

**T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı**

**KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK: HALKLA İLİŞKİLER
AÇISINDAN BİR DEĞERLENDİRME**

DOKTORA TEZİ

Çisil SOHODOL BİR

**Danışmanı
Ahmet Bülend GÖKSEL**

İZMİR-2008

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne sunduğum Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme adlı doktora tezinin tarafımdan bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları bibliyografyada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.

Çisil Sohodol Bir

TUTANAK

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 04/09/2008 tarih ve 1/19 sayılı kararı ile oluşturulan jüri Halkla İlişkiler ve Tanıtım anabilim dalı doktora öğrencisi G. S. (S. S. S.)'nin aşağıda başlığı (Türkçe / İngilizce) belirtilen tezini incelemiş ve aday 30/09/2008 günü saat 10:00'da 2.5 saat süren tez savunmasına almıştır.

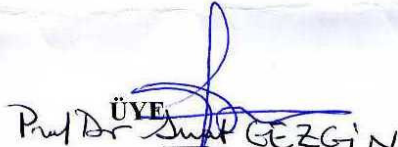
Sınav sonunda adayın tez savunmasını ve jüri üyeleri tarafından tezi ile ilgili kendisine yöneltilen sorulara verdiği cevapları değerlendirerek tezin başarılı/başarısız/düzeltilmesi gerekli olduğuna oybirliğiyle / oyçokluğuyla karar vermiştir.


Prof. Dr. Ahmet Bülent Gökse

Başarılı ☒

Başarısız ☐

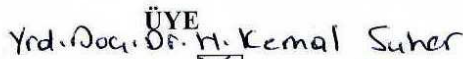
Düzeltilme (6 ay süreli) ☐


Prof. Dr. Şuip GEZGİN

Başarılı ☒

Başarısız ☐

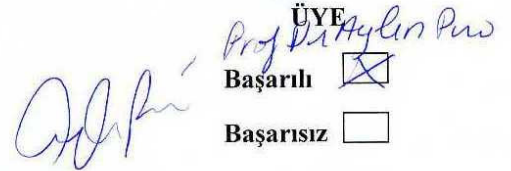
Düzeltilme (6 ay süreli) ☐


Yrd. Doç. Dr. H. Kemal Suher

Başarılı ☒

Başarısız ☐

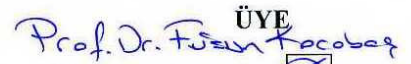
Düzeltilme (6 ay süreli) ☐


Prof. Dr. Aylin Puro

Başarılı ☒

Başarısız ☐

Düzeltilme (6 ay süreli) ☐


Prof. Dr. F. S. Kocabaş

Başarılı ☒

Başarısız ☐

Düzeltilme (6 ay süreli) ☐

Tezin Türkçe Başlığı : Kurumsal Sosyal Sorumluluk ; Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme

Tezin İngilizce Başlığı : Corporate Social Responsibility : An Evaluation for Public Relations

1. Doktora Tezi savunma süresi asgari 90 azami 120 dakikadır.
2. Tutanak (jürinin karar ve imzaları haricinde) bilgisavarda doldurulmalıdır
3. Tez başlığı (İngilizce ve Türkçe) mutlaka belirtilmelidir.
3. Doktora Tez savunmasında üyelerden en az birinin üniversite dışından olması zorunludur.

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK: HALKLA İLİŞKİLER AÇISINDAN BİR DEĞERLENDİRME

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	8
-------------------	----------

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK: KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE

1.1. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI.....	12
1.1.1 Sosyal Sorumluluk Kavramına İlişkin Tanımlamalar.....	12
1.2. SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMININ TARİHİ GELİŞİMİ.....	20
1.2.1. Sanayi Devrimi Öncesi Dönem.....	20
1.2.2. Sanayi Devrimi Sonrası Dönem (Mekanizasyon Dönemi).....	23
1.2.3. 20.yy'ın İlk Yarısı ve Otomasyon Dönemi.....	25
1.2.4. II. Dünya Savaşı Sonrası Dönem.....	25
1.2.5. Sosyal Sorumlulukta Türkiye'ye İlişkin Değerlendirme.....	27
1.3. SOSYAL SORUMLULUKLA İLGİLİ KAVRAMLAR.....	34
1.3.1. Ahlak.....	34
1.3.2. Etik.....	35
1.3.3. İşletme Etiği.....	37
1.3.4. Sürdürülebilirlik.....	38
1.3.5. Gönüllülük.....	40
1.3.6. Hayırseverlik.....	41

İKİNCİ BÖLÜM

SOSYAL SORUMLULUKLA İLGİLİ TARTIŞMA, GÖRÜŞ ve ALANLAR

2.1. SOSYAL SORUMLULUKLA İLGİLİ TEMEL GÖRÜŞLER.....	46
2.1.1.Klasik Görüş.....	47
2.1.2. Sosyo-Ekonomik Görüş.....	49
2.1.3. Modern Görüş.....	51
2.1.4. Yardımsever Görüş.....	51
2.2. SOSYAL SORUMLULUĞUN ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİNE İLİŞKİN YAKŞALIMLAR.....	51
2.2.1.Sosyal Zorunluluk.....	52
2.2.2. Sosyal Tepki.....	53
2.2.3. Sosyal Duyarlılık.....	53
2.3. SOSYAL SORUMLULUK ANLAYIŞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	53
2.4. SOSYAL SORUMLULUĞUN SINIRLARI.....	54
2.4.1. Maliyet.....	54
2.4.2. Verimlilik.....	55
2.4.3. Faaliyet Alanı ve Karmaşıklık.....	55
2.5. SOSYAL SORUMLULUKLA İLGİLİ KARARLARI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	56
2.5.1. İşletmenin Büyüklüğü.....	56
2.5.2. İşletmenin Mülkiyeti.....	56
2.5.3. Üretim Kaynağı.....	56
2.6. SOSYAL SORUMLULUK İLKELERİ.....	57
2.7. KURUMSAL YAPI ve SOSYAL SORUMLULUK DÜZEYİ.....	58
2.7.1. Sosyo-kültürel Faktörler.....	58
2.7.2. Ulusal Faktörler.....	59
2.7.3 Sektörel Faktörler.....	59
2.7.4. Örgütsel Faktörler.....	61
2.7.5. Bireysel Faktörler.....	62

2.8. SOSYAL SORUMLULUĞUN ÖNEMİ.....	62
2.9. SOSYAL SORUMLULUK ALANINDA ULUSLARARASI STANDARTLAR.....	67
2.9.1. Caux Prensipleri.....	68
2.9.2. Keidanren Sözleşmesi.....	68
2.9.3. SA 8000 Standartları.....	69
2.9.4. Küresel Sorumluluk Anlaşması.....	71

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SOSYAL SORUMLULUK STRATEJİLERİ, MODELLERİ ve ALANLARI

3.1. SOSYAL SORUMLULUK STRATEJİLERİ.....	73
3.1.1. Engelleyici Strateji.....	75
3.1.2. Koruyucu Strateji.....	75
3.1.3. Uyumlaştırıcı Strateji.....	75
3.1.4. Aktivist Strateji.....	76
3.2. SOSYAL SORUMLULUK MODELLERİ.....	76
3.2.1. Carroll'un Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modeli.....	76
3.2.2. Aupperle'nin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modeli.....	79
3.2.3. Pinkston'un Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modeli.....	80
3.2.4. Üç Aşamalı Sosyal Sorumluluk Modeli	
3.2.5. Ackerman'ın Sosyal Duyarlılık Modeli.....	81
3.3. İŞLETMELERİN SOSYAL SORUMLULUK ALANLARI.....	85
3.3.1. Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumlulukları.....	87
3.3.2. Sermaye Sahiplerine Karşı Sorumlulukları.....	89
3.3.3. Çevreye Karşı Sorumluluklar.....	90
3.3.4. Sosyo-Kültürel Çevreye Karşı Sorumluluklar.....	93
3.3.5. Tüketicilere Karşı Sorumluluklar.....	93

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL TEORİLERİ, KAMPANYALARI VE HALKLA İLİŞKİLER

4.1. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK TEORİLERİ.....	96
4.1.1. Paydaş Teorisi.....	96
4.1.1.1. Paydaş Kavramına Giriş.....	96
4.1.1.2. Geniş Tabanlı Bakış.....	97
4.1.1.3. Sınırlı Görüş.....	101
4.1.2. Çıkar Sahipleri Teorisi.....	105
4.1.2.1. Çıkar sahiplerinin Belirlenmesi ve Tanımlanması.....	109
4.1.2.2. Çıkar Sahiplerinin Yönetimine Yaklaşımlar.....	111
4.2. HALKLA İLİŞKİLER ve KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK.....	115
4.2.1. Halkla İlişkiler Kavramı ve Gelişimi.....	115
4.2.2. Halkla İlişkiler ve Sosyal Sorumluluk Evriminde Ortak Yanlar.....	121
4.2.3. Halkla İlişkiler ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Arasındaki Benzerlikler.....	124
4.2.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Halkla İlişkilerin Kapsam Ve Uygulama İlişkisi.....	129

BEŞİNCİ BÖLÜM

TÜRK İŞLETMELERİ'NDE KSS'YE VERİLEN ÖNEM-GELECEK BEKLENTİLERİ VE HALKLA İLİŞKİLER YÖNETİCİLERİNİN KSS'YE YÖNELİK TUTUMLARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	138
5.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	138
5.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	138
5.3.1.Araştırmanın Evreni ve Örneklem.....	138
5.3.2. Verilerin Toplanması.....	139
5.3.3. Verilerin Değerlendirilmesi.....	140
5.4. BULGULAR ve YORUMLAR.....	141
 SONUÇ.....	 194
KAYNAKÇA.....	201
ÖZET.....	213
ABSTRACT.....	214
EK: ANKET FORMU	
ÖZGEÇMİŞ	

GİRİŞ

Kurumsal sosyal sorumluluk konusunda birçok tanım yapılmaktadır. Kavram, işletmelerin kar elde etmesinin ötesinde topluma yönelik belli yükümlülükleri olduğu fikrine dayanmakta ve ticari bir işletmenin ekonomik ve yasal yükümlülüklerin ötesinde, uzun dönemli bir amaç olarak toplum için yararlı girişimlerde bulunması yükümlülüğü şeklinde tanımlanmaktadır. Geniş anlamıyla sosyal sorumluluk “işletmelerin karar vermeden önce, kamu üzerinde yapacağı etkinin etraflı bir biçimde düşünülmesi” olarak özetlenmektedir.

Felsefi tartışmalarda teorik olarak ele alınan ve uygulama kökenleri 19. yüzyıldaki hayırseverlik uygulamalarına dayanan kurumsal sosyal sorumluluk son yirmi yıldır modern bir kavram ve iş uygulaması olarak yeniden sunulmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının yoğun olarak gündeme gelmesi ve üzerinde çokça tartışılmasının ardında, küresel gerçekler ve farklı çevrelerin işletmelerden beklentileri bulunmaktadır.

İşletmelerin çeşitli alanlara ilişkin sorunlara yönelmesi ve sosyal sorumluluk fikrinin uygulamaya dökülmesi yeni bir kavram değildir. 1946 yılında Dr.Edward Deming istatistiki kalite tekniklerinin ekonomik göstergelerle sınırlandırmaması gerektiğini tartışmış; kaliteli teknik ve araçların uygulanmasıyla ortaya çıkacak olan sosyal katkılarının önemi üzerinde durmuştur. 1970’li yıllarda da bu görüşe ilişkin gelişmeler devam etmiş ve işletmelerin sadece ekonomik başarılarıyla değil, ekonomik olmayan kriterlerle de yargılanması gerektiğine dair bir inanç oluşmuş ve toplumun işletmelerden beklentileri artmıştır. 1980’li yıllara gelindiğinde ise ticaretin amacının sadece para kazanmak değil, aynı zamanda toplumsal hizmet olduğu, karın kendi başına bir hedef değil topluma yapılan iyi bir hizmetin ödülü olması gerektiği, verilen hizmetin bir aracı ve ölçüsü olduğu görüşleri ortaya konulmuştur.

İşletme faaliyetlerinin ahlaki yönü, işletmeler tarafından üstlenilmesi gereken sosyal roller ve işletmelerin topluma karşı sorumluluklarının düzeyi gibi konular önemli tartışma alanları haline gelerek sosyal sorumluluk kavramını ön plana çıkarmıştır. Özellikle de 1980 sonrası dönemde küreselleşme, rekabet anlayışının değişmesi, fiyat odaklı rekabetten müşteri odaklı bir rekabet anlayışına geçilmesi, işletmelerin sadece

ürün ya da hizmet üreterek değil müşteri için bir değer yaratarak hayatlarına devam edebileceklerinin farkına varması, iş dünyasından beklentilerin değişmesi, hükümetlerin rolünün azalması, tüketici duyarlılığının artması, halkın işletme faaliyetleri hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak istemesi, çalışma koşulları konusunda duyarlılığın artması gibi gelişmeler sosyal sorumluluk anlayışının da gelişmesine ve yeniden şekillenmesine zemin hazırlamıştır.

Günümüzde sosyal sorumluluk, işletmenin ahlaki değerleri temel alarak, ekonomik ve hukuki koşulları çerçevesinde örgüt içi ve örgüt dışı grupların beklentilerine uygun bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesini sağlayan bir sorumluluk duygusu olarak değerlendirilmektedir. Sosyal sorumluluk kavramı, işletme ile toplum arasında gerçek bir anlaşma ortamı yaratılmasına hizmet etmektedir. Ancak sosyal sorumluluk konusunda iki temel karşıt görüş bulunmaktadır. Bunlardan birincisi dar anlamda konuyu ele alan ve karı fazlalaştırma amacını taşıyan işletmeyi esas alan sosyal sorumluluk yaklaşımı, ikincisi ise sosyal sorumluluğu daha geniş anlamda ortaya koyan ve çevreyi esas alan sosyal sorumluluk yaklaşımıdır.

İşletmelerin sosyal sorumluluk alanlarına bakıldığında ise söz konusu alanların iç ve dış müşterilere yönelik olarak sosyal alanlar olmak üzere farklılaştığını söylemek mümkündür. İç müşterilere yönelik sosyal sorumluluklar; çalışma yaşamı kalitesini yükseltmek, özel yaşamın gizliliğine saygı göstermek, çalışanlar arasında ayrımcılık yapmamak, çalışanlara özgür düşünme ve konuşma hakkı sağlamak, çalışanlar için anlamlı iş ve istihdam olanakları yaratmak, sosyal yardım ve hizmetlerde bulunmak gibi uygulamalarla karşılaşılmaktadır. Dış müşterilere yönelik sosyal sorumluluk alanları ise, müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamak, müşterilerin korunması ve doğru bilgilendirilmesi, farklı çıkar gruplarının beklentilerini dengelemek, toplum yararına hizmet etmek, doğal çevreyi korumak olarak sıralanmaktadır.

Her geçen gün daha da bilinçlenen hedef kitleler, işletmelere kar elde etmenin ötesinde toplumsal ihtiyaçlara da duyarlı davranmalarını yönünde uyarılarda bulunmakta ve sorumlu davranışlarda bulunmaya zorlamaktadırlar. Bu nedenle rekabetçi ortamda varlıklarını sürdürmek isteyen tüm işletmeler, örgütsel hedeflerinin

yanında toplumsal beklentileri de değerlendirmek ve olanaklar dâhilinde en iyi şekilde karşılamak durumunda kalmaktadır.

İşletmelerin kamuoyunda olumlu bir imaj yaratmasını ve geliştirmesini amaçlayan halkla ilişkiler, misyonu gereği işletmenin sosyal sorumluluk alanına giren faaliyetlerini de yerine getirmesi yükümlülüğünü üstlenmek durumundadır. Benzer bir yaklaşımla sosyal sorumluluk anlayışının bir işletmenin halkla ilişkiler felsefesini temsil ettiği ifade edilebilir. Sosyal sorumluluk eksenli halkla ilişkiler etkinlikleri, işletmeye ve markalarına ilişkin inanç sistemi sağlayabilir ve tüketici algılarını önemli ölçüde geliştirebilir. Bunlara ek olarak böyle bir anlayış, işletmenin çalışanlar, tedarikçiler, kamu kuruluşları vb. önemli paydaşlarıyla değerli ve kalıcı ilişkiler kurmasını sağlayabilir. Bu anlamda halkla ilişkiler ve sosyal sorumluluk faaliyetleri arasındaki ilişki önem kazanmaktadır.

Tüm bunlardan hareketle Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme Başlıklı tezin ilk bölümünde kurumsal sosyal sorumluluk kavramının tanımına, kapsamına ve tarihsel gelişimine yer verilmiştir. Bu anlamda öncelikle kurumsal sosyal sorumluluk kavramının ortaya atıldığı ilk dönemden günümüze kadar geçen süre içerisinde hangi bakış açılarıyla ele alındığı ortaya konarak kavram ile ilgili yapılan tanımlamalar aktarılmış, daha sonra da sosyal sorumluluk kavramının ilk izlerinin rastlandığı sanayi devrimi öncesi dönemden günümüze kadar geçen süredeki tarihi gelişimi anlatılmıştır. Yine bu bölümde sosyal sorumluluk ile ilişkilendirilen kavramlar ayrıntılı bir biçimde değerlendirilmiştir.

Tezin ikinci bölümünde öncelikle sosyal sorumluluk konusunda ortaya atılan temel görüşler irdelenmiştir. Bu konuyu takiben, sosyal sorumluluk uygulamalarını etkileyebilecek sınırlar, sosyal sorumlulukla ilgili karar almayı etkileyen faktörler, sosyal sorumluluğa ilişkin ilkeler, sosyal sorumluluğun işletmeler için önemi ve bu alanda geliştirilen uluslar arası standartlar aktararak bölüm tamamlanmıştır.

Üçüncü bölümde öncelikle işletmelerin uygulayabileceği temel sosyal sorumluluk stratejileri ele alınmış daha sonra sosyal sorumluluk ile ilgili olarak geliştirilen modeller incelenmiştir. Üçüncü bölümün son kısmında ise işletmelerin sosyal sorumluluk yatırımı yapabileceği alanlar açıklanmıştır.

Tezin dördüncü bölümünde sosyal sorumluluğun ilişkilendirildiği temel teoriler üzerinde durulmuş, bu teorilerin sosyal sorumluluk ile ilişkileri açıklanmıştır. Bu bölümün devamında, halkla ilişkiler kavramı hakkında bilgi verilerek kurumsal sosyal sorumluluk halkla ilişkiler ilişkisi incelenmiştir.

Tezin beşinci ve son bölümünde Türkiye’deki işletmelerin sosyal sorumluluk ile ilgili mevcut durumunu, gelecek beklentilerini ve halkla ilişkiler çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili tutumlarını belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları verilmiştir.

Sonuç bölümünde ise konu ana hatlarıyla ele alınmış ve değerlendirilmiştir.

