluluklarının somut bir göstergesi hâline gelmiştir. Bu bağlamda, çalışanların sağlığının korunması ve güvenli bir çalışma ortamının sağlanması, işletmenin hem içsel yönetim hem de toplumsal süreçlerinin yerine getirilmesi görevlerinde kritik bir sorumluluktur. İş sağlığı ve güvenliğinin tarihsel gelişim süreci onu yasal yükümlülük olmaktan çıkartarak sosyal, etik ve stratejik yönetim haline getirmiştir. Modern işletme yönetiminde KSS ve İSG arasındaki ilişki gün geçtikte önem kazanmaktadır.

KSS çerçevesinde, işletmelerin sadece toplumsal yardım faaliyetlerine veya çevresel projelere değil, çalışanların sağlığı ve güvenliği gibi görünmez ama stratejik alanlara da yatırım yapması beklenmektedir. Bu durum iş sağlığı ve güvenliğinin sadece operasyonel bir zorunluluk değil; paydaş

ilişkileri, işletme ve toplum arasındaki psikolojik sözleşmeyi ve toplumsal güveni güçlendiren bir sosyal sorumluluk unsuru olduğunu göstermektedir. Nitekim iş kazalarının önlenmesi ve meslek hastalıklarının azaltılması, maliyet kontrolü veya verimlilik artırımı gibi işlevsel kazanımlar sağlamakla kalmaz; aynı zamanda çalışanların bağlılığını ve motivasyonunu artırır, paydaşların güvenini pekiştirir ve örgütsel itibarı güçlendirir. Bu durum, iş sağlığı ve güvenliğinin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin görünmez fakat kritik bir bileşeni olarak konumlanmasını ve modern işletmelerin stratejik planlamalarında merkezi bir rol üstlenmesini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, İSG ve KSS kesişimi, işletmelerin sürdürülebilir ve sorumlu yönetim anlayışının temel yapıtaşlarından biri olarak görülmektedir (Juhari vd., 2023; Montero vd., 2009; Oliinyk, 2017).

Kurumsal itibar kavramı işletmenin yalnızca ekonomik performansına değil, aynı zamanda toplumsal ve etik sorumluluklarını nasıl yerine getirdiğine ilişkin paydaş algılarının bütüncül bir yansıması olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle kurumsal itibar; bir işletmenin çalışanları, müşterileri, tedarikçileri, yatırımcıları ve içinde faaliyet gösterdiği toplum tarafından nasıl değerlendirildiğinin stratejik bir göstergesidir. Literatürde, güçlü bir örgütsel itibarın oluşumunda şeffaflık, hesap verebilirlik, etik ilkeler, sosyal sorumluluk bilinci ve çevresel sürdürülebilirliğe yönelik duyarlılık gibi unsurların temel belirleyiciler arasında yer aldığı vurgulanmaktadır. Bu çerçevede işletmelerin yalnızca ekonomik çıktı üretmekle kalmayıp, aynı zamanda paydaş güvenini pekiştiren ve toplumsal refaha katkı sağlayan politikalar geliştirmeleri gerekmektedir. İSG çoğu zaman görünür olmayan, sessiz fakat kritik bir unsur olarak geri planda tutulmaktadır. Ancak çalışan sağlığının korunmasına yönelik yapılan sistematik uygulamaların ve iş kazaların önlenmesi için benimsenen proaktif yaklaşımların çalışanlara, topluma ve paydaşlara karşı verilen bir sorumluluk mesajı olduğu unutulmamalıdır (Chun, 2005; Zanko ve Dawson, 2012).

İş sağlığı ve güvenliğinin KSS kapsamındaki rolü ve örgütsel itibar üzerindeki etkisinin analizi literatürde sınırlı şekilde ele alınmış bir araştırma alanı olarak göze çarpmaktadır. Yönetim ve işletme literatüründe kurumsal sosyal sorumluluğun görünür faaliyetleri (toplumsal yardım programları, çevresel projeler, sponsorluklar vb.) sıklıkla ön plana çıkarken, İSG uygulamalarının stratejik etkisi yeterince vurgulanmamaktadır. Bu nedenle bu çalışmada, KSS ve İSG kavramlarının örgütsel itibar perspektifi ile ilişkisinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Özellikle, iş sağlığı ve güvenliğinin KSS faaliyetleri kapsamında görünmeyen ancak örgütlerin toplumsal güvenini pekiştiren en önemli unsurlardan biri olduğu ileri sürülmektedir. Böylece çalışmanın temel teorik katkısı, iş sağlığı ve güvenliğinin sadece iş hukuku veya çalışma hayatı bağlamında değil; aynı zamanda kurumsal itibarı belirleyen stratejik bir unsur olarak kavramsallaştırılmasına yönelik sistematik bir çerçeve sunmaktır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

2.1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Boyutları

KSS, çağdaş işletme yönetimi paradigmasının merkezinde yer alan ve çok boyutlu bir yapı sergileyen kapsamlı bir kavramdır. Literatürde KSS, genellikle işletmelerin salt ekonomik performansın ötesinde, toplumsal refahın ve çevresel sürdürülebilirliğin artırılmasına yönelik gönüllü taahhütlerini ifade eden bir yaklaşımla ele alınır. Bu bağlamda KSS, işletmelerin faaliyet gösterdiği sosyo-ekonomik ekosistem içinde paydaş beklentilerine sistematik bir yanıt verme mekanizması olarak kabul edilmektedir (Carroll, 1999). KSS literatürde çok boyutlu bir kavram olarak ele alınmakta olup, genellikle dört temel eksen üzerinde yapılandırılmaktadır: ekonomik, çevresel, sosyal ve etik boyutlar. Bu boyutlar, işletmelerin sadece ekonomik performans sağlamakla sınırlı kalmayıp, toplumsal ve çevresel sorumluluklarını da sistematik olarak yönetmelerine olanak tanır. Bu dört boyut birlikte ele alındığında, KSS işletmelerin sadece gönüllülük faaliyetlerini değil; aynı zamanda yönetim anlayışını, kurumsal değerlerini ve topluma karşı olan sorumluluklarını sistematik biçimde kapsayan bütüncül bir yaklaşımı ifade eder. Kurumsal sosyal sorumluluğun boyutları Tablo 1'deki şekilde açıklanabilir:

Tablo 1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Boyutları

KSS Boyutu	Temel Odak Noktası	Kapsam ve Temel Göstergeler	Stratejik Önemi
Ekonomik	Varlık ve sürdürülebilirlik	Hissedar, çalışan (adil ücret), müşteri (güvenli, kaliteli ürün) ve tedarikçilere değer yaratma. Finansal risk yönetimi ve istihdam yaratma.	Tüm sorumlulukların temelini oluşturur; uzun vadeli büyüme ve finansal stabilite sağlar.
Yasal	Yasal uyumluluk ve kanunlara saygı	Faaliyet gösterilen tüm coğrafyalarda yasal mevzuata, düzenlemelere ve uluslararası sözleşmelere tam uyum.	İşletmenin faaliyet gösterme meşruiyetini garanti altına alır.
Sosyal	Toplumsal refah ve insani değer	Yerel kalkınma projeleri, eğitim/sağlık yatırımları, kültürel etkinliklere sponsorluk, dezavantajlı gruplara destek ve toplumsal kapsayıcılığı artırma.	Kurumsal itibarın insani yönünü güçlendirir, paydaşlarla güven ilişkisi kurar ve sosyal dengeye katkıda bulunur.
Çevresel	Ekolojik denge ve kaynak koruma	Karbon ayak izini azaltma, enerji/kaynak verimliliği, atık ve su yönetimi, geri dönüşüm ve döngüsel ekonomi uygulamaları, biyoçeşitliliğin korunması.	Operasyonel riskleri azaltır, geleceğe yönelik sürdürülebilirlik zorunluluğunu yerine getirir ve çevre dostu inovasyonu teşvik eder.
Etik	Ahlaki değerler ve normatif ilkeler	Karar alma süreçlerinde dürüstlük, şeffaflık, adalet, hesap verebilirlik ve insan haklarına saygı. Yasal sınırların ötesinde adil davranma taahhüdü.	Diğer tüm KSS boyutlarının uygulanabilirliğini ve samimiyetini güvence altına alır; örgütsel güvenin merkezidir.

Kaynak: Fedotova vd. (2023);González-Rodríguez vd. (2015); Hamidu vd. (2015); Szczuka (2015).

Ekonomik Boyut

Ekonomik boyut, işletmelerin uzun vadede varlıklarını sürdürebilmeleri için ekonomik değer yaratmalarını ifade eder. Ancak bu süreç sadece hissedarlara kâr sağlamakla sınırlı değildir. Bu çerçevede işletmelerin ekonomik sorumluluğu; çalışanlara adil ve rekabetçi ücret politikaları uygulamak, müşterilere güvenli, kaliteli ve erişilebilir ürün veya hizmetler sunmak, tedarik zinciri süreçlerinde etik standartları gözetmek, yerel ve ulusal düzeyde istihdam olanakları yaratarak ekonomik kalkınmaya katkıda bulunmak gibi unsurları kapsamaktadır. Ayrıca, işletmelerin kaynak kullanımında verimliliği esas alması, finansal riskleri etkin biçimde yönetmesi ve uzun vadeli büyüme stratejilerini toplumsal fayda ile uyumlu hale getirmesi de bu boyutun temel göstergeleri arasında yer almaktadır.

