

**BM KÜRESEL SORUMLULUK ANLAŞMASI BAĞLAMINDA  
KURUM İÇİ HALKLA İLİŞKİLERDE MÜKEMMELLİK ve  
ÇALIŞANLARIN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGISI**

Ayşe Banu BIÇAKÇI

DOKTORA TEZİ

Reklamcılık ve Halkla İlişkiler Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Ali Atıf Bir

Eskişehir  
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Ekim, 2009

## DOKTORA TEZ ÖZÜ

### BM KÜRESEL SORUMLULUK ANLAŞMASI BAĞLAMINDA KURUM İÇİ HALKLA İLİŞKİLERDE MÜKEMMELLİK ve ÇALIŞANLARIN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGISI

**Ayşe Banu Bıçakçı**

**Reklamcılık ve Halkla İlişkiler Anabilim Dalı, Ekim 2009**

**Danışman: Prof. Dr. Ali Atıf Bir**

Kurumların iç hedef kitleleri ile formal iletişimini yöneten, planlayan ve böylece kurum içindeki bilginin paylaşımındaki eşitsizlikleri gidermeye çalışan kurum içi halkla ilişkiler, mükemmellik yaklaşımı çerçevesinde yönetildiğinde örgütleri daha etkin kılmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) anlayışının oluşturulmasında, bu sorumlulukların gerçekleştirilmesinde ve taraflar arasında etkili iletişimin sağlanmasında da önemli rol oynayan kurum içi halkla ilişkiler, yönetim ve tüm çalışanlar arasında köprü konumundadır. Sosyal sorumluluklarını yerine getirme iddiası taşıyan ve uluslararası KSS anlaşmaları aracılığıyla bunu hedef kitlelerine taahhüt eden kuruluşlar bulunmaktadır. Tezin temel amacı, kurum içi halkla ilişkilerde mükemmellik düzeyi ile kurumda çalışanların kendi kurumlarını sorumluluk sahibi olarak görmeleri arasında bir ilişki olup olmadığını bu kuruluşlar açısından sorgulamaktır.

Araştırmanın evreni, KSS'ye yönelik uluslararası bir standardizasyon girişimi olan BM Küresel Sorumluluk Anlaşması'na Türkiye'den imza atan kurumlardır. İki aşamadan oluşan araştırmada veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. İlk aşamada kurumlar hakkında bilgi toplanarak örneklem seçilmiştir. İkinci aşamada ise kurum içi halkla ilişkiler yapısının mükemmellik derecesi temel mükemmellik endeksi kullanılarak belirlenmiş ve yine aynı kurumlarda çalışanların kendi kurumlarını ne derece sosyal sorumluluk sahibi olarak algıladıkları dört faktör üzerinden ölçülmüştür. Sonuç olarak araştırma yapılan evren dahilinde, mükemmellik derecesi ile çalışanların sosyal sorumluluk algısı arasında anlamlı istatistiksel bir ilişki bulunamamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Halkla İlişkilerde Mükemmellik, BM Küresel Sorumluluk Anlaşması, Kurumsal Sosyal Sorumluluk.

**ABSTRACT****EXCELLENCE IN INTERNAL PUBLIC RELATIONS AND EMPLOYEE'S  
PERCEPTION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE  
CONTEXT OF UN GLOBAL COMPACT****Ayşe Banu Bıçakçı****Department of Advertising and Public Relations, October 2009****Advisor: Prof. Dr. Ali Atif Bir**

When internal public relations, which directs and organizes the formal communication between the organizations and their internal publics and subsequently tries to eliminate the inequality of the information sharing within the organizations, is administered with a perception of excellence; then, it dynamizes the organizations. Since internal public relations plays a significant role in the process of developing the concept of corporate social responsibility (CSR), the fulfillment of those responsibilities, and providing the effective communication, it is a boundary spanner between the management and employee. There are organizations which have a claim of fulfilling their social responsibilities, and which undertake this to their various publics, by means of international CSR agreements. The main objective of this thesis is to question the existence of the relation between the level of excellence in internal public relations and the employee perception of their corporate social responsibility.

The universe of the research is the organizations which signed UN Global Compact, as an international attempt of standardization of CSR, from Turkey. The research has been realized in two stages, via surveys. In the first stage general data was collected and the sample size was set. Subsequently, the level of excellence in internal public relations is determined by using generical excellence index and the perception of employee on their organization's social responsibility is measured, benefiting from four factors. As a result, a reasonable statistical relation between the level of excellence and employee's perception of social responsibility is not ascertained within the universe.

**Keywords:** Excellence in Public Relations, UN Global Compact, Corporate Social Responsibility.

**JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI**

**Ayşe Banu BIÇAKÇI'nın "BM Küresel Sorumluluk Anlaşması Bağlamında Kurum İçi Halkla İlişkilerde Mükemmellik ve Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı"** başlıklı tezi 9 Ekim 2009 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca **Halkla İlişkiler ve Reklamcılık** Anabilim Dalında Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

**İmza**

Üye (Tez Danışmanı) : **Prof. Dr. Ali Atif BİR** .....

Üye : **Doç. Dr. Gülfidan BARIŞ** .....

Üye : **Doç. Dr. Ferruh UZTUĞ** .....

Üye : **Yrd. Doç.Dr. Sevil UZOĞLU BAYÇU** .....

Üye : **Yrd. Doç.Dr. İdil SUHER** .....

**Prof. Dr. Ramazan Geylan**  
**Anadolu Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü**

## ÖNSÖZ

Tezimin ortaya çıkış sürecinde yaptığı kritik yorumlar ile doğru yolda kalmamı ve bu çalışmayı tamamlamamı sağlayan danışmanım sayın hocam Prof. Dr. Ali Atif Bir'e ayırdığı zaman, yaptığı değerlendirmeler ve bana duyduğu güven için teşekkür ederim.

Tez çalışmalarım süresince yorumları ve yapıcı eleştirileriyle çalışmanın olgunlaşmasını sağlayan sayın Doç. Dr. Gülfidan Barış'a ve sayın Yrd. Doç. Dr. Sevil Uzoğlu Bayçu'ya teşekkür ederim.

Akademisyen olma yolunda kaderimi değiştiren, kişiliği ve akademik duruşu ile bana örnek olan, içten desteği ve ilgisiyle hep arkamda hissettiğim sayın hocam Prof. Dr. Aysel Usluata'ya;

Zorlu veri toplama sürecinde bana yardımcı olan sayın Prof. Dr. Mustafa Dilber'e, Doç. Dr. Yusuf Devran'a, Öğr. Gör. Mine Gökner'a ve sevgili arkadaşlarım Dr. Özgül İnam'a, Bülent Parlakol'a; özverili ve titiz çalışmaları için Armağan Kilci'ye, Selcan Yeşilyurt'a ve Yasemin Fişek'e; verdikleri teknik destek için Bölüm sekreterimiz Ayşe Şipal'e ve canım kardeşim Berke Soyuer'e;

Kurumlarıyla ilgili verileri benimle paylaşan tüm katılımcı kurum yöneticisi ve temsilcilerine;

Analizlerin yapılmasındaki yardımlarından dolayı Yrd. Doç. Dr. Kemal Suher'e, deneyimlerini, kaynaklarını ve görüşlerini benimle paylaştığı için sevgili arkadaşım Yrd. Doç. Dr. Şaha Baygül'e, beraber yürüdüğümüz bu uzun yolda bana moral veren sevgili oda arkadaşım Yrd. Doç. Dr. Pelin Hürmeriç'e ve her ihtiyacım olduğunda yardımına koşan, Eskişehir'de kazandığım gerçek dost Öğr. Gör. Bilge Sandıkçioğlu'na;

Dürüstlük, akademik kimlik ve örnek insanlıkları ile bana yol gösteren ve bugünlere gelmemi sağlayan annem Prof. Dr. Ümit Ukşal'a ve babam Prof. Dr. Ali Soyuer'e ve beni yetiştiren anneannem Muzaffer Ünver'e;

Son olarak bu zorlu dönemlerimde bana her açıdan destek olan, mutluluk kaynağım, hayat arkadaşım, yoldaşım Prof. Dr. İlker Bıçakçı'ya,

Çok teşekkür ederim.

Ayşe Banu Bıçakçı

## ÖZGEÇMİŞ

**Ayşe Banu BIÇAKÇI**

Reklamcılık ve Halkla İlişkiler Anabilim Dalı  
Doktora Programı

### Eğitim

- Y. Ls. 2004** Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Yüksek Lisans Programı
- Ls. 1999** Ankara Üniversitesi, Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi, İtalyan Dili ve Edebiyatı Bölümü
- Lise 1993** Kayseri Nuh Mehmet Küçükçalık Anadolu Lisesi

### İş

- 2006-....** Öğretim Görevlisi, Yeditepe Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü
- 2002-2006** Araştırma Görevlisi, Yeditepe Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü
- 2001-2002** Kongre-Toplantı Sorumlusu, La Lune Turizm ve Seyahat Acentesi, Ankara.
- 2000-2001** Planlama ve organizasyon, Figür Turizm, Kongre Departmanı, Ankara-İstanbul.
- Yaz 1998** Misafir İlişkileri Supervisor'ı, Club Salima, Antalya.
- Yaz 1997** Misafir İlişkileri Görevlisi, Club Salima, Antalya.

### Yayınlar

- Bıçakçı, A.B. 'Excellence in Internal Public Relations in the Context of UN Global Compact', *Proceedings from the 9th European Convention of the Association for Business Communication (ABC)* in Usluata, A.(Ed), s. X, İstanbul:Yeditepe University Publications , 2008.
- Usluata, A., Braithwaite, C.A., Gencer, A.B., Coşkun, N., Bal,E. ve Dalan, G. 'Intercultural Encounter at the Global Classroom: Are They the Students of the Global Village?,' Association for Business Communication, 71st Annual Convention, 25-28 Ekim 2006; San Antonio, Texas.
- Gencer, A.B. 'Pazarlama Yönelimli Halkla İlişkilerde Postmodern Yaklaşımlar', Kocaeli Üniversitesi II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu, 27-28 Nisan 2006, Kocaeli.
- Gencer, A.B. 'Bir Popüler Kültür İkonu Olarak Nişantaşlılık:Avrupa Yakası Dizisi Söylem Çözümlemesi', *Yeditepe Üniversitesi İletişim Fakültesi, İletişim Çalışmaları Dergisi*, No:2, s.133-146, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Yayınları, 2005.
- Baygül, Ş., Gencer, A.B. 'Validating the RQ Project:Does Culture Matter?,' *European Communication Association: Shaping the Future of Communication Research in Europe*, (Proceedings from Istanbul Conference); in Usluata, A., Rosenbaum, J.(Eds), s.41-52, İstanbul:Yeditepe University Publications, 2005.

### Kişisel Bilgiler

**Doğum Yeri ve Yılı** Ankara / 20.06.1975  
**Cinsiyet** Kadın  
**Yabancı Dil** İngilizce, İtalyanca

## İÇİNDEKİLER

DOKTORA TEZ ÖZÜ .....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ÖNSÖZ .....	v
ÖZGEÇMİŞ .....	vi
TABLolar LİSTESİ .....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. KURUM İÇİ HALKLA İLİŞKİLER'DE MÜKEMMELLİK.....	6
1.1. Kurum İçi İletişimde Halkla İlişkiler'in Yeri ve Önemi.....	6
1.1.1. İç Hedef Kitleler.....	11
1.1.2. Kurum İçi İletişim Bağlamında Halkla İlişkiler Modelleri.....	13
1.1.2.1. Çalışanları Eğlendirme Modeli.....	13
1.1.2.2. Çalışanları Bilgilendirme Modeli .....	14
1.1.2.3. Çalışanları İkna Etme Modeli.....	14
1.1.2.4. Açık İletişim Modeli.....	15
1.2. Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik .....	16
1.2.1. Ortaya Çıkışı ve Gelişimi.....	16
1.2.2. Mükemmellik Olgusu ile Bağlantılı Unsurlar.....	17
1.2.2.1. Stratejik Yönetim Anlayışı .....	19
1.2.2.2. Bütünleşik İletişim İşlevi.....	23
1.2.2.3. Halkla İlişkilerde Yönetici Rolü.....	23
1.2.2.4. Çift Yönlü Simetrik İletişim .....	25



1.2.3. Mükemmelliğin Değerlendirilmesi .....	39
1.2.3.1. Mükemmelliğin Temel İlkeleri.....	40
<b>2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUKLAR .....</b>	<b>43</b>
2.1.Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Kavramsallaştırılması .....	43
2.1.1. Sorumluluk Kavramı .....	43
2.1.2. Kurumlarda Sosyal Sorumluluk Anlayışının Tarihsel Gelişimi ...	47
2.1.2.1 Kar Maksimizasyonu Sorumluluğu.....	49
2.1.2.2. Sosyal Devlet ve Yedieminlik Yaklaşımı.....	51
2.1.2.3. İş Adamının Sorumluluklarından Kurumsal Sosyal Sorumluluğa .....	53
2.1.2.4. Küreselleşme Etkileri ve ‘Sosyal Oyuncular’ Olarak Kurumlar .....	55
2.1.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk’a Yönelik Perspektifler .....	57
2.1.3.1. Kuşkucu Perspektif.....	61
2.1.3.2. Ütopik Perspektif: Evrensel Ahlak Normu Olarak KSS .....	62
2.1.3.3. Gerçekçi Perspektif: Stratejik Bir Araç Olarak KSS.....	63
2.1.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanları .....	67
2.1.4.1. Kurum İçi Sosyal Sorumluluklar.....	71
2.1.4.1.1.Çalışanlara Yönelik Sorumluluklar .....	71
2.1.4.1.2.Hissedarlara Yönelik Sorumluluklar .....	74
2.1.4.2. Kurum Dışı Sosyal Sorumluluklar .....	75
2.1.4.2.1.Tüketicilere Yönelik Sorumluluklar .....	75
2.1.4.2.2.Doğal Çevreye Yönelik Sorumluluklar .....	76
2.1.4.2.3.Toplumla İlgili Sorumluluklar .....	78
2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Genişleyen Çerçevesi.....	80
2.2.1. Sürdürülebilirlik .....	80
2.2.2. Kurumsal Vatandaşlık.....	82
2.2.3. Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik: Kurumsal Yönetişim.....	83
2.3.Kurumsal Sosyal Sorumlulukta Küresel Standartlar .....	85
2.3.1. BM Küresel Sorumluluk Anlaşması .....	87
2.3.2. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) İlkeleri ve OECD Faaliyetleri .....	90
2.3.3. Küresel Kurumsal Vatandaşlık Bildirgesi.....	91

2.3.4. Küresel Raporlama Rehberi .....	92
2.3.5. ISO 26000 Sosyal Sorumluluk Standardı .....	93
2.3.6. Toplumsal Sorumluluk için Küresel Sullivan İlkeleri .....	93
2.3.7. AA1000 (AccountAbility 1000) .....	93
2.3.8. SA8000 (Social Accountability 8000) .....	94
2.3.9. Kurumsal Sosyal Sorumlulukta İş Dünyasının Rolü .....	95
2.3.10. FTSE4GOOD .....	96

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURUM İÇİ HALKLA İLİŞKİLERDE MÜKEMMELLİK İLE ÇALIŞANLARIN KSS ALGISI İLİŞKİSİ

<b>1. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE HALKLA İLİŞKİLER BAĞLANTISI .....</b>	<b>99</b>
1.1. Kurumsal Sosyal Sorumlulukta Halkla İlişkiler'in Rolü .....	99
1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı.....	104
1.2.1. Algı Yönetimi.....	105
1.2.2. Çalışanların KSS Algısının Anahtar Rolü.....	106
1.2.3. Çalışanların KSS Algısının Ölçülmesi.....	108
<b>2. MÜKEMMELLİK EKSENİNDE HALKLA İLİŞKİLERİN KÖPRÜ KURUCU ROLÜ.....</b>	<b>114</b>

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA

<b>1. AMAÇ .....</b>	<b>117</b>
<b>2. ARAŞTIRMA MODELİ VE YÖNTEM .....</b>	<b>118</b>
2.1. Mükemmelliğin Temel İlkelerinin Kurum İçi Halkla İlişkiler Ekseninde Operasyonelleştirilmesi.....	120
<b>3. EVREN VE ÖRNEKLEM.....</b>	<b>123</b>
3.1. Sınırlılıklar .....	126
<b>4. VERİLERİN ANALİZİ.....</b>	<b>126</b>

<b>5. BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>127</b>
5.1. Araştırma Ön Bilgi Edinme Çalışmasının Bulguları .....	127
5.2. İkinci Aşamadan Elde Edilen Bulgular.....	132
5.2.1. Pilot Çalışma .....	132
5.2.2. Kurumların Mükemmellik Skorları.....	133
5.2.3. Çalışanların KSS Algısı .....	136
5.2.3.1 Araştırma Katılımcılarına İlişkin Özellikler.....	136
5.2.3.2 Çalışanların KSS Algısını Etkileyen Faktörler.....	139
5.2.3.3 Faktörlerin Çalışan Özelliklerine Göre Analizi.....	145
5.2.4. Çalışanların KSS Algısı ve Mükemmellik Bağlantısı.....	151
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>154</b>
<b>EKLER LİSTESİ.....</b>	<b>162</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>176</b>

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Halkla İlişkiler Stratejik Yönetimi .....	20
Tablo 2. Çalışanların Tercih Ettiği Bilgi Kaynakları.....	34
Tablo 3. Kurum İçi Halkla İlişkilerde Kullanılan Araçlar.....	38
Tablo 4. Kurumsal Sosyal Sorumluluğu Oluşturan Dört Unsur.....	59
Tablo 5. Çalışan Anketi Sayılarının Örnekleme Göre Dağılımı.....	125
Tablo 6. Ön Bilgi Edinme Çalışması Sonuçları.....	131
Tablo 7. Döndürülmüş Faktör Matrisi-Pilot (Rotated Component Matrix(a) .....	133
Tablo 8. Mükemmellik Endeksinin Güvenilirliği.....	133
Tablo 9. Kurumların Mükemmellik Skorları.....	134
Tablo 10. Görev Durumuna Göre Dağılım-Mükemmellik Endeksi.....	135
Tablo 11. Eğitim Durumuna Göre Dağılım- Mükemmellik Endeksi .....	136
Tablo 12. Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı .....	136
Tablo 13. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	137
Tablo 14. Çalışanların Görev Durumuna Göre Dağılımı .....	137
Tablo 15. Çalışanların Çalışma Statüsüne Göre Dağılımı .....	138
Tablo 16. Çalışanların Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	138
Tablo 17. Çalışanların Kurum Yapısına Göre Dağılımı .....	138
Tablo 18. KMO ve Bartlett's Test.....	139
Tablo 19. Döndürülmüş Faktör Matrisi (Rotated Component Matrix(a) .....	140
Tablo 20. Çalışan Anketinin Güvenilirliği .....	141
Tablo 21. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısını Oluşturan Faktörler .....	143
Tablo 22. KSS Algısı Faktörleri Ortalaması.....	144
Tablo 23. Faktörlerin Cinsiyete Göre Analizi .....	146
Tablo 24. Eğitim seviyesi için Varyans Homojenliği Testi.....	147
Tablo 25. Faktörlerin Eğitim Durumuna Göre Analizi.....	148
Tablo 26. Faktörlerin Göreve Göre Analizi.....	149
Tablo 27. Faktörlerin Çalışma Statüsüne Göre Analizi.....	149
Tablo 28. Çalışma Süresine Göre Varyans Homojenliği.....	150
Tablo 29. Faktörlerin Çalışma Süresine Göre Analizi.....	151
Tablo 30. KSS Faktörleri ve Mükemmellik Skoru İlişkisi .....	152

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

Şekil 1. Kurum İçi Halkla İlişkiler.....	6
Şekil 2. KSS Piramidi .....	58
Şekil 3. Kurumların Çevresine Etkisi .....	68

## KISALTMALAR LİSTESİ

AA1000	: AccountAbility 1000
AB	: Avrupa Birliği
bkz.	: bakınız
BM	: Birleşmiş Milletler
CEO	: Chief Executive Officer
CEP	: The Council on Economic Priorities
CEPAA	: Council on Economic Priorities Accreditations Agency
CSID	: Canadian Social Investment Database
ÇEKÜL	: Çevre ve Kültür Değerlerini Koruma ve Tanıtma Vakfı
ÇYDD	: Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği
GRI	: Global Reporting Initiative
HAYKOD	: Hayvanları Koruma Derneği
IABC	: The International Association of Business Communicators
ILO	: International Labour Organization
IUCN	: International Union for Conservation of Nature and Natural Resources
İMKB	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
KLD	: Kinder, Lyndberg and Domini Database
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
KSS	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development
ort.	: ortalama
ör.	: örneğin
PRESOR	: The Perceived Role of Ethics and Social Responsibility
PRSA	: Public Relations Society of America
s.	: sayfa
SA8000	: Social Accountability 8000
ss.	: sayfalar
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
TEMA	: Türkiye Erozyonla Mücadele Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü

- TTK : Türk Ticaret Kanunu
- TURMEPA: Turkish Marine Environment Protection Association
- UN : United Nations
- UNEP : United Nations Environment Programme
- vs. : vesaire
- WBSCD : World Business Council for Sustainable Development
- WCED : World Commission on Environment and Development

## GİRİŞ

Ortaya çıkışının üzerinden bir asrı aşkın süre geçen halkla ilişkiler, 21. yüzyılda değişen dünya dengeleri, küreselleşmenin ve teknolojinin toplumlar ve kurumlar üzerindeki etkisiyle kendisine yeni açılımlar aramaktadır. Artık toplulukların fikirlerini manipüle etmekten ibaret propaganda amaçlı uygulamalar ya da yalnızca bilgi aktarmakla uğraşan yaklaşımlar çağdaş halkla ilişkiler anlayışı ile örtüşmemektedir. Günümüzde halkla ilişkiler, farklı hedef kitleler için iletişim planları yapıp yönetmekte ve önemli kararlarda söz sahibi olarak kurumların etkinliğine katkıda bulunmaktadır.

Halkla ilişkilerde mükemmellik (Grunig, 2005), bir kurumun tüm yönetim anlayışını ve iletişim süreçlerini, stratejik hedef kitlelerine en başarılı ve etkin şekilde ulaşmak üzere düzenlemeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda farklı hedef kitleler için tasarlanan çeşitli halkla ilişkiler programlarına da yansıyan bir mükemmellik anlayışı, yani iş yapma, karar alma ve iletişim kurma biçimi söz konusudur. Halkla ilişkilere dair en güncel kuramsal yaklaşım olan mükemmellik ile ilgili Türkiye’de şimdiye dek yapılmış ampirik bir çalışma bulunmamaktadır. Yazındaki bu eksikliği kapatmak amacıyla bu tezde, halkla ilişkilerde mükemmellik anlayışının stratejik iç hedef kitle olarak adlandırılan çalışan ilişkileri yönetimine yansımaları irdelenmektedir.

Halkla ilişkilerde mükemmellik araştırmasının tamamlanmasının ardından dünyada yapılan çeşitli çalışmalarda mükemmelliği tahmin etmeye yarayan faktörler üzerinde durulmuştur; mükemmelliğin sonuçları ya da kuruma katacakları ile ilgili yeterli araştırma bulunmamaktadır. Buradan hareketle halkla ilişkilerin, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) anlayışını oluşturma, geliştirme ve iletişimini gerçekleştirme konusunda, yönetim ile çeşitli hedef kitleler arasındaki köprü kurucu rolü değerlendirilmeye çalışılmıştır. Daha sonra halkla ilişkilerde mükemmellik, kurum içi çalışmalarla; hedef kitleler ise çalışanlarla sınırlandırılarak tezin amacı ortaya konmuştur: Kurum içi halkla ilişkilerdeki mükemmellik düzeyi ile çalışanların kendi kurumlarını sorumluluk sahibi olarak görmeleri arasında bir ilişki var mıdır?

Çalışmanın kavramsal çerçevesinin ilk bölümünde halkla ilişkiler ve iletişim yönetiminde mükemmellik genel anlamda ele alındıktan sonra kurum içi halkla ilişkiler



özelinde incelenmekte ve mükemmelliği oluşturan unsurlar ayrıntılarıyla irdelenmektedir. Halkla ilişkilerde mükemmellik, örgütün kültüründen kaynaklanan değerler tarafından belirlenen çift yönlü simetrik iletişim modeli üzerinde konumlanmaktadır. Stratejik yönetim anlayışı ile oluşturulan ve geliştirilen mükemmellik, halkla ilişkiler departmanının bütünleşik yapısı ve yönetim rolü ile farklı programlara adapte edilerek uygulanabilmektedir. Dolayısıyla bir kurumun çalışanlarına ya da müşterilerine yönelik halkla ilişkiler uygulamalarında mükemmellik modelini kullanabilmesi için genel anlamda bu mükemmellik yaklaşımını benimsemesi gerekmektedir. Mükemmellik ekseninde yapılandırılan kurum içi halkla ilişkiler, çalışanların kurumları ile ilgili algılarını da olumlu yönde etkileme potansiyeline sahiptir. Bu da arzu edilen bir algının oluşturulması için bir zincirleme reaksiyonu başlatabilir.

İlk bölümün ikinci ana başlığı ise 'Kurumsal Sosyal Sorumluluklar' dır. Günümüzde kurumlar, hem ahlaki değerlerinin yarattığı manevi ihtiyaçları gidermek, hem de ekonomik anlamda varlıklarını sürdürebilmek ve piyasanın dayattığı yeni rekabet alanlarına ayak uydurmak için sosyal sorumluluklarını göz önünde bulundurmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), karar verme sürecinde kişisel-kurumsal faaliyetlerin tüm sosyal sistem üzerinde yaratacağı olası etkileri değerlendirme zorunluluğudur (Peltekoğlu, 2001:169). Kavram, kurumların kar elde etmenin ötesinde topluma yönelik belli yükümlülüklerinin olduğu fikri ile özetlenebilir (Mescon ve diğerleri, 2001:48).

Dünya çapında birçok Sivil Toplum Kuruluşu ve uluslararası girişim, kurumların çeşitli alanlarda, farklı hedef kitlelere yönelik sorumluluklarına belli standartlar getirmek ve bunları ölçebilmek için endeksler ve raporlama sistemleri geliştirmektedir. Sözü geçen girişimlerden Birleşmiş Milletler (BM) Küresel Sorumluluk Anlaşması'na Türkiye'den imza atan kurumlar bu çalışmanın genel evreni olarak belirlenmiştir. Bunun birkaç sebebi vardır: Anlaşmaya imza atan tüm kurumlar, öngörülen 10 madde dahilinde sosyal sorumluluklarını yerine getireceklerini tüm paydaşlarına gönüllü olarak taahhüt etmektedir. Böylesi bir iddiada bulunan kurumların, eğer sözlerini tutuyorlarsa, çalışanları tarafından da sorumluluk sahibi olarak algılanmaları beklenir. Diğer bir

sebepler ise, BM'nin düzenlediği bu anlaşmanın dünya çapında geçerli, çok kapsamlı ve güncel olmasının yanı sıra Türkiye'den de anlaşmayı imzalayan farklı yapıda birçok kurumun bulunmasıdır. Anlaşma bu boyutuyla KSS'ye standart getirmeye çalışan diğer uluslararası girişimlerden bir adım öne çıkmaktadır. Evren seçimindeki son sebep de Anlaşma'nın temelinde yatan çift yönlü simetrik iletişim yaklaşımının yanı sıra demokratik, şeffaf bir yönetim oluşturma hedefi ile halkla ilişkilerde mükemmellik yaklaşımının bire bir örtüşmesidir.

Sosyal sorumluluklarını yerine getirdiklerini taahhüt eden kurumlar, bu anlaşmalara imza atarak niyetlerini hedef kitlelerine göstermekte ve sorumlulukları konusunda daha duyarlı davranmak zorunda kalmaktadırlar. Ancak yalnızca bu anlaşmaları imzalamak, kurumların kendi çalışanları tarafından 'sosyal sorumluluk sahibi' olarak algılanmaları için yeterli değildir. Böyle bir algının yaratılmasında kurum içi halkla ilişkilerin etkin rolünün bulunduğu düşünülmektedir. Halkla ilişkilerde mükemmellik ile kurumsal sosyal sorumluluk algısı arasındaki bağlantı, kavramsal çerçevenin ikinci bölümünde ele alınmakta, bu ilişki halkla ilişkilerin köprü kurucu rolü ekseninde açıklanmaya çalışılmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, kurum içi halkla ilişkilerde mükemmellik yaklaşımının benimsenme derecesi ile kuruluşun çalışanlarının kendi kurumlarıyla ilgili sosyal sorumluluk algısı arasında korelasyon bulunup bulunmadığına yönelik iki aşamalı bir araştırma yer almaktadır. Bu amaçla konu, Türkiye'den BM Küresel Sorumluluk Anlaşması'na imza atan kurumlar bağlamında ele alınmaktadır. İlk aşamada, bu kurumlar hakkında ön bilgi toplanarak örneklem seçilmektedir. İkinci aşamada, kurum içi halkla ilişkilerdeki mükemmellik derecesi, temel mükemmellik endeksine (Lee ve Evatt, 2005) göre belirlenmekte ve bu kuruluşlarda çalışanların, kendi kurumlarına yönelik sosyal sorumluluk algıları ölçümlenmektedir. Son olarak da, mükemmellik derecesi ile çalışanların algıladıkları sosyal sorumluluklar arasında bir ilişkinin var olup olmadığı sorgulanmaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kurumlar için sosyal sorumluluklarını yerine getirmek, ahlaki bir konu olmanın ötesinde önemli rekabet alanlarından birisi haline gelmiştir. Farklı alanlardaki sorumluluklarını yerine getiren ve bunları paydaşları ile çeşitli raporlar ve iletişim programlarıyla paylaşan kurumların en stratejik hedef kitlelerinin başında kendi çalışanları gelmektedir.

Kurum içi halkla ilişkilerin görevi, bir kurumun vazgeçilmez ve birincil hedef kitleleri arasındaki çalışanları ile iletişimin planlanması ve yönetilmesi sayesinde, kurumun verimliliğine ve amaçlarına katkıda bulunmaktır (Smith, 2005). Kurumları, çalışanlara yönelik halkla ilişkiler programlarında daha etkin kılan ‘mükemmellik’ yaklaşımı, halkla ilişkiler ve iletişim yönetiminde hem normatif bir kuram, hem de farklı stratejik hedef kitleler için pratik bir uygulama çerçevesidir (Grunig, 2005). Bu bağlamda kurum içi halkla ilişkilere yönelik genel bir değerlendirmenin ardından konunun mükemmellik çerçevesinde irdelenmesi çalışmanın ilk bölümünü oluşturmaktadır.

Sosyal sorumluluklarını yerine getirme iddiasındaki kurumlarda çalışanların kendi kurumları ile ilgili sosyal sorumluluk algılarını ele almadan önce, açık olarak ifade edilmesi güç, soyut bir kavram olarak çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanabilen ‘Kurumsal Sosyal Sorumluluk’ (KSS) kavramını ayrıntılarıyla anlayabilmek gereklidir. Kimi yazarlar KSS’nin evrensel bir etik normu olduğunu tartışırken kimileriye KSS’yi Halkla İlişkiler’de zorunlu olarak faydalanılan pragmatik bir araç olarak ele almayı tercih etmektedir (Esrock ve Leichty, 1998). Bazı tanımlarda ise, bir şirketi veya markayı ilgili bir gönüllü kuruluş ya da sosyal amaca, karşılıklı fayda sağlamak üzere bağlayan stratejik bir konumlandırma aracı olarak da belirtilebilmektedir (Kotler ve Lee, 2006). Sorun yalnızca bununla da kalmayıp, KSS’yi uygulamaya yönelik boyutta karşımıza birçok farklı, ama bağlantılı kavram çıkmaktadır; sürdürülebilirlik, kurumsal vatandaşlık ve kurumsal yönetim bunlardan bazılarıdır.

KSS, bir organizasyondaki yalnızca bazı işlevleri ilgilendiren bir yan faaliyet değildir; kurumun tüm sosyal paydaşlarını etkileyen ve kapsayan bir düşünce ve eylem yapma biçimidir (Andriof ve McIntosh, 2001). Çevre, insan ve çalışan hakları gibi değişik alanlarda yerine getirilmesi gereken sosyal sorumlulukların standardize edilmesi son yıllarda iş dünyasını ve sivil toplumu çokça uğraştıran bir sorun haline gelmiş, sonuçta özünde aynı noktaya vurgu yapan, ancak isimleri birbirinden farklı uluslararası birçok endeks ve anlaşma ortaya çıkmıştır (Yamak, 2007). KSS kavramının ayrıntıları ve konuya getirilen küresel standartlar kavramsal çerçevenin ikinci bölümünde ele alınmaktadır.

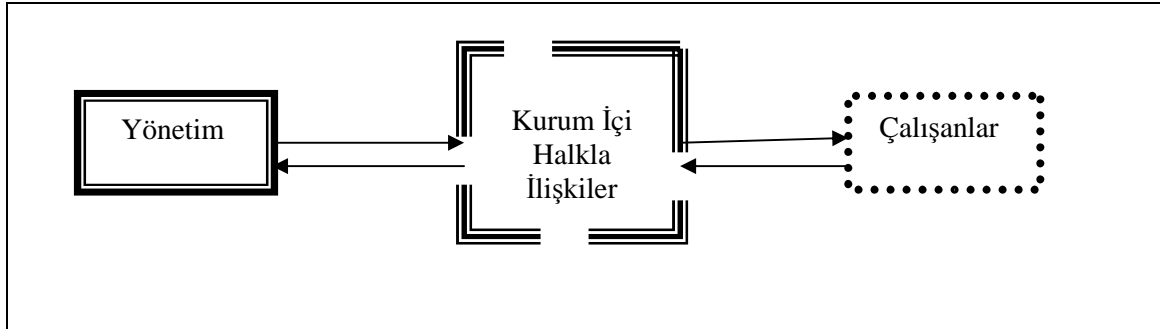
## 1. KURUM İÇİ HALKLA İLİŞKİLER'DE MÜKEMMELLİK

Kurum içi iletişimde halkla ilişkilerin yerini ve neden önem taşıdığını anlamak, onu mükemmellik ekseninde yorumlayabilmek için gereklidir.

### 1.1. Kurum İçi İletişimde Halkla İlişkiler'in Yeri ve Önemi

Kurumlar, birer ilişki ağı olarak değerlendirilebilir. İş, vazgeçilmez ilişkiler ile gerçekleştirilmekte, hatta ilişkiler genellikle görev tanımlarının ve formal raporlama hiyerarşilerinin dahi önüne geçebilmektedir. Kurumlarda pek çok iç ve dış ilişki bulunmaktadır; çalışanlar ile ilişkiler ise bir iç ilişki çeşidi olarak ele alınmaktadır (Hall ve Hall, 2004:109).

Bir kurumun iç çevresi ile iletişimi ve tüm iç ilişkileri olarak kısaca açıklanabilen kurum içi iletişimde formal ve informal olarak iki akış biçimi bulunmaktadır (Kaya, 2003). Kurum içi halkla ilişkiler ise kurum içi iletişimin formal bir şekli olarak, kurum içi bilgi orantısızlıklarını ortadan kaldırmak ve bu sayede bir örgütün insan kaynaklarını gerçekleştirecekleri etkinlikler bakımından verimli kılmak için bilgi akışını sağlar. Bu çerçevede yönetimi kurum içi hedef kitlelere karşı temsil ederken, çalışanların beklentilerini de yönetime iletir; dolayısıyla bir aracı işlevi üstlenmektedir (Okay ve Okay, 2002).



Şekil 1. Kurum İçi Halkla İlişkiler

Kaynak: Okay ve Okay, 2002:299

Şekil 1'de ifade edildiği üzere, bilgiler yönetimden kurum içi halkla ilişkilere çift yönlü olarak akmaktadır, benzer şekilde kurum içi halkla ilişkiler ile çalışanlar arasında da iki yönlü bir iletişim bulunmaktadır. Yönetimin kararlar almak için bilgiye ihtiyacı

bulunmaktadır. Bu bilgi çoğunlukla köprü kurucular tarafından sağlanmaktadır. Köprü kurucular genel olarak örgütün içinde yer alan ve örgütün ortamı ile sık sık iletişime giren kişilerdir; ortamdaki bilgi toplar, ayıklar ve karar alıcı noktadakiyle iletir. Aldrich ve Herker'e göre iletişim yöneticileri ve halkla ilişkiler uygulayıcıları örgütlerin atanmış köprü kurucularındandır (aktaran White ve Dozier, 2005:107). Dolayısıyla kurum içi iletişim işlevini yerine getirirken halkla ilişkiler, yönetim ve kurumda çalışanlar arasında adeta bir köprü işlevi görmektedir. Bu işlev günümüz kurumları için eskisine göre bir kat daha önem kazanmıştır.

Bilgi çağında, çalışanları ile iletişim kurma konusu ile ilgilenmeyecek bir kurum yoktur. Kurum büyüdükçe, iletişim sorunları da daha karmaşık hale gelmektedir. İletişimin bir süreç olduğunu, anlık bir olgu olmadığını gözardı eden bazı kurumlarda çalışanlar ile iletişim birbiri ile ilgisiz ve koordine edilmemiş bir olaylar serisine dönüşmektedir (Grensing-Pophal, 2006). Oysa çalışanlarla iletişim kendi haline bırakılamayacak kadar önemli bir konudur. *Fortune* dergisinin Amerika'nın en beğenilen 200 şirketi araştırmasına göre üst sıralarda bulunan kurumlar iletişim bütçelerinin %50'den fazla bir kısmını çalışanlar ile ilişkilere ayırmaktadır, öyle ki bu oran aynı listenin alt sıralarında bulunan kurumların çalışanlar ile ilişkilere ayırdığı bütçenin neredeyse üç katına denk gelmektedir. Bu da 21. yüzyılda çalışanlar ile doğru iletişim kurmanın bir kurumun başarısı ile ne kadar bağlantılı olduğunu göstermektedir (Seitel, 2004).

Bir kurumda en tepedeki yöneticiden en uç noktadaki memur ve işçilere kadar tüm düzeylerdeki çalışanlar ile ilişkiler, herhangi bir kurumun yönetmesi gereken en önemli ilişkileridir (Cutlip ve diğerleri, 2006). Hiçbir kurum çalışanlarının desteği olmadan varlığını sürdüremez. Bunun bilincinde olmayan kuruluşlarda çalışanlar mutsuz, huzursuz ve verimsiz olacakları gibi imkan bulduklarında iş değiştirmek için de fırsat kollayacaklardır (Wells ve Spinks'ten aktaran Okay ve Okay, 2002). Yetişmiş işgücünü iç iletişimini doğru yönetememeleri sonucunda kaybeden kuruluşların zararları, önemli bir hedef kitle oldukları ve önemsendikleri kendilerine hissettirilemeyen halihazırdaki çalışanlarının, kurum dışında kendi çevreleri ile olumsuz izlenimlerini paylaşmaları ile katlanarak artmaktadır.

Kurum içi halkla ilişkiler, başarılı yönetim için, açık yönetimi gerektiren ve çalışanların bilgi alma ihtiyacı ile yönetimin bilgisi arasındaki boşluğu kapatan bir anahtardır (Jefkins, 1994).

Kamuoyu Araştırma Kurumu (Opinion Research Corporation), 1950'li yıllardan başlayarak çalışanların kurum içi iletişim ile ilgili fikirlerini takip etmektedir. Büyük bir çoğunluk, tutarlı bir şekilde, örgütlerine inanırlık ile ilgili iyi skorlar verirken, yarıdan daha azı örgütlerinin çalışanları 'neler olup bittiği', yani yönetimden çalışanlara, aşağı doğru iletişimin iyi olduğunu belirtirken yine yarıdan daha azı 'çalışanların görüşlerinin dinlenmesi' yani, çalışanlardan yönetime, yukarı doğru iletişim konusunda örgütün istekli olması konusunda pozitif değerlendirme yapmaktadır (Cutlip ve diğerleri, 2006).

Çalışanların, karşılanması gereken temel iletişim ihtiyaçları bulunmaktadır:

- Örgüt hakkında genel bilgi
- İşlerini yapmaya yardımcı olmak üzere özel bilgi
- Roller hakkında açıklık
- Net bir kurumsal vizyon
- İşyeri pratiklerine yönelik bilgi
- Süreçlere dahil olmak ve fikirlerinin sorulması fırsatı
- Performansları ile ilgili geribildirim
- Eğitim ve gelişme şansı
- İletişim kanallarına ulaşım şansı (Tench ve Yeomans, 2006:342)

1985 yılında Warner-Lambert adlı şirketin dört yıl süren çalışmaların sonucunda ortaya çıkan "Temel İlkeler"i (The Creed) Warner Lambert Dünyası adlı kurum içi gazetesi aracılığıyla tüm çalışanları ile paylaşması, şirketin misyonunu ve tüm hedef kitlelerine karşı yaklaşımını ve sorumluluklarını bu ilkeler aracılığıyla dile getirmesi, iş dünyasında da yeni bir yaklaşımın ortaya çıkmasına öncülük etmiştir. Warner-Lambert İlkeleri'nde çalışanlarına yönelik verilen sözler şunlardır:

Yetenekli insanları kişisel gelişim için eşit şansın tanındığı açık ve katılımcı bir çevrede çalışma fırsatı vererek çekmeye ve onları kurumumuzda tutmaya söz veriyoruz. Performans, adil ve objektif standartlara göre değerlendirilecektir. Yaratıcılık ve yenilikçilik cesaretlendirilecektir. Çalışanlara itibar ve saygı çerçevesinde davranılacaktır. İş yaşamının kalitesinin ve kuruluşun etkinliğinin geliştirilmesi için öneriler getirmeleri aktif olarak desteklenecektir (Hebert, 1998:77).

Sosyal sorumluluk çerçevesinde bir kurum kültürü yaratma temelinde ortaya çıkan ve itici güç oluşturan bu ilkeler, kültürün ayrılmaz bir parçası olarak görülen ve bu kültürü dış hedef kitlelere yaymadaki en büyük etkiye sahip, çalışan hedef kitlesine ağırlıklı olarak odaklanmaktaydı. Bu görüş, çalışanlar arasında rutin olarak yapılan anketler ile desteklenerek yönetim ve çalışanlar arasında bir anlayış geliştirilmesi hedeflenmişti. Çalışanların görüşlerinin değerlendirildiği anketlerin sonucuna göre kurumun iş geliştirme yönelimleri ve etkinlikleri hakkında daha fazla iletişime duyulan istek ile çalışanların seslerini duyurabilecekleri yukarı doğru iletişim ihtiyacı ortaya çıkmış, bunun ardından gelen iki yıllık bir süreçte, belirtilen noktalarda kurum içinde anlamlı gelişmeler sağlanmıştır (Hebert, 1998).

Baskin ve diğerleri'ne (1997) göre halkla ilişkiler yöneticilerinin çalışanlar ile iletişimde yerine getirmeleri önemli olan özel görevler şunlardır:

- Örgütün hedeflerinin farkına varılması ve anlaşılmasının sağlanması
- Yönetim ve personel politikalarının yorumlanması
- Çalışanların bilgisel ihtiyaçlarının karşılanması
- İki yönlü iletişim için kanallar bulunması ve bunun teşvik edilmesi
- Olumlu çalışan tutumlarının ve yükselen üretkenliğin cesaretlendirilmesi
- Tüm çalışanların örgütlerini genel hedef kitlelere temsil eden elçiler haline getirilmesi (s.237).

Bu süreçler, halkla ilişkiler pratiği içinde diyalog inşa etme görevinin ne denli önemli olduğunu vurgulamaktadır. Kurum içi halkla ilişkilerin en önemli amaçlarından birisi, yönetim ile çalışanlar arasında karşılıklı iyi niyet ve anlayış oluşturmaktır (Kent ve Taylor, 2002).

Kurum içi iletişim, genellikle tutucu bir yaklaşımla, yönetim sponsorluğunda çıkartılan kurum içi dergilerden, iyi organize olmuş iç iletişim sistemlerine doğru uzun bir yol katetmiştir. Jefkins'e (1994) göre bu durumun ortaya çıkmasının başlıca nedenleri şöyle sıralanabilir:

1. Kurumlarda, çalışanlarını politikaları ve yıllık raporlar ve hesaplar dâhil finansal durumları hakkında bilgilendirme ihtiyacının artması,
2. Kıta Avrupa'sında, yönetimin tüm hisseleri almasının ve kar paylaşım şemalarının etkilerinin yanı sıra işçi yöneticileri, iş konseyleri ve iş komiteleri



şeklinde yapılanmalarla endüstrideki -ürkekçe dahi olsa- demokratikleşmenin artması,

3. İç iletişimi yönetmenin ve düzenlemenin yeni iletişim teknolojileri sayesinde daha kolay hale gelmesi. Bu yeni teknikler arasında video-dergiler, iş televizyonları, masaüstü yayıncılık, uydu aracılığı ile yapılan telekonferans görüşmeleri, mobil telefonlar, elektronik posta ve bilgisayar destekli haberleşme sistemleri (s.354).

2000’li yıllara gelindiğindeyse Jefkins’in belirttiği unsurlar kurumlar için geçerliliğini korumakta, zaman içinde ortaya çıkan böylesi yaklaşım farklılıkları, kurumların halkla ilişkiler departmanlarının iş yapma biçimlerini de etkilemektedir. Bunun bir sonucu olarak da sadece çalışanlara yönelik yayınlar çıkarmaktansa çalışanlarla iletişim programları yürütmeye başlayan kurumların sayısı da giderek artmaktadır (Grunig, 2005:559).

Çalışanlar ile iletişimin bir kurum içinde hangi departmanın sorumluluğunda olduğu pek çokları için tartışma konusu olmaktadır. Burada tartışmanın odak noktasında ‘Halkla İlişkiler’ ve ‘İnsan Kaynakları’ departmanlarının görev ve sorumlulukları yer almaktadır. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki küçük ölçekli şirketlerde örgütün iç iletişim işlevi halkla ilişkiler veya kurumsal iletişim departmanının değil insan kaynakları veya ‘personel’ olarak adlandırılan departmanların sorumluluğu olarak görülmektedir. Çalışan sayısının 10.000’in üzerine çıktığı daha büyük ölçekli kurumlarda ise iç iletişim sistemleri halkla ilişkiler departmanları bünyesinde bulunmaktadır. General Motors şirketi her iki seçeneği de deneyerek sonuçta çalışanlarla iletişimin yeri olarak halkla ilişkilerde karar kılmıştır; bunun en önemli nedeni ise mükemmellik kavramının en önemli unsurlarından, simetrik iletişim olarak adlandırılan olguya insan kaynakları yöneticilerinin yabancı olmasıdır (Grunig, 2005:561).

Kurum içi halkla ilişkilerin öznesi çalışanlar, iletişim programları tasarlanırken ve yürütülürken tek tip bir kitle olarak algılanmamalıdır. Çünkü çalışanların içinde farklı özellikleri bulunan ve birbirlerinden farklılaşan alt gruplar bulunabilir. Çalışanların

hangi kriterlere göre ayrılabilceği konusunda farklı çalışmalar bulunmaktadır, bu yaklaşımlar sonraki bölümde ele alınmaktadır.

### 1.1.1. İ Hedef Kitleler

Bir kurumun en temel i hedef kitleleri sermaye sahipleri ya da hissedarlar ile kurumda çalışanlardır. Bazı kaynaklarda i hedef kitleler ile çalışanları eşanlamlı olarak kullanılmakta olup (Cutlip ve diğerleri, 2006), bu kullanım, kitleyi tek tip bir grupmuş gibi algılamaya yol açabilmektedir. Oysa alışanlar, homojen bir paydaş grubu değildir (Tench ve Yeomans, 2006); işçiler, yönetici ve yönetim kurulu yeleri ile kurum içinde üretim, idare, hizmetler gibi farklı işlevler üstlenen kişilerden oluşmaktadır. Sendikalar, farklı çalışan grupları adına müzakerelerde bulunabilir (Theaker, 2001:132).

Araştırma yaparken belli alt gruplardaki çalışanlar belirlenmeli (Holtz, 2004) bilgi toplumunun çalışanlarının klasik sınıflandırmaların dışında kalabileceği (Vettori, 2007) de göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü 2000’li yıllarda bilgi teknolojilerinin gelişmesi ve bilgi işçisi kavramının ortaya çıkması kurumların ‘alışanları’ nı tanımlama sorununu da beraberinde getirmektedir. Sosyal devlet anlayışında kadrolu ve belli haklara yasal olarak sahip çalışanlar günümüz ‘piyasa devleti’ anlayışında sözleşmeli, atomize bireyler olarak karşımıza çıkmaktadır. Fransa gibi ‘sosyal devlet’ modelinin ulusal ekonomi üzerine fazlaca yk bindirdiği bu durumun küresel rekabette ülkenin geriye düşmesine sebep olduğu tartışmaları yapılırken (Kırmacı, 2007), günümüz çalışanlarının kimileri geçici işçi, kimileri örneğin şirketin bilgisayar sistemlerini veya telefon santrallerini idare eden taşeron firmaların çalışanları; bazıları da erken emekli olup halen belli görevlerini srdrmekteki eski yarı-zamanlı çalışanlarıdır. Bu bölünmüşlük sebebiyle, kurumu bütünlüğü içinde gören kimse de kalmamıştır (Drucker, 2002:112). Esneklik ihtiyacının ve rekabetin ortaya çıkarmış olduğu bu ‘atipik çalışanlar’, iş ilişkilerinde kuralsızlaşma ve bireyselleşme trendine ivme kazandırırken (Vettori, 2007:16,17) i hedef kitleleri gruplama ve tanımlamayı da güçleştirmektedir.

Tench ve Yeomans’a (2006) göre çalışanlar aşağıda belirtilen faktörlere göre bölümlenebilir:

- Demografik zellikler: Yaş, cinsiyet, gelir, eğitim/beceri düzeyi

- Psikografik özellikler: Kişilik, tutum, değerler, davranışlar
- Kadro grupları: Üst düzey yönetim (yönetim kurulundakiler), kıdemli/orta düzey yöneticiler, ileri hatta çalışanlar, şefler ve kıdemsiz yöneticiler, uzman profesyonel çalışanlar, denizaşırı çalışanlar, emekliler
- Örgüt ile anlaşma: Tam zamanlı, yarı-zamanlı veya geçici olarak çalışanlar
- Coğrafi konum: Merkez ofis, bölge ofisi veya üretim merkezi/fabrika (s.340).

Yukarıda belirtilen temel gruplandırmalar dışında çalışanları kurumların ihtiyacı olan farklı gruplara bölmek de mümkündür. Örneğin bazı kurumlar çalışanlarının kolay erişilip erişilememelerini göz önünde bulundurup evden çalışanlar, doğum/babalık iznindekiler ve sürekli yollardaki satış personeli ya da toplumsal görevde bulunan hemşireler gibi gruplara ayırabilmektedir. Ayrıca çalışanlar aynı zamanda şirketin hissedarı, yerel çevrenin bir üyesi gibi diğer hedef kitlelere de dahil olabilirler. Dolayısıyla yanlış anlamalara sebep olmamak için iletişimde koordineli olmak büyük önem taşımaktadır (Tench ve Yeomans, 2006).

Smith'e (2005) göre ise iç hedef kitleler aşağıdaki değişkenlere göre bölümlenebilir:

- Yaş
- Cinsiyet,
- Etnik köken
- Konum
- Eğitim nitelikleri
- Yarı zamanlı/tam zamanlı
- Bordrolu/bordrolu değil
- İş yerinde/dışarıda
- Örgütte geçen zaman
- Örgütteki konum (s.28)

Kurumlarda tüm çalışanlar birincil hedef kitle olmak zorunda değildir. Kurum içindeki o anda bulunan ve daha önceki fikir önderleri, tüm çalışanları etkileme güçleri sebebiyle çalışanlar ile iletişimde önemli bir noktada bulunmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken unsur bu birincil hedef kitledeki her bireyin kendisine kişisel olarak hitap edildiğini hissetmesidir. Ayrıca, birincil hedef kitle kurulan iletişimin sonucunda kendilerinden ne yapmalarının istendiğini anlamalıdır. Hedef kitleye bilginin aktarılması konusuna odaklanılırken, çalışanların, bazıları kendi yerel çevreleri içinde

etkili olabilen aileleri ve arkadaşlarının da olduğu unutulmamalıdır. Kullanılan dil açık ve net olmalı, verilen bilgi ile ortaya koyulan hareket arasındaki boşluk en kısa sürede kapatılmalı ve iletişimin etkileri mutlaka ölçümlenmeli ve değerlendirilmelidir. İletişimin sürekliliği de büyük önem taşımaktadır, öyle ki çalışanlar yönetimin kendileri ile yalnızca kötü bir haber, bir kriz ya da istenmeyen iş pratikleri söz konusu olduğunda iletişim kurduğunu düşünmemelidir (Stone'dan aktaran Theaker, 2001:136).

### **1.1.2. Kurum İçi İletişim Bağlamında Halkla İlişkiler Modelleri**

Bu başlık altında çalışma hayatındaki değişimler paralelinde kurum içi halkla ilişkiler modellerinin ve halkla ilişkiler uygulayıcılarının rollerinin nasıl değiştiğinden bahsedilmektedir. Halkla ilişkilerde mükemmellik yaklaşımına ulaşıncaya değin geçirilen bu aşamalar mükemmellik araştırmasına ulaşılan yolda birer basamak olmuştur.

1940'lı yıllarda basın ajansı modeline denk gelen yıllarda “çalışanları eğlendirme” çağı, 50'li yıllarda bilgilendirmenin önem kazanması ve kamuyu bilgilendirme modeli ile örtüşen dönemde “çalışanları bilgilendirme” çağı ve ardından 60'lı yıllarda hüküm süren bilimsel ikna tabanlı çift yönlü asimetrik model ile birlikte “çalışanları ikna etme” çağı ortaya çıkmış, 70'li ve 80'li yıllarda iletişimde yeni bir dönemin başlamasının çalışanlarla iletişimi etkilemesi ise “açık (simetrik) iletişim” çağının ortaya çıkışına yol açmıştır (Dovers'tan aktaran Grunig, 2005:561). İlk üç model Dovers tarafından ortaya atılmış, dördüncü model ise yazına Grunig tarafından eklenmiştir.

#### **1.1.2.1. Çalışanları Eğlendirme Modeli**

Dört Halkla İlişkiler modeli arasında en basiti olan bu ilk modelde göndericiden alıcıya doğru tek yönlü bir mesaj akışı söz konusudur. Yani hedef kitlenin kurumun çalışanları olduğu durumda iletişim, yönetimden çalışanlara doğru tek yönlü olarak gerçekleşmektedir. Mesajın içeriğinin doğruluğu önem taşımamaktadır, düşünceler yönetimin istekleri doğrultusunda manipüle edilebilmektedir. Bu yıllarda temel amaç, çalışanların çalıştıkları yerin iyi bir yer olduğuna inandırılması düşüncesine dayanmaktaydı. Bu model 40'lı yıllarda ağırlıklı olarak uygulanmaktaydı (Grunig ve Hunt'tan aktaran Theaker, 2001).

### 1.1.2.2. Çalışanları Bilgilendirme Modeli

Bu modelin tanımını ‘bir kişi/kuruluşun kendisi ve faaliyetleri hakkında hedef kitlesine bilgi vermesi’ şeklinde yapmak mümkündür. Hedef kitlelere mümkün olduğunca doğru ve gerçeğe uygun bilgi iletmek asıl amaçtır (Grunig ve Hunt, 1984).

Bu modelin ortaya çıkışı büyük Amerikalı işletmecilerin yaptıkları işler hakkında kamuyu bilgilendirmenin gereksiz olduğunu düşünmeleri ve kendi içlerine kapanıp sadece kar elde etme fikrini benimsemelerinden doğmuştur. Onlara göre kamuoyunun ve özellikle de çalıştırdıkları işçilerin fazla bir önemi yoktu. Çalışanların sağlık, sosyal güvenlik sorunları ile ilgilenilmiyor, iş kazaları nedeniyle binlerce çalışan hayatını kaybediyordu. Sosyal devlet anlayışının getirdiği sorumluluk düşüncesi ile birlikte çalışanlara yönelik sorumluluklar ilk kez gündeme gelmiş, çalışanların sahip oldukları haklar ile ilgili doğru ve tam olarak bilgilendirilmeleri o dönemin iletişim yaklaşımının temelini oluşturmuştur. 50’li yıllara denk gelen bu dönem Grunig ve Hunt’ın kamuyu bilgilendirme modelinin özelliklerine karşılık gelmektedir (Theaker, 2001).

### 1.1.2.3. Çalışanları İkna Etme Modeli

Çalışanları ikna etmedeki iki yönlü asimetrik model, karşılıklı ancak dengesiz bir iletişime dayanmaktadır. Yani çalışanlardan geribildirim alınsa da elde edilen bilgiler kurum lehine, çalışanları istenen konularda daha başarılı bir şekilde ikna edebilmek için kullanılmaktadır. Grunig ve Hunt’a (1984) göre asimetrik dünya görüşünün özellikleri şunlardır:

- Dahili oryantasyon: İçeriden dışarıya bakış açısı, örgüt kendisine örgüt dışından bir kişinin açısıyla bakamaz
- Kapalı sistem: Bilgiler ağırlıklı olarak örgütten dışarıya doğru akar, içeriye akmaz
- Etkililik: Etkililik ve düşük maliyetler yeniliklerden daha önemli görülür
- Seçkincilik: Yönetimin her şeyin en iyisini bildiği varsayılır
- Tutuculuk: Değişiklik istenmez, değişime yönelik baskı yıkıcı olarak değerlendirilir
- Geleneğe bağlılık: Geleneğin bir örgüt üzerinde sağlamlaştırıcı etkisi olduğu ve kimliğini sürdürmeye yardım ettiği varsayılır

- Otoritenin merkezileştirilmesi: Güç, bazı üst düzey yöneticilerin ellerinde bulunmalıdır, çalışanların düşük bir özerkliği olmalı, örgüt hiyerarşik olarak düzenlenmelidir.

Hawthorne çalışmalarında bulduğumuz insan ilişkileri yaklaşımının temel varsayımı yönetimin rasyonel, çalışanların ise irrasyonel olduğu ve iletişimin, özellikle de basitleştirici ve asimetric tekniklerin, yardımıyla çalışanların yönetim ile işbirliği yapmalarına ikna edilebileceğidir (Grunig, 2005:564). Asimetric model özellikle 1960'lı yıllarda tercih edilen kurum içi halkla ilişkiler anlayışını yansıtmakta olsa da günümüzde de birçok kurum çift yönlü asimetric modeli uygulamaktadır (Theaker, 2001).

#### 1.1.2.4. Açık İletişim Modeli

70'li ve 80'li yıllarda çalışanlarla iletişimde açılan yeni çağ açık ya da simetric iletişim çağı olarak Grunig ve Hunt tarafından adlandırılmaktadır (aktaran Grunig, 2005:562). Bilgi çağının ortaya çıkışı ile örtüşen bu değişim çalışanlarla mükemmel iletişimin de temellerini oluşturmaktadır. Çift yönlü simetric modelin özellikleri sürekli geribildirim, doğruluk/açıklık, ilgili hedef kitlenin görüşlerini değerlendirilmesi olarak özetlenebilir.

Kurum içinde çalışan merkezli üslup, anlaşmazlıklara karşı tolerans, yenilikçilik ile açıklık ve güven, simetric ilişkilerin temelini oluşturmaktadır. Simetric ilişkiler, asimetric ilişkilere oranla çok daha fazla çalışan mutluluğuna yol açmaktadır (Grunig, 2005). İletişimdeki amaç bir şeyi empoze etmek değil, karşılıklılık esasına uygun olarak uzlaşma ve konsensusa varmaktır. Yani açık iletişim modeline göre kurum üyeleri için eşit olanaklar ve karşılıklı saygı söz konusudur; çalışanların görevleri ile ilgili karar verme yeteneği vardır ve bu iş tatmini artıran bir faktördür. Yönetim yeniliklere açıktır, çatışmalar iletişim ve uzlaşma yoluyla çözülmeye çalışılır ve sosyal sorumluluklara önem verilir (Pieccka, 2002) .

Burada sözü edilen çalışanlara yönelik halkla ilişkiler modellerinin tümü aslında Grunig ve Hunt'ın (1984) dört halkla ilişkiler modelinden\* türetilmiştir. Çalışanlarla iletişim

---

\* Basın Ajansı, Kamuyu Bilgilendirme, İki yönlü asimetric ve iki yönlü simetric modeller.

bağlamında en gelişmiş halkla ilişkiler modeli Grunig'in (2005) ortaya koyduğu mükemmellik modelidir ki, bu da açık iletişim, ya da genel adıyla çift yönlü simetrik iletişim modelini temel almaktadır. Bu nedenle mükemmellikten bir beşinci model olarak söz edilmemekte, başlıbaşına yeni bir yaklaşım olarak ele alınmaktadır.

## **1.2. Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**

'Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik' yaklaşımı James Grunig ve ekibi tarafından yapılan uzun araştırmaların sonucunda ortaya çıkmıştır ve Grunig ve Hunt'ın (1984) dört halkla ilişkiler modelinin ardından halka ilişkiler yazınına eklenmiş en gelişmiş kuramsal yaklaşımdır .

### **1.2.1. Ortaya Çıkışı ve Gelişimi**

1985 yılında Uluslararası İş İletişimcileri Derneği (International Association of Business Communicators/IABC) Araştırma Fonu, iletişim uygulamacıları ve iletişim ve halkla ilişkiler yönetimi konusunda genellikle ellerindeki az kaynaklardan harcama yapan kurumlar için temel önem taşıyan iki soruya yanıt aramıştır:

1. Mükemmel bir iletişim departmanının özellikleri nelerdir?
2. Mükemmel iletişim yönetimi ve halkla ilişkiler bir kurumu nasıl daha etkin kılar ve bu katkı ekonomik olarak neye karşılık gelir?