Çalışmanın gerçekleştirilmesinde ve akademik hayatımın her alanında desteğini hiç esirgemeyen sevgili hocam Prof. Dr. Ahmet Bülend Göksel’e, hem akıllarıyla hem yürekleriyle hayatıma yön veren iki harika insan Prof. Dr. Aylin Pira ve Prof. Dr. Füsun Kocabaş’a, sevgi ve destekleriyle bana hep güç veren annem babam ve kardeşime, hem bu tez yazılırken gösterdiği sabır ve anlayış hem de yol göstericiliği için sevgili eşim Prof. Dr. Ali Atıf Bir’e çok teşekkür ederim.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK: KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE

Sosyal Sorumluluk: Kavramsal Bir Çerçeve başlıklı ilk bölümünde öncelikle sosyal sorumluluk kavramının içeriği ve nasıl tanımlandığı üzerinde durulacaktır. Sosyal sorumluluk kavramının farklı uygulamacı ve akademisyenler tarafından geliştirilen tanımları ayrıntılı olarak incelenecek, tanımlar arasındaki benzer ve farklı yönler ortaya konularak kavramın tam olarak anlaşılması sağlanacaktır. Sosyal sorumluluk kavramı tanıtıldıktan sonra sosyal sorumluluğun günümüzdeki anlamına ulaşana kadar kat ettiği yol yani kavramın tarihi gelişim süreci mercek altına alınıp farklı dönemlerdeki farklı anlayış ve uygulamalardan bahsedilecektir. Söz konusu gelişim sürecinin sonunda da sosyal sorumluluk uygulamalarının günümüzdeki durumuna göz atılarak hem dünya hem de Türkiye'ye ilişkin bir değerlendirme sunulacaktır.

Bölümde sosyal sorumluluk sık sık sosyal sorumlulukla birlikte hatta bazen onun yerine kullanılan ve sosyal sorumlulukla ilişkili olduğunu düşündüğümüz ahlak, etik ve iş etiği, hayırseverlik, gönüllülük gibi kavramlara da açıklık getirilerek bu kavramların sosyal sorumlulukla ilişkileri ortaya konacaktır. Daha sonra sosyal sorumluluğun sınırları, ilkeleri, sosyal sorumlulukla ilgili tartışmalar, sosyal sorumlulukta karar vermeyi etkileyen faktörler, sosyal sorumlulukla ilgili uluslar arası standartlar incelenerek sosyal sorumlulukla ilgili ayrıntılı bir çerçeve çizilecektir.

1.1. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI

1.1.1 Sosyal Sorumluluk Kavramına İlişkin Tanımlamalar

Felsefi tartışmalarda kuramsal olarak ele alınan ve uygulama kökenleri bazılarına göre 19. yüzyılda gerçekleştirilen hayırseverlik uygulamalarına dayanan kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) son yirmi yıldır modern bir kavram ve iş uygulaması olarak ele alınmaktadır¹. İşletmelerin kurumsal sosyal sorumlulukları, modern yönetim anlayışında üzerinde sıklıkla durulmaya başlanan ve tartışılan bir konu haline gelmiştir.

¹ J. L'Etang, M. Pieczka, **Halkla İlişkilerde Eleştirel Yaklaşımlar**, Vadi Yayınları, İstanbul, 2002, s.157.

Günümüzde toplum, giderek artan bir oranda işletmelerin sosyal sorumluluk üstlenmeleri konusunda baskı yapmaya başlamış ve bunun sonucunda topluma hizmet amacı gözetilmeksizin, sadece kar amacına yönelen işletmelerin başarı şansı azalmıştır.² İşletmeler için işletmeyi verimli kılmak ve örgütsel etkinlik için ne denli önemli ise, işletmeyi topluma yararlı kılmak da o denli önemli hale gelmiştir.³

Sosyal sorumluluk kavramının sözlük anlamına bakıldığında; sosyal, toplumla ilgili, toplumsal anlamına, sorumluluk ise kişinin kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi, mesuliyet anlamında tanımlanmaktadır. Sosyal sorumluluk kavramı ise topluma karşı olan görevler ve bu görevlerden ötürü hesap verebilmedir.⁴

Taşkan sosyal sorumluluğu, işletmelerin, derneklerin ve yerel yönetimlerin, çağdaş toplumların sosyal yapısını oluşturan temel sorumluluklardan bir tanesi olarak düşünmektedir⁵. Mescon ise kavramı en basit tanımı; “işletmelerin kar elde etmenin ötesinde topluma yönelik belirli yükümlülükleri olduğu fikri”dir⁶ şeklinde ifade etmiştir. Robbins ve Coulter ise sosyal sorumluluğu, ticari bir işletmenin ekonomik ve yasal yükümlülüklerinin ötesinde, uzun dönemli bir amaç olarak toplum için yararlı girişimlerde bulunması yükümlülüğü şeklinde tanımlanmaktadır.⁷

İşletmelerin sosyal sorumluluğu üretimden tüketime kadar tüm faaliyetlerde topluma zarar vermeden, insan yaşamına iyileştirme yönüyle katkı sağlayan, toplum yararı için oluşmuş bir sorumluluk olarak değerlendirilmektedir.⁸

Sosyal sorumluluk, işletmelerin ekonomik ve hukuki şartlara, iş ahlakına, işletme içi ve dışı kişi ve grupların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisini

² A. Şen, N.Kaleli, “Bilgi Toplumu İşletmelerinde Sosyal Sorumluluk”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=428 **07.02.2006**

³ F. Ölçer, “Günümüzde Sosyal Sorumluluğun Değişen Boyutları ve İşletmeler Üzerine Etkileri”, **Standart Dergisi**, Yıl:40, Sayı:473, TSE Yayınları, Mayıs, 2001, s.22.

⁴ Z. Bardakçı, **İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Bilinci ve Çalışanlara Karşı Olan Sosyal Sorumluluklar Üzerine Bir Araştırma**, Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir, 2005, s.1.

⁵ U.Taşkan, **İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarını Yerine Getirmelerinde Halkla İlişkilerin Rolü ve Konuyla İlgili Bir Model Önerisi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir, 2003, s.10.

⁶ M. H. Mescon, **Business Today**, Prentice Hall, London, 2001, s.48.

⁷ P.S. Robbins, M. Coulter, **Management**, Prentice Hall, New Jersey, 2002, s.114.

⁸ A. W. Achenbaum, **Social Security**, Cambridge University Pres, London, 1986, s.27.

izlemesidir. ⁹Sosyal sorumluluk kavramı, bir işletmenin faaliyette bulunduğu ortamı koruma ve geliştirme konusundaki yükümlülükleri olarak da düşünülebilir. ¹⁰

Bir başka tanımlamada sosyal sorumluluk, işletmenin ticari faaliyetlerinin işletmeyle ilgili çıkar gruplarından (hissedarlar, çalışanlar, tüketiciler, rakipler, toplum vb.) hiçbirinin çıkarına zarar verilmeden yönetilmesi olarak değerlendirilmiştir. Söz konusu çıkar grupları ve işletmeden beklentilerini ise aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır: ¹¹

Hissedarlar	→	Kısa Dönemde Yüksek Kar
Çalışanlar	→	Yüksek ve Devamlı Ücret Çalışma Yaşam Kalitesinin Yükseltilmesi
Tüketiciler	→	Kaliteli Ürün Sürekli Hizmet Tüketici Haklarına Saygı
Rakipler	→	İş Ahlakına Uyum Yasal Rekabet
Toplum	→	İstihdam Olanaklarının Artması Doğal Çevrenin Korunması Sosyal Faydanın Maksimize Edilmesi

Kurumsal sosyal sorumluluk, belirli sınıflandırmalardan bağımsız olarak, yöneticilerin kamu politikasını ve sosyal konuları nasıl ele alması gerektiği ile ilgili her türlü kavram olarak da değerlendirilmektedir. ¹²

Sosyal sorumluluklar genel olarak bir işletmenin ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, işletme içi ve dışı kişilerin ve kurumların beklentilerine uygun politika ve

⁹ Ö. Dinger, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1996, s.112.

¹⁰ M. Ayemir, “Sosyal Sorumluluk 8000 Standardı”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, İzmir, Cilt: 1, Sayı:3, s.1.

¹¹ İ. Dalay “Yöneticilerin Sosyal Sorumlulukları” **Maliye Yazıları Dergisi**, Tamar Vakfı Yayını, Sayı:66, Ocak-Mart 2000, İstanbul, s.33.

¹² D. Windsor, Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches”, **Journal of Management Studies**, 43:1, January, 2006, s.95.

stratejiler uygulayarak, insanları memnun etmesine yöneliktir. Ekonomik koşullara uygunluk ülkenin kaynaklarının en etkili ve verimli şekilde kullanılması, toplumun ihtiyaçlarına yönelik yüksek kaliteli ürünler üretilmesidir. Yasalara uygunluk, işletmenin kanun, kararname, yönetmeliklere ters düşecek faaliyetlerde bulunmamasıdır. İş ahlakına uygunluk ise, eksik bilgilendirme, fırsatçılık, müşteriye sömürme, haksız rekabet ve rüşvet gibi olaylardan kaçınılmasını gerektirmektedir. İşletme kendi çıkarları kadar yaşadığı çevrenin ve toplumunda çıkarlarını gözetecek eylemlerde bulunmakla yükümlüdür.¹³

Sosyal sorumluluk, işletmelerin faaliyette bulundukları çevredeki toplumsal sorunları belirlemesi ve bu sorunların çözümü için gereken çalışmaları yapması olarak da tanımlanmaktadır. Burada amaç, yasal düzenlemelerin ötesinde, insana ve çevreye yatırım yapmaktır.¹⁴

Kotler ise sosyal sorumluluğu, isteğe bağlı iş uygulamaları ve kuramsal kaynakların katkıları aracılığıyla toplumun refahını iyileştirmek için üstlenilen bir yükümlülük olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlamadaki ana nokta kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin yasalar ile zorunlu tutulan iş faaliyetlerinden değil, isteğe bağlı olarak gerçekleştirilen uygulamalardan söz ediliyor olmasıdır. Kotler'in tanımında sosyal sorumluluk faaliyetleri gönüllü bir yükümlülük tabanına yerleştirilmektedir.¹⁵

World Business Council for Sustainable Development (Sürdürülebilir Gelişim için Dünya İş Konseyi), kurumsal sosyal sorumluluğu, “çalışanlarla, aileleriyle, yerel toplumla ve yaşam kalitesini iyileştirmek için geniş anlamda toplumla birlikte çalışarak sürdürülebilir ekonomik gelişime katkıda bulunabilmek için işletmelerin yükümlülüğü” şeklinde değerlendirmiştir.¹⁶

¹³ A. Halıcı, “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Stratejileri: Çanakkale İlinde Bir Araştırma” <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/9/09-ali> 22.04.2006.

¹⁴ F. Sönmez, K. Bircan, “İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Çevre Sorunlarında Ekonomik Yaklaşımlar” **Yaklaşım Dergisi**, Sayı:133, Yıl:12, Ocak- 2004, s.476.

¹⁵ P. Kotler, N.Lee, **Corporate Social Responsibility, DİPNOTU TAMAMLA**

¹⁶ World Business Council for Sustainable Development, “Corporate Social Responsibility”, <http://wbcsd.ch/teplates/TemplateWBCSD1/layout.asp?type> 31.08.2006

Business for Social Responsibility, kurumsal sosyal sorumluluğu, toplumun işletmeden beklediği etik, yasal, ticari ve toplumsal beklentileri karşılayan ya da aşan bir şekilde iş yapmak, şeklinde tanımlamıştır.¹⁷

Craig Smith, konuyu kurumsal hayırseverlik açısından ele almış ve kavramı, belirli sosyal konularda ve girişimlerde uzun soluklu sorumluluk almaya, nakdi olarak yapılan yardımlardan daha fazlasını sağlamaya, hem işletme bölümlerinden hem de hayır işleri bütçelerinden kaynak fonlar oluşturmaya, stratejik birleşmeler gerçekleştirmeye ve tüm bunları aynı zamanda iş hedeflerinde ilerleyerek yapmaya doğru bir değişim şeklinde değerlendirmiştir.¹⁸

Sivil toplum örgütlerinin üzerinde uzlaştıkları bir bakış açısı ile sosyal sorumluluk; sürdürülebilir kalkınmayı güvence altına alan gönüllü uygulamalar yaratmanın önemidir. Diğer bir deyişle “gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılamaları yeteneğini tehlikeye atmadan şu andaki neslin ihtiyaçlarını karşılayan kalkınma”dır.¹⁹

Uluslararası Ticaret Odası, üyeler için kılavuz kitabında sosyal sorumluluğu işletmelerin sosyal ve çevresel endişeleri kendi şirket işlemlerine ve hissedarlarla ilişkilerine gönüllü olarak entegre ettikleri” bir uygulama olarak tanımlamıştır.²⁰

“Kurumsal sosyal sorumluluk” terimi basit olarak yasalara uymak ile başlar ve sonra daha ileri gider. KSS terimi şirketlerin hareketlerinin etkilediği daha geniş çapta elemanlar veya hissedarlara karşı çok gerçek ve bağlayıcı sorumlulukları olduğunu belirtmektedir. Bu sorumluluklar sadece yasalara uymak ve o temel teminat sorumluluklarının üstesinden gelmek ile karşılanmaz. “Kurumsal sorumluluğa” “sosyal” terimini eklemek işletmeleri, işletmenin topluma karşı sorumluluğunun bu can alıcı ama minimalist yasal algılamasını aşmaya zorlar ve işletmenin toplumun içinde daha derine yerleştirilmesini ister.

¹⁷ Business for Social Responsibility, “Introduction”

<http://www.bsr.org/Bsrresources/WhitePaperDetail.cfm?DocumentId.488809> 31.08.2006

¹⁸ C. Smith, “The New Corporate Philanthropy ” **Harvard Business Review**, Mayıs-Haziran 1994, ss.105-107

¹⁹ M.J. Hirschland, **Corporate Social Responsibility Network: Assessing the Private Governance of Public Goods**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Colorado, USA, 2003, s.20.

²⁰ Hirschland, **a.g.e.**, s.20.

Yazar(lar)	Kuram ve Görüşler	Temel Argüman/Sonuç
------------	-------------------	---------------------

KSS terimi hissedarlara iyi bilgi vermenin yanı sıra iş imkanı yaratmak, yaratıcı bir mal ve hizmet akışı ve basitçe yasalara uymayı kapsarken bizi, şirket işlemlerinin dokunduğu tüm risk sahiplerini hesaba katmaya içeren daha geniş bir muhasebeye zorlar. Bu çeşitli risk sahiplerinin (çalışanlar, tedarikçiler, toplumlar, çevre, vs.) kimler olduğunun etkili şekilde belirlenmesi ve ihtiyaçlarının değerlendirilmesi işletme sorumluluğuna sosyal teriminin eklenmesinin gerektirdiği genişletilmiş rolle ilgilidir.²¹

Sosyal sorumluluk kavramı toplu yaşamla birlikte değişen koşullara bağlı olarak sorumluluğun boyutlarının genişlemiş ve artmış şeklidir. Sosyal sorumluluk, etik değerlere, yasal düzenlemelere uyumla, insana, topluma ve çevreye saygıyla ilgili kararlar olarak adlandırılabilir.²²

Sosyal sorumluluğun yukarıda açıklandığı gibi çeşitli tanımları olmakla beraber, bu tanımların çoğunda ortak olan dört unsurdan söz etmek mümkündür.²³

* İşletmelerin kâr elde etmek için mal ve hizmet üretmelerinin ötesinde sorumlulukları vardır.

* Bu sorumlulukların içinde, işletmelerin ortaya çıkmasına katkıda bulundukları sosyal problemlerin çözümüne katkıda bulunmak da vardır.

* İşletmeler sadece hissedarlara karşı değil, sosyal paydaşlar olan çevreye karşı da sorumludurlar.

* İşletmeler sadece ekonomik değerlere odaklanmamakta, daha geniş anlamda insani değerlere hizmet etmektedir.

Buraya kadar sosyal sorumluluk kavramı için farklı kişi ve kurumların geliştirmiş olduğu tanımlar, bu tanımların farkları ve ortak noktaları üzerinde duruldu. Aşağıdaki tablo 1’de ise kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili öne çıkan farklı tez ve sonuçlar ile bunların dayandığı kuramsal görüşler ortaya konmuştur.

²¹ Hirschland, **a.g.e.**, s.21.

²² F. Çavuşoğlu, **İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları ve Çalışma Hayatının Kalitesinin Arttırılması Üzerine Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2002, s.4.

²³ Sönmez, Bircan, **a.g.e.**, s.479.

Friedman (1970)	Temsil Teorisi	KSS yöneticilerin lehine olmak üzere kendi kendine hizmet eden bir özelliğe sahiptir, bu nedenle de hissedarların varlıklarını azaltır.
Freeman (1984)	İş Paydaşı Teorisi	Yöneticiler politikalarını sadece hissedarların değil, çok sayıda tarafı memnun etmek üzere ayarlamalıdır. Bu iş paydaşlarına çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve toplum örgütleri dahildir.
Donaldson ve Davis (1991)	Vekilharçlık Teorisi	Yöneticilerin bir konudaki kararın şirket performansını nasıl etkileyeceğini dikkate almaksızın “doğru olanı yapmak” gibi ahlaki bir zorunluluğu vardır.
Donaldson ve Preston (1995)	İş Paydaşı Teorisi	İş paydaşı teorisinin manevi ve etik boyutlarını vurgulamış; bunun aynı şekilde iş hayatındaki KSS girişimleri için de geçerli olduğu belirtilmiştir.
Jones (1995)	İş Paydaşı Teorisi	İş paydaşlarıyla güven ve işbirliğine dayanan işlemler yapan ve bunu tekrarlayan işletmelerin dürüst, güvenilir ve etik olduğu izlenimi sağlanır ve böyle bir davranışın getirileri yüksektir.
Hart (1995)	Kaynağa Dayalı Yapılandırma Görüşü	Belirli işletmeler için geçerli olmak üzere, çevresel sosyal sorumlulukla birlikte, sürdürülebilir ve rekabet edebilir fayda sağlayacak bir kaynak veya beceri elde edilebilir.
Jennings ve Zandbergen (1995)	Yapısal Teori	Bir işletme içinde “ekolojik olarak sürdürülebilir” bir organizasyon kurulması için konsensus sağlanmasında işletme yapısı önemli bir rol oynar.
Baron (2001)	Şirket Teorisi	Sosyal sorumluluk sahibi tüketicileri çekebilmek için KSS kullanılması, işletmelerin kendi pazarlama/iş stratejilerine bağlı olarak toplumsal hizmette bulunduklarından, stratejik KSS olarak adlandırılır.
Feddersen ve Gilligan (2001)	Şirket Teorisi	Eylemciler ve STK’lar, KSS ile ilgili olarak müşteriler üzerindeki asimetrik bilgileri azaltmada önemli rol oynarlar.
McWilliams ve Siegel (2001)	Şirket Teorisi	KSS üzerinde bir arz/talep perspektifi sunmaktadır, işletmenin KSS düzeyini belirlemek üzere maliyet/karlılık analizi yapılması görüşünü sunar.
McWilliams ve diğerleri (2002)	Kaynağa Dayalı Yapılandırma Görüşü	KSS stratejileri, politikalara yönelik stratejilerle birlikte desteklendiği zaman, sürdürülebilir ve rekabet edebilir avantajlar yaratmak için kullanılabilir.
Waldman ve diğerleri (2004)	Şirket Teorisi / Stratejik Liderlik teorisi	CEO’nun liderlik tarzı bir işletmenin KSS girişimlerine olan eğilimini belirli bakımlardan etkileyebilir. Entellektüel açıdan teşvik edici CEO’larla çalışan işletmeler diğerlerine kıyasla daha çok stratejik KSS yapabilmektedir.

Tablo 1: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üzerine Seçilmiş Kuramsal Görüşler

Kaynak: A.B. Williams, D.S. Siegel, “Corporate Social Responsibility: Strategic Implications” **Journal of Management Studies**, 43:1 January, 2006, s.7.