Sosyal Boyut

Sosyal boyut, işletmelerin topluma karşı olan sorumluluklarını yerine getirmeye yönelik faaliyetlerini kapsayan, KSS anlayışının en insanî ve toplumsal yönünü temsil eden bir bileşendir. Bu boyut, işletmelerin yalnızca ekonomik kazanç elde eden kurumlar olmanın ötesine geçerek, faaliyet gösterdikleri topluma doğrudan veya dolaylı biçimde katkı sağlamalarını öngörmektedir. Sosyal sorumluluk kapsamında; yerel kalkınmayı destekleyen projelerin yürütülmesi, kültürel ve sanatsal etkinliklere sponsorluk yapılması, eğitim ve sağlık alanlarında yatırım gerçekleştirilmesi, dezavantajlı gruplara yönelik sosyal girişimlerin desteklenmesi ve toplumsal kapsayıcılığı artıran politikaların uygulanması gibi faaliyetler ön plana çıkmaktadır. Bu yaklaşım, işletmelerin toplumun sosyal dokusu içinde aktif bir paydaş olarak konumlanmasını sağlamaktadır. Sosyal boyutun temelinde, işletmelerin faaliyetlerinin yalnızca ekonomik fayda üretmekle sınırlı olmadığı, aynı zamanda bireylerin yaşam kalitesini artırma, toplumsal refahı destekleme ve sürdürülebilir bir sosyal denge oluşturma sorumluluğu bulunduğu anlayışı yer almaktadır. Dolayısıyla sosyal boyut, işletmelerin paydaşlarıyla kurduğu ilişkilerde güven, empati ve karşılıklı fayda ilkelerini esas alarak kurumsal itibarın güçlenmesine de önemli katkı sağlamaktadır.

Çevresel Boyut

Çevresel boyut, işletmelerin faaliyetlerinin çevre üzerindeki etkilerini en aza indirmeyi, doğal kaynakların korunmasını ve ekolojik dengenin sürdürülebilirliğini sağlamayı amaçlayan kurumsal sorumluluk alanını ifade etmektedir. Günümüzde çevresel boyut, yalnızca çevre koruma bilincine dayalı bir etik yaklaşım değil, aynı zamanda işletmelerin uzun vadeli varlıklarını sürdürebilmeleri için stratejik bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, enerji verimliliğini artırma, karbon ayak izini azaltma, atık yönetimi süreçlerini iyileştirme, geri dönüşüm ve döngüsel ekonomi uygulamalarını benimseme gibi faaliyetler ön plana çıkmaktadır. Ayrıca, üretim süreçlerinde çevre dostu teknolojilerin kullanılması, yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelim, su ve toprak kirliliğinin önlenmesi, biyoçeşitliliğin korunması ve tedarik zinciri boyunca çevresel standartların uygulanması da çevresel boyutun temel unsurları arasında yer almaktadır. Bu yaklaşım, işletmelerin sadece mevcut çevresel riskleri azaltmalarını değil, aynı zamanda gelecek nesillere yaşanabilir bir çevre bırakma sorumluluğunu

da üstlenmelerini gerektirmektedir. Dolayısıyla, çevresel sorumluluk kurumsal sosyal sorumluluğun etik bir bileşeni olmanın ötesinde, işletmelerin stratejik yönetim anlayışının merkezine yerleşen bir sürdürülebilirlik zorunluluğu haline gelmiştir.

Etik Boyut

Etik boyut, kurumsal sosyal sorumluluğun temelini oluşturan ve diğer tüm boyutların uygulanabilirliğini şekillendiren merkezi bir ilke alanıdır. Bu boyut, işletmelerin karar alma ve uygulama süreçlerinde dürüstlük, şeffaflık, adalet, hesap verebilirlik ve insan haklarına saygı gibi evrensel değerleri esas almasını ifade eder. Etik sorumluluk, yalnızca yasal düzenlemelere uyum sağlamaktan ibaret olmayıp, işletmenin tüm paydaşlarıyla olan ilişkilerinde güven, doğruluk ve adil davranış ilkelerine bağlılığını da gerektirir. Etik boyut, işletme yönetiminin tüm aşamalarında, stratejik planlamadan üretim süreçlerine, pazarlamadan insan kaynakları yönetimine kadar, rehberlik edici bir çerçeve sunar. Bu kapsamda işletmelerin çalışanlarına eşit fırsatlar tanıması, ayrımcılıktan uzak bir çalışma ortamı oluşturması, müşterilere karşı dürüst bilgilendirme yapması, tedarikçilerle adil sözleşme ilişkileri yürütmesi ve toplum karşısında şeffaf bir iletişim politikası benimsemesi beklenir. Ayrıca bu boyut, ekonomik, sosyal ve çevresel sorumluluk alanlarının tamamlayıcısı olarak işlev görmekte; bu alanlarda alınan kararların adil, dengeli ve toplumsal fayda odaklı olmasını güvence altına almaktadır.

2.1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İşletmeler İçin Stratejik Önemi

KSS günümüz küresel ekonomisinde artık sadece işletmelerin yerine getirmesi gereken gönüllü bir sosyal yükümlülük olmaktan çıkmış, işletmelerin uzun vadeli başarısı, sürdürülebilirliği ve rekabet avantajı için stratejik bir zorunluluk olarak konumlanmıştır. Bu paradigma değişimi, KSS'nin bir maliyet unsuru olmaktan, değer yaratma merkezi olmaya evrildiğini göstermektedir (Porter ve Kramer, 2006).

Yoğunlaşan küresel rekabet ortamında ve artan paydaş aktivizmi karşısında toplumsal ve çevresel beklentilere duyarsız kalan işletmeler, ciddi kurumsal risklerle yüzleşmektedir. Bu riskler; müşteri güveninde aşınma, örgütsel itibarın dramatik kaybı, üst düzey yeteneklerin elde tutulmasında zayıflama ve uzun vadede finansal performansta düşüş gibi çok boyutlu olumsuz etkileri içermektedir. Bu riskleri bertaraf etmek ve piyasa konumlarını güçlendirmek amacıyla uygulanan güçlü ve sistematik KSS stratejileri, işletmelere aşağıda detaylandırılan ve literatürde geniş kabul gören çok çeşitli stratejik avantajlar sunmaktadır (Asemah vd., 2013; Shah ve Khan, 2020; Smith, 2007):

Rekabet Üstünlüğü; işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları aracılığıyla pazarda farklılaşmasını ve sürdürülebilir bir konum elde etmesini ifade eden stratejik bir unsurdur. Günümüzde tüketiciler, yatırımcılar ve diğer paydaşlar yalnızca ürün veya hizmet kalitesine değil, aynı zamanda işletmenin etik değerlere, çevresel sürdürülebilirliğe ve toplumsal duyarlılığa ne ölçüde önem verdiğine de dikkat etmektedir. Bu durum, işletmelerin sosyal sorumluluk temelli yaklaşımlarını bir rekabet avantajı aracı olarak değerlendirmelerini zorunlu kılmaktadır. Araştırmalar, toplumsal ve çevresel konularda duyarlılık gösteren, etik yönetim ilkelerini benimseyen ve paydaş beklentilerine duyarlı

biçimde hareket eden işletmelerin, özellikle bilinçli tüketici segmentlerinde daha yüksek tercih edilme oranlarına sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu işletmeler, marka imajlarını güçlendirmenin yanı sıra müşteri sadakati, çalışan bağlılığı ve yatırımcı güveni gibi uzun vadeli kazanımlar da elde etmektedir.

Çalışan Bağlılığı ve Motivasyonu: KSS, yalnızca dış paydaşlara yönelik bir sorumluluk alanı değil, aynı zamanda çalışanların işletmeye duyduğu aidiyet, güven ve gurur duygusunu pekiştiren içsel bir motivasyon kaynağı olarak da değerlendirilmektedir. İşletmenin topluma, çevreye ve etik değerlere duyarlı politikalar yürütmesi, çalışanlar tarafından kurumun insani ve değer temelli bir kimliğe sahip olduğunun göstergesi olarak algılanmaktadır. Bu durum, çalışanların işletmeye olan duygusal bağlılıklarını artırmakta ve kurumsal hedeflerle özdeşleşmelerini sağlamaktadır. Sosyal sorumluluk projelerine doğrudan katılım sağlayan çalışanlar, yalnızca iş süreçlerine değil, işletmenin toplumsal misyonuna da katkıda bulunduklarını hissederler. Bu katılım, onların iş tatminini, özsaygılarını ve motivasyon düzeylerini olumlu yönde etkiler. Ayrıca kurumsal sosyal sorumluluk temelli bir örgüt kültürü, çalışanlar arasında dayanışma, empati ve ortak değer bilincini güçlendirerek daha uyumlu ve üretken bir çalışma ortamı yaratır.

Örgütsel İtibar; KSS uygulamalarının en somut çıktılarından biri olarak, işletmenin tüm paydaşlar nezdinde oluşturduğu güven, saygınlık ve değer algısının bütüncül bir göstergesidir. Günümüz rekabet ortamında itibar, yalnızca pazarlama ya da iletişim stratejilerinin bir sonucu olarak değil; işletmenin etik tutumunu, toplumsal duyarlılığını ve sorumluluk bilincini yansıtan stratejik bir varlık olarak değerlendirilmektedir. KSS faaliyetleri, işletmelere yalnızca topluma katkı sağlama imkânı sunmakla kalmaz; aynı zamanda işletmenin dürüst, güvenilir ve duyarlı bir kurum olarak algılanmasına katkıda bulunur. Bu algı, hem mevcut hem de potansiyel müşterilerin işletmeye yönelik güvenini güçlendirirken, çalışanlar, yatırımcılar ve tedarikçiler nezdinde de kurumun itibarlı bir iş ortağı olarak konumlanmasını sağlar. Dolayısıyla örgütsel itibar, yalnızca tüketici algısıyla sınırlı olmayan; çalışanlar, hissedarlar, tedarikçiler, kamu otoriteleri ve genel toplum gibi geniş bir paydaş yelpazesini kapsayan çok boyutlu bir kavramdır.