Bu sorulara yanıt aramak üzere çıkılan yolda araştırma ekibi "mükemmel halkla ilişkiler" adı altında geliştirdiği yaklaşım ile mükemmel halkla ilişkilerin kurumlardaki iletişim işlevini simetrik, idealist, eleştirel ve yönetsel olarak tanımlamaktadır (Grunig, 2005:21).

Araştırmanın başladığı andan sonuçların bir dizi kitapta toplanmasına dek geçen yaklaşık 10 yıllık sürede Mükemmellik Çalışması uluslararası alanda da ilgi çekmiştir. Mükemmellik Çalışması yalnızca Kanada, Birleşik Krallık ve Birleşik Devletleri'ndeki kurumları kapsamasına rağmen, Hindistan, Yunanistan, Tayvan, Slovenya (Dozier,1995) ve Güney Kore'de (Rhee, 2002) iletişim bilimciler tarafından tamamlama çalışmaları yapılmıştır. Araştırma takımının üyeleri 15 farklı ülkede araştırma sonuçlarını sunmuşlardır (Dozier, 1995:237). Bu çabaların sonucunda mükemmellik

çalışması, belli başlı Halkla İlişkiler ders kitaplarına da girmiştir (Cutlip, Center ve Broom, 1994: Effective Public Relations, 7.baskı; Grunig ve Hunt, 1984, Managing Public Relations, 2. baskı; Baskin, Aranof ve Lattimore, 1997, Public Relations: Profession and Practice).

Stratejik yönetim, mükemmel halkla ilişkilerin başta gelen özelliklerindedir. Diğer bir önemli nokta ise simetrik iletişimidir. Örgüt kültürü katılımcı, tümleştirici, liberal ve etkileşimli ise simetrik bir halkla ilişkiler modeli seçilmesi ihtimali daha çoktur. James Grunig, asimetrik dünya görüşünün halkla ilişkiler uygulayıcılarını etik olmayan, sosyal sorumlulukla bağdaşmayan ve etkisiz eylemlere doğru yönelttiğini öne sürmektedir. O'na göre bu görüşe sahip uygulayıcılar kurumun en iyisini bildiğini ve onlarla işbirliği yapmanın hedef kitlelerin yararına olduğu varsayımıyla hareket etmektedirler. Ayrıca toplumsal vicdan duygusuna sahip, Edward Bernays gibi bazı uygulayıcılar hedef kitleleri manipüle etmenin onların yararına olduğu düşüncesine inanmaktadırlar. Bu görüşe göre asimetrik halkla ilişkilerin iki tarafa da yarar sağladığı düşüncesi sadece bir yanılsamadır ve uygulayıcılar iyi niyetli olsa bile asimetrik bir model yardımıyla halkla ilişkileri etik ve sosyal sorumluluğa uygun bir şekilde uygulamak imkansızdır (Grunig, 2005:53).

Mükemmel halkla ilişkilerin kurum içi uygulamalara yansıyan özellikleri bundan sonraki bölümde ele alınmaktadır.

### **1.2.2. Mükemmellik Olgusu ile Bağlantılı Unsurlar**

Bir kurumun halkla ilişkiler ve iletişimde mükemmellik derecesinin yüksek olması, o kurumun farklı halkla ilişkiler programlarının da mükemmel olması için bir ön şarttır. Halkla ilişkilerde mükemmelliğin oluşabilmesi için gerekli bazı yapısal ve yönetsel özellikler bulunmaktadır.

Bir kurumun nasıl bir halkla ilişkiler modelini uygulayacağı, dolayısıyla farklı hedef kitlelere yönelik programlarında amacının ne olacağı (propaganda, ikna ya da karşılıklı anlayış) kurum kültürü ile doğrudan bağlantılıdır. Kurum kültürünü etkileyen en güçlü faktör ise örgütün içinde bulunduğu toplumun kültürüdür (Sriramesh ve diğerleri,



2005). Türkiye ve Çin gibi otoriter toplum kültürünün hakim olduğu ülkelerde mükemmel halkla ilişkiler programlarının uygulanması da görece güçtür; hatta bunun imkansız olduğunu iddia eden araştırmacılar da bulunmaktadır (Vercic'ten aktaran Wakefield, 1999:187). Okay ve Okay da (2002), Türkiye'de kurumların ağırlıklı olarak ilk üç modeli uyguladıklarını gözlemlemiş ve geribildirime dayalı asimetrik ve simetrik halkla ilişkiler modellerinin çoğunlukla uygulanmadığına dayanarak mükemmellik modelinin henüz Türkiye için uygun olmadığını belirtmektedir (s.216). Ancak Türkiye şartlarında mükemmelliğin imkansız olmadığı, modern halkla ilişkilerin otoriter ülkelerde de, güçlü sınırlamalara rağmen, uygulanabileceği Sharpe tarafından iddia edilmektedir (aktaran Wakefield, 1999:187). Sonuç olarak, bu tez çalışmasında da Türkiye'de, güç de olsa, uygun koşulları yerine getiren kurumlar tarafından halkla ilişkilerde mükemmellik yaklaşımının benimsenmeye başlayıp başlamadığı ortaya koyulacaktır.

Grunig'e (2005) göre stratejik yönetim mükemmel halkla ilişkilerin başta gelen özelliklerindedir (s.22). Ayrıca mükemmel örgütlerin çalışanları bir misyon duygusunu paylaşırlar; güçlü, katılımcı bir örgüt kültürü onları bir araya getirmektedir (s.27). Mükemmel örgütlerin özelliklerinden bir diğeri de müşterilerine, çalışanlarına ve diğer stratejik unsurlara 'yakın durmalarıdır', burada kastedilen hem iç hem de dış hedef kitlelerle ilgili olarak tümünde simetrik iletişimin söz konusu olmasıdır. Çift yönlü simetrik terimi ise 'araştırmaya dayandırılmış ve örgütle stratejik hedef kitleler arasındaki çatışmaları yönetmek ve aralarındaki anlayışı iyileştirmek için iletişimden yararlanan halkla ilişkiler modellerini tanımlar.....Mükemmel halkla ilişkiler departmanları hem kurumlarının hem de stratejik hedef kitlelerinin savunuculuğunu yaparlar'(s.29). Halkla ilişkiler modelleri, programların genel olarak amacını ve düşünce yapısını tanımlarken bu modelleri uygulamaya koyacak olan uygulamacının 'roller'i ise kişinin gündelik davranış kalıplarını tanımlamaktadır. Halkla ilişkilerde 'yönetici' ve 'teknisyen' olmak üzere iki temel rol ayrımı bulunmaktadır. Grunig, teknisyenlerin bütün halkla ilişkiler departmanlarında bulunduğunu, ama yöneticilerin mükemmel departmanların zorunlu bir bileşeni olduğunu belirtmektedir (s.29).

Grunig'e (2005) göre, özet olarak, bir kurumun paydaşlarıyla iletişim kurmaya yönelik tüm programlar gibi mükemmel çalışanlarla iletişim programları da stratejik yönetim, bütünleşik bir iletişim işlevi, halkla ilişkilerin sahip olduğu yönetim rolü ve çift yönlü simetrik halkla ilişkiler modeli üzerine kurulu olmalıdır (s.562). Bu görüş doğrultusunda kurum içi halkla ilişkilerde mükemmelliğin bileşenleri olarak bu dört başlık ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

### 1.2.2.1. Stratejik Yönetim Anlayışı

Halkla ilişkilerin stratejik yönetimi, Grunig ve Repper'e (2005) göre mikro ya da program düzeyinde halkla ilişkilerin mükemmelliğinde kilit rolü oynamaktadır. Halkla ilişkilerin örgütsel etkinliğe katılabilmesi için stratejik olarak yönetilmesinin ihtiyacı vurgulanmaktadır (s.132).

Stratejik halkla ilişkiler, sorunları, kamuları ve gündemleri ortaya koyduktan sonra iletişim programları için hedefler belirler, bu hedefleri kullanarak iletişim programlarını planlar ve bu programların etkilerini, yani onlar için koyulan hedeflere ulaşip ulaşmadıklarını ve bu yolla örgütsel etkinliğe katkıda bulunup bulunmadıklarını değerlendirir (Grunig, 2005:24).

Stratejik yönetim uygulayan yöneticiler örgütün misyonu -ne olduğu, ne olmak ya da yapmak istediği- ile gerçekte içinde bulunulan ortamın ondan olmasını istediği ya da buna izin verdiği durum arasında bir denge kurmaktadır (Grunig ve Repper, 2005:133). İdeal olarak halkla ilişkiler, planlama departmanına ve üst düzey yöneticilere ortamdaki paydaşlarla ilgili girdiler sunarak stratejik yönetimin ayrılmaz bir parçası olmalıdır (s.135).

Grunig ve Repper'e (2005) göre strateji kelimesi bir yaklaşım, tasarı, plan ya da sistem anlamında gelmektedir. Bu nedendendir ki, stratejik olarak yönetilen halkla ilişkiler de kurumun en önemli paydaşları ile ilişkiler kurmak için tasarlanmaktadır (s.138). Bir kurum için kritik, hayati, elzem, önemli ya da vazgeçilmez olan paydaşlar, o kurumun 'stratejik hedef kitleleri' olarak adlandırılır. (s.137). Örneğin bir kurumun çalışanları, performansları ile doğrudan o kurumun var olma sebebini etkileme gücüne sahip oldukları için, her zaman stratejik hedef kitlelerdir.

Anlaşıldığı üzere stratejik yönetimin halkla ilişkiler ile ilgili olarak iki boyutu bulunmaktadır. Bunların ilki halkla ilişkilerin kurumun genel anlamda stratejik yönetilmesinde oynadığı rol iken diğeri ise halkla ilişkilerin kendisinin stratejik

yönetilmesidir. Halkla ilişkilerin stratejik yönetimi için, bahsedilen iki boyutun da bir araya getirildiği, 7 basamaklı bir model önerilmektedir. Bu model tablo 1’de ifade edilmektedir:

Tablo 1. Halkla İlişkiler Stratejik Yönetimi

<p>1. <i>Paydaş evresi.</i> Bir örgütün ya da bir paydaşın davranışı diğerinin üzerinde sonuçlar yaratıyorsa, o örgütün paydaşlarla bir ilişkisi vardır. Halkla ilişkiler, ortamı ve örgütün davranışını taramaya yönelik araştırmalarla bu sonuçların neler olduğunu ortaya koymalıdır. Bu paydaşlarla sürdürülen kesintisiz iletişim, ilişkide ortaya çıkabilecek çatışmaları yöneten, uzun dönemli ve istikrarlı bir ilişkinin kurulmasını sağlar.</p> <p>2. <i>Hedef kitle evresi.</i> Paydaşlar ortaya çıkan sonuçlardan birini ya da daha çoğunu bir sorun olarak görüp bu konuda bir şeyler yapmak üzere örgütlendiğinde hedef kitleler ortaya çıkar. Halkla ilişkiler bu grupları belirlemek ve bölümllemek için araştırmalar yapmalıdır. Bu evrede fokus grup tartışmaları çok işe yarar. Kamuları örgütün karar sürecine dahil etmeye yönelik iletişim, çatışmaların iletişim kampanyalarına ihtiyaç duyulmadan yönetilmesine yardımcı olur.</p> <p>3. <i>Gündem evresi.</i> Hedef kitleler örgütlenir ve algıladıkları sorunlardan ‘gündemler’ yaratır. Halkla ilişkiler bu gündemleri önceden sezinleyebilmeli ve örgütün bunlara vereceği tepkiyi yönetmelidir. Bu süreç ‘gündem yönetimi’ diye bilinir. Gündemlerin yaratılması ve büyütülmesinde medyanın çok büyük rolü vardır. En önemlisi gündemlerin medyada yer alması, eylemciler dışında kamular yaratabilir- özellikle ‘sıcak gündem’ kamularını. Bu evrede hedef kitle bölümlleme araştırmaları yapılmalıdır. İletişim programları, hem kitle iletişimini kullanarak hem de eylemcilerle kişilerarası iletişim kurarak gündemdeki sorunu müzakere yoluyla çözmeye çalışmalıdır.</p> <p><i>Halkla ilişkiler, yukarıdaki evrelerin her birindeki paydaş ve hedef kitleler için iletişim programları planlamalıdır. Bunu yaparken 4’ten 7’ye kadar olan adımları izlemelidir.</i></p> <p>4. <i>Halkla ilişkiler,</i> hazırladığı iletişim programları için, iletişim, doğruluk, anlayış, anlaşma ve tamamlayıcı davranışlar gibi resmi hedefler belirlemelidir.</p> <p>5. <i>Halkla ilişkiler,</i> hedeflerine ulaşmak için resmi programlar ve kampanyalar planlamalıdır.</p> <p>6. <i>Halkla ilişkiler,</i> özellikle teknisyenler, bu program ve kampanyaları uygulamaya geçirmelidir.</p> <p>7. <i>Halkla ilişkiler,</i> bu programların hedeflerine ulaşmakta ve onları ortaya çıkarmış sorun ve gündemlerle ilgili çatışmaları azaltmakta ne kadar etkili olduğunu değerlendirmelidir.</p>
---

Kaynak: Grunig ve Repper, 2005:138

Tablo 1’de belirtilen halkla ilişkilerin stratejik yönetiminin ilk evresi ‘paydaş evresi’ olarak adlandırılmaktadır. Bir örgütün faaliyetlerinden doğrudan ve/veya dolaylı olarak etkilenen tüm kesimleri “paydaş” olarak değerlendirmek mümkündür. Diğer bir deyişle

paydaşlar, işletmelerden çıkarları olan bireyler ve kurumlardır. Bu nedenle, ilk adımda örgütle bir bağı bulunan ya da örgütten kazanacak ya da kaybedecek insanların listesinin çıkarılması gerekir ki bu insanlar şirketin sahipleri, müşterileri, tüketici hakları savunucuları, rakipler, çalışanlar, özel çıkar grupları, çevreciler, tedarikçiler, hükümet ve yerel topluluk örgütleri olarak sıralanabilir (s.140).

İkinci evre ‘hedef kitle evresi’dir. Paydaş ve hedef kitle kelimeleri çoğunlukla birbirlerinin yerine kullanılmakta olsa da (s.139), bu modelde ‘hedef kitle’ başlığı ile kastedilmek istenen aslında stratejik hedef kitlelerdir, şöyle ki örgütü etkileyen ya da ondan etkilenen insan gruplarının oluşturduğu paydaşların tümü o örgüt için aynı derecede etkileme gücüne ya da öneme sahip değildir. Bu sebepten dolayı halkla ilişkiler uygulayıcıları, paydaşlar ile iletişim programları geliştirme sırasında, stratejik hedef kitleler ile daha iyi iletişim kurabilmek amacıyla, örgütün paydaşlarını oluşturan insan ya da grupları içeren kategorileri bölümlere ayırma yoluna gitmektedirler. Bu noktada Grunig’in ‘Durumsal Teori’si kullanılabilir (Baskin ve diğerleri, 1997). Durumsal teoriye göre paydaşlar bir gündem konusunda aktif, pasif ya da nötr, yani tepkisiz durumda olabilirler. Aktif hedef kitleler halihazırdaki söz konusu ile ilgili bilgi alma ihtiyacındadır, dolayısıyla onlarla iletişim kurmak pasif hedef kitlelere göre daha kolay, ancak ikna edilmeleri daha zordur; çünkü farklı kaynaklardan bilgi arayarak kendilerini ikna etme yoluna giderler. Buna göre bir örgüt için aktif kitle bölümlerinin belirlenmesi için bilimsel araştırma yöntemlerinden faydalanılması şarttır (s.152). Çalışanlar, hemen her zaman örgütlerin stratejik hedef kitlelerinden biridir ve çalışanlarla iletişime yönelik formal programlar bulunmaktadır (Grunig, 2005:558). Bu programlar kurum içi halkla ilişkiler programlarıdır.

Üçüncü evre ‘gündem evresi’dir. Gündem yönetimi (issues management) kavramı iki unsur ile açıklanabilir:

1. Bir örgüt üzerinde potansiyel etkisi olabilecek gündemlerin (sorunlar, konular) erkenden belirlenmesi,
2. Bu gündemlerin sonuçlarından yaralanmak veya onların olumsuz taraflarını en aza indirmek için hazırlanan stratejik yanıt (Cutlip ve diğerleri, 1994:16).

Gündem yönetimi, bir örgütün eylemleri ile paydaşlarının beklentileri arasındaki farkları kapatmak için kullanılan bir süreçtir. Bu yönüyle dinamik ve proaktiftir (Seitel, 2004). Grunig ve Repper'e (2005) göre stratejik yönetim evrelerinin ilk ikisinde halkla ilişkiler eğer etkin olarak uygulandıysa kamular arasındaki sorunların büyük bir kısmı daha gündemlere dönüşmeden çözülmüş olacaktır (s.161). Gündem yönetimi programları kurumsal ya da örgütsel bir planlama departmanı ile işbirliği içinde halkla ilişkiler departmanınca yönetilmelidir; böylesi bir işbirliği kurulduğunda halkla ilişkiler stratejik yönetimi örgütün toplam stratejik yönetiminin de bir parçası olabilmektedir (Heath'ten aktaran Grunig ve Repper, 2005:165).

İlk üç adımın ardından, halkla ilişkiler stratejik yönetimi için evrelerin her birindeki paydaş ve hedef kitlelere yönelik iletişim programları planlamak olduğu belirtilmektedir. Bunu yaparken tabloda belirtilen maddelerden 4'ten 7'ye kadar olan adımların izlenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Buna göre 4. adımda halkla ilişkiler, hazırladığı iletişim programları için (çalışanlara, müşterilere ya da farklı hedef kitlelere yönelik programlar), iletişim, doğruluk, anlayış, anlaşma ve tamamlayıcı davranışlar gibi resmi hedefler belirlemelidir, bir sonraki adımda belirlenmiş bu hedeflere ulaşılması doğrultusunda program ve kampanyalar planlanmalı ve 6. adımda ise bu program ve kampanyalar, özellikle halkla ilişkiler teknisyeni konumundakiler tarafından uygulamaya konmalıdır. En son ve 7. adımda, planlanmış ve hayata geçirilmiş program ve kampanyaların ulaşılması istenen hedeflere ne ölçüde ulaştığının ölçülmesi, yani bir değerlendirme yapılması zorunludur (Grunig ve Repper, 2005).

Stratejik yönetim, halkla ilişkilerde mükemmellik için gerekli unsurların başında gelmektedir. Kurum içine yönelik mükemmel halkla ilişkiler programları da ancak stratejik yönetim ile gerçekleştirilebilir. Ancak bu, mükemmellik için tek başına yeterli değildir. Öncelikle her türlü halkla ilişkiler programının tek bir merkezden yönetildiği bütünleşik bir iletişim işlevinin olması, farklı paydaşlara yönelik halkla ilişkiler programlarında mükemmelliğe ulaşmak için de bir ön şarttır.

### 1.2.2.2. Bütünleşik İletişim İşlevi

Kurumlarda, dikey yapıda, farklı paydaşlara yönelik olarak hazırlanmış halkla ilişkiler programlarının tek bir departmanda toplanması ya da kurumsal iletişimden veya benzer bir başlıktan sorumlu kıdemli bir başkan yardımcısı tarafından koordine ediliyor olması iletişim işlevinin bütünleşik olmasının başlıca zorunluluklarından. Yatay yapıda ise mükemmel bir halkla ilişkiler fonksiyonu, kesiştikleri alanlardaki paydaşlar ile ilişki inşa etmek için, diğer departmanların yönetimleri ile ortak çalışır. Dolayısıyla halkla ilişkiler fonksiyonu mükemmel olduğunda pazarlama, insan kaynakları gibi diğer departmanlarla rekabet etmek yerine işbirliği yapmaktadırlar (Grunig, 2006:160). Bu bağlamda kurum içi halkla ilişkiler programlarının bir halkla ilişkiler (veya benzer işlevde) bir departman tarafından koordine edilmesi kurum içi halkla ilişkilerde mükemmelliğin şartlarından. Çalışanlar ile iletişim söz konusu olduğunda, gerekli durumlarda, kurumların insan kaynakları departmanları ile ortak çalışılabilir.

Wakefield'a (1999) göre mükemmel bir halkla ilişkiler programı pazarlama, hukuk ya da diğer kurumsal departmanların altında yer almamalıdır. Mükemmel halkla ilişkiler bütünleşiktir, yani uygulayıcılar tek bir halkla ilişkiler departmanına rapor verirler ve farklı programlar yürütse de tek bir şemsiye altında çalışırlar (s.193). Buna göre mükemmel kurum içi halkla ilişkiler programlarında da tıpkı diğer paydaşlara yönelik yapılan programlarda olduğu gibi tek bir departmana rapor verilmekte, tüm programlar bütünleşik bir anlayışı yansıtacak şekilde koordine ve kontrol edilmektedir. Kurumlarda bütünleşik bir anlayışla tüm halkla ilişkiler programlarının koordine edilebilmesi, halkla ilişkiler uygulayıcısının aynı zamanda yönetici rolünde olmasını gerektirmektedir.

### 1.2.2.3. Halkla İlişkilerde Yönetici Rolü

Roller, halkla ilişkiler uygulayıcılarının günlük etkinliklerini tanımlamaktadır. Uygulayıcı rolleri halkla ilişkilerin ve örgütsel iletişimin işlevini anlamakta önemli bir yer tutmaktadır. Uygulayıcıların profesyonel başarısı, halkla ilişkiler işlevinin kurumdaki yapı ve süreçleri ile kurumun ortamına egemen olma veya o ortamla işbirliği içinde bulunma potansiyelini geliştirme kapasiteleri üzerinde etkili bir kavramlar ağını birbirine bağlamaktadır (Dozier, 2005:349).

Halkla ilişkiler uygulamacısı teknisyen rolünde olduğu durumlarda teknik iletişim hizmetlerini sağlamaktadır. Yani basın bültenlerinin, resimli makalelerin, çeşitli konuşma metinlerinin ve reklamların yazılması, yayınların üretilmesi, görsel/işitsel malzemelerin hazırlanması (grafikler, slide gösterimleri, radyo spotları, videolar..vs), fotoğraf çekilmesi, bir basın bülteninin ya da basın toplantısının ayarlanması teknisyenlerin sorumluluğundadır. Teknisyen rolünde tecrübeli uygulamacılar çift yönlü iletişimin nasıl kurulacağını da iyi bilirler. Mükemmellik skoru yüksek kurumlarda teknisyen rolü bilgisi de yüksektir. Ancak bir kurumda halkla ilişkilerde mükemmellik için yalnızca teknisyen rolündekilerin bulunması yeterli değildir. Çünkü teknisyenlerin stratejik planlama ve alınmış kararların sonuçları ile bir ilgisi bulunmamaktadır. Bu görev iletişim yöneticilerine aittir (Dozier, 1995).

Genel anlamda halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolleri iki büyük grupta incelenebilir: kendilerini iletişim yöneticisi olarak görenler ve kendilerini iletişim teknisyeni olarak görenler. Bu iki gruptan ilkinin oluşturan iletişim yöneticileri de yine kendi içlerinde üç alt gruba ayrılmaktadırlar, bunlar uzman reçeteci, iletişim sağlayıcı ve sorun çözüm süreci hızlandırıcısı rolleridir (Berkowitz ve Hristodoulakis, 1999). Dozier (2005), büyük ve küçük roller arasında korelasyon bulunduğu ve küçük rollerin her çalışmada tutarlı olarak ortaya çıkmadığı için rol tipolojisinin yönetici ve teknisyene indirgenmesini önermiştir (s.356).

Yönetici rolü Grunig ve Grunig'in belirttiği üzere, uygulamacının içinde faaliyet gösterdiği çevredeki örgütsel karar almaya katılması ile yakından ilgilidir. Yönetici rolündeki uygulamacılar hangi politikanın izleneceği ile ilgili karar alırlar ve yürüttükleri programın başarılı ya da başarısız olmasıyla ilgili tüm sorumluluğu üstlenmektedirler. Bu uygulamacılar kısa dönemli, teknik sorunları çözmekten çok ağırlıklı olarak dış odaklı ve uzun dönemli konularla ilgilenmektedirler (Berkowitz ve Hristodoulakis, 1999).

Yönetim odaklı bir halkla ilişkiler departmanında hem reaktif hem de proaktif bazı görevler bulunmaktadır. Bu boyutlar kurumun performansını etkileyebilecek olan kamuoyunun tutum ve düşüncelerini tahmin etme, çözümleme ve yorumlamadır. Bu

süreçte araştırma yapmak ve kurumun hareketlerinin etkilerini sürekli olarak gözlemlemek lazımdır. Bu araştırmalar hedeflerin belirlenmesine, kısa ve uzun vadeli kurumsal felsefenin tasarlanmasına hatta bütçe sürecine yardım etmektedir (Berkowitz ve Hristodoulakis, 1999).

Kurum içi halkla ilişkilerde mükemmelliğin unsurlarından bir diğeri ise, hangi rolde olursa olsun halkla ilişkiler uygulayıcısının çift yönlü simetrik iletişimi bilmesi ve uygulamasıdır.

#### **1.2.2.4. Çift Yönlü Simetrik İletişim**

Halkla ilişkiler araştırmalarında kaynak ile hedef kitle arasında kurulacak doğru ilişkinin nasıl olduğu konusu üzerinde çokça durulmaktadır. Hedef kitle örgütün inanışları doğrultusunda ikna mı edilmelidir, yoksa o örgütün temel amacı kamu yararına bir karşılık mı vermektir? İki taraf aralarında uzlaşamadığında bu karşıtlıkları çözmek için en uygun mekanizma nedir? Bu gibi soruların yanıtları tarihsel, sosyolojik ya da etik gibi farklı bakış açılarından aransa da hepsi sonuçta aynı genel amaca doğru yönelmektedir, o da hedef kitlelere halkla ilişkilerde daha anlamlı bir rol verilmesi (Murphy, 1991:115). Burada anlamlı rolden kastedilen hedef kitleler tarafından belirtilen düşünce, yorum ve eleştirilerin halkla ilişkiler tarafından yalnızca dinlenmekle kalmayıp gerektiğinde kurumsal boyutta uygulamaya konmasıdır. Bu uygulama, halkla ilişkiler yazınında 'simetrik iletişim' kavramına karşılık gelmektedir.

Cutlip ve diğerleri (1994; 2006) halkla ilişkileri 'bir kurum ve onun hedef kitleleri arasında karşılıklı olarak faydalı ilişkileri geliştiren bir yönetsel fonksiyon' olarak tanımlamaktadırlar. Tanımda sözü geçen 'karşılıklı olarak faydalı ilişkiler' de kavramsal olarak simetriye işaret etmektedir.

Simetrik model'in düşüncesi James Grunig'e aittir. Grunig (2006) bu modelin çift yönlü iletişim düşüncesinin üzerine kurulduğunu ve Thayer'ın (1968) diyakronik iletişim modelini içerdiğini belirtmektedir. Diyakronik iletişimin amacı hem kuruma hem de hedef kitlelere yarar sağlayan bir duruma müzakere aracılığıyla ulaşmaktır. Simetrik düşünceye itici güç oluşturan kavram ise Carter (1965) ile Chaffee ve McLeod'un (1968) 'kooryantasyon' kavramıdır. Kooryantasyon, iki kişinin ya da daha üst düzeyde



iki sistemin (kurumlar ve hedef kitleler gibi) nasıl birbirlerine ve çevrelerindeki diğer hedeflere birlikte uyum sağladıkları konusuna odaklanmaktadır. Grunig'e (2006) göre simetrik modelin babası sayılan kooryantasyonel model, bireylerin, kurumların ve hedef kitlelerin iletişimi diğerlerinin nasıl düşündüklerini ve davrandıklarını kontrol etmekten ziyade, kendi düşünce ve davranışlarını başkalarınınkine göre ayarlamak için kullanmaları gerektiğini vurgulamaktadır (s.156).

Çift yönlü simetrik iletişim modeli, buna imkan sağlayan bir kurum kültürünün bulunması durumunda etkin olarak uygulanabilir (Grunig, 2005). Schein'a (1990) göre kurum kültürü, 'bir örgüt tarafından çevreyle uyum ve içsel bütünleşme sorunlarının çözümü sürecinde icat edilmiş, keşfedilmiş veya öğrenilmiş, işlevselliği nedeniyle dikkate alınan ve bu yüzden de grup üyelerine öğretilmesi istenen doğru algılama, düşünme, duygu, ilişkiler, değerler ve temel varsayım kalıplarıdır' (aktaran Doğan, 2007:104). Akıncı'ya (1996) göre kurum kültürünün çalışanlara iletilmesi ve bu kültürle bütünleştirilmesinde kurumsal iletişimin önemi, halkla ilişkiler yönetimine bazı sorumluluklar getirmektedir. Kurumsal iletişim, hem kurumun hem de çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak bir ortam oluşturulması için vardır, bu noktada halkla ilişkiler de çalışanları en önemli hedef kitlesi olarak kabul ederek kurum içi halkla ilişkiler çalışmalarına verilen önemi artırmıştır (s.119). Bir kurumun kültürünün mükemmellik için gerekli şartları desteklememesi, halkla ilişkilerde mükemmelliğe ulaşılmasının önünde engel oluşturabilir. Grunig'e (2005) göre mükemmel halkla ilişkiler en çok güçlü ve katılımcı kültüre sahip örgütlerde görülebilmektedir. Kurum merkezi değerleri olarak bütünleşikliği, katılımı ve işbirliğini vurgulamalıdır (s.255-256). Bütünleşiklik ise şöyle tanımlanmaktadır:

Mükemmel örgütlerin çalışanları ortak bir misyonu paylaşırlar. İnsan kaynaklarına, organik yapıları, yeniliklere ve simetrik iletişime değer veren güçlü bir kültür onları tümleştirir (Grunig, 2005:255).

Özet olarak çalışanlar ile simetrik iletişimin var olabilmesi için öncelikle bir kurumun kültürünün buna izin vermesi ve iç iletişimde simetrik sistemleri desteklemesi gerekmektedir.

Çift yönlü simetrik iletişim olgusu içinde iki boyutu barındırmaktadır. Bunlardan ilki 'çift yönlü'lük, iletişimin yönüne işaret eder. Mesajı gönderen ve alan arasındaki iletişim tek yönlü veya çift yönlü olabilir. Tek yönlü iletişim, alıcı tarafından bir geribildirim bulunmadığı, mesajın kaynaktan alıcıya doğru tek yönlü olarak iletildiği iletişim modelidir. Çift yönlü iletişimde ise her zaman geribildirim vardır (Usluata, 1994). Bu geribildirim dengeli ve sürekli olup olmaması ise iletişimin simetrik veya asimetric olması kavramları ile açıklanmaktadır.

İkinci boyut 'simetri' ise karşıtı olan 'asimetri' ile birlikte ele alınmakta ve iletişimin etkisini ifade etmektedir. Grunig'e (2005) göre simetrik iletişim, ikna, manipölasyon ve emir vermeyele değil, diyalog, müzakere ve dinlemeyle gerçekleşmektedir (s.249). Kurumda ast-üst ilişkilerinde simetrik ilişkilerin, yani çalışan merkezli üslup, anlaşmazlıklara karşı tolerans, yenilikçilik ile açıklık ve güvenin, asimetric, astlar ve üstler arasında gidip gelen mesajlardan oluşan iletişime göre daha fazla iş memnuniyetine sebep olduğu görölmektedir (s.558 ve 567).

Yi-Hui Huang (2004) simetrik iletişimin etik ve etkili olup olmadığına yönelik olarak yapmış olduğu çalışmasında etik iletişim ve simetrik iletişimin temelde ayırd edilebilir, ancak halkla ilişkiler pratiğinde birbirleriyle bağıntılı unsurlar olduklarını ortaya koymuştur. Karlberg'e (1996) göre halkla ilişkilerde simetrik bir yaklaşım için halkla ilişkiler kendi gündemini buna uygun hale getirmelidir. Simetri kavramına göre nüfusun tüm bölümleri -yani çalışanlar, müşteriler gibi farklı hedef kitleler- kendilerini kamusal söylemde ifade etmek için iletişim becerilerine ve kaynaklarına sahiptirler. Buna göre kurum içi halkla ilişkilerde simetri hedeflenirken sorulacak başlıca sorular şunlardır: Çalışanların iletişim becerileri ve kaynakları nasıl artırılabilir ki bu gruplar politikaların şekillendirilmesi ile ilgili tartışmalara katılabilirler; çalışanların önünde bu tartışmalara katılmaları için engeller var mıdır, eğer varsa bunlar nasıl ortadan kaldırılabilir? Bu sorularda bahsedilen iletişim kaynakları çeşitli iletişim araçları olarak da değerlendirilebilir.

Kurum içi iletişime yardımcı olması amacıyla kullanılan araç ve yöntemler çok çeşitlidir. Ancak bir kurum bunların tümünü kullanmak yerine duruma en iyi cevabı

verecek birkaç yöntemle odaklanmayı tercih etmektedir. Burada göz önünde bulundurulacak faktörler kurumun yapısı ve çeşidi, çalışanların alanları, niteliği ve çalışma ortamının konumlandığı yer olarak sıralanabilir (Jefkins ve Yadin, 1998:135). Ayrıca kurum içi iletişime verilen önem ve sahip olunan finansal imkanlar da belirleyici diğer faktörlerdir.

Kurum içi halkla ilişkilerde mükemmellik için, kullanılan araç ve yöntemler, çift yönlü simetrik iletişime olanak tanıma gücüne bağlı olarak, iletişim ortamlarına göre değerlendirilebilir.

### **i. Yazılı Araçlar**

Yeni iletişim teknolojilerinin gelişmesine rağmen, birçok örgütte yazılı yayınlar iç iletişim için birincil araçlar olmaya devam etmektedir. Bu türden yayınların genel amaçları şöyle sıralanabilir:

1. Çalışanları örgütün strateji ve hedefleri hakkında bilgilendirmek
2. Çalışanlara görevlerini iyi bir şekilde yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları bilgileri sağlamak
3. Örgütün, kaliteyi yükseltme, hızlı ve verimli çalışmayı artırma, hizmetleri ve sosyal sorumluluk duygusunu geliştirme konularındaki verdiği sözleri yerine getirmesi ile standartlar koyma ve bunları yükseltmek üzere çalışanları yüreklendirmek
4. Çalışanların kazanım ve başarılarından haberdar olmak
5. Çalışanların geribildirimde bulunmak, soru sormak ve kaygılandıkları konuları belirtebilecekleri iki yönlü bir iletişim için fırsat yaratmak (Cutlip ve diğerleri, 2006:237).

Kurumsal yayınlar farklı hedef kitlelere yönelik olabilmelerine rağmen en genel kullanım alanları çalışanlar ile iletişimdir. Birçok kurum yayınlarının içeriğinde soru sorma davetleri, yorum ve katkı beklentileri, anketler ve bunların sonuçlarının değerlendirilmesine yer vererek bu yayınları iki yönlü iletişim aracı olarak tasarlamaktadır. Bu yaklaşım, soruların yanıtlanması için harcanan zaman ve anketlerin değerlendirilmesi için gerekli finansal kaynaklar yönünden üst yönetim ile tam bir işbirliği ve mutabakatı zorunlu kılmaktadır. İki yönlü iletişim aynı zamanda güvene dayalı bir iklimi de zorunlu kılmaktadır. Çalışanlar sorular yöneltmek veya yayınlar için yazmak konularında sıklıkla gönülsüz, tereddütlüdür; öyle ki yorumlar kimi zaman anonim olarak istenmektedir. Her şeye karşın kurum içi yayınlar geribildirim ve iki

yönlü iletişim için mükemmel bir mekanizma sağlamaktadır. Çalışanlar, web sitelerinde veya intranet sistemlerinde bulunan geribildirim formlarına yorumda bulunmaktan, elektronik sistemin onları deşifre edeceğinden korktukları için, yazılı yayınlardaki yorum kartları onlara çok daha fazla anonimlik hissi sağlayabilmektedir (Cutlip ve diğerleri, 2006:239). Bu da daha geleneksel yöntemlerin elektronik tabanlı çağdaş yöntemlere bir üstünlüğü olarak görülebilir.

Kurum içi yazılı araçlar özelliklerine göre bazı başlıklar altında incelenebilir:

*Kurum Gazete/dergisi (House journals):*

Önceleri 'Kurumun Yayın Organı' olarak adlandırılan ancak günümüzde bazen işletme gazetesi olarak da adlandırılan bu iletişim aracı, kurum içine ya da dış hedef kitlelere yönelik olarak tasarlanabilmektedir. Bunlar reklam aracı olarak kullanılan kontrollü periyodik dergiler ile karıştırılmamalıdır. Çalışan hedef kitlesi, kurum dergisi aracılığı ile ulaşılması en kolay paydaş grubudur (Jefkins ve Yadin, 1998), dolayısıyla bu yazılı araç kurum içi halkla ilişkilerde sıklıkla tercih edilmektedir. Tercih sebeplerinden bir diğeri de kurumların kendi yayınladıkları gazete ve dergilerin, kontrolü mümkün olan en önemli araçlar olmasıdır (Peltekoğlu, 2001).

Jefkins ve Yadin'in (1998) belirttiği gibi dergi, gazete, bülten ve duvar gazetesi (s.101) gibi geleneksel formlara sahip olabilen bu kurumsal araçlar, teknolojinin iş yaşamına girmesi ile birlikte yeni mecralar bularak audio kaset, kurum dergisi videosu, kurumsal video veya elektronik gazete şeklinde de karşımıza çıkabilmektedir (s.108). Dergi formundaki araçlarda tercih edilen ebat genellikle A4 (297x110mm) olup içeriği çoğunlukla resimli makalelerden ve illüstrasyonlardan oluşmaktadır. Bir dergi tüm birimlere ulaşıyorsa ve okunuyorsa başarılıdır. Gazete formundaki araçlar ise tabloid gazetelerin şekline benzeyip, içerikleri resimli yazı ve tasarımlar ile zenginleştirilmiş haberlerden oluşmaktadır (Jefkins ve Yadin, 1998). Bir kurum sadece rakipleri de yayınlıyor diye, sırf yapmış olmak için gazete yayınlamamalıdır; fazla bilgi verilmesi durumundaysa ve sık değişimler oluyorsa o zaman kurum içi iletişim aracı olarak gazete tercih edilmesi doğru olacaktır.

### *Bültenler:*

Bültenler, konu ile ilgili kişilerin olanlardan sürekli bilgi sahibi olabilmeleri için belirli zamanlarda yayınlanan çok sayfalı mektuplar (2-8 sayfa) olarak tanımlanabilir. Bültenler yalnız haber vermekle kalmayıp, çeşitli sorularla ilişki kurulan kişilerin görüşlerini de öğretir ve bu yönleri ile anket niteliği taşırlar (Asna, 1993). Bültenler özellikle küçük ve uzmanlaşmanın söz konusu olduğu kurumlarda kullanılmaktadır. Bültende kullanılan üslubun net ve anlaşılır olmasına, ancak sert olmamasına dikkat edilmelidir. Bülten, hedef kitlenin durumuna göre formal veya popüler dille yayınlanabilir. Görece küçük ölçekli işletmeler resmi olmayan dil tercih edilmesine karşın, büyük ölçekli işletmelerde düzenli olarak yayınlanan bültenlerde formal dil ve biçimsel özellikler dikkati çekmektedir. Bültenlerde kurumla ilgili bilgiler standart haber hikaye tarzında yazılmalı, basit grafiklere ve fotoğraflara da yer verilmelidir. Bilgi verme-eğlendirme dengesi dikkatli kurulmalıdır (Peltekoğlu, 2001). Bültenlerin üretimi, masaüstü yayıncılık teknolojisindeki gelişmeler sayesinde görece kolay, hızlı ve ucuzdur. Çalışanların morallerini yükseltmek, takım ruhu oluşturmak ve iç diyalogu kolaylaştırmak için bulunan yaratıcı fikirlerin duyurulması için de bültenler uygundur (Cutlip ve diğerleri, 2006).

Küçük bir poster şeklinde tasarlanıp duvara tutturulan, haber verme amacı taşıyan yazılı araçlar ise 'duvar gazetesi' adını almaktadır. Her ne kadar yazılı içeriği ağır bassa da, duvar gazeteleri aynı zamanda birer görsel araçtır. Çalışanlar da aktif olarak kullanabildiği ölçüde simetrik iletişime hizmet eden bir araç olabilir.

Son yıllarda yönetici-çalışan ilişkileri yeni ortamlar ile farklı bir boyut kazanmıştır: Yukarıda da belirtilen bu yeni araçlardan özellikle elektronik gazeteler veya bültenler, internet kullanımının yaygınlaşması ile haber iletme ve almada tercih edilmeye başlanmıştır. Bu araçlar interaktif araçlar başlığı altında daha detaylı olarak ele alınacaktır.

### *Broşürler ve El Kitapları:*

Belirli bir amaçla üretilen ve önceden belirlenen hedef kitleye dağıtılan, sürekliliği olmayan 6-16 sayfalık basılı iletişim araçları broşür adını alır. Çok sayıda çoğaltılırlar. Aynı formda olup daha az sayfadan oluşan broşürler flyer, sirküler gibi adlarla bilinir.

Broşürlerde mesajlar daima basittir, amaç bilgilendirmek, ikna etmek veya eğitmek olabilir, anlaşılır bir dille ve görsel çekiciliğe ağırlık verilerek hazırlanır, kendi dağıtım sistemleri ile dağıtılırlar. Çalışanlara yönelik hazırlanan broşürler oryantasyon amacıyla, işletmenin genel yapısıyla ilgili bilgiler vermek üzere hazırlanabileceği gibi kurallar ve düzenlemeler gibi tüm çalışanların ortak bilmesi gereken konular; güvenlik, sağlık, emeklilik gibi çalışanların sahip olduğu haklar, dinlenme imkanları broşürler aracılığıyla çalışanlara bildirilebilir (Newsom ve Carell'den aktaran Peltekoğlu, 2001:246-247). Broşürler kurum içindeki toplantılarda veya çalışma yerlerinde dağıtılabilir gibi çalışanların evlerine de postalanabilir (Wilcox ve diğerleri, 2003). Çift yönlü simetrik iletişim için uygun araçlar değildir, ancak zorunlu durumlarda kullanılabilir.

Broşürler bir formadan (16 sf) çok ise, resim değil yazıya ağırlık veriliyorsa ve ağırlıklı olarak bir konunun anlatılıp açıklanması için hazırlanmışsa el kitabı adını alır. Her an el altında bulundurulurken istendiğinde bilgi alınacak yardımcı kaynak niteliği taşımaktadırlar. Sayfa düzeninin okumayı kolaylaştırıcı nitelikte tasarlanmış olması ve sayfaların karton bir kapak içine alınması el kitabının niteliklerinden sayılabilir (Asna, 1993).

#### *Yıllıklar ve Çeşitli Raporlar:*

Yalnız kurum ile ilgili olanlar için hazırlanan yıllıklarda ortakların, yöneticilerin ve çalışanlar içinde belirli grupların başındaki kişiler resimli olarak tanıtılır, kurumun politikası ve çalışmalarının anlatılır, yeni atananlardan, görev değişikliği olanlardan ve kurumu ilgilendiren tüm değişikliklerden bahsedilir; evlenme, doğum, ölüm gibi kişisel olaylardan söz edilebilir. Yıllıklar, kurum içi ilişkiler yansıtması ve çalışanların birbirinden haberdar olması (Asna, 1993), takım ruhu yaratılması ve çalışanların gurur duymaları açısından yararlı araçlardır (Seitel, 2004).

Yalnızca çalışanlara yönelik yıllık raporlar hazırlanması oldukça anlamlıdır. Çalışanlar büyük çoğunlukla kurumlarının işlevleri ve yönetimin ne düşündüğü ile ilgilidir. Çalışanlara yönelik yıllık raporlar bu gibi konuların resmiyetten uzak olarak tartışılabilirliği iyi ortamlardır. Çalışanlar için hazırlanan tipik bir yıllık raporda şu başlıklar bulunur:

*CEO'nun mektubu:* Yıllık performansın ve kayda değer önemli olayların çalışanlara yönelik olarak gözden geçirildiği ve katkılarından dolayı onlara teşekkür edilen kendi başına özel bir rapordur.

*Fonların kullanımı:* Kurumun kazandığı her kuruşu nasıl kullandığını genellikle grafik biçiminde gösteren bölüm.

*Finansal durum:* Kurumun mevduatını ve borçları gösteren tablo.

*Kuruluşun tanımı:* Kurumun ve etkinliklerinin nasıl konumlandığının basit, grafik formda gösterilmesidir.

*Sosyal Sorumluluk raporu:* Kurumun parasal ve çalışanlar bazında topluma ne ölçüde yardım ettiğinin tartışıldığı bölüm.

*Çalışan finansal durumu raporu:* Maaşlar, maaş dışında verilen haklar ve çalışanları ilgilendiren diğer harcamalar ile ilgili, genellikle tablo şeklindeki durum analizi.

*Örgütsel politika:* Genellikle yönetimin çalışanlarının desteğine ihtiyaç duyduğu güncel konuların tartışılması.

*Kişilere yapılan vurgu:* Kişilerin işleri ile ilgili derinlemesine profilleri, çalışanların işleri ile yaptıkları değerlendirme yorumlar ve/veya çalışanları işlerini yaparken gösteren resimli makaleler, ve genel olarak raporun bütününde kurumun var olmasını sağlayan çalışanların önemine yapılan vurgu (Seitel, 2004:273).

Kurumlarda sosyal sorumluluk bilincinin gelişmesi ve bunun bir rekabet unsuru haline gelmesiyle birlikte yayımlanan yıllık raporlara kurumların sosyal sorumluluk faaliyetlerini detaylı olarak anlatılan raporlar da eklenmiştir. Sosyal sorumluluk raporları yıllık faaliyet raporlarında ya da ayrı bir rapor halinde kurumların ekonomik, çevresel ve sosyal faaliyetlerinin boyutlarının gösterildiği kurum içi ve kurum dışı hedef kitlelere finansal ve finansal olmayan bilgiler sunan raporlardır (Başar ve Başar, 2006). Birleşmiş Milletler Küresel Sorumluluk Anlaşmasını imzalayan kurumların vermesi gereken ve sorumluluk alanında yıl içinde yapmış oldukları faaliyetleri gösteren raporlar da bu gruba girmektedir. Benzer bir anlayışla kurumlar müşteri, çalışan ya da yatırımcılarının istekleri doğrultusunda sürdürülebilirlik profillerini yansıttıkları raporlar da yayınlamaktadırlar (Hawkins, 2006), hatta bazen sosyal sorumluluk raporlaması sürdürülebilirlik raporlaması olarak da adlandırılabilir. Bunun nedeni günümüzde birçok kurumun, özellikle de çokuluslu şirketlerin kurumsal sosyal

sorumluluk uygulamalarının, refahın küresel düzeyde korunması ve gelecek nesillere aktarılabilmesi somut hedefini içeren sürdürülebilir kalkınmayı desteklemekte olmasıdır (Özkoç ve diğerleri, 2005).

*Diğer yazılı araçlar:*

Çalışanlarla iletişim için kullanılan ve çift yönlü simetrik iletişime imkan sağlayan diğer yazılı araç yalnızca öneri kutularıdır. Bunun dışında kalan mektuplar, basılmış konuşma metinleri, kısa bilgi verici veya hatırlatıcı notlar olan memorandumlar, veya gazete-dergi birleşimi megapaperlar yalnızca tek yönlü iletişim için kullanılabilir.

## ii. Sözel Araçlar

Bir örgütün iç iletişiminin kalbinde sözlü iletişim bulunur. Örgüt kültürü üzerinde önemi yadsınamayacak sözlü iletişime, genellikle gayri resmi bir araç da olsa, hak ettiği önem verilmelidir (Cutlip ve diğerleri, 2006). Kişilerarası iletişimin aslında en karmaşık aracı sözlü iletişim, yani konuşma, bilgi aktarmak ve başkalarının davranışlarını direkt olarak etkilemek için kullanılır. Sözel iletişim büyük çoğunlukla sorun çözmeye yönelik değil, toplumsal ilişkiler kurmak ya da bu ilişkileri sürdürmek üzere kurulan, gayri resmi yapıdaki konuşmalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Biçimsel, resmi konuşmalar konferans vermede kullanılan türde ve genellikle yazılı dil yapısındadır (Usluata, 1994:52).

Konuşma yapısının temelini konuşmacının hedef kitle ile paylaştığı ortak bilgi arayışı oluştururken, yazılı iletişimde yazar için neyin en önemli olduğu sorusunun sorulması başlangıç noktasıdır (Usluata, 1994), dolayısıyla örgüt içi resmi iletişimde, kontrol edilme kolaylığı sebebiyle, yönetim tarafından yazılı iletişim sözlü iletişime göre daha fazla tercih edilmektedir. Ancak çalışanlar yöneticileri ile yüz yüze iletişim kurma ihtiyacı duymaktadırlar (Seitel, 2004).

Uluslararası İş İletişimcileri Derneği'nin (IABC) 1995 yılında çalışanlar arasında yaptığı çalışmaya göre çalışanların tercih ettiği bilgi kaynağı ilk sırada şefleri olmaktadır ve ilk sıraları sözel kaynaklar paylaşmaktadır (bkz. Tablo 2). Yapılan yeni araştırmalar bu eğilimin devam ettiğini desteklemektedir, sonuçlara göre çalışanların %90'ı bilgi kaynağı olarak şef/amir konumundaki kendilerine en yakın düzeydeki yönetici ile iletişim kurmak istemektedir. Buna karşın kurum içinde dolaşan



dedikoduları birincil bilgi kaynağı olarak değerlendiren çalışanlar da bulunmaktadır. Bu eğilimler karşısında halkla ilişkiler departmanlarının yapması gereken çalışanlar ile yöneticilerin karşı karşıya iletişim kurabilecekleri toplantılar düzenlemektir (Seitel, 2004:277).

Tablo 2. Çalışanların Tercih Ettiği Bilgi Kaynakları

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anında Şef/Amir</li> <li>2. Küçük grup toplantıları</li> <li>3. Üst düzey yöneticiler</li> <li>4. Çalışanlar için hazırlanmış yıllık raporlar</li> <li>5. Çalışan el kitabı/kitapçık</li> <li>6. Oryantasyon programı</li> <li>7. Düzenli yerel çalışan yayını</li> <li>8. Düzenli genel çalışan yayını</li> <li>9. İlan panoları</li> <li>10. Yukarı doğru iletişim programları</li> <li>11. Kitlesele toplantılar</li> <li>12. Görsel-işitsel programlar</li> <li>13. Sendika</li> <li>14. Dedikodu</li> <li>15. Kitlesele medya</li> </ol>
---

Kaynak: IABC çalışması, Center ve Jackson'dan aktaran Baskin ve diğerleri, 1997:234

Kurum içi halkla ilişkilerde kullanılabilir sözele araçlar arasında farklı formlarda toplantılar önem taşımaktadır. Bu toplantılar arasında çalışanlar ve yöneticilerin bir araya geldiği *şikayet toplantıları*, *pazarlama/planlama toplantıları*, *departman toplantıları*, *kalite kontrol çemberleri*, *çalışma grubu toplantıları* ve özellikle toplantıya katılacak kişilerin belli bir yerde fiziksel olarak bir araya gelmesinin zor olduğu durumlarda sıklıkla başvurulan *telekonferanslar* sayılabilir (Seitel, 2004; Cutlip ve diğerleri, 2006).

Çeşitli formlardaki toplantılar dışında kullanılan bir diğere sözele iletişim aracı da telefondur. *Sıcak hatlar* (hotlines) veya *ücretsiz telefon numaraları* artık yalnızca dış hedef kitleler için kullanılmamaktadır. Telefon ile iletişim temel bilgilerin yayılmasından örgüt içindeki sorunları erken belirlenebilmesi, yani olasılık yönetimi için bir araç olarak da kullanılabilir. Örneğin Johnson&Johnson firması

çalışanları için açtığı ücretsiz telefon hattı ile acil durumlarda bu hattı aramalarını, hava durumu veya yol bilgisi almalarını ve örneğin yoğun bir yağışta işyerinin kapanmasının söz konusu olup olmadığını öğrenebilmelerini sağlamıştır. Çalışanların bilgi alabilmelerini ve her durumda geri bildirimde bulunabilmelerini sağlayan sıcak telefon hatları örgüt içinde çift yönlü simetrik iletişim için yararlı birer araçtır (Cutlip ve diğerleri, 2006).

Çalışanların ihtiyaçları yalnızca bilgi almak ile sınırlı değildir; kuruma aidiyet duygusunun gelişmesi, vizyon ve değerlerin paylaşılması yani kısaca kurum ile duygusal bir bağ kurulması da gereklidir. Deal ve Key (2001), *kurum kutlamaları* ile kurum içinde yapılan kutlama organizasyonlarının önemine vurgu yapmakta, çalışanların çabalarını görmenin ve onaylamanın yarattığı dayanışma ruhunun hem çalışanlara hem de kuruma çift yönlü bir fayda sağladığına değinmektedirler.

### iii. Görsel Araçlar

Yeni teknolojilerin çalışma hayatına girmesiyle yalnızca görsel algılara hitap eden iletişim araçları günümüzde diğerlerine oranla daha az tercih edilmektedir. Bunların arasında çalışanlarla iletişim kurmakta kullanılan en eski iletişim araçlarından *ilan panoları*, son yıllarda adeta bir evrim geçirerek geri dönmüştür (Seitel, 2004:273). İlan panoları güvenilirlik oranı oldukça yüksek, maliyeti düşük, sürekliliği kolay sağlanan ve mesajı kısa sürede ulaştıran araçlardır (Peltekoğlu, 2001). Yakın geçmişte çalışanların pek de dikkat etmediği bu etkili iletişim aracının yeniden dikkat çeker hale gelmesinde yine gelişen teknolojinin etkisi bulunmaktadır; artık çok canlı görsel tasarımlar ve grafikler ile çalışanların dikkatleri bu panolara kolaylıkla çekilebilmektedir. İlan panolarında genişletilmiş haber resimleri ve metinleri, motivasyon mesajları ve diğer kurumsal duyurular yer alabilmektedir (Seitel, 2004).

Kurum içi halkla ilişkilerde yararlanılan bir diğer araç ise *televizyondur*. Televizyon, yalnız görsel değil görsel-ışitsel bir araçtır. Özellikle farklı yerlere dağılmış binlerce çalışanı bulanan büyük kurumlar, gurur hissi ve ortak bir amaç duygusu yaratmak ve desteklemek için kurumsal televizyon haber programları hazırlarlar. Amaçları bakımından, yazılı araçlardan kurum gazetesi/dergisi ile benzemektedir, ancak güçlü bir

profesyonel dokunuş ile yapımı sağlanan programların yaratılması haliyle maliyetlidir. Bu programların içerik için iyi tanımlanmış formülleri olmalı, yönetim yönelimli materyaller dikkatli bir şekilde haber formatında verilmelidir. Kısalık, görsel hikaye anlatımı, insanların ilgisini çekmesi ve esprili anlatım gibi teknikler kurumsal haber programlarında da kullanılır. Bu tür programlar çalışanlara, gönüllü olarak, öğlen yemeği saatlerinde veya uygun başka zamanlarda izlettirilebilir (Wilcox ve diğerleri, 2003). Kurumsal televizyon simetrik iletişime sınırlı ve çok sesliliğe imkan tanınması ölçüsünde hizmet etmektedir.

Eğitim amaçlı kullanılan *video kayıtları* da yine görsel-ışitsel araçlar olarak ele alınabilir. Video kayıtları esnek ve ekonomik yapısı nedeniyle çalışanların eğitiminde ve becerilerini geliştirmede tercih edilmektedir. Günümüzde internet paylaşımının artmasıyla bu tip videoların yayılmasında internet ortamı da kullanılabilir (Cutlip ve diğerleri, 2006:246). Dolayısıyla günümüzde görsel-ışitsel araçlar artık interaktif araçlara dönüşmekte, çift yönlü simetrik iletişim için uygun hale gelmekte ve tüm bu araçlar bütünleşik bir yapı içinde hedef kitleye ulaşmaktadır.

#### iv. İnteraktif Araçlar

Kurum içi iletişimde teknolojik gelişmelere paralel olarak çok sayıda alternatif bulunmaktadır. Kurumlar bu alternatiflerden kendi imkanları ölçüsünde faydalanmaktadır, ancak yeni teknoloji gerektiren bir iletişim aracının seçilmesinde çalışanların özellikleri ve beklentileri de mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır. Örneğin çalışanların çoğunluğunun masasında kendine ait bir bilgisayarın bulunduğu bir banka idari merkezinde iç iletişimi sağlamak için bülten çıkarmaktansa *İntranet* kurmak çok daha mantıklı olacakken, çalışanların üretim alanında yoğunlaştığı ve yeni teknoloji kullanım becerilerinin sınırlı olduğu kurumlarda kurum içi yayın çıkarmak veya görsel-ışitsel araçlardan faydalanmak daha işlevsel olacaktır.

Çevrimiçi iletişim, çalışanlarla iletişim araçlarında -elektronik postadan sesli mesajlara ve kurumsal amaçlara hizmet eden *İntranet*lere kadar- yeni bir çağ açmıştır. Bu araçlar önceki basılı versiyonlarına göre çok daha doğrudan doğruya hedefe ulaşmaktadır; çalışanlara masalarında ulaşan bu araçlar aynı zamanda daha okunası, dinlenesi ve işlevseldir. Çevrimiçi iletişim araçları sanal çalışanlara ulaşma konusunda da çok

başarılıdır, evlerinden çalışanlara evlerinden veya palm cihazlarından, arabalarından ya da geçici olarak her neredelerse oradan ulaşabilmektedir (Seitel, 2004:268).

Stuart ve Jones'a (2004) göre örgütsel iletişim için vazgeçilmez bir araç haline gelen İnternet, hedef kitle ile örgüt arasında "interaktivite" imkanı sağladığı için halkla ilişkiler araştırmalarında da çoklukla konu olmaktadır (Capriotti ve Moreno, 2007). Çift yönlü simetrik iletişim için interaktif iletişim araçlarının etkin kullanımı önem taşımaktadır. Çalışanları ile iletişimde bir araç olarak da ele alınabilen kurumların web sitelerinin interaktivite derecelerine yönelik iki temel yaklaşım bulunmaktadır: bilginin yayılması ve örgüt ve çalışanlar arasında bir ilişki yaratılması (Esrock ve Leichty, 1998; 2000). Birinci yaklaşımda interaktivite düzeyi düşüktür, İnternet kullanımı tek taraflıdır, amaç sadece bilgiyi yaymak ve örgütün imajını istenen düzeyde şekillendirmektir, ikinci yaklaşımda ise interaktivite düzeyi yüksektir, İnternet, çalışanlar ile örgüt arasında diyalog kurmak ve ilişkileri geliştirmek için kullanılmaktadır (Capriotti ve Moreno, 2007).

Örgüt içine açık ve örgütsel faydalara hizmet eden İnternet'e 'İntranet' adı verilmektedir. İntranet'ler genellikle elektronik posta, bir web arayüzü ile dosya transferi ve ağ haberleri gibi diğer araçları kapsamaktadır. İntranet güçlü bir araçtır ancak yüz yüze ya da basılmış iletişim araçlarının tümüyle yerini tutamaz (Holtz, 2004: 96, 98).

*Weblog'lar*, ya da kısaltılmış adıyla '*blog*'lar kişilerin elektronik ortamda tuttıkları ve yayınladıkları günlükler olarak özetlenebilir. Çalışanların kendilerine ait bloglarında kurumlarına ait düşüncelerini paylaşmaları, bunun kurum tarafından denetlenmesi ya da baskı altına alınıp alınmaması günümüzde tartışılan etik sorunlarından birisi haline gelmiştir (Wright ve Hinson, 2006). Şeffaf bir yönetim anlayışı ve karşılıklı açıklık ilkesinin sağlandığı kurumlarda çalışanların kişisel blogları da interaktif birer araç olarak kurum içi iletişimde yer alabilmektedir.

Her ne kadar yeni teknolojiler kurum içi iletişimde kolaylık sağlasa da yapılan bir araştırmaya göre, çalışanlara maaş dışındaki imkan ve haklarının duyurulmasında çok

az örgüt web tabanlı uygulamalar kullanmakta, çalışanların yeterince ilgi göstermediği CD-ROM veya DVD kullanımını da yine sınırlı kalmaktadır. Bu noktada yazılı araçların interaktif araçlara göre, klasik bir anlayışla, daha çok tercih edildiği vurgulanmaktadır (Freitag ve Picherit-Duthler, 2004).

Yazında belirtilen kurum içi halkla ilişkiler araçları Tablo 3'te özetlenmektedir:

Tablo 3. Kurum İçi Halkla İlişkilerde Kullanılan Araçlar

<i>Yazılı Araçlar</i>	<i>Sözel Araçlar</i>	<i>Görsel Araçlar</i>	<i>İnteraktif araçlar</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşletme gazetesi/dergisi</li> <li>• Çalışanlar için el kitabı/kitapçık</li> <li>• Kurum broşürü</li> <li>• İnteraktifler</li> <li>• Basılı konuşmalar</li> <li>• Bilgilendirici kurum içi yazılar/mektuplar</li> <li>• Çalışma raporları</li> <li>• Yıllık raporlar</li> <li>• Yıldönümü yazıları</li> <li>• İş yeri güvenliği ile ilgili yazılar</li> <li>• Öneri kutuları</li> <li>• İşletme içi öneri sistemi dahilinde yazılar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toplantılar</li> <li>• Komisyonlar</li> <li>• Çalışma grupları</li> <li>• Yüz yüze görüşmeler</li> <li>• Departman toplantıları</li> <li>• Kurslar</li> <li>• Seminerler</li> <li>• Bilimsel toplantılar</li> <li>• Kurum kutlamaları (ritüeller, törenler, ödüller)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afişler</li> <li>• Bülten panoları</li> <li>• Sergiler</li> <li>• Dia gösterileri</li> <li>• Video (CR ROM; DVD) ve Filmler</li> <li>• TV</li> <li>• Görsel, işitsel gösteriler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnternet</li> <li>• Bilgi terminalleri</li> <li>• Weblog'lar</li> <li>• Uydu aracılığıyla haberleşme ortamları (Netmeeting telekonferans)</li> </ul>

Kaynak: Yazın taramasından özetlenmiştir.