1.2. SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMININ TARİHİ GELİŞİMİ

1.2.1. Sanayi Devrimi Öncesi Dönem

Sanayi Devrimi öncesindeki dönemde iş hayatı, ahlaki ve toplumsal kurallar, ticaret yapan kişinin kişisel vicdanı çerçevesinde yönlendirilmekteydi.²⁴ Bu dönemde davranışlarda etkili olan temel noktalar ahlaki yaklaşım ve Hamurabi kanunlarıdır. Hamurabi kanunları, sosyal sorumluluk anlamında tüketiciyi koruma adına düzenlenen en eski kanun olarak kabul edilmektedir.²⁵ Bu kanunlar, işçi-işveren, tüccar-müşteri ilişkilerini düzenlemiş ve ticaret hayatına ilişkin çeşitli sistemlere yönelik açılımlar sunmuştur. Yine aynı dönemde Eflatun, sosyal sorumluluk olarak kabul edilebilecek topluma karşı sorumluluk düşüncesinden ilk bahseden düşünür olmuştur. Eflatun, yöneticilerin toplum çıkarını ve ekonomik konularda genel yararı her şeyden üstün tutmaları gerektiğini belirtmiştir. Aristo ise konuyu ahlak açısından ele almıştır.²⁶

Sosyal sorumluluk düşüncesinin medeniyetler ve dinlerle başladığı kabul edilmektedir. Dinlerin sosyal sorumluluk kavramının ortaya çıkışında önemli bir etkisi bulunmaktadır. Dinlerin verdiği temel mesajlarda bulunan başkalarına iyilik yapma, çevreye saygılı davranma, doğayı koruma, haksızlık yapmama, adaletli davranma gibi kavramlar sosyal sorumluluk düşüncesi ile yakından ilişkilidir.²⁷ Musevi dininin peygamberi Hz. Musa, “On Emir” ile sosyal sorumlulukları ön plana çıkaran bir örgütlenme anlayışının hakim olmasına olanak tanımıştır.²⁸ Hristiyanlıkta ise sosyal sorumluluk ile ilgili görüş ve düşünceler, kilisenin öncülüğünde dile getirilmiştir. İslam dini, sosyal yönetim düşüncesinin ağır bastığı bir süreçte gelişmiş ve toplum yaşamında fakirlere yarım amacıyla vakıflar, hayır kurumları inşa edilmiştir.²⁹

12. ve 16. yüzyıllar arasında işletmeler, dükkân ve ticarethanelerden oluşmaktaydı. 16. yüzyıla kadar olan dönemde Avrupa’da kilisenin ekonomik yaşamda

²⁴ F. Luhans, R.M. Hodgetts, **Social Issue in Business**, The Mac Millian Co., New York, 1972, s.3.

²⁵ M. Yumuşak, **İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Kavramının Yönetim Fonksiyonlarına Etkisi ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 1999, s.57.

²⁶ E. Ahmet, **İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Sosyal Denetim Raporları**, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, İstanbul, 1978, s.52.

²⁷ Bardakçı, **a.g.e.**, s.4.

²⁸ O. Yozgat, **İşletme Yönetimi**, Met-Er Matbaası, İstanbul, 1983, s.7.

²⁹ Taşkan, **a.g.e.**, s.2.

önemli bir rol üstlendiği görülmektedir. Bu dönemde sosyal sorumluluk, örf, adet, gelenekler, din ve kültürel yapılar çerçevesinde şekillenmiştir.

Sanayi Devrimi öncesinde, 16-18. yüzyıllar arasında Avrupa’da Merkantalist düşünce hüküm sürmekteydi ve bu düşünce akımı, merkezi gücü elinde bulunduran devletin sosyal sorumluluk açısından toplum hakkında her türlü karar verme yetkisine olanak sağlamaktaydı. İşletmelerin 16. ve 18. yüzyıllar arasında faaliyet gösterdiği ekonomik sistem genel olarak “merkantilizm” olarak ifade edilir. Bu sistem aynı zamanda bulyonizm olarak da isimlendirilmiştir çünkü bir ülkenin ekonomik sağlığının ölçütü o ülkenin işlediği altın ve gümüş miktarı olmuştur.

Kılavuz ekonomi ilkeleri, ekonomik düzenlemelerle, ülkenin ekonomik anlamda kendisine yetebilmesi prensibiyle ve vatandaşların ekonomik ve sosyal yaşamının idari anlamda kuvvetli bir şekilde kontrol edilmesiyle ulusal refah ve güç düzeyini arttırmıştır. Bu dönemde işletmeler devlet tarafından oluşturulan varlıklar olmuştur. İşletmeler meşruiyetlerini, ağırlıklı olarak Batı Avrupa ülkelerinde hakim ulus devletlerin hükümetleri ve krallıkları tarafından onaylanan bir işletme statüsü ile kazanmıştır. Bu sebeple her işletme görünürde bir kamu işletmesi olmuş ve o şekilde kabul edilmiştir. Devlet, işletmeye kamu hazinesinden ciddi yatırımlar yapmıştır. İşletmelerden de buna karşılık olarak devletin kamu hazinesine sabit bir mali kaynak akışı sağlamaları ve buna destek olmaları istenmiştir.³⁰

Bu dönem içerisinde işletmeler temel olarak kendilerini kurmuş olan ulus devlete karşı sorumlu olmuştur. İşletmelerin sosyal sorumluluğu, işletme ve toplum veya ulus devlet arasında yapılmış bir sözleşmeden doğmuştur. Devlet, ulusun genel ve kamusal çıkarlarının devam ettirileceğine dair yasal ve siyasi garantör olarak hareket etmiştir. İşletme, ulusal sınırları dışında ticari faaliyet gösteriyor olsa dahi bu ulusal işlemenin kime karşı bir sosyal sorumluluğa sahip olduğunu tespit saptamıştır. Cevap: ulus olmuştur. Bu sebeple bu işletmelerin sosyal sorumluluğu şu esasla hüküm altına alınmıştır: “ulus için iyi olan her şey işletme için de iyidir”. Dolayısıyla devlet

³⁰ J.R. Ferrer, **Globalization: Ethical Evaluations and Implications for Corporate Social Responsibility of Transnational Corporations**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Loyola University of Chicago, USA, 2005, s.109.

tarafından belirtildiği şekilde yerel ve ulusal kuruluşların çıkarları, aynı uyruk ve vatandaşlığa sahip olmayanlar üzerinde ayrıcalık kazanmıştır.³¹

Merkantilist sosyal sorumluluğun kapsamı, mantıksal olarak bu dönem içerisinde işletmeler sosyal olarak kime ve hangi esasa göre sosyal sorumluluk taşıyor soruları etrafında dolaşmıştır. Merkantilist felsefe milliyetçilik anlayışını koşul olarak gerektirmekte olup işletmelerin bu merkantilizm dönemi içerisindeki sosyal sorumluluğu sadece işletmenin kendi ülkesine yönlendirilmiştir. Bu sebeple sosyal sorumluluğun derecesi ilk olarak, ait olduğu ülkeye ne kadar fayda sağladığı ile belirlenmiştir. Yabancı ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerin kendi yabancı faaliyetlerinde, içinde bulundukları ülkenin etik standartlarına uymaları gerekmiyordu çünkü bu ülkelerin işletmeleri, merkantilist kurumsal sorumluluğun duyulacağı “hedef kitlenin” bir parçası değildi.

Merkantalizm düşüncesi yapılan ticari faaliyetlerden maksimum kar elde edilmesini, sanayi ürünlerinin daha ucuza üretilmesi için işgören ücretlerinin en düşük düzeyde tutulmasını ve devletin güçlendirilmesini ön plana çıkartmaktaydı. Ayrıca merkantalizmin dış ticaret ilişkilerinde de kendisini göstermesi koloni niteliğindeki ülkelerin sömürülmesine yol açmıştır. Ancak bu düşünce akımı adaletsiz bir gelir dağılımı, toplumda fakirlik, yetersiz üretim, genel bir memnuniyetsizliğe neden olmuş ve istenilen sonuçları verememiştir.³²

Batıda yukarıda aktarıldığı gibi bir ortam yaşanırken doğuda İslam düşünürleri dengeli ve liberal bir ekonomiyi savunmaktaydı. İslami düşünürler devletin ekonomik hayata sıkça müdahale etmesinin bireyin girişim gücünü engelleyeceğini ve refah seviyesinin bireylerin başarısıyla artırılabilirliğini düşünüyorlardı. Toplumda bireylerin ticari çalışmalarını sürdürmesi ve bu çalışmaların denetlenmesi günümüzdeki sosyal devlet anlayışına da uygun düşmektedir.³³ Anadolu’da ise ahilik ve lonca düşüncesi, iş ahlakını korumak adına önemli açılımlar yaratmış ve hem ihtiyaç duyanları korumak

³¹ Ferrer, **a.g.e.**, s.110.

³² Ahmet, **a.g.e.**, s.55.

³³ N. Falay, **İbni Haldun’un İktisadi Görüşleri**, İstanbul Üniversitesi Yayın No:2420, Güray Matbaacılık, İstanbul, 1978, s.57’den aktaran: Taşkan, **a.g.e.**, s.3.

hem de meslekteki haksız rekabeti önlemek açısından sosyal sorumluluk anlayışına temel oluşturmuştur.³⁴

Sanayi devrimi öncesindeki dönemi kısaca özetlemek gerekirse, işletme kavramından söz etmenin pek mümkün olmadığını ve sosyal sorumluluk anlayışının da toplumsal değerler, örf, adet ve gelenekler, din ve kültürel yapıdan etkilendiğini söylemek mümkündür.

1.2.2. Sanayi Devrimi Sonrası Dönem (Mekanizasyon Dönemi)

James Watt'ın buhar gücünü enerji kaynağı olarak kullanması, makineleşmenin yaygınlaşması ve Adam Smith ile başlayan klasik ekonomik görüşün giderek daha fazla benimsenmeye başlaması sanayileşmeye geçişteki önemli etkenleri oluşturmuştur. Bu dönemde işletme kavramı oluşmaya başlamış ve bu oluşumlar da ekonomik hayatta önemli değişikliklerle yaratmıştır.

Kurum sosyal sorumluluğunun ikinci dönemi sanayileşme dönemidir. Bu dönemde Adam Smith (1723-1790) merkantilizmin sanayileşme için uygun olmadığını ileri sürmüştür. Ekonomik serbestlik, devlet kontrolünden çok özel girişim, korumacılık yerine rekabet, ekonomik durgunluk yerine yenilik ve devlet çıkarı yerine kişi çıkarına dayanan bir sistem önermiştir. Aynı zamanda daha fazla hükümet kontrolü fikrine karşı çıkmıştır çünkü bu tür bir sistem sadece birkaç seçilmiş monopol vermekte ve tam rekabet ve serbest ticaretin şevkini kırmaktadır. Bu yüzden Smith, serbest girişimin faydalarını üretmediklerinden işletmelerin özel ticari ayrıcalıklarına karşı çıkmıştır.³⁵

Sanayileşme ile beraber serbest piyasa ekonomisi ortaya çıkmıştır. Yirminci yüzyılın erken zamanlarında, işletmeler şirketle ilgili konularda herhangi bir hükümet müdahalesini, önlemek olmasa da, asgariye indirmeye kararlı hale geldiler. İşletmeler böylece hükümetin dikte ettiği değil gönüllü veya kendileri düzenledikleri sosyal sorumluluk fikrini geliştirdiler. Aynı zamanda hissedar ve yönetici olan pek çok zengin birey ve aileler, hayırseverlik faaliyetleri ve diğer sosyal sorumluluk faaliyet şekilleri ile ilgilendiler. Hükümet bu tür bireysel ve kurum girişimlerini desteklemek ve hatta

³⁴ S. Ülgener, **İktisadi İnhitat Tarihimizin Ahlak ve Zihniyet Meseleleri**, İsmail Akgün Matbaası, İstanbul, 1955, s.144.

³⁵ Ferrer, **a.g.e.**, s.113.

ödüllendirmek için önemli bir rol oynadı ama hükümet tarafından yapılan düzenlemeler uygun olmayan ve verimlilik karşıtı olarak değerlendirildi. Kurum sosyal sorumluluğu, böylece, bireysel işletme sahiplerinin takdirine bırakıldı.³⁶

Sanayileşme ile ağırlık kolektivizmden baskın bir merkantilizm özelliğine, bireyciliğe kaydı. Aslında, işletme girişimi ve sorumluluğundansa birey girişimi ve sorumluluğu teşvik edildi ve işletmeler “birey için iyi olan toplum için de iyi olmalıdır” hükmü ile yönlendirildi. Dahası, sosyal sorumluluk fikri artık basitçe ve ilkel olarak dini bir sorumluluk değil, aynı zamanda laik bir değer olmuştur.³⁷

Kurumsal sosyal sorumluluğunun bir unsuru olarak hayır işi, sonra varlıklı bireylerin – tipik olarak mülk sahipleri ve bir işletme yöneticilerinin hayırseverlik faaliyetleri ile yakından ilişkili hale geldi. Bunun sebebi merkantilist felsefedeki gibi hayırseverliğin dini bir faaliyet olması ve sadece bireylerin dindar olması değil, bireysel kontrolün işletme hayatının tüm alanlarındaki baskınlığındandı. İşletmede bir kontrol gücü olan bu varlıklı bireyler veya aile sahipleri aynı zamanda “işletme” hayırseverliğini bireysel hayırseverliğin bir uzantısı olarak göstermekteydiler. İşletmelerin kime karşı sorumlu olduğu konusundaki kararlar, böylece, işletme sahipleri tarafından veriliyor ve kime’nin içeriği bireyden bireye değişiyordu. “İşletmelerin ne ölçüde sorumlu oldukları” sorusu da her bireysel sahibin veya işletmenin büyük hissedarının takdirine bırakılan bir karardı.

Bu dönemde, hayırseverlik, işletme sosyal sorumluluğunun baskın temeli olarak kaldı. Başka herhangi bir temele odak çok azdı. Dahası, teknolojiye ve ölçüm sistemlerindeki bilimsel gelişmeler ile hayırseverliğin kendisi ölçüldü ve hatta işletme için genel verimli geri dönüş olarak nitelendirildi. Şaşırtıcı olmayan şekilde, bu dönemde, varlıkların sosyal hayatın pek çok alanındaki gönüllüğü serbest girişim tarafından ilgili sosyal ihtiyaçların karşılanması için daha fazla hükümet katılımını desteklemek yönünde teşvik edilen bir değerdi. Baskı ve sorumluluk hükümetten topluma en çok faydası dokunacak şeylere işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin katılımını bekleyen yerel topluma kaydı.

³⁶C. Harold Livesay, A. Carnegie **Rise of Big Business**, Longman Publishing, New York, 2000, s.79.

³⁷A. Adolph, C.M. Gardiner, **The Modern Corporation and Private Property**, Hartcourt, Brace, &World, New York, 1968, s.121.

1.2.3. 20.yy'ın İlk Yarısı ve Otomasyon Dönemi

. Sanayi Devrimi sonrasında yaşanan bu dönem ilgili çevrelerce 2. kuşak Sanayi Devrimi olarak da değerlendirilmiş ve önemli yankılar bulmuştur. Sanayi devrimi sonrasını kapsayan bu dönemde, sanayi burjuvazisi, devlet müdahaleleri ve güçlü işçi sendikaları varlık göstermiştir.³⁸ 20. yüzyılın başlarında işletme hayatında önemli algılama farklılıkları ortaya çıkmış ve daha önceki dönemlerde işletmelerin maksimum kar amacı güdüp güçlerini kötüye kullanmaları nedeniyle ortaya çıkan olumsuz durumların ortadan kaldırılabilmesi için çeşitli çözüm yolları aranmaya başlanmıştır.

Bu süreçte yaşanan 1. Dünya Savaşı ve ardından gelen ekonomik bunalım gibi zorlayıcı durumlar karşısında işletmeler bir takım yeni politikalar belirlemek zorunda kalmışlar, ücret, istihdam ve yatırım gibi alanlarda istikrarın sağlanması için önemli çalışmalar yapılmıştır. Savaşlar sonrasında işsiz kalan insanların sorunlarına çözüm bulma isteği, sendikalaşma hareketlerinin başlaması, işçilerin toplumda belirli güçler elde etmeye başlamaları sosyal değişimin hızlanmasına yardımcı olmuş ve tüm bunlara bağlı olarak da sosyal sorumlulukla ilgili çalışmalar önem kazanmıştır. Bu süreçte bireysel felsefe yerini toplumsal bir anlayışa bırakmaya başlamış, insanın ihtiyaçlarına da önem verilmesi gerektiği düşüncesi ortaya çıkmış, demokratikleşme eğilimleri hız kazanmış, topluma karşı olan sorumlulukların sadece belirli sektörler ya da işletmeler tarafından değil tüm sektörler ve işletmeler arasında işbirliği yapılarak yerine getirilmesi gerektiği düşüncesi üzerinde durulmuştur.³⁹

1.2.4. II. Dünya Savaşı Sonrası Dönem

2. Dünya Savaşı sonrasında özellikle Batılı ülkelerin ekonomilerinde önemli atılımlar gerçekleştirilmiş ve işletme verimliliğini ve etkinliğini artırabilmek için eğitime ayrılan kaynaklar genişlemiştir. Savaş sonrası dönemde işletme içinde ve dışında çeşitli baskı grupları oluşmaya başlamış ve söz konusu gruplar işletmelerin sadece kar odaklı bir anlayış yerine çalışanların da amaçlarını benimseyen bir anlayışla

³⁸ A. Biber, **Halkla İlişkilerde Sosyal Sorumluluk Oluşumu ve Türkiye’de Sivil Toplum Örgütlerinin Rolü**, Yayınlanmamış Doktora Tezi Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2002, s.74.

³⁹ C. Walton, **Corporate Social Responsibilities**, Wadsworth Publishing Company Inc. California, 1967, s.58.

hareket etmelerine yol açmışlardır. Yaşanan gelişmeler de işletmelerin sosyal bir sistem olarak değerlendirilmeye başlanmasına olanak tanımıştır.

Yukarıda anlatılan gelişmelerle birlikte savaş sonrasında ekonomide yaşanan canlanma rekabetin de yoğunlaşmasına neden olmuş, rekabet yarışında varolmak isteyen işletmelerin müşteri istek ve beklentilerini mümkün olan en üst düzeyde karşılama zorunluluğu ortaya çıkmış, güvenli istihdam sağlanması, toplum yararına hizmetler gerçekleştirilmesi gibi faaliyetlerin de önemi üzerine görüş birliğine varılmıştır.⁴⁰

2. Dünya Savaşı sonrasında kurulan Birleşmiş Milletler örgütünün ortaya çıkardığı insan hakları bildirgesinde yer alan bireysel hak ve özgürlükler geliştikçe de bireyin toplumsal, siyasal ve örgütsel gücü büyük ölçüde artmış ve birey eskisi gibi tek başına değil bağlı bulunduğu meslek örgütlerinin içinde yer alarak daha da güçlü hale gelmiştir.⁴¹

Ataç bunalım ve savaş sonrasında, işletmeleri sosyal sorumlulukların benimsendiği bir anlayışa sevk eden gelişmeler ve buna bağlı değişimler aşağıdaki gibi sıralanmıştır:⁴²

- Devletin ekonomik yaşama müdahaleleri artmış ve bu müdahalelerin sonucu olarak, iş adamlarının karşısına bazı sınırlamalar çıkmıştır.
- Nüfusun hızla çoğalması ve nüfus yoğunluğunun artması insanlar arasındaki ilişkileri sıklaştırmıştır. Ayrıca işsizlik sorunu da daha önemli bir hale gelmiştir.
- Demokratikleşme eğilimlerinin giderek güçlenmesi bireyi daha güçlü bir varlık haline getirmiştir. İnsan hakları bildirgesi ile bireyin siyasal ve toplumsal gücü artmıştır.
- Birey çeşitli örgütlerin üyesi olmuş dolayısıyla örgütsel gücü artmıştır.
- Dünyanın iki bloğa ayrılması, uluslar arası ekonomik ve siyasal rekabetin güçlenmesi, ulusların ve işletmelerin yönetiminde değişiklikler yaratmıştır.