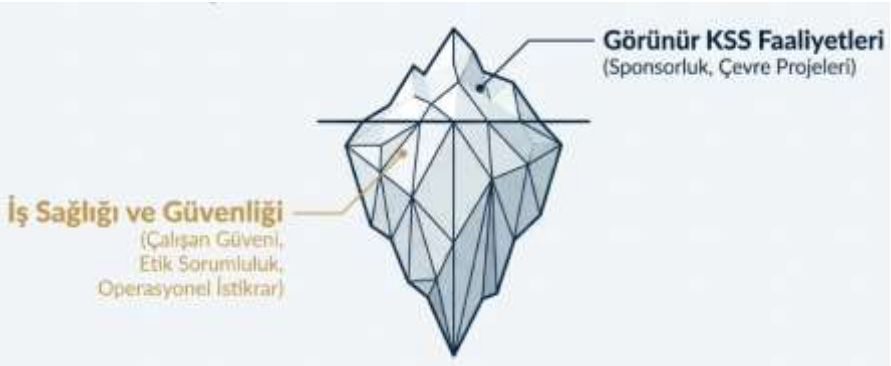
Sürdürülebilirlik, KSS anlayışının nihai hedefi ve bütüncül bir çıktısı olarak, işletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarda uzun vadeli dengeyi sağlamasını ifade etmektedir. Bu kavram, işletmelerin yalnızca bugünkü kârlılığa odaklanmak yerine, gelecek kuşakların ihtiyaçlarını da gözeten bir yönetim anlayışını benimsemelerini zorunlu kılar. Sürdürülebilirlik işletmelerin faaliyetlerini çevresel duyarlılık, toplumsal refah ve ekonomik istikrar ilkeleri çerçevesinde yürütmesini sağlayarak, uzun vadeli kurumsal varlığın güvence altına alınmasına katkı sunar. Bu bağlamda çevresel sürdürülebilirlik politikaları; enerji verimliliğinin artırılması, atıkların azaltılması, yenilenebilir kaynak kullanımının teşvik edilmesi ve karbon ayak izinin minimize edilmesi gibi uygulamalar aracılığıyla doğal kaynakların korunmasını hedefler. Sosyal sürdürülebilirlik ise işletmelerin toplumla kurduğu güven ilişkisini güçlendiren, sosyal adaleti, kapsayıcılığı ve paydaş katılımını önceleyen bir yaklaşımı temsil eder. Bu

iki boyutun bütüncül biçimde ele alınması, işletmenin toplumsal meşruiyetini artırarak uzun vadede paydaş desteğini ve marka güvenini pekiştirir.

KSS işletmelerin toplumsal itibarını güçlendirmekle kalmaz. Aynı zamanda stratejik yönetim anlayışını şekillendiren ve rekabet avantajı, çalışan bağlılığı ve sürdürülebilirlik gibi kritik sonuçlar üreten bir yönetim aracıdır. Bu bağlamda İSG uygulamaları, kurumsal sosyal sorumluluğun görünmeyen ancak işletmenin itibarını ve sürdürülebilirliğini doğrudan etkileyen en kritik boyutlarından biri olarak öne çıkmaktadır. İSG, hem iç paydaşların (çalışanlar) hem de dış paydaşların (toplum ve yatırımcılar) güvenini güçlendiren stratejik bir unsur olarak KSS ile doğrudan ilişkili bir konumda yer almaktadır.

2.2. İş Sağlığı ve Güvenliğinin Stratejik Bir Zorunluluk Olarak Boyutları

İSG, çağdaş işletme yönetiminin ayrılmaz bir bileşeni ve temel operasyonel mükemmeliyet göstergelerinden biri olarak kabul edilmektedir. İSG, çalışan refahını koruma misyonunun ötesinde, işletme verimliliğini, kurumsal itibarı ve toplumsal sorumluluğu doğrudan etkileyen stratejik bir kritik başarı faktörüne dönüşmüştür. Şekil 1'de gösterildiği üzere görünür KSS faaliyetlerinin yanında adeta bir buzdağı gibi suyun altında görünmeyen faaliyetlerin başında İSG gelmektedir.



Şekil 1. İş Sağlığı ve Güvenliğinin KSS Faaliyetlerinde Yeri

Tarihsel süreçte, İSG'nin kapsamı salt teknik ve yasal bir zorunluluk olmaktan çıkmış; işletmelerin etik ve ekonomik stratejileri ile bütünleşen, proaktif bir yönetim yaklaşımını gerektirir hale gelmiştir (Dufour vd., 2020). İSG'nin bu çok katmanlı yapısı başlıca yasal, etik ve ekonomik boyutlar üzerinden incelenebilir:

Yasal ve Normatif Boyut

İSG'nin yasal boyutu, devletlerin anayasal ve idari yükümlülükler çerçevesinde çalışanların güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamında bulunma hakkını güvence altına alan zorunlu standartları kapsar. Ulusal düzeyde Türkiye'de 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ve ilgili ikincil mevzuat, işverenlerin temel yükümlülüklerini (risk değerlendirmesi yapılması, acil durum planlarının hazırlanması ve çalışan eğitimi gibi) detaylı olarak belirlemektedir. Bu kanun, yasal uyumluluğun sağlanmasını ve işletmelerin minimum operasyonel güvenlik standartlarını karşılamasını zorunlu kılmaktadır. Uluslararası alanda ise Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Sözleşmeleri (özellikle 155 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği

Sözleşmesi) ve Avrupa Birliği direktifleri, İSG standartlarını küresel ölçekte belirlemekte ve uluslararası sorumluluk bilincini tesis etmektedir. Yasal boyut, işletmelerin sistematik bir İSG yönetim sistemini (örneğin ISO 45001) entegre etmelerinin temelini oluşturur ve bu alandaki kurumsal sorumluluğun başlangıç noktasını teşkil eder (Koçali, 2024; 2025).

Etik ve Sosyal Boyut

Etik boyut, İSG'nin yasal yükümlülüklerin ötesine geçen, işletmenin çalışanlarına karşı duyduğu insani ve ahlaki sorumluluğu temsil eder. Bu perspektif, işyerinde insan onuruna saygı, adil ve eşit davranış, güvenli çalışma koşullarının sağlanması ve giderek önemi artan çalışanların psikolojik iyi oluşunun desteklenmesi gibi temel ahlaki ilkeleri içermektedir. Etik İSG uygulamaları, işletmelerin KSS'nin sosyal boyutundaki taahhütlerini doğrudan yerine getirdiğini gösterir. Bir işletmenin kar amacı güderken dahi çalışanının sağlığını ve hayatını önceliklendirmesi, paydaşları nezdinde yüksek etik standartlara sahip bir kurum algısını güçlendirir.

Ekonomik ve Stratejik Boyut

İSG'nin ekonomik boyutu, uygulamaların salt bir maliyet merkezi olarak değil, uzun vadede stratejik bir yatırım olarak değerlendirilmesini gerektirir. İş kazaları ve meslek hastalıklarının maliyetleri (üretim kesintileri, işgücü kaybı, tazminatlar, yüksek sigorta primleri, yasal cezalar ve örgütsel itibar kaybı) hem doğrudan hem de dolaylı maliyetler olarak işletmenin finansal performansını ciddi şekilde zedelemektedir. Bu bağlamda, etkin İSG yönetimine yapılan yatırımlar, kaza riskini azaltarak ve çalışan sağlığını optimize ederek;

- Maliyet tasarrufu sağlar (Steel vd., 2018),
- Verimlilik artışı ve kalite sürekliliğini temin eder,
- Çalışan bağlılığını, motivasyonunu ve işgücü devir oranını azaltır (Bocean vd., 2022).

Dolayısıyla, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlamak işletmelerin rekabet gücünü destekleyen, sürdürülebilir performans yaratan ve örgütsel itibar sermayesini artıran entegre bir yönetim stratejisinin zorunlu parçasıdır. Bu üç boyutun entegre ve sistematik bir şekilde yönetilmesi İSG'nin sadece bir departman faaliyeti olmaktan çıkıp, kurumsal yönetimin merkezine yerleşmesini ve işletmenin temel değer önermesini güçlendiren kritik bir unsur olarak ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

2.2.1 İş Sağlığı ve Güvenliği Perspektifi ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk

İş sağlığı ve güvenliğinin sosyal sorumluluk boyutu işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk stratejilerinin merkezinde yer alan, görünmez ama örgütsel itibarı ve toplumsal güveni pekiştiren kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Modern yönetim anlayışında iş sağlığı ve güvenliğine yapılan yatırımlar yalnızca yasal bir yükümlülüğün ötesinde, işletmelerin etik, stratejik ve sürdürülebilir başarı hedefleri ile doğrudan ilişkilidir. İSG uygulamaları, çalışanların sağlığını ve güvenliğini ön planda