Tablo 3'de belirtildiği gibi kurum içi halkla ilişkilerde kullanılan araçlar yazılı, sözlü, görsel ya da interaktif araçlar başlığı altında toplanarak oldukça geniş bir çeşitlilik göstermektedir. Halkla ilişkiler iletişim kurulan hedef kitlenin ve konunun özelliğine bağlı olarak uygun iletişim araçlarını seçmektedir. Kurum içi halkla ilişkilerde mükemmellik söz konusu olduğunda ise çalışanlar ile çift yönlü simetrik iletişim kurulmasını mümkün kılan, özellikle sözel ve interaktif, araçların etkin bir şekilde kullanılması söz konusu olmaktadır. Bu araçlar sayesinde kurum içi formal iletişim akışı sağlıklı olarak gerçekleşirken halkla ilişkiler, yönetim ile çalışanlar arasındaki ve çalışanların kendi aralarındaki iletişimi daha rahat takip ederek olası sorunları ya da bilgi eksikliklerini hızla fark edebilmektedir.

Bir kurumun çalışanlar ile yöneticiler arasında ve çalışanları kendi aralarında iletişimlerinin sağlıklı ve verimli bir işleyişe sahip olması o kurumun dış çevre ile sağlıklı bir iletişim kurabilmesi için de öncüdür (Göksel, 1990). Bu bağlamda kurum içi iletişim araçlarının doğru ve etkin bir biçimde kullanılması kurum içindeki iletişim sürecinin mükemmelliği açısından önem taşımaktadır.

### **1.2.3. Mükemmelliğin Değerlendirilmesi**

Bir kurum yaratılması konusunda eksikliği duyulan halkla ilişkilere kuramsal bir yaklaşım getirme amacıyla başlayan çalışma sürecini anlayabilmek için yöntemine bakmak gereklidir.

Mükemmellik çalışması kapsamında araştırma ekibi 1990-91 yılları arasında geniş bir literatür taramasının ardından soruları hazırlamış ve CEO'lara 21 sayfa, iletişim yöneticileri ve çalışanlara ise 7'şer sayfadan oluşan çok kapsamlı birer anket verilmiş ve yanıtlamaları istenmiştir. Yapılan anket sonucunda, 321 kurumdan (bunlardan 51 kurum tüm anketleri tamamlanmamış ancak verdikleri bilgiler uygun durumlarda kullanılmıştır) CEO'lar, iletişim yöneticileri ve devamlı çalışanlardan seçilenlerden (her kurumda 12 kişi) kurumsal iletişim, kurumlardaki yönetim ve örgüt kültürleri ile ilgili 1700 ayrı bilgi parçası toplamıştır. Soruların çokluğu yanıt alınmasını güçleştiren bir unsur olarak vurgulanmaktadır (Dozier, 1995).

Araştırmaya katılan kurumlar arasında şirketler, kar amacı gütmeyen kuruluşlar, devlete bağlı kurumlar ve profesyonel ticari dernekler bulunmaktaydı. 1994'te gerçekleştirilen tamamlama çalışmalarında, başlangıçtaki ankete katılanlar arasında seçilen yaklaşık iki düzine kurumun iletişimcileri ve baskın koalisyon üyeleri ile anket sonuçlarının ayrıntılarının tartışıldığı toplamda 100 saate yakın süren görüşmeler yapılmıştır (Dozier, 1995:238). Halkla ilişkilerde mükemmellik ile ilgili ortaya çıkan kuramsal standartlar 14 karakteristik özellik şeklinde özetlenmiş ardından Grunig ve diğerleri (1998) ve Vercic ve diğerleri'nin (1996) yapmış olduğu çalışmalar sonucunda "mükemmelliğin 10 temel ilkesi" olarak birleştirilmiştir (Lee ve Evatt, 2005:32). Bu ilkeler mükemmel bir halkla ilişkiler departmanının özelliklerini ve halkla ilişkiler departmanlarının

kurumlarını nasıl etkin kıldığını içermektedir. Temel ilkeler, kurumların halkla ilişkiler uygulamalarında mükemmellik derecelerini ölçmek için operasyonelleştirilebilmekte ve kurumlar için bir mükemmellik skoru elde etmede kullanılabilir (Lee ve Evatt, 2005).

### 1.2.3.1. Mükemmelliğin Temel İlkeleri

Mükemmellik çalışmasının ve tamamlama çalışmalarının sonuçlarına göre türetilen (Vercic ve diğerleri, 1996; Grunig ve diğerleri, 1998) ve Wakefield'in (1999) çalışmasıyla 29 ülkeden Halkla İlişkiler uzmanlarının katılmış olduğu Delphi Panel'in sonuçlarına göre temel olduğuna ve ülkelerinde uygulanabileceğine karar verilen mükemmellik ilkeleri şu şekilde özetlenebilir:

1. *Halkla ilişkiler, kurumun stratejik yönetiminin bir parçasıdır.*

Halkla ilişkileri stratejik olarak uygulayan bir kurum, o kurum için en büyük tehdit ve fırsatları sağlayan hem dış, hem de iç stratejik hedef kitleler ile iletişim kurmak için programlar geliştirir.

2. *Halkla ilişkiler, baskın koalisyonun bir parçası olarak yetki sahibidir ya da üst yönetime direkt rapor verir.*

Etkin kurumlarda, en kıdemli halkla ilişkiler çalışanı, o kurumda en büyük güç sahibi üst düzey yöneticiler grubuna ya dahildir, ya da onlara ulaşma imkanı bulunmaktadır.

3. *Halkla ilişkiler fonksiyonları bütünleşiktir.*

Mükemmel departmanlar, tüm halkla ilişkiler fonksiyonlarını tek bir departmanda birleştirir ya da departmanları koordine etme mekanizması vardır.

4. *Halkla ilişkiler, diğer fonksiyonlardan bağımsız olarak bir yönetsel fonksiyondur.*

Birçok kurum, halkla ilişkiler fonksiyonunu pazarlama, hukuk veya finans gibi diğer departmanlar için bir destek aracı olarak indirgemektedir. Halkla ilişkiler fonksiyonu, diğer fonksiyonlardan daha aşağıda görüldüğünde, iletişim kaynaklarını, bütünleşik bir halkla ilişkiler fonksiyonunun yapabildiği gibi, bir stratejik hedef kitleden diğerine iletmez.

5. *Halkla ilişkiler başkanının rolü teknisyenden çok yönetici rolüdür.*

İletişim teknisyenleri genellikle günlük iletişim aktivitelerini yürütür. Ancak mükemmel halkla ilişkiler birimleri, halkla ilişkiler programlarını kavramsallaştıran ve yürüten, en az bir kıdemli iletişim yöneticisine sahip olmalıdır. Halkla ilişkiler birimi bir halkla

ilişkiler profesyoneli tarafından yönetilmezse, iletişim ve ilişki kurma konusunda sınırlı bilgiye sahip baskın koalisyon üyeleri yönetim işini üstlenecektir.

6. *İki yönlü simetrik halkla ilişkiler modeli uygulanır. (departman bazında)*

İki yönlü simetrik halkla ilişkiler araştırmaya dayanır ve iletişimi, stratejik hedef kitlelerde anlayışı geliştirmek ve çatışmaları yönetmek için kullanır. Mükemmel halkla ilişkiler departmanları diğer üç halkla ilişkiler modelinden çok (basın ajansı, kamuyu bilgilendirme ve çift yönlü asimetrik model) bu dördüncü model üzerine yapılandırılır.

7. *İç iletişimde simetrik bir sistem desteklenir.*

Mükemmel kurumlarda, merkezileşmemiş (decentralized) yönetim yapıları çalışanlara özerklik ve karar almaya katılma izni verir. Ayrıca bu kurumların iç iletişimde katılımcı ve simetrik sistemleri vardır. Çalışanlarla simetrik iletişim, örgütsel misyon çalışanların hedeflerini içerdiği için iş tatminini artırır.

8. *Halkla ilişkiler yöneticileri, yönetici rolünde olmak ve simetrik halkla ilişkileri uygulamak için gerekli profesyonel becerilere ve eğitime sahiptir.*

Mükemmel halkla ilişkiler programları profesyonellerce -yalnızca halkla ilişkiler bilgisi ile eğitim görmüş değil aynı zamanda profesyonel kurumlarda aktif olan ve profesyonel yazını okuyan- yürütülür.

9. *Tüm rollerde farklılık (çeşitlilik) temsil edilir*

Mükemmel halkla ilişkiler, tüm rollerde kadın ve erkeklere olduğu kadar farklı ırksal, etnik ve kültürel geçmişlere sahip uzmanlara da yer verir.

10. *Etik ve sosyal sorumluluk iş pratiğinin ayrılmaz bir parçasıdır.*

Mükemmel halkla ilişkiler departmanları etik uygulamalara ve sosyal sorumluluğa duyarlıdır. Karmaşık çevreler aktivist kitleler üretir ve bunlar örgütleri mükemmelliğe doğru iter (Grunig ve diğerleri, 1998:337-339).

Mükemmeliğin temel ilkelerinin geçerliliği Grunig ve diğerleri (1998), Wakefield (2002) ve Rhee (2002) tarafından yapılan ampirik çalışmalar ile desteklenmiştir (aktaran Lee ve Evatt, 2005:32-33).

Mükemmelliğin on temel ilkesi, kurumda ve halkla ilişkiler departmanında stratejik yönetim anlayışının varlığı, kurumda iletişim fonksiyonunun bütünleşik olması, halkla ilişkilerin teknisyenden çok yönetici rolünde bulunması ve çift yönlü simetrik



iletişiminin kullanılabilirliği gibi temel kavramlar üzerine yapılandırılmıştır. Bu ilkeler, kurumların halkla ilişkilerde ve iletişim yönetiminde mükemmellik skorlarını ortaya çıkartabilmek üzere, farklı halkla ilişkiler programları doğrultusunda da operasyonelleştirilebilmektedirler. Bir kurumun alabileceği en yüksek skor '100' olarak belirlenmiştir. Yapılan ölçümler, halkla ilişkilerde mükemmellik bağlamında, kurumlar arasında bir karşılaştırma yapma imkanı da sunmaktadır.

Mükemmelliğin temel ilkeleri, kurumların iç hedef kitlelerine, yani çalışanlarına yönelik halkla ilişkiler programlarının mükemmellik derecelerinin anlaşılabilmesi için de operasyonelleştirilebilir. Bu çalışmada da aynı yöntem izlenerek on maddeli temel mükemmellik endeksi oluşturulmuş ve BM Küresel Sorumluluk Anlaşması'nı imzalayan kurumların skorlarının belirlenmesi için kullanılmıştır (bkz. 3. Bölüm'de Araştırma Modeli ve Yöntem).

## 2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUKLAR

Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) konusunun yükselen bir değer olarak tartışılmaya başlaması 70'li yılların sonu ile 80'li yılların başında denk gelmektedir (Clark, 2000). Aradan geçen yıllarda anlamı konusunda hala üzerinde fikir birliğine varılamamış bu kavrama yönelik yazında farklı açıklamalar ve değişik perspektifler bulunmaktadır.

### 2.1.Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Kavramsallaştırılması

KSS konusunu kavrayabilmek için önce felsefi olarak sorumluluk kavramını ele almak, ardından 'sosyal sorumluluk' dendiğinde ne anlaşılması gerektiğini ahlak perspektifinden tanımlamaya çalışarak bugünkü KSS olgusuna nasıl ulaşıldığını tarihsel bir bakış açısıyla irdelemek faydalı olacaktır.

#### 2.1.1. Sorumluluk Kavramı

Sorumluluk kavramı Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi'nde (1990) şöyle tanımlanmaktadır:

1. Bir kimsenin kendisinin ya da başkalarının davranışları için bir kimseye ya da yetkiliye hesap verme, bu davranışların doğurabileceği sonuçlara katlanmayı kabul etme zorunluluğu, ya da bunun ahlak açısından gerekliliği,
2. Bir görevden, bir işten sorumlu olma durumu; bu yükümlülüğün kendisi,
3. Karar alma yetkisinin yanı sıra, hesap verme zorunluluğunu da içeren görev, meslek ya da toplumsal konum (s.10687).

Sorumluluk kavramı kısaca bireyin, diğer bir deyişle ahlaki öznenin, kendi eylemlerinin sorumluluğunu üstlenebilmesi durumudur (Cevizci, 1999). Ahlaki özgürlük, sorumluluk kavramının temelinde yatan önkoşul olarak tanımlanabilir. Özgürce seçimler yapabilen birey özerk olduğu için istemin özerkliğinden bahsedilebilir. Bu koşullar gerçekleştiğinde sorumluluk ortaya çıkar. Sorumlu bireyin yaptığı seçimler, onun dışında kalan güçlerden bağımsız olmalıdır. Sorumluluk, dışerklikle zedelendiğinde sorumluluk olma niteliğini kaybederek yükümlülüğe dönüşür. Yükümlülük ise bir "zorunda olma" durumu olduğundan sorumluluk ile açıklanamaz. İnsan parça parça olaylardan sorumlu olmaktan öte tüm insanlıktan sorumludur. Dolayısıyla sorumluluk evrenseldir (Timuçin, 2004:441). Ahlaki özne, toplum içerisinde bir birey olduğu gibi kurumsal bir yapı da olabilir. Kurumsal yapılar da tıpkı bireyler gibi eylemlerinden

sorumludurlar ve içinde faaliyet gösterdikleri toplumun sürekliliğini sağlamakla yükümlüdürler.

Heller (2006) sorumluluk olgusunu “ileriye dönük sorumluluk” ve “geçmişe dönük sorumluluk” olarak ele almıştır. Heller, sorumluluk teriminin ahlaki anlamda kullanımında, birisini sorumlu tutmanın her zaman geçmişe dönük bir mesele olduğunu savunmaktadır. Herkes geçmişte yaptıklarından sorumlu olduğu için geriye dönük sorumluluk geneldir. İleriye dönük sorumluluk tipi ise tikeldir ve herkesin bu tip sorumluluğu yoktur. Eğer birisi tikel bir mevki üstlenmişse, aynı zamanda bu mevkiin getirdiği ‘sorumlulukları’ da üstlenir (s.91). Heller, sorumluluğun çoğul halini “yükümlülükler” olarak tanımlamaktadır. Birey, her koşulda üstlendiği mevkiin yükümlülüklerini yerine getirmeye zorunludur. Üstlenilen mevki kurumsalsa, yükümlülükler de somut normlar ve kurallar şeklinde ortaya çıkar; kurumsal değil de gündelik yaşantıya ilişkin ise, çoğunlukla belli bir topluma aidiyet koşulları olan sorumluluklar şeklinde kabaca tanımlanmış olabilir; ancak yine de yükümlülükten söz edilmektedir. İleriye dönük sorumluluk, mevki sahibi olma -yetkili olma- durumunun getirdiği tanımlanmış yükümlülüklerin yanı sıra, beklenmedik olaylar karşısında yükümlülüklerin ötesine geçme sorumluluğunu da kapsamaktadır (s.92).

Sosyal sorumluluk kendi içinde iki farklı açıdan ele alınabilir: bireyin topluma karşı sorumluluğu (bireyin yasal, ahlaki ve bireysel sorumluluklarının toplamı onun topluma karşı sorumluluklarını da içerir) ve kurumların topluma karşı sorumlulukları (Yaşar, 2007:51). Dolayısıyla kurumların sorumluluklarının toplumsal boyutu söz konusu olduğunda kavramın tanımına “sorumlu olan kurum” ile “kendisine karşı sorumlu olduğu toplum” çerçevesinden bakılması doğru olacaktır. Bu bağlamda kurumların, ahlaki özne olarak, ilişki içinde oldukları tüm paydaşlara (başlıcaları hissedarlar, çalışanlar, tedarikçiler, tüketiciler ve hükümet olmak üzere), hatta tüm insanlığa karşı sorumluluklarının bulunduğu varsayılmaktadır.

Sosyal sorumluluk, kurumun örgütsel yapısıyla ilgili bir kavram olmakla birlikte, örgütlerin temel ilke ve kurallarını belirleyen unsur insandır. İşletmelerin faaliyetler sırasında yöneticilerin kişisel özellikleri, kurumsal yapıyı ve kurum kültürünü

etkilemektedir. Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramının ortaya çıkışında da işletme kararlarının ahlaki özelliklere sahip olup olmadıkları konusu bulunmaktadır. Bu bağlamda kurumların sosyal sorumlulukları, temelde ahlaki değerlerin hayata geçirilmesi ile doğrudan ilintilidir. Sosyal sorumluluğun kavranabilmesi için değerlerin, amacın ve bunların sonucunda ortaya çıkması beklenen ahlaki davranışın bir bütün oluşturduğunun bilincinde olunmalıdır (Öcal, 2007). Sosyal sorumlulukları irdeleyebilmek için kavramın özünü oluşturan, ancak yazında içerik olarak birbirleriyle karıştırılabilen “ahlak” ve “etik” olgularının açıklığa kavuşturulması yerinde olacaktır.

Ahlak kavramı, belli bir dönemde, belli insan topluluklarınca benimsenmiş, bireylerin birbirleriyle ilişkilerini düzenleyen törel davranış kurallarının, yasalarının ve ilkelerinin bütünüdür. Çıkış noktası insan eylemlerinin toplumsal hayata zarar vermeden düzenlenmesi gibi pratik bir nedene dayanan ahlak, insanların nasıl yaşaması, nasıl davranması gerektiği sorularına verilecek yanıtları arar (Tutar ve diğerleri, 2003:146). Ahlak, kural koyucu bir ilkeler setidir (Özgener, 2004). Sosyal sorumluluk, ahlak anlayışı ile bağlantılı olsa da onu aşan bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2004:14).

Ahlak kelimesi Türkçe’de hem moral hem etik anlamında kullanılmaktadır. Yabancı yazında etik kelimesine karşılık gelen kavram için Türkçe’de “İş ahlakı” terimine de çoğunlukla rastlanmakta, ancak ahlak kelimesi daha dinsel içerikli bir kelime olarak algılanabilmektedir (Öcal, 2007). Dolayısıyla bu kavramların hangi tanıma denk geldiğinin net bir biçimde ortaya konmalıdır. “Etik” kavramı birçok zaman ahlak ile eşanlamlı olarak kullanılmasına rağmen ikisi birbirinden farklıdır: Ahlak yaşanan bir olgu iken etik, bu olguyu sorgulayan felsefe dalıdır. Etik, aslında bireylerin iyiliğini, refahını ve rahatını geliştirmek üzere ortaya konan faaliyet ve uygulamalarla ilgilenen bir alan olmakla beraber, insanlar için neyin iyi, neyin kötü olduğunu; insanın iyiliği için doğru ve yanlış davranışların neler olduğunu; yaşamaya değer bir hayat için nelerin yapıp nelerin yapılmaması gerektiğini söylememektedir. Gerçekte etik, ahlaki standartların hayata uygulanışının ve bu uygulamaların mantıklı olup olmadıklarının sorgulanmasıdır (Tepe, 1998). Bu kavramsallaştırmaya göre, bu çalışmada ahlaki standartları tartışan konular söz konusu olduğunda “etik” kavramı kullanılacaktır.

Etik konusunda yapılan çalışmalar dört ana başlık altında toplanabilir:

1. *Betimsel Etik*: Antropoloji, sosyoloji ve psikoloji alanları ile yakın ilişkisi bulunan betimsel etik De George'a (1999) göre insanların, kültürlerin ya da toplumun ahlakını betimler. Farklı ahlaki sistem, kod, uygulama, inanış, ilke ve değerleri birbirleriyle karşılaştırır (s.21). Ancak bu karşılaştırmanın sonucunda bunlardan birinin diğerine üstünlüğü olup olmadığını sorgulamaz, yalnızca durumu ortaya koyar (Tevrüz, 2007)
2. *Metaetik (Analitik Etik)*: Metaetik, ahlaki sebep bulmanın mantığı üzerine çalışır. Ayrıca etiğin karakteristiği ya da doğasıyla ilgili çalışmalarla ilintilidir. İyi, doğru, adalet gibi soyut terimlerin anlamlarını da araştıran metaetik, ahlaki yargılar içermez (Day, 1990; De George, 1999).
3. *Normatif Etik*: Day'e (1990) göre normatif etik, ahlaki davranış ile ilgili genel kuramlar, kurallar ve ilkelerin belirlenmesi ile ilgilidir. Toplumsal anlamda, ahlaki davranışın temel toplumsal kurallarının arayışındır. "Bu yaklaşımı benimseyen ahlak filozofu, insanlara ne yapıp ne yapmamaları gerektiğini göstererek, yükümlülük ve sorumluluklarını anımsatan nesnel ahlaki doğrular olduğunu savunur" (Cevizci, 1999:6). Teorik ve pratik olmak üzere iki düzeyi vardır: Teorik düzey; temel ahlaki ilkeleri belirler. Pratik düzey ise; özel alanlarla ilgili genel sorunları tartışarak, genel kuralları özel alanlara uygular (s.7)
4. *Uygulamalı Etik*: Uygulamalı etik, ahlak felsefesinin yaşam pratiklerine uygulandığı kesişim noktası ve problem çözücü dalı olarak belirtilebilir (Day, 1990:4). Tıbbi etik (deontoloji), bilim etiği, çevre etiği gibi konular bu somutlaştırma girişiminin çalışma alanlarıdır.

Bireye ilişkin bir kavram olan etik, işletmelerin davranış ve amaçlarının ahlaki boyutlarıyla ilgilendiğinde uygulamalı etiğin araştırma alanına giren "iş etiği"nin konusu olmaktadır. İş etiği yalnızca ahlaki normları ve değerleri incelemekle kalmaz, bu inceleme sonuçlarını kurumlara, teknolojilere, iş görme tarzlarına ve faaliyetlerine uygular. Bundan dolayıdır ki "iş etiği" ve "çalışma ahlakı" kavramları iç içe geçmiştir (Tevrüz, 2007:3). Çalışma ahlakı, bir toplumda işe ve çalışmaya karşı gösterilen

tavırları ve değerleri içermektedir. Çalışma ahlakının yüksek olduğu kültürlerde iş etiğinin de buna paralel olarak geliştiği görülmektedir (Öcal, 2007:14).

Sosyal sorumluluk kapsamındaki başlıklar, aynı zamanda iş etiğinin kapsamındadır. Örneğin bir kurumun sosyal sorumluluklarının arasında çalışanlarına karşı ayrımcılık yapmamak, iş etiği açısından da ele alınan bir konudur. Dolayısıyla sosyal sorumlulukların neler olduğu, kurumların, özellikle de yöneticilerin etik olgusuna yaklaşımları ile doğrudan bağlantılıdır.

### **2.1.2. Kurumlarda Sosyal Sorumluluk Anlayışının Tarihsel Gelişimi**

Sosyal Sorumluluk ile bağlantılı kavram ve uygulamalar tarih öncesi dönemlere dek uzanmaktadır. Mısır, Eski Yunan, Roma, Mezopotamya ve çeşitli Anadolu medeniyetleri incelendiğinde ticari faaliyetleri düzenleyen birincil faktörün ahlak, ikincil faktörünse toplumsal adet, gelenek-görenek, kural ve yasaları olduğu görülmektedir (Özgener, 2004:163). Sümer tabletlerinde ticaretin taraflarının sorumlulukları çeşitli başlıklar altında tanımlanırken örneğin bir işçinin dinlenme hakkının güvence altına alındığı belirtilmektedir. Buna göre günümüzden 5000 yıl önce bir işçinin ayda 3 gün dinlenme izni olduğu bir sözleşme ile belirlenmiş, işverenin çalışan haklarına yönelik sorumluluğu da böylece netleştirilmiştir. MÖ 1800'lerde Babil Kralı Hammurabi'nin kanunları da ticaretin taraflarının sorumluluklarını tanımlamaktadır. Ayrıca Aristo'nun MÖ 4. yüzyılda gerçekleştirdiği etik çalışmasında iş etiği ile ilgili kavramlar da yer almaktadır (Yamak, 2007:10).

Çeşitli medeniyetlerin yanı sıra dinlerin de sosyal sorumluluk anlayışının gelişimine katkısı yadsınamaz. Musevilik "On Emir" ile sosyal sorumluluk, örgütlenme ve yönetim anlayışlarına katkıda bulunmuştur. Tevrat'ta da ürün kalitesi, fiyatlama, tartı, ölçme gibi konularda satın alana karşı sorumluluklarda söz edilmektedir. Ayrıca çalışan hakları ve doğal kaynakların korunması ile ilgili başlıklar da vardır. Benzer söylemler diğer din kitaplarında da yer almaktadır, örneğin Kuran, işverenlerin hayırseverlik faaliyetleri ile ilgili kesin hükümler koymuştur (Yamak, 2007:11).

16. ve 18. yüzyıllar arasındaki dönemde hakim Merkantalizm’de devletin merkezi gücü oluşturması, toplum hakkında her türlü kararı verme yetkisini de elinde bulundurmasına imkan sağlamaktaydı. Bu dönemde kurum ve yöneticilerin sosyal sorumlulukları kendi ülkelerine çıkar sağlamak adına başka ülkelerde sorumsuzca davranmanın meşru olması şeklinde ifade edilebilir (Özgener, 2004:164). Özet olarak 19. yüzyılın ikinci yarısında başlayan Sanayi Devrimi öncesi dönemde sosyal sorumluluk anlayışının din, kültürel yapılar ve geleneklerin ekseninde belirlendiğini söylemek mümkündür.

Modern anlamda sosyal sorumluluk tartışma ve uygulamaları Avrupa’da doğmuş ancak ABD’de gelişmiştir. “Kurumsal Sosyal Sorumluluk” (KSS) kavramı ilk olarak Howard Bowen tarafından kaleme alınan ve 1953 yılında basılan ‘Social Responsibilities of the Businessmen’\* adlı kitapta yer almıştır. Yazara göre iş adamının sosyal sorumlulukları, halk için arzu edilebilir politikaları izlemek, kararları almak ve eylemleri yerine getirmek gibi bazı yükümlülüklerin toplamından oluşmaktaydı. 50’li yıllarda ABD’deki yöneticilerin uygulama ve demeçlerine yer veren eser o yıllarda Amerikan toplumunda işletmelerin sosyal sorumluluk alanında ortaya çıkan mücadelenin sebeplerini ve hangi ölçülerde gerçekleştiğini tanımlamaya çalışmıştır. Kurumsal yankıları yüksek bu eser, kendisinin ardından gelen birçok araştırmacıya da yol gösterici nitelikte olmuştur.

Son yılların tarihsel gelişimine bakılacak olursa rekabette üstünlük sağlayan değer 80’li yıllarda ‘kalite’, 90’lı yıllarda ‘hız’, yeni binyıla gelindiğinde ise ‘Kurumsal Sosyal Sorumluluk’ tur (Sabuncuoğlu, 2004:14). Doğaldır ki KSS, 2000’li yılların bir icadı değildir, kendi tarihsel gelişim sürecini yaşamış, her dönemde üzerinde çokça tartışılan bir konu olmuştur. KSS’un dünyada ve Türkiye’de gelişimi ve değişimini yönetsel değişimler ve sosyo-ekonomik farklılaşmanın iş hayatına yansımaları bakımında ele almak yerinde olacaktır.

---

\* Howard Bowen’in temel kaynak niteliğindeki bu eserinin baskısını ABD’de bile bulabilmek neredeyse imkansız olmasına rağmen KSS ile ilgili yazında esere çok fazla sayıda atıf bulunmaktadır. Araştırmacı ve yenilikçi bir çalışma olarak kabul gören kitap hakkında yapılan yorumlar ve alıntılar, onu doğrudan okumuş olan araştırmacıların yorumlarına dayandığı için birçok makale ve kitapta doğrudan atıf olarak görünen bölümlerin aslında yorum ve analizlere yapılmış atıflar olduğunu vurgulamak gereklidir.

### 2.1.2.1 Kar Maksimizasyonu Sorumluluğu

Antik çağlardan günümüze kurumlar ve sosyal sorumluluklarında ortaya çıkan farklılaşmaları anlamak için ‘çalışma’ kavramının algılanışına ve kurumlardaki yönetim anlayışındaki gelişmelere bakılabilir. Lafargue’a (1991) göre antik çağın çalışmaya bakışı günümüzdeki anlayıştan tamamen farklıdır. Antik Yunan’da çalışma hor görülen, kölelerin yaptığı bir şey olarak aşağılanmakta; özgür insanların yapacaklarının, bedensel devinimler ve zeka oyunlarından ibaret olması gerektiği düşünülmektedir (s.61). Bu bakış açısı antik dönem şair ve filozofları tarafından da desteklenmekte, zorunlu olarak çalışma ile kölelik eşanamlı görülmektedir, dolayısıyla mecburen çalışan insan aynı zamanda özgürlüğüne, bağımsızlığına ihtiyaç duymaktadır (s.37).

Çağdaş anlamda çalışma fikrinin doğuşu imalat kapitalizmi ile olmuştur. Kapitalist toplumda çalışma, kamusal alanda gerçekleşir. Çalışma, başkaları tarafından istenen, tanımlanan, yararlı görülen ve bu sıfatla onlar tarafından ücretlendirilen bir faaliyettir (Gorz, 1995). Bu dönem aynı zamanda işletmeciliğin bir meslek olarak ortaya çıktığı, Frederick W. Taylor’un, ve Henri Fayol’un katkılarıyla yönetim biliminin bir disiplin haline gelmeye başladığı dönemdir. Taylor, Fayol ve Weber gibi yazarların görüşleri Klasik Yönetim Kuramı’nı oluşturmaktadır. Temelde çalışan işçileri makinenin bir uzantısı gibi gören bu kuram ‘Bilimsel Yöneticilik’, ‘Kapalı Sistem’, ‘Makine Kuramı’ veya ‘X Kuramı’ olarak da bilinmektedir (Akıncı, 1998:13).

Taylorizm’in temel amacı işçinin verimini artırmaktır. Bunun için işçinin üretim sırasında yapacakları yöneticiler tarafından tanımlanmalı, ayrıntılandırılmalı, planlanmalı, örgütlenmeli ve denetlenmelidir. Bunun için yöneticiler bilimsel yöntemlerle çalışmalıdır, aynı şekilde ortaya çıkan sorunlar da bilimsel yönetim hareketinin ilkelerine uyarak çözülebilirdi. Taylorizm’de insan, fizyolojik sınırlar içinde istenildiği gibi yönlendirilmesi mümkün tek boyutlu, pasif ve duygusal bir varlıktır ve ekonomik güdülerinin etkisi altındadır. Örgüt ise bu insanların oluşturduğu bir makinedir. Bu görüşte örgütün toplumsal ve sosyal yönü hiç önemsenmemektedir (Akıncı, 1998; Daft, 1994; Gürgen, 1997).



Birinci Dünya Savaşı'nda Taylor'un bilimsel yönetim ilkeleri ABD'de Ford'un hareketli montaj hattı ile birlikte yayılmış, 1920'lerde Batı Avrupa'da ardından da Japonya'da benimsenmiş (Drucker, 1999:155) ve etkileri 80'lere dek sürmüştür (Vettori, 2007).

Hay ve Gray, 20'li yıllara kadar yöneticilerin sosyal sorumluluk anlayışında kar maksimizasyonu anlayışının hakim olduğunu belirtmektedir. Bu dönemde öne çıkan unsurlar karlılık, verimlilik ve hissedar çıkarları iken toplumsal değerler, çalışma şartlarının iyileştirilmesi ve ürün kalitesi gibi konular tamamen gözardı edilmiştir (aktaran Yamak, 2007:19). Fabrika sistemi hızlı ve yüksek miktarda üretimi sağlamış olsa da bu sistem sosyal olarak olumsuz sonuçları beraberinde getirmiştir: Erkek çalışanların yanında, hatta bazen onların yerine, ucuz işgücü sağladıkları için kadın ve çocuklar çalıştırılmaya başlanmıştır. Çalışma saatleri fazla olmasına rağmen ücretler düşük kalmış, makineleşme çalışanların becerilerine ihtiyaç bırakmadığı için kalifiye işçi ihtiyacı azalmıştır. Tümüyle kar odaklı olmak, işgücünü alınıp satılan bir meta olarak görmek ve ürünle ilgili sorumlulukları tüketicilere yüklemek de bu dönemin anlayışı dahilindedir. Yöneticinin asli sorumluluğu sadece iş sahiplerine, yani patronlara karşı iken, doğal kaynakların korunmasından ve çevresel konulardan söz bile edilmemektedir (Yamak, 2007).

Aynı yıllarda Andrew Carnegie gibi büyük iş sahipleri, kendisi gibi zenginlerin kazançlarını topluma yardım ederek onlarla paylaşması gerektiğini savunmakta, üniversite, hastane ve kütüphane gibi kurumlara yapılan maddi yardımlar ile aslında toplumda kendilerine karşı oluşan memnuniyetsizlikleri azaltmaya çalışmaktaydılar. Bu filantropik yaklaşımın ardında yatan asıl neden, samimiyetle ve gönüllü olarak elde edilen karı sosyal paydaşlar ile paylaşmak değil, artan işçi hareketlerinin yarattığı korku, toplumsal eleştiriyi azaltma niyeti ve devletin iş dünyasına yönelik yaptığı düzenlemelerdi (Yamak, 2007).

Klasik yönetim anlayışı döneminde çokça eleştirilmişse de 1930'lara kadar işletmelere yol gösteren tek anlayış olarak kalmıştır. Ancak o yıllarda ekonomik değişimler ve teknolojik gelişmeler işletmelerin boyutlarının artmasına sebep olmuştur. Bu durum

işletmeler arası birleşmelerin olmasına da yol açmıştır. İşletmeler büyüdükçe yönetimde daha karışık bir hal almış merkezci yönetim anlayışı yetersiz kalmaya başlamış yöneticiler bir çıkmaza sürüklemiştir. Bu yönde gelişmeler sürürken insanlar da daha bilinçlenmiş ve seviyeleri artmıştır. Artık klasik kuram tıkanmış, sorunlara cevap veremez olmuştur. 1929’da yaşanan ekonomik krizle çöken işletmeler, yeni yönetim arayışlarına girmişlerdir. İnsan ilişkileri yaklaşımı böyle bir bağlamda ortaya çıkmış (Daft, 1994) ve insanlara yönelik sosyal sorumlulukların yerine getirilmesinin ne denli önemli olduğu bu dönemde kavranmıştır.

### 2.1.2.2. Sosyal Devlet ve Yedieminlik Yaklaşımı

Fordizm ile birlikte toplumların dönüşmesine sebep olan kitlesel üretim ve kitlesel tüketim anlayışının yarattığı sistem, kendilerine görece yüksek ücretler ödenen vasıfsız işçilerin kitlesel olarak üretilmiş ürünleri yüksek düzeyde tüketmesine dayanmaktaydı (Vettori, 2007). Ancak zaman içinde bu sistem tıkanmış ve 1929 sonrasında yaşanan ekonomik kriz ve büyük bunalım, *laissez faire* (bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler) mantığına dayanan liberal ekonomik teorinin terk edilmesine neden olmuş, 1930’lu yılları izleyen dönemde Keynes’çi iktisat teorisi çerçevesinde uygulanan ekonomik politikalar, devletin iktisadi yaşamdaki rolünü ve ağırlığını arttırmıştır.

İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde devletin ekonomik yaşamdaki rolünü arttıran diğer bir etmen de değişen devlet anlayışıdır. Gelişmiş kapitalist ülkelerde “refah devleti”, az gelişmişlerde “sosyal devlet” olarak adlandırılan devlet biçimi 20. yüzyıl kapitalizminin devlet biçimlerinden birisidir ve sosyalist sistemin baskısı nedeniyle ortaya çıkmış bir yaklaşım olarak, aslında tıkanan sistemin kendini kurtarma operasyonudur (Güler, 2005). Birleşmiş Milletler bildirilerinde ve giderek ülkelerin anayasalarında yer alan bu anlayış, 1950-70 arasında yaşanan ekonomik konjonktürde sosyal devlet anlayışının ekonomik yaşama geçirilişinin maddi olanaklarını sağlamıştır\*.

Güler’e (2005) göre sosyal devlet kavramını üç kavram üzerinden ele almak mümkündür: Hem tarihsel gelişme sıralamasında ilk, hem de sosyal devlet kavramında en dar kategori, “*sosyal yardım hizmetleri*”dir (Rosanvallon’dan aktaran Güler, 2005:2). Sosyal yardım hizmetleri, devletin, nüfusun türlü nedenlerle kendi kendine

\* [http://www.ydk.gov.tr/kit99/onuncu\\_bolum.htm](http://www.ydk.gov.tr/kit99/onuncu_bolum.htm)

bakım ve gelişimini sağlama olanaklarından yoksun kesimlerine yardımcı olmak işlevini anlatır. Bu işlev, çağdaş devletlerde Batı Avrupa kapitalizminin feodal toplum düzenini çözerek yükselişiyle birlikte doğmuştur. Bir üretim biçimi olarak feodalizmin çözülüşü, toplumda genç, yaşlı, engelli, yoksul kesimlerin bakımını üstlenmiş geniş aile yapısı, yerel topluluklar, kilise örgütlenmeleri gibi kurumların da dağılması demektir (s.3). İkinci kategori, ‘*sosyal güvenlik hizmetleri*’dir. Yine Avrupa ülkelerinde 19. yüzyılın son çeyreğinde belirmeye başlayan kaza sigortası, sağlık sigortası, emeklilik sigortası sistemleri, ilk uygulamaları Almanya’da olmak üzere, 1875–1925 yılları arasında yaygınlaşan uygulamalar olmuştur. Sosyal yardıma ihtiyaç duyacak nüfus varlığını sınırlandırma sonucu yaratan bu kategori, bir kamu hizmeti olarak ortaya çıkmış ve genişlemiştir. Bu açıdan Osmanlı Devleti uygulamaları, Avrupa tarihinin aşamalarıyla eşzamanlıdır (Aslan’dan aktaran Güler, 2005:3). Üçüncü kategorideki ‘*sosyal devlet*’ 1930 yılı başlangıç olmak üzere ikinci dünya savaşı sonrasında olgunlaşan bir kavramdır:

“En genel tanımıyla sosyal devlet, ekonomik ve toplumsal yaşama kamusal araçlarla doğrudan ve dolaylı olarak müdahale etme yetkisiyle donatılmış devlettir....Kapsamlı vergilendirme ve doğrudan kamu üreticiliği üzerinde yükselen eğitim, sağlık, sosyal güvenlik, barınma, istihdam ihtiyaçlarının karşılanması, nüfusun her kesimine açık, herkesçe eşit biçimde ulaşılabilir olanaklar halinde devletçe güvence altına alınan hak alanları olarak görülür” (Güler, 2005:3).

İkinci dünya savaşı sonrası, en gelişmiş ekonomilerde iş dünyasındaki düzensizlik bir miktar kontrol altına alınmış; güçlü sendikalar, refah devletinin sağladığı garantiler ve büyük ölçekli şirketlerin ortaya çıkışı göreceli bir istikrar dönemi başlatmıştır (Sennet, 2005:22). Bu süreçte, gelişmiş ülkelerin yanı sıra az gelişmiş ülkeler de kamu desteğiyle (ithal ikameci sanayileşme modelleri çerçevesinde) kalkınma sürecine girmişlerdir. Devletin sosyo-ekonomik yaşama müdahalesi ve ‘*sosyal refah devleti*’ olarak ifade edilen anlayışın hakimiyeti sonucu kamu ekonomik kuruluşları, sayısal ve ulusal hasıllardaki oransal pay olarak önemli büyüklüklere ulaşmışlardır \*.

Yaklaşık 30 yıl kadar süren bu dönem (Sennet, 2005), 1980’lerde deregülasyon (yani ekonomik alanda devletin karar ve uygulama yetkilerinin kaldırılması) ve özelleştirme

\* [http://www.ydk.gov.tr/kit99/onuncu\\_bolum.htm](http://www.ydk.gov.tr/kit99/onuncu_bolum.htm)

politikalarının uygulanmaya başlanması ile terk edilmeye başlanmış ve sosyal yardım hizmetleri, sosyal güvenlik hizmetleri ve sosyal devlet kavramlarının küresel piyasa sistemine devri, devletin halkın refahına ilişkin tüm sorumluluklarından boşalmasıyla sonuçlanmıştır (Güler, 2005). Bu durum kurumların, sosyal sorumlulukları alanında daha aktif olmaları zorunluluğu ile beraber, her şeyin bir rekabet unsuru olarak görüldüğü serbest piyasa ortamında onlar için yeni bir rekabet ortamı da yaratmıştır. Ancak KSS konusunun iş yapan kişinin bireysel sorumluluklarından öteye geçip kurumun temel bir meselesi haline dönüşmesi doğal olarak belli bir süreçte oluşmuştur.

### **2.1.2.3. İş Adamının Sorumluluklarından Kurumsal Sosyal Sorumluluğa**

KSS'nin başat yönlerinden birisi de 'Kurumsal Hayırseverlik' idi. Andrew Carnegie gibi ilk kapitalistler aynı zamanda önemli hayırsever işadamlarıydı. Ancak yapmış oldukları hayır işlerini kurumları adına değil, bireysel olarak yerine getirmekteydiler (Cochran, 2007). Howard Bowen tarafından yazılan ve 1953 yılında basılan 'Social Responsibilities of the Businessmen' adlı KSS yazınının kült eserinde serbest girişim ekonomisinde iş adamının rolü sorgulanmakta ve sosyal sorumluluk kavramının işadamlarına uygulanmasının sonuçları araştırılmaktadır. Bowen kitabında işadamlarının önem vermelerini düşündüğü birçok toplumsal sorumluluktan söz eder:

“İşadamları mülkiyet hakkına saygı göstermeli, sözleşmelere uymalı, hile ve dolandırıcılığa başvurmamalı, verimliliği gözetmeli, ekonomik kalkınmaya katkıda bulunmalı, sağlık ve güvenliği korumalı, rekabete uygun davranmalı, rekabet şartlarında eksiklik varsa kendini aşırı davranışlardan alıkoymalı, tüketicilerin, çalışanların ve sahiplerin ekonomik özgürlüklerine ve insan haklarına saygı göstermelidir.” (Bowen'dan aktaran Yamak, 2007:27).

Bowen eserinde yeni olduğunu belirttiği iki temel konuya daha dikkat çekmektedir; bunlar işadamının kendi işiyle ilgili kararlar alırken bu kararın daha geniş çerçevedeki olası ekonomik ve toplumsal sonuçları göz önünde bulundurması ve kamu politikaları ile ilgili olarak devlet ile işbirliği yapmasıdır. Bu yıllardan her ne kadar işadamının sorumluluklarından bahsedilse de, KSS kavramı terminolojik olarak yer almaya başlamış, ancak sosyal sorumluluğun kapsamı genelde çalışanlar ve ülkesel boyuttaki konularla sınırlı kalmıştır (Yamak, 2007).

1960'lerden başlayarak Amerika'da sosyal sorumluluk konusuna kurumsal bazda ilgi artış göstermiş; 1970'li yıllardan itibaren toplumun şirketlerden uymasını beklediği ahlaki kurallar oluşturulmaya başlanmış ve işletme politikalarına dahil edilmiştir (Arslan, 2001). Bu dönemde hem hükümetlerin kanuni düzenlemeleri hem de çevresel baskılar işletmeleri sosyal sorumluluk adına bazı önlemler almaya itmiştir. ABD'de ekolojik çevrenin verdiği kirlenme sinyallerini dikkate alan hükümet 1970 yılında Çevre Kanunu'nu kabul etmiştir. Bu kanun şirketleri çevreye duyarlı faaliyet göstermeleri için yatırımlar yapmaya yönlendirmiştir. Bu yatırımların yüksek maliyetleri şirketlerden tepkiler çekse de, bu dönem çevresel iş etiğinin doğuşunun temelini oluşturur (McMahon, 2003:349). Gönüllü yürütme ilkeleri, sosyal denetlemeler, toplum çıkarlarına ilişkin kararlar, sosyal yatırım fonları sosyal sorumluluk ve çevresel performansa ilişkin değerlendirme ve sıralandırmalar ve genellikle büyük şirketlerin politik eylem alanı olarak kullanılması gibi modern sivil düzenleme stratejileri de bu dönemde geliştirilmiştir. 1970'lerde Dow Chemical'a karşı yapılan boykot ve eylemler, 1990'larda Nike'ye ve Shell'e karşı yapılacakların adeta bir ön tasarısı niteliğini taşımaktadır (Vogel, 2006:6).

Avrupa ülkelerinde sosyal sorumluluk, maaşlar, çalışma koşulları sosyal güvenlik gibi çalışan haklarını ilgilendiren konular üzerinde yoğunlaşmıştır. Dolayısıyla Avrupa'da şirketlerin sosyal sorumluluk anlayışları ABD'dekine benzer bir gelişim gösterse de toplumsal duyarlılığın bu tip konularda yoğunlaşmasından dolayı öncelikle kanuni düzenlemelere uyma eğilimi şeklinde kendini göstermiştir.

Değişen dünya koşullarının şirketleri politikalarında değişiklik yapmaya itmesi, yaşı bir asırdan büyük şirketlerin tarihçesinde gözlemlenebilir. Hollanda'da 1833 yılında kurulan dünyanın en büyük petrol şirketlerinden Shell'in, zaman içinde toplumla etkileşimlerindeki farklılaşma buna örnektir. Kuruluş yıllarından 20. yy'ın ortalarına değin büyüme ve yatırımlarının geri dönüş sürecini yaşayan Shell, 70'li yıllarda kurumların çevresiyle ahlaki etkileşimin ivme kazanmasıyla birlikte şirket bünyesinde günümüzde de geçerliliğini koruyan etik standartları oluşturmuştur. Genel İş İlkeleri Beyannamesi\* adı altındaki ilkeleri Shell'in tüm dünya ofislerinde 1976 yılından bu

---

\* Statement of General Business Principles

yana hala düzenli olarak güncellenerek uygulanmaktadır. Daha sonraki on yıl şirket faaliyetlerine toplum onayıyla devam edilmesi gündeme gelmiştir\*.

Amerika da, iş dünyasının faaliyetleri ve toplum arasındaki etkileşimin yarattığı gerilim noktalarından yola çıkarak kimi zaman kanuni yaptırımlar kimi zaman tutum değişikliği yaratacak kampanyalardan yararlanarak KSS anlayışını geliştirmiştir.

#### **2.1.2.4. Küreselleşme Etkileri ve ‘Sosyal Oyuncular’ Olarak Kurumlar**

Küreselleşme süreci bir yandan iş dünyasına çok önemli fırsatlar sunarken diğer yandan ülkeler arasındaki gelişmişlik düzeyindeki farkı artırıyor mu yoksa azaltıyor mu sorusunun yanıtını vermek zordur. Yatırım sermayesinin artık bir tek coğrafya ile sınırlı kalmaması; az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde ucuz işgücü kullanımına yol açmakta, bu durum ise insan ve çalışan hakları ihlalinin beraberinde getirmektedir. İnsanlar arasındaki dengesizlikleri artıran bu durum adeta sosyal uçurumlar oluşmasına sebep olmaktadır. Kurumlar bu dengesizliğin oluşmasının nedenlerinden biridir ancak, bir yandan da sistemin varlığını sürdürebilmesi için sosyal sorunlarla başa çıkmak zorunluluğunu hissetmektedirler. İşte günümüzün KSS anlayışı da böyle bir platformda başkalaşarak şekillenmektedir.

Bilgi teknolojileri ekseninde hızlanan küreselleşme bağlamında işletmelerin KSS anlayışlarında bir paradigma değişikliği olduğundan söz etmek mümkündür. Kurumsal sosyal sorumluluk tartışmaları günümüzde filantropik anlayışı aşarak kurumsal sosyal dengeyi sorgulama noktasına ulaşmıştır (Habisch ve diğerleri, 2005). İşletmeler kendilerini artık ‘sosyal oyuncular’ olarak görmekte ve çevre ile ilgili konuları bir tehdit olmaktan çok günlük faaliyetlerinin bir parçası olarak kabul etmektedirler (www.kalder.org).

Artan uluslar arası rekabet, ekonomik ve finansal pazarların birbirlerine bağımlılığı; daha hızlı, ucuz, çeşitli ve kolay ulaşılabilen iletişim imkanları yeni bir küresel ekonomi yaratmış (Blanpain’dan aktaran Vettori, 2007:14) ve bu başkalaşım, iş dünyasını da değiştirmiştir. Küresel ekonomide rekabet gücünü sürdürmek ‘esneklik’ ihtiyacını doğurmuştur. Bu ihtiyacın sonucu olarak da Blanpain’e göre daha basık yönetim

---

\* <http://www.shell.com>

yapıları dünya çapında bir birliğe üye olmada düşüş, Anstey'e göre toplu iş anlaşmalarının merkezileşmemesi ile Deery ve Mitchel'e göre işveren-çalışan ilişkilerinin bireyselleşmesi ortaya çıkmaktadır (aktaran Vettori, 2007:14).

İnternetin gelişmesi ve yaygınlaşması, teknolojinin kullanımının hayatın her alanında etkin hale gelmesi bilgi çağına geçişi sağlayan temel unsurlar olmuştur. Vettori'ye (2007) göre yapılan işin içeriği ve kalitesi; beceriler; iş sözleşmelerinin içeriği ve süreleri bilgi çağıyla birlikte tamamen değişmiştir. Bu değişim, 1970'lerde başlayarak giderek ivme kazanan esnekliğe dayalı yeni üretim yöntemlerinin ortaya çıkmasıyla sonuçlanmıştır. Kitlesele üretimin karşısında uzmanlaşma şirketlerin hayatta kalabilmeleri için gerekli hale gelmiş, kurumlar daha esnek olabilmek adına yeniden yapılanmak zorunda kalmışlardır. Post-Fordist çağda örgütlerin şu özellikleri ortaya çıkmaktadır:

- daha küçük işletmeler
- daha küçük çekirdek çalışan takımları
- daha kalifiye çalışanlar ve daha esnek araçlar
- dışarıdan kaynak bulma (outsourcing)
- daha basık hiyerarşik yapılar (s.15)

“Bir işletme kimin için ve ne için vardır?” sorusunun yanıtı iş yapma koşullarının değiştiği günümüzde kolay verilememektedir. Sahipliğin yerini yatırımın aldığı, makine ve binalar yerine şirketin çalışanlarının varlıklar haline geldiği bu dönüşümün ışığında amaç kar etmek değil, kar yoluyla işletmenin başka ya da daha iyi bir şey yapmasını sağlamaktır ki o ‘şey’ asıl amaçtır. Bilgi ekonomisinde sürdürülebilirlik, çevresel düzeyde olduğu kadar insanı da kapsayacak şekilde genişletilmelidir. İnsan temelinde kurulu çağdaş örgütler yaşamlarını sürdüreceksen, bireyleri onlara verdiği işlerin ağır taleplerinden koruyacak daha iyi yollar bulması lazımdır. Çevreyi ihmal etmek müşterileri uzaklaştırabilir, ancak insanların yaşamlarını ihmal etmek işgücünün anahtar üyelerinin uzaklaşmasıyla sonuçlanabilir. Çünkü çalışanlar kimliksiz insan kaynakları değildir (Handy, 2002:84). Dolayısıyla küresel dünyada insan faktörü diğer tüm sorumluluk alanlarından bir adım öne çıkmaktadır, çünkü aslında diğer tüm sorumluluklar (çevresel, ekonomik...vs) insanların refahı içindir.

Böylesi bir ortamda kurumlar da artık yalnızca kendi iş yaptıkları alanla ilgilenmekle yetinmeyerek, toplumun refahının artırılmasının kendi geleceklerinin de anahtarı olduğu bilinciyle, içinde yaşadıkları çevrenin, ülkenin ve hatta genel olarak dünyanın geleceğinin sağlıklı olması için üzerlerine düşen rolü oynayıp pek çok alanda sosyal sorumluluklarını yerine getirmek uğraşısıyla küresel rekabet ekonomisinde birer sosyal oyuncu olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Valentine ve Fleischman'a (2008) göre kurumların sosyal sorumluluklarına toplumsal zorunluluklar yön verirken, kurumun içsel değerlendirmeleri (ya da örgütsel karakteristik özellikleri) bu zorunluluklara kurumun nasıl yanıt vereceğinin belirleyicisi olmaktadır (s.159). Sosyal oyuncular olarak günümüz kurumlarının kimi zorunluluklar sonucunda oynamak durumunda kaldıkları rollerin net olarak anlaşılabilmesi içinse kurumsal sosyal sorumluluk olgusunun kavramsallaştırılması gereklidir.

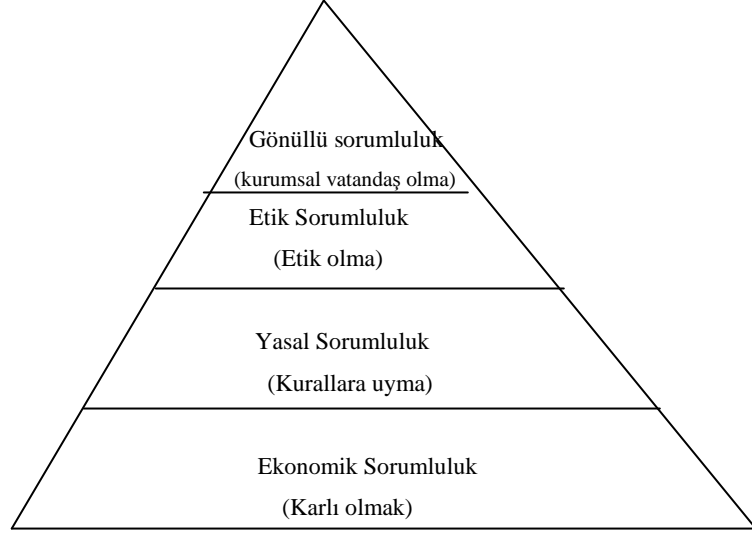
### **2.1.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk'a Yönelik Perspektifler**

Yazında kurumsal sosyal sorumluluk kavramına yönelik tek ve bütünlük bir tanım bulunmamaktadır. Bu bölümde çeşitli yazarların tanımlarına ve kavrama yönelik farklı perspektiflere yer verilerek KSS kavramsallaştırmaya çalışılmaktadır. Ancak farklı perspektiflere geçmeden önce KSS konusunda uzun yıllardır çalışmakta olan ve yazında birçok araştırmacının fikirlerini etkileyen, özellikle KSS'nin ölçülmesi konusunda geliştirilen araçlara modeliyle baz oluşturan Archie B. Carroll'ın çalışmalarından bahsetmek yerinde olacaktır.

Carroll ilk olarak 1979 yılında KSS'yi üç parçalı bir model olarak ortaya koymuştur; buna göre KSS'nin yasal, ahlaki ve gönüllü olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır. Sorumluluklar yalnızca işletmenin değil aynı zamanda toplumun da yararı için yerine getirilmektedir, dolayısıyla kurumlar karar alırlarken toplumun da ilgisini dikkate alarak hareket etmelidirler (Carroll, 1979). 80'ler ve 90'larda konu üzerine yapılan farklı çalışmaların ardından Carroll kendi modelini geliştirerek etkisi uzun yıllar sürecek sosyal sorumluluk piramidini ortaya koyar (Carroll, 1991). Şekil 2'de belirtildiği üzere dört aşamadan oluşan KSS bir piramidi andırır. En altta ekonomik sorumluluklar sonra sırasıyla, yasal sorumluluklar, etik sorumluluklar ve gönüllülüğe bağlı sorumluluklar



yer almaktadır. KSS, temel olarak kanunlara uygun davranma ilkesi ile başlamakta ve daha üst seviye sorumlulukları üstlenme ile devam etmektedir.



Şekil 2. KSS Piramidi

---

Kaynak: Carroll, 1991

KSS kavramına yönelik yaklaşımların en kabul görenlerinden birini ortaya koyan Carroll'ın 2006 yılında Bucholtz ile birlikte yapmış olduğu KSS tanımı ise şöyledir: 'İşletmenin sosyal sorumluluğu, belirli bir zamandaki, ekonomik, yasal, etik ve isteğe bağlı olabilecek (yardımseverliği içeren) toplum beklentilerini kapsar'(s.35). Tablo 4'te görüldüğü gibi Carroll ve Buchholtz'a (2006) göre KSS, karlılığın, yasalara uymanın, etik davranmanın ve iyi kurumsal vatandaş olmanın bir toplamıdır. İşletmeler bu sorumlulukları tabandan tavana sırasıyla değil eşzamanlı olarak yerine getirmelidirler.

Tablo 4. Kurumsal Sosyal Sorumluluğu Oluşturan Dört Unsur

Sorumluluğun Türü	Toplumsal Beklenti	Özellikleri
<b>Ekonomik</b>	Yerine getirilmesi GEREKLİ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karlılık</li> <li>• Satışları artırıp maliyetleri düşürme</li> <li>• Stratejik kararlar alma</li> <li>• Şirket politikası üzerine odaklanma</li> <li>• Yatırımcıların yatırımlarına yeterli ve cazip geri dönüş almalarını sağlama</li> </ul>
<b>Yasal</b>	Yerine getirilmesi GEREKLİ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tüm yasa ve düzenlemelere uyma</li> <li>• Tüketici, çevre ve çalışanları haklarını koruyan tüm hukuki kurallara uyma</li> <li>• İmzalanan tüm sözleşmelere ve anlaşmalara uyma</li> <li>• Mal ve hizmetlerin teminat ve kefalet şartlarına saygı gösterme</li> </ul>
<b>Etik</b>	Yerine getirilmesi BEKLENEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Şüpheli uygulamalardan kaçınma</li> <li>• Yasalara uyulduğu kadar manevi beklentileri de karşılama</li> <li>• Yasayı yerine getirilmesi gereken davranışın en alt seviyesi olarak kabul edip, gerekliliklerin daha üzerinde davranış sergileme</li> <li>• Doğru, adil ve yerinde davranma</li> <li>• Etik liderlik</li> </ul>
<b>Hayırseverlik</b>	Yerine getirilmesi BEKLENEN/ ARZU EDİLEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İyi kurumsal vatandaşlık</li> <li>• Toplumdan aldığını, topluma geri verme</li> <li>• Kurumsal yardım yapma</li> <li>• Eğitim, sağlık, kültür ve sanat gibi konularda toplumu destekleyen programlar gerçekleştirme</li> <li>• Toplumun iyiliği için çalışma</li> <li>• Gönüllülük çalışmaları gerçekleştirme</li> </ul>

Kaynak: Carroll ve Buchholtz , 2006:38.

Tablo 4’de belirtilen ekonomik sorumluluklar, Carroll’ın 1991’de ortaya koyduğu KSS piramidinin en altında yer alan sorumluluklardır. Buna göre kurum, toplumun istediği kalitede hizmet ve ürünleri üretmeli ve adil fiyatlarla piyasaya sürmelidir. Bu fiyatlar ürün ya da hizmetin gerçek değerini yansıtmalı, kurumun idamesini ve büyümesini sağlamalı, yatırımcılara yatırımlarının karşılığını vermelidir. Ekonomik sorumluluklar ilk düzeydir ancak KSS’nin gerçekleştirilmesi için yeterli olmamaktadır (Carroll ve Buchholtz, 2006:35). İçinde faaliyetlerini gerçekleştirdikleri toplumun kaynaklarını kullanan kurumlar, eğer bu düzeyde kalırlarsa toplumsal dönüşüm için yararlı

olabilecek güçlerini geri planda tutmuş olurlar. Çünkü sorumluluklarından birini yerine getiriyor olsalar bile çevreye duyarlı olmaktan uzaktırlar.

Carroll ve Bucholtz'a (2006) göre Tablo 4'de yer alan yasal sorumluluklar, ikinci düzey sorumluluklardır. Yasal sorumluluklar, toplumun kodlanmış etik kurallarıdır; bunlara uymak, kurumun topluma karşı sorumluluğudur. Bu sorumluluğa uymayan kurumlara hukuki yaptırım uygulanır. Ancak yasal sorumlulukları yerine getirmek de tek başına yeterli olmamaktadır. Çünkü yasalar, yapısı itibarıyla, iş ve toplum ilişkilerinin değişken doğasına aynı hızlı değişimle yanıt verememektedir. İlişkilerdeki her durumu ve her olayı aynı kapsamda tanımlayıp hüküm vermesi beklenemez. Dolayısıyla ikinci düzey sorumluluklara da uyulmak zorundadır ancak bunlara uyulması yeterli değildir (s.35-36).

Etik sorumluluklar, yasaların gerekli ancak yeterli olmadığı durumlar için önemli bir açıdır. Bu sorumluluklar, toplumun değişen şartlar karşısında işletmelerden uymasını beklediği normlar ve savunuculuğunu yapmasını beklediği değerlerin bir yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaşam kalitesini artırma anlamında kurumlar, yasaların gerektirdiğinin çok daha üzerinde bir sorumluluk üstlenmelidir. Etik sorumluluklar, toplumca talep edilen, kanunlarda yer almayan normlar, standartlar ve beklentilerin, paydaşların ahlaki haklarının korunması işlevini gerçekleştirebilmesi için üstlenilmektedir (s.37). Etik sorumlulukların belirlenmesi ve uygulanması noktasında yönetimin etik perspektifi ve etik konusunun kurum kültürüne ne derece uyarlanmış olduğu ya da olmadığı belirleyici olmaktadır.

Toplumsal fayda için yapılan ve dördüncü düzeyde bulunan, gönüllülüğe dayalı sorumlulukların (hayırseverlik) kapsamında tamamen kurumun tercih ve isteklerine bağlı, zorunluluk ya da yasal anlamda bir zorunluluk içermeyen, toplumun kurumdan etik beklentileri çerçevesinde olmayan aktiviteleri bulunmaktadır. Bununla beraber, KSS anlayışının yaygınlaşmasıyla birlikte, toplum da artık kurumlardan böyle aktiviteleri gerçekleştirmelerini beklemektedir. Toplumsal fayda yaratmaya yönelik ürün, hizmet ve parasal bağışlar, kurumsal gönüllülük, hükümetler veya sivil toplum kuruluşları gibi diğer örgütlenmeler ile yapılan ortak aktiviteler bu kategoride

değerlendirilebilir. Toplum, kurumun bu seviyedeki aktivitelere katılımını beklemesine ve istemesine rağmen, bu etkinlikler gerçekleştirilmediğinde o kurumu etik dışı olarak algılanmamaktadır; toplumsal sorumluluklar daha çok iyi kurumsal vatandaşlık olarak değerlendirilmektedir (s.37-38).