⁴⁰ Watson, **a.g.e.**, s.105.

⁴¹ K. Tosun, "İş Hayatının Sosyal Sorumlulukları" **Yönetim Dergisi**, Sayı:11, Nisan 1979, s.5.

⁴² D. Ataç, "İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu" **Eskişehir İktisadi Ticari İlimler Akademisi Dergisi** Sayı:1, Ocak 1982, Eskişehir, s.105.

Savaş sonrası dönemde işletmelerin çıkarları ile kamunun çıkarlarının birbirinden ayrı olamayacağı konusunda iş adamlarının sosyal bir bilince varmaları doğrultusunda gelişmeler yaşanmış ve sosyal sorumluluk işletme yönetiminin kendisinde yer bulma şansı yakalamıştır.

Günümüzde yönetimin sorumlulukları, yöneticilerin uyması gereken ahlaki ve yasal kurallar ile iş hayatındaki değer yargıları gibi unsurlar hem işletme yöneticilerinin hem de kamuoyunun dikkatini çekmeye başlamıştır. İşletmelerin başlangıçta insan ihtiyaçlarını gidermek amacıyla kurulmuş ekonomik birer varlık olduğu görüşü benimsenirken şu anda kamuoyunda kazandıkları önem nedeniyle sosyal birer kurum haline geldikleri kabul edilmektedir.⁴³ Modern işletmelerin bir tek veya bir grup bireyin çıkar ve isteklerine hizmet eden ekonomik birer araç olmaktan uzaklaştığı görülmektedir. Artık işletmeler daha geniş bir çevreye, çeşitli birimlere yarar sağlayan toplumsal birer kuruluş olma niteliklerini artırmaktadırlar.⁴⁴

1.2.5. Sosyal Sorumlulukta Türkiye'ye İlişkin Değerlendirme

Kurumsal sosyal sorumluluk Türkiye'de de tıpkı dünyada olduğu gibi yükselen trendlerden bir tanesi haline gelmiştir. Her geçen gün de üretilen sosyal sorumluluk projelerinin sayısı artmaktadır.

İlk başlarda sadece hayırseverlik ya da bir takım kişi ve kurumlara bağış yapmak olarak algılansa da günümüz uygulamalarında işletme ile toplum arasındaki kazan-kazan mantığına dayanan bir iş etkinliği olduğunun farkına varılmış ve bağış yapmaktan ibaret olmayan bir kavram olduğu anlaşılmıştır. Bugün pek çok işletme stratejik planlama süreçleri içerisinde kurumsal sosyal sorumluluk etkinliklerini planlamakta, uygulayıp sonuçlarını değerlendirmektedir.

Ülkemizde bir çok işletmenin CEO'su ya da kurumsal iletişim direktörü sosyal sorumluluk konusunda verdikleri önemi sık sık dile getirmekte ve uygulamalarını hangi kriterlere göre gerçekleştirdiklerini ifade etmektedirler. Aşağıda ülkemizde kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaların ön plana çıkmış çeşitli işletme yöneticilerinin konu ile ilgili görüşleri aktarılmaktadır. Bu görüşlerden de Türkiye'de kurumsal sosyal

⁴³ J. Massie, **İşletme Yönetimi**, Çev: Şan Özalp ve diğerleri, 1.Baskı, Eskişehir, 1983, s.29.

⁴⁴ K. Tosun, **Yönetim ve İşletme Politikası**, 1.Cilt, İşletme Fakültesi Yayınları, No:232, İstanbul, 1990, s.90.

sorumluluk çalışmalarına ne derece önem verilmeye başlandığı açıkça görülmektedir. Aşağıda yöneticilerin kurumsal sosyal sorumluluk konusunda CAPITAL dergisine verdikleri görüşler özetlenmiştir.⁴⁵

Koç Holding Kurumsal İletişim Koordinatörü Oya nl Kızıl, bu alandaki temel yaklaşımlarını “Biz topluluk olarak bu işi topluma ödenmesi gereken bir borç veya yapılması gereken bir dev olarak algılamıyoruz. İş yapış biçimimizin içselleştirdiğimiz bir parçası olarak görüyoruz” diyerek ortaya koymuş ve Vehbi Koç’ın “lkem varsa ben de varım” prensibiyle hareket ettiklerini belirtmiştir.

lker Kurumsal İletişim Genel Müdürü Zuhall şeker ise görüşlerini bu şekilde ifade etmiş: “Sosyal sorumluluk stratejilerimizi belirlerken paydaşlık bağımız olan kitlelere ve ülkemizin kalkınmasına yönelik projeleri tercih ediyoruz. 42 üretim tesisimizle ekonomik kalkınmaya katkıda bulunurken diğer taraftan da gelişmişliğin tabana yayılmasını sağlayacak projelere odaklanıyoruz. Üretim bölgelerimizde sağlık ve eğitim gibi sosyal projelerin içinde olmayı sosyal paydaşlık anlayışının bir gereği olarak destekliyoruz. Önümüzdeki dönemde sporda ve tüketiciler kitlemize direkt dokunabileceğimiz alanlarda sosyal sorumluluk projelerinde yer almaya devam edeceğiz. Türkiye’nin temel sorunlarından biri olan köy kalkınmasına yönelik projeler de lker’in öncelikleri arasında yer alıyor.

Türkcell Kurumsal İletişim Bölüm Başkanı Filiz Karagl Tzn ise kurumunun sosyal sorumluluğa bakışını şu sözlerle dile getirmiş: Hedef kitlemizle düzenli bir iletişim kurmak amacıyla, topluma değer katacağına inandığımız çeşitli etkinliklere destek veriyoruz. Bu projeleri kurumun iletişim stratejisine, hedef kitlesine, faaliyet alanına ve sağlayacağı yarara göre inceleyerek seçiyoruz. Başlattığımız projelerin uzun soluklu ve etkileri zamana yayılmış özgün uygulamalar olmasına zen gösteriyoruz. Türkcell, topluma değer katacağına inandığı çeşitli etkinliklere destek veriyor. Amacı, eğitimden, kültür-sanata ve spora geniş yelpazeli çalışmalarla ülkemizde nitelikli insan kaynağı geliştirmeye katkıda bulunmak, kitlelere seslenmek... Bu şekilde toplumun farklı kesimleriyle iletişim kurmak, kamuoyunu bilgilendirmek ve bu yolla marka

⁴⁵ Capital Dergisi, Mart 2006, Sayı:2006/3, s.64-74.

bilinci ve bilinirliği yaratmak. Türkcell özelinde 12 yıldır belirli alanlarda yürüttüğümüz sosyal sorumluluk projelerimizi bundan sonra da geliştirerek sürdürmeyi hedefliyoruz.

Sosyal sorumluluk projeleri kurumun iletişim stratejisine hedef kitlesine, faaliyet alanına ve topluma sağlayacağı yarar açısından titizlikle incelenerek seçiliyor. Hizmette verimliliği ve sürekliliği esas alan Turkcell, bu prensibini sosyal sorumluluk projelerine de taşıyarak, başlattığı projelerin uzun soluklu ve etkileri zamana yayılmış özgün uygulamalar olmasına özen gösteriyor.

Sabancı Holding Kurumsal İletişim Direktörü Ahmet Kutadgu görüşleri ise şu şekildedir: Sabancı Topluluğu'nda sosyal sorumluluk doğal bir reflektir. Sosyal sorumluluk şirketin genetik yapısında olan bir duygudur. Bu Hacı Ömer Sabancı'dan başlayan, Sakıp Sabancı ile geliştirilen ve bugün 45 bin kişi olan Sabancı Topluluğu'nun tüm bireyleri tarafından içselleştirilmiş bir duygudur. Sosyal sorumluluk konusunda hakim stratejimizin üç temel ilkesi var. Bunları projenin odaklanılan alanlarda olması, sürdürülebilir olması, uluslar arası alanda yaygınlaştırılabilme potansiyelinin olması olarak sıralayabiliriz.

Projelerde odaklanılan alanlarının ise kültür, insani gelişim ve eğitim alanlarında veya bu konuları destekleyen alanlarda olması gerekiyor. Bu Sabancı Holding'in kimliğine, geçmişine, gelecek vizyonuna ve kaynaklarına bakılarak belirlenmiş bir ilke. Sabancı Topluluğu'nun sosyal sorumluluk odaklandığı alanlar kültür, eğitim, insani gelişim ve tüm bu alanları destekleyici nitelikte olan yenilikçilik (inovasyon) alanıdır. İkinci önemli nokta ise projelerin sürdürülebilirlik modeli yaratmasıdır. Çünkü sürdürülebilir bir model içinde yapılan toplumsal sorumluluk faaliyetlerinin etkisinin ve faydalarının yüksek olabileceğine inanıyoruz. Bu modelin herkesin katılımına açık olabilme yeterliliği göstermesi önem taşıyor. Sabancı Holding'in sosyal sorumluluk felsefesinde rekabet yoktur. Önemli olan, belirlenen konularda herkesin bu ülke insanı yararına bir katkı sağlayabilmesidir.

Bizim için üçüncü temel konu; projenin uluslar arası alanda uygulanabilme yeteneğine ve potansiyeline sahip olması ve kabul görmesidir. Seçilen alanların uluslar arası alanda uygulanabilme özelliği bulunmaktadır.

Sosyal sorumluluk konusuna verilen önem ve bu alana yatırılan kaynaklar da arttıkça konu ile ilgili olarak yapılan araştırmalara da önem vermeye başlanmıştır. İşletmeler yürüttükleri sosyal sorumluluk kampanyalarının etkinliğini ölçebilmek, bazı bağımsız kaynaklar ise hedef tüketicilerin, toplumun sosyal sorumluluk çalışmalarını nasıl algıladıklarını ortaya koyabilmek adına çeşitli araştırmalar gerçekleştirmektedir.

Örneğin Capital Dergisi 2005 yılından beri düzenli olarak her yıl halkın ve iş dünyasının sosyal sorumluluk çalışmalarını nasıl değerlendirdiğini ortaya çıkarabilmek için “Türkiye’de Sosyal Sorumluluk” başlıklı araştırmalar yaptırmaktadır. Aşağıda tablo 2, 3 ve 4’te sırasıyla 2004, 2005, 2006 yıllarında halkın kurumsal sosyal sorumlulukta en başarılı bulduğu işletmeler sıralanmaktadır. Tablolardan da görüleceği gibi Sabancı Holding üç yıl üst üste halk tarafından kurumsal sosyal sorumluluk alanında en başarılı şirket olarak değerlendirilmiştir. Ve yine benzer şekilde listenin üst sıralarında yer alan işletmeler üç yıldır yerlerindeki istikrarı korumayı başarmışlardır.

Kurumsal Sosyal Sorumlulukta 2004’da Halkın En Başarılı Bulduğu 10 İşletme
1. Sabancı Holding
2. Koç Holding
3. Arçelik
4. Sanko Holding
5. Ülker
6. Turkcell
7. Vestel
8. Beko/Eczacıbaşı Grubu
9. Bosch
10.Doğan Holding/Tofaş

Tablo 2: 2004 Yılında Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumlulukta Halk Tarafından En Başarılı Bulunan İşletmeler

Kaynak: Capital Dergisi, Mart 2006, Sayı:2006/3, s.64

Kurumsal Sosyal Sorumlulukta 2005’da Halkın En Başarılı Bulduğu 15 İşletme
1. Sabancı Holding
2. Koç Holding
3. Turkcell
4. Arçelik
5. Eczacıbaşı Grubu
6. Ülker
7. Sanko Holding
8. Vestel
9. Beko
10. Efes Pilsen/Zorlu H.
11. Doğan Holding
12. Merinos
13. Coca-Cola
14. Doğuş Holding
15. Bosch/Avea
Not: 10 ve 15’inci sıralar iki kurum tarafından paylaşıldı.

Tablo 3:2005 Yılında Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumlulukta Halk Tarafından En Başarılı Bulunan İşletmeler

Kaynak: Capital Dergisi, Mart 2006, Sayı:2006/3, s.64

Kurumsal Sosyal Sorumlulukta 2006'da Halkın En Başarılı Bulduğu 20 İşletme
1. Sabancı Holding
2. Koç Holding
3. Turkcell
4. Ülker
5. Doğan Holding
6. Eczacıbaşı Holding
7. Akbank
8. Arçelik
9. Zorlu Holding
10. Danone
11. Doğuş Holding
12. Efes Pilsen
13. İş Bankası
14. Vestel
15. Avea
16. Coca-Cola
17. Sanko Holding
18. Milliyet
19. Garanti Bankası
20. Anadolu Hayat Emeklilik

Tablo 4:2006 Yılında Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumlulukta Halk Tarafından En Başarılı Bulunan İşletmeler

Kaynak: Capital Dergisi, Mart 2006, Sayı:2006/3, s.64

Toplumsal Sorumluluk Alanında Halkın En Başarılı Bulduğu Projeler
1. Haydi Kızlar Okula
2. Aile İçi Şiddete Son
3. Baba Beni Okula Gönder
4. Kardelenler
5. 81 İlde Çocuk Yuvası
6. Sokak Çocuklarını Koruma
7. Yaşasın Okulumuz
8. Eğitimde Gönül Birliği
9. Türkiye Çöl Olmasın

Tablo 5: Türkiye’de 2005 Yılında Halkın En Başarılı Bulduğu Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kampanyaları

Kaynak: Capital Dergisi, Mart 2006, Sayı:2006/3, s.74.

Sosyal Sorumluluk Konularından Hangilerine Öncelik Verilmeli?

2004 Toplumsal Konular	Öncelik Verilmesi Gerektiğini Düşünenlerin Oranı (%)	2005 Toplumsal Konular	Öncelik Verilmesi Gerektiğini Düşünenlerin Oranı (%)
1. Eğitim ve Öğretim	29,9	1. Eğitim ve Öğretim	34,8
2. Sağlık ve sağlık hizmetlerine katkı	20,7	2. Sağlık ve sağlık hizmetlerine katkı	18,4
3. Çevre ve doğayı korumaya destek	11,9	3. Çevre ve doğayı korumaya destek	14,5
4. Gönüllü çalışmalar ve hayır işleri	9,1	4. Gönüllü çalışmalar ve hayır işleri	5,8
5. Çalışanlarına değer vermek	7,2	5. İnsan haklarına yönelik faaliyetler	5,0
6. İnsan haklarına yönelik faaliyetler	4,7	6. Çalışanlarına değer vermek	4,2
7. Sanat ve kültür	4,2	7. Sanat ve kültür	3,9
8. Spora destek	3,8	8. Sivil toplum kuruluşlarına destek	3,2
9. Sivil toplum kuruluşlarına destek	3,2	9. Etik kurallar ve iş ahlakı	2,7
10. Etik kurallar ve iş ahlakı	3,1	10. Spora destek	2,0

Tablo 6 : Türkiye’de 2004 ve 2005 Yıllarında Halkın Sosyal Sorumluluk Çalışmalarında Öncelik Verilmesini İstediği Konular

Kaynak: Capital Dergisi, Mart 2006, Sayı:2006/3, s.72.

Capital Dergisinin yaptığı aynı araştırmada iş dünyası da kurumsal sosyal sorumluluk alanında en başarılı bulduğu işletmeleri de değerlendirmiştir. Ancak iş dünyası ile halkın yaptığı değerlendirme arasında önemli farklar bulunmaktadır. İş dünyası Türkcell’i sosyal sorumluluk alanında en başarılı işletme olarak görürken halkın ilk sıraya yerleştirdiği Sabancı Holding’i üçüncü sırada değerlendirmiştir. İş dünyasının kurumsal sosyal sorumluluğu ilişkin yaptığı sıralama aşağıda tablo 7’de gösterilmektedir.

Kurumsal Sosyal Sorumlulukta 2006 Yılında İş Dünyasının En Başarılı Bulduğu İşletmeler
1. Turkcell
2. Koç Holding
3. Sabancı Holding
4. Eczacıbaşı Holding
5. Garanti Bankası
6. Efes Pilsen
7. Doğuş Holding
8. Ülker
9. Borusan
10.Arçelik

Tablo 7 : 2006 Yılında Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumlulukta İş Dünyası Tarafından En Başarılı Bulunan İşletmeler

Kaynak: Capital Dergisi, Mart 2006, Sayı:2006/3, s.64

1.3. SOSYAL SORUMLULUKLA İLGİLİ KAVRAMLAR

1.3.1. Ahlak

Bir bireyin, bir halkın, bir toplumsal sınıfın, bir çağın bilinçli yaşamına egemen olan inanç ve tasarımlar topluluğuna ahlak adı verilmektedir. Ahlak ve etik kavramları genellikle aynı anlamda kullanılmaktadır ancak bu iki kavram anlam bakımından birbirinden farklıdır. İyi ve kötü, doğru ve yanlışla ilişkin ilkeler ahlakı oluştururken, insanların karar ve hareketlerini yönlendiren ve bunların ahlaki bir temele göre iyi veya kötü ya da doğru veya yanlış olup olmadığının belirlenmesi etik olarak tanımlanmaktadır⁴⁶ Ahlâk, insanın başka varlıklarla belirli normlara göre gerçekleşen ilişkiler toplamını, insanın söz konusu ilişkileriyle bu varlıklara yönelen eylemlerini düzenleyip anlamlandıran norm, ilke, kural ve değerler bütünüdür ifade etmektedir.

Belli bir dönemde belli insan topluluklarında benimsenmiş olan bireylerin birbirleriyle ilişkilerini düzenleyen törel davranış kurallarının, yasalarının, ilkelerinin toplamına ahlak denmekte ve ahlakın kökünü vicdan oluşturmaktadır.⁴⁷ Ahlâk, bir kültür çevresi içinde kabul görmüş, belirlenmiş ve tanımlanmış değerler manzumesi ve amaçlarla, bu değerlerin nasıl yaşatılacaklarını, söz konusu amaçlara nasıl ulaşılacağını ortaya koyan kurallar öbeği veya bir insan topluluğunun belli bir tarihsel dönem

⁴⁶ H. Delius, **Günümüzde Felsefe Disiplinleri**, çev: Doğan Özlem, Ara Yayıncılık, İstanbul, 1990, ss.311-312’den aktaran: T.Ural, **İşletme ve Pazarlama Etiği**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2003, ss.5-6.