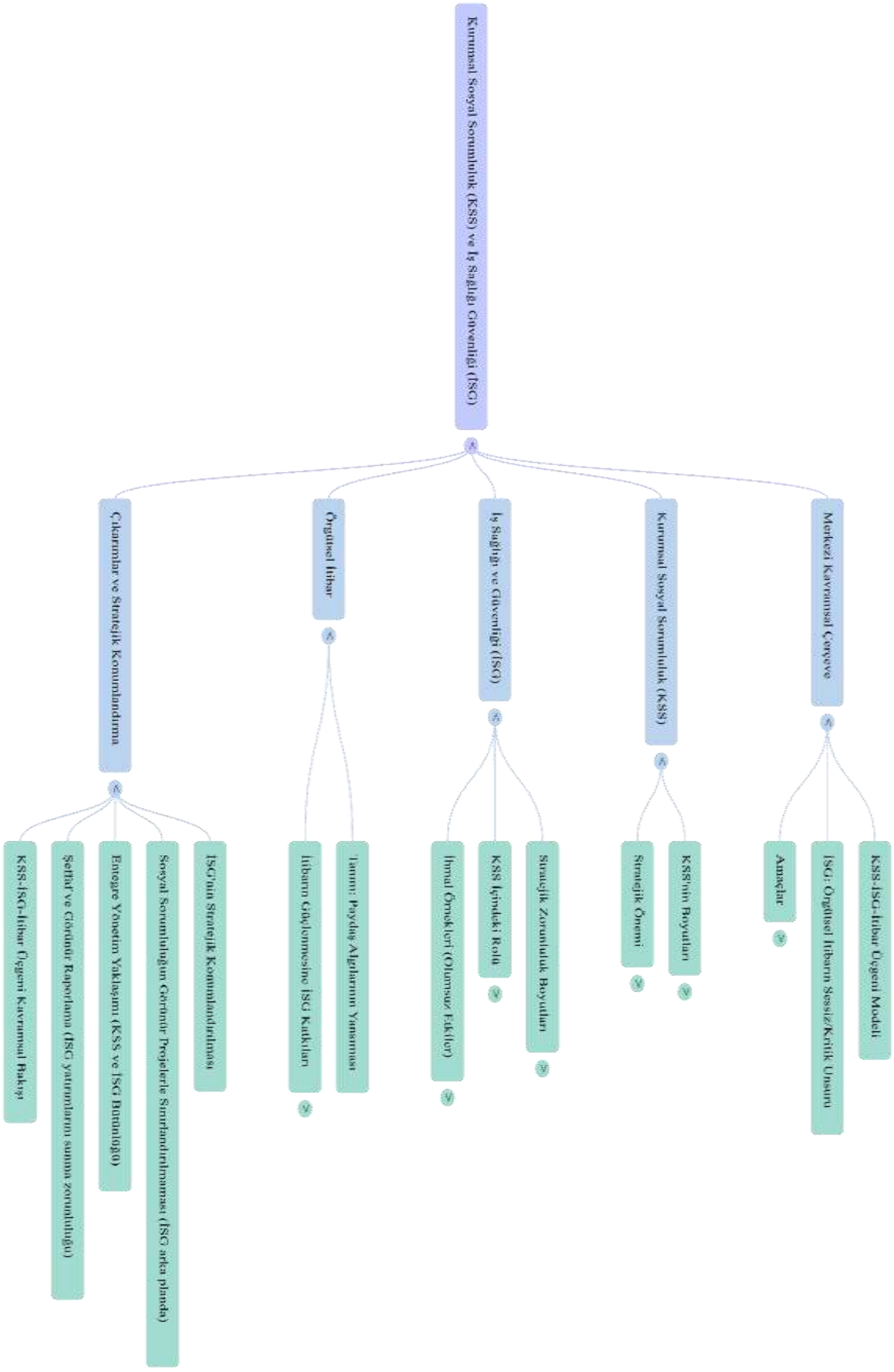
tutmakla kalmaz. Aynı zamanda işletmenin kurumsal itibarını, paydaş güvenini ve toplumsal meşruiyetini doğrudan etkileyen stratejik bir boyut olarak görülmektedir. İşletmeler güvenli ve sağlıklı çalışma ortamlarını sistematik biçimde sağlamaya yatırım yaptıklarında, iş kazalarının ve meslek hastalıklarının önlenmesine katkıda bulunurlar. Bu durum yalnızca işgücü verimliliğini artırmakla kalmaz; aynı zamanda toplumsal güvenin ve işletmeye olan algının güçlenmesini sağlar. Özellikle KSS çerçevesinde, İSG uygulamaları görünmeyen ancak kritik rol oynayan unsurlar olarak öne çıkar. Çevresel projeler, sponsorluklar veya toplumsal yardım faaliyetleri gibi KSS etkinlikleri genellikle dış paydaşlar tarafından görünürken, İSG uygulamaları çoğunlukla iç paydaşlara yönelik olup doğrudan gözlemlenemez. Bununla birlikte, iş sağlığı ve güvenliğinin etkinliği, çalışan memnuniyeti, örgütsel güven ve sürdürülebilirlik üzerinde doğrudan ve uzun vadeli etkiler yaratmaktadır (Basiru vd., 2023; Montero vd., 2009).

Günümüz küresel ekonomisinde ve sosyal medya çağında, paydaş algısı son derece hızlı değişerek, olumsuz bir algı da hızla yayılabilmektedir. Bu nedenle işletmelerin, itibar yönetimini proaktif ve sürdürülebilir bir süreç olarak ele alması kritik önem arz etmektedir. İSG uygulamaları da bu noktada bir işletmenin çalışanlarına ve topluma verdiği değerin somut göstergesi olarak paydaşlarının gözünde güvenilirlik ve güven algısını oluşturmasına yardımcı olmaktadır. İş kazalarını önleyici önlemler, meslek hastalıklarının azaltılması ve sağlıklı çalışma koşullarının sağlanması, yalnızca iç paydaşları değil, aynı zamanda müşteriler, yatırımcılar ve toplum nezdinde de işletmenin itibarını doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda iş sağlığı ve güvenliğinin, KSS faaliyetlerinin görünmez fakat stratejik bir bileşeni olarak, örgütsel itibarın sürdürülebilirliği ve işletmenin uzun vadeli başarısı için kritik bir unsuru olduğunu belirtmek yerinde olacaktır (Stravinskienė vd., 2021; Yan vd., 2022).

2.2.2. İş Sağlığı ve Güvenliğinin İşletmeler İçin Stratejik Önemi

Özellikle büyük ölçekli işletmelerde iş sağlığı ve güvenliği yatırımlarının eksikliği, iş kazaları ve meslek hastalıkları yoluyla hem çalışan memnuniyetini hem de örgütsel itibarı olumsuz etkileyebilir. Örneğin, iş kazaları sadece üretim kayıplarına yol açmakla kalmaz; aynı zamanda medya ve kamuoyu aracılığıyla işletmenin güvenilirliğini ve toplumsal itibarını zedeleyebilir. Bu durum Şekil 2'de gösterildiği üzere iş sağlığı ve güvenliğinin KSS çerçevesinde yalnızca yasal bir zorunluluk değil, stratejik bir sosyal sorumluluk aracı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla İSG uygulamalarının görünmez doğası, onun örgütsel başarı, paydaş güveni ve sürdürülebilir performans üzerindeki kritik rolünü daha da vurgular. İşletmelerin İSG'yi kurumsal sosyal sorumluluk stratejilerinin görünmez ama vazgeçilmez bir boyutu olarak konumlandırması, hem iç hem de dış paydaşlar açısından uzun vadeli değer yaratma potansiyelini artırmaktadır (Juhari vd., 2023; Mixafenti vd., 2025; Tworzydło vd., 2021).

İSG uygulamalarındaki eksiklikler veya ihmaller, işletmelerin ekonomik performansı ve toplumsal itibarı üzerinde ciddi olumsuz etkiler yaratabilmektedir (Dufour vd., 2020). Aşağıda küresel ve ulusal düzeyde somut örnekleri sunulmaktadır.



Şekil 2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İş Sağlığı ve Güvenliği İlişkisi

Küresel Örnek - Rana Plaza faciası

2013 yılında Bangladeş'in Dakka kentinde bulunan Rana Plaza binasının çökmesi, küresel üretim ve tedarik zincirlerinde kurumsal sosyal sorumluluk ve iş sağlığı ve güvenliği konularındaki ihmallerin yıkıcı sonuçlarını gözler önüne sermiştir *(Bangladeş, 2013)*. Sekiz katlı binada faaliyet gösteren konfeksiyon atölyelerinde çalışan 1.100'den fazla kişi yaşamını yitirmiş, 2.500'den fazla kişi ise yaralanmıştır. Olayın nedeni, açıkça tespit edilen yapısal kusurların ve güvenlik ihlallerinin göz ardı edilmesidir. Fabrika yönetimi, binadaki çatlaklara rağmen çalışanları üretime devam etmeye zorlamış; bu durum trajik bir çöküşle sonuçlanmıştır. Bu facia, yalnızca yerel düzeyde bir iş güvenliği ihlali olarak kalmamış, aynı zamanda uluslararası moda markalarının tedarik zinciri yönetimindeki etik sorumluluklarını küresel kamuoyunun gündemine taşımıştır. Üretim maliyetlerini düşürme amacıyla denetimsiz taşeronlaşma ve düşük standartlı çalışma koşullarının tercih edilmesi, bu markaların itibarlarında ciddi bir erozyon yaratmıştır. Olay sonrasında birçok marka, toplumsal baskı sonucunda tedarik zincirlerinde daha sıkı denetim mekanizmaları kurmak, etik tedarik ilkeleri geliştirmek ve İSG standartlarını yükseltmek zorunda kalmıştır. Rana Plaza vakası, KSS ve etik yönetimin işletme itibarıyla doğrudan ilişkili olduğunu kanıtlayan en çarpıcı örneklerden biridir. Facia, işletmelerin yalnızca yasal zorunlulukları yerine getirmelerinin yeterli olmadığını; çalışan güvenliğini, insan haklarını ve sürdürülebilir üretim koşullarını içeren bütüncül bir KSS anlayışının kurumsal varlıklarını korumak için zorunlu olduğunu göstermiştir. Bu bağlamda Rana Plaza, kurumsal ihmallerin küresel düzeyde marka değerini, paydaş güvenini ve toplumsal meşruiyeti nasıl zedeleyebileceğini somut biçimde ortaya koyan tarihsel bir dönüm noktası niteliğindedir (Motlagh vd., 2014).

Ulusal Örnek - Soma Maden Faciası

2014 yılında Manisa'nın Soma ilçesinde meydana gelen maden kazası (Türkiye, 2014), Türkiye İSG tarihinin en trajik olaylarından biri olarak kayıtlara geçmiştir. Facia sonucunda 301 işçi yaşamını yitirmiş, çok sayıda çalışan ise yaralanmıştır. Kazanın temel nedeni, işletmedeki İSG uygulamalarındaki yetersizlikler ve risk yönetimi eksiklikleri olarak belirlenmiştir. Bu ihmaller, yalnızca insan kaybına yol açmakla kalmamış, aynı zamanda facianın gerçekleştiği işletmenin toplum nezdinde güvenilirliğini ciddi biçimde zedelemiştir. Soma faciası, İSG önlemlerinin ihmalinin işletme itibarına doğrudan olumsuz etkilerini gözler önüne sermektedir. Olay işletmenin yalnızca yerel toplum tarafından değil, ulusal ve uluslararası kamuoyunda da güvenilirlik, yönetim kapasitesi ve sorumluluk bilinci açısından olumsuz algılanmasına yol açmıştır. Bu bağlamda facia, iş kazalarının toplumsal ve ekonomik sonuçlarının yanı sıra, işletmelerin itibar ve sosyal meşruiyetlerini koruma zorunluluğunu da vurgulayan kritik bir örnek teşkil etmektedir. Soma vakası, İSG uygulamalarının etkinliği ile kurumsal itibar arasındaki doğrudan ilişkiyi ortaya koyan ve işletmeler için ders niteliği taşıyan ulusal bir vaka olarak literatürde yer almaktadır (Düzgün ve Leveson, 2018).