Kavram olarak kendi içinde oldukça sorunlu olan KSS ile ilgilenenlerin bu olguyu kavramsallaştırmaları temel paradigmlar çerçevesinde olmakta, özellikle ekonomik yaklaşımlar burada önemli rol oynamaktadır. Hancock (2004) KSS perspektiflerini bu doğrultuda septik, ütöfik ve gerçekçi olmak üzere üç başlık altında ele almaktadır (s.7).

### 2.1.3.1. Kuşkucu Perspektif

Hancock'a (2004) göre KSS'ye kuşkucu bakış açısı, kurumların temel amacının kar elde etmek olduğunu savunan ve sosyal sorumluluk konusuna odaklanmanın asıl amaçtan uzaklaştıracağını iddia eden bakış açısıdır (s.8). Nobel ödüllü Milton Friedman'ın (1970) iş dünyasının kâr elde etme işleviyle salt hissedarlarına karşı sorumlu olduğunu söylemini temel almaktadır. Serbest girişimciliği ve özgürlüğü savunan Friedman'a göre "eğer kurumlar kâr maksimize edemeyip sosyal olarak arzu edilen diğer hedeflere ulaşmaya çalışıyorsa, doğrudan ve öncelikli olarak sorumlu oldukları hissedarlarına vergi yüklenmesine neden olurlar." (Aktaran L'Etang, 2002: 161). Kurumsal sorumluluğu sosyal boyutun dışında ele alan bu klasik sosyal sorumluluk anlayışı, sonrasında çokça eleştirilmiş aşırı liberal paradigmanın ürettiği bu kavrayışa karşı geliştirilen sosyoekonomik yaklaşımlar, iş dünyasının tüm topluma karşı sorumlu olması gerektiğini öne sürmüştür.

İşletmelerin birincil amacının kar elde etmek olduğu varsayımını kabul ederek KSS uygulamalarına yöneltilen eleştirileri Certo (1989) şöyle özetlemektedir:

- Uygulamalar yasadışı olabilir
- Sosyal aktiviteler ölçülemez
- Sosyal sorumluluk harcamalarının çok yüksek olması fiyatların yükselmesine neden olmaktadır
- İşletmeler sosyal sorunları çözebilmek için yeterli sosyal becerilere sahip değildir
- İşletmelerin birincil amaçlarını geriye itmektedir

- İşletmelerin kamuya yönelik cevap verebilirliği eksiktir, bundan dolayı işletmenin dahil olduğu sosyal olaylarda kamunun kontrolü bulunmamaktadır, bunun sonucunda kitlesel destek eksik kalmaktadır.
- Sosyal programlara dahil olmak işletmelere çok fazla güç vermektedir
- Potansiyel çıkar çatışması vardır (s.543).

Bu eleştiriler, liberal dünya görüşünün kendi işletme anlayışı çerçevesinde üretilmiş yorumlardır ve sosyal sorumluluğu kurumlarda bulunması gereken iş etiğinin bir parçası olarak görmekten uzaktır.

Bu bakış açısıyla sosyal fayda, dolaylı yoldan ortaya çıkan bir sonuç olarak kabul edilmektedir. Ekonomik performans tek başarı ve sorumluluk ölçütüdür. İşletmelerin var olma amacının ekonomik temellere dayanması kaçınılmaz bir gerçektir. Ancak sadece ekonomik performansı hedeflemenin toplumsal sakıncaları olabilir ve bu bilinçle septik perspektifin günümüzde artık kabul görmemektedir.

### **2.1.3.2. Ütopik Perspektif: Evrensel Ahlak Normu Olarak KSS**

Hancock (2004) KSS'ye yönelik ikinci farklı yaklaşımı ütopik perspektif olarak adlandırmaktadır. Kapitalizmi ve liberal ekonomiyi eleştiren paradigmanın ürettiği fikirler etrafında toplanan bu yaklaşım KSS konusunu evrensel bir etik normu olarak görmektedir. Buna göre sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi ahlaki bir yükümlülüktür ve bunların kurumun maddi amaçlarından ayrı tutulmalıdır.

Halkla İlişkiler yazınında Grunig ve Hunt kurumsal sorumlulukları stratejik düzeyde halkla ilişkiler pratiğinin merkezinde görmekte ve Halkla İlişkiler'e örgütün sorumluluklarını tanımlamak gibi ayrıca bir rol de yüklemektedirler. L'Etang (2002) bu bakış açısını eleştirmekte, yazarların kurumsal sorumluluklar için öncelikli olarak pratik ve kişisel çıkar amaçlı sınırlı bir 'yalnızca paydaş' modeli önerdiklerini, bunun ise normatif ve idealist sebeplerden uzak bir yaklaşım olduğunu belirterek aslında KSS konusunun eleştirel bakış açısıyla tamamen bir evrensel etik normu olarak görüldüğünü de ortaya koymaktadırlar.

L'Etang'a (2002) göre KSS uygulamaları şirketlerin marka tutundurma faaliyetlerinden biri olup ekonomik çıkarlara hizmet eder nitelikte değil, hem hissedarları hem de etkilenen diğer yerel toplulukları kapsayacak şekilde bağışlar meşrulaştırılmalıdır.

Sözleşmeyi temel alan ilişkiler, ekonomik iklimin değişkenliğinden bağımsız olmalıdır (s.164). Kurumsal sosyal sorumlulukta ahlaki yaşam, insanın doğasına uygun olarak bütüncül olarak algılanmalıdır. Örgüt ahlaki sorumluluğunu ve etik davranışını diğer tüm pratiklerinden ayrı bir olay olarak ele alıyorsa problem var demektir. Ahlak ve etik örgütün tüm yaşamına yayılan bütüncül bir bakış açısını gerektirir. Yani KSS, örgütün tüm pratiklerinde gözetilmelidir.

Kotler ve Lee'nin bakış açısı ile yalnızca işletmenin pazarlama amaçlarına hizmet eden bir araç olarak ele alınan KSS çalışmaları, bu bakış açısının etik dışı ve manipülatif bulunması yönünde eleştirilere uğramaktadır (Burke, 1999). Ürün satışlarına dayalı gelirlerin belli bir yüzdesini, belli bir zaman dilimi için ve belirlenmiş bir hayır işi doğrultusunda, özel bir sosyal amaca bağışlaması olarak özetlenebilecek 'Sosyal Amaç Bağlantılı Pazarlama' (Kotler ve Lee, 2006:81) ve 'Nedene Dayalı Pazarlama' (Wagner ve Thomson'dan aktaran Burke, 1999) gibi stratejilerin kar amacı gütmeyen organizasyonları güçsüzleştirdiği, onları adeta yarı yolda bıraktığı vurgulanmaktadır. Bu stratejiler kar amacı gütmeyen organizasyonların ticaretle ilişki kurmasına yol açmakta, hayırseverlerle uyumlu ilişkiler geliştirmesini engellemekte ve onurunu tehlikeye düşürmektedir.

Bu perspektifte özetle sosyal sorumlulukların yerine getirilmesini yalnızca ahlaki bir yükümlülük olarak görülmesi ve bunların kurumun maddi amaçlarından ayrı tutulması ihtiyacını vurgulamaktadır. Sosyal konular için yatırım yapılsa da uzun vadede amaç sosyal fayda değil, hissedarlara sağlayacağı ekonomik yarardır. Sosyal sorumluluk uygulamalarının şirketlerin etik dışı etkinliklerini gizlemek, salt olumlu imaj yaratmak için kullanıldığı yönündeki eleştiriler şu soruyu sormaktadır: İyi olmak, dürüst olmak mı önemlidir; yoksa iyi bir şeyler yapmak mı? Şirketlerin iyi bir şeyler yapmaları her zaman iyi olduklarını göstermemektedir (Bıçakçı, 2008).

### **2.1.3.3. Gerçekçi Perspektif: Stratejik Bir Araç Olarak KSS**

Kurumsal sorumluluğu sosyal boyutun dışında ele alan klasik sosyal sorumluluk anlayışı, sonrasında çokça eleştirilmiş aşırı liberal paradigmanın ürettiği bu kavrayışa karşı geliştirilen sosyoekonomik yaklaşımlar, iş dünyasının tüm topluma karşı sorumlu olması gerektiğini öne sürmüştür. Hancock (2004) KSS'ye yönelik bu yaklaşımı

‘gerçekçi perspektif’ olarak adlandırmaktadır (s.7). Buna göre şirketler içinde faaliyet gösterdikleri toplumun bir parçasıdır ve kurumsal davranışlarını toplum içindeki rollerinin bir parçası olarak değerlendirme ihtiyacındadırlar (Harrison, 1999:129). Harrison (1999), şirketlerin devletin kendisi olmadığını, varlık sebeplerinin de refahı korumaktan yükümlü birimlerin düzenli olarak sağlamak zorunda olduğu hizmetleri vermek olmadığını belirtmesinin yanı sıra toplumun bir parçası olan bu şirketlerin kurumsal davranışlarını toplumdaki rollerini göz önünde bulundurarak gerçekleştirmelerinin önemini vurgulamaktadır (s.129). Bu tanımlamayla birlikte şirketlerin çıkarları ile toplumun çıkarlarının hangi noktada kesiştiği sorusu gündeme gelmektedir. Grunig’e göre, “kurumsal sorumluluk ve kusursuz halkla ilişkiler, kurumların özel çıkarları ile toplumun ve hedef kitlelerin çıkarlarını dengeler” (L’Etang, 2002: 159).

Günümüz rekabet ortamında, toplumların kurum üzerindeki etki ve baskıları geçmiş döneme oranla artış göstermektedir. Kaliteli ürün ve hizmetlerin yaygınlaşması ve yoğunlaşan bilgi akışı, kurumların sosyal paydaşları gözündeki farklılaşmalarını da azaltmış, sonuç olarak rekabet kuralları değişerek kurumların hiçbir karşılık beklemeden topluma geri vermeleri rekabetin bir kriteri olmuştur. Bundan dolayı KSS yönetimi, artık kurum yönetim performansını etkileyen kriterlerden biri haline gelmiştir. KSS yönetimi performansının kurumsal yatırımcıların yatırım kararlarını etkilemenin yanı sıra, müşterilerin satın alma tercihlerine, nitelikli iş gücünün çalışmak için kurumu tercih etmelerine, yerel toplumla kurulan ilişkilerde kurumun olumlu algılamasının oluşmasına, bayi sadakatinin oluşmasındaki etkileri de bulunmaktadır (Kadıbeşegil, 2005).

Kurumsal sosyal sorumluluğun rekabet avantajını artırmaya yönelik stratejik bir unsur olarak kabul edenler, rekabet bağlamında sosyal yatırımların yapılması zorunluluğunu, dinamik işletme kaynaklarının rekabet avantajı olarak kullanımını ve pazarda genel eğilimin aksine ekonomik piramidin en alt seviyesinde yer alan ve dünya nüfusunun büyük bir kesimini oluşturan alım gücü düşük insanlara yönelik stratejiler geliştirmek gerektiğini öne sürmektedirler (Garriga ve Melé, 2004:53).

Örneğin rekabet konusuna vurgu yapan Warhurst ve Mitchell'a (2000) göre KSS kavramı, sürdürülebilir gelişme hedeflerine katkı için hissedarlar, çalışanlara ve hukuka yönelik geleneksel sorumlulukların ötesine geçen şekillerde, rekabet avantajını sağlama amaçlarını gerçekleştirmek için, fırsatların farkına varmak ve yapabilirliklerini hedeflemektir (s.92).

Michael Porter ve Mark Kramer (2006) çizdikleri çerçeveye göre KSS'yi stratejik bir boyutta, somut iş faydası da sağlayabilecek toplumsal ve çevresel katkılarda bulunmak olarak nitelendirmektedirler. Ancak diğer örgütlerin stratejik kurumsal sosyal sorumluluk 'en iyi uygulamalar'ını taklit etmek, kıyaslamanın genellikle hayal kırıklığı yaratan sonuçlar doğurması sebebiyle, doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Etkili KSS girişimleri, her bir örgütün kendine özgü kültür, yetkinlik ve stratejik fırsatlarının dikkatli bir analizinden yola çıkılarak belirlenmelidir (Heslin ve Ochoa, 2008).

Knox ve Maclan (2004) da benzer bir çıkış noktasıyla konuyu ele almakta, bir işletmenin sosyal sorumlulukları olduğunu kabul etmekle birlikte bu sorumluluklara yapılan yatırımı sosyal çıktılara veya iş çıktılarına bağlayacak sistematik bir çerçevenin yokluğuna vurgu yapmakta, bu bağlantının kurulmasının KSS'nin gelişimine katkıda bulunacağına vurgu yapmaktadır (s.514).

Fuller ve Tilley (2005) modern KSS hareketinin reaktif yapısından ve konunun tanımlanmasındaki karmaşıklıktan söz etmektedir (s.190). Etik kurum, KSS ve sürdürülebilir gelişme gibi konuları tanımlarken belli bir ilkete anlaşmanın kolay, ancak bunu uygulamaya koymanın zor olduğunu belirtilmektedir (Cramer, 2005; Fuller ve Tilley, 2005). KSS konusunda karar vericilerin etkisine değinen Fuller ve Tilley, bunu, KSS'yi stratejik olarak ele alma zorunluluğu ile ilintilendirir; çünkü bir kurumun KSS gündeminin ileriye taşınabilmesi için çevresel ve sosyal etkilerin bilgisi, karar veren kişilere iletilirken, bu etkilerin maddi bir değer ile ilişkilendirilmesi söz konusu olabilmektedir. Benzer bir yaklaşımı bulunan Husted'e (2003) göre bir şirketin rekabet avantajını artırmak için KSS projeleri uygun maliyetli olmalı ve yatırıma yönelik net bir geri dönüşüm sağlamalıdır.



KSS'nin maddi bir değer ile ilişkilendirilme noktasında pazarlama ile bağlantısına değinmelidir. KSS'nin pazarlamaya yönelik katkısı, tüketiciler davranışlarına pozitif ürün ve marka yansımaları, marka tercihi ve marka nerileri yönleriyle ele alınmaktadır (Sen ve Bhattacharya, 2001; Klein ve Dawar, 2004). Yapılan bilimsel çalışmaların sonuçlarına göre:

1. KSS rutin tüketiciler davranışları üzerinde ekonomik ya da "rasyonel" değerlendirmelerin üzerinde ya da ötesinde ürün niteliği gibi değerlendirmelerde rol oynamaktadır.
2. KSS, yeni ürünlerin değerlendirilmesinde olduğu gibi rutine bağlı olmayan tüketiciler davranışları üzerinde bir "hale etkisi" (halo effect\*) yaratmaktadır (Klein ve Dawar, 2004:204).

Dolayısıyla kurumların KSS çalışmalarının sonuçlarından tüketicilerini etkilemek için de pozitif olarak faydalanmaktadırlar.

2007 verilerine göre, Amerika'da yapılan her 10 dolarlık yatırımın 1 doları sosyal sorumluluk ilkelerine önem veren şirketlere gitmektedir. Bu şirketler rakiplerine oranla yılda 2,3 trilyon dolar daha fazla kazanç elde etmekte (Bayıksel, 2007), bu durum KSS'nin stratejik bir araç olarak görülmesini sağlamaktadır. Sosyal, ekonomik ve çevresel sorumluluklarının bilincindeki ve bu doğrultuda yaptıklarını şeffaf bir şekilde açıklayan şirket sayısının günden güne artmasının altında yatan sebeplerden en önemlisi de budur.

Kurumlar tarafından ister ahlaki bir zorunluluk olarak yerine getirilsin isterse stratejik bir araç olarak görülsün sosyal sorumluluklar, kurumların yapısı ve amaçları doğrultusunda belli başlı alanlarda yerine getirilmektedir. KSS yazınında birçok yazar bu alanları tanımlayarak kurumlara bir yol haritası çizmek uğraşındadırlar.

---

\* İzlenim oluşturma alanında (ve iletişim araştırmalarında) sıklıkla değinilen hale etkisi (halo effect) bireyin karşısındaki kişi hakkında olumlu veya olumsuz bir görüşe varmak isterken onun kişiliğinin sadece belirli bir çizgisini dikkate alma ve onun genel tutum ve davranışlarını salt bu kanısına göre değerlendirme eğilimidir.

#### 2.1.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanları

Kurumsal sosyal davranışların her kuruma uyarlanabilen belirgin, kesinleşmiş bir yapısı, tek ve genel bir formülü bulunmamaktadır. Her yönetici kendi kurumu açısından sosyal sorumluluk davranışları üzerinde düşünmelidir. Yasal ve düzenleyici yönlerden kurumda neler yapılabileceğini ve yapılamayacağını, nelerin etkili olup olamayacağını kendi planlamalıdır. Sosyal sorumluluğun ilk aşaması, bu sorumlulukların neler olduğu üzerine düşündürmektir. Sosyal sorumluluklar işletmenin karakteristikleri ile birlikte değişiklik gösterebilir. İşletme, büyüklüğünü, ürünlerini, stratejilerini, üretim ve pazarlama yöntemlerini, yerleşimini, içsel kültürünü değiştirebilir ve buna bağlı olarak da sosyal sorumlulukların uygulamaları değişebilir (Steiner ve Steiner, 1997).

Esrock ve Leichty'ye (1998) göre, KSS konusunu kavramsallaştırabilmek için seçeneklerden biri de çalışanlar, yatırımcılar ve genel olarak halka bu konuyu sormaktır. Bu düzeyde yapılmış anketler farklı hedef kitlelerin KSS sıralamasında oldukça tutarlı bir uzlaşma içinde olduklarını göstermektedir. Bu sıralama şöyledir:

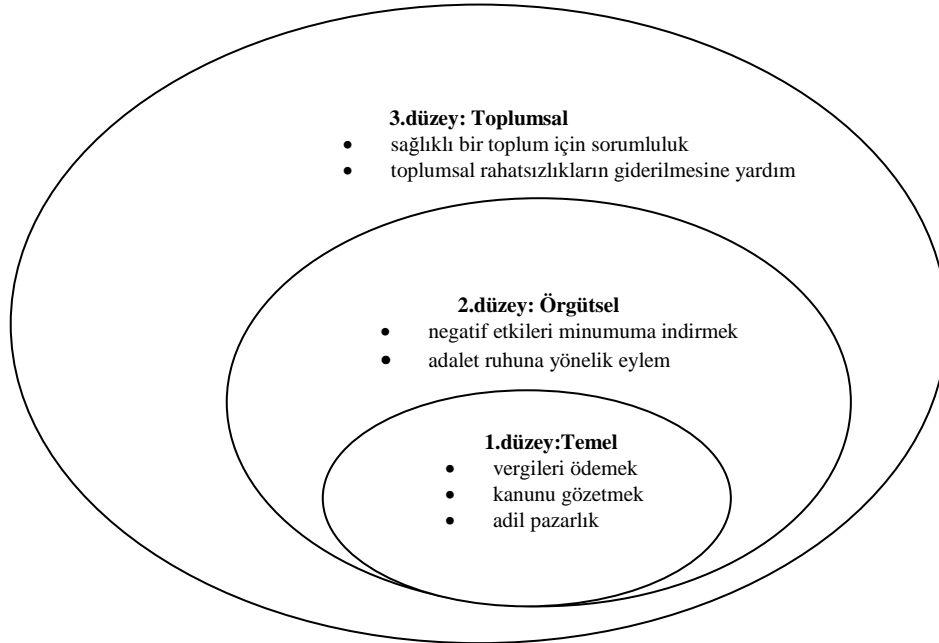
1. Adil ve dürüst iş uygulamaları
2. Ürün güvenliği ve güvenilirliğinin sağlanması
3. Çalışanlar ile ilgilenilmesi
4. Çevresel kayıtların geliştirilmesi

Yapılan araştırmalara göre çevreyle ilişkiler, toplumsal konularla ilgilenmek ve hayır kurumlarına bağış yapmak yukarıda belirtilen faktörlerin hayli gerisinde kalmaktadır. Ayrıca hissedarlar, kurum tarafından yapılan bağışlara karşı çıkma eğilimi gösterirken bu parayı kendileri alıp bireysel inisiyatifleri doğrultusunda bağış yapmayı tercih etmektedir (s.307).

Bir kurum gönüllü çalışmalar yürütürken, hayır için bağış yaparken ya da sanatı desteklerken diğer paydaşlarına ya da diğer kurumlara doğrudan zarar verecek uygulamalarda bulunuyor veya kamuyu bu gibi konularda kandırıyorsa, inandırılığını yitirmesi doğaldır ve yaptığı uygulamalar itibarını artırmaya yetmeyecektir (s.308). Nike ve BP gibi büyük çokuluslu şirketler itibarlarını korumak amacıyla KSS programları uygulamaya koymuşlardır. Nike'ın yürüttüğü kampanya dünya çapındaki fabrikalarda ölçülebilir gelişmelere sebep olsa da, firmada, çalışanlarına geçinmeye

yetecek ücret ödenmesi konusunda herhangi bir değişiklik yaratmamıştır. Unilever, Nestlé ve Cadbury gibi dev çokuluslu şirketlerin tümünün çevresel etkiden işgücü standartlarına ve çevreye katkıya kadar uzanan bir yelpazede konuları kapsayan KSS programları bulunmaktadır. Ancak bu şirketlerin hiçbirisinin ürünlerinin adil ticaret (Fair Trade\*) versiyonları görülememektedir. Piyasayı elinde tutan büyük şirketler KSS'yi kendi çıkarları doğrultusunda böyle kullanırlarken küçük balıklar her zaman akıntıya karşı yüzmek, etik davranışları her zaman ödüllendirmeyen bir kurallar dizisi ile yarışmaya çalışmak zorundadırlar (Doane, 2005:223).

Toplum içinde varolan kurumlar davranışlarını toplumun bir parçası olarak tasarlama ihtiyacı içerisindedirler. Bu bağlamda içinde buldukları toplumu etkilerler; bu etkiler Harrison'a (1999) göre üç aşamada ele alınabilir:



Şekil 3. Kurumların Çevresine Etkisi

Kaynak: Harrison, 1999:129

\* Fairtrade labelling organizations international (uluslararası adil ticaret etiketleme organizasyonu) tarafından uygulamaya konan bir sistemdir. Uluslararası ticarete daha fazla denge yaratmak amacıyla karşılıklı diyalog, şeffaflık ve saygıya dayanan bir ticari ortaklıktır. Kahve, şeker, kakao gibi tarımsal ürünleri üreterek hayatlarını sürdüren güney yarımküre çiftçilerinin haklarını koruyarak yani mamulün değerinin altında satın alınmasına engel olarak onları açlık vs. gibi sorunlardan kurtarmayı amaçlamaktadır <http://www.fairtrade.net/>

Şekil 3’de belirtildiğine göre kurumların içinde faaliyette oldukları çevreye etkisi adeta suya atılan bir taşın oluşturduğu halkalara benzer, buna göre başlangıç darbesi merkezi oluşturmakta ve diğer dairelerin oluşumunu da etkilemektedir. Bu yaklaşım Grunig ve Hunt’ın (1984) kurumların sorumluluklarını üç kategoride toplaması fikri ile de örtüşmektedir. Buna göre kurumların sorumlulukları temelde şunlara yöneliktir:

1. Örgütün temel işinin performansı
2. Örgüt dışındaki diğer gruplar üzerinde örgütün faaliyetlerinden kaynaklanan etkinin sonuçları
3. Örgütle bağlantı olmayan toplumsal sorunlar

İlk düzeyde yer alan temel performanslar kurumun varoluş nedeni ile ilgili sorumlulukları kapsamaktadır. Buna göre kurum vergilerini ödemekten, kanunlara uygun davranmaktan, çalışanlarının ve hissedarlarının temel ihtiyaçlarını karşılamaktan; müşteri, tedarikçi ve kredi veren kurumlar ile seviyeli bir ilişki kurmaktan sorumludur. Çalışanların işe alımında ayrımcılık yapmak, hatalı ürünleri bilerek piyasaya sürmek bu kategorideki sorumlulukların ihlaline örnek verilebilir. İkinci düzey kurumun faaliyetleri nedeniyle çevre ve tüm paydaşları üzerindeki etkiye yönelik sorumluluklarını kapsar. Örneğin bir fabrikanın üretim yaparken atıklarını arıtmaması nedeniyle doğaya ve çevre halkına zarar vermesi bu seviyedeki sorumluluğunu yerine getirmediğini göstermektedir. Üçüncü düzey sorumluluklar ise örgütün daha sağlıklı bir çevrede hayatını sürdürmesi için genel toplumsal sorunları düzeltmeye yönelik hissettiği sorumluluklardır. Küresel ısınmanın engellenmesine yönelik faaliyetlerde bulunmak üçüncü düzeydeki bir sorumluluktur.

Andriof ve McIntosh (2001) KSS’yi ne hayırseverlik ne de iş etiğinin bir uygulama alanı olarak görür. Onlara göre KSS, iş liderlerinin para kazanmanın yanı sıra sahip oldukları bir vizyondur (s.15-16). Bunun, şirketin yapmış olduğu her şey üzerinde bir etkisi vardır ve şirketin içindeki veya dışındaki alanları da etkileyecektir. Bu etki alanları çevre, işyeri, toplum ve pazar başlıkları altında incelenebilir.

Kurumların odaklandığı, birlikte çalıştığı ve dahilinde özel programlar geliştirdiği bu dört alan aynı zamanda örgüt içindeki iş yapma şekillerini de gözlemleme ve değiştirme gibi bir etkiye de sahiptirler. KSS anlayışını benimseyen kurumlar geleneksel iş yapma

şekillerine ve kar odaklı bakış açısına bir son vererek çalışanlara, çevreye ve topluma kazandıklarını geri vermeye dönük bir bakış açısı geliştirirler (s.16).

Kurumlar bazında KSS faaliyetleri farklılıklar gösterebilir. Sen ve Bhattacharya (2001) da, bir kurumun sosyal sorumlulukları kapsamında değerlendirilen faaliyetleri şu ana başlıklar altında toplamaktadır:

- 1.Toplum destekleyici: Sanat ve sağlık programlarının desteklenmesi, ekonomik olarak avantajlı duruma sahip kişilerin eğitimsel ve evsel olarak desteklenmesi.
- 2.Farklılık: Cinsiyet, ırk, aile, cinsiyet oryantasyonu, genel anlamda farklılıkların desteklenmesi.
- 3.Çalışanların desteklenmesi: Güvenlik, iş güvenliği, karın paylaşımı, sendika ile ilişkiler, çalışanların sorunları.
- 4.Çevre: Çevre dostu ürünler, zararlı atık yönetimi, ozonla dost kimyasalların kullanımı, hayvan testleri, kirlilik kontrolü, geri dönüşüm.
- 5.Ülke dışı etkinlikler: Okyanus ötesi ülkelerdeki emek, bu ülkelerdeki insan hakları konularına eğilim.
- 6.Ürün: Ürün güvenliği, araştırma ve geliştirmeler, pazarlama tartışmaları (s.256).

Kurumların kime karşı sorumlu oldukları, yani sorumluluk alanının çerçevesinin ne olduğu ve neye göre belirleneceği, kısacası KSS'nin sınırları, işletmelerin ve yöneticilerinin zihnini kurcalayan bir soru olarak ortaya çıkmıştır. Yazında konu hakkında çok fazla kaynak bulunması ve her yazarın konuyu farklı bir bakış açısıyla ele alması durumu daha da karmaşık hale getirmektedir. Buradaki önemli nokta, yöneticinin çevresindeki sosyal sorunların, kurumun sosyal paydaşlarına yönelik sorumlulukların ve onların haklarının farkında olması, bilinçli olarak sorunların giderilmesi için elindeki kaynak ve imkanları kullanmaya istekli olmasıdır. Sosyal sorumluluk alanları birbirinin rakibi değil, bir bütün içinde birbirlerinin tamamlayıcısıdır.

Kurumların tümü için kesin sosyal sorumluluk alanları belirlenmesi güçtür, farklı paydaşlara yönelik birçok yaratıcı çözüm ortaya konmaktadır\*. Van der Wiele ve

---

\* 2007 yılında Fortune dergisinin yaptığı araştırmada çalışılacak en iyi yer seçilen Google, çalışanları tarafından "en eğlenceli yerlerden biri" olarak nitelendirilmektedir. Çalışanlara sunulan ücretsiz yemekler, bir spa ve işyerindeki ücretsiz sağlık hizmetleri bu fikri yaratan unsurlar olarak öne çıkmaktadır (Cochran, 2007:453).

diğerleri (2001), sosyal sorumluluk alanlarını dış çevreye yönelik sorumluluklar, iç çevreye yönelik sorumluluklar ve her iki çevreyi de ilgilendiren etik farkındalık olarak bölümlendirmektedir. Benzer şekilde Johnson ve diğerleri (2005) de KSS alanlarını kurum içine yönelik sorumluluklar ve kurum dışına yönelik sorumluluklar bakımından iki ana başlık altında ele almaktadır. Bu çalışmada da KSS alanları bu doğrultuda incelenmektedir.

#### **2.1.4.1. Kurum İçi Sosyal Sorumluluklar**

Kurum içi sosyal sorumluluklar, kurumun öz kaynakları olan çalışanlarına yönelik ahlaki, yasal ve vicdani sorumluluklar ile işletmenin ve onun yöneticilerinin sermayedarlara ve hisse sahiplerine yönelik sorumluluklarını kapsamaktadır.

##### **2.1.4.1.1.Çalışanlara Yönelik Sorumluluklar**

Kurumların toplumsal sorumluluklarıyla ilgili performans gösterebilecekleri birincil alan, başta kendi çalışma alanı, işyerleri ve çalışanlarıyla ilişkileri, onlara karşı sorumluluklarıdır.

Sanayi devriminden günümüze, çalışma hayatında köklü değişiklikler olduğu gerçektir; eskiden yapılan işe dair tüm süreçlerde önemli olan bilgi-beceri sonucu elde edilen ustalık kavramı artık yerini uzmanlaşma olgusuna bırakmıştır (Eren, 1993). Drucker (1999:27), uzmanlaşan çalışanları ‘Bilgi İşçisi’ olarak adlandırmaktadır. Üretim aracı kendi bilgisi olan bu bilgi işçileri, kendisine yön verilmesini ve kurumun tümü için amacın, diğer bir deyişle standartların, değerlerin, performansın ve sonuçların tanımlanmasını beklemektedir. Bilgi işçileri, motivasyonları söz konusu olduğunda gönüllü çalışanlara benzemektedir, yani, nasıl gönüllüler işlerinde ücretlilere oranla daha fazla zevk alıp daha fazla tatmin oluyorsa ve bunun için örgütün misyonunu bilmeleri ve ona inanmaları gerekiyorsa, bilgi işçileri de benzer bir ihtiyaç içinde, devamlı eğitime ve sonuçları görmeye ihtiyaç duyarlar. Yüzyıllar önce insan yönetiminin merkezi eliyle çalışan işçinin verimliliği iken artık bilgi işçisinin verimliliği merkezde bulunmaktadır. Drucker’a (1999) göre bilgi işçisinin verimliliğini belirleyen altı temel faktör bulunmaktadır, buna göre bilgi işçisi:

1. 'Görev nedir?' sorusunun sorulmasını ister
2. Kendi verimliliğinin sorumluluğunu üstlenmek, kendilerini yönetmek ve özerklik sahibi olmak ister
3. Sürekli yenilik, görevinin ve sorumluluğunun bir parçasıdır
4. Bilgi, sürekli öğrenmeyi ama aynı derecede sürekli öğretmeyi gerektirir
5. Verimlilik sadece çıktı miktarıyla değil, kalite ile de ilgilidir
6. Ona 'maliyet'ten daha çok 'varlık' olarak bakılması ve davranılması lazımdır. Verimliliği bilgi işçisinin kurum için çalışmayı diğer tüm fırsatlara tercih etmesini gerektirir (s.158)

Dolayısıyla günümüzde çalışanlara karşı sorumluluklar belirlenirken bu faktörler de gözardı edilmemelidir.

Kurumların çalışanlarına karşı sorumlulukları ile ilgili yazın taraması günümüz çalışma şartları ışığında değerlendirilerek aşağıdaki şekilde özetlenmiştir. Buna göre kurumların çalışanlarına yönelik şu sorumlulukları vardır:

- Çalışma hakkına saygı gösterme: Çalışanların yapmak istemedikleri ya da kendilerini dışlayan işleri yapmaları için zorlanmaması, baskı altında tutulmaması, işverenlerin çalışanlara karşı etik sorumluluklarının yalnız çalışma boyunca değil sözleşme başlangıç ve bitişinde olduğunu kabul etmesi, çalışanların onurunun korunması;
- Çocukların çalıştırılmaması: Yaşları yasal sınırların altındaki çocukların çalıştırılmaması;
- Adil ücret ödeme: Asgari ücretten daha düşük ücret ile işçi çalıştırmama, adil bir ücretlendirme sisteminin bulunması\* - yani yönetimce çalışanların ücret düzeyini belirleyen etmenlerin objektif kriterlere göre yapılması-, çalışanların hangi ücreti neden aldıklarını, performanslarının ücrete nasıl yansıdığını ve şirketin ücret politikasını bilmeleri, fazla mesainin karşılıklı isteğe bağlı olması ve ücretlendirilmesi, adil terfi imkanı bulunması;
- Çalışma hayatının kalitesini yükseltme: Aydınlatma, ısı, nem ve havalandırma imkanlarının yeterli olması, gürültünün kabul edilebilir seviyelerde tutulması, meslek hastalıklarının önlenmesi, çalışanların sağlıklı koşullarda ve güvenli bir

---

\* Adil ücret kavramının tanımı konusunda birçok kriter bulunmaktadır. Bunlar yasal olarak garanti edilen minimum ücret, işin zorluğu, eşit işe eşit ücret ilkesi, sektördeki ortalama ücret, işletmenin kapasitesi, toplu sözleşme esasları, bölgedeki ortalama yaşam maliyeti ve kıdem olarak sıralanabilir (Şimşek'ten aktaran Eşmen, 2005:40)

ortamda çalışması, meslek içi eğitim imkanları, sağlık hizmetleri, servis ve kreş gibi imkanlar, bayram gibi özel günlerin kutlanması;

- Çalışanlara ifade özgürlüğü hakkı tanıma: Çalışanların düşüncelerini özgürce açıklayabilecekleri uygun bir ortam yaratılması;
- Sendika kurma ve grev hakkına engel olmama\* : Yasal sendikal haklara engel olunmaması;
- Özel hayatın gizliliğine saygılı olma: Çalışanların özel hayatlarının ve/veya kendilerine ait bilgilerin gizliliğinin yönetimce kabul edilmesi, çalışanların mektup, e-mail ve telefonlarının izlenmemesi, çalışanların dini ve siyasi inanışlarının ayrımcılığa sebebiyet verecek şekilde araştırılmaması;
- Ayrımcılık yapmama : Çalışanlar arasında dil, din, etnik köken, siyasi görüş ve cinsiyete dayalı olarak bir ayırım yapılmaması<sup>†</sup>, çok kültürlülüğün ve farklılıkların desteklenmesi
- Sözlü ve fiziksel tacizden sakınma: Cinsel tacize<sup>‡</sup> göz yumulmaması; mobbing ya da psikolojik terör<sup>§</sup> olarak adlandırılan duygu yaralamalarına karşı uyanık olunması (Boone ve Kurtz, 1992; Şimşek, 1999; Bülbül, 2000; Van der Wiele, 2001; Nalbant, 2005 ve SA8000 Standartları).

Kurumlarda üretimi gerçekleştiren ve o kurumun varlığını devam ettiren gücü sağlayan en önemli etmen çalışanlardır. Yönetici ve çalışanların karşılıklı hak ve yükümlülükleri temelde iş sözleşmelerine dayanmaktadır; her iki grup da belli koşullar altında bu sözleşmeye son verebilir (Vettori, 2007). Ancak çalışanların- ve de çalışanlar olarak yöneticilerin- haklarını korumak için her zaman sözleşmeler yeterli olmamaktadır.

\* Türkiye'nin 1961'de imzalayıp 1989 yılında onayladığı Avrupa Sosyal Haklar Sözleşmesi'nin 5. maddesi uyarınca 'Akit taraflar, çalışanların ve çalıştıranların ekonomik ve sosyal çıkarlarını korumak için yerel, ulusal ve uluslar arası örgütler kurma ve bu örgütlere üye olma özgürlüğü sağlamak veya geliştirmek amacıyla ulusal mevzuatın bu özgürlüğü zedelemesini veya zedeleyici biçimde uygulanmasını önlemeyi taahhüt ederler.' [www.tbmm.gov.tr/komisyon/insanhak/pdf01/391-410.pdf](http://www.tbmm.gov.tr/komisyon/insanhak/pdf01/391-410.pdf)

<sup>†</sup> Ayrımcılık, daha düşük ücret verme, ifade özgürlüğünü kısıtlama, çalışma şartlarını zorlaştırma gibi aslında yukarıda belirtilen diğer sorumlulukların belli bir kesime özel olarak yerine getirilmemesi şeklinde açıklanabilir.

<sup>‡</sup> Dünya Özgür İşçi Sendikaları Konfederasyonu (ICFTU)'nun Cinsel Taciz tanımı şöyledir: İş yerindekiler tarafından, tekrar edilen, istenmeyen sözle, vücut hareketleri veya jestler ile gerçekleştirilen her yaklaşım, cinsel bakımdan küçümseyici her beyan, cinsel ayırım güden her söz cinsel tacizdir." (Şimşek, 1999:122)

<sup>§</sup> Mobbing, iş yerlerinde belli bir kişiyi hedef alan ve uzun süre devam eden olumsuz davranışlardır. İş yerindeki ruhsal taciz, psikolojik terör ve yıldırma girişimleri de bu kavramın içeriği dahilindedir (Şimşek, 1999:122)



Tarafların birbirlerine karşı etik sorumlulukları her zaman yazılı olmadığı için yukarıda ana başlıklarıyla belirtilen sorumlulukların yerine getirilmesinin önemsenmediği durumlarla sıkça karşılaşılmaktadır. Bu durumda çalışanlara yönelik sorumlulukların yerine getirilmemesinin yalnızca kurumun verimliliğini ve kazancını değil, uzun vadede itibarını ve hatta varlığının devamını olumsuz etkileme potansiyeline sahip olduğu da bir gerçektir.

#### **2.1.4.1.2.Hissedarlara Yönelik Sorumluluklar**

Klasik sorumluluk anlayışının öngördüğü, sermaye sahiplerine karşı, işletmenin kar elde etme sorumluluğu belki de kurumun tüm sorumlulukları arasında maddi boyutu en yüksek olandır ve geçmişten günümüze KSS anlayışı çok farklılaşmış olsa da hissedarlara karşı bu sorumluluk değişmeden kalmıştır. Kazanç elde etme sorumluluğuna bağlı olarak işletmenin hisse senetlerinin değer kazanması da sorumluluklar kapsamında ele alınabilir. Sermaye sahipleri bir dönem sonunda işletme faaliyetlerinden bir kazanç elde etme beklentisi içindedirler. Hissedarlara güven vermek, onların haklarını korumak ve sonuç olarak onların sermayelerini işletmeden çekmemeleri için gerekeni yapmak işletmenin varlığını sürdürmesi için zorunludur. Çünkü uzun veya kısa vadede olsun, işletme hissedarlarına tatmin edici bir gelir sağlayamazsa hissedarlar hisselerini geri çektiklerinde işletme sermayesiz kalarak asıl varlık amacı olan piyasadaki varlığını devam ettirmekten yoksun kalabilir (Özgener, 2004).

Türk Ticaret Kanunu'nda işletmelerin hissedarlarına yönelik sosyal sorumluluklarına yer verilmiştir. Buna göre hissedarların bilgi alma hakkı kapsamında, kar-zarar hesabı, bilanço, yıllık rapor ve safi kazancın nasıl dağıtılacağıyla konusundaki teklifler hakkında bilgi almaya ve şüpheli gördükleri noktalarda murakıpların dikkatlerini çekmeye ve gerekli açıklamayı istemeye hakları bulunmaktadır (T.T.K. m.540/2)\*. Hissedarların bu hakları doğrultusunda işletmeler sözkonusu bilgileri tam ve anlaşılır bir şekilde, gerekli zamanlarda sunmaktan yükümlüdür.

---

\* Türk Ticaret Kanunu'ndan ayrıntılar incelenebilir

Hissedarlara yönelik sorumlulukların temelinde doğru, net ve zamanında bilgilendirme olduğu ve bu sorumlulukların sosyal olmaktan çok finansal sorumluluklar olduğunu vurgulamak yanlış olmayacaktır. Kurum içi iletişim ve bilgi akışının sistemli ve düzenli olması, hissedarlara yönelik sorumlulukların da aksamadan gerçekleşmesinin garantisi olabilmektedir. Her ne kadar işletmeler hissedarlarına karşı sorumlu olsalar da yalnızca hissedarların refahını artırma amacı gütmek günümüzde kabul görmeyen bir anlayıştır (Ofori ve Hinson, 2007).

#### **2.1.4.2. Kurum Dışı Sosyal Sorumluluklar**

Kurum dışı sosyal sorumluluklar tüketicilere, doğal çevreye ve genel olarak içinde bulunulan topluma yönelik sorumluluklar olmak üzere üç ana başlık altında incelenebilir.

##### **2.1.4.2.1. Tüketicilere Yönelik Sorumluluklar**

Stratejik KSS bakış açısına sahip işletmelerde tüketicilerin çok önemli bir yeri bulunmaktadır. Çünkü en başarılı şirketlerin temel unsurlarından biri mükemmel müşteri deneyimidir. Dünya çapında haftada 40 milyondan fazla müşterisi bulunan Starbucks, müşterilerini şaşırtmak ve memnun etmek için en yüksek kaliteli ürünler ve hizmeti sunmanın daima bir yolunu bularak bu başarısını sürdürmekte, dolayısıyla memnun müşteriler, sürekli müşteri olmaya başlamaktadır (Cochran, 2007:453).

Şirketlerin tüketicilere yönelik başlıca sorumlulukları arasında ürün ve hizmetin kaliteli olması, satış sonrası hizmetlerin sağlanması, fiyatların piyasa koşullarına göre belirlenmesi, bozuk-defolu malların hiçbir gerekçe sunulmadan geri alınması, paketlemede ve reklamlarda yanıltıcı bilgi verilmemesi, raf ömrü ve son kullanma tarihinin gerçekçi olarak belirlenmesi, hijyen şartlarına uygun üretim yapılması, kimyasal katkıların standartlara uygun yapılması, ara tüketiciler (perakendeciler) için pazarlama-dağıtımın zamanında yapılması, piyasada rakip firmaların zor duruma düşmesinden yararlanarak fiyatları artırma yoluna gidilmemesi sayılabilir.

Ürün ve hizmetlerin müşterilere kaliteli ve güvenilir bir şekilde sunulması için o mal ve hizmet için resmi kurumlardan alınacak Kalite Belgesi'nin alınması günümüz

şartlarında artık kaçınılmaz bir zorunluluk haline gelmiştir. Ülkemizde bu hizmeti Türk Standartları Enstitüsü (TSE) vermektedir. Ayrıca ithalatçı firmalar için, ithal edilen malın geçerli kalite belgesinin olup olmadığının araştırılması, kalite belgesi olmayan malın müşteriye sunulmaması, tüketicilere karşı sorumluluğun bir gereğidir (Metin, 2002).

Heslin ve Ochoa'ya (2008) göre bir örgütün KSS çabalarına yönelik pozitif tüketici tepkileri birinci kalite olarak ücretlendirilen ürün ve hizmetlerin artışı ile sonuçlanmıştır. Bunların arasında adil ticaret ürünleri de bulunmaktadır, örneğin 2003-2004 yılları arasında kahve, muz, çikolata ve çiçek gibi adil ticaret ürünlerinin satışında %51'lik bir artış gözlenmektedir (s.128).

#### **2.1.4.2.2.Doğal Çevreye Yönelik Sorumluluklar**

Küresel ısınma ve sonucunda tüm dünyayı tehdit etmeye başlayan susuzluk konusunun giderek daha çok kamuoyu gündemine girmesiyle beraber tüm kurumlar da doğal çevreye yönelik sorumluluklarında daha hassas davranma baskısı ve zorunluluğunu hissetmeye başlamıştır. Hem bunu kurumsal olarak içselleştirenler, hem de toplum baskısından çekindiği için duyarlı görünmeye çalışan kurumlar farklı boyutlarda çevreyi koruma ve bunu hedef kitlelerine gösterme çabası içine girmiştir.

Sosyal sorumluluk sahibi şirketlerin günümüzde en önemli mottosu: “Zarar verme: Kirlenme, ya da mümkün olduğunca az kirlen” olmuştur Bu doğrultuda kuruluşlar, çevresel kirlenmeyi ve onun diğer negatif toplumsal ve çevresel etkilerini minimize etmeye yönelik agresif -ve bazı durumlarda sıradışı- adımlar atmaktadır. Bu kararlar her zaman finansal olarak yararlı olmasa da topluma karşı bir görev yapma bilincinden ve kuruluşun misyonundan yavaş yavaş gelişmektedir (Choi ve Grey, 2008:348). Üretim ve pazarlama süreçlerinde doğal çevreye saygılı politikalar gözeten şirketler bunun yanı sıra çevre odaklı kurulmuş sivil toplum örgütlerinin (TEMA, ÇEKÜL, TURMEPA, HAYKOD...vs) etkinliklerine verdikleri maddi olduğu kadar gönüllülük desteğiyle de çevreye yönelik sorumluluklarını yerine getirmeye çalışmaktadırlar.

Üretim süreçlerinde atık çıkarmama ve olabildiğince az kirlilik yaratma, çevreye ve canlılara zarar vermeme, doğal hammaddelerin sınırsız olmadığını unutmadan, yeni

kaynak tüketmeyen geri dönüşüm süreçlerinin işler hale getirilmesi ve ürünlerin %100 geridönüşümlü kağıtlar/kutular ile paketlenmesi, bio çözünürlüğü bulunan doğal maddelerin hammadde olarak kullanılması gibi sürdürülebilirlik temelli birçok farklı ve yaratıcı uygulama çevreye yönelik olumsuz etkileri azaltmaya yöneliktir. Sürdürülebilir uygulamalar kurumların çalışanları üzerinde de olumlu etki yaratmakta, yaptıkları işten gurur duymalarını ve örgütlerine bağlılıklarının artmasını sağlamaktadır (Choi ve Grey, 2008).

Üretim sonucu oluşabilecek her türlü kazaların insan ve çevre sağlığına zarar vermemesi için önlemler almak, zehirli gaz ve atıkları doğaya bırakmamak gibi görevler de işletmenin çevreye karşı sorumluluklarındandır. Ayrıca işletmelerin tarım ve orman arazileri üzerine kurulması, su kaynaklarını kirletmesi, bitki örtüsüne zarar vermesi gibi ekolojik dengeyi bozan uygulamalar sosyal sorumluluk anlayışı ile bağdaşmamaktadır (Metin, 2002). Türkiye’de faaliyet gösteren bilinçli sanayi kuruluşları da artık yenilenebilir enerji gibi konulara yatırım yaparak hem çevreye karşı sorumlu davranırken aynı zamanda da tasarruf etmektedirler. Örneğin Malatya’da kurulu *Mimsan*, bitkisel fabrika atıklarını elektrik enerjisine dönüştüren termik santral üretmektedir. Zeytin çekirdeğinden çay çöpüne, ağaç kabuğundan zımpara tozuna kadar birçok fabrika atığını yakarak elektrik üreten termik santraller yapan bu şirket bitkisel atıkların elektrik enerjisine dönüştürülmesi durumunda yılda 10 milyon Dolar tasarruf edilebileceğini savunmaktadır. Türkiye’den bir başka örnek ise lastik, plastik, sintine yağı, kullanılmamış yağ, tarımsal atıklar ve arıtma çamuru gibi çok çeşitli atıklarını yok ettiğini belirten *Akçansa* şirketi yenilenebilir enerji kaynaklarına yatırım yaptıklarını vurgulamaktadır (‘Şirketler Enerji için Çamura Çöpe Dadandı’, 2008).

Doğal çevreye saygı rekabette de öne çıkan bir unsur olarak dikkat çekmektedir. Örneğin bu yıl okul hazırlıklarının yapıldığı sırada piyasada rekabet eden kırtasiye ürünlerinde fark yaratan en önemli unsur çevreye saygılı olmalı; öyle ki cilt ve yüz temasında cildi tahriş etmeyen, ağır metaller barındırmayan, suda kolayca çözünebilen, doğa dostu ürünler raflarda ön plana çıkmaya çalışmaktadır (Çelebi, 2008).

### 2.1.4.2.3. Toplumla İlgili Sorumluluklar

Toplumla ilgili sorunların çözülmesi, gerekli desteklerin verilmesi, temelde devletin sorumluluğudur. Ancak küreselleşme ideolojisiyle birlikte anılan yeni dünya düzeninde, küçülen devletin sorumluluk alanı da küçülmüştür. Kamusal görevleri açısından kapsayıcı olmaktan çok dışlayıcı olma özelliğiyle öne çıkan minimal devlet, sosyal devletin yerini almış (Bıçakçı, 2008:3) ve sonuç olarak toplum sorunlarının çözülmesine destek olunması, kurumların başlıca sorumluluklarından olarak görülmeye başlamıştır.

Tüm kurumlar içinde faaliyet gösterdikleri toplumla beraber yaşamlarını sürdürmektedir; kurum ve toplum arasında sürekli bir etkileşim ve alışveriş bulunmaktadır, öyle ki, kurumun potansiyel çalışanları toplumun bireyleridir, bir mal veya hizmet üretildiğinde yine toplumun parçası olan tüketici hedef kitlesinin onayına sunulur. Bu dinamik ve sürekli ilişki nedeniyle toplumun sağlıklı olması kurumların sürekliliğinin de başlıca şartlarından, bu sebepten toplumla ilgili sorumluluklarını gözardı eden kurumların uzun ömürlü olması da güçtür.

Toplum düzeyinde sosyal sorumluluklar iki düzeyde düşünülebilir: ilki bölgesel ve ulusal düzey, ikincili ise uluslar arası düzeydir (Eşmen, 2005). Bu sorumluluklar, toplumda yaşanan açlık, kıtlık, fakirlik, hastalık, sakatlık, işsizlik, eğitimsizlik, nüfus artışı, şiddet, terör, uyuşturucu, yaşlıların bakımı gibi alanlara yatırımlar yapılması, bu sorunları çözmek amacıyla kurulmuş sivil toplum örgütlerine sürekli destek verilmesi ya da açılan kampanyalarını desteklenmesi veya kurumların bizzat kendilerinin sosyal sorumluluk kampanyaları düzenlemeleri olarak özetlenebilir (Metin, 2002).

Birçok farklı alanda çalışmalar yapılmakla birlikte toplumsal sorumluluklar üç ana başlık altında incelenebilir: Eğitim, kültür ve sağlık alanlarındaki sorumluluklar standart sorumluluklar olarak kabul edilmektedir.

Eğitim konusundaki sosyal sorumluluk örneklerine ülkemizde sıkça rastlamaktayız. Turckcell ve Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği'nin (ÇYDD) ortak yürüttüğü 'Çağdaş

Türkiye'nin 'Çağdaş Kızları' adlı projede\* aileleri tarafından okutulamayan kızların eğitim hakkına ulaşması hedeflenirken 'Baba Beni Okula Gönder' adlı benzer kampanya da Milliyet gazetesi işbirliğiyle yürütülmektedir. Eğitim alanında faaliyet gösteren önemli bir diğer vakıf Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV), varoluş nedenini 'Devlet tarafından verilen temel eğitime katkıda bulunmak' şeklinde açıklamaktadır†. TEGV, okul dışı zamanlara yönelik kişisel gelişim; toplumsal yaşam; dil, sanat, iletişim; tarih, coğrafya, kültür; bilim ve teknoloji alanlarında projeler yürütmektedir. Bu amaçla oluşturulan donanımlı eğitim ortamlarına kendi isteğiyle gelen 7-16 yaş grubu çocuklarını gönüllüleriyle eğitmektedir. Bu faaliyetler bağışçıların katkılarıyla sürdürülmektedir. Garanti Bankası, Pfizer, Lafarge ve Denizbank gibi özel sektör kuruluşlarının ana sponsorluğunda yürütülen projeler kapsamında 8 yılda 300 bin çocuğa okul dışı eğitim desteği sağlandığı bildirilmektedir‡.

Kültürel olayların desteklenmesini toplumsal yaşamın kalitesini artırmaya yönelik bir yatırım olarak gören kurumlar bu şekilde kendilerini diğer kurumlardan farklılaştırdıklarını düşünmektedirler. Yerel müşteriler, çalışanlar ve diğer çıkar grupları bu kültürel mirasın kazançlarını paylaşmaktadır; işletmelerin de kültürel değerlere önem vermesi ve desteklemesi önemlidir çünkü, kültürel değerlere yapılacak yatırımlar ekonomik gelişmenin de bir parçasıdır (Özgener, 2004). Kültürel projelere OPET'in Gelibolu Yarımadası'nda başlattığı ve Çanakkale Savaşlarının geçtiği bölgelerdeki köylerde hem fiziksel hem de sosyal anlamda geliştirmekten, Çanakkale Savaşlarını anlatacak çeşitli müzeler ve kültür merkezleri kurmaya geniş kapsamlı ve özgün bir çalışma olan 'Tarihe Saygı Projesi' örnek verilebilir (Özgen, 2006). Bunun dışında Eczacıbaşı, Borusan, Koç Holding gibi ülkemizin önde gelen birçok işletmesi farklı dallarda (müzik, plastik sanatlar...vs.) kültüre destek projeleri yürütmektedir.

Sağlık ve sosyal refah projeleri, kurumların toplumsal anlamda sorumluluklarını yerine getirdikleri bir diğer alandır. Türkiye gibi sağlık alanında sıkıntıların yaşandığı bir ülkede toplumu bilinçlendirmeye yönelik çalışmalar yapılması veya bunlara destek verilemesi (örneğin sigaranın zararları konusunda bilgilendirme, 6 ay anne sütünün

---

\* [www.cydd.org.tr](http://www.cydd.org.tr)

† <http://www.tegv.org>

‡ [www.dusleratolyesi.org/da0230.html](http://www.dusleratolyesi.org/da0230.html)

yararlarının anlatılması, çocuklar için aşı kampanyaları, organ bağış kampanyaları...vs), kadar hastane, dispenser ve çeşitli sağlık birimlerinin yapılması da maddi olarak desteklenmesi bu alandaki açıkları kapatmaya yönelik girişimlerdir. Sağlık alanındaki yatırımlar işletmeleri hem çalışanlar açısından cazip kılmakta, hem de potansiyel yatırımcıları olumlu yönde etkilemektedir (Özgener, 2004).

## **2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Genişleyen Çerçevesi**

Kurumların farklı alanlarda, farklı hedef kitlelerine yönelik çeşitli sorumluluklarının olduğu ve bunları yerine getirmeyenlerin iş dünyasında varlığını sürdürmesinin güç olduğu görüşü çoğunluk tarafından kabul görmektedir. Ancak KSS, kapsamı oldukça geniş ve ayrıntıları fazla bir başlık olarak kendisiyle bağlantılı bazı diğer kavramlar ile zaman zaman karıştırılmakta ya da aralarındaki ilinti net olarak anlaşılammaktadır. KSS kavramına bir altyapı oluşturan ve ona dayanak sağlayarak yalnızca halkla ilişkilerin kullandığı bir imaj artırma yönetimi olarak görülmekten uzaklaştıran ‘Sürdürülebilirlik’, ‘Kurumsal Vatandaşlık’ ve ‘Kurumsal Yönetişim’ gibi konular ayrı alt başlıklarda ele alınarak KSS kavramı ile birbirlerine dokundukları noktalar netliğe kavuşturulacaktır.

### **2.2.1. Sürdürülebilirlik**

İş dünyasında ağırlıklı görüş kurumların sosyal sorumluluklarının birincil odak noktasında olduğu, ‘sürdürülebilirlik’ konusunun ise daha sonraki bir aşamada yer aldığıdır. Bu görüş basmakalıp gibi görünmesine rağmen iş stratejilerinin merkezine oturan potansiyel bir çatışmayı vurgulamakta; daha da önemlisi potansiyel fikir ayrılıklarını göstermektedir (Hawkins, 2006).

Sürdürülebilirlik kavramı Hawkins’e (2006) göre bir zamanlar kaynakları korumaya yönelik duyarlı bir düşünce iken artık kendilerine destek sağlamaya çalışan sivil toplum örgütlerinin dillerinden düşürmedikleri bir kelime haline gelmiştir. Başlangıçta sürdürülebilirlik ‘bir şeyin varlığını devam ettirebilir olması’ anlamına gelirken yakın zamanlarda ‘birşeyin savunulabilir ya da korunabilir olması’ anlamını taşımaya başlamıştır. Çevreciler ilk tanımın ardından giderlerken, iş dünyasının eğilimi ikinci

tanımı kabul etmeye yöneliktir; hükümetler ise bu iki tanım arasında gidip gelmektedirler (s.1).

Sürdürülebilirlik olgusu beraberinde ‘sürdürülebilir kalkınma/gelişme’, ‘sürdürülebilir etik’ ve ‘sürdürülebilir fayda’ gibi ilintili yeni kavramları da getirmiştir. Resmi anlamda ilk kez 1980 yılında Uluslararası Doğanın Korunması Birliği (IUCN) tarafından Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP) için hazırlanan ‘Dünya Koruma Stratejisi’nde sürdürülebilir kalkınma, doğal kaynakların gelecek nesiller için korunması olarak tanımlanmıştır. Bu tanım 1987 yılında Birleşmiş Milletler Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu Raporu (WCED) -Brundtland Raporu- ile çevresel, ekonomik ve toplumsal boyutları kapsayacak şekilde genişletilerek bugünkü ihtiyaçların karşılanmasının gelecek nesillerin ihtiyaçlarının karşılanmasını engellememesi şeklinde ifade edilmiştir (Talu, 2007).

The World Business Council, sürdürülebilir kalkınma için KSS’yi sürdürülebilir ekonomik gelişmeye iş yaşamının eşlik etmesi, katkı sağlaması biçiminde tanımlamaktadır (Morimoto ve diğerleri, 2005). Malovics ve diğerlerinin (2008) KSS’nin güçlü bir sürdürülebilirliğe ne ölçüde katkıda bulunduğunu sorguladıkları çalışmada bu iki kavram arasındaki bağlantıyı da ortaya koymaktadır. KSS uygulamalarının kurumun güçlü bir sürdürülebilirlik desteği için etkisinin olduğunu vurgulayan yazarlar aynı zamanda, var olan ekonomik sistemin bu sistem içinde yer alan örgütler üzerinde bazı dayatmalarının olduğunu vurgulamaktadır. Bu dayatmalar yüzünden KSS uygulamalarının asıl nedeninin işe yönelik sebepler olduğunu (rekabet üstünlüğü gibi) ve dolayısıyla şirketlerin iş yapma şekillerinin toplum üzerinde yarattıkları etkiler- örneğin tüketim modelleri, tüketicilerin bilinçsiz tüketim alışkanlıkları - gibi daha büyük çaplı sorunları görmekten aciz kaldıklarını belirten yazarlar, ekonomik sistemin şirketlerin bu sorunlarla ilgilenmelerini zorlaştırdığı tespitinde bulunmaktadır (s.916). Yine de ‘yeşil tüketim’ gibi bazı örnekler iş dünyasının sorumlu aktörler yaratmaya yönelik çabalarından sayılabilir. Ancak bunun gibi aslında etik davranan şirketlerin toplam pazar payı çok küçüktür - %1’den daha küçük - (Doane, 2005).



Özet olarak sürdürülebilirlik, bir kurumun sosyal sorumluluk anlayışına temel oluşturabilecek, ekonomik, sosyal ve çevresel üç temel boyutu bulunan temel bir ilke, bir bakış açısıdır. Türkiye'de Yatağan gibi bir ilçenin insanların çok ciddi sağlık problemleri ile karşı karşıya kalmasının sebebi bir santralin üretiminin, ekonomik rasyonalite adına hala durdurulmaması, sürdürülebilir kalkınmanın gelişmekte olan ülkelerin gündeminden oldukça uzak olduğunun da göstergesidir.

### 2.2.2. Kurumsal Vatandaşlık

Kurumsal vatandaşlık ve kurumsal sosyal sorumluluk terimleri çok geniş bir çerçevede tanımlanmakta olup bu kavramlar genellikle birbirlerinin yerine de kullanılabilirler (Rondinelli ve Berry, 2000). Maignan ve Ferrell (2001) yapmış oldukları çalışmada kurumsal vatandaşlığın örgütsel kültürden gelen öncüllerini ve iş çıktılarına faydalarını ortaya çıkararak bir model sunmuşlardır. Bu çalışmalar sırasında KSS, kurumsal sosyal cevap verebilirlik, kurumsal sosyal performans ve paydaş yönetimi kavramları ile ilgili yazından yola çıkan yazarlar kurumsal vatandaşlığı şirketlere paydaşlarınca empoze edilen ekonomik, hukuki, etik ve gönüllü sorumlulukları boyutuyla tanımlamaktadır. Bu noktada KSS ile adeta eş anlamlı gibi kavramsallaştırılan kurumsal vatandaşlığın, şirketlerin proaktif veya reaktif davranmalarına göre farklılık gösterdiği, proaktif anlayıştaki şirketlerin sorumluluklarının farkında olmaya daha yatkın oldukları belirtilmektedir (s.38). Tüm hedef kitlelerine yönelik kurumsal sosyal sorumluluklarını bilinçli bir şekilde yerine getiren kurumların aynı zamanda iyi birer kurumsal vatandaş oldukları söylenebilir. Yani KSS bilinci ve kabulü, iyi bir kurumsal vatandaş olmanın ön şartıdır.