⁴⁷ C. Atatunç, **Ahlak ve Etik Değerlerin Çağdaş Basına Yansıması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniv. Sosyal Bilimler Ens., Kocaeli, 2006, s.10.

boyunca, belli türden inanç, emir, yasak, norm ve değerlere göre düzenlenmiş ve söz konusu düzenlemeye bağlı olarak töreleşmiş, gelenekleşmiş yaşama biçimi şeklinde ifade edilmektedir.⁴⁸

Ahlak belirli bir insan topluluğunun ortaklaşa yaşam süreci sonunda geliştirdiği olgular bütünüdür ve bu nedenle farklı grup ve toplumlar da farklılıklar gösterebilmektedir. “Ahlak kavramları, toplumsal hayat formları içerisinde cisimleştirilirler ve toplumsal ve toplumsal hayat formlarının kısmen kurucusudurlar. Bir toplumsal hayat formunu bir diğerinden ayrı olarak teşhis edebilmemizin temel yolu ahlak kavramlarındaki farklılıkları teşhis etmekten geçer.”⁴⁹

1.3.2. Etik

Etik kavramını açıklayabilmek için bir çok farklı görüş ortaya atılmış ve farklı tanımlamalar yapılmıştır. Etik genel bir ifade ile “insanın kendi şahsına ve diğer insanların kişiliklerin karşı iyi davranması, genel bir anlatımla iyiliğe varılması için kendini uymaya zorunlu hissettiği manevi ve ruhsal görevler ve bunlara ilişkin kurallar”⁵⁰ olarak tanımlanmıştır.

Etik, Arapça kökenli bir sözcüktür ve “belli bir dönemde belli insan topluluklarınca benimsenmiş olan, bireylerin birbirleriyle ilişkilerini düzenleyen davranış kurallarının yasaların ve ilkelerin toplamı”⁵¹ anlamına gelmektedir.

Başka bir tanımlamada etik, iyi ve kötünün, doğru ve yanlışın ne olduğunun araştırılması⁵² olarak değerlendirilirken başka bir görüşte eleştirel sorgulama yoluyla ahlaki eylem ve yargıları tartışmak olarak değerlendirilmiştir. Etik, insan eylemlerini ahlaki nitelikleri açısından aydınlatmakta, ahlak tarafından yerleştirilmeye çalışan bilinci eleştiri süzgecinden geçirerek değerlendirmektedir. Etiğin bir başka amacı da, ahlakın topluluktan doğduğunu, insanın ahlaki eylemde bulunmaktan kaçınamayacağını

⁴⁸ A. Cevizci, **Etik Giriş**, Engin Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.1.

⁴⁹ A. MacIntyre, **Ethik’in Kısa Tarihi: Homerik Çağdan Yirminci Yüzyıla**, Paradigma Yayınları, İstanbul, 2001, ss.5-6.

⁵⁰ M.İ. Özgen, **Basın Meslek Etiği ve Yasalar**, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1994, s.44.

⁵¹ A. R. Bülbül, **İletişim ve Etik**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s.10.

⁵² T.L. Beauchamp, N.E. Bowie, **Ethical Theory and Business**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1983, s.3.

ve hatta ahlaki eylemde bulunmanın insan varlığının ayrılmaz bir ögesi olduğunu gösterebilmektir.⁵³

Etik, insanlar için neyin doğru ve iyi olduğu, amaçlarının ne olması gerektiği ile ilişkilendirilmekte ve genel olarak belirli bireysel ve toplumsal ahlâki deneyimlerin hayattaki değerleriyle ilgili görülmektedir.⁵⁴

Etik kavramını daha iyi anlayabilmek için etiğin kendi inde sahip olduğu kavram dizgesine bakmak yararlı olacaktır. Söz konusu kavram dizgesi aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:⁵⁵

- *İyi-kötü*: İyi arzu edilen özellikte, değerli olan, işe yarayan anlamında kullanılmaktadır. Ancak iyi ve kötüye ilişkin bakış açılarının kişiye göre değişmesi nedeniyle görece olarak nitelendirilmektedir.
- *Sorumluluk*: Bireyin davranışları ve kendi yetki alanına giren bir eylemin, bir olayın sonuçlarını üstlenmesi anlamında kullanılmaktadır.
- *İrade Özgürlüğü*: Özgürlük, zorlamanın olmaması, irade ise bireyin karar almasını sağlayan yetenek olarak değerlendirilmektedir.
- *Erdem*: Bireyin sahip olduğu iradenin “iyiye” yöneltilebilmesi erden olarak nitelendirilmektedir.
- *Vicdan*: Bireyin kendi tutum ve eylemlerini değerlendirme gücü olarak değerlendirilir.
- *Ahlak Yasası*: Uyulması ahlak açısından gerekli olan ve toplumsal bilinçle oluşmuş kurallardır.
- *Etiksel Karar*: Ahlak açısından “iyi” olarak nitelendirilen kararlardır.
- *Etiksel Eylem*: Tutum ve davranışlardan evrensel ahlak yasasına uygun olanına etiksel eylem adı verilmektedir.

⁵³ Ö. Bayar, **Halkla İlişkiler ve Etik**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniv. Sosyal Bilimler Ens., Ankara, 2006, s.2.

⁵⁴ D. George, T. Richard, **Business Ethics**, Macmillan, New York, 1986, s.15.

⁵⁵ S.Erdem, **Felsefe**, Fil Yayınevi, Ankara, 1999, s.113.

1.3.3. İşletme Etiği

İşletme etiği, iş ile ilgili kararları ahlâki standartlara göre değerlendirme süreci olarak tanımlanabilir.⁵⁶ İş dünyasındaki davranışları yönlendiren, onlara rehberlik eden etik prensip ve standartların toplamı işletme etiği olarak değerlendirilmektedir.⁵⁷

Bir diğer tanıma göre işletme etiği, iş ortamında karmaşık ahlâki ikilemleri incelemek ve çözmek için etik prensipleri uygulama disiplini ve sanatıdır. Bu disiplin ve sanat bir kurum veya kuruluşun tüm işlemlerinde kendini gösterir. İşletme etiğinin en iyi tek bir tanımı olmamasına rağmen işletmenin kendi ekonomik çıkarları ile sosyal ve refah talepleri arasında dengeyi sağlayacak seçimler yapmak için hem ilkelere hem de inançlara dayalı muhakeme ve hüküm gerektirdiği konusunda bir uzlaşma vardır.⁵⁸

“İşletme etiği, özellikle ahlâki standartların işletme politikalarına, kurumlara ve davranışlarına nasıl uygulanacağı üzerinde odaklanmaktadır. İşletme etiği, ahlâki standartların, modern toplumların mal ve hizmetleri üretmesi ve dağıtması esnasında organizasyonlardaki ilgili bireylerin hareketlerine nasıl uygulayacağına ilişkin bir çalışmadır. Yani, işletme etiği, uygulamalı bir ahlâk biçimidir. Yalnızca ahlâki ilke ve normların analizini kapsamaz, aynı zamanda belirli davranış türlerine ve bu analizin sonuçlarını uygulamaya yönelik girişimleri kapsamaktadır”⁵⁹.

İşletme etiği ve sosyal sorumluluk kavramları sıklıkla birbiri ile karıştırılmakta ve bazen de birbirinin yerine kullanılmaktadır. Ancak bu iki kavram farklı anlam ve içeriklere sahiptir. İşletmelerin sosyal sorumluluğu, işletme ile işletmenin faaliyette bulunduğu toplum arasındaki bir sosyal sözleşmedir. İş etiği ise, organizasyonun veya kişilerin ahlak felsefesinden doğan kurallara göre davranışlarıdır. Örneğin, herhangi bir toplumda, işletme ve toplum arasındaki toplumsal sözleşme çerçevesinde ele alındığında, sorumluluk, olarak tanımlanan bir eylem, ahlak felsefecileri tarafından etik

⁵⁶ A. Güler, **Ekonomi Forumu: İş Etiği, Etik Sorunlar, Yeni Yaklaşımlar**, Basım Çözüm Reklam, İstanbul, 2001, s.24.

⁵⁷ F. P.Mchugh, **İş Ahlakı**, TÜSİAD Yayınları, İstanbul, 1992, s.1

⁵⁸ S. Bayram, **İşletme Etiği ve Çalışanların Şirketlerinde Mevcut Olan Etik Uygulamalara İlişkin Algılarının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniv. Sosyal Bilimler Ens., Bursa, 2005, s.6.

⁵⁹ Bayram, **a.g.e.**, s.7.

dışı bir eylem olarak değerlendirilebilir, Benzer şekilde ahlak felsefesinin koyduğu ilkeler toplumsal olarak kabul edilmeyebilir.⁶⁰

1.3.4. Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik, en temel bakış açısı ile bugünün ihtiyaçlarını, gelecek kuşakların kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğini tehlikeye atmadan karşılamak olarak tanımlanmaktadır. Sürdürülebilirlik, aydınlanmış, öz çıkara dayanmakta ve ekonomik, sosyal ve çevresel performans değerlendirilmesini gerektirmektedir. Bir diğer ifade ile işletmelerin topluma zarar veren ya da çevresel savurganlığa yol açan kısa vadeli davranışlardan kaçınarak uzun vadeli ekonomik performanslarını güvence altına alacak şekilde hareket etmeleri gerekmektedir. Şeffaflığın, yolsuzluktan, iyi istihdam politikalarının düşük ücretle işçi çalıştırmaktan daha sürdürülebilirdir ya da yardımseverlik sürdürülebilirliğe katkıda bulunabilir. Ancak pek çok işletme uzun dönemli hedefler ile bunların kısa dönemli maliyetleri arasında kaldığında her zaman doğru biçimde davranmamaktadır. Stratejik bir kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına sahip olmayan işletmeler, bu tür maliyetleri erteleme eğilimi göstermekte ancak daha sonra toplum tarafından işletmenin toplumsal yükümlülüklerini yerine getirmediği yargısına varılırsa daha büyük maliyetlerle karşı karşıya kalabilmektedirler.⁶¹

Sürdürülebilirlik stratejisi, işletmenin değerleri ve amaçlarını kapsayacak şekilde oluşturulmaktadır. Amaçların açıkça tanımlanması, konu ve öncelikler üzerinde yoğunlaşılması işletmenin sürdürülebilirlik performansını önemli ölçüde etkilemektedir.⁶²

Panapanaan vd. sürdürülebilirlik ile sosyal sorumluluk arasındaki ilişkiyi hiyerarşik yaklaşım olarak ifade edilen bir bakış açısı ile incelemişler ve işletme sosyal sorumluluğunu ara bir amaç olarak görürlerken işletme sürdürülebilirliğini nihai amaç olarak değerlendirmişlerdir.⁶³ Ayrıca bu görüşte işletme sosyal sorumluluğu ekonomik

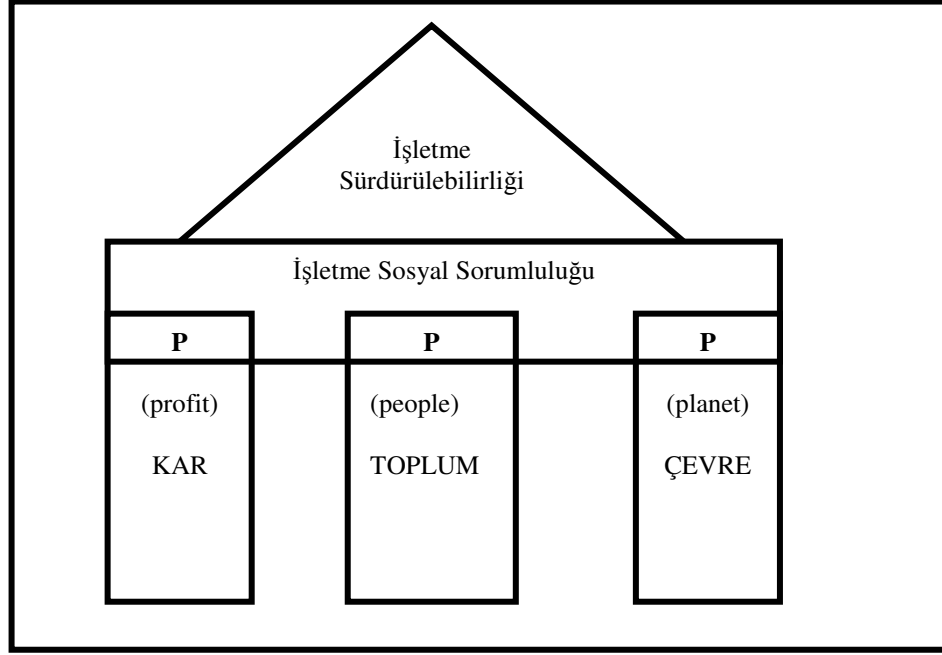
⁶⁰ T. Ural, **İşletme ve Pazarlama Etiği**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2003, ss.88-89.

⁶¹ M. Porter, M.R. Kramer, "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility" **Harvard Business Review**, Vol:85, Issue:5, May 2007, s.138.

⁶² M.J. Epstein, M. Roy, "Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance" **Long Range Planning** Epstein, 2001, s.39.

⁶³ V. M. Panapanaan vd., "Roadmapping Corporate Social Responsibility in Finnish Companies" **Journal of Business Ethics**, Vol:44, 2002, s.146.

sürdürülebilirlik ve ekonomik kalkınmaya bir katkı niteliğinde düşünülmüştür. Söz konusu ilişki aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir.

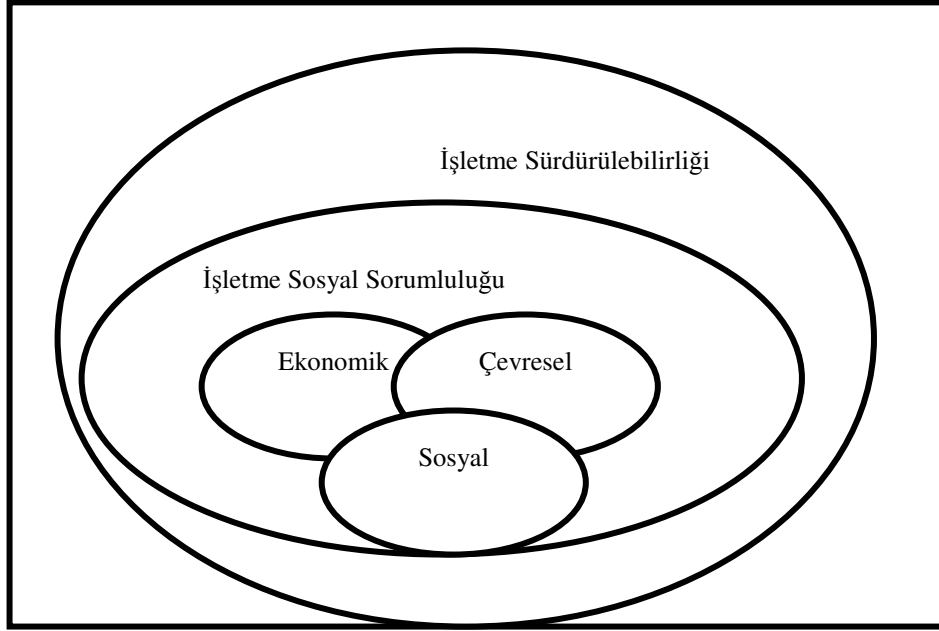


Şekil 1: İşletme Sürdürülebilirliği ve Sosyal Sorumluluk İlişkisi

Kaynak: J.Wempe, M.Kaptein, **The Balanced Company: A Theory of Corporate Integrity**, Oxford University Pres, Oxford, 2002, s.143.

İşletme sürdürülebilirliği fikrinin gelişimi sosyal sorumluluk fikrinin gelişim trendi ile önemli benzerlikler göstermektedir bu nedenle söz konusu iki kavram sıklıkla birbirine karıştırılmakta ve aynı şeymiş gibi kullanılmaktadır. İşletme sürdürülebilirliği ve işletmelerin sosyal sorumluluğu zaman içinde gittikçe birbirine benzer durumları ifade etmeye başlamıştır. Geçmişte sürdürülebilirlik sadece çevre konularıyla ilişkilendirilirken sosyal sorumluluk insana odaklı diğer konularla birlikte anılmıştı. Günümüzde ise sürdürülebilirlik de bir iş ilkesi olarak değerlendirilmektedir. Bu iki kavram giderek birbirini tamamlamaya ve ayrılmaz birer bütün haline gelmeye başlamıştır. Marrewijk'in ortaya koyduğu bu düşünce sürdürülebilirlikte ikiz yaklaşım

olarak adlandırılmakta ve sürdürülebilirlik ile sosyal sorumluluk boyutları arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir.⁶⁴



Şekil 2: İşletme Sürdürülebilirliği-Sosyal Sorumluluk Boyutları İlişkisi

Kaynak: M. V.Marrewijk, "Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion" **Journal of Business Ethics**, Vol:44, May 2003, s.102.

1.3.5. Gönüllülük

Gönüllülük, bireylerin toplumsal sorumluluk anlayışıyla, çıkar gözetmeksizin bilgi, zaman, beceri, deneyim ve kaynaklarını kendi özgür iradeleri ile toplumsal alanlar için kullanmaları olarak tanımlanır.⁶⁵ Fernandez ve Reguana ise bireyin kendi serbest zamanını hiçbir maddi karşılık beklemeden başkaları için yararlı olacağını düşündüğü aktivitelere harcamasını gönüllülük olarak tanımlamışlar ve bu tür bir eylemde bulunan bireye de gönüllü adını vermişlerdir.

⁶⁴ M. V.Marrewijk, "Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion" **Journal of Business Ethics**, Vol:44, May 2003, s.103.

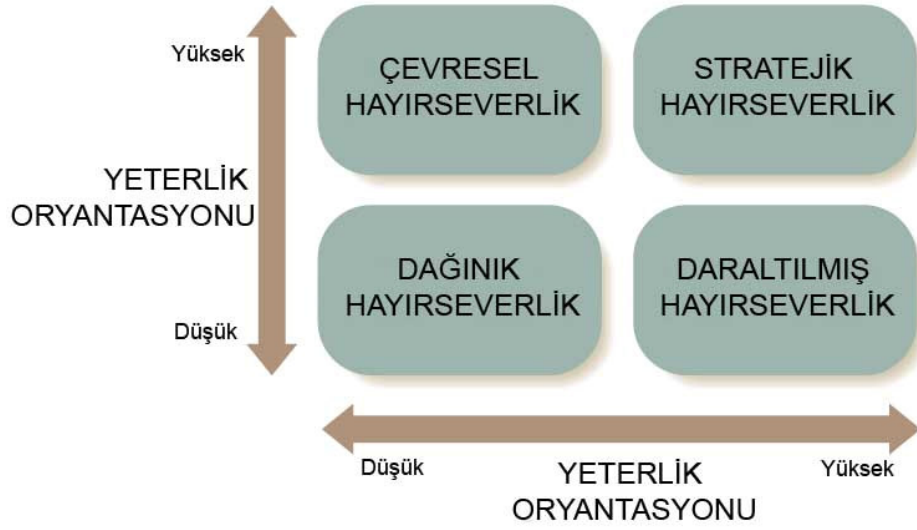
⁶⁵ Y. Yaman, "Gönüllülük Psikolojisi ve Gönüllü Yönetimi" **Sivil Toplum Düşünce ve Araştırma Dergisi**, Sayı:2, Haziran, 2003, s.100.