Kurumsal sosyal sorumluluğun boyutları arasında yer alan sosyal boyut, işletmelerin çalışanlar, toplum ve diğer paydaşlar üzerindeki etkilerini yönetmelerine odaklanır ve toplumsal sorumluluk bilincini somutlaştırır. İSG sosyal boyutun en kritik bileşenlerinden biri olarak konumlanmaktadır. Sosyal boyut kapsamında İSG uygulamaları, işletmelerin çalışanlarına sağladığı güvenli ve sağlıklı çalışma koşullarını sistematik biçimde düzenlemesini, olası riskleri önceden tespit edip azaltmasını ve iş kazalarını minimize etmeyi içermektedir. Fakat etkili iş sağlığı ve güvenliği yönetimi, yalnızca iş kazalarını engellemekle kalmaz; aynı zamanda çalışan memnuniyetini artırır, moral ve motivasyonu yükseltir, uzun vadede işgücü devrini azaltır ve çalışan bağlılığını güçlendirir. Bu çerçevede, İSG uygulamaları, çoğu zaman kamuoyu ve/veya işletmenin KSS raporlamalarında doğrudan görünmez. Çevresel projeler, toplumsal yardım programları, eğitim ve sponsorluk faaliyetleri gibi KSS unsurları, medya ve halk tarafından kolaylıkla fark edilirken; İSG uygulamaları işletme içi yönetim süreçlerinin bir parçası olarak geri planda kalabilmektedir. İş sağlığı ve güvenliğinin işletmelerin yalnızca yasal yükümlülüklerini yerine getirmelerini sağlayan bir araç olmanın ötesinde, çalışanların güvenliği ve refahına yatırım yapma yolu ile uzun vadeli stratejik değer üreten bir sosyal sorumluluk unsuru olduğu unutulmamalıdır. Literatürde, iş sağlığı ve güvenliğinin KSS içindeki bu kritik konumunun, işletmelerin kurumsal itibarını ve toplumsal meşruiyetini doğrudan etkilediği vurgulanmaktadır. İSG, KSS stratejilerinin sosyal boyutunun sessiz ama vazgeçilmez unsuru olarak işletmelerin uzun vadeli stratejik planlamalarında merkezi bir rol oynamaktadır (Juhari vd., 2023; Suyono vd., 2021; Tworzydło vd., 2021;).

İSG uygulamaları, işletmelerin yalnızca yasal yükümlülüklerini yerine getirmesini sağlamakla kalmaz; aynı zamanda çok boyutlu stratejik katkılar sunar ve kurumsal sosyal sorumluluğun sosyal boyutunun görünmez ama kritik bir aracı olarak işlev görür (Kineber vd., 2023; Mixafebti vd., 2025; Suyono vd., 2021):

Çalışan Memnuniyeti: İSG uygulamalarının doğrudan etkilediği temel kurumsal göstergelerden biridir. Güvenli, sağlıklı ve destekleyici bir çalışma ortamı, çalışanların işletmeye olan aidiyet duygusunu, motivasyonunu ve iş tatminini önemli ölçüde artırmaktadır. Çalışanlar, kendilerini fiziksel ve psikolojik olarak korunan, değer verilen ve adil muamele gören bir ortamda çalıştıklarında, işlerine daha fazla odaklanmakta ve yüksek performans sergilemektedirler. Bu olumlu etki, yalnızca bireysel düzeyde kalmayıp, örgütsel performansa da yansımaktadır. İşgücü verimliliğinde artış, hatasız üretim ve hizmet süreçleri ile düşük işgücü devri gibi somut sonuçlar, işletmenin sürdürülebilir başarısına katkı sağlamaktadır. Ayrıca, çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri, işletmenin iç paydaşlar nezdindeki itibarını güçlendirir ve sağlıklı bir örgütsel kültürün oluşmasına zemin hazırlar. Bu durum, çalışan bağlılığının ve motivasyonunun uzun vadeli olarak korunmasını destekleyerek, işletmenin hem finansal hem de sosyal performansını sürdürülebilir kılmaktadır.

Marka Değeri: İSG uygulamalarının kurumsal imaj ve itibar üzerindeki dolaylı ancak güçlü etkilerini yansıtan kritik bir göstergedir. İşletmelerin güvenli ve sağlıklı çalışma ortamları sağlamaya yönelik

kararlı tutumları, toplumsal duyarlılık ve etik yönetim anlayışı ile bütünleştiğinde, marka algısı üzerinde olumlu bir etki yaratır. Bu durum, tüketiciler, yatırımcılar ve diğer paydaşlar tarafından işletmenin güvenilir, sorumlu ve etik değerlere bağlı bir aktör olarak değerlendirilmesini sağlar. Bu tercih, işletmenin rekabet avantajını güçlendirir ve uzun vadeli finansal performansını olumlu yönde etkiler. İSG faaliyetleri, genellikle görünmez ve arka planda yürütülen uygulamalar olsa da, kurumsal marka değerini artıran stratejik bir unsur olarak işlev görür. Bu yönüyle İSG, yalnızca yasal bir yükümlülük yerine getirme aracı değil, aynı zamanda işletmenin toplumsal sorumluluk bilincini pekiştirerek marka imajını güçlendiren, sürdürülebilir bir yatırım olarak değerlendirilmektedir.

Paydaş Güveni: İSG uygulamalarının işletmelerin tüm paydaş grupları nezdindeki güvenilirlik algısını güçlendiren kritik bir göstergesidir. Yatırımcılar, müşteriler, çalışanlar ve toplum, güvenli ve sağlıklı çalışma koşullarına önem veren işletmeleri daha sorumlu, etik ve güvenilir aktörler olarak değerlendirmektedir. Bu algı, işletmenin yalnızca günlük operasyonlarını sürdürmesini sağlamakla kalmaz; aynı zamanda uzun vadeli paydaş ilişkilerinin sürdürülebilirliğine de katkı sunar. İSG uygulamalarının etkinliği, özellikle kriz ve acil durum senaryolarında işletmenin dayanıklılığını artırır. Güçlü bir İSG kültürü, paydaşların kriz anlarında işletmeye olan güvenini korumasını ve güvene dayalı ilişkilerin devam etmesini mümkün kılar. Ayrıca bu uygulamalar, işletmenin kurumsal itibarını pekiştirerek, toplum ve iş dünyası nezdinde sorumluluk sahibi bir aktör olarak algılanmasını destekler.

Örgütsel Sürdürülebilirlik: İSG uygulamalarının işletmelerin uzun vadeli varlıklarını ve operasyonel dayanıklılığını güvence altına alan stratejik bir boyutunu temsil etmektedir. Etkin İSG uygulamaları, iş kazaları ve meslek hastalıklarının önlenmesine doğrudan katkı sağlayarak hem insan kayıplarını azaltır, hem de maddi kayıpların ve operasyonel aksaklıkların önüne geçer. Bu sayede işletmeler, maliyet tasarrufu sağlamakta, verimliliği artırmakta ve iş süreçlerinde sürdürülebilir bir istikrar elde etmektedir. Bunun yanı sıra, sürekli ve sistematik bir biçimde yürütülen İSG uygulamaları, işletmenin hem iç hem de dış paydaşlar nezdinde güvenilir, sorumlu ve stratejik olarak uzun ömürlü bir aktör olarak algılanmasına katkı sağlar. Çalışanlar, kendilerini güvence altında hissettikleri bir ortamda daha yüksek bağlılık ve motivasyon sergilerken; müşteriler, yatırımcılar ve toplum, işletmenin etik ve sorumlu bir yönetim anlayışına sahip olduğuna dair olumlu bir algı geliştirmektedir.

İSG uygulamaları, örgütsel itibar yönetiminde stratejik bir rol üstlenmektedir. Literatürde, iş sağlığı ve güvenliğinin yalnızca yasal bir zorunluluk olmadığı; aynı zamanda işletmelerin etik ve sosyal sorumluluk algısını güçlendiren bir araç olduğu vurgulanmaktadır. İş sağlığı ve güvenliğinin itibar yönetimine katkıları Tablo 2'deki gibi başlıklar altında özetlenebilir:

Tablo 2. İş Sağlığı ve Güvenliğinin İtibar Yönetimine Katkıları

Katkı Boyutu	Açıklama	İtibara Yansıyan Stratejik Sonuç	KSS İlişkisi
Risk Yönetimi ve Güven Algısı	Proaktif İSG politikaları, iş kazaları ve meslek hastalıklarını minimize	Paydaş nezdinde işletmenin güvenilirliğini pekiştirir. Kriz ve acil durum anlarında operasyonel	Yasal ve Ekonomik boyutların birleşimi;

	ederek işletmenin risk yönetimi kapasitesini somutlaştırır.	sürekliliği ve güveni muhafaza etme becerisini gösterir.	proaktif yönetim sinyali.
Etik ve Sosyal Sorumluluk Algısı	Çalışan sağlığına yapılan yatırım, işletmenin yalnızca yasal uyumu değil, aynı zamanda etik bir yaklaşımı ve toplumsal sorumluluk bilincini benimsediğinin somut göstergesidir.	Toplum ve müşteriler nezdinde işletmenin sorumlu bir aktör olarak algılanmasını sağlar. Kurumsal değerlerin günlük iş süreçlerine entegrasyonunu kanıtlar.	KSS'nin Sosyal ve Etik boyutlarının kesişim noktası.
Kurumsal İtibarın Dayanıklılığı	Etkin İSG politikaları ve sistematik önleyici tedbirler, olası ihlal ve kaza risklerini azaltarak kurumsal krizlerin önüne geçer.	İşletmenin krizlere karşı direnç kapasitesini artırır. Olası kriz durumlarında itibar kaybını minimize ederek hızlı toparlanmayı sağlar.	Kriz Yönetimi ve uzun vadeli sürdürülebilirlik.
Çalışan Bağlılığı ve Dış İmaj	Güvenli ve sağlıklı çalışma ortamları, iç paydaşların (çalışanların) aidiyet, motivasyon ve iş tatminini artırır. Çalışanın pozitif algısı dışarıya yansır.	İç paydaşların artan bağlılığı, işletmenin Marka Değerini destekler. Dış paydaşlar (Yatırımcılar, Müşteriler) nezdinde etik ve duyarlı bir imaj oluşmasını sağlar.	İçsel KSS'nin Dışsal Yansıması ve insan sermayesi yönetimi.