New York'ta, 4 Şubat 2002 tarihinde gerçekleştirilen Dünya Ekonomik forumunda 36 uluslararası şirketin CEO'su 'Kurumsal Vatandaşlık Deklarasyonu'na imza atmıştır. Bu deklarasyona imza atan şirketler arasında ABD, Cola Cola, Deucthe Bank, Mc Donald's Merck, Siemens, Renault, Phillips gibi isimler bulunmaktaydı. Kurumsal Vatandaşlık Deklarasyonu üç ana başlık altında toplanabilir. Bu başlıklar şunlardır:

1) Herşeyden önce şirketlerin ticari faaliyetlerini yürütürken kanuna, ahlak standartlarına, insan haklarına tam anlamı ile uyumlu davranmaları ve faaliyetlerinin

dünyanın her yerinde çevreye verebileceği zararı en aza indirmek durumunda oldukları kabul etmeleri ve buna uygun davranmaları,

2) Şirket faaliyetlerinin sadece şirketin için değil, aynı zamanda piyasayı tedarik piyasalarını, içinde yaşanılan yöreyi sivil toplum örgütlerini, kamu sektörünü etkilediğini ve bu sosyal paydaşlarla işbirliği içinde çalışması gereğinin bilincinde olmaları,

3) Bu sorumluluğun başta şirket yönetimin kurulları, yönetim kurulu başkanı ve genel müdürlerce kabul edilmesi\*

Bu konudaki çalışmalarını sürdüren Dünya Ekonomik Forumu'nun 2008'de Davos'ta yapılan yıllık toplantısında kurumsal vatandaşlık konusuna liderlere yol göstermek amacıyla CEO'lar ve yönetim kurulları için rehber niteliği taşıyan bir çalışma yapılmıştır †.

Deklarasyondan da anlaşılacağı gibi, etkin bir 'kurumsal vatandaşlık' bilincine sahip şirketlerin en üst düzey yönetiminin bu konuda liderlik göstermesi, kendisi için bu kavramı ve sosyal paydaşlarını net olarak tanımlaması, bu konudaki faaliyetlerini sonuç odaklı olarak yürütmesi ve yapılanlar hakkında şeffafça hesap vermesi beklenmektedir. Liderlik gösterilmesi, şirketin toplumsal sorumluluk adına hedeflerinin, ilkelerinin ve değerlerinin net bir şekilde üst yönetim tarafından kurum içi ve dışında iletişiminin yapılması ve sahiplenildiğinin eylemlerle gösterilmesi olarak tanımlanabilir (Argüden, 2002).

Frankental'e (2001) göre şirketlerin faaliyet içinde buldukları yerlerde 'iyi bir kurumsal vatandaş' olarak işlerini sürdürdüklerinin bilinmesini sağlamak da Halkla İlişkiler'in amaçlarındandır.

### 2.2.3. Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik: Kurumsal Yönetişim

'Corporate Governance' veya Türkçe ifadesiyle 'Kurumsal Yönetişim<sup>‡</sup>'in tek bir tanımı bulunmayıp terim farklı şekillerde yorumlanabilmektedir. Genel olarak (kurumsal)

\* [http://www.weforum.org/pdf/GCCI/GCC\\_CEOstatement.pdf](http://www.weforum.org/pdf/GCCI/GCC_CEOstatement.pdf)

† <http://www.weforum.org/en/initiatives/corporatecitizenship/index.htm>

‡ Bazı çevirilerde "kurumsal yönetim" olarak da geçmektedir.

yönetişim kavramının adil, saydam, hesap verme ve sorumluluklar başta olmak üzere tüm kuralların iyi tanımlandığı kurumsal verimliliğin artırılmasına yönelik bir anlayış olduğu söylenebilir. Bu bağlamda yönetim / kurumsal yönetim yalnızca özel sektörü değil, kamusal alanı da kapsayan bir olgudur.

Nasıl ki bireylerin vatandaşlık hakları ve ödevleri varsa, kurumların da kurumsal birer vatandaş olarak hak ve ödevlerinin olması doğaldır. Kurumsal yönetim, temelde dört ana ilke üzerine kuruludur:

- Açıklık
- Şeffaflık
- Adillik
- Hesap verebilirlik

Tüm bu ilkelerin çerçevesinde sorumluluk duygusu yükselmektedir. Bunlar, yönetişimin siyasi, kurumsal ve ticari boyuttaki uygulamalarında geçerli ilkelere (Öcal, 2007). “Kurumsal yönetim nedir?” sorusunun yanıtı ise şirketlerin yapıları içerisine adil, şeffaf, açık ve hesap verebilir bir yönetim anlayışının yerleştirilmesi olabilir.

Dünya Bankası tarafından yapılan KSS tanımında ‘hesap verebilirlik’ ifadesi bulunmaktadır: “Kurumsal sosyal sorumluluk, bir kurumun tüm paydaşlarına karşı yapmış olduğu her türlü işlem ve her etkinlikte hesap verebilir olma zorunluluğudur...” (Doane, 2005:217).

Kurumsal yönetim konusundaki görüşler ağırlıklı olarak yapısal önlemler üzerinde durmaktadır. Ancak, yapısal önlemlerden daha önemlisi anlayışın yansıttığı davranışlardır. Yönetim anlayışı kurumsal yönetim ilkeleriyle uyumu tam sağlayamadığında yapısal önlemlerin önemi de kalmamaktadır. Örneğin, kurumsal yönetim konusunda ‘ideal’ olarak nitelendirilen birçok yapısal uygulamaya sahip şirketlerden birisi de yönetim anlayışında önemli zaafiyetler bulunan Enron şirketi idi. Nitekim bu zaafiyetler Enron’un sonunu getirmiştir. Enron, kendi halinde ufak boyutlu bir demir-çelik şirketi iken birdenbire tüm piyasalarda enerji alıp satan bir enerji devi haline gelmiştir. Amerika’da, Harvard Üniversitesi’nde örnek olay çalışması olarak bile

işlenen şirket çöktüğünde ise ortada ne enerji ne başka bir şey olduğu ortaya çıkmıştır; bazı hayaller yaratarak, bu hayallere bankacıları ve denetçileri inandıran Enron şirketi, gerçeklerin ortaya çıkması ile birdenbire kâğıttan bir kule gibi yıkılmıştır.. Bunun sonucunda; birtakım şirketlerin aslında göründükleri kadar güçlü olmadıkları görülmüştür. Bu olay ayrıca denetim sektöründe de büyük bir yara açmıştır. Kurumsal yönetişimin şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk felsefelerini tam uygulamadıkları için bu kurumlar, hem içinde buldukları toplumda hem de o ülkenin sermaye piyasalarında büyük hasarlara yol açmışlardır (McLean ve Elkind, 2005)

KSS ile ilgili çerçevenin genişlemesi, farklı yapıdaki kurumların önlerinde bir yol haritasına ihtiyaç duymaları ve ayrıca sosyal sorumluluklarını yerine getirdikleri iddiası ile küresel rekabette kendilerini ortaya koyma ihtiyacı duyan kurumların artması, KSS’de yerel yaklaşımların üzerinde, küresel bazı standartların belirlenmesini de zorunlu kılmıştır. Ancak bu standartlar da zaman içinde çeşitlenerek farklı başlıklar altında karşımıza çıkmaktadır.

### **2.3.Kurumsal Sosyal Sorumlulukta Küresel Standartlar**

Şirketlerden yapmış oldukları faaliyetlerin sosyal sonuçları hakkında hesap sorma konusunda giderek uzmanlaşan devletler, aktivistler ve medya sayesinde KSS tüm ülkelerde, özellikle iş dünyası liderlerinin önceliği haline gelmiştir. Giderek daha fazla ülkede sosyal sorumluluk raporlarının hazırlanması yasal bir zorunluluğa dönüşürken, aslında KSS konusunu tamamıyla gönüllü olarak değil de piyasada rekabet etmenin bir zorunluluğu olarak ele alan kuruluşlar da mecburiyetten dolayı verdikleri, sosyal ve çevresel iyi uygulamalarını gösteren cilalı raporlardan öteye gidememektedirler. Hatta bu durum yeni sektörün: ‘Rapor Yazıcılık’ sektörünün ortaya çıkmasına bile yol açmıştır (Porter ve Kramer, 2006). Bu noktada örgütlerin KSS çabalarını tarafsız ve objektif bir şekilde yansıtabilmek için belli küresel kriterler ortaya konması ve bu kriterlere dayanarak ölçümleme yapılması, KSS kavramının, şirketlerin elinde adeta bir oyuncak gibi modası geçinceye dek oynanıp sonrasında bir kenara atılacağı ve imaj cilalamaya yarayan bir araç olarak görülmesini de engelleyecektir.

Yeni yüzyılda etkisi artan küreselleşme ve bunun sonucunda ülkelerin karşısına çıkan terör tehdidi gibi olumsuzluklar –özellikle 11 Eylül saldırılarının ardından oluşan yeni dünya düzeni-, kurumlara ait değerlendirmelerde uluslararası yapılara duyulan ihtiyacı ve onlara duyulan güveni artıran unsurlardır. KSS olgusu kuruluşlar tarafından benimsenmeye başlandıkça yapılan uygulamalara, verilen raporlara belli kurallar getirilmesi ve bir standardizasyona gidilmesi zorunluluğu da doğal olarak ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda hem sivil toplum hem de iş dünyası farklı isimler altında olsa da ortak bir amaç için çaba göstermektedir: KSS'ye herkes tarafından kabul edilebilir küresel bir standart getirmek.

KSS'nin hukuk, etik ve ekonomik boyutları bulunan karmaşık yapısı ulusal ve uluslararası zorluklar yaratmaktadır. Belirtilen boyutların ulusal devletlerde farklılıklar göstermesi, küresel standartların oluşturulabilmesini zorlaştıran bir unsurdur. Bununla birlikte genel ahlaki kurallarda minimum bir standardın sağlanması olasıdır. Özellikle çalışma koşulları ve insan haklarına dair sorumluluklara bir standart getirilebilir (Öcal, 2007).

KSS'ye bir standart getirme çabası uluslar arası boyutta incelendiğinde;

- KSS konusunda uluslar arası iş dünyasını harekete geçirmeye çalışan uluslar arası/uluslararası kuruluşlar,
- Şirketlerin verimlilik, kar, büyüme yanında, sosyal konulardaki performansını değerlendirerek yatırım yapan uluslar arası sosyal yatırım fonları,
- Çevre, sosyal konular ve finansal sürdürülebilirlik konularında en iyi şirketleri seçen uluslararası yatırım endeksleri dikkati çekmektedir.

Günümüzde başta Birleşmiş Milletler olmak üzere AB, OECD ve Dünya Bankası gibi önemli uluslararası kuruluşlar KSS kavramına çok önem vermektedir. Saygın bir kuruluş olan 'Sürdürülebilir Gelişme için Dünya İş Konseyi' (World Business Council for Sustainable Development: WBCSD) 160'dan fazla şirketi üye olarak bünyesinde barındırmakta ve bu şirketlerin de KSS konusuna duyarlılıkları gün geçtikçe artmaktadır. Konsey KSS kavramını şöyle tanımlamaktadır: 'KSS, iş dünyasının sürdürülebilir ekonomik gelişmeye; çalışanlar, onların aileleri, çevreleri ve en geniş

anlamıyla toplumla birlikte çalışarak onların yaşam kalitesini yükseltmeye katkıda bulunma vaadidir'. Dolayısıyla bir şirketin KSS'si dendiğinde hem sosyal hem de çevresel boyutlar ele alınmaktadır (Cramer, 2005). Konsey KSS'yi bir şirketin topluma –hem hissedarlarına hem de iş ile ilgisi bulunan tüm kitlelere- karşı etik davranışları olarak özetlemektedir .

Kurumların bir takım küresel standartları kabul etmesi ve uygulamaya koyması, bu standartların çizmiş oldukları somut çerçeveler ile, günümüzde vazgeçilmez hale gelen KSS raporlamasını da kolaylaştırmaktadır. Sosyal sorumluluk raporlaması işletme ve çıkar sahipleri arasındaki iletişim, öğrenme ve karar alma sürecinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Dünyanın her yerindeki işletmeler, kendi sosyal sorumluluk faaliyetlerini açıkladıkları periyodik raporlar hazırlamaktadırlar (Başar ve Başar, 2006). Bu raporların belirlenmiş bir çerçevede olması, farklı hedef kitleler tarafından anlaşılmasını kolaylaştıracak ve kurumların arasında karşılaştırma yapmaya fırsat verecek bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Bu da KSS konusunda küresel standartların olması zorunluluğunun ve yararının bir başka göstergesidir.

Günümüzde KSS'a küresel bazı standartlar getirmek için birçok kurum ve kuruluş çaba göstermektedir. Bundan sonraki bölümde başta Birleşmiş Milletler gibi uluslararası kurumlar olmak üzere dünyanın çeşitli yerlerinde ve farklı yapıdaki şirket ve sivil toplum inisiyatifleri tarafından ortaya konmuş anlaşma ve etkinliklerden söz edilmektedir.

Bu bölümde çeşitli uluslararası örgütler, şirketler veya sivil toplum örgütlerince KSS kavramına getirilmeye çalışılan küresel standartlardan yaygınlık ve kabul edilirlikleriyle öne çıkan on tanesi incelenmektedir.

### **2.3.1. BM Küresel Sorumluluk Anlaşması**

Birleşmiş Milletlerin ortaya koyduğu Küresel Sorumluluk Anlaşması'nın ilkeleri, geniş çerçevesi ve uluslararası yapısıyla KSS ve kurumsal vatandaşlık konularıyla ilgili olarak tüm dünyada en çok kabul gören standardizasyon girişimlerinin başında gelmektedir.

1999 tarihinde Davos'ta yapılan Dünya Ekonomik Forumu'nda Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri Kofi Annan 'Küresel Sorumluluk Anlaşması'na (UN Global Compact)\* bir davette bulunarak dünyanın önde gelen işadamlarını bu anlaşmayı benimsemeye, desteklemeye ve yaymaya çağırmıştır.

Küresel Sorumluluk Anlaşması yasal olarak 26 Haziran 2000 tarihinde Birleşmiş Milletler'de Kofi Annan başkanlığında 50 büyük şirketin bazı üst düzey yöneticilerinin katılımı ile yürürlüğe girmiştir†.

BM Küresel Sorumluluk Anlaşması, insan hakları, iş gücü, çevre ve ahlaka aykırılık karşıtlığı konularını kapsayan on ana kuraldan oluşmaktadır:

### **İnsan Hakları**

1. Kendi etkin çevreleri içinde uluslar arası insan haklarının korunmasına destek ve saygı gösterilmesi
2. Kendi şirketlerinin, insan hakları ihlalleri ile bağlantı içinde olmadığından emin olunması

### **İşgücü**

3. Serbest sendikalaşma ve toplu pazarlık yapma haklarının etkin bir şekilde tanınması
4. Her çeşit dayatmalı ve zorunlu işçiliğin kaldırılması
5. Çocuk işçiliğinin etkin bir şekilde kaldırılması,
6. İstihdam ve iş açısından ayrıcalıkların kaldırılmasına sadık kalınması

### **Çevre**

7. Çevresel zorluklara karşı tedbir olarak yapılan yaklaşımların desteklenmesi
8. Daha geniş çapta çevresel sorumluluk yaratacak inisiyatif gösterilmesi
9. Çevreye yararlı teknolojilerin geliştirilmesinin ve yayılmasının teşvik edilmesi

---

\* 'UN Global Compact' farklı şekillerde Türkçe'ye çevrilmektedir. Bunların arasında BM Küresel Sözleşmesi , Küresel İlkeler Sözleşmesi ve Küresel Sorumluluk Anlaşması çevirileri ağırlıklı olarak kullanılmaktadır. Birebir çevirisi olmasa da, anlaşmanın içeriğini daha iyi anlattığı düşüncesi ile, bu çalışmada Argüden'in (2002) kullanmış olduğu 'BM Küresel Sorumluluk Anlaşması' çevirisi tercih edilmektedir.

† [http://www.iccwbo.org/home/menu\\_global\\_compact.asp](http://www.iccwbo.org/home/menu_global_compact.asp)

**\*Yozlaşma Karşılığı (Anti-corruption)**

10. Rüşvet ve haraç dahil her türlü ahlak dışı davranışa karşı olunması

([www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org))

Küresel Sorumluluk Anlaşması'na katılmak isteyen şirketlerin üst yönetimi, desteklerini ve gönüllülüklerini anlatan bir mektubu belirtilen format çerçevesinde yazarak Birleşmiş Milletler Genel Sekreterliğine göndermektedir. Bu mektupta ayrıca, şirketlerin sözleşmeyi uygulama yolundaki hedef ve çabaları da yer almaktadır. Mektup aşağıdaki bilgi ve taahhütleri içermektedir:

- Çalışanlar, hissedarlar, müşteriler ve tedarikçilerin Küresel Sorumluluk Anlaşması hakkında bilgilendirilmesi.
- Küresel Sorumluluk Anlaşması ve on kuralının, şirketin kurumsal gelişim ve eğitim programlarıyla bütünleştirilmesi.
- Küresel Sorumluluk Anlaşması ilkelerinin şirket misyonuna entegrasyonu.
- Şirketin yıllık raporlarında ve öteki paydaşlarına yönelik yayınlarında, Küresel Sorumluluk Anlaşması'na katılımdan söz edilmesi.

Türkiye'den de bu anlaşmayı imzalayan birçok şirket bulunmaktadır<sup>†</sup>.

Küresel Sorumluluk Anlaşması, şirketlerin gönüllülük esasına dayanmakta olup bir bağlayıcılığı bulunmamaktadır. Somut 10 temel kurala dayanması uygulama kolaylığı yaratsa da anlaşma belirgin bir performans ölçütü tanımlamamakta ve bir denetleme sistemi önermemektedir (Oldenzel'den aktaran Yamak, 2007:140). Ancak anlaşmanın sürdürülebilir olması için yıllık raporlamaların düzenli olarak yapılması şartı vardır. İki yıl üst üste raporlama yapmayarak anlaşma kurallarını ihlal eden kurumlar, anlaşmanın dışında kalmaktadırlar. Eylül 2008 itibarı ile dünyanın çeşitli ülkelerinden yaklaşık **2500** kurumun imzaladığı anlaşmaya Türkiye'den imza atan **115** üye bulunmaktadır.

Anlaşmanın en fazla sayıda maddesi çalışanlar ile ilgilidir. Çalışanlara yönelik dört ilke aslen 1998 yılında Uluslararası Çalışan Konferansı'nda imzalanan bildirgeden uyarlanmıştır. Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) hazırladığı 'Çalışma Hayatında

\* Başlangıcında 9 maddesi bulunan anlaşmanın 10. maddesi daha sonradan eklenmiştir.

<sup>†</sup> [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)



Temel İlkeler ve Haklar' başlıklı bu bildirme, 177 ülkeden hükümet, işveren ve çalışanların bir araya geldiği yıllık konferansta ilk olarak ortaya konmuştur Böylece ekonomik düzeyi, kültürel değerleri ve ilgili ILO bildirmelerini onaylayıp onaylamadıklarına bakılmaksızın tüm ülkelerin bu temel ilke ve haklara saygı göstermesi, bunları desteklemesi ve gerçekleştirilmesi konusunda evrensel bir uzlaşmaya varılmıştır. ILO Bildirgesinde kabul edilen ilke ve haklar, Küresel Sorumluluk Anlaşması'nın çalışanlar ile ilgili bölümünün özünü oluşturmaktadır: Serbest sendikalaşma ve toplu pazarlık yapma haklarının etkin bir şekilde tanınması; her türlü dayatmalı ve zorunlu işçiliğin kaldırılması; çocuk işçiliğinin etkin bir şekilde kaldırılması ve son olarak istihdam ve iş açısından ayrıcalıkların kaldırılmasına sadık kalınmasıdır\*.

Küresel Sorumluluk Anlaşmasını imzalayan farklı yapılardaki kurumlar, anlaşmanın on maddesini de gönüllü olarak kabul etmektedir. Gönüllülük, anlaşmayı imzalayan kurumların hiçbir baskı altında olmadan sosyal sorumluluklarını kabul ettikleri ve bunları yerine getirmeyi tamamen kendi istekleri ile tüm paydaşlarına taahhüt ettikleri anlamına gelmektedir.

### 2.3.2. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) İlkeleri ve OECD Faaliyetleri

ILO ve OECD 60'lı yılların ortalarından bugüne uluslar arası işletmelerin çalışma ilişkilerini düzenlemek için çalışmalar yapmaktadır. Bu alandaki ilk karar 21 Haziran 1976 tarihli ücretlilerin haklarının korunmasına dair OECD tarafından çıkarılmış karardır†. Bunu takiben, 1977'de ILO da bir bildirme yayınlamıştır‡. Rekabet, bilgilendirme, çevre, bilim ve teknoloji gibi pek çok başlığı bulunan bu bildirmeler içeriklerinin temelinde birbirlerine benzemektedir. ILO, ortaya koyduğu ilkelerin uygulanması için şirketlere değil doğrudan hükümetlere başvurmaktadır§. Türkiye 1932 yılında Uluslar arası Çalışma Örgütü'ne üye olmuş ve bunun etkisiyle de çalışma süreleri, asgari ücret, işçi sağlığı ve iş güvenliği gibi ayrıntılara yer veren ilk İş Kanunu 1936 yılında çıkartılmıştır (Özgener, 2004).

\* <http://www.ilo.org/business>

† OECD (1976), *Les Principes Directeurs de l'OCDE a l'Intention des Entreprises Multinationales*, Paris.

‡ ILO (1977), *Déclaration de Principes Tripartite Pour les Entreprises Multinationales et la Politique Sociale*, Genève, (1991 ve 2000 yıllarında revize edilmiştir).

§ <http://www.ilo.org>

ILO'nun ortaya koyduğu ilkeler daha sonra geliştirilen farklı standardizasyon girişimlerinin çalışanlar ile ilgili bölümlerinin içeriğini temelden etkilemiştir (bkz. bölüm 2.2.1.ve 2.2.8.).

OECD ise çok uluslu şirketlerin uyacağı kuralları ortaya koymaktadır. OECD Çok Uluslu Şirketler Rehberi (The OECD Guidelines for Multinational Enterprises, 2000) insan hakları, çalışan hakları, çevre, rekabet, şirketle ilgili bilgilendirme, rüşvetle mücadele, tüketici hakları, bilim ve teknoloji, vergilendirme gibi ana başlıklar altında KSS önerilerini kapsamaktadır\* .

### 2.3.3. Küresel Kurumsal Vatandaşlık Bildirgesi

Bildirge, Dünya Ekonomik Forumu çerçevesinde farklı ülke ve sektörlerden 38 önemli kuruluşun başkanları tarafından 2002 yılında imzalanmıştır<sup>†</sup>.

Bildirgenin ilk maddesi herkesin kendi iş alanında küresel kurumsal vatandaşlığa bağlı kalmasını öngörmektedir. Bu kapsamda yasalara uygun davranmak, güvenli üretim yapmak, maliyet-verimlilik ölçüsünü tutturmak, yeni iş ve kazanç alanları yaratmak, eğitim ve teknoloji alanlarında destek sağlamak, çevre, ahlak, emek, insan hakları gibi konularda uluslararası değer ve standartları yansıtmak, gelişim için yapılması gerektirir. Sorumlu bir iş yaşamı için uygulanacak ana çerçeve insan sevgisi temeline dayanmalıdır. İkinci olarak şirketlerin paydaşları ile ilişkilerinin şirket içi ve şirket dışı başarısının anahtarı olduğu vurgulanmaktadır. Üçüncü maddede kurumsal vatandaşlığın asıl liderlerinin şirketlerin üst yönetimlerinin olduğu belirtilmekte, ortaya konan bir hareket planı ile tüm liderlerin kendi yöneticileri ile tartışarak kendilerine uygun uyarlamaları yapmaları öngörülmektedir. Bu hareket planı bildirgenin temelini oluşturmaktadır (Argüden, 2002).

Küresel kurumsal vatandaşlık bildirgesini kabul eden kuruluşlarında belirtilen hareket planını kendi şirketlerine uyarlamaları ve uygulamaları beklenmektedir.

\* <http://www.oecd.org/dataoecd/56/36/1922428.pdf>

† [http://www.weforum.org/pdf/GCCI/GCC\\_CEOstatement.pdf](http://www.weforum.org/pdf/GCCI/GCC_CEOstatement.pdf)

### 2.3.4. Küresel Raporlama Rehberi

Küresel Raporlama Rehberi'nin (GRI) oluşturulma amacı küresel olarak uygulama alanına sahip "Sürdürülebilir Raporlama Rehberi"ni oluşturmak ve yaygınlaştırmaktır. Yeni milenyumun başında meydana gelen olaylar GRI'nın yapılanmasını hızlandırmıştır. GRI süreci kapsamlılık, şeffaflık, doğallık ve sürekli gelişimi temel almaktadır. Böylece "sorumluluk" kavramı da daha somut olarak ortaya koyulabilmektedir\*.

Rehber kapsamında resmi ve resmi olmayan kurumların kendi etkinlik, ürün ve hizmetlerinin ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarını rapor haline getirebilmelerine olanak sağlamaktadır. Rehberin asıl hedefi raporlamayı yapan kurumlara ve onların paydaşlarına raporlama yolu ile sürdürülebilir gelişmeyi sağlamak konusunda yaptıkları katkıyı anlatabilmelerini mümkün kılmaktadır (Argüden, 2002).

GRI'nın öngördüğü raporun içeriği belli bir sıralamayı izlemeli ve raporu veren kuruluşlar bu yapının kurallarına uymalıdır. Rehber beş bölümden oluşmaktadır:

*Vizyon ve Strateji:* Bu bölümde kuruluşun sürdürülebilir vizyonuna katkıda bulunacak bir açıklama yer alır. Sürdürülebilir gelişim ile ilgili olarak organizasyonun ele aldığı belli başlı konular ifade edilir. CEO tarafından yapılan bir açıklama da bu bölüm dahilinde yer alabilir.

*Profil:* Organizasyonun yapısı ve raporun içeriği hakkında ayrıntılı bilgi verilir.

*İdari Yapı ve Yönetim Sistemi:* Kurumun sürdürülebilir gelişmeye yönelik vizyonunun yürürlüğe koyulabilmesi ve başarılı olmasına ilişkin kuruluşun idari yapısı ve yönetimi ile ilgili bilgi verilir.

*GRI İçerik Endeksi:* Raporun içeriğinin hızlıca anlaşılması amacını taşır

*Performans Göstergeleri:* Sürdürülebilirliğin ekonomik, çevresel ve sosyal boyutları üç ayrı başlık altında belirtilir. Bunların dışında bir dördüncü başlık ise bütünsel göstergelerdir ve bu başlık altında her bir kuruluşun içinde bulunduğu ekonomik, çevresel ve sosyal sistemle sadece o kuruluşa ait özel ilişki açıklanır (Argüden, 2002; <http://www.globalreporting.org>)

---

\* <http://www.globalreporting.org>

### 2.3.5. ISO 26000 Sosyal Sorumluluk Standardı

Uluslararası Standartlar Örgütü (International Organization for Standardization-ISO) tarafından geliştirilen ISO 26000 2008 yılı içinde yürürlüğe girmekte olan bir sosyal sorumluluk standardıdır. Standart, sosyal sorumlulukla ilgili benimsenmesi istenen uygulamaları içermekte ancak bir belgeleme sistemi bulunmamaktadır\*. ISO'nun dünyadaki birçok ülkenin standart enstitüleri ile ortak çalışma yürüttüğü göz önünde bulundurulacak olursa, küresel ölçekte, çoğunluk ülkelerin üzerinde uzlaşabileceği bir sosyal sorumluluk platformu oluşturabilir. Ancak ISO 26000 ile sosyal sorumlulukla ilgili yönlendirici bir kılavuz yaratılmasına rağmen bir sertifikalandırma yapılmaması kurumlar açısından fazla cazip bulunmamasına ve katılım azlığına yol açabilir. Henüz yeni uygulamaya geçmekte olduğu için bu konuda yeterli veri bulunmamaktadır.

### 2.3.6. Toplumsal Sorumluluk için Küresel Sullivan İlkeleri

Adını General Motors şirketinin siyahi yönetim kurulu başkanından alan ve onun tarafından geliştirilmiş bu ilkelerin ilk ortaya çıkış nedeni Güney Afrika'da bulunan şirketlerin insan hakları ve eşit çalışma haklarını gözetmeleri konusunda bir kılavuz yaratılması ihtiyacıdır. Bu ilkelerin kapsamı 1997 yılında genişleyerek "Toplumsal Sorumluluk için Küresel Sullivan İlkeleri" adını almıştır (Yamak, 2007:146).

İnsan hakları, çalışan hakları, doğal çevre, toplumsal ilişkiler ve adil rekabet gibi diğer birçok endeks ile benzer başlıklar içeren İlkeler, kurumlar tarafından gönüllülük esasına dayanarak benimsenmekte ve bu ilkeler doğrultusunda toplumun yaşam kalitesinin artırılması amaçlanmaktadır†.

### 2.3.7. AA1000 (AccountAbility 1000)

1996 yılında Toplumsal ve Etik Sorumluluk Enstitüsü tarafından kurulan AccountAbility'nin hedefi sürdürülebilir kalkınmada yükümlülük anlayışını geliştirmek olarak özetlenebilir. Sosyal denetim ve raporlama uygulamalarının

\* <http://www.iso.org>, ISO "Information publications and products: ISO and Social Responsibility".

† <http://www.thesullivanfoundation.org/gsp/principles/gsp/default.asp>, Sullivan Vakfına ait olan bu site dışında [www.globalsullivanprinciples.org](http://www.globalsullivanprinciples.org) adresinden de İlkeler ile ilgili bilgi alınabilir.

profesyonelleşmesini sağlayarak şirketler ile toplum arasındaki güven eksikliğini gidermek amacıyla kurum tarafından “AA1000” adı verilen bir standart sistemi yaratılarak 1999 yılında yürürlüğe konmuştur \* .

AA1000 kapsamında toplumsal ve etik muhasebe ile denetim ve raporlama kalitesinin artırılması çerçevesinde bir garanti ve derecelendirme sistemi de geliştirilmiş; ayrıca kurumların paydaşları ile ilişkilerini belli bir kalitede sürdürebilmelerini sağlamaya yönelik bir standart da oluşturulmuştur .

### **2.3.8. SA8000 (Social Accountability 8000)**

1990’lı yıllarda gelişmekte olan ülkelerin üretim tesislerindeki kötü çalışma koşulları yoğun olarak tartışılmaya başlanmıştır. Bu tesislerde çocuk ve köle işçi çalıştırılması, işgörenlere günde sadece iki kez, üçer dakika ile sınırlı tuvalet izni verilmesi, günde on sekiz saat çalışma zorunda olunması gibi örnekler, bu koşullarda mal tedarik eden küresel markaların itibarını zedelemiş, STK’ların tepkilerine ve önleyici girişimlerin başlatılmasına neden olmuştur. Tüketicilerin de bu konuda duyarlı davranmasıyla, özel sektör, gelişmekte olan ülkelerdeki çalışma koşullarının iyileştirilmesi için bir standartlar ve denetim sistemi kurulması için çaba göstermeye başlamıştır.

1997 yılında tedarikçi seçiminde dünyadaki ilk evrensel ahlak standardı olma özelliğine sahip Sosyal Sorumluluk Standardı SA 8000 (Social Accountability Standard SA 8000), Amerika’daki ‘Ekonomik Öncelikler Konseyi Akreditasyon Bölümü’ (CEPAA) tarafından geliştirilmiş, hemen ardından Toys R Us, Avon, Mattel, Nike, Otto, Versant gibi şirketler öncülüğünde uygulamaya konmuştur (Ilgaz, 2005:62).

SA 8000 Standardı ile işletmelerin ve iş yaptığı üretici ile tedarikçilerin uymak zorunda oldukları belli başlı koşullar aşağıdaki gibidir (Punter ve Gangneux’den aktaran Ilgaz, 2005:62);

---

\* <http://accountability21.net>

- *Çocuk işgören;* 15 yaşın altında çocuk işgören çalıştırılmaz. Bu yaşın üzerindeki çocuk işgören eğer okula da devam ediyorsa iş için harcayacağı zaman (iş, okul, ulaşım dahil) günde 10 saati geçemez.
- *Zorla çalıştırılan işgören;* işletme zorla işgören çalıştıramaz veya işgörenlerin kimliklerini veya belli bir depozitoyu işletmeye bırakmalarını isteyemez.
- *Sendika kurma ve toplu pazarlık hakkı;* işgörenler, sendika kurma, sendikaya katılma ve toplu pazarlık hakkına sahiptirler.
- *Çalışma saatleri;* işgörenler haftada 48 saatten fazla çalıştırılmaz ve (kısa dönemli olağanüstü iş koşulları hariç) fazla mesailer, haftalık 12 saati geçemez.
- *Maaş ve ücretler;* ücretler en azından ülkenin asgari ücret seviyesinde ve personelin tüm ihtiyaçlarını karşılamaya yetecek kadar olmak zorundadır.
- *Sağlık ve güvenlik;* işletme sağlıklı bir çalışma ortamı sunmak, kaza ve yaralanmaları önleyici tedbirler almak, sağlık ve güvenlik eğitimi vermek, temiz sağlık tesisleri ve içilebilir su sağlamak zorundadır.
- *Ayrımcılık ve disiplin uygulamaları;* İşgörenler, cinsiyet, etnik köken, vb. nedenlerden dolayı farklı muameleye tabi tutulamaz ve işgörelere dayak, küfür vb. fiziksel veya psikolojik baskı yapılamaz.

ILO Standartları ve çeşitli insan hakları sözleşmelerini temel alan SA8000, uluslararası ölçekte çalışanların adil ve insani çalışma şartlarına sahip olmalarını hedeflemektedir.

### **2.3.9. Kurumsal Sosyal Sorumlulukta İş Dünyasının Rolü**

Kendilerini 'Business Impact' olarak tanımlayan grubun amacı hem iş için hem de toplumsal nedenlerle tüm organizasyonların işlerini yaparken topluma karşı sorumluluklarını göz önünde bulundurmaları ve belli ilkelere uymaları konusunda teşvik olarak özetlenebilir. Uyulması gereken ilkeler şunlardır:

- Çalışanlara adil ve eşit biçimde davranmak
- Etik ve dürüstlük ilkelerine dayalı bir biçimde çalışmak
- Temel insan haklarına saygı göstermek
- Gelecek kuşaklar için sürdürülebilir bir çevre sağlamak
- Toplumda ilgili bir komşu olmak.

Bu grup tarafından toplumsal sorumluluklara ilişkin yedi alan belirlenmiştir: Amaç ve değerler, işgücü, pazar, çevre, toplum, insan hakları ve yönlendirici ilkeler. Bu alanlarda doğru davranan şirketler işlerini büyütürken yanlış davranmak kayıplara yol açmaktadır. Her alan her şirket için uygulanabilir olmayacaktır. Şirketin konumunun göz önünde bulundurulmalıdır. Toplumsal sorumluluk sadece müşterilerle değil herkesle olumlu ilişkiler içinde olmak demektir. Yalnızca büyük şirketlerin toplumsal sorumluluğa sahip olmaları ise söz konusu değildir. Tüm organizasyonlar için bu sorumluluğu doğru biçimde yerine getirmek birçok faydalar sağlamaktadır (Argüden, 2002).

### 2.3.10. FTSE4GOOD

FTSE4Good, FTSE adlı kurum tarafından tasarlanmış sosyal sorumluluk yatırım endeksidir. Sosyal sorumluluk sahibi şirketlerde yatırımları kolaylaştıracak bazı karşılaştırmalar ve ticari endeksler içermektedir. FTSE4Good seçim kriterleri aşağıda belirtilen alanları kapsamaktadır:

- Sürdürülebilir çevresel konulara yönelik çalışmalar gerçekleştirmek
- Paydaşlar ile olumlu ilişkiler gerçekleştirmek
- Evrensel insan haklarını desteklemek

FTSE4Good, sosyal sorumluluk sahibi şirketlerin performanslarının ölçümü için şeffaf ölçütler koymaktadır. Böylece şirketlere de bir sorgulama ortamı sağlanmaktadır. Endekse katılabilmek için şirketler belli kriterleri yerine getirmelidir. Çevresel sürdürülebilirlik, sosyal durumlar ve paydaş ilişkilerindeki performans ve insan haklarını desteklemek bu kriterlere ait ana başlıklar olarak vurgulanabilir. Endekse dahil olabilmek için uyulacak standartlar FTSE tarafından net olarak ortaya koyulmuştur \*.

---

\* <http://www.ftse.com/ftse4good/index.jsp>

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURUM İÇİ HALKLA İLİŞKİLERDE MÜKEMMELLİK İLE ÇALIŞANLARIN KSS ALGISI İLİŞKİSİ

Kurumların sosyal sorumluluklarını yerine getirdikleri iddiası her zaman çalışanları tarafından sorumlu birer kurum olarak algılanmalarını sağlamayabilir. Bunun altında yatan sebeplerden en temeli, kurumun aslında söylediği gibi davranmıyor olması, yani sorumluluklarını göstermelik olarak yerine getiriyormuş gibi yaparak çalışanları da dahil tüm paydaşlarını kandırmaya çalışıyor olmasıdır. Bu noktada halkla ilişkiler bütçesinin yüksek tutulması ve olmayan imajların yaratılması çabası hem kurumlara hem de Halkla İlişkiler mesleğinin itibarına leke sürmektedir. Özet olarak çalışanlarda pozitif KSS algısının oluşturulabilmesinin en önemli şartı kurumun gerçekten sosyal sorumluluklarının bilincinde ve onları gerektiği şekilde yerine getiriyor olmasıdır.

Çalışanların yanlış ya da eksik KSS algısının altında yatan ikinci bir sebep ise kurumların aslında söyledikleri gibi sorumluluklarını yerine getiriyor olmalarına rağmen doğru bir iletişim akışının sağlanamaması ya da iletişimin eksik yönetilmesidir. Çalışanlar, KSS gibi kurumlarının temel politikaları ile ilgili bilgileri kurum içi halkla ilişkilerin mesajları aracılığıyla alırlar. Eleştirdikleri ya da eksik gördükleri noktalarda seslerini yönetime duyurmak için aracılık yapan birim yine kurum içi halkla ilişkilerdir. Böyle bir durumda çift yönlü simetrik iletişim modelini uygulayan kurum içi halkla ilişkiler, yönetim ve çalışanlar arasında sadece talepleri aktarmakla kalmaz, her iki tarafın da üzerinde uzlaşabileceği bir çözüm üretmek için de bir arabulucu gibi çalışır, taraf tutmaz. Dolayısıyla mükemmel bir kurum içi halkla ilişkilerin şartlarından birisi olan çift yönlü simetrik iletişimin varlığı, bir kurumda sosyal sorumluluklar konusunda ortaya çıkabilecek bir anlaşmazlığın çözülmesini kolaylaştırarak çalışanların kendi kurumlarını sorumluluk sahibi olarak algılamaları olasılığını artıracaktır. Örneğin BM Küresel Sorumluluk Anlaşması'na imza atan her kurum gönüllü olarak istihdam ve iş açısından ayrıcalıkların kaldırılmasına sadık kalınmasını desteklediğini ilan eder (madde 6). Bunu kabul eden bir kurumda, eğer gerçekten ayrımcılık yapılmıyorsa, kadın erkek eşitliği gözetiliyorsa, önemli kişilerin tanıdığı olduğu için bazı kimseler işe alınmıyorsa kurumun, bu açıdan sorumluluklarını yerine getirdiğinden bahsedilebilir.



Ancak alışanların bu durumu net olarak algılayabilmeleri, öncelikli olarak bu durumun farkına varmalarını, sonra kendi perspektiflerinden değerlendirmelerini gerektirir. Bunun için kurum içi halkla ilişkilerin bir kurum içi yayınında imzalanan anlaşma ile ilgili çalışanlara bilgi vermesi, ya da yapılan bir toplantıda bundan bahsetmesi, alışanların KSS algısının istenen doğrultuda yönetilmesidir. Böyle bir anlayışa temel oluşturan katılımcı ve bütünleştirici bir örgüt kültürü de zaten halkla ilişkilerde mükemmelliğe temel oluşturan unsurlarından birisidir.

## **1. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE HALKLA İLİŞKİLER BAĞLANTISI**

Kurumsal Sosyal Sorumluluk, son yıllarda genellikle kurumların iletişim ve halkla ilişkiler sorumluları tarafından dile getirilen, popülerleştirilen ve medya aracılığıyla halkla öğretilen bir kavram olmakla birlikte bunun yalnızca halkla ilişkiler işlevinin bir parçası, ya da bir aracı olarak görülmesi uygun değildir. KSS yaklaşımı, bir kurumun genel dünya görüşü tarafından belirlenmekte ve o düşünce yapısının özelliklerini yansıtmaktadır. KSS'lerin kurumun farklı paydaşlarına iletişimi söz konusu olduğunda ise yine görüşler farklılaşmakta, septik veya ütöpik perspektiften bakanlar genellikle bunun iletişiminin yapılmasının gereksiz olduğunu düşünürken, konuya stratejik yaklaşan diğer bir kesim ise KSS iletişiminin en az sorumlu davranışın kendisi kadar önemli olduğunu iddia etmektedir.

Bir kurumda KSS iletişiminin tek bir birimin ya da kişinin işi olduğunu söylemek doğru olmamakla birlikte kurumların Halkla İlişkiler ya da Kurumsal İletişim adı altında çalışan birimlerinin genel anlamda iletişim stratejilerinin oluşturulmasından, uygulanmasından ve denetlenmesinden sorumlu oldukları düşüncesi ile KSS iletişimde kilit bir rol oynadıkları söylenebilir.

KSS, KSS algısı ve Halkla İlişkiler arasındaki ilişkiyi daha net görebilmek için örgütlerin yapısı içinde bu konuların nasıl yerleştiklerini irdeledikten sonra çalışanların kendi kurumlarına yönelik sosyal sorumluluk algılarının önemine ve KSS algısının nasıl ölçüleceğine dair yaklaşımlara değinilecektir.

### **1.1. Kurumsal Sosyal Sorumlulukta Halkla İlişkiler'in Rolü**

Kurumsal sosyal sorumluluk bir kuruluşta bir-iki fonksiyonla ilişkilendirilebilecek bir yan uygulama değil, kurumun tüm varlığını ilgilendiren bir düşünce ve iş yapma sistemidir (Okay ve Okay, 2002). Dolayısıyla kurumlar yaptıkları her işte, iletişimde buldukları tüm hedef kitlelere karşı bütün ilişkilerinde sosyal sorumluluk fikriyle hareket etmek zorundadır.

Halkla İlişkiler gelişiminin ilk zamanlarında, önde gelen profesyoneller arasında sosyal sorumluluk uygulamalarında halkla ilişkilerin rolü üzerine güçlü bir vurgu bulunmaktaydı. Kurumsal Halkla İlişkiler'in kurucularından Arthur Page demokratik bir toplumdaki tüm şirketlerin kamunun izni ile işe başlayıp varlıklarını yine kamunun onayı ile devam ettirdiklerini vurgulamış, bu bağlamda dürüst, açık ve amaçlı iletişim ile dinlemenin önemine vurgu yapmıştır (Kim ve Reber, 2007). 1980 yılında Boston Üniversitesi'ndeki Gazetecilik Eğitim Derneği'nin toplantısında bir diğer önemli isim, Edward L. Bernays 'Halkla ilişkiler, sosyal sorumluluk uygulamasıdır ve Amerika'nın geleceğinin anahtarıdır' şeklinde bir yorum yapmıştır (Stone, 2005:31). Benzer şekilde Grunig ve Hunt (1984) da bir kurumun halkla ilişkiler işlevine sahip olmasının başlıca nedeninin kamusal ya da sosyal sorumluluk olduğunu (s. 48) ve kamusal sorumluluğun, halkla ilişkilerin temel ilkesi olduğunu, eğer bir kurum hedef kitlelerine yönelik sorumluluk sahibi olmayacaksa bir halkla ilişkiler işlevine de ihtiyacı olmayacağını belirtmektedirler (s.52). Burada halkla ilişkiler ile kurumsal sosyal sorumluluk adeta eşanlamlı olarak görülmektedir.

Bir kısım bilim adamına göre şirketler, halkla ilişkiler uzmanlarının rehberliğinde sosyal sorumluluk programlarını başarılı şekilde icra edebilirler. Aynı bilim adamları, halkla ilişkiler uzmanlarının kararlarında vicdanın rolüne vurgu yapmaktadırlar. Dennis'e (1981 & 1982) göre sosyal sorumluluk ve katılım programları genelde firmaların halkla ilişkiler, kurumsal ilişkiler, toplum veya kent ilişkileri bölümleri tarafından idare edilmektedir. Tilson ve Vance'e (1985) göre ehil bir kadro bir katılım programının zorunlu bir parçasıdır ve bu kadro, programın yüksek profesyonel standartlar tutturmasını sağlayarak katılım kararları hakkında üst yönetime danışmanlık konusunda önemli bir rol oynayabilir (s.27). Judd'un (1989) araştırmasına göre Halkla İlişkiler çalışanları kendilerini teşkilatlarının vicdanları olarak görmektedirler. Ryan'nın (1986) araştırması da göstermektedir ki Amerikan Halka İlişkiler Derneği (PRSA) ve Uluslararası İş İletişimcileri Derneği (IABC) üyeleri, sosyal sorumluluk eyleminin şirketler, toplum ve bu eylemi uygulayanlar bireyler için faydalı olduğuna inanmaktadırlar. Choi (2005) halkla ilişkiler çalışanlarının, örgütün, halka ahlaki ilişkiler kuran vicdanı olduklarının altını çizmektedir (aktaran Kim ve Reber, 2007).

Heath ve Ryan (1989) halkla ilişkiler uzmanlarının dahlinin ve kurumsal sosyal sorumluluk kurallarının gerekliliğini incelemişler ve bir çok kurumun, yazılı olsun veya olmasın, bir çeşit sosyal sorumluluk kurallar bütününe sahip olduğunu görmüşlerdir. Ancak bu çalışmada halkla ilişkiler uygulayıcılarının genelde sosyal sorumluluk tartışmalarına katılmadıkları sonucuna varılmıştır. Kruckeberg ve Starck (1988) Halkla İlişkiler uzmanlarının toplumdaki en önemli rollerini anlamadıklarını iddia ederken bu rolün sadece müşterilerine değil, tüm topluma hizmet etmek olduğunu belirtmektedirler (aktaran Kim ve Reber, 2007). Diğer yandan Bivins (1992), Halkla İlişkiler mesleğinin, halka hizmet doktrinini mesleği icra edenler için biçimlendirmekle pek ilgilenmediğini belirtmiştir.

Halkla İlişkiler’de KSS üzerine odaklanan çalışmaların çoğu sosyal sorumluk faaliyetlerini araştırmışlardır. Heath ve Ryan (1989) kurumsal sosyal sorumlulukta halkla ilişkilerin rolünü imaj inşası, ahlaki dürüstlük, takip ve cevaplandırma şeklinde tanımlamışlardır. Esrock ve Leichty (1998) ise kurumların web sayfalarındaki merkezi sosyal sorumluluk unsurlarını adil ve dürüst iş uygulamaları, ürün güvenlik ve güvenilirliğinin sağlanması, çalışanlara verilen önem ve çevre koruma hassasiyetinin iyileştirilmesi şeklinde anlamlandırmışlardır.

Yazında çokça atıf yapılan makalelerden birinde Clark (2000), KSS ve halkla ilişkileri temel, kuram, süreç ve başlıca sorumluluklar bakımından gözden geçirerek ayırmış ve karşılaştırmıştır. Çalışmada bu anlamda iki meselenin oldukça benzer olduğu, fakat sosyal sorumluluk yazınında etkili iletişim yöntemlerinin çoğunlukla bulunmadığı sonucuna varmıştır. Fitzpatrick (2002a) PRSA'nın geçmiş ahlak kurallarında yaptığı incelemede 1988 yılında, ‘halk çıkarına hizmet’ hükmünün kuralların ilk maddesi haline geldiğini bulmuştur.

L’Etang (2002) halkla ilişkiler uygulamacılarının potansiyel olarak kamu çıkarına, sorumluluk programları aracılığıyla hizmet edebilecekleri konusunun tartışılabileceğini belirtmiş ve şu tespiti yapmıştır:

KSS çoğu kez halkla ilişkilerin amaçları için, uygulamacılarca kullanılmakta ve bu sebepten dolayı KSS halkla ilişkiler görevi ve yerel topluluklar gibi belirli gruplarla ilişki kurabilmede bir teknik ve toplumdaki diğer gruplara mesaj vermek olarak görülebilmektedir (s.165).

Frankental (2001), KSS tanımının kendi içinde bir paradoksu barındırdığını, KSS olgusunun gerçek bir öze sahip olabilmesinin kurumsal yönetimle ilgili hukuki düzenlemeler ile desteklenmesine bağlı olduğunu, aksi takdirde bunun yalnızca bir ‘Halkla İlişkiler İcadı’ olarak görülmekten öte geçemeyeceğini savunmaktadır. Şirketlerin yönetim ve denetim biçimini şeffaflık içinde yürütmesi anlamına gelen ‘Kurumsal yönetim’ (ya da Kurumsal Yönetişim), bu bağlamda KSS için de bir temel oluşturmaktadır. KSS, şirketin tüm paydaşlarını kapsamalı, finansal pazarlar tarafından ödüllendirilmeli, kavramın kurum tarafından yapılan tanımı sosyal ve ekolojik sürdürülebilirlik hedefleri ile bağlantılı olmalı, yapılan uygulamalar karşılaştırılmalı olarak değerlendirilmeli (benchmarking yapılmalı) ve denetlenmeli, kamunun incelemesine açık olmalı, insan haklarına uygunluğu gözetilmeli ve örgütün yapısına dikey ve yatay olarak yerleştirilmiş olmalıdır (Frankental, 2001:18). Tüm bu bağlantılar gözönünde bulundurulduğunda KSS’nin halkla ilişkilerin sorumluluğundaki bir iletişim aracı olmanın çok ötesinde, özellikle kurumların genel politikalarını ve karar alma mekanizmalarını ilgilendirdiği açıkça görülmektedir.

Kotler ve Lee (2006), Kurumsal Sosyal Sorumluluk adlı kitaplarının giriş bölümünde

“Eğer bu girişi okuyorsanız, şirketinizin toplum ilişkileri, kurumsal iletişimler, kamu işleri, halkla ilişkiler, çevresel hosteslik, kurumsal sorumluluk veya kurumsal vatandaşlık bölümünde çalışıyor olmanız şansınız yüksektir... Öte yandan bir reklam, halkla ilişkiler firmasında çalışıyor olabilir... Veya CEO olabilirsiniz” (s.ix)

diye belirtmektedir. Yani bir kurumda KSS uygulamalarının yürütülmesi söz konusu olduğunda ilgili konulara, kurumun yapısına ve büyüklüğüne göre farklı birim ve kişilerin sorumluluğundan söz edilebilmektedir. Örneğin, KSS’nin değerinin iletişim yoluyla farklı paydaşlara anlatılması Halkla İlişkiler biriminin yükümlülüğüdür (Clark, 2000).

Halkla ilişkilerin KSS’deki yeri ile ilgili Kim ve Reber’in (2008) yapmış oldukları çalışmada halkla ilişkiler uzmanları, KSS ile ilgili olarak kendi rollerini tanımlamışlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre dört belirgin rol ayrımı ortaya çıkarken, bir grup uzman da halkla ilişkilerin KSS’de hiçbir rolünün olmadığını belirterek bu iki olguyu tamamen birbirinden ayırmışlardır. Belirlenen roller şöyle sıralanmaktadır:

- Belirgin yönetici rolü
- Hayırseverlik rolü
- Değer-odaklı rol
- İletişim rolü
- Hiçbir rolün olmaması

Belirgin yönetici rolündekiler halkla ilişkilerin KSS’de büyük bir rol oynadığını düşünmektedir. Bir kısmı müşterilerini eğitme konusuna vurgu yaparak müşterilerinde KSS bilincini yükseltmek için çalıştıklarını, KSS planlaması ve anlayışını kolaylaştırdıklarını belirtmekte, bir diğeri müşterilerini sosyal sorumluluk sahibi olmanın iyi bir iş olduğuna ikna etmeye çalıştıklarını söylemektedir. Bu noktada en önemli vurgu ise yönetim ekibi ile birlikte çalışmanın önemine yapılmakta, iletişim yöneticisi olarak örgütlerinin stratejik planlamasında, vizyonunun ve etik kodların belirlenmesi sürecinde öncü konumunda oldukları belirtilmektedir (Kim ve Reber, 2008). Şirketlerin performansından birinci derecede yönetim kurulları sorumludur. Yönetim kurulunun işi şirketin hangi politikaları uygulayacağına, hangi ilkeleri benimseyeceğine karar vermek ve varılan kararları hayata geçirecek icra heyetini atamak ve denetlemektir. Bunun sonucu olarak kurumların ‘sosyal sorumlu’ stratejiler benimsemesi ve bunların uygulamaya dönüştürülmesi yönetim kurulunun yetki ve sorumluluğundadır (Aydede, 2007:35). Halkla İlişkiler yönetim kurulunda temsil edildiğinde, kurum içindeki iletişim yöneticisi konumuyla, KSS ile ilgili konularda yönlendirme ve düzeltmeleri yapmak, uygulamalara karar vermek ve hayata geçirmek temel yükümlülükleri arasında bulunmaktadır.

İkinci belirgin rol ‘hayırseverlik rolü’ olarak ifade edilmektedir. Buna göre halkla ilişkiler yardım yapma, gönüllülük davranışlarını cesaretlendirme ve kolaylaştırma, çevre ile ilişkileri ve sağlık ve güvenlikle ilgili konuları destekleme, geliştirme ve diğer ilişki geliştirme programlarını yönetme konularında karar alınmasında merkezde bulunmaktadır (Kim ve Reber, 2008:3).

Kim ve Reber’e (2008) göre ‘değer odaklı rol’ olarak adlandırılan üçüncü rolde halkla ilişkiler etik standartlara, örgütün misyon ve değerlerine dayanmakta ya da kurumsal bir rol-model olarak iş görmektedir (s.3)

Dördüncü rol ise 'iletişim rolü'dür ki burada ağırlıklı olarak vurgulanan KSS'nin dış hedef kitlelere iletişimi kastedilmekte, halka ilişkilerin iletişim rolü, kurumun sosyal sorumlu davranışlarının genel olarak kamuya, müşterilere ve medyaya anlatılmasına indirgenmektedir (Kim ve Reber, 2008). L'Etang'a (2002) göre de KSS, Halkla İlişkiler'in görevleri arasındadır çünkü şirketin imajını ve itibarını etkiler (ss.166). Kurumsal sosyal sorumluluk inisiyatiflerinin bilinmesinin kurum kimliği ve satın alma niyeti üzerinde olumlu etki yapacağını belirten David ve diğerleri (2005) de, Halkla İlişkiler'in basın aracılık görevleri ve tanıtım [şeffaflık] uygulamalarının altını çizmektedirler. Tüm bu yorumlarda eksik kalan bir nokta ise dış hedef kitlelere giden yolun kurumun çalışanlarından geçtiğidir. Davis ve Eisele'e (2007) göre 'iç pazarlama' olarak da adlandırılan çalışanlarla iletişim kilit bir konumdur; dış hedef kitlelere yönelik dünyadaki en başarılı strateji, o stratejiyi günlük bazda müşterilere aktaran bireyleri, yani kurumun çalışanlarını, bu işe dahil etmeden başarılı olamaz (s.47).

Bu düşünceler ve roller ekseninde KSS ile Halkla İlişkilerin arasındaki ilişkiyi hedef kitlelerde KSS algısının oluşması ve bunun kuruma etkileri bağlamında ele almak yararlı olacaktır.

## **1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı**

Psikoloji ve bilişsel bilimlerde algı, duyuşsal bilginin alınması, yorumlanması, seçilmesi ve düzenlenmesi anlamına gelmektedir. Ancak, algı konusunun araştırılması biyoloji ve fizyoloji yönündeki yaklaşımlardan felsefi yaklaşımlara kadar çok geniş bir alanda yürütülür. Beyin, uyarılara karşı herkeste farklı bir filtreleme sistemine sahiptir. Bu filtre basitleştirme ve birleştirme gibi yöntemlerle görece, kendine göre bir "algı" oluşturur. Kotler ve Armstrong'a (2004) göre algı insanların bilgiyi seçip, düzenleyip yorumlayarak dünyanın onlar için anlamlı bir resmini çizecek yapıları oluşturdukları bir süreçtir (s.193).

Algı olgusunu yalnızca duyularımızın bize dünya hakkında verdiği bilgiler olarak tanımlamak indirgemeci bir yaklaşım olacaktır. Algı, bir konuyla ilgili önceki deneyimlere ve kişinin hafızasına da bağlıdır ve daha sonra edinilecek bilgilere bir

temel oluşturmaktadır (O’Sullivan ve diğerleri, 1994:221). Dolayısıyla kurumların çeşitli hedef kitleleri tarafından sosyal sorumluluk sahibi olarak algılanmaları yalnızca anlık bir duyumsamadan farklı olarak bireylerin o konu ile ilgili kendi deneyimlerine ve önceden yaşadıkları ile ilgili hafızalarındaki birikime de bağlı olarak farklılaşabilmektedir.

Basit bir süreç olmayan algının günümüzde artık yönetilmesi söz konusudur. İletişimin odak noktasında olduğu algı yönetiminde halkla ilişkilerin rolü de giderek önem kazanmaktadır.

### 1.2.1. Algı Yönetimi

Bireysel düzeydeki algı yönetimi 1960’lardan beri üzerinde çalışılan bir alan olmakla birlikte örgütsel düzeyde algı yönetimi (örneğin imaj, kimlik ya da itibarın algılarını etkileyecek taktikler tasarlanması) ilk olarak 1980’lerde araştırılmaya başlanmış ve aradan geçen zamanda kapsama alanı genişleyerek örgütsel kimliklerin yönetimini (mesela ‘yeşil’ örgüt olmak ne anlama gelir?) olduğu kadar belli hedef kitlelere özelleştirilmiş örgütsel imajların stratejik yönetimini de içermeye başlamıştır (Elsbach, 2006)

Kurumsal imaj, kurumsal kimlik ve kurumsal itibar gibi günümüz örgütlerinin giderek daha fazla önem vermeye başladıkları tüm bu kavramların yönetilmesi, Halkla İlişkiler’in başlıca sorumluluklarındandır. Yani hem bu alandaki akademisyenler hem de uygulamacılar, temelde örgütlerin nasıl algılandığı konusu ile ilgilenmektedir.

Yazında zaman zaman farklı isimlerle adlandırılan Halkla İlişkiler fonksiyonu için kullanılan isimlerden birisi de ‘Algı Yönetimi’dir. Bu ismin tercih edilmesinin altında yatan sebep ise halkla ilişkiler aracılığı ile bireylerin algılarının istenilen doğrultuda etki altına alınarak yönlendirildiği düşüncesidir. Kadıbeşegil (2001) dünyadaki halkla ilişkiler yazınında halkla ilişkiler sözcüğü yerine *perception management*\* teriminin kullanılmaya çalışıldığını belirtmektedir. Bu eğilimin ABD’deki büyük halkla ilişkiler şirketlerinin bir itelemesi olduğunu, bu şirketlerce algılama yönetiminin halkla

---

\* Salim Kadıbeşegil ‘perception management’ terimini Türkçe’ye ‘algılama yönetimi’ olarak çevirmeyi tercih etmektedir. Bu çalışmada ise kavram için ‘algı yönetimi’ terimi kullanılmaktadır.



ilişkilerden daha kapsamlı bir iş gibi gösterildiğini vurgulayan Kadıbeşegil bu şirketlere göre kurum ve kuruluşların, onlara duyarlı bireylerde nasıl bir algılaması olması gerektiğinin halkla ilişkileri aşan bir iş olarak görüldüğünü söylemektedir (s.40).

### 1.2.2. Çalışanların KSS Algısının Anahtar Rolü

Kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi kurum içinden dışarıya doğru bir yaklaşımla gelişirken çalışanlar güven inşa edilmesi konusunda anahtar bir bileşen haline gelmiştir (Morsing ve diğerleri, 2008). Örgütler, sosyal sorumluluklarını yerine getirmek söz konusu olduğunda önce kendilerinden başlamalıdır, örneğin kendi çalışanlarının eğitilmesini önemsemeyen bir şirketin topluma hoş görünmek amacıyla, bir eğitime destek kampanyasıyla 100-200 çocuğa kitap kalem alması ne kadar inandırıcıdır? Ya da çalışanları sigortalı olmadığı için sağlık hizmeti alamayan bir şirketin yeni açılan bir hastaneye MR cihazı bağışlaması? Şüphesiz bu tip uygulamalar kısa bir süreliğine olumlu etki yaratsa da çalışanlar başta olmak üzere onların durumundan haberdar bireyler ve kurumların tepkisini çekerek, yapılanların içten olmadığı düşüncesiyle kuruma yönelik negatif bir algı oluşacaktır.