1.3.6. Hayırseverlik

Kurumsal hayırseverlik, günlük ticari işlerde dikkate değer bir yer edinmiştir. Sadece İngiltere’de en önemli kamu şirketleri 2003 ve 2004’te kar amacı gütmeyen organizasyonlara 1.6 milyon \$’dan fazla bağış yaptı. Gönüllü girişimler, kamu hizmetleri, eğitsel ve kültürel projeler gibi çeşitli hayırseverlik faaliyetleriyle meşgul olmaktadır. Kurumsal hayırseverliğin stratejiyle olan ilgisi çoğunlukla kabul edilse de, etkinliği oldukça çeşitlik gösterir. Çok az işletme hayırseverliklerinde önemli ve devamlı sosyal etkiler yakalayabilmekte ve hatta daha da azı hem sürdürülebilir bir etki hem de ekonomik getiri sağlamayı başarmaktadır. Çoğu işletmenin hayırseverlik faaliyetleri bağlayıcılık stratejisinden yoksun ve plansız ve düzensiz bir şekilde yönetilmektedir. Bu da, çoğunlukla kurumsal hayırseverlikteki yatırımların sadece boşa harcanmasına neden olur.

Ayrıca, “kazan-kazan” çözümlü olmayan hayırsever faaliyetler potansiyellerine ulaşamayıp çoğunlukla işletme faaliyetlerinin önemsiz tarafı olarak kabul edilmektedirler. Kurumsal hayırseverlikte sürekli ve sağlıklı bir yaklaşım sağlamak için, işletmeler hayırsever faaliyetlerini hem etik, hem de ekonomik bir bakış açısıyla yönetmelidir. Yöneticinin kurumsal hayırseverliğe daha çok ilgi göstermesine rağmen işletmelerinin hayırseverlik faaliyetlerine stratejik yönetimleri genellikle yüzeysel ve zayıftır. Bunun bir sebebi bu alandaki yönetsel özelliklerdeki anlayışların zayıf olmasıdır.

Tipik olarak, kurumsal hayırseverlik çabalarının dört genel yaklaşımı vardır. (Bkz: Şekil 3) Çoğunlukla en etkili yaklaşım olan stratejik hayırseverlik, güçlü bir dış (pazar) , iç (yeterlik) oryantasyonun birleşimi olarak tanımlanır. Bağışlardan faydalananların ihtiyaçlarıyla, işletmenin yeterlikleri ve becerileriyle denge sağlar.



Şekil 3: Kurumsal Hayırseverlik Yaklaşımları

Kaynak: H. Bruch, F. Walter, “The Keys to Rethinking Corporate Philanthropy”, Harvard Business Review, Eylül 2005, s.51.

Çevresel hayırseverlik uygulayan işletmeler, hayırseverlik faaliyetlerini çoğunlukla dış talepler ve paydaşların beklentileri doğrultusunda yürütürler. Bu gibi işletmelerin çoğu için kurumsal hayırseverlik, kendi rekabet çevreleri içinde şirketleri için daha iyi bir pozisyon anlamına gelir. Hayırseverlik girişimleri, genellikle ana faaliyet alanlarıyla ilişkili değildir. Fakat olumlu itibarın etkilerini, somut kar hanesi etkisine dönüştürmeye çabalarlar.⁶⁶

Çevresel hayırseverliğin stratejik sonuçları karışıktır. İşletmeler, artan itibarlarının faydasını görebilirler. Onların hayırsever imajları, ürünler ve hizmetler hakkında müşterilerin taleplerini harekete geçirmeye yardımcı olabilir. Kalifiye elemanlarını etkilemek ve onları elde tutmak ya da resmi ve halk tarafından yapılan denetimleri azaltmak için de yeteneklerini geliştirebilirler. Buna rağmen çevresel hayırseverlik faaliyetleri güvenilirliği olmadığından ve yüzeysel görüldüğünden, çoğunlukla işletmenin ana imkanlarını kullanmaz. İşletmeler, fark edilmesi zor olan

⁶⁶ Bruch, Walter, **a.g.e.**, s.50.

bağışlarıyla gerçekleştirdikleri, geniş bir dizi alandaki hayırseverlik faaliyetlerine son verebilirler.⁶⁷

Bazı işletmeler hayırseverlik girişimlerinde, daha önce de bahsedilen yeterlik oryantasyonunu vurgulamaktadırlar. Daraltılmış hayırseverlik olarak adlandırılan bu yaklaşımı benimseyen işletmelerdeki yöneticiler, ana faaliyetleriyle hayırsever faaliyetleri arasında bir sinerji yaratmayı istemektedirler. Bu yöneticiler, dış paydaş perspektifini büyük ölçüde ihmal ederken, sosyal amaçlar için, işletmelerinin ana yeterliklerini çalışır duruma getirirler.

Daraltılmış hayırseverlin stratejik etkileri karışıktır. Var olan uzmanlık bilgisini, kaynakları ve olanakları kullanmak, işletmenin hayırseverlik faaliyetlerinin etkinliğini artırır. Bazı durumlarda, yöneticiler, hayırseverlik ve iş faaliyetlerini birleştirerek, işletmelerinin kültürüyle çalışanlarının kafa yapısını değiştirmeyi fırsat olarak bile görebilirler. Bu yöneticiler işletme genelini sorumluluk duygusuyla doldurmaya ve yeni alanlarda kurumsal hayırseverlikle uğraşarak yenilikçi duyguları geliştirmeye çabalarlar.

Buna rağmen, daraltılmış hayırseverlik bazı problemleri beraberinde getirmektedir. İçe dönük ve paydaşlarının somut ihtiyaçlar ve beklentilerini ihmal etme eğiliminde olmasından ötürü, bu tarz hayırseverlik işletmenin paydaşlarıyla fazla ilgili olmayan alanlara hitap etmektedir. Yöneticiler, çoğu kez kendi ürün ve hizmetlerini veya çalışanlarının özel yeteneklerini kullanarak hayırseverlik çabalarını işletmenin ana operasyonları tarafından tanımlanmış dar bir alana sıkıştırmaktadır. Bu tarz aktiviteler, acil ihtiyaçlara cevap vermekte başarısız olabilmekte ve böylece işletmenin itibarının sürekli artırma veya işletmenin stratejisine katkıda bulunma fırsatını kaçırabilmektedirler.

Stratejik yönetiminden genel olarak yoksunluğu, çoğu işletmenin kurumsal hayırseverliğinin ayırt edici bir özelliğidir. Böyle hayırseverlikler, büyük ölçüde koordine değildir. Ne tepe yöneticiler, ne de tipik çalışanlar işletme faaliyetleri hakkında kapsamlı bir görüşe sahip değildir ve belli hayırseverlik faaliyetlerinin niçin yapıldığını açıklayan kesin bir karar kriteri bulunmamaktadır. Sonuç olarak, bu işletmeler yol gösteren bir temaları olmaksızın, çok sayıda küçük projelerle meşgul

⁶⁷ Bruch, Walter, **a.g.e.**, s.52.

olmaktadırlar. İşletmelerin finansmanları farklı alanlarda az ya da çok rastlantısal bir şekilde dağıtılmaktadır.

Dağınık hayırseverlik olarak adlandırılan ve parça parça yapılan bağışların sonuçları genellikle ne işletme için, ne de hayırseverlikten faydalananlar için uygun değildir. Çevresel ve daraltılmış hayırseverliğin olumsuz yönleri burada artmaktadır. Örneğin, dağınık hayırseverlik, stratejik belirsizlik problemini artırmakta ve ne dış paydaşların ihtiyaçları ne de iç ticari düşünceleri işletmenin hayırseverlik uğraşlarına yön verememektedir. Ayrıca dağınık hayırseverliğin etkileri en asgariye yöneliktir. İşletme, dağınık hayırseverliği ana yeterliliklerinden uzak alanlarında işlettiği sürece, iç sinerjinin farkına varamamaktadır. Aynı zamanda, çok sayıda farklı projeler işletmenin gücünü belli paydaş gruplarına odaklamasına ve onlara önemli faydalar sağlamasına engel olmaktadır. Yöneticiler bağışlarının gerçek etkilerini değerlendirmeden ya da çok fazla yaratıcılık sergilemeden, maddi destekleri çoğunlukla sistemsiz bir şekilde vermektedirler⁶⁸.

Kurumsal hayırseverlikte en etkili yaklaşım olan stratejik hayırseverlik işletmenin iç ve dış perspektifi bütünleştirilmektedir. Stratejik hayırseverlik diğer ticari operasyon alanlarında olduğu gibi, kurumsal hayırseverliğe aynı profesyonel yönetim prensiplerini uygulamaktadır. Yöneticiler hayırseverlik çabalarıyla şirketlerin ana yeterliliklerini sıraya dizmekte ve bu yolla, işletmenin topluma fayda sağlamak için becerilerini kullanmaya çalışmaktadır. Buna rağmen paydaşların ve pazarın beklentilerini hesaba katarlar. Böylece işletme pazarda, hayırsever faaliyetlerinin etkisinden faydalanabilmektedir.

Stratejik hayırseverlik elbette ki diğer hayırseverlik türlerine göre işletmelere daha önemli fayda ve açılımlar sağlayabilmektedir ancak yine de işletmenin uzun dönemli iletişim stratejilerine entegre edilmemiş, belirli inanç ve değer sistemleriyle desteklenmeyen hayırseverlik faaliyetleri ancak kısa dönemli kazanımlar sağlayabilmektedir. Bu durumu fark eden işletmeler de kısıtlı hayırseverlik çalışmalarından ziyade bilinçli, planlı ve uzun dönemli sosyal sorumluluk anlayışına yönelmektedir.⁶⁹

⁶⁸ Bruch, Walter, **a.g.e.**, s.53.

⁶⁹ Bruch, Walter, **a.g.e.**, s.54.

İKİNCİ BÖLÜM

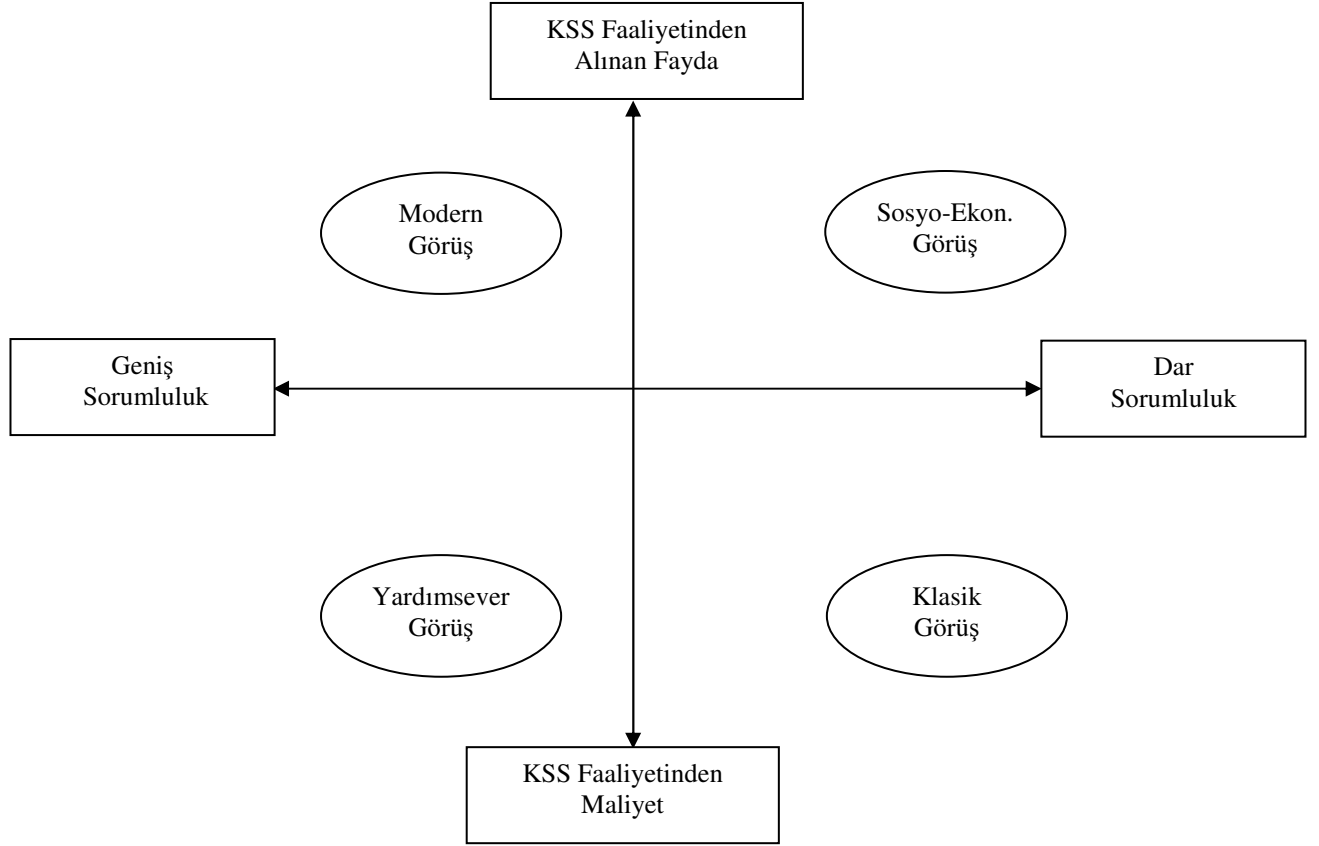
SOSYAL SORUMLULUKLA İLGİLİ TARTIŞMA, GÖRÜŞ ve ALANLAR

Sosyal sorumluluk anlayışına ilişkin ortaya atılan tartışmalar günümüzde de devam etmektedir. Sosyal sorumluluk kavramı tanımlanırken, üzerinde en çok durulan konulardan bir tanesi, sosyal sorumluluğun işletme ile toplum arasında bir uzlaşma, anlaşma olduğudur. Ancak bu görüş söz konusu uzlaşma noktasının işletme mi, yoksa çevre mi olması gerektiği tartışmasını yaratmıştır. Bir işletmenin içinde yer aldığı topluma karşı bazı yükümlülükleri olduğu görüşünün ortaya konmasıyla birlikte kaçınılmaz olarak tartışmalar yaşanmaya başlamıştır.⁷⁰ Konuyla ilgili olarak oraya atılan ilk görüşte işletmelerin verimli ve etki olmaktan başka amaçlarının olamayacağı belirtilirken diğer görüşte işletmelerin çevreye karşı olan sorumluluklarıyla daha çok ilgilenilmiştir.⁷¹

Sosyal sorumlulukla ilgili olarak ortaya atılan görüşler aşağıda şekil 4 ile gösterilmektedir.

⁷⁰ Biber, a.g.e., s.79.

⁷¹ B. J. Kolosa, **İşletmeler İçin Davranış Bilimine Giriş**, çev: Kemal Tosun, İstanbul Üniv. İşletme Fakültesi Yayını No:42, İstanbul, 1969, s.682.



Şekil 4 : İşletme Sosyal Sorumluluğunun İki Boyutlu Modeli

Kaynak: M.A. Quazi, D. O'Brien, "An Empirical Test of Cross-National Model of Corporate Social Responsibility" **Journal of Business Ethics**, vol:25, 2000, s.112.

2.1. SOSYAL SORUMLULUKLA İLGİLİ TEMEL GÖRÜŞLER

Kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda sosyal sorumluluğun temel olarak iki farklı şekilde değerlendirildiği görülmekte ve bu iki temel görüş birbiri ile çatışmaktadır. Buna göre bir grup düşünür kurumsal sosyal sorumluluğu işletmelerin sürdürmesi gereken faaliyetler arasında görmezken diğer bir grup ise işletmelerin sosyal sorumluluk çalışmalarına vermesi gereken destek üzerinde durmaktadır.

Yukarıda aktarılan iki görüş çerçevesinde yeşeren tartışmalar süreç içerisinde daha da artış ve farklı bir takım düşünceler de ortaya konmuştur. Aşağıda kurumsal sosyal sorumluluk konusunda bugüne kadar geliştirilmiş temel görüşler anlatılmaktadır.

2.1.1.Klasik Görüş

Adam Smith ile başlayan F.W. Taylor tarafından biçimlendirilen ve Milton Friedman tarafından günümüze kadar sürdürülen geleneksel yaklaşım, işletmelerin mevcut olan hukuki ve ahlaki düzen içerisinde mümkün olan en yüksek karı gerçekleştirmeye çalışarak topluma en iyi hizmeti verdiklerini savunmaktadır. Bu anlamda maksimum karı sağlamak isteyen bir işletme tam rekabet piyasası güçlerinin yani görünmez bir elin yardımıyla topluma hizmet işlevini de yerine getirmiş olacaktır.⁷²

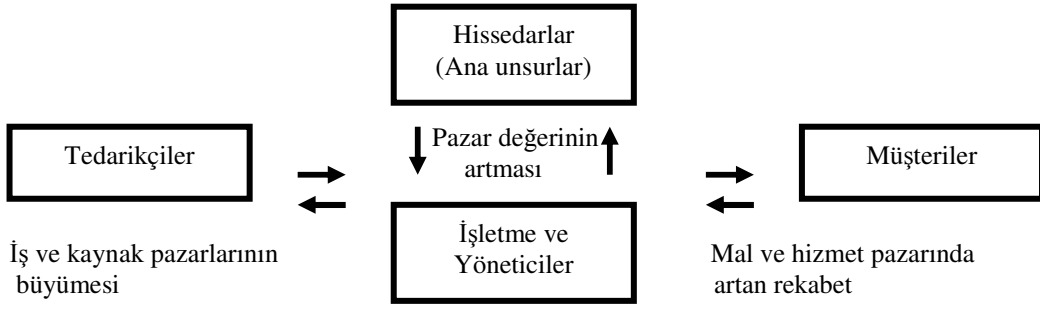
Günümüzde bu görüşün en önde gelen savunucusu M. Friedman olarak gösterilmektedir. Friedman'a göre işletmelerin bir tek sorumluluğu vardır o da "karı maksimize etmek"tir.⁷³ Belirtilen bu anlayışta kısa vadeli olarak elde edilen karlarla sosyal sorumluluk aynı şey olarak düşünülmektedir. Bu görüşte, işletme gelirlerinin daha da artmasını sağlayabilmek amacıyla işletme karının dağıtılmayarak iç finansmanda dağıtılması gerektiği savunulmaktadır. Bu sayede yeni ürün, hizmet yatırımlarının olabileceği ve toplum refahının artırılabilmesi öne sürülmektedir. Bu durumda kar amacı güden işletmelerin topluma yapacağı en önemli katkı olarak görülmektedir. Aksi durumda bazı toplumsal projelere ödenen miktarlar gelirleri azaltacak ve böylece işletmelerin ekonomiye katkılarının azalmasına neden olacaktır.⁷⁴

Friedman'ın işletmelerin sosyal sorumluluklarına ilişkin değerlendirmesi aşağıda şekil 5'te gösterilmektedir.

⁷² S. Divitçioğlu, **Mikro İktisat**, İstanbul Üniv. İktisat Fakültesi No:398, İstanbul, 1977, ss.1-2.

⁷³ S. Wartick, P.L. Cochran, "The Evolution of the Corporate Social Performance Model" **Academy of Management Review**, Vol:10, 1995, s.759.

⁷⁴ M. Şahin, "İşletme Yönetimi ve Sosyal Sorumluluk Kavramı", **Anadolu Üniv. İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, sayı: 1 Eskişehir, 1984, s.56.



Şekil 5: Friedman’a Göre İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları

Kaynak: D. Baron, **Business and Its Environment**, Prentice Hall, New Jersey, 1996, s.520.