Kaynak: Kineber vd. (2023), Oliinyk (2017), Zanko ve Dawson (2012).

Risk Yönetimi ve Güven Algısı: İSG uygulamalarının işletmelerin paydaş nezdindeki güvenilirliğini pekiştiren temel boyutlarından biridir. Etkin İSG politikaları, iş kazaları ve meslek hastalıklarını minimize ederek hem çalışanları korur, hem de işletmenin riskleri yönetme kapasitesini ortaya koyar. Bu yaklaşım paydaşlar arasında işletmeye duyulan güvenin oluşmasına ve sürdürülmesine doğrudan katkı sağlar. Proaktif risk yönetimi ve sistematik İSG uygulamaları, işletmenin yalnızca yasal zorunlulukları yerine getirdiği algısını değil, aynı zamanda çalışan sağlığına, toplumsal güvenliğe ve paydaş beklentilerine duyarlı bir yönetim anlayışını benimsediğini gösterir. Bu durum, işletmenin toplumsal algısında pozitif bir etki yaratmakta ve paydaşların işletmeye olan bağlılığını artırmaktadır. Özellikle kriz ve acil durum anlarında, güvenli ve sağlıklı çalışma ortamları sunan işletmeler, paydaşlarının güvenini koruyarak operasyonel sürekliliği ve itibarını muhafaza eder.

Etik ve Sosyal Sorumluluk Algısı: İSG uygulamalarının işletmelerin değer temelli yönetim anlayışını yansıtan kritik bir boyutudur. Çalışanların sağlık ve güvenliğine yapılan yatırımlar, işletmenin yalnızca yasal yükümlülükleri yerine getirmekle kalmayıp, etik bir yaklaşımı ve toplumsal sorumluluk bilincini benimsediğinin somut bir göstergesi olarak algılanmaktadır. Bu yaklaşım, hem toplum hem de müşteriler nezdinde işletmenin güvenilir ve sorumlu bir aktör olarak değerlendirilmesini sağlar. İSG uygulamaları, işletmenin KSS stratejileri ile uyumlu bir imaj oluşturmasına katkı sunar. Çalışanların korunması ve güvence altına alınmasını, etik değerlerin günlük iş süreçlerine entegrasyonunu ve toplumsal faydayı merkeze alan bir yönetim anlayışını pekiştirir. Bu yönüyle İSG, etik sorumluluk ile toplumsal sorumluluğu birbirine bağlayan görünmez bir köprü işlevi görmektedir.

Kurumsal İtibarın Dayanıklılığı: İSG uygulamalarının işletmelerin krizlere karşı direnç kapasitesini ve uzun vadeli güvenilirliğini güçlendiren kritik bir boyutudur. İş kazaları veya İSG ihlalleri, örgütsel itibarı ciddi şekilde zedeleyebilir ve paydaş güvenini sarsabilir. Buna karşın, etkin ve proaktif İSG politikaları, işletmenin olası kriz durumlarında hızlı toparlanmasını ve güvenilirliğini korumasını mümkün kılar. Sistematik risk yönetimi, sürekli denetim ve önleyici tedbirlerin uygulanması, sadece çalışanları korumakla kalmaz; aynı zamanda paydaşların işletmeye olan güvenini sürdürülebilir kılar.

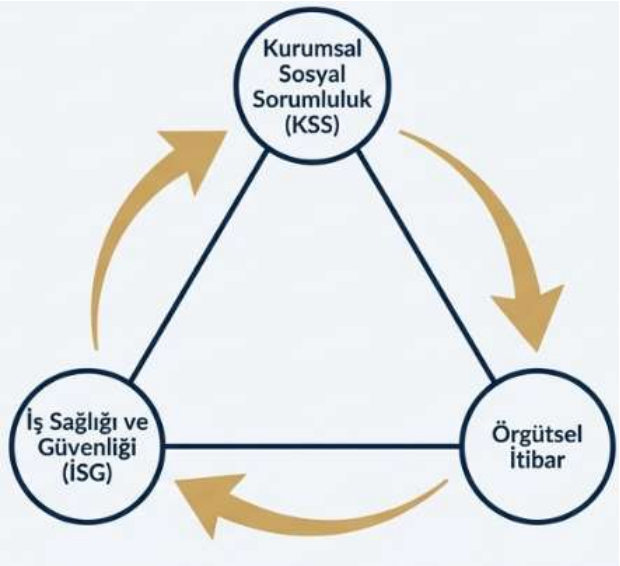
Çalışan Bağlılığı ve Dış İmaj: İSG uygulamalarının hem iç hem de dış paydaşlar nezdindeki etkilerini bütüncül şekilde yansıtan önemli bir boyuttur. Güvenli ve sağlıklı çalışma ortamları, çalışanların işletmeye olan aidiyet duygusunu güçlendirir, iş tatmini ve motivasyon düzeylerini artırır. Çalışanlar, kendilerini değerli ve korunmuş hissettikleri bir işyerinde daha yüksek performans gösterir ve kurumsal hedeflerle daha güçlü bir şekilde bütünleşir. Bunun yanı sıra, İSG uygulamaları işletmenin toplumsal ve profesyonel çevredeki pozitif imajını destekler. İşletmenin güvenli çalışma koşullarına verdiği önem, paydaşlar tarafından etik, sorumlu ve duyarlı bir aktör olarak algılanmasını sağlar. Bu durum, marka değerinin güçlenmesine, müşteri ve yatırımcı güveninin artmasına ve genel olarak dış paydaş algısının olumlu yönde şekillenmesine katkı sunar.

Bu çalışmada önerilen KSS–İSG–Örgütsel İtibar Üçgeni modeli, ilerleyen araştırmalarda farklı metodolojik yaklaşımlar kullanılarak ampirik olarak test edilebilir ve ölçülebilir bir yapıya sahiptir. Modelin nicel, nitel ve karma yöntemlerle sınanabilmesi, kavramsal çerçevenin hem derinliğini hem de genellenebilirliğini artıracaktır. Nicel araştırma yaklaşımı kapsamında, modelin bileşenleri ölçülebilir değişkenler aracılığıyla ele alınabilir. İSG boyutu; iş kazası sıklık ve ağırlık oranları, meslek hastalığı kayıtları, İSG eğitim süreleri, risk değerlendirme kapsamı, denetim sıklığı ve standartlara uyum düzeyi gibi nesnel göstergeler üzerinden operasyonelleştirilebilir. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun sosyal boyutu ise çalışanların ve diğer iç paydaşların algılarını yansıtan çok boyutlu KSS ölçekleri aracılığıyla ölçülebilir. Örgütsel itibar değişkeni ise paydaş algısı, kuruma duyulan güven, etik duruş ve sosyal sorumluluk algısını içeren güven temelli ölçekler üzerinden değerlendirilebilir. Bu değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesinde yapısal eşitlik modeli (YEM) gibi çok değişkenli analiz tekniklerinin kullanılması, doğrudan ve dolaylı etkilerin aynı anda analiz edilmesine imkân tanıyacaktır. Nitel araştırma yaklaşımı, modelin özellikle "görünmez" ve dolaylı etkilerinin daha derinlemesine anlaşılmasına olanak sağlamaktadır. Bu bağlamda, üst yönetim, İSG profesyonelleri ve çalışanlarla gerçekleştirilecek yarı yapılandırılmış mülakatlar aracılığıyla, İSG uygulamalarının KSS bağlamında nasıl anlamlandırıldığı ve örgütsel itibarla nasıl ilişkilendirildiği analiz edilebilir. Ayrıca, kurumsal sürdürülebilirlik raporları, entegre raporlar ve İSG politika dokümanları üzerinde yapılacak içerik analizleri, işletmelerin İSG'yi KSS söylemi içerisinde nasıl konumlandırdığını ortaya koyabilir. Bu nitel bulgular, modelin bağlamsal ve kültürel boyutlarının anlaşılmasına önemli katkı sunacaktır. Karma yöntem yaklaşımı ise nicel ve nitel verilerin bütüncül biçimde bir arada kullanılması yoluyla modelin daha güçlü biçimde test edilmesini mümkün kılmaktadır. Bu kapsamda, öncelikle nicel analizlerle değişkenler arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak sınanabilir; ardından nitel mülakatlar veya doküman analizleriyle elde edilen bulgular aracılığıyla nicel sonuçlar derinleştirilebilir ve yorumlanabilir. Böyle bir yaklaşım, İSG uygulamalarının yalnızca sayısal performans göstergeleri üzerinden değil, aynı zamanda paydaş algıları ve kurumsal söylemler üzerinden örgütsel itibara nasıl dönüştüğünü ortaya koyarak modelin açıklayıcılığını güçlendirecektir. Sonuç olarak, önerilen KSS–İSG–Örgütsel İtibar Üçgeni modeli; nicel, nitel ve karma yöntemlerle test edilebilir esnek bir kuramsal yapı sunmakta olup,

gelecekte yapılacak ampirik çalışmalar için sağlam bir metodolojik zemin oluşturmaktadır. Bu yönüyle model, İSG'nin KSS'nin sosyal boyutundaki stratejik rolünü görünür kılarken, örgütsel itibarın inşasında oynadığı dolaylı fakat güçlü etkiyi bilimsel olarak sınanabilir hale getirmektedir.

3. Sonuç

Bu çalışma, KSS ve İSG uygulamalarının örgütsel itibar üzerindeki stratejik rolünü literatür temelinde inceleyerek, işletmeler için aşağıdaki temel çıkarımları ortaya koymaktadır. Ayrıca KSS, İSG ve örgütsel itibar arasındaki ilişkiyi kavramsal olarak Şekil 3'te gösterilen üçgen model çerçevesinde ele almaktadır.