Bir kurumun sosyal sorumluluklarının algılanması söz konusu olduğunda çalışanlar, diğer hedef kitlelerden farklı olarak içinde yaşadıkları kurumu daha objektif olarak ve kendi gözlem ve deneyimlerine bağlı olarak değerlendirme şansına sahiptirler. Bu da, diğer bir deyişle, kurumların kendi çalışanlarını temeli iş etiğine ve katılımcı-paylaşımçı bir kurum kültürüne dayanmayan göstermelik sosyal sorumluluk uygulamaları ile kandıramayacağıdır. Uluslararası iş dünyasında geçmişte yapılan içi boş KSS uygulamalarının iç yüzünün ortaya çıkması sosyal sorumluluk konularında yapılanlara inancı sarsmıştır. Bu konuya Nike firmasının yanlış uygulamalarını örnek verebiliriz: Spor endüstrisine yönelik ayakkabı, spor giysileri, aletleri ve aksesuarları üreten Nike, bu ürünleri dünya çapında en çok satan şirketlerdendir. Şirket mallarının üretimini daha ucuz işgücü olduğu için Çin, Tayvan, Kore ve Meksika gibi ülkelerde yaptırmaktadır ve buralarda çalışan işçilerin koşulları yüzünden büyük eleştirilere maruz kalmaktadır. Dünya çapında 700 fabrika ile sözleşmesi bulunan Nike, üçüncü dünya ülkelerindeki işçilere ödediği düşük ücretler ve kötü çalışma koşulları yüzünden sivil toplumun dikkatini çekmiş ancak firma bu durumu yalanlayarak savunmaya geçmiştir. Üretim

faaliyetlerinin bulunduğu ülkelerdeki kötü ekonomik koşulları kendi politikalarını savunmak için kılıf olarak kullanmış ve kendini bulunduğu ülkelere ekonomik olarak değer katan bir firma olarak göstermeye çalışmıştır. Sosyal sorumluluk bilinciyle en ufak bir ilgisi olmayan bu tutum 1998'e dek sürmüştür, Nike suçlamaları kabul ettiğinde şirkete karşı oluşmuş önyargı ve negatif tutum çoktan güçlenmiş, yaptıkları ile söylediklerinin tutarsızlığı da genel endişesinin imajının zedelenmesini engellemek ve karını korumak olduğu düşüncesini pekiştirmiştir. Sosyal sorumluluklarının şirket yönetimince benimsenmediği Nike olayında şirketin karşılaştığı krizde halkla ilişkiler kampanyalarının ardına gizlenerek kaçmaya çalışması, 3 milyar dolar harcadığı medya kampanyalarına rağmen hala şirketle ilgili olumsuz haberlerin çıkmaya devam etmesi, dürüst olmayan politikaların uzun vadede kamuoyu nezdinde başarısız olacağını da kanıttır (Eşmen, 2005).

Nike gibi temeli aslında sosyal sorumluluk olgusuna dayanmayan göstermelik KSS uygulamaları yapan şirketler, çeşitli hedef kitleler nezdinde kurumlarına yönelik bir güvensizliğin doğmasına neden olmuşlardır. Kurumların yaptıklarında herhangi bir art niyet taşımadıklarının ve sosyal sorumluluğun kurum genelinde benimsenen bir felsefe olduğunun ilgili hedef kitlelere anlatılması halkla ilişkilerin sorumluluğudur, ancak dikkat edilmesi gereken nokta sosyal sorumluluğun yönetimde ve tüm iş süreçlerinde gerçekten öncelikli olarak gözetiliyor olmasıdır. Bir kurum medya desteğini de kullanarak özellikle dış hedef kitlelerde sosyal sorumluluklarının bilincinde olduğu algısını bir süreliğine yaratabilir, ancak o kurumda çalışanların kendi işyerlerine yönelik KSS algısında ilk kıstas kendi deneyimleri ve bireysel iş tatminleri (Valentine ve Fleischman, 2008) olacağından dolayı gerçek bir dayanağı, örgüt kültüründen gelen sağlam bir altyapısı olmayan kurumların 'sosyal sorumluluk sahibi' olarak çalışanlar tarafından algılanması imkansız olacaktır. Çalışanlar bu konuda hem birbirlerini hem de dış çevreden bağlantıda oldukları kişileri ve kurumları etkileyeceklerdir.

McWilliams ve Siegel'e (2001a) göre de çalışanlar, KSS beklentisi olan bir paydaş grubudur. Örneğin çalışanlar gelişen iş ilişkileri politikalarını, işyeri güvenliğini, finansal güvenliğini ve çocuk bakımı gibi işyeri imkanlarını destekleme eğilimi gösterirler (s.122). Çalışanlar, yöneticilerin onların desteklediği konulara yanıt verdiklerine dair işaretler aramaktadırlar. Kurumlar, genel iş etiği ile ilgili olanların yanısıra, çalışanların

KSS ile ilgili beklentilerini tatmin ederek iyileşen tutumlar, artan bir verimlilik ve azalan bir sermaye devri sağlayabilirler (s.160).

Sonuç olarak etik temeli olmayan göstermelik KSS çalışmalarının, istendiği kadar halkla ilişkiler yoluyla manipüle edilsin, uzun vadede kurumlara yarar sağlamaktan çok zarar vermesi muhtemeldir. Bu noktada çalışanların kurumlarının KSS çabalarını doğru ve tam olarak algılamaları da önem kazanmakta, ancak bu algının denetlenebilmesi için ölçülmesi zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

### 1.2.3. Çalışanların KSS Algısının Ölçülmesi

Kurumsal sosyal sorumluluk olgusunun ölçülmesi oldukça sorunlu bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Carroll (2000), bir kurumun sosyal duyarlılığını ölçmenin gerekli olup olmadığını sorguladığı incelemede, eğer bir ölçüm gerekli ise, bu gerekliliğin nedenlerine açıklık getirmiştir. Ona göre, bu soruya verilebilecek en kestirme cevap ‘evet’ tir; çünkü, incelenen konu “iş dünyası ve toplum için önemlidir; ve ölçüm, bu konunun önemli bir parçasıdır.... Asıl sorun, geçerli ve güvenilir ölçekleri geliştirmenin mümkün olup olmadığıdır” (Carroll, 2000:473).

Bu konuda çalışan akademisyenler KSS’yi ölçebilmek için ilk önce onu doğru olarak kavramsallaştırmak ihtiyacından yola çıkarak çalışmalar yapmıştır. Konuyla ilgili olarak birçok araştırmacı tarafından, öğrenci ve profesyonel çalışanların KSS’ye yönelik bireysel tutumları ölçen karşılaştırmalı çalışmalar yapılmış ve kavrama yönelik tutumlarındaki benzerlik ve farklılıklar sorgulanmıştır (İbrahim ve Angelidis, 1993; Smith ve diğerleri, 1999; İbrahim ve diğerleri, 2006). KSS’nin kavramsallaştırılmasına dayanan diğer bir araştırma grubu ise geçerli bir ‘KSS Denetlemesi’ ortaya koymayı amaçlamaktadır. Farklı paydaş gruplarını temsil eden bireyler ile yapılan görüşmelerin sonucunda önerilen denetleme varolan ISO 14000, AA1000 standartları veya GRI endeksinin bir tamamlayıcısı olarak ifade edilmektedir. Buna göre KSS’nin başarılı olarak yerine getirilmesi için şu altı madde denetlenmelidir:

- İyi paydaş yönetimi
- İyi kurumsal liderlik
- Yönetim düzeyinde KSS’ye en büyük öncelik

- KSS'nin tüm kurumsal politikalara ve tüm düzeylerde, tüm iş bölümlerine entegrasyonu
- İşin tüm alanlarında ulusal ve uluslararası düzeydeki yasaların anlaşılması ve yerine getirilmesi
- Hükümet, iş çevreleri, STK'lar ve sivil toplumun konuya aktif olarak dahil olmaları ve aralarında iyi bir eşgüdümün olması (Morimoto ve diğerleri, 2005:322).

Ancak önerilen bu denetleme sistemi sözü edilen maddelerin hangi boyutlarıyla ölçüleceğini net olarak ortaya koymadığı için uygulama noktasında yetersiz kalmaktadır.

Hem akademik çevrelerde hem de iş dünyasında, kurumların toplumsal duyarlılık çalışmalarının ölçümünü gerçekleştirmek için kayda değer bir çaba harcanmaktadır. Fakat, Wolfe ve Aupperle'nin (1991) de belirttiği gibi kurumsal sosyal etkinlikleri ölçmenin tek ve eksiksiz bir yolu yoktur. Waddock ve Graves (1997) bir kurumun sosyal performansını ölçmenin zorluğuna işaret ederek; zoraki seçime dayalı anketler, itibar endeksleri ve ölçekleri, belgelerin içerik analizi, davranışsal ve algıya dayalı ölçümler ve örnek olay analizi gibi alternatif yöntemleri de değerlendirmeye dahil ederler. Maignan and Ferrell (2000), sosyal performans ölçümündeki alternatif yöntemleri, üç ana başlıkta incelemektedir: uzmanların değerlendirmeleri, tekli ve çoklu göstergeler ve yöneticilerin incelenmesi. İkinci sınıflandırmaya yakından bakılırsa, itibar endekslerinin ya da veritabanlarının, tekli ve çoklu göstergelerin, kurumsal yayınların içerik analizlerinin, bireyler seviyesindeki ve kurumsal seviyedeki KSS ölçeklerinin KSS ölçümünde kullanılmasının uygun olduğu belirtilmektedir.

İtibar endeksleri ve veritabanları, kurumsal sosyal etkinlikleri değerlendirme yöntemlerinin en yaygınlarından. Kinder, Lydenberg ve Domini (KLD) Veritabanı, Fortune Endeksi ve Kanada Sosyal Yatırım Veritabanı (CSID) bu yöntemin popüler örneklerindedir. KLD, sekiz sosyal ayrıca (topluluk ilişkileri, çalışan ilişkileri, çevre, ürün, kadınlara ve azınlıklara karşı takınılan tavır, ordu donatım sözleşmeleri, nükleer güç ve Güney Afrika gibi başlıklar ile) öngörerek, Amerika menkul kıymetler borsasında faaliyet gösteren şirketleri derecelendirir. Fortune'un itibar endeksi de, sosyal duyarlılık davranışını, idari bir bakış açısı ile değerlendirmek için sistematik bir araç sunar (Türker, 2008). Ruf ve diğerleri (1998), analitik bir hiyerarşi sürecinden

faydalanarak, KLD'nin sekiz boyutunun önemini değerlendiren bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu yazarlara göre, KLD'nin özellikleri Carroll'un modelinin (1979) yasal, ahlaki ve gönüllü boyutları ile örtüşmektedir (aktaran Türker, 2008). Ancak, Maignan ve Ferrell (2000) bu listeleri, tüm iş sektörlerini değerlendirmek için yetersiz bulmaktadır; ve hem KLD hem de Fortune endeksinin ortaya attıkları ifadeleri, teorik tartışmalarla desteklemekten yoksun olduklarını söylemektedir (s.285).

Bir diğer yaygın veritabanı, bir şirketin ortalama kazanç gücünün ve zayıflığının toplamını, varsayılan yedi boyutun her biri için (topluluk, çeşitlilik, çalışan ilişkileri, çevre, uluslararası faaliyetler, ürün ve iş uygulamaları ve kurumsal yönetim) ölçen CSID'dir (Mahoney ve Thorne, 2005:244). Bu veritabanı, paydaşlar arası ilişkilerin bazı temel noktalarına ışık tutuyorsa da; yalnızca, Kanada menkul kıymetler borsasında faaliyet gösteren şirketler hakkında fikir verir. Tüm diğer sınırlılıklarının yanı sıra, veritabanlarının en önemli sorunu, belli ülkelerdeki şirketleri değerlendirmek üzere tasarlanmaları; dolayısıyla, yargıda buldukları alanın kısıtlı oluşudur (Türker, 2008).

İkinci alternatif yöntem, tekli ve çoklu göstergelerin kullanımınıdır. Ekonomik Öncelikler Konseyi (CEP) tarafından belirtildiğine göre, çevre kirliliğinin kontrolü için sarf edilen çaba, tekli göstergelere örnektir ve pek çok araştırmacı tarafından kullanılmıştır (ör: Bragdon ve Marlin, 1972; Chen ve Metcalf, 1984; Freedman ve Jaggi, 1982). Araştırmacılarca dikkate alınan bir diğer sosyal sorumluluk belirtisi, kurumlar tarafından işlenen suçlarla bağlantılıdır (Baucus and Baucus, 1997; Davidson ve Worrell, 1990). Maignan ve Ferrell'e göre bu yöntemin tek boyutluluğu önemli bir zayıflıktır; bu yüzden araştırmacılar değerlendirmede bulunurken, adı geçen göstergelerin bir karışımını kullanmayı tercih edebilmektedirler. Ancak, bu yaklaşım, çoklu göstergeleri kullansa bile KSS'nin asıl yapısını göstermekten mahrumdur. Ayrıca, bu yaklaşımdaki göstergeler, tüm dünyaya odaklanmadıklarından, sınırlı sayıdaki ülkede varlık gösteren şirketler hakkında fikir verebilirler (aktaran Türker, 2008).

Yazında kullanılan başka bir yöntem, kurumsal yayınların içerik analizini yapmaktır. Özellikle son yıllarda, şirketlerin sosyal bilinirliğe eğilmeleri sonucunda, yani çevre, toplum, çalışan ve tüketici meselelerindeki çalışmalarını hakkında sundukları bilgiler sayesinde, KSS hakkındaki bilgilere ulaşım çok daha kolay olmuştur (Yamak, 2007).

Kurumsal Sosyal Raporlama üzerine yazılan eserlerin artmasıyla birlikte, içerik analizinin KSS'yi ölçen bir yöntem olarak kullanımı yaygınlaşmıştır. Ruf ve diğerlerine göre (1998) bu yöntem sosyal sorumluluk alanlarını belirleyerek elde ettiği standartlaştırılmış ölçümler sayesinde, şirketlerin nesnel bir değerlendirmesini yapabilir (s.121). Ancak bir kurumun raporunda verdiği bilgiler ile kurumun eylemleri arasında tutarsızlık olabilmektedir (McGuire ve diğerleri, 1988). Şirketler, daha hoş bir şirket imajı çizmek adına, raporların potansiyel okuyucularını yanlış yönlendirebilmektedir. Bu durum, şirket raporlarının öne çıkan sorunlarından. Çevreyle ilgili kurumsal bilgilendirmelerin güvenilirliği hakkında yapılan önceki çalışmalar göstermektedir ki; raporlardaki bilgilerle gerçekler arasında kayda değer bir paralellik yoktur (Freedman ve Wasley, 1990).

Dördüncü bir yöntem, bireylerin KSS'yi algılama derecelerini ölçen bir ölçek kullanmaktır. En yaygın kullanılan ölçeklerden biri yöneticilerin KSS değerlerini ölçmek üzere Carroll'un dört boyutlu modelinde belirtilen boyutlardan Aupperle (1984) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçek, KSS'nin çok boyutlu yapısını anlamak için atılan ilk ciddi adımdır (Ruf ve diğerleri, 1998). Yöntem, yöneticilerin toplumsal duyarlılık değerlerini incelemek için elverişli ise de, kurumların sosyal duyarlılıklarını ölçmek için faydalı değildir. Ayrıca, zorunlu-seçim araçları da yöntemi kısırlaştırmaktadır. Peterson (2004) bu aracın, kurumun dört alandaki performans değerlendirmesinde kullanışsız kaldığını, yani, kendi kurumlarının her dört KSS alanında önemli başarılar elde ettiğini ya da tam aksini düşünen çalışanların olduğu şirketlerin kurumsal performans değerlendirmesinde işe yaramayacağını belirterek bu yetersizliğe değinmiştir (s. 306).

Sosyal duyarlılık karşısındaki yönetsel yaklaşımları ölçmek için, Quazi ve O'Brien (2000) da konuyla ilgili çalışmaları temel alan bir araç hazırlamıştır. Yazarlar, kurumsal sorumluluğun yaygınlaşmasını ve kurumsal sosyal taahhütlerin sonuçlarını da dikkate alan, iki boyutlu modelledikleri bir ölçek hazırlamışlardır. Bu yolla farklı kültürel ve ekonomik bağlamlardaki yöneticilerin KSS'yi nasıl algıladıklarını ölçmekte başarı sağlasalar da, kurumların sosyal sorumluluğa katılımını ölçmekte yetersiz kalmaktadırlar.

Bir diğerk bilindik araç, ahlaki ve sosyal sorumluluğun kurumsal etkililik kazanmakta oynadığı rol hakkındaki idari algıları saptamayı hedefleyen Etiğın ve Sosyal Sorumluluğun Algılanan Rolü'dür (PRESOR) (Singhapakdi ve diğerkleri., 1996). Aupperle (1984) ve Quazi ve O'Brien'in (2000) ölçekleri gibi, PRESOR da bireysel değerklerin ölçümüne, şirketlerin sosyal sorumluluk aktivitelerini belirlemekten daha fazla eğilmektedir.

Yönetmel algı ile ilgili yapılan bir diğerk çalışmada Murillo ve Lozano (2006) derinlemesine görüşme yöntemini kullanarak KSS algısına yönelik niteliksel bir araştırma yapmış, üzerinde fazla çalışılmayan bir alan olan KOBİ'lerin KSS konusunu nasıl algıladıklarını sorgulamışlardır. KOBİ'lerin kurumlar tarafından sürdürülen belli uygulamaların ötesinde KSS'yi anlamalarının ne derece zor olduğunu vurgulayan araştırmacılar, şirketlerin günlük uygulamalarını birincil verilerden analiz etmişler ve KSS'ye yönelik beş temel araştırma konusunu ele almışlardır. Bunlar anlam, içerikler, değerk biçme, motivasyon ve sürdürülen KSS uygulamalarının iletişimindeki yollardır (s.230).

KSS'nın bireysel seviyedeki algılanışını ölçmek için geliştirilen ölçekler yazında oldukça çoksa da, kurum seviyesinde KSS'yi ölçmek için yeterli sayıda araç üretilememiştir (Türker, 2008). Yazında karşımıza çıkanlar arasında bu açığı kapatan en yetkin ölçek, Maignan ve Ferrell (2000) tarafından kurumsal vatandaşlık kavramını temel alarak gündeme getirilmiştir. Bu çalışmada, kurumsal vatandaşlık, işletmelerin, paylaşımcıları tarafından dayatılan ekonomik, hukuki, etik ve esnek sorumlulukları yerine getirme uzantısı olarak tanımlanmıştır (Maignan ve Ferrell, 2000:284). Bu araştırma, Carroll'ın modelinin (1979) kavramsal getirisi ile paylaşımcı yönetim teorisini bir potada eritmiştir. İddia edilen kavramsallaştırmaya göre, yazarlar, bir kurumsal yurttaşlık ölçüsü geliştirmiş ve bunu ampirik olarak iki birbirinden farklı kültürel ortamda test etmişlerdir. Bu ölçütün geliştirilmiş olması, literatüre muhakkak önemli bir katkı getirmiştir. Fakat, ölçütün asıl yetersizliği (müşteri, çalışan ve kamuoyu olmak üzere) yalnızca üç temel paylaşımcı olduğunu varsaymasıdır. Maignan ve Ferrell (2000)'in vurguladığı üzere "bu üçü, işletmelerin, onları sorumlu olmaya zorunlu kılan ve kazançları doğrudan etkilenebilecek tek paylaşımcıları değildir" (s.295).

Valentine ve Fleischman (2008) algılanan KSS'yi ölçmek için çalışanlara yalnızca iki genel soru yönelmiş ve düşüncelerini değerlendirmiştir: İlk yargı: 'Ben genel anlamda topluma hizmet eden, sosyal sorumluluk sahibi bir örgütte çalışıyorum' ve ikincisi de 'Örgütüm, sosyal sorumluluk amaçları için zaman, para ve diğer kaynaklarını harcar'dır. Araştırma sonuçlarına göre daha yüksek skor alan örgütlerin çalışanların gözünde sosyal olarak görece daha sorumlu oldukları sonucuna varılmıştır.

Çalışanların KSS algısının ölçülmesi için bir ölçek geliştirilmesine yönelik yapılan güncel bir çalışmada da Türker (2008) 18 maddeli bir ölçek geliştirmiştir. Çalışma Türkiye'den 269 profesyonel çalışan ile gerçekleştirilmiş, sonuç olarak çalışanların KSS algısına yönelik dört boyutlu bir yapı ortaya çıkmıştır; bu boyutlar şirketin toplumsal ve toplumsal olmayan paydaşlara (genel olarak tüm topluma, gelecek nesillere, doğal çevreye ve STK'lara), çalışanlara, tüketicilere ve hükümete yönelik sosyal sorumlulukları olarak belirtilmektedir.

Özet olarak yazın taraması kurumsal sosyal aktiviteleri ölçmenin pek çok yöntemi olduğunu göstermektedir. Bunların bir kısmı da özel olarak çalışanların kurumlarına yönelik sosyal sorumluluk algısını ölçmeye yöneliktir. Bu yöntemlerden çoğu KSS yazınına katkıda bulunmuştur.

Bir sonuç olan KSS algısı ölçülmekte olsa da, bu sonucun ortaya çıkmasında kurumların genel anlamda halkla ilişkiler yapısının etkisi üzerinde fazla durulmamaktadır.



## 2. MÜKEMMELLİK EKSENİNDE HALKLA İLİŞKİLERİN KÖPRÜ KURUCU ROLÜ

Bugünün çalışanının özellikleri göz önünde bulundurulduğunda, örgütlerde sosyal sorumluluğun yerine getirildiği bir alan olarak çalışanlarla ilişkilerin önemi ve zorluğu daha kolay anlaşılabilir. Uzun vadede karşılıklı kazanç sağlayacak doğru ilişkiler ve karşılıklı sorumlulukların yerine getirilmesi, yönetilmesi gereken bir süreçtir. Kurum içi halkla ilişkiler yönetiminin ve/veya İnsan Kaynakları'nın sorumluluğundaki (Smith, 2005) bu sürecin doğru planlanması ve yönetilmesi, yalnızca örgüt içindeki etik yükümlülüklerin yerine getirilmesiyle sonuçlanmayıp, örgütlerin verimliliğine de katkıda bulunmaktadır.

Örgütler amaçlarını gerçekleştirebilmek için yapılarında iki tür özellik taşımaktadırlar; bunlar farklılaşma ve bütünleşmedir. Farklılaşma özelliğinin ortaya çıkmasının sebebi örgüt içinde yapılan işbölümü ve çeşitli konularda uzmanlaşmadır. Çeşitli amaçlar, görevler ve roller nedeniyle birbirlerinden ayrılan departmanlar ve çalışanlar, aralarında farklılaşmanın artmasına sebep olurken aynı zamanda bu durum ortak bir amaç doğrultusunda hareket etmeyi de güçleştirmektedir. Bu nedenden dolayıdır ki örgüt içindeki departmanlar ve çalışanlar arasında bir uyum ve eşgüdüm sağlanması ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Farklılaşma, örgütün asıl fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için alt fonksiyonların ve görev birimlerinin ortaya çıkmasıdır; bütünleştirme ise bunlar arasındaki işbirliği ve koordinasyonu sağlamaktadır (Üzün, 2000:98).

Sistem kuramına göre örgütler birer sistemdir. Sistem, birbirleriyle karşılıklı bağımlılık içindeki birimlerin parçaları tarafından oluşturulan bir bütün olarak tanımlanabilir. Bu örgütün alt sistemlerini farklı işler yapmak üzere farklılaşmış departmanlar oluşturmaktadır (Baskin ve diğerleri, 1997). Bir örgütün başarılı olabilmesi içinde bulunduğu sistem ve üst sistemlerle, alt sistemler arasındaki iletişimin niteliği önem taşımaktadır. Bu iletişimi koordine etmekteki başlıca sorumlu ise halkla ilişkilerdir. Mükemmelliğin gereklerinden biri olan stratejik yönetimin gerçekleştirilmesi ve başarılı olması için örgütün ve alt sistemlerini oluşturan departmanlarının kendi aralarında ve dış çevreyle etkileşimleri sürecinde halkla ilişkiler odaklı bir bakış açısı şarttır (Üzün,

2000). Burada halkla ilişkilerin oynadığı kritik rol ‘köprü kurucu rolü’ olarak adlandırılmaktadır.

Halkla İlişkiler’in köprü kurucu rolü (boundary spanning role) iç hedef kitlelere karşı organizasyonun sorumluluklarının belirlenmesi, duyurulması ve uygulanması ile ilgili karar alma süreçlerinde yönetimde aktif rol oynamanın yanısıra, kurum içi formal iletişimin tüm plan ve uygulama aşamalarında kaliteyi yakalayabilmek adına bir anahtar olabilir (Springston ve Leichty, 1994). Ertürk’e (2007) göre örgütsel iletişim rolünün uygulayıcısı halkla ilişkiler uzmanları; bir kurumun, iç ve dış gruplar ile etkileşim içine girerek faaliyet ve politikalarının açıklanmasını, toplumun destek, anlayış ve güvenini kazanmasını, söz konusu kişi ve gruplardan gelebilecek tepkilere göre düzenlemeler veya değişiklikler yapmasını sağlayan bir yönetim işlevine sahiptir (s.55). Günümüzde iletişimciler, önceki yıllardan farklı olarak, kurumdaki diğer departmanlarla ortak hareket ederek kuruma “sorumluluk sahibi” olma özelliğini kazandırmaya çalışmaktadır (Aydede, 2007). Dolayısıyla kurum içi halkla ilişkiler, KSS söz konusu olduğunda da yönetim ve çalışanlar arasında bir köprü görevindedir.

Köprü kurucu olma özelliğiyle kurum içi halkla ilişkiler mükemmellik yaklaşımı çerçevesinde yönetildiğinde, mükemmelliğin stratejik yönetim boyutuyla sosyal sorumluluğa yönelik belirli hedefler koyulması ve bunların gerçekleştirilmesi için çalışılması söz konusu olacaktır. Bütünleşik bir iletişim işlevi ile tek elden yönetilen halkla ilişkiler programları, farklı ve aykırı uygulamaları ve planları engelleyerek tutarsız mesajlar verilmesinin önüne geçilmesini sağlayacaktır. Yönetici rolündeki halkla ilişkiler direktörü kurum içine yönelik uygulamalar söz konusu olduğunda da yönetimde söz sahibi olacak, dolayısıyla çalışanlar ve yönetim arasında dengeli bir iletişimin gerçekleşmesine imkan bulunabilecektir. Son olarak kurum içi halkla ilişkilerde tercih edilen çift yönlü simetrik model, çalışanlar ve örgüt yönetimine kurumsal sosyal sorumluluklar konusunda söz hakkı verilmesini sağlayacak, güç odaklı olmayan bir örgüt kültürü dahilinde sosyal sorumluluklar ile ilgili görüşlerini dile getirme imkanı bulabilen çalışanların kurumlarına yönelik KSS algıları da bu yönde daha pozitif olabilecektir.

Sonuç olarak bir örgütte kurum içi halkla ilişkilerde mükemmellik yaklaşımına sahip olma derecesinin çalışanların kendi kurumları ile ilgili algılarını etkilemesinin söz konusu olduğu düşünülmektedir. Bundan sonraki bölümde bu yargıyı sınılamaya yönelik bir araştırma gerçekleştirilmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA

#### 1. AMAÇ

Çalışmanın amacı, Türkiye’de kurumsal olarak sosyal sorumluluklarını yerine getirdikleri iddiasını taşıyan ve bu doğrultuda BM Küresel Sorumluluk Anlaşması’nı imzalayan örgütlerin kurum içi halkla ilişkilerde mükemmellik dereceleri (skorları) ile çalışanların kurumlarını sosyal sorumluluklarını yerine getiren bir kurum olarak görme düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmaktır.

Amaç doğrultusunda araştırmanın temel sorusu şöyledir

“Kurum içi halkla ilişkilerde mükemmellik skorlarıyla, çalışanların kurumlarını sosyal sorumluluk sahibi olarak algılama düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?”

Temel sorunun yanıtını aramadan önce bazı alt soruların yanıt bulması gerekmektedir; üç alt soru bulunmaktadır:

1. Türkiye’de stratejik iç hedef kitle olarak adlandırılan çalışanlarla ilişkiler halkla ilişkiler disipliniyle bağlantılı olarak yönetilmekte midir?
2. BM Küresel Sorumluluk Anlaşması’nı imzalayan kurumların, Temel Mükemmellik Endeksi’ne göre kurum içi halkla ilişkilerde mükemmellik skorları kaçır?
3. Aynı kurumlarda çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılarının alt boyutları nelerdir?

Yukarıda belirtilen üç araştırma sorusu yanıtlandıktan sonra araştırmanın temel sorusuna yanıt aramak mümkün olacaktır.

Araştırmanın ana hipotezi ise şöyledir:

H<sub>1</sub>: Kurum içi halkla ilişkilerde mükemmellik skorlarıyla, çalışanların kurumlarını sosyal sorumluluk sahibi olarak algılamaları arasında bir ilişki bulunmaktadır.

Buradan yola çıkılarak aşağıdaki alt hipotezler de test edilmektedir.

H<sub>2</sub> :Çalışanların kurumlarını sorumluluk sahibi olarak algılamasında belirleyici değişkenler (genel anlamda topluma, çalışanların kendilerine ve tüketicilere yönelik sorumluluklar ile yasal sorumluluklar) kadın ve erkeklere göre farklılık gösterir.

H<sub>3</sub> :Çalışanların kurumlarını sorumluluk sahibi olarak algılamasında belirleyici değişkenler (genel anlamda topluma, çalışanların kendilerine ve tüketicilere yönelik sorumluluklar ile yasal sorumluluklar) eğitim düzeylerine göre farklılık gösterir.

H<sub>4</sub> :Çalışanların kurumlarını sorumluluk sahibi olarak algılamasında belirleyici değişkenler (genel anlamda topluma, çalışanların kendilerine ve tüketicilere yönelik sorumluluklar ile yasal sorumluluklar) yönetici olup olmamalarına göre farklılık gösterir.

H<sub>5</sub> :Çalışanların kurumlarını sorumluluk sahibi olarak algılamasında belirleyici değişkenler (genel anlamda topluma, çalışanların kendilerine ve tüketicilere yönelik sorumluluklar ile yasal sorumluluklar) çalışma statülerine göre farklılık gösterir.

H<sub>6</sub> :Çalışanların kurumlarını sorumluluk sahibi olarak algılamasında belirleyici değişkenler (genel anlamda topluma, çalışanların kendilerine ve tüketicilere yönelik sorumluluklar ile yasal sorumluluklar) kurumda çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.

Araştırma sorularına yanıt aramak üzere kullanılan model ve izlenen yöntemlerin ayrıntıları izleyen bölümde ele alınmıştır.

## 2. ARAŞTIRMA MODELİ VE YÖNTEM

Araştırma iki aşamadan oluşmaktadır. Nitel ve nicel veriler içeren ilk aşama, araştırmanın ilk sorusuna yanıt aramak, örnekleme belirlemek ve kurumların yapısı hakkında genel bilgi sahibi olmak üzere desenlenmiştir. Bu doğrultuda öncelikle BM Küresel Sorumluluk Anlaşması'nın resmi internet sitesi\* taranarak Türkiye'den imza atan kurumların - genel evreninin- tam listesi oluşturulmuş ve bu listedeki kurumların kendi internet sayfalarını tarama yöntemiyle iletişim bilgileri toplanarak bir dosya

---

\* [www.unglobalcompact.com](http://www.unglobalcompact.com)

haline getirilmiştir. Ardından araştırmanın problemini daha net ortaya koyabilmek, örneklem seçimini doğru yapabilmek ve etkin veri toplama araçları kullanabilmek adına belirtilen kurumlara elektronik posta yoluyla bir ön bilgi edinme formu gönderilmiştir (EK 1).

Ön bilgi edinme formuna yanıt vererek araştırmaya katılmaya istekli olan kurumlar ve bunların genel yapısı (kurum içi halkla ilişkilerin varlığı, çalışan sayısı, kurum tipi...vs.) belirlendikten sonra bu kurumların farklı şehirlere dağılmış olması ve çalışan sayısının çokluğu göz önünde bulundurularak ikinci aşama için en etkin veri toplama aracının anket olduğuna karar verilmiştir. Çünkü anket görece kolay ve ucuz bir tekniktir, geniş kitlelere uygulanır ve sonuçlar üzerinde istatistiki değerlendirmeler yapılabilir (Karasar, 2003:176-177).

Araştırmanın 7 farklı şehirde gerçekleştirilmesinde 6 anketör görev almıştır. Pilot çalışmanın ardından görev alacak anketörler belirlenerek bir toplantı yapılmış, araştırmanın konusu, amacı, temel kavramlar ile izlenecek yöntem ve görüşme ilkeleri anlatılarak herkesin tektip hareket etmesi sağlanmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:64). Farklı şehirlerde veri toplayan bu kişilerle sürekli iletişim sağlanarak kurumlardan alınan randevular ve iletişim bilgileri kendilerine aktarılmış ve veri toplama aşamasının planlanan 3 aylık süre zarfında (11 Mart 2009-12 Haziran 2009) tamamlanması sağlanmıştır.

İkinci aşamada faydalanılan anket yöntemi nicel bir araştırma tekniğidir. Araştırmanın yapısı gereği, aralarında bağlantı aranacak olan kurum içi halkla ilişkilerde mükemmellik ve çalışanların KSS algısını ölçmek üzere iki ayrı form kullanılması gerekmiştir. İlk ölçüm halkla ilişkiler sorumlularının kendi kurumlarının stratejik iç hedef kitlelerine yönelik yaklaşımlarını değerlendirdikleri mükemmellik ölçümüdür. Burada yazında yer alan en güncel yaklaşım olan 'mükemmelliğin temel ilkeleri' orijinal çalışmanın sistematığıne sadık kalınarak kurum içi halkla ilişkiler ekseninde operasyonelleştirilmiş ve kurumların mükemmellik skorlarını elde etmeye uygun hale getirilmiştir (EK 2). Operasyonelleştirmenin ayrıntıları bu bölümü takip eden 2.1 numaralı alt başlıkta anlatılmaktadır.

İkinci ölçüm ise mükemmellik skorları belirlenen kurumlardaki çalışanların KSS algısına yöneliktir. Çalışanların KSS algısını ölçmek için Türker'in (2008) geliştirdiği 18 maddeli güncel bir ölçek kullanılmıştır. Birinci bölümde ifadeler beşli Likert Ölçeği ile ('5' kesinlikle katılıyorum, '1' kesinlikle katılmıyorum) değerlendirilmiştir. Anketin ikinci bölümünde ise anketi yanıtlayanlara yönelik biçimsel özellikler (cinsiyet, eğitim, görev, statü, çalışma yılı) belirlenmektedir. Ölçekte çalışanların KSS algısına yönelik dört boyutlu bir yapı ortaya çıkmıştır; bu boyutlar şirketin toplumsal ve toplumsal olmayan paydaşlara (genel olarak tüm topluma, gelecek nesillere, doğal çevreye ve STK'lara), çalışanlara, tüketicilere ve hükümete yönelik sosyal sorumlulukları olarak belirtilmektedir. Bu çalışmada Türker'in ölçeğinden farklı kurumsal yapılardaki çok sayıda çalışanın KSS algısını açıklamak için faydalanılmış, yapılan pilot çalışmanın sonuçlarına göre ifadelerde bazı kelime değişiklikleri yapılmıştır. (bkz. Pilot çalışma bulguları).

Her iki ankette de formlar kişinin kendisi tarafından doldurulmuştur. Soru formları, çalışılma amacının belirtilmesinin ardından araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul eden beyaz yakalı çalışanlara dağıtılmış ve belirlenen zamanda geri toplanmıştır.

### **2.1. Mükemmelliğin Temel İlkelerinin Kurum İçi Halkla İlişkiler Ekseninde Operasyonelleştirilmesi**

Mükemmelliğin on temel ilkesi (Grunig ve diğerleri, 1998) belli stratejik hedef kitleler ya da belli bir halkla ilişkiler programının mükemmellik derecesini belirlemek üzere operasyonelleştirilebilmektedir. Buna göre bir örgütün kurum içine yönelik olarak tasarlanmış halkla ilişkiler programının ne ölçüde mükemmel olduğunun belirlenebilmesi her bir ilkesin kurum içi bağlamında operasyonelleştirmesi ile mümkün olabilir. İlkeler aşağıda belirtildiği şekilde ölçüm yapmaya uygun hale getirilmiştir:

1. Halkla ilişkiler, kurumun stratejik yönetiminin bir parçasıdır.

Halkla ilişkileri stratejik olarak uygulayan bir kurum, kendisi için en büyük tehdit ve fırsatları sağlayan hem dış, hem de iç stratejik hedef kitleler ile iletişim kurmak için programlar geliştirir.

- *Kurumumuz, ne zaman bir karar verilecek olsa, olası halkla ilişkiler sonuçlarını göz önünde bulundurur.*

2. Halkla ilişkiler, baskın koalisyonun bir parçası olarak yetki sahibidir ya da üst yönetime direkt rapor verir.

Etkin kurumlarda, en kıdemli halkla ilişkiler çalışanı, o kurumda en büyük güç sahibi üst düzey yöneticiler grubuna ya dahildir, ya da onlara ulaşma imkanı bulunmaktadır.

- *Halkla ilişkiler fonksiyonumuzdan sorumlu olan kişi yönetim kurulumuzun üyesidir.*

3. Halkla ilişkiler fonksiyonları bütünleşiktir.

Mükemmel departmanlar, tüm halkla ilişkiler fonksiyonlarını tek bir departmanda birleştirir ya da departmanları koordine etme mekanizması vardır.

- *Halkla ilişkiler fonksiyonumuzdan sorumlu olan kişi aynı zamanda kurumumuzun tüm iletişim programının başarı veya başarısızlığının birinci sorumluluğunu üstlenir*

4. Halkla ilişkiler, diğer fonksiyonlardan bağımsız olarak bir yönetsel fonksiyondur.

Birçok kurum, halkla ilişkiler fonksiyonunu pazarlama, hukuk veya finans gibi diğer departmanlar için bir destek aracı olarak indirgemektedir. Halkla ilişkiler, diğer fonksiyonlardan daha aşağıda görüldüğünde, iletişim kaynaklarını, bütünleşik bir halkla ilişkiler fonksiyonunun yapabildiği gibi, bir stratejik hedef kitleden diğerine iletmez.

- *Kurumumuzun halkla ilişkileri yürütmek için ayrı bir departmanı veya açık/belli bir iş tanımı vardır.*

5. Halkla ilişkiler başkanının rolü teknisyenden çok yönetici rolüdür.

İletişim teknisyenleri genellikle günlük iletişim aktivitelerini yürütür. Ancak mükemmel halkla ilişkiler birimleri, halkla ilişkiler programlarını kavramsallaştıran ve yürüten, en az bir kıdemli iletişim yöneticisine sahip olmalıdır. Halkla ilişkiler birimi bir halkla ilişkiler profesyoneli tarafından yönetilmezse, iletişim ve ilişki kurma konusunda sınırlı bilgiye sahip baskın koalisyon üyeleri yönetim işini üstlenecektir.

- *Kurumumuzda halkla ilişkilerden sorumlu olan kişiler dış iletişimde olduğu kadar iç iletişimde de anahtar bir roledir.*

6. İki yönlü simetrik halkla ilişkiler modeli uygulanır. (departman bazında)

İki yönlü simetrik halkla ilişkiler araştırmaya dayanır ve iletişimi, stratejik hedef kitlelerle anlayışı geliştirmek ve çatışmaları yönetmek için kullanır. Mükemmel halkla



ilişkiler departmanları diğer üç halkla ilişkiler modelinden çok (basın ajansı, kamuyu bilgilendirme ve çift yönlü asimetrik model) bu dördüncü model üzerine yapılandırılır.

- *Çalışanlar ve yönetim arasında karşılıklar olduğunda, kurumumuz hem çalışanlar hem de kurum için kabul edilebilir çözümler bulmaya çalışır.*

#### 7. İç iletişimde simetrik bir sistem desteklenir.

Mükemmel kurumlarda, merkezileşmemiş yönetim yapıları çalışanlara özerklik ve karar almaya katılma izni verir. Ayrıca bu kurumların iç iletişimde katılımcı ve simetrik sistemleri vardır. Çalışanlarla simetrik iletişim, kurumsal misyon çalışanların hedeflerini içerdiği için iş tatminini artırır.

- *Kurumumuz, çalışanlar tarafından ortaya konulan makul ve mantıklı konuları uygulamaya koymak için varolan operasyonlarını değiştirmeye isteklidir.*

#### 8. Halkla ilişkiler yöneticileri, yönetici rolünde olmak ve simetrik halkla ilişkileri uygulamak için gerekli profesyonel becerilere ve eğitime sahiptir.

Mükemmel halkla ilişkiler programları profesyonellerce -yalnızca halkla ilişkiler bilgisi ile eğitim görmüş değil aynı zamanda profesyonel kurumlarda aktif olan ve profesyonel yazını okuyan- yürütülür.

- *Kurumumuzda kurum içi halkla ilişkilerden sorumlu olan kişiler çift yönlü iletişimi nasıl yöneteceklerini ve uygulayacaklarını bilirler.*

#### 9. Tüm rollerde farklılık (çeşitlilik) temsil edilir

Mükemmel halkla ilişkiler, tüm rollerde kadın ve erkeklere olduğu kadar farklı ırksal, etnik ve kültürel geçmişlere sahip uzmanlara da yer verir.

- *Kurumumuz işe alma, terfi ve uygulamalarda çeşitliliğe/farklılığa saygı duyan bir örgütsel kültürü teşvik eder.*

#### 10. Etik ve sosyal sorumluluk iş pratiğinin ayrılmaz bir parçasıdır.

Mükemmel halkla ilişkiler departmanları etik uygulamalara ve sosyal sorumluluğa duyarlıdır. Karmaşık çevreler aktivist kitleler üretir ve bunlar kurumları mükemmelliğe doğru iter.

- *Kurumumuzun halkla ilişkileri kullanma yollarından birisi de her türlü fonksiyonda güçlü bir etik anlayışa ve sosyal sorumluluğa sahip olmamıza yardımcı olmaktadır.*

Bu bölümde kurum içi halkla ilişkilerde mükemmelliği ölçmek için operasyonelleştirilen ilkeler EK (2)'de yer alan ve belirlenen kurumların halkla ilişkiler yöneticisine sorulacak soruları oluşturmaktadır. Soruların her birine 1 ile 10 arasında değer verilmekte ('1' bizi tanımlamıyor, '10' bizi çok iyi tanımlıyor) ve sonunda verilen puanların tümü toplanarak mükemmellik skoru elde edilmektedir. Mükemmellik endeksinin sonunda forma yanıt veren kişilerin özelliklerini anlamaya yönelik betimsel üç soru yer almaktadır (Görev, eğitim durumu ve görev süresi).

Takip eden bölümde araştırmanın evreni ve seçilen örneklem anlatılmaktadır.

### 3. EVREN VE ÖRNEKLEM

Çalışmanın genel evreni Türkiye'de sosyal sorumluluklarını yerine getirdikleri iddiasında olan ve bu düşünce ile BM Küresel Sorumluluk Anlaşması'na imza atan kurumlardır. KSS'ye evrensel standartlar getirme çabaları arasında BM Küresel Sorumluluk Anlaşması, geniş sayıda ve çeşitli yapıdaki katılımcıları, uluslararası olması ve ardında Birleşmiş Milletler (BM) gibi güçlü bir yapının bulunması nedeniyle diğerlerinden bir adım öne çıkmaktadır. BM Küresel Sorumluluk Anlaşması'nın internet sitesinden Eylül 2008 itibarıyla alınan bilgilere göre Türkiye'den anlaşmayı imzalayan 115 kurum bulunmaktadır. Büyük ölçekli şirketler (holding, entegre tesis..vs), KOBİ'ler, Sivil Toplum Kuruluşları (STK), Akademik kuruluşlar (Üniversite, eğitim vakıfları), iş dernekleri ve kamu kurum ve kuruluşları (Belediyeler, İMKB) gibi farklı yapılardaki ve çeşitli sektörlerden bu kurumlar, anlaşmayı tamamen gönüllülük esasına dayanarak imzalamışlardır. Kurumların yapıları Anlaşma'nın internet sitesinde belirtildiğine göre 5 farklı tabakaya ayrılmıştır.

Evrenin homojen olmadığı durumlarda evren değerlerinin gerçekleri yansıtabilmesi için örneklem, evrenin yapısını yansıtacak yeterli büyüklükte olmalıdır. (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 32). Evreni temsil eden tüm kurumların eksiksiz bir listesi elde bulunduğu için basit tesadüfi örnekleme yapmaya uygundur, ancak evreni oluşturan kurumların farklı yapılardan oluşması tabakalara göre örnekleme yapmayı daha mantıklı kılmaktadır. Çünkü tabakalara göre örneklem, örnekleme hatası en düşük yöntemdir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 41). Bu doğrultuda örneklem seçiminde ulaşılabilecek

en yüksek sayıdaki kurum hedeflenirken örneklem içindeki birimlerin beş farklı yapıyı da temsil etmesi şartı gözetilmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın ilk aşamasının sonuçlarına göre örneklem, Türkiye’den BM Küresel Sorumluluk Anlaşması’nı imzalayan 49 kurum olarak belirlenmiştir.

Gay’e göre betimsel araştırmalarda minimum %10 örneklem alınır, küçük evrenlerde ise %20’ye ihtiyaç duyulur (aktaran Arlı ve Nazik, 2001:77). Araştırmanın 115 birimden oluşan evreni küçük olarak kabul edilebileceğinden örneklem sayısı belirlenirken belirtilen bu orana uymaya çaba gösterilmiştir. Ön araştırma sonucunda seçilen örneklem evrenin %43’ünü temsil etmektedir. Ancak araştırmanın ikinci aşamasına geçildiğinde kurumlardan 9’u çeşitli sebepler (zaman kısıtlılığı, yönetimin izin vermemesi, çalışanlar ile ilgili dışarıya bilgi vermek istememe, kendilerinin benzer bir araştırma yürütmesi) göstererek araştırmanın devamına katılmak istememiştir. Katılımcı 2 kurum pilot çalışmada yer aldıktan sonra en son örneklem sayısı %33 temsil oranı ile **38 kurum** olarak belirlenmiştir. (n:38).

Genel örneklem sayısı ortaya çıktıktan sonra kurumlarda çalışanlara yapılacak anketlerin sayısının belirlenmesi için benzer bir yol izlenmiştir. Toplam çalışan sayısı 1 ile 10.000 arasında değişen bu farklı yapıları tek bir potada birleştirebilmek için, sınırlılıklar ve imkanlar da göz önünde bulundurularak kurumların merkezinde çalışan beyaz yakalılara anketin uygulanmasına karar verilmiştir. Çalışan sayısı 50’nin altındaki kurumlarda tüm çalışanlar göz önünde bulundurulmuştur. Burada kolay örnekleme yöntemi kullanılarak İnsan Kaynakları birimlerinin yardımıyla belirlenen çalışanlara anketler uygulanmış, her bir kurumu temsil edecek örnekleme ulaşılmaya çalışılarak, 7 farklı şehirdeki toplam 38 kurumdan **794 çalışana** anket uygulanmıştır .

Aşağıdaki tabloda (Tablo 5), kurumlara göre uygulanan anket sayısının dağılımı görülmektedir. Kurumlardan üçü araştırmada isimlerinin kullanılmasına izin vermedikleri için tabloda ‘isimsiz’ olarak belirtilmiştir. İMKB ise mükemmellik endeksini yanıtlamış ancak çalışanlarının araştırmaya katılmasına izin vermemiştir, bu nedenle ismi tabloda görünmesine rağmen çalışan anketi sayısı sıfırdır.

Tablo 5. Çalışan Anketi Sayılarının Örnekleme Göre Dağılımı

NO	Kurum Adı	Yapı	şehir	N*	n**	%
1	AKBANK	ŞİRKET	İstanbul	2500	65	2,6
2	AKFEN HOLDİNG	ŞİRKET	Ankara	170	55	32,35
3	AYDER Alternatif Yaşam Derneği	STK	İstanbul	4	4	100
4	ANKA HABER AJANSI	KOBİ	Ankara	50	15	30
5	BOLU ÇİMENTO SANAYİİ	KOBİ	Bolu	100	49	49
6	BORUSAN HOLDİNG	ŞİRKET	İstanbul	200	1	0,5
7	Cafer Sadık Abahoğlu Holding	ŞİRKET	Denizli	48	27	56,25
8	CAMP34 A.Ş.	KOBİ	İstanbul	6	6	100
9	STGM Sivil Toplum Geliştirme Merkezi	STK	Ankara	20	14	70
10	Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği	STK	İstanbul	3	3	100
11	DENİZTEMİZ TURMEPA	STK	İstanbul	11	5	45,45
12	Doğa Derneği	STK	Ankara	20	12	60
13	Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı	STK	İstanbul	67	1	1,493
14	EKOL Lojistik	ŞİRKET	İstanbul	60	26	43,33
15	Elvin Tekstil	KOBİ	Bursa	40	40	100
16	ETS Eser İnşaat ve Mühendislik Grubu	KOBİ	Ankara	120	56	46,67
17	Fevziye Mektepleri Vakfı Işık Okulları	AKADEMİK	İstanbul	90	29	32,22
18	HC TEKSTİL Taşımacılık Ltd. Şti.	ŞİRKET	İstanbul	80	29	36,25
19	İltek İletişim	KOBİ	İstanbul	40	19	47,5
20	Uluslararası Nakliyeciler Derneği	STK	İstanbul	42	14	33,33
21	İMKB – İstanbul Menkul Kıymetler Borsası	ŞİRKET	İstanbul	500	0	0
22	Karınca International Transport	KOBİ	İstanbul	65	36	55,38
23	Kılıç Group	KOBİ	Mersin	15	10	66,67
24	KOÇ Üniversitesi	AKADEMİK	İstanbul	250	23	9,2
25	MARENOSTRO	ŞİRKET	Muğla	35	32	91,43
26	Nilüfer Belediyesi	KENT	Bursa	140	43	30,71
27	İsimsiz1	KOBİ	İstanbul	42	13	30,95
28	Sabancı Üniversitesi	AKADEMİK	İstanbul	200	61	30,5
29	Sampaş Bilgi ve İletişim Teknolojileri	KOBİ	İstanbul	55	22	40
30	İsimsiz2	ŞİRKET	İstanbul	35	12	34,29
31	İsimsiz3	KOBİ	İstanbul	28	10	35,71
32	SU CSR Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ajansı	KOBİ	İstanbul	14	8	57,14
33	TEMA	STK	İstanbul	62	1	1,613
34	TED – Türk Eğitim Derneği	STK	Ankara	35	22	62,86
35	T-HASAK – Türkiye Halk Sağlığı Kurumu	STK	Ankara	3	2	66,67
36	KalDer – Türkiye Kalite Derneği	STK	İstanbul	30	9	30
37	Beyoğlu Belediyesi	KENT	İstanbul	60	19	31,67
38	Özel Sektör Gönüllüler Derneği	STK	İstanbul	1	1	100
<b>TOPLAM</b>					<b>794</b>	

\*N: Kurum merkezindeki beyaz yakalı çalışan sayısı

\*\*n: Yanıtlanan anket sayısı

### 3.1. Sınırlılıklar

Araştırma sürecinde ortaya çıkan küresel ekonomik krizin Türkiye'deki yansımaları birçok kurumda işten çıkarma veya çalışanların şartlarının iyileştirilmemesi şeklinde olduğu için bu durum örnekleme oluşturan kurumları da etkilemiştir. Ön bilgi edinme çalışmasında araştırmaya katılacağını belirterek forma yanıt veren kurumların bir kısmında Kurumsal İletişim/Halkla İlişkiler'le ilgili kişilerin görevden ayrılması ve yerlerine yeni bir çalışanın istihdam edilmemesi örneklemin daha daralmasına yol açan bir sınırlılık olmuştur. Yine ekonomik şartlara bağlı olarak yeniden yapılanan bazı kurumlar bu süreçte çalışanlarının görüşlerini, bilimsel araştırma için dahi olsa, paylaşmak istememiş ve araştırmanın devamına katılmamışlardır.

Çalışan anketine yanıt veren bireylerin belirlenmesinde kurumların İnsan Kaynakları birimlerinin yönlendirmesine başvurulmuştur, dolayısıyla onlar tarafından belirlenen çalışan grubuna, izin verilen günlerde anketler dağıtılmıştır. Çalışan sayısı yüksek kurumlarda yalnızca merkezde çalışan beyaz yakalılara anket uygulanması da çalışmanın diğer bir sınırlılığıdır. Tüm şubelerdeki tüm çalışanlara ulaşılması mümkün olmamıştır.

## 4. VERİLERİN ANALİZİ

Kurumların mükemmellik skorları temel mükemmellik endeksinde puan verdikleri 10 sorunun puanlarının toplanması ile elde edilmiştir. Endeksin alabileceği en yüksek değer 100, en düşük değer ise 10'dur. Kurumların skorları bu aralıkta sıralanmaktadır.

Çalışan anketlerin analizinde ve KSS algısı ile mükemmellik skorları arasında herhangi bir ilişkinin varlığını sorgulamak için SPSS 15.0 programından faydalanılmıştır. Faktör analizi ile çalışanların KSS algısının altında yatan boyutlar incelenmiş, Coefficient Alpha ile her bir boyutun ne oranda güvenilir olduğu ortaya koyulmuştur.

Korelasyon analizi ise araştırmanın temel sorusu olan KSS algısı ile mükemmellik skorları arasındaki bağlantının varlığını sorgulamak için kullanılan testtir.

## 5. BULGULAR VE YORUM

### 5.1. Araştırma Ön Bilgi Edinme Çalışmasının Bulguları

Araştırmanın ilk aşamasındaki ön bilgi edinme çalışması 1 Ağustos 2008-31 Aralık 2008 tarihleri arasında genel evreni oluşturan kurumlar hakkında bilgi edinmek ve araştırmanın şekillendirilmesi konusunda belirli yaklaşımlar geliştirebilmek amacıyla yapılmıştır.

1 Ağustos-1 Eylül 2008 tarihleri arasında önce Anlaşma'nın resmi internet sitesi ardından kurumların siteleri taranarak Türkiye'den BM Küresel Sorumluluk Anlaşması'nı imzalayan 115 kurum bulunduğu belirlenerek bu kurumlara ait iletişim bilgileri bir liste haline getirilmiştir. İnternet sitesi bulunmayan kurumlara telefon ile ulaşılmıştır.

Ön araştırma soru formu 2008 yılı Eylül ayından itibaren kurumların halkla ilişkiler, kurumsal iletişim ya da insan kaynakları sorumlularına ya da konuyla ilgilenen yöneticilere elektronik posta aracılığı ile gönderilmiş, formu yanıtlanmayan kurumlara en az ikişer takip telefonu açılmış ve gerekli durumlarda form yeniden gönderilmiştir (Karasar, 203:181). Soru formu temel olarak kurumların yapısını, halkla ilişkiler görevini yürüten bir departmanın varlığını, eğer varsa onun özelliklerini anlamaya ve kurumlarda çalışan sayısına ve çalışma şekline (tam zamanlı-yarı zamanlı) yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Aralık 2008 sonuna kadar 49 kurum forma yazılı olarak yanıt vermiştir. Bu kurumlara ait derlenen bilgilerin özeti aşağıda belirtilmektedir.

**Ön bilgi formuna yanıt veren kurumlar:** 49 kurum araştırmaya katılmaya istekli olmuş ve ön bilgi edinme formunu yazılı olarak yanıtlamıştır. Bu kurumlar ile ilgili ayrıntılar Tablo 6'dadır.

**Ön bilgi formuna yanıt vermeyen kurumlar:** Telefon ile belirlenen bağlantı kişilere ön bilgi edinme formu elektronik posta ile ulaştırılan ancak yanıt vermeyen 64 kurum vardır. Formu yanıtızsız bırakmaları, katılım konusunda isteksiz oldukları yönünde değerlendirilmiştir.

**Ulaşılamayan kurumlar:** Anlaşmayı imzaladığı belirtilen örgütlerden 2 tanesi ile herhangi bir yolla iletişim kurulamamıştır (Okbil Bilgisayar ve Elektronik Danışmanlık ve P3 Piya İletişim).

Ön bilgi edinme çalışmasına katılan kurumlarla ilgili tüm bilgiler Tablo 6’da verilmiştir. Buna göre örnekleme oluşturacak 49 kurum ile ilgili bulgular aşağıdaki şekildedir:

**Kurumlar:** Akbank, Akfen Holding, Avivasa Emeklilik, Ayder Alternatif Yaşam Derneği, Anka Haber Ajansı, Beyoğlu Belediyesi, Bolu Çimento Sanayii, Borusan Holding, Cadbury-Kent Gıda, Cafer Sadık Abaloğlu Holding, Camp 34 AŞ, Deniztemiz Turmepa, Doğa Derneği, Eczacıbaşı Holding, Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı, Ekol Lojistik, Elvin Tekstil, ETS Eser İnşaat, Fevziye Mektepleri Vakfı, Global Tanıtım, HC Tekstil, Uluslararası Mavi Hilal İnsani Yardım ve Kalkınma Vakfı, Uluslararası Nakliyeciler Derneği, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, Kılıç Grup, Koç Holding, Koç Üniversitesi, Marenostro, Nilüfer Belediyesi, Özel Sektör Gönüllüler Derneği, Pamuk Finansal Kiralama, Sabancı Üniversitesi, Sampaş Bilgi ve İletişim Teknolojileri, Schneider Elektrik, Sertrans Holding, Sigma Danışmanlık, Su CSR Ajansı, Toplum Gönüllüleri Vakfı, Türk Eğitim Derneği, Türkiye Halk Sağlığı Kurumu, Türkiye Kalite Derneği, Yeşim Tekstil, Youth for Habitat ve Yüksel İnşaat.

**Kurumsal Yapı:** 15 Şirket (Büyük ölçekli)  
14 KOBİ  
15 Sivil Toplum Kuruluşu  
3 Akademik Kurum  
2 Kent (Belediye)

Kurumların yapısı BM Küresel Sorumluluk Anlaşması sayfasında belirtilen bilgilere göre kategorize edilmiştir.

**Alan/Sektör:** 24 Hizmet  
8 Üretim  
6 Üretim+hizmet  
11 Gönüllü

Bazı kurumların birden fazla sektörde faaliyet gösterdiği, ağırlıklı olarak finans, inşaat, danışmanlık, enerji, gayrimenkul, eğitim, yatırım ve taahhüt alanlarının öne çıktığı görülmektedir.

**Ulusal/uluslararası:** 33 ulusal  
16 uluslararası/çokuluslu

Kurumların yaklaşık üçte biri uluslararası ya da çokuluslu bir yapıdayken üçte ikilik çoğunluğu ulusaldır. Küresel Sorumluluk Anlaşması gibi uluslarüstü bir anlaşmaya imza atan ulusal kurumların sayıca üstünlüğü, küreselleşen dünyada yerel kurumların da gündemdeki konularda rakiplerinden geride kalmamak adına gösterdikleri bir çabanın yansıması olarak değerlendirilebilir.

### **Halkla İlişkiler/Kurumsal İletişim Birimi varlığı ve Birimin Adı**

35 kurumda ilgili birim bulunmakta, 14'ünde ise bulunmamaktadır. Genellikle çalışan sayısı 100'ün altındaki kurumlarda ayrı bir Halkla İlişkiler biriminin bulunmadığı görülürken bu durum dünyadaki eğilimler ile de paraleldir .

Birim adlarına bakıldığında yalnızca 6 kurumun “Halkla İlişkiler” adlı birimlerinin olduğu, 17 kurumda ise birimin adının “Kurumsal İletişim” olduğu görülmektedir. Bu işlevi yürüttüğü belirtilen diğer birimlerin isimleri ise çeşitlilik göstermekte ve aşağıda belirtilmektedir:

- Basın ve Halkla İlişkiler
- İletişim Koordinatörlüğü
- İnsan Kaynakları ve Proje Müdürlüğü
- Kaynak geliştirme ve Halkla İlişkiler
- Kaynak geliştirme ve İletişim
- Özel kalem (belediyelerde)
- İletişim ve Halkla İlişkiler
- Pazarlama ve İletişim Koordinatörlüğü
- Kurumsal İletişim ve Tanıtım
- Marcom (pazarlama iletişimi)
- Müşteri İlişkileri



Listedeki isimlerden anlaşılabilceği üzere hala bazı kurumlar Halkla İlişkiler işlevini İnsan Kaynakları, Pazarlama ve pazarlama iletişiminden ayrı tutmamaktadır. Bu durum Halkla İlişkilerde mükemmelliğin önünde bir engel olarak değeriendirilebilir.

### **Kurum İçi Halkla İlişkilerin Varlığı**

Çalışanlar ile iletişimin hangi birim tarafından gerçekleştirildiği sorusuna 16 kurum ‘‘Halkla İlişkiler ve İnsan Kaynakları birlikte’’ yanıtını verirken yine aynı sayıda kurumda bu işin yalnızca İnsan Kaynakları birimine bırakıldığı görülmektedir. 5 kurumda ise Halkla İlişkiler birimi tek başına kurum içi işlevini yürütmektedir. 3 kurumda çalışanlarla iletişim işlevinin bulunmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Geri kalan 9 kurumda ise ağırlıklı olarak yöneticiler ve koordinatörler gibi herhangi bir birimin değil, yönetici konumundaki bir kişinin veya grubun sorumluluğundan söz edilmektedir.

Sonuçlar doğrultusunda araştırmanın ilk sorusu olan Türkiye’de stratejik iç hedef kitle şeklinde adlandırılan çalışanlarla ilişkilerin Halkla İlişkiler disipliniyle bağlantılı yönetilip yönetilmediği de, BM Küresel Sorumluluk Anlaşmasını imzalayan kurumlar sınırlılığında yanıt bulmuştur. Buna göre 49 kurumdaki yalnızca 21 tanesinde Halkla İlişkiler bu işlevden sorumludur. Bu durum kurum içi halkla ilişkilerde mükemmellik için bir engel oluşturmaktadır.