- Serbest pazar ekonomisinde işletmelerin tek tek sosyal sorumlulukla uğraşmasına gerek yoktur. İşletmelerin temel zorunluluğu hissedarlara karşı olan karı maksimize etmek zorunluluğudur. Sosyal sorumlulukla ilgili faaliyetlere zaman ayırmak işletmede kar düşüşüne neden olur.
- Üretim yapmak için kurulan işletmeler imkân ve kaynaklarını sosyal sorumluluklar için tahsis edemez. İşletmeler kuruluş amaçlarına uygun olan faaliyetler gerçekleştirmelidir.
- Önemli olan işletmelerin ekonomik nitelikli birincil amaçlarıdır. En yüksek kar toplum kaynaklarının verimli kullanımı ile elde edilebilir. Sosyal sorumluluk konularına eğilmek işletmeleri bu amaçtan uzaklaştırabilir.
- Sosyal sorumluluk tüm toplumu ilgilendiren bir konudur ve bu nedenle devlet ve sosyal amaçlı kuruluşlarca gerçekleştirilmelidir. İşletmelere toplumsal sorunlar çözmeleri için yüklenilmesi adil değildir.
- Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin yerine getirilmesi sırasında oluşacak maliyet ürün-hizmet fiyatlarına ekleneceğinden zararlı çıkan toplum olacaktır.
- Bir ülkedeki işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerini yerine getirmesi sonucunda maliyet ve fiyatların yükselmesi, uluslar arası arenada rekabet gücünün ve pazar payının azalmasına neden olacaktır.

Yukarıda belirtilen fikirlerden de anlaşılacağı gibi klasik görüşün temsilcileri, yalnızca kar elde etmeyi amaçlamakta ve dolayısıyla işletmelerin temelde topluma yararlı faaliyetlerde de bulunmaları fikrini göz önüne almamaktadır.

İşletmelerin sosyal sorumluluğunun daha üst seviyelerde ele alınması pek çok yönetim bilimci tarafından da hoş karşılanmamakta ve kapitalist sistemin yıkılması anlamında yorumlanmaktadır.⁷⁵ Friedman da sosyal anlamda gizli vergiye neden olacağından yasal sorumluluklar dışında sosyal sorumluluk üstlenmenin iyi çalışan bir işletmenin doğasına aykırı olduğunu ve bunun da ortaklara daha az getiri, tüketiciye daha yüksek fiyat ve çalışanlara daha düşük ücret anlamına geleceğini ileri sürmektedir.⁷⁶

2.1.2. Sosyo-Ekonomik Görüş

İşletmelerin sosyal sorumlulukları hakkındaki ikinci yaklaşım işe işletme ile birlikte çevreyi de göz önünde bulunduran ve sosyal sorumluluk lehine olan sosyo-ekonomik görüştür. Bu yaklaşımı benimseyenler, işletmelerin örgütsel amaçları dışında toplumsal amaçlarının da olabileceğini ve bu tarz amaçların en az örgütsel amaçlar kadar önemli olduklarını savunmaktadır.

İşletmeyi esas alan yaklaşımın ortaya koyduğu iddialara karşıt olarak çevreyi esas alan yaklaşımda işletmelerin daha geniş kesimlerin refahını yükseltmeye yönelik girişimlerde bulunması gerektiği üzerine vurgu yapılmaktadır. Bu şekilde sosyal sorumluluğu destekleyen görüşlerden sıklıkla söz edilmesinde sanayi toplumu içerisinde büyük işletmelerin sayıca artması, bunların etki alanlarının genişlemesi sonucunda ciddi sosyal ve çevresel sorunlarla karşı karşıya kalmaları ve işletmelerin neden oldukları bu sorunları çözmesi ya da en aza indirmesi yönündeki beklenti ve baskıların artmasıdır.⁷⁷

Sosyo-ekonomik görüşün ortaya attığı fikirler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Sosyal sorunlar sadece işletmelerin uygulamalarından kaynaklanmamaktadır. Bu nedenle işletmeler başarılı oldukları sürece problemlerin de kendiliğinden çözüleceği düşüncesi rasyonel bir yaklaşım değildir.⁷⁸
- Modern yönetimin dayandığı sistem yaklaşımına göre işletmeler enerji, bilgi ve malzeme girdileri alır, bunları bir süreçten geçirip dönüşüme uğratar ve

⁷⁵ R.A. Litz, "A Resource Based View of the Social Responsible Firm: Stakeholder Interdependence, Ethical Awareness and Issue Responsiveness as Strategic Assets" **Journal of Business Ethics**, vol:15, 1996, s.135.

⁷⁶ J. Fieser, "Do Businesses Have Moral Obligations Beyond What The Law Requires?" **Journal of Business Ethics**, vol:15, 1996, s.461.

⁷⁷ A.B. Carroll, **Business&Society: Ethics&Stakeholder Management**" South-Western Publishing Co., USA, 1989, s.34.

⁷⁸ Eren, 2000, **a.g.e.**, s.102.

çevreye çıktı olarak verirler. İşletmeler toplumunda ait olduğu bu sistemin birer parçasıdır. Toplumsal sorunların oluşmasına ya da artmasına neden olan işletmeler bunların çözümünde de ellerindeki sermaye gücü, kalifiye işgücü gibi kaynakları kullanıp etkili olabilirler.

- İşletme kendi varlığını ve kazancını topluma borçludur. Bu nedenle de toplumun ihtiyaçlarına cevap vermek zorundadır.
- Sosyal sorumluluklara itiraz etmek yerine, kabul edip geleceğe yönelik önlemler almak hem istikrarlı hem de ekonomik bir davranıştır.
- Daha iyi bir sosyal ortam yaratılması toplumun olduğu kadar işletmelerinde yararına olacaktır. Bu nedenle işletmelerin sosyal yatırımlara yönelmesi gerekmektedir.
- İşletmelerin ellerinde bulunan ekonomik imkan ve fırsatlar toplumun ilgisini çekmekte ve bazen de olumsuz görüşleri üzerine çekmektedir. Bu nedenle çevreyle çatışmak yerine uzlaşma politikalarının benimsenmesi, sosyal sorunlara duyarlı olunması gelecekte oluşabilecek sorunları önlemede etkili bir yol olacaktır.⁷⁹
- Sosyal sorumlulukla ilgili görüş ve yaklaşımı ne olursa olsun işletme yönetimleri, günümüz koşulları içerisinde sadece kendi başarısı için de olsa, içinde bulunduğu toplumu ve çevre faktörlerini dikkate almak zorundadır. İşletmenin çevrede meydana gelen değişikliklere nasıl uyum sağlayacağı ve kendi çalışmalarının çevreye etkisinin ne olacağı konusunda hazırlıkları olmayan bir işletme yönetimi düşünülemez. Bu nedenle işletmeler, kendi ekonomik amaçlarına böyle bir anlayış içinde ulaşmaya çalışmalıdır.⁸⁰
- Sosyal konularla ilgilenmek olumlu bir imaj oluşturmakta ve bu durum hem tüketicileri hem de yeni yatırımcıları olumlu biçimde etkilemektedir.
- Bazı araştırmacılar sosyal sorumluluğa tepki göstermek yerine önlem almanın daha rasyonel ve ekonomik olduğu üzerinde durmaktadır. Böylece ortaya sosyal sorumluluğun maliyeti konusunda tartışmalar da çıkmaktadır. Buna göre işletmeler, sosyal sorunlar ortaya çıkmadan önce bunları

⁷⁹E. Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Planlama**, İstanbul Üniv. İşletme Fakültesi Yayını, no:234., İstanbul, 1990, s.77.

⁸⁰ Biber, **a.g.e.**, s.82.

öngörebilir ve gerekli girişimlerde bulunabilirse çevreden gelecek tepkiler azalacaktır. Aksi halde sorun ortaya çıktıktan sonra önlem almak bir hayli masraflı olabileceği gibi neden olduğu olumsuz yargıları gidermek de güç olacaktır.⁸¹

2.1.3. Modern Görüş

Modern görüş temelde sosyo-ekonomik görüşün ilkelerini paylaşmakla beraber işletmelerin sosyal sorumluluğa bakış açılarını genişletmeleri gerektiği üzerinde durmaktadır.

Sosyal sorumluluğa modern bakış açısıyla yaklaşanlar, işletmelere örgütsel amaçların daha ötesinde toplumsal amaçlar ve varlık nedenleri de yüklemeye çalışmaktadır.

2.1.4. Yardımsever Görüş

Bu görüş işletmelerin yardımsever faaliyetlere katılmayı gönüllü bir şekilde kabul etmesi ve kendisine yüklenen maliyetlerden ziyade yardımseverlik gibi daha geniş bir perspektife odaklanması gerektiğini ifade etmektedir.

2.2. SOSYAL SORUMLULUĞUN ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİNE İLİŞKİN YAKŞALIMLAR

Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının ortaya çıkmasında elbette ki pek çok faktörün etkisi bulunmaktadır. Bu konuda ortaya konulan ilk yaklaşımlar da sosyal sorumluluğun bir zorunluluk olarak ortaya çıktığı üzerinde durulmuş ancak zaman içerisinde işletme ve toplum etkileşimi arasında dinamikler incelendiğinde sosyal sorumluluğun bir zorunluluk olmaktan çok işletmenin bir duyarlılığı olduğu fikrine varılmıştır. Aşağıdaki kısımda sosyal sorumluluğun ortaya çıkışına ilişkin tartışılan farklı nedenler incelenmektedir.

⁸¹ Eren, 2000, **a.g.e.**, s.103.

2.2.1.Sosyal Zorunluluk

İşletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerini *sosyal zorunluluk* bakışı ile ele alan Bowen, işletme sosyal sorumluluğunu; işletmenin toplumun değerleri ve amaçları doğrultusunda gerçekleştirilmek istenen faaliyet çizgisini izlemesi, bu yönde aldığı kararları yerine getirmesi ve politikalarını devam ettirmesinin bir zorunluluğu olarak tanımlamıştır.⁸²

Sosyal zorunluluk görüşü, işletmelerin sadece yasal kısıtlamalar altında kar elde etmeye çalıştığında sosyal sorumluluğunu yerine getirdiğini ileri sürmüştür. Böylece karın elde edilmesindeki yasal davranış, sosyal anlamda sorumlu davranıştır. Bu anlamda yasal olmayan ve kar amacı gütmeyen herhangi bir davranışta sosyal sorumluluktan söz edilmektedir.⁸³

Bu yaklaşım, ahlaki ve yasal standartları gönüllü olarak yerine getiren ancak bunun ötesinde bir şey yapmayan işletmelerin sosyal sorumluluk davranışını yerine getirdiğini ileri sürmektedir.⁸⁴

Sosyal zorunluluk görüşünü desteklemek için aşağıdaki argümanlar öne sürülmüştür. Söz konusu argümanlar Friedman'ın görüşlerinin bir yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır. Sınırlar:⁸⁵

- Sosyal gelişim tarzındaki sosyal sorumluluk faaliyetleri, yasalar, kamuoyu ve şahısların katılımı ile şekillenmelidir.
- Eğer işletmeler sosyal gelişim faaliyetlerinde kar elde ederlerse otoriteye kaşı suç işlemiş olurlar.
- İşletmenin yürüttüğü sosyal gelişim faaliyetleri zaman ve maliyetler üzerinde etki yaratıp topluma zarar verebilir.

⁸² I. Maignan, O.C. Ferrell, "Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework" **Journal of Academy of Marketing Science**, vol: 32, 2004, s.17.

⁸³ H. Bakırtaş, **İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve Konaklama Sektöründe Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2005, s.27.

⁸⁴ A. Onay, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk" **Kurgu Dergisi**, sayı:20, 2003, s.107.

⁸⁵ S. Karake, A. Zeinab, **Organizational Downsizing Discrimination**, Greenwood Publishing, Westport, 1999, s.117.

- İşletmeler işletme sahip ve hissedarlarına karşı sorumluluk taşımaktadır. Bu nedenle kar elde edebilmek için işletmeyi yönetmek, hisse sahiplerinin çıkarlarına hizmet doğrultusunda davranmak en önemli sosyal sorumluluktur.

2.2.2. Sosyal Tepki

Bu görüş gönüllü olmayan, zorunluluklar çerçevesinde gerçekleştirilen davranışları sosyal sorumluluk olarak nitelendirmemektedir.⁸⁶ Sosyal tepki olarak sosyal sorumluluğun sınırlayıcı yanı sıra sadece gönüllü davranışları içermesidir.

2.2.3. Sosyal Duyarlılık

Sosyal duyarlılık görüşü, sosyal zorunluluk ve sosyal tepki yaklaşımlarının üstünde, onları aşan bir düşünce sistemini ifade etmektedir. Bu düşünce sosyal sorumluluğun en geniş perspektif olarak görülmektedir. Bu görüşte işletmelerin sosyal bir problemi çözmelerinin dışında bu tarz problemleri öngörüp önleyici bir yaklaşım sergilemeleri ve işletmelerin kapitalist toplum içerisinde en etkin problem çözme mercileri olmaları gerektiğini ileri sürmektedir.⁸⁷

2.3. SOSYAL SORUMLULUK ANLAYIŞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşletmelerin sahip oldukları sosyal sorumluluk anlayışları birçok farklı faktöre göre oluşmakta, gelişmekte ve şekillenmektedir. İşletmelerin kuruluş yerleri ve bu kuruluş yerine göre farklılaşan doğa ve çevre koşulları farklı sosyal sorumluluk uygulamalarına doğru yönelmelerine neden olmaktadır. İşletmeler içinde yaşadıkları doğa ve çevre koşullarını zarara uğratmayacak biçimde örgütlenmek ve söz konusu koşullara uygun üretim çalışmaları gerçekleştirmek durumundadırlar. İşletmenin kuruluş yeri ekolojik açıdan korunmaya ihtiyaç duyuyorsa, nesli tükenmekte olan canlı türleri bulunuyorsa ya da çevre açısından başka bir takım hassasiyetler varsa bir çok sivil toplum kuruluşu ve devlet işletme üzerinde baskı kurmakta ve doğa ve çevreye sahip çıkarak işletmenin sosyal sorumluluk anlamında çok daha hassas, dikkatli davranmasına neden olmaktadır.

⁸⁶ Karake, Zeinab, **a.g.e.**, s.118.

⁸⁷ J. Ivancevich, P. Lorenzi, S. Skinner, P.B. Crosby, **Management: Quality and Competitiveness**, Irwin Inc., USA, 1994, s.72.

Sosyal sorumluluk anlayışının gelişimindeki bir diğer faktör ise çok uluslu işletmelerin etkileşiminden doğan durumlardır. Çok uluslu işletmeler ve bunların çalışanlarının ülkeye getirdikleri farklı sosyal yaşam tarzı, alışkanlıklar, yaşanan karşılıklı kültür değişimi ve artan ekonomik refah toplumları bilinçlendirmekte ve sosyal sorumluluk bilincinin gelişimine katkıda bulunmaktadır.

Siyasi faktörlerde sosyal sorumluluk bilincinin gelişmesinde etkili olmuştur. Demokratik toplumlardaki siyasi partiler, sosyal sorumluluklara önem vererek refah toplumu yaratmayı hedefleyen, ekonomik seviyeyi yükselten, eğitim ve sağlık sorunlarına eğilen, çevre bilincini artıran programlar düzenleyerek ülke kalkınmasına katkıda bulunmaya çalışmışlar ve bu konuda işletmeler için de itici bir güç oluşturmuşlardır.

Eğitim düzeyinin gelişiyor olması beraberinde sosyal sorumluluk bilincinin artışı da getirmiştir. Eğitim düzeyi gelişmiş olan ülkelerde bireyler, işletmelerin kimlerle işbirliği yaptığını, insan haklarına saygı gösterip göstermediğini, çevreye saygılı olup olmadığını takip edip mercek altına almaktadır. Bu nedenle eğitim düzeyi gelişmiş toplumlarda işletmeler üzerinde gerçekleştiren sosyal baskılar artmış ve işletmeler sorumlulukları konusunda daha hassas davranmak zorunda kalmışlardır.

2.4. SOSYAL SORUMLULUĞUN SINIRLARI

Toplumun işletmelerden olan sosyal sorumluluk beklentileri ya da işletmenin sosyal sorumluluk çalışmaları yürütmekteki isteği ne kadar yoğun olursa olsun işletmelerin sosyal sorumluluk kampanyaları yürütmelerinin önünde bazı sınırlar da bulunmaktadır. Bu sınırlılıklar maliyet, verimlilik ve faaliyet alanı ve karmaşıklık olarak sıralanmaktadır.⁸⁸

2.4.1. Maliyet

Sosyal sorumluluk faaliyetleri işletmelerin geliştirmeye ya da düzeltmeye çalıştıkları alana ilişkin önemli mali yatırımları gerektirmektedir. Çevre programlarına yapılan yatırımlar, bölge ya da ülkedeki eğitimin seviyesinin artırılmasına ilişkin destekler, sivil toplum örgütlerine yapılan bağışlar ya da çalışanlar için daha yaşanabilir

⁸⁸ N. Gültekin, *İşletmelerin Sosyal Başarısında Sosyal Sorumluluğun Rolü ve GAP Bölgesi Yöneticilerinin Sosyal Sorumluluk Anlayışlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2003, s.61.

koşullar yaratmaya ilişkin çabalar gibi pek çok sosyal sorumluluk alanı işletmelerin sosyal sorumluluk bütçeleri oluşturmaya neden olmakta ve bu nedenle de maliyetle ilgili engeller çıkarmaktadır. Bazı işletme sahipleri ve yöneticileri sosyal sorumluluk çalışmaları ve ayrılan bütçeleri işletme için bir külfet olarak görüp onaylamamaktadır. Bu nedenle bu sosyal faaliyetler işletme için en az diğer işletme faaliyetleri kadar önemli olmasına rağmen rahatsızlık verici olabilmektedir.⁸⁹

2.4.2. Verimlilik

Sosyal sorumluluk mantığı ile hareket etmenin işletmelerin verimlilik ve rekabet sorunlarıyla karşılaşmasına neden olduğuna ilişkin görüşler de bulunmaktadır. İşletme çevre sorunlarına odaklanmak, eğitime yatırım yapmak ya da özellikle çalışanlarının daha iyi koşullarda çalışmasını sağlamak, yerel işçilerin sorunlarıyla ilgilenmek ya da çalışanlarına daha fazla sosyal haklar vermek gibi sosyal içerikli konulara önemli yatırımlar yaptığında bu tip yatırımları olmayan ve karlılıkları daha yüksek olan işletmelere göre daha verimsiz gibi algılanabilmekte ve bu hatalı düşünce de sosyal sorumluluk çalışmalarına sınırlar getirmektedir.

2.4.3. Faaliyet Alanı ve Karmaşıklık

Bazı toplumsal sorunların çözümü, sosyal sorumluluk konusunda dikkatli işletmeler ya da yürütülen ortak çalışmalar için bile oldukça zor olabilmektedir.⁹⁰

Yerel ya da ulusal eğitim sorunları, önemli çevre sorunları, etnik sorunlar gibi pek çok karmaşık problem ya da geliştirilmeye ihtiyaç duyulan alana ilişkin tek bir işletmeden çözüm beklemek mümkün olmamaktadır.

Yukarıda aktarılan sınırlar, bazı durumlarda işletmelerin sosyal sorumluluk çabalarından kaçınmasına neden olmaktadır. Ayrıca bu noktada işletmeler arasında iki farklı görüş bulunmaktadır. İlk görüş, işletmelerin söz konusu sınırlar nedeniyle daha fazla sosyal sorumluluk çalışması yapamayacağını savunurken ikinci görüş işletmelerin tüm bu sınırlamalara rağmen sosyal sorumluluk konusunda duyarlı olması ve toplumsal problemlerin çözümüne daha fazla katkıda bulunması gerektiğini ifade etmektedir.⁹¹

⁸⁹ J.E. Post, W.C. Frederick, A.T. Lawrence, J.Weber, **Business and Society**, McGraw Hill, New York, 1996, s.48.