Şekil 3. KSS-İSG-İtibar Üçgeni

Modelin temel önermesi, iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının kurumsal sosyal sorumluluğun sosyal boyutunun görünmez ancak kritik bileşenlerini oluşturduğu ve bu uygulamaların örgütsel itibarı güçlendiren stratejik bir araç olarak işlev gördüğüdür. Bu çerçevede makalenin teorik katkıları şu şekilde özetlenebilir:

- İş Sağlığı ve Güvenliğinin Stratejik Konumlandırılması: İSG uygulamalarının yalnızca yasal bir zorunluluk olarak görülmesinin ötesine geçerek, işletmelerin KSS stratejilerinin merkezi bir unsuru haline gelmesini ifade etmektedir. Geleneksel yaklaşımda İSG, çoğunlukla risk yönetimi ve maliyet tasarrufu perspektifiyle ele alınırken, stratejik konumlandırma ile bu uygulamalar paydaş güvenini artıran, örgütsel itibarı güçlendiren ve uzun vadeli sürdürülebilirliği destekleyen bir araç olarak değerlendirilmektedir. İşletmeler, iş sağlığı ve güvenliğine yaptıkları yatırımları sadece operasyonel bir gereklilik değil, aynı zamanda çalışanların güvenliği ve motivasyonu, müşteri memnuniyeti, yatırımcı güveni ve toplumsal algı üzerinde doğrudan etkisi olan stratejik bir kaynak olarak konumlandırmalıdır. Bu yaklaşım, iş sağlığı ve güvenliğinin işletmenin kurumsal itibarını pekiştirmede, marka değerini artırmada ve kriz durumlarında dayanıklılığı sağlamada kritik bir rol

oynadığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla İSG, işletmeler için yalnızca yasal bir yükümlülük değil; stratejik bir yönetim aracı ve kurumsal sürdürülebilirliğin temel yapıtaşı olarak değerlendirilmelidir.

- Sosyal Sorumluluğun Görünür Projelerle Sınırlandırılmaması: KSS uygulamalarının yalnızca çevresel projeler, toplumsal yardım kampanyaları veya sponsorluk gibi görünür ve ölçülebilir faaliyetlerle sınırlı olmadığını vurgulayan önemli bir perspektiftir. Geleneksel KSS literatürü, genellikle medyada yer alan ve kolayca gözlemlenebilen projeler üzerine yoğunlaşmakta, işletmelerin iç süreçlerindeki sorumluluk uygulamalarını göz ardı etmektedir. Oysa İSG, görünmez ve arka planda yürütülen bir faaliyet olmasına rağmen, hem çalışanlar hem de toplum açısından somut ve uzun vadeli faydalar sağlar. Etkin İSG uygulamaları, iş kazalarını ve meslek hastalıklarını önleyerek hem çalışanların yaşam kalitesini artırır hem de işletmenin operasyonel istikrarını ve itibarını korur. Bu açıdan İSG, toplumsal ve örgütsel sorumluluğun görünmeyen ancak kritik bir bileşeni olarak değerlendirilmelidir.
- Entegre Yönetim Yaklaşımı: İSG ile KSS uygulamalarının işletmelerde stratejik bir bütünlük içinde yürütülmesini ifade etmektedir. Bu yaklaşım, yalnızca çevresel programlar, toplumsal yardım ve sponsorluk gibi görünür projelere odaklanmak yerine, görünmez ancak kritik öneme sahip İSG uygulamalarıyla dengeli bir planlama yapılmasını öngörür. Böylelikle, işletmelerin toplumsal sorumluluk algısı hem iç hem de dış paydaşlar nezdinde bütüncül bir şekilde güçlendirilir. Entegre yönetim yaklaşımı sayesinde, KSS stratejileri yalnızca medya ve toplum nezdinde itibar yaratmakla kalmaz; aynı zamanda çalışanların güvenliği, motivasyonu ve iş tatmini ile işletmenin operasyonel sürdürülebilirliği de güvence altına alınmış olur. İşletmeler, görünür ve görünmez sorumluluk alanlarını entegre ederek hem toplumsal faydayı maksimize eder hem de uzun vadeli stratejik avantaj ve kurumsal dayanıklılık elde eder.
- İş Sağlığı ve Güvenliğinin Stratejik Sosyal Sorumluluk Aracı Olarak Konumlandırılması: İSG uygulamalarının yalnızca yasal bir yükümlülük olarak görülmesinin ötesine geçerek, KSS stratejilerinin merkezi bir unsuru haline getirilmesini ifade etmektedir. Bu perspektif, işletmelerin iş sağlığı ve güvenliğine yaptıkları yatırımları sadece risk yönetimi veya maliyet tasarrufu aracı olarak değil, aynı zamanda paydaş güvenini artıran ve örgütsel itibarı güçlendiren stratejik bir araç olarak değerlendirmesini öngörür. İş sağlığı ve güvenliğinin KSS ile bütünleşik bir şekilde konumlandırılması, işletmelerin çalışanlarına değer verdiğini, toplumsal sorumluluk bilincine sahip olduğunu ve etik bir yönetim anlayışı benimsediğini göstermek için güçlü bir mesaj sunar. Bu yaklaşım, hem iç hem de dış paydaşlar nezdinde işletmenin güvenilirliğini pekiştirir, krizlere karşı dayanıklılığını artırır ve uzun vadeli sürdürülebilir başarı ve itibar için sağlam bir temel oluşturur.
- Şeffaf ve Görünür Raporlama: İSG uygulamalarının işletmelerin paydaşlar nezdindeki algısını güçlendiren kritik bir boyutudur. İSG faaliyetleri genellikle operasyonel süreçlerin içinde yürütüldüğü için dış paydaşlar tarafından doğrudan gözlemlenmez ve bu durum, işletmenin

sorumluluklarını tam olarak algılanmasını zorlaştırabilir. Bu nedenle, işletmelerin İSG yatırımlarını, alınan önlemleri ve proaktif uygulamaları KSS raporlamalarında şeffaf ve görünür biçimde sunmaları önemlidir. Şeffaf raporlama, hem iç paydaşlar (çalışanlar, yöneticiler) hem de dış paydaşlar (yatırımcılar, toplum) arasında farkındalık yaratır ve işletmenin sorumluluk bilincini somut olarak ortaya koyar. Bu yaklaşım, paydaş güvenini artırmakla kalmaz; aynı zamanda işletmenin toplumsal sorumluluk algısını güçlendirir ve örgütsel itibarın görünür biçimde pekişmesini sağlar.

- Örgütsel İtibar Yönetiminde İş Sağlığı ve Güvenliğinin Merkezi Rolü: İşletmelerin itibar stratejilerinde İSG uygulamalarının kritik bir konumda olduğunu vurgulamaktadır. Etkin iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları, iş kazaları ve meslek hastalıklarının önlenmesini sağlayarak hem çalışanların hem de diğer paydaşların işletmeye olan güvenini artırır. Bu durum, çalışan bağlılığının güçlenmesine ve motivasyonun yükselmesine doğrudan katkı sunar. Ayrıca, İSG uygulamaları, kriz ve acil durum dönemlerinde işletmenin dayanıklılığını ve operasyonel sürekliliğini destekleyen temel bir unsur olarak öne çıkar. Sistematik risk yönetimi ve proaktif güvenlik önlemleri, paydaşların işletmeye olan güvenini sürdürmesini mümkün kılar ve olası olumsuz durumların itibar üzerindeki etkilerini minimize eder.

Sonuç olarak, İSG, KSS faaliyetlerinin görünmeyen ancak örgütsel sürdürülebilirlik ve paydaş güveni açısından vazgeçilmez bir boyutu olarak kabul edilmelidir. İşletmeler, bu görünmez alanı stratejik bir araç olarak benimseyip KSS raporlamalarına entegre ettiklerinde, hem etik sorumluluklarını yerine getirmiş hem de örgütsel itibarı güçlendirmiş olacaklardır. Bu çerçevede, KSS-İSG-İtibar üçgeni, yönetim literatürüne görünmez sosyal sorumlulukların stratejik önemine dair yeni bir kavramsal bakış sunmaktadır.

Önerilen KSS–İSG–Örgütsel İtibar Üçgeni modeli, gelecek araştırmalarda ölçülebilir değişkenler üzerinden test edilebilecek bütüncül ve geliştirilebilir bir kavramsal çerçeve sunmaktadır. Bu kapsamda, İSG uygulamalarının düzeyi; kaza sıklık ve ağırlık oranları, İSG eğitim süreleri, risk değerlendirme uygulamalarının kapsamı ve ilgili yönetim sistemlerinin varlığı gibi nesnel göstergeler aracılığıyla ölçülebilirken; kurumsal sosyal sorumluluğun sosyal boyutu çalışan güveni, algılanan etik iklim ve psikolojik sözleşme gibi algısal ölçekler üzerinden operasyonelleştirilebilir. Örgütsel itibar ise paydaş güveni, işveren markası algısı ve krizlere karşı itibar dayanıklılığı gibi çok boyutlu göstergeler temelinde değerlendirilebilir. Bu çerçevede model, İSG uygulamaları ile örgütsel itibar arasındaki ilişkide KSS'nin sosyal boyutunun aracı rolünü incelemeye olanak tanımakta; söz konusu ilişkilerin yapısal eşitlik modeli ve benzeri çok değişkenli istatistiksel yöntemler kullanılarak farklı sektörler ve örgüt türleri arasında karşılaştırmalı biçimde analiz edilmesini mümkün kılmaktadır. Böylece model, soyut bir kavramsallaştırmanın ötesine geçerek ampirik olarak sınanabilir bir araştırma çerçevesi niteliği kazanmaktadır.

Yönetsel açıdan değerlendirildiğinde, çalışmanın bulguları işletmelerin İSG'yi yalnızca yasal bir uyum alanı ya da maliyet unsuru olarak değil, kurumsal sosyal sorumluluğun sosyal boyutunun stratejik bir bileşeni olarak ele alması gerektiğine işaret etmektedir. İSG uygulamalarının kurumsal stratejiye, insan kaynakları politikalarına ve sürdürülebilirlik ile entegre raporlama süreçlerine bütüncül biçimde dâhil edilmesi, paydaş güveninin güçlendirilmesi ve örgütsel itibarın uzun vadeli olarak inşa edilmesi açısından yöneticiler için önemli bir yol haritası sunmaktadır. Bu bağlamda, İSG performansının KSS raporlaması içerisinde sistematik ve ölçülebilir biçimde yer alması, örgütsel itibarın daha şeffaf ve izlenebilir bir zeminde yönetilmesine katkı sağlayacaktır.