Tablo 6. Ön Bilgi Edinme Çalışması Sonuçları

NO	Kurum Adı	Yapı	Sektör	ulusal/u. arası	Hİ/ Kİ	Pozisyon	Çalışan iltş.	Çalışan sayı
1	3.AKBANK	ŞİRKET	hizmet	ulusal	evet	kurumsal iltş.	Hİ	5001 üzeri
2	4.AKFEN HOLDİNG	ŞİRKET	üretim+hizm.	u. arası	evet	diğer	Hİ+İK	5001 üzeri
3	9.AVIVASA Emeklilik ve Hayat A.Ş.	KOBI	Hizmet	u. arası	evet	kurumsal iltş.	Hİ+İK	1001-5000
4	10.AYDER Alternatif Yaşam Derneği	STK	gönüllü	ulusal	hayır	yok	yok	0-100
5	11.ANKA HABER AJANSI	KOBI	Hizmet	ulusal	evet	kurumsal iltş.	İK	0-100
6	18. Beyoğlu Belediyesi	KENT	hizmet	ulusal	evet	h.i	Hİ+İK	5001 üzeri
7	20.BOLU ÇİMENTO SANAYİİ	KOBI	üretim	ulusal	hayır	yok	diğer	101-500
8	21.BORUSAN HOLDİNG	ŞİRKET	üretim+hizm.	u. arası	evet	kurumsal iltş.	Hİ+İK	1001-5000
9	24.CADBURY KENT- Kent Gıda	ŞİRKET	üretim	u. arası	evet	kurumsal iltş.	İK	1001-5000
10	25. Cafer Sadık Abaloğlu Holding	ŞİRKET	üretim	u. arası	evet	kurumsal iltş.	Hİ+İK	1001-5000
11	26.CAMP34 A.Ş.	KOBI	Hizmet	ulusal	hayır	yok	İK	0-100
12	28.STGM Sivil Toplum Geliştirme Merkezi	STK	hizmet	ulusal	evet	h.i	diğer	0-100
13	31.Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği	STK	hizmet+eğt.	ulusal	hayır	yok	diğer	0-100
14	34.DENİZTEMİZ TURMEPA	STK	gönüllü	u. arası	evet	diğer	diğer	0-100
15	35.Doğa Derneği	STK	gönüllü	ulusal	evet	kurumsal iltş.	diğer	0-100
16	37.ECZACIBAŞI Holding	ŞİRKET	üretim+hizm.	u. arası	evet	kurumsal iltş.	Hİ+İK	5001 üzeri
17	38.Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı	STK	gönüllü	ulusal	evet	kurumsal iltş.	Hİ+İK	101-500
18	39.EKOL Lojistik	ŞİRKET	Hizmet	ulusal	evet	kurumsal iltş.	Hİ+İK	1001-5000
19	41.Elvin Tekstil	KOBI	üretim	ulusal	hayır	yok	İK	101-500
20	44.ETS Eser İnşaat ve Mühendislik Grubu	KOBI	üretim+hizm.	u. arası	hayır	yok	İK	1500
21	46.Fevziye Mektepleri Vakfı Işık Okulları	AKADEMİK	eğitim	ulusal	evet	kurumsal iltş.	Hİ+İK	501-1000
22	48.Global Tanıtım	KOBI	hizmet	u. arası	hayır	yok	İK	0-100
23	51.HC TEKSTİL Taşımacılık Ltd. Şti.	ŞİRKET	üretim	ulusal	evet	diğer	Hİ+İK	101-500
24	52.İltek İletişim	KOBI	hizmet	ulusal	evet	diğer	Hİ+İK	0-100
25	54.Uluslararası Mavi Hilal İnsani Yardım & Kalkınma Vakfı	STK	gönüllü	u. arası	evet	diğer	diğer	0-100
26	55.Uluslararası Nakliyeciler Derneği	STK	Hizmet	u. arası	evet	kurumsal iltş.	İK	0-100
27	58.İMKB – İstanbul Menkul Kıymetler Borsası	ŞİRKET	hizmet	ulusal	evet	h.i	İK	101-500
28	61.Karınca International Transport	KOBI	hizmet	u. arası	hayır	yok	yok	1001-500
29	64.Kılıç Group	KOBI	Hizmet	ulusal	evet	h.i	Hİ	101-500
30	65.KOÇ Holding	ŞİRKET	üretim+hizm.	u. arası	evet	kurumsal iltş.	İK	5001 üzeri
31	66.KOÇ Üniversitesi	AKADEMİK	eğitim	ulusal	evet	h.i	İK	501-1000
32	67.MARENOSTRO	ŞİRKET	üretim	ulusal	evet	kurumsal iltş.	Hİ+İK	101-500
33	71.Nilüfer Belediyesi	KENT	hizmet	ulusal	evet	diğer	Hİ+İK	501-1000
34	73. Özel Sektör Gönüllüler Derneği	STK	gönüllü	ulusal	hayır	yok	diğer	0-100
35	74.Pamuk Finansal Kiralama	KOBI	hizmet	ulusal	evet	kurumsal iltş.	Hİ+İK	0-100
36	79.Sabancı Üniversitesi	AKADEMİK	eğitim	ulusal	evet	diğer	Hİ+İK	501-1000
37	80.Sampaş Bilgi ve İletişim Teknolojileri	KOBI	hizmet	ulusal	hayır	yok	İK	101-500
38	81.Schneider Elektrik	ŞİRKET	üretim	u. arası	evet	diğer	İK	1001-5000
39	84.Sertrans Holding	ŞİRKET	Hizmet	ulusal	hayır	yok	İK	101-500
40	86.Sigma Danışmanlık ve Uygulama Merkezi	KOBI	Hizmet	ulusal	evet	h.i	Hİ	0-100
41	87.SU CSR Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ajansı	KOBI	hizmet	ulusal	hayır	yok	İK	0-100
42	89.TEMA	STK	gönüllü	ulusal	evet	diğer	İK	101-500
43	91.TOG – Toplum Gönüllüleri Vakfı	STK	gönüllü	ulusal	evet	diğer	diğer	0-100
44	93.TED – Türk Eğitim Derneği	STK	eğitim	ulusal	evet	diğer	Hİ	0-100
45	95.T-HASAK – Türkiye Halk Sağlığı Kurumu	STK	gönüllü	ulusal	hayır	yok	diğer	0-100
46	96.KalDer – Türkiye Kalite Derneği	STK	gönüllü	ulusal	evet	diğer	İK	0-100
47	105.Yeşim Tekstil	ŞİRKET	üretim	u. arası	evet	kurumsal iltş.	Hİ	1001-5000
48	106.Youth For Habitat	STK	gönüllü	ulusal	hayır	yok	yok	0-100
49	107.Yüksel İnşaat	ŞİRKET	üretim+hizm.	u. arası	evet	kurumsal iltş.	Hİ+İK	5001 üzeri

Ön Bilgi Edinme formunda kurumların verdiği yanıtlar araştırma sonrasında sonuçlar değerlendirilirken kullanılacaktır. Ön araştırma tamamlandıktan sonra ölçmek istenilen konulara yönelik iki ayrı anket tasarlanmış (EK 2 ve EK 3) ve kullanılacak anketlerin geçerlik ve güvenilirliğini test etmek üzere bir pilot çalışma yapılmıştır.

## **5.2. İkinci Aşamadan Elde Edilen Bulgular**

### **5.2.1. Pilot Çalışma**

Araştırmanın bundan sonraki bölümünde örneklemdaki iki kurumda bir pilot çalışma yapılmıştır. Toplum Gönüllüleri Vakfı ve Uluslararası Mavi Hilal İnsani Yardım ve Kalkınma Vakfı'nda Halkla İlişkiler veya Kurumsal İletişim yöneticilerine (EK 2) ve çalışanlara (EK 3) yönelik tasarlanan iki ayrı anketin çalışıp çalışmadığı test edilmiştir. 2 kurumsal iletişim yöneticisi ve 13 çalışana yüzyüze uygulanan anketlerde soruların- ifadelerin anlaşılabilirliği ve netliği sorgulanmış, katılımcıların yorumları tartışılarak not edilmiş ve genel olarak anketlerin görünüş geçerliliği olduğu sonucuna varılmıştır. Asıl araştırmaya geçilmeden önce soru formlarında gerekli düzeltme ve eklemeler yapılmıştır. Örneğin 'şirket' ifadesi yerine 'kurum' tercih edilmiştir, çünkü orijinal çalışmanın örnekleminde bulunmayan Sivil Toplum Kuruluşları'nda, eğitim ve kamu kurumlarında çalışanlar şirket ifadesinden rahatsızlık duymuşlardır; benzer şekilde 'tüketici' ifadesinin yanına STK'ların hassasiyeti gözetilerek 'gönüllü' kelimesi parantez içinde eklenmiştir

Pilot çalışmada elde edilen verilerin istatistiki değerlendirmesine bakılsa da anket sayısı az (n:13) olduğu için korelasyon matrisi pozitif olarak anlamlı çıkmamış, ancak Tablo 7'de belirtildiği gibi değişkenlerin belli sayıda faktöre (6 faktör) ayrılabilirdiği görülmüştür.

Tablo 7. Döndürülmüş Faktör Matrisi-Pilot (Rotated Component Matrix(a))

	Component					
	1	2	3	4	5	6
soru16b	,879					
soru4b	,795	,448				
soru14b	,721		,515	,355		
Soru2b	,675			-,543		
Soru15b	,568	,560	,388			
Soru8b		,871			,311	-,302
Soru10b		,784				
soru13b			,891			
Soru12b		,440	,768		,391	,388
Soru11b			,710			
Soru1b				-,876		
Soru18b		,319		,827		
soru17b	,448		,394	,554		,453
Soru3b					-,902	
Soru9b	,311			,391	,708	
soru6b		,585			,666	
soru17b						,873
Soru5b	,532	,336			-,321	,575

Belirlenen faktörlerin alpha değerlerinin 0,70'den büyük olması ve açıklanan total varyansın aldığı 88,447 değeri de gözönünde bulundurularak çalışan anketinin kullanılabilirliği sonucuna varılmıştır.

### 5.2.2. Kurumların Mükemmellik Skorları

Mükemmellik endeksi 10 maddeden oluşmaktadır ve yapılan faktör analizine göre bu maddeler anlamlı alt boyutlara ayrılmamakta, tek bir boyut olarak mükemmelliği ölçmektedir. Endeksin güvenilirliğini test etmek üzere Cronbach's Alpha değerine bakılmıştır. Soru sayısının az olduğu durumlarda 0,60 değeri ve üstü ölçeğin güvenilirliği için yeterlidir (Sipahi ve diğerleri, 2008:89). Cronbach's Alpha'nın 0,710 değeri ile kurum içi halkla ilişkilerde mükemmellik endeksinin güvenilir olduğu görülmüştür.

Tablo 8. Mükemmellik Endeksinin Güvenilirliği

Cronbach's Alpha	N of Items
,710	10

Kurum içi halkla ilişkilerde mükemmellik seviyesini belirlemek üzere yanıtlanan formların sonucunda ortaya çıkan skorlar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. Puanlar 100 üzerinden değerlendirilerek yüksekte düşüğe doğru sıralanmıştır.

Tablo 9. Kurumların Mükemmellik Skorları

<b>Kurum</b>	<b>Skor</b>
Ayder	96
Cafer Sadık Abaloğlu Holding	94
T-Hasak	94
Akbank	93
İsimsiz 3	91
TEGV	91
Nilüfer Belediyesi	88
HC Tekstil	87
Sampaş Bilgi ve İletişim Teknolojileri	87
Kılıç Grup	86
Elvin Tekstil	84
Sabancı Üniversitesi	82
Su CSR	82
TKSSD	81
Anka Haber Ajansı	81
Camp34	80
TED	79
İsimsiz 2	79
Fevziye Mektepleri Vakfı	79
Koç Üniversitesi	79
Karınca Uluslararası Taşımacılık	78
Marenostro	78
ÖSGD	75
İsimsiz 1	75
TEMA	72
Bolu Çimento	72
İMKB	72
Akfen Holding	71
Doğa Derneği	70
Beyoğlu Belediyesi	70
İltek İletişim	67
Deniztemiz TURMEPA	66
Ekol Lojistik	63
Borusan Holding	63
Uluslararası Nakliyeciler Derneği	62
Sivil Toplum Geliştirme Merkezi	53
Kalder	49
ETS- Eser İnşaat	44

Tablo 9’da yüksekten düşüğe doğru sıralanan kurum içi halkla ilişkilerde mükemmellik skorları o kurumun genel halkla ilişkiler yapısının mükemmelliği hakkında bir fikir verse de o kurumun her açıdan mükemmel olduğu/olmadığı şeklinde algılanmamalıdır. Belirtilen kurumlar ve mükemmellik skorları, o kurumların iç halkla ilişkilerden sorumlu kişiler tarafından yapılan bir değerlendirmenin sonucudur.

Endekste yer alan soruların ortalamalarına bakıldığında halkla ilişkilerin yönetim kurulunda temsil edilip edilmediğini ölçen 2. soru ortalamasının 4,78 ile en düşük değeri aldığı görülmektedir. En yüksek ortalama ise 9,36 ile işe alma, terfi ve uygulamalarda çeşitliliğe/farklılığa saygı duyan bir örgütsel kültürün varlığını ölçen 9.sorudur. Diğer soruların ortalamaları 7,10 ile 9 arasında değişmekte ve anlamlı farklar ortaya koymamaktadır.

Araştırma katılımcılarının özelliklere bakıldığında ise 20 katılımcı Halkla İlişkiler veya Kurumsal İletişim ile doğrudan ilgili bir görevde olup bu grup genelin %52,6’sı ile çoğunluğunu oluşturmaktadır. 17 katılımcı farklı görevlerde bulunmasına rağmen kurum içi halkla ilişkiler görevi açısından kendisinin sorumluluk sahibi olduğunu ifade ederek forma yanıt vermiştir ve genelin %44,7’sini oluşturmaktadır. 1 katılımcı ise soruya yanıt vermemiş ve %2,6’lık bir oran yanıtızsız kalmıştır. Mükemmellik açısından görevler değerlendirildiğinde örneklemin yarısından biraz fazlasının iş tanımı açısından halkla ilişkiler ile bağlantılı olmasına rağmen azımsanamayacak bir oranın ise farklı pozisyonlarda bulunması skorlarda düşük puanların alınmasına sebep olmuştur. Çünkü bir kurumda halkla ilişkiler departmanının bulunması ve net bir görev tanımının yapılması mükemmelliğin unsurlarından biridir. Mükemmellik endeksini yanıtlayanların görev dağılımı Tablo 10’da belirtilmektedir.

Tablo 10. Görev Durumuna Göre Dağılım-Mükemmellik Endeksi

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
Halkla İlişkiler	20	52,6	52,6
Diğer	17	44,7	44,7
Yanıtsız	1	2,6	2,6
Toplam	38	100,0	100,0

Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde 3 kişinin lise, 28 kişinin üniversite ve 6 kişinin de yüksek lisans mezunu olduğu görülmüştür. 1 kişi soruya yanıt vermemiştir. Buna göre lise mezunları %7,8, üniversite mezunları %73,6 ve yüksek lisans tamamlamış olanlar ise %15,7 oranlarında temsil edilmiştir. İlgili sayı ve oranlar Tablo 11’de belirtilmektedir. Kurum içi halkla ilişkilerden sorumlu kişilerin yüksek eğitim seviyesi, yapmış oldukları değerlendirmelerin görünüş geçerliliği açısından önemlidir.

Tablo 11. Eğitim Durumuna Göre Dağılım- Mükemmellik Endeksi

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
Lise	3	7,8	7,8
Üniversite	28	73,6	73,6
Lisansüstü	6	15,7	15,7
Yanıtsız	1	2,6	2,6
Toplam	38	100,0	100,0

Sıralamadaki kurumların yapısına bakıldığında herhangi bir gruplama yapılamayacağı sonucu çıkmaktadır. Yani hem şirketler, hem de sivil toplum kuruluşları ya da diğer yapılardaki kurumlar düşük veya yüksek skor alabilmektedir, bu durum o kurumdaki ölçülmüş farklı iç dinamiklere bağlı, ancak kurumun yapısından bağımsızdır.

### 5.2.3. Çalışanların KSS Algısı

#### 5.2.3.1 Araştırma Katılımcılarına İlişkin Özellikler

Araştırmanın çalışanlar ile ilgili bölümüne katılan 794 deneğin %49,2’si (391 kişi) kadınlardan %50,8’i (403 kişi) erkeklerden oluşmaktadır. Tablo 12. katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımını göstermektedir.

Tablo 12. Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
Kadın	391	49,2	49,2
Erkek	403	50,8	50,8
Toplam	794	100,0	100,0

794 deneğin %1,8'i (14 kişi) ilkokul mezunlarından, %0,92'u (7 kişi) ortaokul mezunlarından, %17,9'u lise mezunlarından, %62,6'sı ile büyük çoğunluğu üniversitede bir lisans programı mezunlarından ve %16,9'luk kısmı da lisansüstü eğitim mezunlarından oluşmaktadır. Tablo 13. katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımını göstermektedir.

Tablo 13. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
İlkokul	14	1,8	1,8
Ortaokul	7	,9	,9
Lise	142	17,9	17,9
Üniversite	497	62,6	62,6
Lisansüstü	134	16,9	16,9
Toplam	794	100,0	100,0

Araştırma katılımcılarının görevlerine bakıldığında %23,4'ü (186 kişi) yönetici konumunda bulunmakta, %76,6'lık (608 kişi) bölümünün ise yönetici olarak herhangi bir görevi bulunmamaktadır. Çalışanların görev durumlarına göre dağılımı Tablo 14.'de belirtilmiştir.

Tablo 14. Çalışanların Görev Durumuna Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
Yönetici	186	23,4	23,4
Yönetici olmayan	608	76,6	76,6
Toplam	794	100,0	100,0

Tablo 15'te belirtilen çalışanların tam zamanlı ya da yarı zamanlı çalışma durumlarına göre katılımcıların %97,7'si (776 kişi) tam zamanlı, %2,3'lük (18 kişi) çok küçük bir yüzdesi de yarı zamanlı çalışmaktadır.



Tablo 15. Çalışanların Çalışma Statüsüne Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
Tam zamanlı	776	97,7	97,7
Yarı zamanlı	18	2,3	2,3
Toplam	794	100,0	100,0

Araştırma katılımcılarının %17,9'i (142 kişi) 0 ila 2 yıldır, %53,8'i (427 kişi) 3 ila 5 yıldır, %11,8'i (94 kişi) 6 ila 8 yıldır ve %16,5'i (131 kişi) 9 yıl ve üzerinde işyerlerinde çalışmaktadır. Çalışma süresine göre çalışanların dağılımı Tablo 16.'da belirtilmiştir.

Tablo 16. Çalışanların Çalışma Süresine Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
0-2 yıl	142	17,9	17,9
3-5 yıl	427	53,8	53,8
6-8 yıl	94	11,8	11,8
9 yıl ve üzeri	131	16,5	16,5
Toplam	794	100,0	100,0

Çalışan anketinin verileri 5 farklı tipteki kurumdan toplanmıştır. Aşağıda yer alan Tablo 17, çalışanların kurum yapısına göre dağılımını göstermektedir. Buna göre katılımcıların %11,1'i (88 kişi) sivil toplum kuruluşlarında, %43,2'si (343 kişi) küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde, %23,7'si (188 kişi) büyük ölçekli şirketlerde, %14,2'si (113 kişi) akademik kurumlarda ve %7,8'i (62 kişi) kent olarak belirtilen belediyelerde çalışmaktadır.

Tablo 17. Çalışanların Kurum Yapısına Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
STK	88	11,1	11,1
KOBİ	343	43,2	43,2
Şirket	188	23,7	23,7
Akademik	113	14,2	14,2
Kent	62	7,8	7,8
Toplam	794	100,0	100,0

### 5.2.3.2 Çalışanların KSS Algısını Etkileyen Faktörler

Çalışanların KSS algısını değerlendirmek üzere toplam 18 değişkenden oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Bu değişkenlerin kategorize edilerek temel faktörlere dağıtılması ve bunların orijinal ölçekteki sonuçlar ile karşılaştırılması amacıyla Faktör Analizi yapılmıştır. KSS algısını etkileyen özelliklere dair değişkenlere faktör analizi yapılabilmesi için örneklem yeterliliğine bakılmalıdır. Örnekleme yeterliliği istatistiği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's test of sphericity (Bartlett küresellik testi) sonuçlarına göre değerlendirilmektedir. Faktör analizi yapabilmeyen ön şartı değişkenler arasında belli bir oranda korelasyon bulunmasıdır. KMO örnekleme yeterliliğinin kabul edilebilen en alt sınırı 0,50'dir. 0,80 ve yukarısı mükemmel yeterlilik olarak kabul edilir. Bartlett testinin  $p$  değeri 0,05 anlamlılık derecesinden düşük ise değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki vardır (Sipahi ve diğerleri, 2008:79-80). Tablo 14'te görüldüğü üzere KMO testinin 0,921 değeri alması, değişkenlerin faktör analizine uygunluğunun mükemmel düzeyde olduğunu göstermektedir. Bartlett küresellik testi 9398,792 ( $p=.000$ ) değeri ile varyans hipotezi ve kovaryans matrisinin reddedildiğini ve değişkenlerin analiz yapmaya uygun olduğunu ifade etmektedir. Tüm faktörler için özdeğer (eigenvalue) 1'den büyük olarak atanmıştır.

Tablo 18. KMO ve Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,921
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	9398,792
	df	153
	Sig.	,000

Çalışanların KSS algısını ölçmek üzere toplam 18 değişken bulunmaktadır. Bu değişkenlerin gruplandırılması, sınıflandırılması ve ana faktörlere dönüştürülmesi amacıyla Faktör Analizi uygulanmıştır. Analizin sonuçlarına göre orijinal ölçekteki ile uyumlu bir şekilde 4 faktör ortaya çıkmıştır. Bunlar sırasıyla toplumsal ve toplumsal olmayan paydaşlara yönelik sorumluluklar (genel anlamda toplum, gelecek nesiller,

doğal çevre ve STK'lar), çalışanlara yönelik sorumluluklar, tüketici veya gönüllülere yönelik sorumluluklar ve sonuncusu da yasal sorumluluklardır (orijinal ölçekte hükümete yönelik sorumluluklar olarak adlandırılan dördüncü boyut burada yasal sorumluluklar şeklinde ifade edilmiştir). Yapılan analiz sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 19'da yer almaktadır.

Tablo 19. Döndürülmüş Faktör Matrisi (Rotated Component Matrix(a))

	Component			
	1	2	3	4
soru16b	,740			
soru14b	,730			
soru10b	,725			
soru18b	,693			
soru17b	,682	,419		
soru15b	,673			
soru9b	,651		,424	
soru13b	,621			
soru2b		,808		
soru5b		,773		
soru4b		,758		
soru3b		,737		
soru1b		,706		
soru8b			,827	
soru7b			,684	
soru6b			,665	
soru11b				,913
soru12b				,906

Her bir faktörün nasıl gruplandığını gösteren döndürülmüş faktör matrisi (bkz. Tablo 19) incelendiğinde bazı değişkenlerin iki faktörde birden yer aldığı görülmüştür. Bu durumda her iki faktörde de bulunan değişkenlerin faktörler arasındaki değer farkına bakılmış ve bu fark 0,10'un altında olmadığı için değişkenin anlamının yitirmediği (Tabachnick ve Fidell, 2007) sonucuna varılarak küçük değerler gözardı edilmiştir. Bu durum elde edilen 4 faktörün varlığını tehdit etmemektedir.

Faktörlerin güvenilirliğini anlamak üzere Cronbach's Alpha değerine bakılmıştır. Aşağıdaki Tablo 20'de belirtilen güvenilirlik katsayılarının 0, 781 ile 0, 908 arasında değiştiği görülmektedir. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 olması güvenilirlik sınırı kabul edildiği (Sipahi ve diğerleri, 2008) için ölçekteki faktörlerin aldığı değerler de genel kabul sınırları dahilindedir.

Tablo 20. Çalışan Anketinin Güvenilirliği

Faktörler	Cronbach's Alpha	N – Öge sayıları
Toplum, gelecek nesiller, doğal çevre ve STK'lar	0,908	8
Çalışanlar	0,896	5
Tüketiciler	0,781	3
Yasal Sorumluluklar	0,908	2

Çalışanların KSS algısını oluşturan dört faktörün varlığı teyit edilmiştir. Bu faktörlerin ilki sekiz değişkenden oluşan kapsamlı bir faktördür. Kurumların *genel anlamda topluma, gelecek nesillere, doğal çevreye ve sivil toplum kuruluşlarına* yönelik sorumluluklarından oluşmaktadır. Orijinal çalışmada bu faktör toplumsal ve toplumsal olmayan paydaşlar şeklinde isimlendirilse de bu adlandırma çok açıklayıcı bulunmamış ve faktörün içeriği adına **toplum, gelecek nesiller, doğal çevre ve STK'lar faktörü** olarak daha net belirtilmiştir.

İkinci faktör beş değişkenden oluşan **çalışan faktörüdür**. Burada çalışanlar kurumun kendilerine yönelik yerine getirmekten yükümlü olduğu sorumlulukları değerlendirmektedir. Değişkenler kurumun çalışanların yetenek ve kariyerlerini geliştiren politikalarının olması, çalışanlarla ilgili kararların genelde adil bulunması, çalışan istek-ihtiyaçlarına önem verilmesi, iş-özel yaşam dengesini kurmalarına yardımcı olunması ve eğitim almak isteyen çalışanların desteklenmesidir.

Üçüncü faktör **tüketici/gönüllüler faktörüdür**. Araştırma evreninde kar amacı gütmeyen kurumların da bulunması değişkenlere gönüllülere yönelik sorumluluklar adlandırmasının eklenmesine neden olmuştur. Bu faktörün üç değişkeni bulunmaktadır.

Dördüncü ve son faktör ise iki değişkenden oluşmakta ve **yasal sorumluluklar faktörü** olarak adlandırılmaktadır. Tüm faktörlere yönelik yapılan analizlerin bulguları Tablo 21'de gösterilmektedir.

Tablo 21. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısını Oluşturan Faktörler

Faktörler	Ort.	Standrt Sapma	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyansın %si	Alpha
<b>Toplum, gelecek nesiller, doğal çevre ve STK'lar Faktörü</b>	3,99	0,999	0,706			
Gelecek nesillere sosyal yatırım yapar						
Doğal çevreyi korur ve geliştirir	3,99	0,995	0,664			
Topluma katkısı olacak organizasyon ve projelere katılır	4,31	0,822	0,671			
Değişik alanlardaki dernek/vakıfları teşvik eder	3,85	0,998	0,556	8,68	48,26	0,908
Çalışanların gönüllü çalışmalarını teşvik eder	3,69	1,088	0,656			
Gelecek nesilleri gözetken sürdürülebilir büyümeyi hedefler	4,14	0,909	0,645			
Topluma yönelik sorumluluklarına büyük önem verir	4,28	0,850	0,660			
Çevreye olumsuz etkileri azaltan programlar uygular	4,05	0,957	0,580			
<b>Çalışanlar Faktörü</b>						
Çalışanların yetenek ve kariyerlerini geliştirici politikaları vardır	3,74	1,158	0,773			
Yönetimin çalışanlarla ilgili kararları genelde adildir	3,60	1,134	0,715			
Çalışanların istek ve ihtiyaçlarına önem veren bir yönetim vardır	3,74	1,132	0,766	1,57	8,74	0,896
Çalışanların iş-özel yaşam dengesini kurmasını sağlayan esnek politikalar vardır	3,67	1,090	0,665			
Eğitim almak isteyen çalışanlar desteklenir	4,03	0,991	0,608			
<b>Tüketiciler/gönüllüler Faktörü</b>						
Müşteri/gönüllü memnuniyetine büyük önem verilir	4,45	0,735	0,740			
Tüketici hakları konusunda duyarlıdır	4,07	0,882	0,698	1,18	6,59	0,781
Ürün/hizmet konusunda tam ve doğru bilgi sunar	4,31	0,762	0,628			
<b>Yasal Sorumluluk Faktörü</b>						
Vergilerini zamanında ve eksiksiz öder	4,40	0,836	0,908	1,10		0,908
Devlete karşı yasal yükümlülüklerini zamanında ve eksiksiz tamamlar	4,47	0,775	0,912		6,14	
<b>Toplam Açıklanan Varyans</b>					<b>69,73</b>	

Tablo 21’de yer alan dört faktör, tümü 1’in üzerindeki özdeğerleriyle toplum varyansın %69,73’ünü açıklamaktadır. Her bir faktörün açıklanan varyans yüzdesinin faktörlerin göreceli önemini ortaya koyduğu düşünülürse ilk faktörün belirgin bir ayrışma gösterdiği ve onu çalışan faktörünün izlediği görülmektedir. Üçüncü ve dördüncü faktörlerde önemli bir ayrışma belirlenirse de faktör analizinde ortaya çıkan bu dört boyutun çalışanların KSS algısını değerlendirmede anlamlı olduğuna işaret etmektedir.

BM Küresel Sorumluluk Sözleşmesini imzalayan kurumlarda çalışanların kendi kurumlarını ne derece sosyal sorumluluk sahibi gördüklerini anlamak için faktörlerin aldığı ortalama değerlere bakılabilir. Belirlenen dört alt boyuta göre ortalamalara bakılacak olursa çalışanlar kendi işyerlerinin yasal sorumluluklarını yüksek oranda yerine getirdiklerini düşünmektedir. Onun ardından katıldıklarını belirttikleri faktör ise 5 üzerinden 4,27 ortalama ile tüketici/gönüllülere yönelik sorumlulukların yerine getirilmesidir. İlk faktör olan toplum, gelecek nesiller, doğal çevre ve STK’lara yönelik sorumluluklarsa 4,03 ortalama ile yine çalışanların kurumlarını sorumluluk sahibi gördükleri alanlardır. En düşük ortalama çalışanların kendilerine yönelik sorumluluk değerlendirmesindedir. 3,75 ortalama ile fikir belirtmek istememe ile katılma arasında bir noktadaki çalışanlar, kurumlarının çalışanlara yönelik sorumluluklarını yerine getirdiğine katıldığını belirtmemiştir. Kurumların KSS konusundaki iddiaları göz önünde bulundurulduğunda bu dikkat çekici bir bulgudur. Çalışanların KSS algısına yönelik ortalama değerlerin analizinin bulgular Tablo 22’de belirtilmektedir.

Tablo 22. KSS Algısı Faktörleri Ortalaması

<b>Faktörler</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>
Toplum, gelecek nesiller, doğal çevre ve STK’lar	4,0381	,74610
Çalışanlar	3,7579	,92656
Tüketiciler/gönüllüler	4,2771	,66365
Yasal Sorumluluklar	4,4364	,77153

### 5.2.3.3 Faktörlerin Çalışan Özelliklerine Göre Analizi

Bu bölümde araştırmanın alt sorularından üçüncüsüne yanıt aranmaktadır. Bu doğrultuda çalışanların KSS algısının çeşitli özelliklerine göre bir farklılık gösterip göstermediğini anlamak üzere **t-test** ve **ANOVA** kullanılmıştır.

Bağımsız gruplar t-testi iki bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Bu testin yapılabilmesi için karşılaştırılacak grupların birbirinden bağımsız olması (kadın-erkek gibi) ve bu gruplardan elde edilen ölçümlerin en az eşit aralıklı ölçek düzeyinde ölçülmüş olmalıdır. Bağımsız gruplar t-testinin istatistiği gruplar arası varyansın eşit olup olmamasına göre farklılık gösterir. Bunun için öncelikle varyansların eşit olup olmadığı test edilmelidir. Grupların varyansının eşitliği 'Levene Testi' kullanılarak yapılır. Homojenlik testi olarak da bilinen Levene testi analiz için başlangıç noktasıdır.

SPSS çıktısında Levene testine göre  $p$  değeri 0,05'ten küçükse varyanslar eşit değil, büyükse eşit olduğu sonucuna varılır. Bu kontrolün sonucuna göre varyanslar eşitse 'equal variance assumed', varyanslar eşit değil ise 'unequal variance assumed' satırındaki 'significance (2 tailed)' ( $p$ ) değerine bakılır ve ardından tabloya yerleştirilen uygun  $p$  değerlerine bakılarak test sonucuna karar verilir. Eğer  $p$  değeri 0,05'ten büyük bir değer alıyorsa ilişki yok, aksine 0,05'ten küçükse ilişki var anlamına gelmektedir (Sipahi ve diğerleri, 2008; Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:176-177).

KSS algısının cinsiyete göre, çalışanın yönetici olup olmasına göre ve çalışma statüsüne göre farklılık durumu t-testi ile sınanmıştır. Bu testler ile ilgili Levene testi sonuçları Ek 4, 5 ve 6'da belirtilmiştir.

KSS algısında kadın ve erkeklere göre benzerlik ve farklılıkların özeti Tablo 23'te gösterilmektedir.



Ek 4'teki Levene testi tablosuna bakıldığında ilk üç faktörde  $p$  değeri 0,05'ten büyük olduğu için varyansların eşit olmadığı, son faktördeyse 0,00 değeri 0,05'ten küçük olduğu için varyansların eşit olduğu görülmüş ve ilgili satırlardaki  $p$  değerleri Tablo 23'e aktarılmıştır. Bu değerlere bakıldığında 3. ve 4. faktör olan tüketicilere/gönüllüler yönelik sorumluluklar ile yasal sorumlulukların algısı, katılımcıların kadın veya erkek olmasına göre 0,05 düzeyinde farklılık göstermektedir ( $0,025 < 0,05$  ve  $0,012 < 0,05$  olduğu için). Diğer faktörlerde anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 23. Faktörlerin Cinsiyete Göre Analizi

Faktör	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	F	$p$ (sig.)
Toplum, gelecek nesiller, doğal çevre ve STK'lar	Kadın	391	3,9974	,74372	0,23	0,130
	Erkek	403	4,0775	,74722		
Çalışanlar	Kadın	391	3,6962	,92706	0,04	0,064
	Erkek	403	3,8179	,92326		
Tüketiciler/gönüllüler	Kadın	391	4,2234	,68197	0,91	0,025
	Erkek	403	4,3292	,64194		
Yasal sorumluluklar	Kadın	391	4,3670	,81663	14,75	0,012
	Erkek	403	4,5037	,71974		

İkiden fazla bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yardımıyla anlaşılır. T teste benzer olarak başlangıç noktası grupların varyansının eşitliğini test etmektir. Ancak ANOVA yapılabilmesi için gruplarının varyansının homojen, yani eşit olması şarttır (Sipahi ve diğerleri, 2008:124).

Çalışanların KSS algısının eğitim seviyesine göre farklılık gösterip göstermediğini sorgulamak için ilk olarak grupların varyanslarının eşitliğini test edilmiştir. Aşağıdaki 24. tabloda görüleceği gibi Levene testinin sonuçlarında ilk iki faktör için grupların varyanslarının eşit olduğu görülmüştür ( $0,196 > 0,05$ 'den ve  $0,191 > 0,05$ 'den). Bu durumda ilk iki faktör için tek yönlü varyans analizi yapabileme ön şartı sağlanmıştır.

Tablo 24. Eğitim Seviyesi İçin Varyans Homojenliği

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
faktör1	1,514	4	789	,196
faktör2	1,531	4	789	,191
faktör3	7,776	4	789	,000
faktör4	7,783	4	789	,000

Tek yönlü varyans analizi yapılmasındaki amaç ilk olarak toplum gelecek nesiller, doğal çevre ve STK'lere yönelik sorumluluk algısının ikinci olarak da çalışanlara yönelik sorumlulukların algısının çalışanların eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini test etmektir. Tablo 25'te görüldüğü gibi ilk faktör için analiz sonucunda tek yönlü varyans analizinin F değeri 2,496 ve buna karşılık gelen *P* değeri 0,042 bulunmuştur. *P* değeri 0,05'ten küçük olduğu için eğitim durumuna göre ilk faktörün farklılık gösterdiği görülmektedir. İkinci faktör için elde edilen verilere bakıldığında, benzer şekilde, F değeri 4,957 ve karşılık gelen *P* değeri 0,001 ile 0,05'ten küçük olduğundan eğitim durumuna göre ikinci faktörün de 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği yorumu yapılabilir.

Bu farkların açılımını yapmak üzere Post Hoc testi (Ek 7) yapılmıştır. Bu testin sonucuna göre ilk faktörde çok belirgin farklılaşmalar görülmemektedir. Çalışanların kendilerine yönelik sorumlulukların algısında ise en yüksek oranda yüksek lisans mezunlarının, ardından ilkokul mezunları ile lisans mezunlarının algısı arasında önemli oranda büyük farklılıklar görülmektedir. Diğer bir bulgu ise lise ve yüksek lisans mezunlarının algı farklılığı ve görece daha küçük bir oranda lise ve üniversite mezunlarının algı farkıdır. Bu bulgulara göre eğitim seviyesinin KSS algısını etkilediği söylenebilir.

Tablo 25. Faktörlerin Eğitim Durumuna Göre Analizi

Faktör	Eğitim	N	ortalama	Std. sapma	F	p (Sig.)
Toplum, gelecek nesiller, doğal çevre ve STK'lar	İlkokul	14	4,4464	,59589	2,496	,042
	Ortaokul	7	3,9107	1,03258		
	Lise	142	4,1637	,69369		
	Üniversite	497	3,9997	,75433		
	Yük.lisans	134	4,0112	,75007		
Çalışanlar	İlkokul	14	4,4143	,76647	4,957	,001
	Ortaokul	7	3,8000	1,00000		
	Lise	142	3,9901	,85927		
	Üniversite	497	3,6982	,93990		
	Yük.lisans	134	3,6627	,90193		
Tüketiciler/gönüllüler	İlkokul	14	4,6905	,49725	6,818	,000
	Ortaokul	7	4,3333	,94281		
	Lise	142	4,4765	,49648		
	Üniversite	497	4,2495	,66726		
	Yük.lisans	134	4,1219	,74316		
Yasal sorumluluklr	İlkokul	14	4,8929	,40089	2,501	,041
	Ortaokul	7	4,2143	1,03510		
	Lise	142	4,5528	,73104		
	Üniversite	497	4,4024	,78097		
	Yük.lisans	134	4,4030	,77430		

Çalışanların yönetici görevinde olup olmasının KSS algısı oluşturan faktörler ile ilişkisi yapılan t testi ile sorgulanmıştır. Ek 5'teki Levene testi sonuçlarına göre tabloda yer alan tüm  $p$  değerleri 0,000 ile 0,05'ten küçük olduğu için katılımcıların yönetici olup olmasının KSS algısının tüm boyutlarını etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Ortalamalara bakıldığında yönetici görevinde bulunanların kendi kurumlarını her boyutuyla daha sorumluluk sahibi gördükleri, oysa bu yorumun yöneticilik yapmayan çalışanlar için kesin olarak söylenemeyeceği açıktır.

Tablo 26. Faktörlerin Göreve Göre Analizi

Faktör	görev	N	Ortalama	Std. Deviation	F	p (Sig.)
Toplum, gelecek nesiller, doğal çevre ve STK'lar	Yönetici	186	4,2594	,73343	1,82	,000
	Yön.değil	608	3,9704	,73736		
Çalışanlar	Yönetici	186	4,0667	,82597	8,35	,000
	Yön.değil	608	3,6635	,93568		
Tüketiciler/gönüllüler	Yönetici	186	4,4516	,66422	0,00	,000
	Yön.değil	608	4,2237	,65478		
Yasal sorumluluklar	Yönetici	186	4,6989	,60912	60,43	,000
	Yön.değil	608	4,3561	,79812		

Çalışanların işyerlerine tam zamanlı ya da yarı zamanlı gitmesinin KSS algısı oluşturan faktörler ile ilişkisi yapılan t testi ile sorgulanmıştır. Ek 6'teki Levene testi sonuçlarına göre tabloda yer alan *P* değerleri belirlenmiştir. Tablo 27'deki *p* değerlerine bakıldığında yalnızca çalışanlara yönelik sorumluluk boyutunun çalışanların tam zamanlı ya da yarı zamanlı çalışmasına göre farklılık gösterdiği görülmektedir. (0,001 0,05'ten küçük olduğu için). İşyerinde daha fazla süre harcayan tam zamanlı çalışanların kurumlarının kendilerine yönelik sorumlulukları konusunda görece daha negatif bir algılarının olduğu söylenebilir.

Tablo 27. Faktörlerin Çalışma Statüsüne Göre Analizi

Faktör	statü	N	Mean	Std. Deviation	F	p (Sig.)
Toplum, gelecek nesiller, doğal çevre ve STK'lar	Tam zamanlı	776	4,0379	,75096	5,66	0,931
	Yarı zamanlı	18	4,0486	,50755		
Çalışanlar	Tam zamanlı	776	3,7474	,93202	9,39	0,001
	Yarı zamanlı	18	4,2111	,47265		
Tüketiciler/gönüllüler	Tam zamanlı	776	4,2732	,66632	2,95	0,279
	Yarı zamanlı	18	4,4444	,52394		
Yasal sorumluluklar	Tam zamanlı	776	4,4369	,77452	3,32	0,913
	Yarı zamanlı	18	4,4167	,64739		

Tablo 28 çalışma süresine göre KSS algısının etkilenip etkilenmediğini ölçebilmek amacıyla yapılan ANOVA için varyans homojenliği değerlerini göstermektedir. Bilindiği gibi bu test için varyansların eşit olması ön şartı bulunmaktadır. Tablodaki *p* değerlerine bakıldığında ilk üç faktör için atanan değerlerin 0,05'ten büyük olduğunu yani bu faktörler için varyansların homojenliğini göstermektedir.

Tablo 28. Çalışma Süresine Göre Varyans Homojenliği

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
faktör1	1,231	3	790	,297
faktör2	1,818	3	790	,142
faktör3	2,466	3	790	,061
faktör4	10,630	3	790	,000

Takip eden 29 numaralı tabloda faktörlerin çalışma süresine göre analizi yapılmıştır. Bu analizin sonucuna göre bir önceki analiz ile benzer bir şekilde çalışanların işyerlerinde geçirdikleri yıl ile kendileri ile ilgili sosyal sorumluluk algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Bu faktördeki anlamlı farklılaşmaların hangi çalışma senelerine göre olduğunu anlamak için Post Hoc Testi (Ek 8) yapılmıştır. Buna göre kurumda en kısa süre çalışanların (0-2 yıl) algısı ile 6-8 yıl arasında, daha uzun süredir çalışan grubun algıları arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farktan bahsedilebilir.

Tablo 29. Faktörlerin Çalışma Süresine Göre Analizi

Faktör	süre	N	Mean	Std. Deviation	F	p (Sig.)
Toplum, gelecek nesiller, doğal çevre ve STK'lar	0-2 yıl	142	4,0106	,75567	1,49	0,21
	3-5 yıl	427	4,0217	,73196		
	6-8 yıl	94	3,9827	,83150		
	9 yıl ve üstü	131	4,1613	,71193		
Çalışanlar	0-2 yıl	142	3,9296	,85691	3,34	0,01
	3-5 yıl	427	3,7133	,93230		
	6-8 yıl	94	3,5894	1,00338		
	9 yıl ve üstü	131	3,8382	,89790		
Tüketiciler/ gönüllüler	0-2 yıl	142	4,2606	,64518	1,34	0,25
	3-5 yıl	427	4,2662	,66953		
	6-8 yıl	94	4,2128	,74271		
	9 yıl ve üstü	131	4,3766	,59828		
Yasal sorumluluklar	0-2 yıl	142	4,4683	,73710	7,46	0,00
	3-5 yıl	427	4,3326	,80678		
	6-8 yıl	94	4,5266	,73091		
	9 yıl ve üstü	131	4,6756	,65317		

Bu bölümde ölçtüğümüz çalışanların KSS algısı ile daha önceki bölümde ölçülen kurumların iç halkla ilişkilerde mükemmellik skorları arasında bir ilişkinin olup olmaması takip eden başlıkta yapılan analizlerin bulgularına göre değerlendirilmektedir.

#### 5.2.4. Çalışanların KSS Algısı ve Mükemmellik Bağlantısı

BM Küresel Sorumluluk Anlaşması'na imza atan kurumların iç halkla ilişkiler çalışmalarındaki mükemmellik dereceleri ile aynı kurumlarda çalışanların KSS algısı arasında bir ilişkinin varlığının sorgulanması bu araştırmanın temel sorusudur. Bu soruya yanıt aramak üzere önceki aşamalarda elde edilen mükemmellik skorları ile çalışan anketlerinden gelen veriler arasında herhangi bir korelasyon olup olmadığının analizi yapılmalıdır. Korelasyon analizi, aralıklı ve rasyo düzeyinde ölçülmüş iki iki değişken arasında ilişki veya bağımlılık olup olmadığını, var ise yönünü ve gücünü göstermek amacıyla yaygın olarak kullanılan bir analiz tekniğidir. Korelasyon analizinde değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal kısmı ölçülmeye çalışılır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:224).

Tablo 30.'da çalışanların kurumlarının sosyal sorumluluklarını değerlendirdikleri dört faktörün birbirleriyle ve kurum içi halkla ilişkilerde mükemmellik skorlarıyla arasındaki ilişkinin analizi görülmektedir. Tablodaki 'Pearson Correlation' ifadesinin karşısında yer alan değerler 'r' ile ifade edilir. (r ) değerleri -1 ile +1 arasındadır. Buradaki korelasyon işaretleri ilişkinin doğru veya ters olduğunu belirtir. (r ) +1 olması iki değişken arasında tam pozitif doğrusal ilişki olduğuna, ikisinin de birlikte artıp, azaldığına; (r ) -1 olması da ters ilişkiye, yani değişkenlerden birinin artarken diğerinin azaldığına işaret eder. Korelasyon katsayısı bir ilişkinin yönü ve gücü hakkında fikir verir, ne ki ilişkinin türü veya formülasyonunu ifade edemez (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:224)

Tablo 30. KSS Faktörleri ve Mükemmellik Skoru İlişkisi

		Toplum gelecek nesiller, doğal çevre ve STK'lar	Çalışanlar	Tüketiciler/gönüllüler	Yasal sorumluluklar	Mükemmellik skoru
Toplum, gelecek nesiller, doğal çevre ve STK'lar	Pearson Correlation	1	,684(**)	,618(**)	,463(**)	-,031
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,389
	N	794	794	794	794	794
Çalışanlar	Pearson Correlation	,684(**)	1	,589(**)	,328(**)	-,071(*)
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,045
	N	794	794	794	794	794
Tüketiciler/gönüllüler	Pearson Correlation	,618(**)	,589(**)	1	,373(**)	-,050
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,162
	N	794	794	794	794	794
Yasal sorumluluklar	Pearson Correlation	,463(**)	,328(**)	,373(**)	1	-,066
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,064
	N	794	794	794	794	794
Mükemmellik skoru	Pearson Correlation	-,031	-,071(*)	-,050	-,066	1
	Sig. (2-tailed)	,389	,045	,162	,064	
	N	794	794	794	794	794

\*\* Korelasyon 0.01(2-tailed) düzeyinde anlamlıdır .

\* Korelasyon 0.05(2-tailed) düzeyinde anlamlıdır .

Tablo 30'a göre dört faktörün kendi aralarında 0,01 anlamlılık düzeyinde yüksek bir ilişki bulunmaktadır. Bu bulgu normaldir, çünkü KSS çeşitli hedef kitlelere yönelik farklı programlarla gerçekleştirilse de kuruma ait genel bir mentaliteyi yansıtmaktır ve çalışanlar tarafından bu bütünlük dahilinde algılanabilmektedir. Mükemmellik skoru ile herbir faktörün arasındaki ilişkiye baktığımızda ise yalnızca çalışanlara yönelik sosyal sorumluluk algısı faktörü ile 0,05 anlamlılık düzeyinde negatif bir korelasyon görülmektedir ( $r = -0,071$ ). Bu durum, bir çalışan kurumunu çalışanlara yönelik yüksek oranda sosyal sorumluluk sahibi olarak değerlendirirken o kurumun mükemmellik skoru görece düşük olduğu şeklinde yorumlanabilir. Ne var ki katsayı değerinin oldukça düşük olması mükemmellik ve çalışanlara yönelik KSS algısı arasında minör bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir. İstatistiki olarak ortaya çıkan bu ters ilişkiyi belli bir mantık çerçevesinde yorumlamak güçtür, değerinin düşüklüğü de göz önünde bulundurulduğunda bulgunun ilişkisel açıdan anlamlı olmadığı düşünülmektedir.

Yapılan analizlerin sonucunda ortaya çıkan bulgulara dayanarak kurum içi halkla ilişkilerde mükemmellik düzeyi ile çalışanların genel KSS algıları arasında herhangi anlamlı bir ilişki bulunmadığı söylenebilir. Böylelikle araştırmanın temel sorusu da olumsuz yanıt bulmuştur.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu tez, Türkiye’den BM Küresel Sorumluluk Anlaşması’na imza atan kuruluşlar bağlamında, kurum içi halkla ilişkilerde mükemmellik düzeyi ile çalışanların kendi kurumlarını sorumluluk sahibi olarak görmeleri arasında ilişki olup olmadığını incelemeyi amaçlamıştır. Türkiye’de halkla ilişkilerde mükemmellik ile ilgili yeterli çalışma olmaması ve dünyada da mükemmelliğin kuruma getireceği pozitif sonuçlar üzerinde yeterince durulmaması nedeniyle bu çalışma konusu seçilmiştir.

Konunun iki kolu olan kurum içi halkla ilişkilerde mükemmellik ve kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) kavramları yapılan yazın taraması ile açıklanmış ve iki kavram arasındaki ilişki ortaya koyularak araştırmanın teorik temeli oluşturulmuştur.

“Kurum içi halkla ilişkilerde mükemmellik derecesi ile çalışanların KSS algısı arasında bir ilişki var mıdır?” sorusuna BM Küresel Sorumluluk Anlaşması’na Türkiye’den imza atan 115 kurum arasından örneklem olarak belirlenen 38 kurumdan toplanan veriler ışığında yanıt aranmıştır. Bu süreçte iki aşamalı bir araştırma tasarlanmıştır. İlk aşama, 115 kurum hakkında genel bilgi toplamaya yönelik, nitel ve nicel özellikleri olan bir ön bilgi edinme çalışmasıdır. Bu çalışma doğrultusunda elde edilen veriler derlenerek 49 kurumun örneklemini oluşturabileceği görülmüş ancak ikinci aşamada bu kurumlardan 9’u çeşitli nedenlerle araştırmaya devam etmekten vazgeçmiştir. 2 kurum pilot araştırmaya katıldıktan sonra en son örneklem sayısı 38’e düşmüştür.

Araştırmanın ikinci aşaması kendi içinde iki bölüme ayrılmıştır; ilk bölümde temel mükemmellik endeksi adı verilen bir ölçekle söz konusu kurumların iç halkla ilişkiler yönetimindeki mükemmellik skoruna ulaşılmıştır. İkinci olarak ise aynı kurumların çalışanlarının, kendi işyerlerinin sosyal sorumluluklarını gerektiği gibi yerine getirip getirmediikleri hakkındaki düşünceleri, Türkiye’de geçerliliği daha önce denenmiş bir ölçek yardımıyla, dört boyut üzerinden ölçülmüştür. Son olarak, ilk bölümde elde edilen kurum içi mükemmellik skorlarıyla, ikinci bölümde ölçülen KSS’ye yönelik çalışan algıları karşılaştırılmış ve aralarındaki olası bir ilişkinin varlığı sorgulanmıştır. Araştırmada öngörülen ilişkiye dair anlamlı istatistiki bir bulguya rastlanmadığı için kurum içi halkla ilişkilerde mükemmellik derecesi ile çalışanların KSS algısı arasında

bir ilişkinin varlığı ispatlanamamıştır. Ancak araştırma boyunca elde edilen çeşitli bulgular ışığında, üzerinde çalışılan mükemmellik ve KSS konuları ile ilgili anlamlı yan sonuçlara ulaşılmıştır.

Halkla ilişkilerde mükemmellik araştırması, ölçüm yapmaya yarayan temel endeksin geliştirilmesinden itibaren, dünyanın çeşitli ülkelerinde ilgi çeken bir akademik çalışma konusudur. Türkiye’de mükemmellikten teorik olarak bahsedilse de, kurumların mükemmelliğini ölçmeye yönelik ampirik bir çalışma şimdiye dek yapılmamıştır. Mükemmelliğin kurum içi halkla ilişkiler programları özelinde ölçüldüğü bu çalışma uygulama açısından Türkiye’de ilktir ve endeksin Türkiye için de geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Kurum içi halkla ilişkilerde mükemmellik skorları 100 üzerinden değerlendirilen 38 kurum, 96 ile 44 arasında değişen puanlar almıştır. Örneklemdaki kurumlar büyük şirket, KOBİ, sivil toplum kuruluşu, akademik kurumlar ve belediyelerden oluşan geniş bir yelpazededir. Ancak sıralamadaki kurumların yapısına bakıldığında skor açısından herhangi bir gruplama yapılamayacağı sonucu çıkmaktadır. Yani şirketler, sivil toplum kuruluşları ya da diğer yapılardaki kurumların skoru düşük veya yüksek değerler alabilmiştir.

Kurum içi halkla ilişkilerde mükemmellik araştırmasında kurumların en yüksek puanlar (ort. 9,3684) işe alma, terfi ve uygulamalarda çeşitliliğe/farklılığa saygı duyan bir örgütsel kültürün varlığını ölçen 9. soruya verilmiştir. Bunun sonucunda Türkiye’deki kurumlarda çalışanlar arasında dil, din cinsiyet, etnik köken ayrımcılığı yapılmamasının mükemmelliği en çok destekleyen unsur olduğu belirlenmiştir.

Türkiye’de skorların düşmesinin en önemli sebebi halkla ilişkiler fonksiyonununun sorumlu olan kişinin yönetim kurulunun üyesi olmamasıdır (ort. 4,7894). Temel mükemmellik endeksinin ikinci maddesine göre etkin kurumlarda, en kıdemli halkla ilişkiler çalışanı, o kurumda en büyük güç sahibi üst düzey yöneticiler grubuna ya dahildir, ya da onlara ulaşma imkanı bulunmaktadır. Halkla ilişkiler sorumlusunun bu

erkten yoksun olması, karar alma süreçlerinde etkinliğini yok ederek kurumun iç halkla ilişkilerde mükemmellik düzeyini de düşürmektedir.

Ön bilgi edinme çalışmasının bulguları doğrultusunda araştırmanın ilk sorusu olan Türkiye’de stratejik iç hedef kitle şeklinde adlandırılan çalışanlarla ilişkilerin Halkla İlişkiler disipliniyle bağlantılı yönetilip yönetilmediği de, BM Küresel Sorumluluk Anlaşmasını imzalayan kurumlar sınırlılığında yanıt bulmuştur; 49 kurumdaki yalnızca 21’inde Halkla İlişkiler bu işlevden sorumludur ve çoğunluğu, sorumluluğunu İnsan Kaynakları birimiyle paylaşmaktadır. Buradan Türkiye’de kurum içi halkla ilişkilerden sorumlu kişilerin çalışanlar ile ilgili konularda yeterince söz sahibi olamadığı, işlerinin yönetim tarafından verilen kararları uygulamakla sınırlı kaldığı ve bunun mükemmellik için engel oluşturduğu belirlenmiştir.

Kurum içi halkla ilişkilerden sorumlu olduğunu belirterek endekse yanıt veren kişilerin %52,6’sı doğrudan halkla ilişkiler ile ilgili bir görevdedir. Bu grubun görev yaptığı birimlerin isimleri ön araştırma bulgularına göre incelendiğinde aslında halkla ilişkiler olarak nitelendirilen birimlerin *müşteri ilişkileri*, *kaynak geliştirme*, *pazarlama*, *pazarlama iletişimi* gibi farklı alanlardan ayrılmadığı görülmektedir. Mükemmelliğin unsurlarında belirtildiği üzere halkla ilişkiler, başka departmanlar için bir destek aracı şeklinde indirgenip, diğer fonksiyonlardan daha önemsiz olarak görülürse, iletişimdeki temel mesajları bir stratejik hedef kitleden öbürüne iletemez, yani yönetim ile çalışanlar arasında köprü olamaz. Gerçekte bu durum, Türkiye için de mükemmelliğin önünü tıkayan bir engel olarak ortaya çıkmıştır. Halkla ilişkilerin stratejik iletişimdeki işlevinin ısrarla üzerinde durulması gereken bir konu olduğu böylece anlaşılmaktadır. Burada fark yaratmak, halkla ilişkilerin bütünleşik bir anlayışla yönetilmesi ile mümkündür.

Araştırmanın ikinci aşamasının ilk bölümünde kurum içi halkla ilişkilerde mükemmelliğin endekste ölçülen stratejik yönetim, iletişimin bütünleşik yapısı, halkla ilişkilerin yönetici rolünde olması ve çift yönlü iletişimin varlığı gibi farklı iç dinamiklere bağlı, ancak kurumsal yapıdan bağımsız olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Her yapıdaki küçük veya büyük kurum, gerekli şartları yerine getirdiğinde mükemmellik düzeyini yükseltebilmektedir. Bulgulara bakıldığında Türkiye’den BM Küresel

Sorumluluk Anlaşması'nı imzalayan kurumların görece yüksek bir skora sahip oldukları (ort. 76,65) ve iç halkla ilişkilerde orta-yüksek düzeyde mükemmel oldukları söylenebilir.

Araştırmanın ikinci aşamasının diğer bölümünde, belirlenen kurumların çalışanlarına yönelik bir algı araştırması yapılmıştır. Mükemmellik skorları önceden belirlenmiş 38 kurumda çalışan toplam 794 kişiye kendi kurumlarının ne ölçüde sosyal sorumluluk sahibi olduğu sorulmuştur. Türkiye'nin 7 farklı kentinde yer alan çeşitli yapılarda ve büyüklüklerdeki bu kurumların tümü BM Küresel Sorumluluk Anlaşması'na dahildir; sosyal sorumluluklar konusundaki bu iddialarının çalışanlarınca hangi kriterlere göre, nasıl değerlendirildiği ise bu araştırma ile ortaya konmuştur. Bulgulara göre çalışanların KSS algısını etkileyen 4 faktör vardır. Açıklanan varyansın % 48,26'sını alan ilk faktör, birden fazla sorumluluk alanını içermektedir. *Toplum, gelecek nesiller, doğal çevre ve STK'lar faktörü*, çalışanların kurumlarının sosyal sorumluluklarını değerlendirdiği en önemli boyuttur. Faktör ortalaması 4,0381 değeri ile katılımcıların kendi kurumlarını yüksek oranda sorumluluk sahibi olarak nitelendirdiği görülmüştür. Türkiye'de ve dünyada KSS denildiğinde akla ilk gelen uygulamaların genellikle topluma veya çevreye yönelik olduğu düşünülürse çıkan bu sonuca göre, Anlaşma'yı imzalayan kurumlar da bu tip faaliyetlerde geride kalmamıştır.

İkinci önem sırasında %8,74 ağırlıkla *çalışanlar faktörü* vardır. Çalışanlar kurumlarını yetenek ve kariyerlerini geliştirici politikalar izlemesine, kendileriyle ilgili adil kararlar vermesine, istek ve ihtiyaçlarına önem vermesine, iş-özel yaşam dengelerini kurmalarını ve eğitim isteklerini desteklemesine göre değerlendirmiştir. Ortaya çıkan tabloda, bu faktörün görece en düşük ortalamayı aldığı görülmüştür (3,7579). Dünyanın içinde bulunduğu küresel ekonomik krizin iş dünyasındaki yansımaları ilk önce maaşlı çalışanlar tarafından hissedilmiştir. Bu durumun bir uzantısı olarak yaklaşık 1 yıldır farklı sektörlerdeki işgücünün daraldığını, işini kaybetmeyen çalışanların ise en iyi ihtimalle eski şartlarda çalışmaya devam ettiklerini söylemek mümkündür. Uluslararası çalışma örgütü ILO'nun yakın zamanda uyarısını alan Türkiye'deki tablo, çalışanlar açısından hiç parlak değildir. BM'nin söz konusu anlaşması uyarınca, çalışanlara uygun çalışma ortamı sağlayarak haklarını korumaya söz veren kurumlarda bile bu ikinci

faktör ortalamasının düşük çıkması, Türkiye'deki genel durum hakkında da fikir vermektedir.

Yüzde 6,59'luk ağırlıkla üçüncü sırada bulunan faktör, *tüketiciler/gönüllüler faktörüdür*. Çalışanlar işyerlerini, tüketici/gönüllü memnuniyetine önem veren, tüketici haklarına saygılı ve ürün/hizmet konusunda tam ve doğru bilgi sunan kurumlar şeklinde değerlendirmiştir. 4,2771 ortalaması olan bu faktör, Anlaşma'yı imzalayan kurumların tüketici/gönüllülerine yönelik sorumluluklarının bilincinde olduklarını göstermiştir. İçinde bulunulan rekabet ortamı, bunun biraz da mecburiyetten kaynaklandığını düşündürmektedir.

Dördüncü ve son faktör iki değişkenli *yasal sorumluluk faktörüdür*. Toplam varyansın %6,14'ünü açıklayan bu faktöre göre çalışanlar kurumlarının vergilerini zamanında ve eksiksiz ödemesini ve devlete karşı yükümlülüklerini eksiksiz yerine getirmesini değerlendirmiştir. Dört faktör arasında en yüksek ortalama 4,4364 ile yasal sorumluluk faktöründe gözlenmiştir.

Faktör analizinde ortaya çıkan dört faktörün çalışanların cinsiyet, eğitim düzeyi, yöneticilik görevi, çalışma statüsü ve süresine göre farklılık gösterip göstermediğine t-test ve ANOVA testleri ile bakılmış ve araştırmanın üçüncü sorusunun alt hipotezleri sınanmıştır.

Çalışanların kurumlarını sorumluluk sahibi olarak değerlendirmelerinde etkili faktörler kadın ve erkeklere göre farklılık göstermektedir. Bu farklılık, faktörlerin yarısında ortaya çıkmıştır. İki faktörde gözlenen anlamlı fark ile KSS algısı araştırmasının ilk alt hipotezi doğrulanmıştır. Buna göre erkekler, tüketici/gönüllülere yönelik sorumluluklar ve yasal sorumluluklar konusunda kadınlardan daha yüksek ortalamalara sahiptir.