Gelecek araştırmalar açısından ise, önerilen modelin farklı sektörler, örgüt büyüklükleri ve kültürel bağlamlarda ampirik olarak test edilmesi; ayrıca boylamsal araştırma tasarımları ve karma yöntem yaklaşımları kullanılarak İSG uygulamalarının KSS algıları ve örgütsel itibar üzerindeki etkilerinin zaman içindeki dönüşümünün incelenmesi önerilmektedir. Bu tür çalışmalar, modelin açıklayıcılığını ve genellenebilirliğini artırarak hem akademik literatüre hem de uygulamaya yönelik politika üretimine katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

Acquier, A., Gond, J. P., ve Pasquero, J. (2011). Rediscovering Howard R. Bowen's legacy: The unachieved agenda and continuing relevance of social responsibilities of the businessman. *Business & Society*, *50*(4), 607-646. https://doi.org/10.1177/0007650311419251

Asemah, E. S., Okpanachi, R. A., ve Edegoh, L. O. (2013). Business advantages of corporate social responsibility practice: A critical review. *New Media and Mass Communication*, *18*(0), 45-54.

Basiru, J. O., Ejiofor, C. L., Onukwulu, E. C., ve Attah, R. U. (2023). Corporate health and safety protocols: A conceptual model for ensuring sustainability in global operations. *Iconic Research and Engineering Journals*, *6*(8), 324-343.

Bocean, C. G., Nicolescu, M. M., Cazacu, M., ve Dumitriu, S. (2022). The role of social responsibility and ethics in employees' wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(14), 8838. https://doi.org/10.3390/ijerph19148838

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business ve society*, *38*(3), 268-295.

Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International journal of management reviews*, *7*(2), 91-109. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00109.x

Dufour, C., Draghci, A., Ivascu, L., ve Sarfraz, M. (2020). Occupational health and safety division of responsibility: A conceptual model for the implementation of the OHSAS 18001: 2007 standard. *Human Systems Management*, *39*(4), 549-563. https://doi.org/10.3233/HSM-201060

Düzgün, H. S., ve Leveson, N. (2018). Analysis of soma mine disaster using causal analysis based on systems theory (CAST). *Safety science*, *110*, 37-57. https://doi.org/10.1016/j.ssci.2018.07.028

Esen, E. (2013). The influence of corporate social responsibility (CSR) activities on building corporate reputation. In *International business, sustainability and corporate social responsibility* (pp. 133-150). Emerald Group Publishing Limited.

Fedotova, I., Bocharova, N., Rachwał-Mueller, A., Byrski, W., Grabiński, T., ve Luty, Z. (2023). Corporate social responsibility as an instrument of sustainable business development:

exploring types and dimensions. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki w Krakowie*, (19), 83-110.

Freeman, R.E (1984). *Strategic Management: A stakeholder Approach*. Pitman.

González-Rodríguez, M. R., Díaz-Fernández, M. C., ve Simonetti, B. (2015). The social, economic and environmental dimensions of corporate social responsibility: The role played by consumers and potential entrepreneurs. *International Business Review*, *24*(5), 836-848. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.03.002

Gupta, S. (2002). *Strategic dimensions of corporate image: Corporate ability and corporate social responsibility as sources of competitive advantage via differentiation* (Order No. 3057076). 12.07.2025 tarihinde https://www.proquest.com/dissertations-theses/strategic-dimensions-corporate-image-ability/docview/275888617/se-2 adresinden erişilmiştir.

Hamidu, A., Haron, M., ve Amran, A. (2015). Corporate social responsibility: A review on definitions, core characteristics and theoretical perspectives. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, *6*(4), 83-95. https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n4p83

Jamali, D. (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of business ethics*, *82*(1), 213-231. https://doi.org/10.1007/s10551-007-9572-4

Jolliffe-Grimes, C. (2021). Does the Friedman Doctrine That the Sole Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits Stand True in the Contemporary Corporate Governance Landscape?. *BLR*, 198.

Juhari, M. L., Rasli, F. N., Ab Rahman, A. H., Yusoff, S., ve Khalid, M. S. (2023). A review of occupational safety and health in the construction sector: negative impacts of workplace accidents. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *13*(11). http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v13-i11/19747

Kineber, A. F., Antwi-Afari, M. F., Elghaish, F., Zamil, A. M., Alhusban, M., & Qaralleh, T. J. O. (2023). Benefits of implementing occupational health and safety management systems for the sustainable construction industry: a systematic literature review. *Sustainability*, *15*(17), 12697. https://doi.org/10.3390/su151712697

Koçali, K. (2024). Occupational health and safety risk assessment for entrepreneurs. *EUropean Journal of Managerial Research (EUJMR), 8*(15), 177-197. https://doi.org/10.62666/eujmr.1563551

Koçali, K., (2025). *Reflections of the Occupational Health and Safety Law No 6331 on Places of Worship: A Conceptual Assessment* . 16th International Congresses on Social, Humanities, Administrative, and Educational Sciences in a Changing World (pp.626-628). Ürgenç, Uzbekistan. https://doi.org/10.30546/19023.978-9952-8573-3-7.2025.8979

Kourula, A., ve Delalieux, G. (2016). The micro-level foundations and dynamics of political corporate social responsibility: Hegemony and passive revolution through civil society. *Journal of Business Ethics*, *135*(4), 769-785. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2499-7

Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., ve Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International journal of corporate social responsibility*, *4*(1), 1-23. https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y

Leso, V., Fontana, L., ve Iavicoli, I. (2018). The occupational health and safety dimension of Industry 4.0. *La Medicina del lavoro*, *109*(5), 327. https://doi.org/10.23749/mdl.v110i5.7282

Marakova, V., Wolak-Tuzimek, A., ve Tučková, Z. (2021). Corporate social responsibility as a source of competitive advantage in large enterprises. *Journal of Competitiveness*, *13*(1), 113-128

Milton, F. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, *13*. 12.05.2025 tarihinde https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html adresinden erişilmiştir.

Min, J., Kim, Y., Lee, S., Jang, T. W., Kim, I., ve Song, J. (2019). The fourth industrial revolution and its impact on occupational health and safety, worker's compensation and labor conditions. *Safety and health at work*, *10*(4), 400-408.

Mixafenti, S., Karagkouni, A., & Dimitriou, D. (2025). Integrating Business Ethics into Occupational Health and Safety: An Evaluation Framework for Sustainable Risk Management. *Sustainability*, *17*(10), 4370. https://doi.org/10.3390/su17104370

Montero, M. J., Araque, R. A., ve Rey, J. M. (2009). Occupational health and safety in the framework of corporate social responsibility. *Safety science*, *47*(10), 1440-1445. https://doi.org/10.1016/j.ssci.2009.03.002

Mostepaniuk, A., Nasr, E., Awwad, R. I., Hamdan, S., ve Aljuhmani, H. Y. (2022). Managing a relationship between corporate social responsibility and sustainability: A systematic review. *Sustainability*, *14*(18), 11203. https://doi.org/10.3390/su141811203

Motlagh, J., ve Saha, A. (2014). The Ghosts of Rana Plaza: In Bangladesh, one year after the worst accident in the history of the garment industry, recovery remains a fragile process, justice seems elusive, and reform has a long way to go. *Virginia quarterly review*, *90*(2), 44-89. https://muse.jhu.edu/article/543269.

Oliinyk, O. O. (2017). Corporate social responsibility in the field of occupational safety and health. *Науковий вісник Національного гірничого університету*, (2), 128-133. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvngu_2017_2_21

Porter, M. E., ve Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, *84*(12), 78-92.

Rosa, W. E., Dossey, B. M., Watson, J., Beck, D. M., ve Upvall, M. J. (2019). The United Nations sustainable development goals: the ethic and ethos of holistic nursing. *Journal of holistic Nursing*, *37*(4), 381-393. https://doi.org/10.1177/0898010119841723

Shah, S. S. A., ve Khan, Z. (2020). Corporate social responsibility: a pathway to sustainable competitive advantage?. *International Journal of Bank Marketing*, *38*(1), 159-174. https://doi.org/10.1108/IJBM-01-2019-0037

Smith, A. D. (2007). Making the case for the competitive advantage of corporate social responsibility. *Business strategy series*, *8*(3), 186-195. https://doi.org/10.1108/17515630710684187

Steel, J., Godderis, L., ve Luyten, J. (2018). Methodological challenges in the economic evaluation of occupational health and safety programmes. *International journal of environmental research and public health*, *15*(11), 2606. https://doi.org/10.3390/ijerph15112606

Stravinskienė, J., Matulevičienė, M., ve Hopenienė, R. (2021). Impact of corporate reputation dimensions on consumer trust. *Engineering Economics*, *32*(2), 177-192. https://doi.org/10.5755/j01.ee.32.2.27548

Suyono, J., Eliyana, A., Ratmawati, D., ve Elisabeth, D. R. (2021). Organization commitment and work environment on job satisfaction: The mediating role of work motivation. *Systematic Reviews in Pharmacy*, *12*(02), 681-688.

Szczuka, M. (2015). Social dimension of sustainability in CSR standards. *Procedia Manufacturing*, *3*, 4800-4807. https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.587

Tworzydło, D., Gawroński, S., ve Szuba, P. (2021). Importance and role of CSR and stakeholder engagement strategy in polish companies in the context of activities of experts handling public relations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *28*(1), 64-70. https://doi.org/10.1002/csr.2032

Yan, X., Espinosa-Cristia, J. F., Kumari, K., ve Cioca, L. I. (2022). Relationship between corporate social responsibility, organizational trust, and corporate reputation for sustainable performance. *Sustainability*, *14*(14), 8737. https://doi.org/10.3390/su14148737

Zanko, M., ve Dawson, P. (2012). Occupational health and safety management in organizations: A review. *International Journal of Management Reviews*, *14*(3), 328-344. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00319.x