Sınanan ikinci alt hipotez, çalışanların kurumlarını sorumluluk sahibi olarak değerlendirmelerinde, ilk iki faktörde eğitim düzeylerine göre farklılık ortaya çıktığı için doğrulanmıştır. Toplum, gelecek nesiller, doğal çevre ve STK'lar faktörü ile ilgili eğitim durumuna bağlı minör farklılıklar ortaya çıkmıştır. Ancak çalışanlar faktöründeki

farklar oldukça belirgindir. Buna göre ilkokul mezunu çalışanlar, kurumlarının kendilerine yönelik sorumluluklarını yüksek lisans mezunlarından ve lisans mezunlarından daha farklı değerlendirmiştir. Lise ve yüksek lisans mezunu çalışanlarının algıları ve daha küçük oranda, lise ve üniversite mezunu çalışanların algıları arasında da anlamlı farklar vardır. Sonuç olarak eğitim seviyesi arasındaki fark arttıkça çalışanlara yönelik sorumlulukların algılanışı arasındaki fark da fazlaşmaktadır. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların sorumluluklar açısından beklentileri daha yüksek, dolayısıyla tatmin olmaları daha zordur.

Çalışanların kurumlarını sorumluluk sahibi olarak değerlendirmelerinde etkili faktörler yönetici olup olmamalarına göre farklılık göstermektedir. Üçüncü alt hipotez, bulgular doğrultusunda, dört faktörün tümünde farklılık olduğunun belirlenmesiyle, doğrulanmıştır. Ortalamalar göstermektedir ki yöneticilik görevi bulunanlar, diğer çalışanlara göre kendi kurumlarını her açıdan daha sorumluluk sahibi olarak değerlendirmektedir. Yöneticilerin değerlendirmesinin ne derece objektif olduğu tartışmaya açıktır.

Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu tam zamanlı çalışanlardır (776 kişi), ancak küçük bir oranda yarı zamanlı çalışan da (18 kişi) bulunmaktadır. Çalışanların kurumlarını sorumluluk sahibi olarak değerlendirmelerinde etkili faktörlerin çalışma statülerine göre farklılık gösterdiğini savunan dördüncü alt hipotez, yalnızca bir faktör için doğrulanmıştır. Bu faktör, çalışanların kendileri ile ilgili sorumluluklardır. İşyerinde daha az zaman geçiren yarı zamanlılar, tam zamanlı çalışanlara göre kurumlarının kendilerine karşı sorumluluklarını daha çok yerine getirdiğini düşünmektedir. Diğer faktörlerin algısında ise anlamlı istatistiksel bir farklılık bulunmamıştır.

KSS araştırmasının beşinci ve son alt hipotezi, çalışanların kurumlarını sorumluluk sahibi olarak değerlendirmelerinde etkili faktörlerin kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstereceğidir. Bulgulara bakıldığında bu hipotezin de, dördüncü hipoteze benzer şekilde, yalnızca çalışanlar faktörü için doğrulandığı görülmüştür. Buna göre bir kurumda 2 yıla kadar kısa süredir çalışanlar ile 6 ila 8 yıldır, görece daha uzun bir

süredir çalışanların kendilerine yönelik sorumluluk algılarında anlamlı bir fark vardır. Kısa süredir çalışanlar, kurumlarının çalışanlara yönelik sorumlulukları yerine getirmede daha başarılı olduğunu düşünmektedir. Aradan geçen zamanla birlikte bu algı, yerini daha olumsuz bir görüşe bırakmaktadır.

Araştırmanın ikinci aşamasının, ikinci bölümü olan BM Küresel Sorumluluk Anlaşmasına dahil olan kurumlar bağlamında çalışanların KSS algısı araştırması bulgularına göre özetlenecek olursa, algının dört faktör üzerinden ölçülebildiği, genel resimde çalışanların kendi kurumlarını sorumluluk sahibi gördükleri, ancak doğrudan kendileri ile ilgili konularda daha olumsuz düşündükleri; belirlenen dört faktörün algılanmasında cinsiyet, eğitim durumu, çalışanın yönetici olup olmaması, çalışma statüsü ve süresinin belli oranlarda etkisinin bulunduğu belirlenmiştir.

Araştırmada son olarak, ikinci aşamada ölçülen kurum içi halkla ilişkilerde mükemmellik ile çalışanların KSS algısı arasındaki olası bir ilişkiyi öngören ana hipotez, korelasyon analizi yapılarak sınanmıştır. Daha önceden de belirtildiği gibi, öngörülen ilişkiye dair istatistiki anlam taşıyan bir sonuca ulaşılammıştır. Mükemmellik skoru ile herbir faktörün arasındaki ilişkiye bakıldığında, yalnızca çalışanlar faktörü ile düşük anlamlılık düzeyinde, negatif bir korelasyon ortaya çıkmıştır. Yani bir çalışan, kurumunu çalışanlara yönelik yüksek oranda sosyal sorumluluk sahibi olarak değerlendirirken o kurumun mükemmellik skoru görece düşük olmaktadır. Katsayı değerinin çok düşük olması, mükemmellik ve çalışanlara yönelik KSS algısı arasında minör bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir. İstatistiki olarak ortaya çıkan bu ters ilişkiyi belli bir mantık çerçevesinde yorumlamak güçtür, değer in düşüklüğü de göz önünde bulundurulduğunda bulgunun ilişki sel açıdan anlamlı olmadığı sonucuna varılarak ilişkinin varlığı reddedilmiştir.

Gelecekte konu ile ilgili yapılacak benzer çalışmalarda, halkla ilişkilerde mükemmellik ile farklı hedef kitlelerin gözünde kurumun genel imajı ya da itibarı arasında bir ilişkinin varlığı, bu araştırmanın modeli ve yöntemi kullanılarak sınanabilir.

Bu çalışmada, konu ile doğrudan ilgili olmasa da, Türkiye’de farklı yapılardaki kurumların iletişim yaklaşımına ilişkin bir sonuca da varılmıştır. Çalışmanın evreni, bilindiği gibi, Türkiye’de KSS konusunda iddiaları olan ve imzaladıkları anlaşma ile sorumlulukları konusunda yaptıklarını ve yapmadıklarını tüm hedef kitleleri ile şeffaf bir şekilde paylaşmayı taahhüt eden kurumlardır. Akademik dünya, kurumsal iletişimi göz önünde bulunduran tüm kurumların hedef kitlelerindedir. Ne ki, sözü edilen kurumların yarısından daha fazlası, modası geçmiş defansif bir yaklaşımla kendisiyle ilgili bilgileri, akademik bir amaç için dahi olsa, paylaşmak istememiştir. Bundan çıkartılacak iki sonuç vardır: İlki genel olarak Türkiye’deki kurumların içe kapalı bir durumda, geleneksel kalıpların dışına çıkamayıp, iletişime hakettiği önemi hala vermedikleridir. İkinci sonuç ise, evrenin yapısı düşünülerek, uluslararası bir KSS anlaşmasını imzalayan bu kurumların bu imzayı yalnızca göstermelik olarak attığı, aslında sorumluluklarını gerektiği gibi yerine getirmediği için kendileri ile ilgili bilgileri paylaşmaya da çekindikleridir. Kaldı ki BM Küresel Sorumluluk Anlaşmasının yeterli yaptırımının olmaması, kurumların KSS beyanlarının denetlenmemesi ve tamamen iyi niyete dayalı olarak doğru kabul edilmesi, rekabetten geri kalmamak için bu anlaşmayı imzalayan ve –miş gibi yapan kurumların da işine gelmektedir. Oysa KSS anlayışının bir kurumun tüm kademe ve tüm süreçlerinde benimsenmesi için kurumsal yönetim ve ciddi iletişim düzenlemeleri yapılmalıdır. Elbette bu yönde çabalar hiç yok değildir, araştırmaya katılan kimi kurumlarda bu uğraş gözlemlenmiş ve sonuçları da çalışanlarının pozitif KSS algısından görülmüştür. Hatta bu çabanın Anadolu kentlerindeki kurumlarda daha belirgin olduğu söylenebilir. Bu durumu yaratan sebepler ve kurum kültürü ile bağlantısı ileride başka bir çalışmanın konusu olabilir.

Araştırmaya katılan kurumların yaklaşık üçte biri uluslararası ya da çokuluslu bir yapıdayken üçte ikilik çoğunluğu ulusaldır. Küresel Sorumluluk Anlaşması gibi uluslararası bir anlaşma imzalayan ulusal kurumların sayıca üstünlüğü, küreselleşen dünyada yerel kurumların da gündemdeki konularda rakiplerinden geride kalmamak adına gösterdikleri bir çabanın yansıması olarak görülebilir. Fakat bulgular geniş bir perspektiften değerlendirildiğinde, Anlaşma’ya göstermelik imza atan kurumların da azınsanamayacak kadar çok olduğuna işaret etmektedir.



**EKLER LİSTESİ**

<b>EK.1</b> Araştırma Ön Bilgi Edinme Çalışması.....	163
<b>EK.2</b> Halkla İlişkiler Yöneticisi Soru Formu.....	166
<b>EK.3</b> Çalışan Soru Formu.....	168
<b>EK 4.</b> Faktörlerin Cinsiyete Göre Farklılaşması- Levene Test.....	170
<b>EK 5.</b> Faktörlerin Göreve Göre Farklılaşması- Levene Test.....	171
<b>EK 6.</b> Faktörlerin Statüye Göre Farklılaşması- Levene Test.....	172
<b>EK 7.</b> Faktörlerin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşması- Post-hoc Test.....	173
<b>EK 8.</b> Faktörlerin Çalışma Süresine Göre Farklılaşması- Post-hoc Test.....	175

**EK.1 Araştırma Ön Bilgi Edinme Çalışması**

Sayın İlgili,

Anadolu Üniversitesi, Reklamcılık ve Halkla İlişkiler Anabilim Dalı'nda, Prof. Dr. Ali Atıf Bir danışmanlığında yürütülmekte olan doktora tezi kapsamında Türkiye'de Birleşmiş Milletler Küresel Sorumluluk Anlaşması'na (UN Global Compact) imza atmış örgütlerin kurum içi halkla ilişkiler yapısını ve çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algılarını ölçmeye yönelik bir çalışma sürdürülmektedir. Ekte bulunan ön bilgi edinme formu Türkiye'den anlaşmaya imza atan kurumların bir haritasının çıkartılması amacıyla size gönderilmiştir. Araştırma sonuçları istatistiki analizler için kullanılacak ve yalnızca akademik amaçlara hizmet edecektir.

A. Banu Bıçakçı

[bbicakci@yeditepe.edu.tr](mailto:bbicakci@yeditepe.edu.tr)

tel. 0 216 578 06 03

fax. 0 216 578 08 23

**Lütfen ilgili şıkları işaretleyiniz ve boşlukları doldurunuz**

1. Kurumun tam adı.....
2. Kurumun yapısı  
 Holding  
 Küçük-orta ölçekli işletme  
 Sivil Toplum örgütü  
 Diğer (belirtiniz).....
3. Sektör  
 Üretim  
 Hizmet  
 Eğitim  
 Diğer (belirtiniz).....
4. Kurum yapısı  
 Ulusal  
 Uluslararası/Çokuluslu
5. Kurumsal misyonunuz .....
6. BM Küresel Sorumluluk Anlaşması'nın (UN Global Compact) kurumunuzca imzalanış tarihi.....
7. Kurumunuz anlaşmaya bağlı olarak gelişim (Development on Progress) Raporu verdi mi?  
 Evet  Hayır
8. Kurumunuzda Halkla İlişkiler'den sorumlu bir birim/kşi var mıdır? (Yanıtınız hayır ise 14. soruya geçiniz)  
 Evet  Hayır
9. Bu birimin/pozisyonun tam adı nedir?  
 Halkla İlişkiler  
 Kurumsal İletişim  
 Diğer (belirtiniz).....
10. Bu birimde toplam kaç kişi çalışmaktadır?.....
11. Bu birim kaç yıldır faaliyettedir?.....
12. Birimin yöneticisi örgütsel yapıda kime bağlı çalışmaktadır?

Genel Müdür/ CEO

Diğer (belirtiniz).....

13. Birimin yöneticisi yönetim kurulunda bulunmakta mıdır?

Evet

Hayır

14. Çalışanlarınız ile iletişimden hangi birim sorumludur?

Halkla İlişkiler (ya da bu işlevden sorumlu birim)

İnsan Kaynakları

H.İ ve İ.K beraber

Diğer (belirtiniz).....

15. Kuruluşunuzdaki toplam çalışan sayısı kaçtır? Lütfen tam sayı olarak da belirtiniz.

0-100 .....

101-500 .....

501-1000 .....

1001- 5000 .....

5001 ve üzeri .....

16. Çalışanların statüsü nedir?(ilgili tüm şıklar işaretlenmelidir)

Tam zamanlı

Yarı-zamanlı

17. Anketi yanıtlayan kişinin:

Adı- soyadı:

Görevi:

E.mail ve telefon:

***Katılımınız için teşekkürler.***

**EK.2 Halkla İlişkiler Yöneticisi Soru Formu**

Sayın İlgili,

Anadolu Üniversitesi, Reklamcılık ve Halkla İlişkiler Anabilim Dalı'nda, Prof. Dr. Ali Atıf Bir danışmanlığında yürütülmekte olan doktora tezi kapsamında Türkiye'de Birleşmiş Milletler Küresel Sorumluluk Anlaşması'na (UN Global Compact) imza atan kurumların kurum içi halkla ilişkiler yapısını ve çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algılarını ölçmeye yönelik bilimsel çalışmanın ilk etabına katılmış olduğunuz için teşekkür ederiz. Ekte bulunan Halkla İlişkiler yöneticisi soru formu, kurum içi halkla ilişkilerde mükemmellik skorunuzu belirlemek amacıyla size gönderilmiştir. Araştırma sonuçları istatistiki analizler için kullanılacak ve yalnızca akademik amaçlara hizmet edecektir.

Katılımınız için teşekkürler.

A. Banu Bıçakçı

[bbicakci@yeditepe.edu.tr](mailto:bbicakci@yeditepe.edu.tr)

tel. 0 216 578 06 03

fax. 0 216 578 08 23

## Halkla İlişkiler Yöneticisi Soru Formu

Kurumunuz ile ilgili aşağıdaki ifadelerin her birini 1 ile 10 arasında bir sayı ile değerlendiriniz

1= bizi tanımlamıyor; 10 = bizi çok iyi tanımlıyor

1.	Kurumumuz, ne zaman bir karar verilecek olsa, olası halkla ilişkiler sonuçlarını göz önünde bulundurur.	
2.	Halkla İlişkiler fonksiyonumuzdan sorumlu olan kişi yönetim kurulumuzun üyesidir.	
3.	Halkla ilişkiler fonksiyonumuzdan sorumlu olan kişi aynı zamanda kurumumuzun tüm iletişim programının başarı veya başarısızlığının birinci sorumluluğunu üstlenir.	
4.	Kurumumuzun halkla ilişkileri yürütmek için ayrı bir departmanı veya açık/belli bir iş tanımı vardır.	
5.	Kurumumuzda halkla ilişkilerden sorumlu olan kişiler dış hedef kitlelerle iletişimde olduğu kadar çalışanlarla iletişimde de anahtar bir roledir.	
6.	Çalışanlar ve yönetim arasında karşıtlıklar olduğunda, kurumumuz hem çalışanlar hem de kurum için kabul edilebilir çözümler bulmaya çalışır.	
7.	Kurumumuz, çalışanlar tarafından önerilen makul ve mantıklı konuları uygulamaya koymak için varolan operasyonlarını değiştirmeye isteklidir.	
8.	Kurumumuzda halkla ilişkilerden sorumlu olan kişiler <i>çift yönlü iletişimi*</i> nasıl yöneteceklerini ve uygulayacaklarını bilirler. <b>*Çift yönlü iletişim:bir mesajı ilettikten sonra hedef kitleden geribildirim almak</b>	
9.	Kurumumuz işe alma, terfi ve uygulamalarda çeşitliliğe/farklılığa (cinsiyet farklılıkları, etnik, dinsel, kültürel farklılıklar..vs), saygı duyan bir örgütsel kültürü teşvik eder.	
10.	Kurumumuzun halkla ilişkileri kullanma yollarından birisi de bütün fonksiyonlarımızı yerine getirirken güçlü bir etik anlayışa ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmamıza yardımcı olmaktır.	

### Anketi yanıtlayan çalışanın

Görevi:

Görevde bulunma süresi:

Eğitim durumu:

### EK.3 Çalışan Soru Formu



Sayın İlgili,

Anadolu Üniversitesi, Reklamcılık ve Halkla İlişkiler Anabilim Dalı'nda, Prof. Dr. Ali Atif Bir danışmanlığında yürütülmekte olan doktora tezi kapsamında Türkiye'de Birleşmiş Milletler Küresel Sorumluluk Anlaşması'na (UN Global Compact) imza atan kurumların kurum içi halkla ilişkiler yapısını ve çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algılarını ölçmeye yönelik bir çalışma yürütülmektedir. Ekte bulunan soru formu kurumunuzun sosyal açıdan sorumluluğunu değerlendirmeniz amacıyla size gönderilmiştir. Verdiğiniz yanıtlarda lütfen isim belirtmeyiniz, araştırma sonuçları istatistiki analizler için kullanılacak ve yalnızca akademik amaçlara hizmet edecektir. Bu araştırma, kurumunuzdan bağımsız, bilimsel bir çalışmadır.

Katılımınız için teşekkürler.

A. Banu Bıçakçı  
**[bbicakci@yeditepe.edu.tr](mailto:bbicakci@yeditepe.edu.tr)**  
 tel. 0 216 578 06 03

### Çalışan Anketi

**1.Kurumunuzun sosyal açıdan sorumlulukları hakkındaki düşüncelerinizi 1 ile 5 arasındaki sayılardan birini daire içine alarak belirtiniz. Sayıların anlamları şöyledir:**

**5:Kesinlikle katılıyorum 4:Katılıyorum 3:Fikrim Yok 2 :Katılmıyorum 1:Kesinlikle katılmıyorum**

1.Kurumumuz, eğitim almak isteyen çalışanlarını destekler.	5	4	3	2	1
2.Kurumumuz çalışanların yeteneklerini ve kariyerlerini geliştirmelerini teşvik edici politikalara sahiptir.	5	4	3	2	1
3.Kurumumuz, çalışanların is-özel yaşam dengesini kurmalarını sağlayan esnek politikalar uygular.	5	4	3	2	1
4.Kurumumuz, çalışanların istek ve ihtiyaçlarına önem veren bir yönetime sahiptir	5	4	3	2	1
5.Yönetimin çalışanlar hakkında aldığı kararlar genellikle adildir	5	4	3	2	1
6.Kurumumuz, ürün veya hizmetleri hakkında müşterilere (gönüllülere) tam ve doğru bilgi sunmaktadır	5	4	3	2	1
7.Kurumumuz, tüketici hakları konusunda yasal düzenlemelerin ötesinde	5	4	3	2	1

bir duyarlılığa sahiptir	
8.Kurumumuz müşteri (gönüllü) memnuniyetine büyük önem verir.	5 4 3 2 1
9.Kurumumuz topluma yönelik sosyal sorumluluklarına büyük önem verir.	5 4 3 2 1
10.Kurumumuz topluma katkı sağlayacak organizasyon ve projelere katkı sağlamaya çalışmaktadır.	5 4 3 2 1
11.Kurumumuz, her zaman vergilerini zamanında ve eksiksiz öder.	5 4 3 2 1
12.Kurumumuz, devlete karşı yasal yükümlülüklerini zamanında ve eksiksiz yerine getirmeye önem verir.	5 4 3 2 1
13.Kurumumuzda çevreye olan olumsuz etkileri azaltan çeşitli programlar uygulanmaktadır	5 4 3 2 1
14.Kurumumuz doğal çevreyi korumaya ve geliştirmeye dönük faaliyetlere aktif olarak katılmaktadır	5 4 3 2 1
15.Kurumumuz, gelecek nesilleri de gözetken bir sürdürülebilir büyümeyi hedefler.	5 4 3 2 1
16.Kurumumuz gelecek nesillere yönelik sosyal yatırımlar yapmaya çalışır.	5 4 3 2 1
17.Kurumumuzda tüm çalışanların gönüllü çalışmalara ve hayır kurumu faaliyetlerine katılması teşvik edilir.	5 4 3 2 1
18.Kurumumuz değişik alanlarda çalışan dernek ve vakıfları, çeşitli yollarla teşvik eder.	5 4 3 2 1

## 2. Anketi yanıtlayan çalışanın:

**Cinsiyeti:** Kadın  Erkek

### Eğitim düzeyi:

İlkokul  Ortaokul  Lise  Üniversite  Yüksek lisans

### Görevi

Yönetici  Yönetici değil

### Çalışma Statüsü:

Tam zamanlı  Yarı-zamanlı

Kurumda çalışma süresi:.....



#### EK 4. Faktörlerin Cinsiyete Göre Farklılaşması- Levene Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
faktör 1	Equal variances assumed	,230	,632	-1,514	792	,131	-,08010	,05292	-,18398	,02378
	Equal variances not assumed			-1,514	791,482	,130	-,08010	,05292	-,18397	,02377
faktör 2	Equal variances assumed	,045	,832	-1,853	792	,064	-,12170	,06567	-,25061	,00721
	Equal variances not assumed			-1,853	791,065	,064	-,12170	,06568	-,25062	,00722
faktör 3	Equal variances assumed	,910	,341	-2,252	792	,025	-,10584	,04699	-,19808	-,01360
	Equal variances not assumed			-2,250	785,549	,025	-,10584	,04703	-,19816	-,01352
faktör 4	Equal variances assumed	14,755	,000	-2,505	792	,012	-,13671	,05459	-,24386	-,02956
	Equal variances not assumed			-2,500	773,267	,013	-,13671	,05469	-,24407	-,02936

## EK 5. Faktörlerin Göreve Göre Farklılaşması- Levene Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
faktör 1	Equal variances assumed	1,826	,177	4,684	792	,000	,28901	,06171	,16788	,41014
	Equal variances not assumed			4,697	308,118	,000	,28901	,06153	,16794	,41009
faktör 2	Equal variances assumed	8,359	,004	5,280	792	,000	,40318	,07635	,25330	,55306
	Equal variances not assumed			5,641	342,672	,000	,40318	,07147	,26261	,54375
faktör 3	Equal variances assumed	,003	,954	4,140	792	,000	,22793	,05505	,11987	,33599
	Equal variances not assumed			4,109	303,181	,000	,22793	,05547	,11877	,33709
faktör 4	Equal variances assumed	60,436	,000	5,396	792	,000	,34284	,06353	,21813	,46755
	Equal variances not assumed			6,216	396,989	,000	,34284	,05516	,23440	,45128

### EK 6. Faktörlerin Statüye Göre Farklaşması- Levene Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
faktör 1	Equal variances assumed	5,668	,018	-,060	792	,952	-,01076	,17800	-,36016	,33865
	Equal variances not assumed			-,088	18,769	,931	-,01076	,12263	-,26764	,24613
faktör 2	Equal variances assumed	9,391	,002	-2,104	792	,036	-,46369	,22043	-,89639	-,03098
	Equal variances not assumed			-3,986	20,201	,001	-,46369	,11632	-,70617	-,22120
faktör 3	Equal variances assumed	2,954	,086	-1,082	792	,279	-,17125	,15821	-,48181	,13931
	Equal variances not assumed			-1,361	18,299	,190	-,17125	,12579	-,43521	,09271
faktör 4	Equal variances assumed	3,332	,068	,110	792	,913	,02019	,18406	-,34112	,38150
	Equal variances not assumed			,130	18,147	,898	,02019	,15510	-,30548	,34586

### EK 7. Faktörlerin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşması- Post-hoc Test

Games-Howell

Bağımlı Değişken	(I) eğt.	(J) eğt.	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
faktör1	ilkokul	ortaokul	,53571	,42152	,714	-,9178	1,9893	
		lise	,28270	,16956	,479	-,2343	,7997	
		üniversite	,44668	,16281	,096	-,0597	,9530	
		Yük.lisans	,43523	,17193	,128	-,0859	,9563	
	ortaokul	ilkokul	-,53571	,42152	,714	-1,9893	,9178	
		lise	-,25302	,39460	,962	-1,7122	1,2062	
		üniversite	-,08903	,39174	,999	-1,5513	1,3732	
		Yük.lisans	-,10048	,39562	,999	-1,5587	1,3577	
	lise	ilkokul	-,28270	,16956	,479	-,7997	,2343	
		ortaokul	,25302	,39460	,962	-1,2062	1,7122	
		üniversite	,16398	,06733	,109	-,0211	,3490	
		Yük.lisans	,15254	,08711	,405	-,0867	,3918	
	üniversite	ilkokul	-,44668	,16281	,096	-,9530	,0597	
		ortaokul	,08903	,39174	,999	-1,3732	1,5513	
		lise	-,16398	,06733	,109	-,3490	,0211	
		Yük.lisans	-,01145	,07310	1,000	-,2126	,1897	
	Yük.lisans	ilkokul	-,43523	,17193	,128	-,9563	,0859	
		ortaokul	,10048	,39562	,999	-1,3577	1,5587	
		lise	-,15254	,08711	,405	-,3918	,0867	
		üniversite	,01145	,07310	1,000	-,1897	,2126	
	faktör2	ilkokul	ortaokul	,61429	,42991	,625	-,8103	2,0388
			lise	,42414	,21717	,330	-,2393	1,0876
			üniversite	,71610(*)	,20914	,028	,0652	1,3670
			Yük.lisans	,75160(*)	,21916	,023	,0848	1,4184
ortaokul		ilkokul	-,61429	,42991	,625	-2,0388	,8103	
		lise	-,19014	,38478	,985	-1,6009	1,2206	
		üniversite	,10181	,38031	,999	-1,3132	1,5169	
		Yük.lisans	,13731	,38591	,996	-1,2725	1,5471	
lise		ilkokul	-,42414	,21717	,330	-1,0876	,2393	
		ortaokul	,19014	,38478	,985	-1,2206	1,6009	
		üniversite	,29195(*)	,08353	,005	,0624	,5215	
		Yük.lisans	,32745(*)	,10616	,019	,0359	,6190	
üniversite		ilkokul	-	,20914	,028	-1,3670	-,0652	
		ortaokul	-,10181	,38031	,999	-1,5169	1,3132	
		lise	-	,08353	,005	-,5215	-,0624	
		Yük.lisans	,03550	,08859	,995	-,2082	,2792	
Yük.lisans		ilkokul	-	,21916	,023	-1,4184	-,0848	
		ortaokul	-,13731	,38591	,996	-1,5471	1,2725	
		lise	-	,10616	,019	-,6190	-,0359	
		üniversite	-,03550	,08859	,995	-,2792	,2082	
faktör3		ilkokul	ortaokul	,35714	,38032	,874	-,9687	1,6829
			lise	,21395	,13927	,556	-,2138	,6417
			üniversite	,44098(*)	,13622	,039	,0179	,8640

faktör4	ortaokul	Yük.lisans	,56859(*)	,14759	,008	,1263	1,0109	
		ilkokul	-,35714	,38032	,874	-1,6829	,9687	
		lise	-,14319	,35878	,993	-1,4771	1,1907	
		üniversite	,08384	,35760	,999	-1,2514	1,4190	
	lise	Yük.lisans	,21144	,36209	,973	-1,1192	1,5421	
		ilkokul	-,21395	,13927	,556	-,6417	,2138	
		ortaokul	,14319	,35878	,993	-1,1907	1,4771	
		üniversite	,22703(*)	,05130	,000	,0862	,3678	
	üniversite	Yük.lisans	,35464(*)	,07653	,000	,1442	,5651	
		ilkokul	-	,13622	,039	-,8640	-,0179	
		ortaokul	,44098(*)	,35760	,999	-1,4190	1,2514	
		lise	-,08384	,05130	,000	-,3678	-,0862	
	Yük.lisans	Yük.lisans	,12761	,07083	,376	-,0674	,3226	
		ilkokul	-	,14759	,008	-1,0109	-,1263	
		ortaokul	-,21144	,36209	,973	-1,5421	1,1192	
		lise	-	,07653	,000	-,5651	-,1442	
	ilkokul	üniversite	-,12761	,07083	,376	-,3226	,0674	
		ortaokul	,67857	,40564	,503	-,7778	2,1349	
		lise	,34004	,12346	,076	-,0253	,7054	
		üniversite	,49044(*)	,11272	,004	,1449	,8360	
	ortaokul	Yük.lisans	,48987(*)	,12631	,006	,1186	,8611	
		ilkokul	-,67857	,40564	,503	-2,1349	,7778	
		lise	-,33853	,39601	,904	-1,8008	1,1238	
		üniversite	-,18813	,39280	,987	-1,6538	1,2776	
	lise	Yük.lisans	-,18870	,39691	,987	-1,6501	1,2727	
		ilkokul	-,34004	,12346	,076	-,7054	,0253	
		ortaokul	,33853	,39601	,904	-1,1238	1,8008	
		üniversite	,15040	,07065	,211	-,0438	,3446	
	üniversite	Yük.lisans	,14983	,09076	,466	-,0994	,3991	
		ilkokul	-	,11272	,004	-,8360	-,1449	
		ortaokul	,49044(*)	,18813	,39280	,987	-1,2776	1,6538
		lise	-,15040	,07065	,211	-,3446	,0438	
Yük.lisans	Yük.lisans	-,00057	,07551	1,000	-,2083	,2072		
	ilkokul	-	,12631	,006	-,8611	-,1186		
	ortaokul	,48987(*)	,18870	,39691	,987	-1,2727	1,6501	
	lise	-,14983	,09076	,466	-,3991	,0994		
	üniversite	,00057	,07551	1,000	-,2072	,2083		

\* Ortalamanın farkları 0,05 düzeyinde anlamlıdır

### EK 8. Faktörlerin Çalışma Süresine Göre Farklılaşması- Post-hoc Test

Games-Howell

Dependent Variable	(I) yıl	(J) yıl	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
faktör1	1	2	-,01110	,07264	,999	-,1990	,1768
		3	,02785	,10666	,994	-,2487	,3044
		4	-,15070	,08883	,328	-,3803	,0789
	2	1	,01110	,07264	,999	-,1768	,1990
		3	,03895	,09279	,975	-,2026	,2805
		4	-,13960	,07158	,210	-,3249	,0457
	3	1	-,02785	,10666	,994	-,3044	,2487
		2	-,03895	,09279	,975	-,2805	,2026
		4	-,17855	,10595	,334	-,4533	,0962
	4	1	,15070	,08883	,328	-,0789	,3803
		2	,13960	,07158	,210	-,0457	,3249
		3	,17855	,10595	,334	-,0962	,4533
faktör2	1	2	,21623	,08489	,055	-,0033	,4357
		3	,34022(*)	,12602	,038	,0134	,6671
		4	,09141	,10642	,826	-,1837	,3665
	2	1	-,21623	,08489	,055	-,4357	,0033
		3	,12399	,11290	,691	-,1698	,4178
		4	-,12482	,09050	,514	-,3591	,1094
	3	1	-,34022(*)	,12602	,038	-,6671	-,0134
		2	-,12399	,11290	,691	-,4178	,1698
		4	-,24881	,12986	,225	-,5855	,0878
	4	1	-,09141	,10642	,826	-,3665	,1837
		2	,12482	,09050	,514	-,1094	,3591
		3	,24881	,12986	,225	-,0878	,5855
faktör3	1	2	-,00563	,06310	1,000	-,1688	,1576
		3	,04780	,09381	,957	-,1955	,2911
		4	-,11603	,07526	,414	-,3106	,0785
	2	1	,00563	,06310	1,000	-,1576	,1688
		3	,05343	,08317	,918	-,1631	,2699
		4	-,11039	,06150	,278	-,2695	,0487
	3	1	-,04780	,09381	,957	-,2911	,1955
		2	-,05343	,08317	,918	-,2699	,1631
		4	-,16382	,09274	,293	-,4044	,0768
	4	1	,11603	,07526	,414	-,0785	,3106
		2	,11039	,06150	,278	-,0487	,2695
		3	,16382	,09274	,293	-,0768	,4044
faktör4	1	2	,13576	,07315	,250	-,0534	,3249
		3	-,05829	,09752	,933	-,3109	,1944
		4	-,20726	,08416	,068	-,4248	,0103
	2	1	-,13576	,07315	,250	-,3249	,0534
		3	-,19404	,08490	,106	-,4147	,0266
		4	-,34302(*)	,06915	,000	-,5218	-,1642
	3	1	,05829	,09752	,933	-,1944	,3109
		2	,19404	,08490	,106	-,0266	,4147
		4	-,14898	,09455	,395	-,3941	,0961
	4	1	,20726	,08416	,068	-,0103	,4248
		2	,34302(*)	,06915	,000	,1642	,5218
		3	,14898	,09455	,395	-,0961	,3941

\* Ortalamanın farkları 0,05 düzeyinde anlamlıdır

## KAYNAKÇA

- Akıncı, B. **Kurum Kültürünün Çalışanlara İletilmesinde Örgüt İçi İletişim**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı, İzmir, 1996.
- \_\_\_\_\_. **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İstanbul, İletişim Yayınları, 1998.
- Andriof, J., McIntosh, M. **Perspectives on Corporate Citizenship**, Sheffield, Greenleaf Publishing, 2001.
- Argüden, Y. **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, İstanbul, ARGE Danışmanlık Yayınları, 2002.
- Arlı, M., Nazik, H. **Bilimsel Araştırmaya Giriş**. Ankara, Gazi Kitabevi, 2001.
- Arslan, M. **İş ve Meslek Ahlakı**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001.
- Asna, A. **Public Relations: Temel Bilgiler**, İstanbul, Der Yayınları, 1993.
- Aydede, C. **Yükselen Trend:Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, İstanbul, MediaCat, 2007.
- Baskin, O., Aranoff, C., Lattimore, D. **Public Relations: Profession and Practices**, New York: McGraw-Hill Companies, 1997.
- Başar, A.B. ve Başar, M.. “Sosyal Sorumluluk Raporlaması ve Türkiye’deki Durumu”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 2, 2006, ss .213-230.
- Bayıksel, Ş.Ö. “Etik Hesap Verebilmede Devlerin Karnesi”, **Kapital**, sayı 2007/11, No112572, ss. 87-120.
- Berkowitz, D., Hristodoulakis, I. “ Practitioner Roles, Public Relations Education and Professional Socialization: An Exploratory Study”, **Journal of Public Relations Research**, Vol 11, No 1, 1999, ss.91-103.
- Bıçakçı, İ. “Capitalistic Function of Education Directed Social Responsibility Projects in Turkey within the Context of Relationship between the Private Sector and NGO’s”, **International Journal of Education Policy- JCEPS**, Vol 6, No 1, 2008, çevrimiçi Erişim 8 Ağustos 2008, <http://www.jceps.com/?pageID=article&articleID=119>,.
- Bivins, T. H. “ A Systems Model for Ethical Decision-making in Public Relations”, **PublicRelations Review**, Vol 18, No 4, 1992, ss.365-383.
- Boone, L.E., Kurtz, D.L., **Management**, 4th ed., New York, McGraw-Hill Inc., 1992.

- Bowen, H.R., **Social Responsibilities of the Businessmen**, New York, Harper& Brothers Publishers,1953.
- Burke E. M. **Corporate Community Relations: The Principles of the Neighbor of Choice**, London, Greenwood Publishing, 1999. çevrimiçi erişim 19 Nisan 2008 <http://site.ebrary.com/>.
- Bülbül, A.R. **Halkla İlişkiler ve Tanıtım**, 2. Basım, Konya, Nobel Yayın ve Dağıtım. 2000.
- Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi**, “Sorumluluk”, İstanbul, Milliyet Gazetecilik A.Ş., 1990.
- Capriotti, P., Moreno, A. “Corporate Citizenship and Public Relations: The Importance and Interactivity of Social Responsibility Issues on Corporate Websites”, **Public Relations Review**, Vol33, 2007, ss. 84-91.
- Carroll, A. B. “A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance”, **Academy of Management Review** , Vol 4, No 4, 1979, ss.497–505.
- \_\_\_\_\_ . “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, **Business Horizons**, Vol 34, No 4, 1991, ss.39–48.
- \_\_\_\_\_ .“A Commentary and an Overview of Key Questions on Corporate Social Performance Measurement”, **Business & Society**, Vol 39, No 4, 2000, ss. 466–478.
- Carroll, A.B., Buchholtz, A.K., (2006). **Business & Society – Ethics and Stakeholder Management**, USA, Thomson Corporation South-Western,.
- Certo, S.C., **Principles of Modern Management**, Massachusetts, Allyn& Bacon Inc. 1989.
- Cevizci, A. “Sorumluluk”, **Felsefe Sözlüğü**, 3. basım, İstanbul, Paradigma Yayınları. 1999.
- Choi, D.Y., Gray, E.R. “ Socially Responsible Entrepreneurs:What do they do to create and build their companies?”, **Business Horizons**, Vol 51, 2008, ss.341-352.
- Clark, C.E. “Differences between Public Relations and Corporate Social Responsibility:An Analysis”, **Public Relations Review**, Vol 26, No 3, 2000, ss.363-380.



- Cochran, P.L. “ The Evolution of Corporate Social Responsibility”, **Business Horizons**, Vol 50, 2007, ss. 449-454.
- Cramer, J. “Experiences with Structuring Corporate Social Responsibility in Dutch Industry”, **Journal of Cleaner Production**, Vol 13, 2005, ss.583-592.
- Cutlip S., Center A., Broom G., **Effective Public Relations**, 7.ed, London, Prentice Hall. 1994.
- \_\_\_\_\_ . **Effective Public Relations**, 9.ed, London, Prentice Hall, 2006.
- Çelebi, E. Tüketicinin Erkan Abisi, **Hürriyet Gazetesi**, ss.8., 2008, Ağustos 24.
- Daft, R.L. **Management**, 3rd Edition, Orlando, Dryden Press, 1994.
- David, P., Kline, S. ve Dai, Y. “Corporate Social Responsibility Practices, Corporate Identity and Purchase Intention: A dual-process model” **Journal of Public Relations Research**, Vol 17, No 3, 2005, ss. 291-313.
- Davis, P., Eisele, M. “The view from inside: People power through Internal Marketing”, **Journal of Integrated Marketing Communications**, 2007, ss.47-54.
- Day, L.A. **Ethics in Media Communications: Cases and Controversies**, California, Wadsworth Publishing, 1990.
- De George, R.T. **Business Ethics**, New Jersey, Prentice Hall, 1999.
- Deal, E. T., Key M. **Kurum içi Halkla İlişkiler**, İstanbul, MediaCat, 2001.
- Doane, D. “Beyond Corporate Social Responsibility: Minnows, Mammoths and Markets”, **Futures**, Vol 37, 2005, ss. 215-229.
- Doğan, B. **Örgüt Kültürü**, İstanbul, Beta, 2007.
- Dozier, D.M.. **Manager’s Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management**, Holt, Lawrence Erlbaum Associates, 1995
- \_\_\_\_\_ . “İletişim ve Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Örgütsel Rollerini”, Grunig J.E.(Ed.), **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik** içinde ss.349-377, İstanbul, Rota Yayınları, 2005,.
- Drucker, F.P. **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, İstanbul, Epsilon Yayıncılık. 1999.
- \_\_\_\_\_ . **Geleceğin Toplumunda Yönetim**, İstanbul, Hayat Yayınları, 2002.
- Esrock, S.E., Leichty, G.B. “Social Responsibility and Corporate Web Pages: Self Presentation or Agenda-Setting ?”, **Public Relations Review**, Vol 24, No 3, 1998, ss.305-319.

- \_\_\_\_\_. “Organization of Corporate Web Pages: Publics and Functions”, **Public Relations Review**, Vol 26, No 3, 2000, ss.327-344.
- Eren, E. **Yönetim Psikolojisi**, 4. basım, İstanbul, Beta Yayıncılık, 1993.
- Ertürk, Y.D.(ed.). **Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2007.
- Eşmen, Ö. **Sosyal Sorumluluk Kavramının Tarihsel Gelişimi ve İşletmelerin Halkla İlişkiler Etkinliklerinde Sosyal Sorumluluğun Önemi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Halkla İlişkiler Bilim Dalı, İstanbul, 2005.
- Fitzpatrick, K. R. “Evolving Standards in Public Relations: A historical examination of PRSA’s Codes of Ethics”, **Journal of Mass Media Ethics**, Vol 17, No 2, 2002, ss. 89-110.
- Frankental P. “Corporate Social Responsibility- A PR Invention”, **Corporate Communications:An International Journal**, Vol 6, No1, 2001, s.20.
- Freedman, M., Wasley, C. “The Association Between Environmental Performance and Environmental Disclosure in Annual Reports and 10-Ks”, **Advances in Public Interest Accounting** , Vol 3, 1990, ss. 183–193.
- Freitag, A.R., Picherit-Dutler, G. “Employee Benefits Communication: Proposing a PR-HR Cooperative Approach”, **Public Relations Review**, Vol 30, 2004, ss. 475-482.
- Friedman, M. “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”, **The New York Times Magazine**, 13 Eylül 1970, çevrimiçi erişim 15 Mart 2007, <http://www-rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts.friedman.dunn.pdf>
- Fuller, T., Tilley, F. “Corporate Ethical Futures: Responsibility for the Shadow on the Future of Today’s Ethical Corporations”, **Futures**, Vol 37, 2005, ss.183-197.
- Garriga, E., Melé, D. “Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory”, **Journal of Business Ethics**, Vol 53, 2004, ss.51-71.
- Gorz, A. **İktisadi Akılın Eleştirisi**, İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 1995.
- Göksel, A.B. **Halkla İlişkiler**, 2. baskı, İzmir, Tanık Matbaacılık, 1990
- Greising-Pophal, L. **The Essentials of Corporate Communications and Public Relations**, Boston, Harvard Business School Press, 2006

- Grunig, J.E., Hunt T. **Managing Public Relations**, New York, Holt, Rinehart&Winston, 1984
- Grunig, L.A., Grunig, J.E. ve Vercic, D. “Are the IABC’s Excellence Principles Generic?: Comparing Slovenia and the United States, the United Kingdom and Canada”, **Journal of Communication Management**, Vol 2, 1998, ss. 335-356.
- Grunig, J.E. (Ed.) **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**, İstanbul, Rota Yayınları. 2005 Orj.Excellence in Public Relations and Communication Management, Hillsdale NJ, Lawrence Erlbaum, 2002
- Grunig, J.E., Repper, F.C. “Stratejik Yönetim, Kamular ve Gündemler”, Grunig J.E.(Ed.), **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik** içinde ss.131-173, İstanbul, Rota Yayınları, 2005
- Grunig, J.E. “Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations as a Strategic Management Function”, **Journal of Public Relations Research**, Vol 15, No 2, 2006, ss. 151-176.
- Güler, B.A., “Sosyal Devlet ve Yerelleşme”, Yayımlanmamış Sözlü Bildiri Metni, TMMOB Mimarlar Odası İstanbul Büyükkent Şubesi, **Yasal Değişim Sürecinde İnsan, Toplum,Çevre, Kent ve Mimarlık Sempozyumu**, İstanbul, Nisan 2005.
- Gürgen, H. **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, İstanbul, Der Yayınları, 1997
- Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M. ve Schmidpeter, R. (Ed.). **Corporate Social Responsibility Across Europe**, Berlin, Springer. 2005
- Hall, M.L.L., Hall, C.A.L. **Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Günay,G. (çev.), İstanbul, Rota Yayınları, 2004
- Hancock, J. **Investigating in Corporate Social Responsibility: A Guide to Best Practice, Business Planning and the UK’s Leading Companies**, London, Kogan Page, 2004, çevrimiçi erişim 10 Kasım 2007, <http://site.ebrary.com/>.
- Handy, C. “İşletme Ne için Vardır?”, **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Şirketlerin Toplumsal Sorumluluğu**, ss. 71-87, İstanbul, MESS Yayınları, 2002.
- Harrison, S. “Corporate Social Responsibility: Linking behaviour with reputation. Kitchen”, P.J.(Ed.), **Public Relations: Principles and Practices** içinde ss.128-147, Cakovec, International Thomson Business Press, 1999.

- Hawkins, D.E., **Corporate Social Responsibility: Balancing tomorrows sustainability and today's profitability**. China, Palgrave-Mcmillan, 2006.
- Heath, R. L., Ryan, M. "Public Relations' Role in Defining Corporate Social Responsibility", **Journal of Mass Media Ethics**, Vol 4, No 1, 1989, ss.21-38.
- Hebert, E. "Corporate Culture, Add 98 Years of Seasoning", in Goodman, M.B. (Ed.), **Corporate Communication for Executives**, ss. 70-84, New York, State University of New York Press,1998.
- Heller, A. **Bir Ahlak Kuramı**; Yılmaz, A.,Tütüncü, K., Demirel,E. (Çev),. İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 2006
- Heslin, P.A., Ochoa, J.D. " Understanding and Developing Strategic Corporate Social Responsibility", **Organizational Dynamics**, Vol 37, No 2, 2008, ss.125-144.
- Holtz, S. **Corporate Conversations: A Guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communications**, New York, AMACOM, 2004
- Huang, Y.H. "Is Symmetrical Communication Ethical and Effective?", **Journal of Business Ethics**, Vol 53, 2004, ss.333-352.
- Husted, B.W."Governance Choices for Corporate Social Responsibility: to Contribute, Collaborate or Internalize?", **Long Range Planning**, Vol 36, 2003, ss.481-498.
- Ibrahim, N.A., Angelidis, J.P. "Corporate Social Responsibility: A comparative analysis of perceptions of top executives and business students", **The Mid-Atlantic Journal of Business**, Vol 29, No 3, 1993, ss.303-314.
- Ibrahim, N.A., Angelidis, J.P. ve Howard, D.P. "Corporate Social Responsibility: A comparative analysis of perceptions of practicing accountants and accounting students", **Journal of Business Ethics**, Vol 66, 2006, ss.157-167.
- Ilgaz, P. **İletişim Stratejisi Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Halkla İlişkiler Bilim Dalı, İstanbul, 2005
- Jefkins, F. **Public Relations Techniques**, 2. Basım, Wiltshire, Butterworth-Heinemann, 1994
- Jefkins, F., Yadin, D.(Ed.) **Public Relations**, 5. Basım, Glasgow, Pitman Publishing, 1998
- Johnson, G., Scholes, K. ve Whittington, R. **Exploring Corporate Strategy**, 7 Basım., Harlow, Prentice Hall, 2005.

- Kadıbeşegil, S. **Halkla İlişkilere Nereden Başlamalı?**, İstanbul, Capital Medya, 2001
- \_\_\_\_\_. “Sürdürülebilir Rekabet”, çevrimiçi erişim 5 Mayıs 2007, <http://www.orsa.com.tr/cgi-bin/asp/content.asp?type=normal&lang=TR&id=179>
- Karasar, N. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, 12. Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2003.
- Karlberg, M. “Remembering the Public in Public Relations Research: From Theoretical to Operational Symmetry”, **Journal of Public Relations Research**, Vol 8, No 4, 1996, ss. 263-278.
- Kaya, B. **Bütünleşik Kurumsal İletişim**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2003.
- Kent, L.M., Taylor, M. “Toward A Dialogic Theory of Public Relations”, **Public Relations Review**, Vol 28, 2002, ss.21-37.
- Kırmacı, M. “Fransa’da Grev Dalgası”, **Cumhuriyet Strateji**, ss.19, 3 Aralık 2007.
- Kim, S.Y., Reber, B.H. “How Public Relations Professionalism Influence Corporate Social Responsibility”, Sözlü Bildiri, **International Communication Association 2007 Annual Meeting**, P1-29.
- Kim, S.Y., Reber, B.H. “Public Relations’ Place in Corporate Social Responsibility: Practitioners define their role”, **Public Relations Review**, DOI:10.1010/j.pubrev.2008.07.003.
- Klein, J., Dawar, N. “Corporate Social Responsibility and Consumers’ Attributions and Brand Evaluations in a Product-Harm Crisis”, **International Journal of Research in Marketing**, Vol 21, 2004, ss.203-217.
- Knox, S., Maklan, S. “Corporate Social Responsibility: Moving Beyond Investment Towards Measuring Outcomes”, **European Management Journal**, Vol 22, No 5, 2004, ss. 508-516.
- Kotler, P., Armstrong, G. **Principles of Marketing**, Boston, Pearson Education, 2004.
- Kotler, P., Lee, N. **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, İstanbul, MediaCat, 2006.
- L’Etang, J. “Kurumsal Sorumluluk ve Halkla İlişkiler Etiği”, L’Etang,J., Pieczka M. (der), **Halkla İlişkilerde Eleştirel Yaklaşımlar** içinde, ss. 153-189, Ankara, Vadi Yayınları, 2002.
- L’Etang, J., Pieczka M.,(der.), **Halkla İlişkilerde Eleştirel Yaklaşımlar**, Ankara, Vadi Yayınları, 2002
- Lafargue, P. **Tembellik Hakkı**, İstanbul, Telos Yayınları, 1991

- Lee, S., Evatt, D.S. “An Empirical Comparison of the Predictors of Excellence in Public Relations”, **Corporate Reputations Review**, Vol 8, No 1, 2005, ss.31-43.
- Mahoney, L. S., Thorne L. “Corporate Social Responsibility and Long-Term Compensation: Evidence from Canada”, **Journal of Business Ethics**, Vol 57, No 3, 2005, ss.241–253.
- Maignan, I., Ferrell O. C. “Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France”, **Journal of Business Ethics** ,Vol 23, No 3, 2000, ss. 283–297.
- \_\_\_\_\_. “Antecedents and Benefits of Corporate Citizenship: An investigation of French Businesses”, **Journal of Business Research**, Vol51, 2001, ss.37-51.
- Malovics, G., Csigene, N. N. ve Kraus, S. “The Role of Corporate Social Responsibility on Strong Sustainability”, **The Journal of Socio-Economics**, Vol 37, 2008, ss.907-918.
- McGuire, J. B., A. Sundgren ve T. Schneeweis “Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance”, **Academy of Management Journal**, Vol 31, 1988, ss 854– 872.
- McLean, B., Elkind, P. **Gümüş Kurşun: Enron’un İnanılmaz Yükselişi ve Önlenemeyen Çöküşü**, çev. Canan Feyyat, İstanbul, Scala Yayıncılık, 2005.
- McMahon, T. F. “A Brief History of American Business Ethics”, Ed. Frederick, R.E., **A Companion To Business Ethics** içinde, ss.342-352, United Kingdom, Blackwell Publishing, 2003.
- McWilliams, A., Siegel, D. “Corporate Social Responsibility: A theory of the firm perspective”, **Academy of Management Review**, Vol 26, 2001a, ss.117-227.
- Mescon, M.H., Bovee, C.L, Thill, J.V. **Business Today**, 10th.Ed., New Jersey, Prentice Hall, 2001.
- Metin, H. **Halkla İlişkilerde Sosyal Sorumluluk**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2002
- Morimoto, R., Ash, J. , Hope, C. “Corporate Social Responsibility Audit: From Theory to Practice”, **Journal of Business Ethics**, Vol 62, 2005, ss.315-325.
- Morsing, M., Schultz, M. ve Nielsen, K.U. “The ‘Catch 22’ of Communicating CSR: Findings from a Danish Study”, **Journal of Marketing Communications**, Vol 14, No 2, 2008, ss.97-111.

- Murillo, D., Lozano, J.M. “SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words”, **Journal of Business Ethics**, Vol 67, 2006, ss.227-240.
- Murphy, P. “The Limits of Symmetry: A Game Theory Approach to Symmetric and Asymmetric Public Relations”, **Public Relations Research Annual**, Vol 3, 1991, ss.115-131.
- Nalbant, Z.E. “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt.12, No 1, 2005ss.193-201.
- Ofori, D.F., Hinson, R.E. “Corporate Social Responsibility (CSR) Perspectives of Leading Firms in Ghana”, **Corporate Governance**, Vol 7, No 2, 2007, ss.178-193.
- Okay, A., Okay, A. **Halkla İlişkiler: Kavram, Strateji ve Uygulamaları**, İstanbul, Der Yayınları, 2002.
- O’Sullivan, T., Hartley, J., Saunders, D., Montgomery ve M., Fiske, J. **Key Concepts in Communication and Cultural Studies**, 2nd Ed., London, Routledge, 1994.
- Öcal, A.T. **İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu: Ahlaki bir Değerlendirme**, İstanbul, Beta, 2007.
- Özgener, Ş. **İş Ahlakının Temelleri:Yönetimsel Bir Yaklaşım**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004.
- Özkol, E., Çelik, M.ve Gönen, S. “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Muhasebenin Sosyal Sorumluluğu”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Temmuz, No.27, ss.146-157, 2005.
- Peltekoğlu, F.B. **Halkla İlişkiler Nedir?**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001.
- Peterson, D. K. “The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment”, **Business and Society** , Vol 43, No 3. 2004, ss. 296–319.
- Pieczka, M. “Paradigmalar, Sistem Teorisi ve Halkla İlişkiler”, L’Etang, J., Pieczka M.,(der.), **Halkla İlişkilerde Eleştirel Yaklaşımlar** içinde, ss 215-261, Ankara, Vadi Yayınları, 2002.
- Porter, M.E., Kramer, M.R. “Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, **Harvard Business Review**, December, 2006.

- Quazi, A. M., O'Brien D. "An Empirical Test of a Cross-National Model of Corporate Social Responsibility", **Journal of Business Ethics**, Vol 25, 2000, ss.33-51.
- Rhee, Y. "Global Public Relations: A Cross-Cultural Study of the Excellence Theory in South Korea", **Journal of Public Relations Research**, Vol 14, No 3, 2002, ss.159-184.
- Rondinelli, D.A., Berry, A.M. "Environmental Citizenship in Multinational Corporations: Social Responsibility and Sustainable Development", **European Management Journal**, Vol 18, No 1, 2000, ss.70-84.
- Ruf, B. M., K. Muralidhar ve K. Paul, "The Development of a Systematic, Aggregate Measure of Corporate Social Performance", **Journal of Management** , Vol 24, No 1, 1998, ss.119-133.
- Sabuncuoğlu, Z. **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, 6.baskı, Bursa, Furkan Ofset, 2004.
- Seitel, F.P. **The Practice of Public Relations**, 9.basım, New Jersey, Pearson Education. 2004.
- Sen, S., Bhattacharya C. B. "Does Doing Good Always Lead To Doing Better? Consumer Reactions To Corporate Social Responsibility", **Journal of Marketing Research**, Vol 38., 2001, ss.256.
- Singhapakdi, A., Karande, K., Rao, C. P.ve Vitell, S.J. "How Important Are Ethics and Social Responsibility?", **European Journal of Marketing**, Vol 35, No 1/2, 2001, ss.133-152.
- Smith, D., Skalnik, J. ve Skalnik, P. "Ethical Behavior of Marketing Managers and MBA Students", **Teaching Business Ethics**, Vol 3, No 4, 1999, ss.321-335.
- Smith, L. **Effective Internal Communication**, Mounter, P. (ed), London, Kogan Page, 2005
- Springston J.K. , Leichy G. "Boundary Spanning Activities in Public Relations", **Journalism and Mass Communication Quarterly**, Vol 71, No 3, 1994, ss. 697-708.
- Sriramesh, K., Grunig, J.E., Buffington, J. "Kurumsal Kültür ve Halkla İlişkiler", Grunig J.E.(Ed.), **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik** içinde ss.603-623, İstanbul, Rota Yayınları, 2005.
- Steiner, G. A.; Steiner, J. F. **Business, Government and Society**. 8<sup>th</sup> ed. , Singapore, The McGraw-Hill Companies Inc. ,1997.



- Stone, J. D. "Public Relations and Public Responsibility", **Public Relations Quarterly**, Vol 50, No 1, 2005, ss.31-34.
- Stuart, H., Jones, C. "Corporate branding in Marketspace", **Corporate Reputation Review**, Vol 7, No 1, 2004, ss.84-98.
- Şimşek, B. **Yöneticilerin Çalışanlara Karşı İş Etiğine Yönelik Değerlerinin Tesbit ve Analizine İlişkin bir Çalışma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Eskişehir, 1999.
- "Şirketler Enerji için Çamura Çöpe Dadandı", **Hürriyet** , ss.12, (24Ağustos, 2008).
- Tabachnick, B.G., Fidell, L.S. **Using Multivariate Statistics**, Boston, Allyn and Bacon, 2007.
- Talu, N. **Sürdürülebilir Kalkınma Durum Değerlendirme Raporu, Sürdürülebilir Kalkınmanın Sektörel Politikalara Entegrasyonu Projesi**, TR 0402.11, çevrimiçi erişim 10Ağustos 2008  
<http://www.bayindirlik.gov.tr/turkce/kentlesme/skdurumdegerlendirmeraporu.pdf>.
- Tench, R., Yeomans, L. **Exploring Public Relations**, Spain, Pearson Education, 2006.
- Tepe, H. "Bir Felsefe Dalı Olarak Etik", **Doğu-Batı: Düşünce Dergisi**, Sayı 4, 1998, ss.9-24.
- Tevrüz, S. "Etik Yaklaşımlar ve İş Ahlakı", Tevrüz, S (ed), **İş Hayatında Etik** içinde 1. Bölüm, İstanbul, Beta, 2007
- Theaker, A. **Public Relations Handbook** , Florence, KY, Routledge, 2001.
- Timuçin, A. "Sorumluluk", **Felsefe Sözlüğü**, 5. baskı., İstanbul, Bulut Yayınları, 2004
- Tutar, H., Yılmaz ve M.K., Erdönmez, C. **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, Ankara, Nobel, 2003.
- Türker, D. "Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study", **Journal of Business Ethics**, 2008, DOI 10.1007/s10551-008-9780-6.
- Usluata, A. **İletişim**, İstanbul, İletişim Yayınları, 1994.
- Üzün, C. **Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler**, İzmir, Dokuz Eylül Yayınları, 2000.
- Valentine, S., Fleischman, G. "Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction", **Journal of Business Ethics**, Vol 77, 2008, ss.159-172.

- Van der Wiele,T., Kok, P., McCenna, R. ve Brown, A. “A Corporate Social Responsibility Audit within a Quality Management Framework”, **Journal of Business Ethics**, Vol 31, 2001, ss.285-297.
- Vettori, S. **The Employment Contract and the Changed World of Work**, Wiltshire, Ashgate, 2007.
- Vogel, D. **Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility (Revised Edition)**, Brookings Institution Press, 2006, çevrimiçi erişim 12 Mayıs 2008, <http://site.ebrary.com/> .
- Waddock, S. A. , Graves S. B. “The Corporate Social Performance – Financial Performance Link”, **Strategic Management Journal**, Vol 18, No 4, 1997, ss. 303–319.
- Wakefield, R.I. “Preliminary Delphy Research on International Public Relations Programming: Initial data supports application of certain generic/specific concepts” D. Moss (Ed.), **Perspectives on Public Relations Research** içinde , ss.196-209, London, GBR, Routledge, 1999.
- Warhurst, A., Mitchell, P. “Corporate Social Responsibility and the Case of Summitville Mine”, **Resources Policy**, Vol 26, 2000, ss.91-102.
- White, J., Dozier, D.M. “Halkla İlişkiler ve Yönetim Kararları”, Grunig ,J.E., **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik** içinde 4. Bölüm, ss. 105-122, İstanbul, Rota Yayınları, 2005.
- Wilcox, D.L., Cameron,G.T., Ault, P.H. ve Agee, W.K. **Public Relations Strategies and Tactics**, 7.basım, Boston, Pearson Education, 2003.
- Wright, D.K., Hinson, M. “Weblogs and Employee Communication: Ethical Questions for Corporate Public Relations”, Yayınlanmamış kongre bildirisi. **9th Annual International Public Relations Research Conference**, Miami, Florida, USA. 10 Mart 2006.
- Wolfe, R., Aupperle, K. “Introduction to Corporate Social Performance: Methods for Evaluating an Elusive Construct”, in J. E. Post (ed.), **Research in Corporate Social Performance and Policy**, Vol 12 (JAI Press, Greenwich, CT), 1991, ss. 265–268.
- Yamak, S. **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi**, İstanbul,Beta, 2007.

Yaşar, N. “Sorumluluk ve Ahlak”, Tevrüz, S (ed), **İş Hayatında Etik** içinde 2. Bölüm, İstanbul, Beta, 2007.

Yazıcıoğlu, Y., Erdoğan, S. **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2004.

### **Diğer Cevrimici Kaynaklar:**

<http://accountability21.net> Erişim tarihi:15.03.2007.

[http://www.iccwbo.org/home/menu\\_global\\_compact.asp](http://www.iccwbo.org/home/menu_global_compact.asp) Erişim tarihi:16.03.2007.

<http://www.ilo.org/business> Erişim tarihi: 16.03.2007.

<http://www.iso.org> Erişim tarihi: 16.03.2007

<http://www.fairtrade.net/> Erişim tarihi:08.06.2008.

[www.dusleratolyesi.org/da0230.html](http://www.dusleratolyesi.org/da0230.html) Erişim tarihi: 12.06.2008.

[http://www.ydk.gov.tr/kit99/onuncu\\_bolum.htm](http://www.ydk.gov.tr/kit99/onuncu_bolum.htm) Erişim tarihi: 19.02.2008.

[www.kalder.org](http://www.kalder.org) Erişim tarihi:20.06.2008.

[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org) Erişim tarihi: 15.03.2007.

<http://www.globalreporting.org> Erişim tarihi: 16.03.2007.

[www.globalsullivanprinciples.org](http://www.globalsullivanprinciples.org) Erişim tarihi: 16.03.2007.

<http://www.ftse.com/ftse4good/index.jsp> Erişim tarihi:21.05.2007

<http://www.shell.com> Erişim tarihi:12.06.2008.

[www.tbmm.gov.tr/komisyon/insanhak/pdf01/391-410.pdf](http://www.tbmm.gov.tr/komisyon/insanhak/pdf01/391-410.pdf) Erişim tarihi: 19.02.2008.

[www.tegv.org.tr](http://www.tegv.org.tr) Erişim tarihi: 20.06.2008.

<http://www.thesullivanfoundation.org/gsp/principles/gsp/default.asp>

Erişimtarihi:28.04.2008.

<http://www.oecd.org/dataoecd/56/36/1922428.pdf> Erişim tarihi: 28.04.2008.

[http://www.weforum.org/pdf/GCCI/GCC\\_CEOstatement.pdf](http://www.weforum.org/pdf/GCCI/GCC_CEOstatement.pdf) Erişim tarihi: 20.06.2008.

<http://www.weforum.org/en/initiatives/corporatecitizenship/index.htm>

Erişim tarihi: 20.06.2008.