⁹⁰ Post ve diğerleri, **a.g.e.**, s.49.

⁹¹ Gültekin, **a.g.e.**,s.62-63.

2.5. SOSYAL SORUMLULUKLA İLGİLİ KARARLARI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşletmelerin sosyal sorumluluğa ilişkin performansları işletme içi ya da dışı pek çok farklı faktörden etkilenmektedir.

2.5.1. İşletmenin Büyüklüğü

İşletme ölçeği bakımından daha büyük olan firmalar kamuoyunun ilgisini daha fazla ilgisini çekmekte, bu tür işletmelerin faaliyetleri, üretimleri, karlılıkları ve sosyal performansları daha yakından takip edilmektedir. Bu nedenle söz konusu büyük ölçekli işletmeler sosyal sorumluluk çalışmalarına yatırım yapma konusunda daha yoğun bir baskı altına girmekte ve medya da bu tip işletmeleri yakından izlediği için sosyal performanslarına dikkat etmek bir kat daha fazla önem kazanmaktadır. Ayrıca büyük ölçekli işletmelerin bütçeleri, kaynaklar üzerindeki etkileri ve uzmanlaşma düzeyleri de fazladır. Küçük işletmeler ise kaynak, uzmanlaşma eksiklikleri ve kamuoyunu etkileyebilme eksiklikleri nedeniyle istedikleri şekilde bir sosyal sorumluluk performansı göstermekte zorlanmaktadır.⁹² İşletmelerin sosyal sorumluluklarına ilişkin tartışmalar da genellikle büyük ölçekli işletmeler üzerinde yoğunlaşmaktadır.

2.5.2. İşletmenin Mülkiyeti

İşletmenin sahipleri ve hissedarları, şirketin sosyal sorumluluk vizyonu üzerinde etkili olmaktadır. Söz konusu kişilerin hayata ve yönetime ilişkin algılamaları, sosyal konulara ve geliştirilmeye ihtiyaç duyulan alanlara yönelik ilgileri ve şirketin sosyal performansına verdikleri öneme göre işletmelerin sosyal sorumluluk çalışmalarının şekillendiği görülmektedir. Bunun dışında işletmenin orijini de sosyal sorumluluk yatırımları üzerinde etkili olmaktadır.⁹³

2.5.3. Üretim Kaynağı

Üretim kaynağı, işletmenin son tüketiciler için veya endüstriyel tüketim için üretim yapıp yapmamasına göre tanımlanır.⁹⁴ Endüstriyel tüketim için üretim yapan işletmeler kamuoyu, tüketici ya da düzenleyici kurumların muhtemel baskılarına karşı

⁹² S. Labaat, “Corporate Response to Enviromental Issues: Packaging”, **Growth&Change**, Sayı:28, Kış-1997, s.68.

⁹³ Labatt, **a.g.e.**, s.68.

⁹⁴ Gültekin, **a.g.e.**, s.68.

daha az duyarlı olabilmektedir. Son tüketici için üretim yapan işletmelerin tüketici baskılarına ve duyarlılıklarına karşı daha hassas olması onların sosyal sorumlulukla ilgili karar ve davranışlarını da etkilemektedir.

2.6. SOSYAL SORUMLULUK İLKELERİ

İşletmeler kendi ekonomik güçleri, düşünce yapıları, yönetim anlayışları doğrultusunda politikalar hazırlamakta ve bunları uygulamaktadır. İşletmelerin sosyal sorumluluk konusundaki politikalarını oluştururken izleyecekleri ilkeler şu şekilde sıralanmaktadır.⁹⁵

- İşletmenin ekonomik amaçlarının yanında sosyal amaçlarının belirlenmesi ve her iki amacın uzlaştırılması
- İşletmede sosyal içerikli programların niteliği ve harcamaları konusunda bir fayda/maliyet analizi yapılması
- Yeni sosyal amaçlara ulaşabilmek için plan ve bütçelerin yapılması, uygulama yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, kontrol standartlarının saptanması
- Sosyal amaçların işletme içi ve dışında duyurulması ve diğer kuruluşlardan (sosyal paydaşlardan) katkıda bulunulmasının istenmesi
- Yıl sonunda sosyal içerikli programların bilançosunun hazırlanması

Yukarıda sayılan sosyal sorumluluk ilkelerinin uygulanışı ise şu şekilde sıralanmaktadır.⁹⁶

- Kötümser, moral motivasyonu ve verimliliği düşük bir toplum yerine, aktif, iyimser, çalışmayı seven, motivasyonu ve verimliliği yüksek bir toplum.
- Sınıflar arası farkların belirgin olduğu, düşmanlıkların ve gerilimlerin arttığı bir toplum yerine, sınıflar arası farkların azaldığı, insani değerlere ve eşitliğe yönelmiş bir toplum.
- Politik, sosyal, ekonomik ve dini kuruluşlarda danışmalı, çoğulcu yaklaşım ve yönetim anlayışının egemen olduğu bir toplum.

⁹⁵ P. Drucker, **Kapitalist Ötesi Toplum**, Çev: B. Çorakçı, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1993, s.147.

⁹⁶ E. Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000, s.107.

- Verimlilik ve yüksek çalışma sonucu oluşan üretim artışının sağladığı daha yüksek hayat seviyesine sahip bir toplum.
- Toplumsal kültürün hem mistik hem de materyalistik biçimde yorumlanarak ikisinin dengelediği mutluluk arayışının bu ikisi arasında bulunacağına inanan bir toplum.

2.7. KURUMSAL YAPI ve SOSYAL SORUMLULUK DÜZEYİ

Kurumsal yapı ve işletmelerin sosyal sorumluluk düzeyi arasındaki ilişki bir çok farklı noktada kendini göstermektedir. Sosyal sorumluluk düzeyini etkileyen en önemli kurumsal faktör grupları aşağıdaki şekilde gösterilmektedir:⁹⁷

- Sosyo-kültürel faktörler
- Ulusal Faktörler
- Sektörel Faktörler
- Örgütsel Faktörler
- Bireysel Faktörler

2.7.1. Sosyo-kültürel Faktörler

Her toplumun sosyal, ekonomik, siyasal sistem ve ilişkilerden oluşan kendine özgü bir sosyo-kültürel yapısı bulunmaktadır. Söz konusu yapının özellikleri işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerinin konseptleri üzerinde etkili olmaktadır. Sosyo-kültürel yapı içerisinde özellikle üzerinde durulması gereken konu kapitalizm ve kapitalizmin sosyal yapı ve normatif sistem üzerindeki etkileri ve bu sistemler içinde yer alma biçimidir. Kapitalizmin kendisine özgü yapı ve sosyal ilişkileri aracılığıyla bir ülkeye nüfuz etme biçimi o ülkenin sosyo-kültürel sistemini analiz edebilme açısından önemlidir.

Kapitalizm, kurumsal eylem ve kültürel etkiler açısından temelde bireyci olarak algılanır. Bu bakış açısı ile sosyal sorumluluk anlayışından uzak bir görüntü çizmektedir. İşletmelerin sosyal sorumluluğu sahiplerinin bireyci ve karı maksimize etmek amacıyla olan geleneksel kapitalizm anlayışı ile sorunlara duyarlı ve paydaş

⁹⁷M. T. Jones, "Institutional Determinants of Social Responsibility" **Journal of Business Ethics**, Vol:20, 1999, s.165.

yönetimini yerleştirmeye çalışan modern kapitalizm anlayışı arasında durdukları yere göre değişiklik göstermektedir.

2.7.2. Ulusal Faktörler

Ulusun modernleşme ve ekonomik gelişme derecesi işletmelerin sosyal sorumluluk düzeyleri üzerinde önemli etkilere sahiptir. Bir çok bulgu, bir ulus ne kadar gelişmişse sosyal sorumluluk söyleminin de o kadar geliştiğini ve önem kazandığını ortaya koymaktadır.

Bir ülkenin siyaset, ekonomi, kamu, aile gibi kurumları o ülkenin temel yapı taşlarını oluşturmakta ve bu yapı taşları da örgütsel davranışları etkilemektedir. Söz konusu yapı taşlarındaki gelişme ve değişimler işletme yapısı, kültürünü etkilemekte birlikte işletmenin sosyal sorumluluk davranışlarını da düzenlemekte, artırmakta ya da azaltmaktadır. Kısaca belirtmek gerekirse işletmelerin sosyal sorumluluk düzeyleri büyük ölçüde ülkenin temel yapısı tarafından belirlenmekte ve bu yapıdaki değişimlere karşılık vermektedir.

2.7.3 Sektörel Faktörler

İşletmelerin sosyal sorumluluk düzeylerinin ve karlılıkla olan ilişkilerinin sektörden sektöre değiştiği ifade edilmektedir. Bu noktada sosyal sorumluluk düzeyi de işletmenin içinde bulunduğu sektörün bir fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sosyal sorumluluk düzeyini etkileyen en önemli sektörel faktörler aşağıdaki gibi ifade edilmektedir:

Sektörün Özellikleri: Bir sektörün sosyal sorumluluk alanına bakışı, birincil, ikincil ya da üçüncül sektör olmasına göre farklılık göstermektedir.⁹⁸ Birincil sektör, hammadde, enerji, tarım vb. ilgili faaliyetlerde bulunan işletmelerden oluşmaktadır. İkincil sektör işletmeleri, hammaddeleri işleyerek nihai mallara ya da yarı mamüllere dönüştüren işletmelerdir. Üçüncül sektör, bankacılık, otelcilik gibi işleri yürüten hizmet işletmelerinden oluşmaktadır. Söz konusu sektörlerin faaliyet alanları ayrıldığı gibi hitap ettikleri hedef kitleler, bu hedef kitlelerin beklentileri de farklılık göstermektedir. Bu nedenle de işletmelerin sosyal sorumluluk düzeyleri ile sosyal sorumluluk anlamında yöneldikleri alanlar sektörün özelliklerine göre değişmekte ve tüketim

⁹⁸ B. Beliveau, M. Cottrill, H. O'Neill, "Predicting Corporate Social Responsiveness", **Journal of Business Ethics**, Vol:13, 1994, 733.

malları üreten sektörlerde iş yapan işletmelerin daha yüksek sosyal sorumluluk düzeylerine sahip oldukları görülmektedir.

Sektörün Genel Profili: Sektörün genel profili, bu sektördeki işletmelerin toplumda ne kadar görüldükleri, kamuoyu ve devlet incelemelerine maruz kalma düzeyleri işletmelerin sosyal sorumluluk düzeyini etkilemektedir. Toplum tarafından yakından tanınan büyük işletmelerden oluşan tüketim malları sektörleri, daha fazla kamu ilgisi ve denetimine tabi olmaktadır. Bu nedenle bu tarz işletmelerin yüksek sosyal sorumluluk düzeyine sahip olmaları beklenmektedir.⁹⁹

Tüketim malları sektörlerinin yanı sıra, petrol ve ormancılık gibi bazı birincil sektör sanayileri de geçmişlerindeki olumsuz faaliyetlerinden ve doğal çevreye ilişkin oluşturdıkları potansiyel tehditten dolayı daha yüksek bir sosyal sorumluluk düzeyine sahip olabilmektedirler.

Sektörün Rekabet Yapısı: İşletmelerin içinde bulunduğu sektördeki rekabetin durumu ve tarzı sosyal sorumluluk davranışları üzerinde oldukça etkili olmaktadır. Rekabet derecesi düşük sektörlerde sosyal sorumluluk anlayışının çok net biçimde gelişmediği ve bu alana yoğun bir ilgi yaşanmadığı görülürken işletmeler arasındaki rekabetin yoğun olarak yaşandığı sektörlerde farklılaşmak isteyen işletmelerin sosyal sorumluluk düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Sektörel Kültür: Sektördeki mevcut kültürel yapı o sektörde faaliyetlerini sürdüren işletmelerin sosyal sorumluluğa bakış açılarını ve yerine getirme süreçlerini etkileyebilmektedir. Çünkü ilgili sektöre ait kültürel değer zaman içerisinde o sektördeki işletmeleri de etkisi altına almakta ve işletme kültürlerini de kendisine yakınlaştırmaktadır. Aynı sektörde faaliyet gösteren rakip işletmelerin değer sistemleri de zaman içerisinde birbirine benzer özellikler göstermeye başlayarak işletme kültürlerinden bağımsız bir sektör kültürünü geliştirmektedir. İlgili sektörün içindeki işletmelerde bir çok davranışta birbirine ve sektörün genel tarzına bakıp ona göre hareket etmektedir. İşletmelerin sosyal sorumluluk davranışlarını da benzer davranışlarla şekillenmekte ve sektördeki bir işletmenin sosyal sorumluluk düzeyi ve bu düzeydeki gelişmeler sektörün mevcut kültürü tarafından şekillendirilmektedir.

⁹⁹ L. Lerner, G. Frywell, "An Empirical Study of the Predictions of Social Performance", **Journal of Business Ethics**, Vol: 7, 1988, s.952.

Sektörün mevcut kültürü sosyal sorumluluk düzeyi üzerinde yukarıda anlatıldığı gibi önemli bir güce sahip olmakla beraber aynı sektör içinde bile sosyal sorumluluğa diğerlerinden daha fazla önem veren işletmeler de olabileceği de unutulmamalıdır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta sektörel kültürün etkilerini yadsımamaktır.

2.7.4. Örgütsel Faktörler

Örgütsel yapının birtakım temel özellikleri işletmelerin sosyal sorumluluk düzeylerini etkilemektedir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹⁰⁰

İşletmenin Yaşı: Devlet müdahaleleri, kamuoyu incelemeleri ve sektörel rekabetin zayıf olduğu zamanlarda kurulan eski işletmelerin yöneticileri, yönetim sistemleri ve de örgüt yapıları bu çevreye uygun olarak tasarlandığı için daha yüksek oranda katılık sergilerler. Bu nedenle daha eski işletmelerin sosyal sorumluluğa yönelebilmeleri için önemli yapısal değişiklikler ve maliyetler gerekmektedir.¹⁰¹

İşletmenin Büyüklüğü: Örgütsel katılık işletmenin yaşı ile olduğu kadar hatta daha da fazla oranda işletmenin büyüklüğü ile de ilgilidir. İşletme büyüdükçe örgüt yapısı da mekanikleşmekte, merkezileşme, hiyerarşi, gibi özelliklerle de karşılaşılabilir. Bu tür işletmelerde bürokratik baskılar fazlalaşmaktadır. Bu durumlarda işletme içerisinde sosyal çalışmaların planlanması ve uygulanması ile ilgili sorunlar yaşama ihtimali de artmaktadır.

Rekabet Stratejisi: İşletmenin uyguladığı rekabet stratejisi de sosyal performansı üzerinde etkili olabilmektedir. İşletmeler temel olarak maliyet liderliğini sağlama ve çeşitlendirmeye gitme olarak iki yolla rekabet etmektedirler. Maliyet liderliği stratejisi, üretim maliyetlerini minimize etmeye çalışmaktadır ve sosyal sorumluluk çalışmaları için pek de uygun bir düşünce sistemi oluşturmamaktadır. Çeşitlendirme stratejisinin uygulandığı ortamlar ise sosyal sorumluluk davranışı için daha çok imkan yaratmaktadır. Çünkü çeşitlendirme stratejisi maliyetleri minimize etmeye değil katma değer yaratmaya yöneliktir.¹⁰²

¹⁰⁰ Jones, a.g.e., s.169.

¹⁰¹ V. Buehler, Y.K., Sheety, "Managerial Response to Social Responsibility Challenge" **Managing Social Responsibility**, Ed: A.B. Carroll, Little Brown Co., Boston, 1977, s.112.

¹⁰² Jones, a.g.e., s.170.

2.7.5. Bireysel Faktörler

Örgütsel ortamlarda bireylerin sosyal sorumlulukla ilgili değerlerini kararlarına yansıtıp yansıtmayacaklarının analizinde bireysel faktörler önemli rol oynamaktadır. Yukarıda incelenen faktörlerde uygun durumlar sağlandığında sosyal sorumluluk davranışının gelişmesi için gerekli ortam yaratılmış olur ancak karar vericiler sosyal sorumluluk anlayışını içeren değerleri paylaşmıyorsa sosyal sorumluluk davranışının hayata geçmesi pek mümkün olmamaktadır. Yöneticilerin sosyal sorumlulukla ilgili yaklaşımları çok olumludan çok olumsuzuza devam eden bir yelpaze içinde değişiklik gösterebilmekte ve işletmenin sosyal sorumluluk düzeyi de buna bağlı olarak değişiklik göstermektedir.

2.8. SOSYAL SORUMLULUĞUN ÖNEMİ

İşletmeler mal ve hizmet üretmek ve karlarını maksimize etmek amacıyla kurulmuş ekonomik birimlerdir. Bir işletmenin nihai amacı, varlığını devam ettirmektir. İşletmenin yaşayabilmesi ve sürekliliğini koruyabilmesi ise sürekli gelişen bir çevre içinde büyümesine, büyümesi ise karlılığına bağlıdır. Kar elde etme zorunluluğu göz ardı edilmemekle beraber kapitalistlerin, tek amacın hissedarlara para kazandırmak olduğu yönündeki iddialarının da artık geçerliliği kalmış ve işletmelerin geleneksel ve hukuki zorunluluklarının ötesindekileri de dikkate almaları gerekliliği ortaya çıkmıştır.¹⁰³ Karı bir numaralı önceliği yapan işletmelerin uzun vadede hareketlerinin merkezine insanı koyan işletmelerin gerisinde kalacağı¹⁰⁴ artık herkes tarafından kabul edilen bir gerçek haline gelmiştir.

Her işletmenin kendine özgü bir çevresi vardır. İşletme çevresini etkiler, çevresi de işletmeyi. Bu çevre işletmeye göz ardı edemeyeceği yükümlülükler getirir. Bu sebeple işletmeler içinde yaşadıkları çevreye minimum zarar maksimum fayda sağlayacak şekilde hareket etmek zorundadır. İşletmeler, çevrelerindeki sistemin bir parçası olduklarına göre, yaşamlarını sürdürebilmeleri için bu sistemde meydana gelen değişikliklere uyum sağlamalarıyla mümkündür. Bu uyum sürecince işletmelerin kullanacağı en önemli araçlardan biri sosyal sorumluluktur. 19.yüzyılda işletmeler sadece tüketicilerin ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üretmek ve bu yolla kar etme

¹⁰³ R. Cowe, J. "Entine, Fair Enough?", **Guardian**, 14 Aralık 1996

¹⁰⁴ A. Theaker, **The Public Relations Handbook**, Routledge Group, London, 2001, s.147.

zorunluluğundaydılar. Günümüzde ise globalleşmenin etkisiyle yaşanan rekabet ortamına ayak uydurabilmek ve sürekliliklerini devam ettirebilmek için sosyal sorumluluk uygulamalarına daha fazla önem verilmeye başlanmıştır. Bunun en önemli sebebi bu uygulamaların “işletmelere olumlu bir imaj olarak geri dönmesidir.”¹⁰⁵

Günümüzde, işletmelerin sadece ticari amaçları doğrultusunda hareket edemeyecekleri aynı zamanda toplumun ekonomik ve sosyal gelişimine katkıda bulunması gerektiği anlayışı benimsenmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluklarını iş stratejilerinin ayrılmaz bir parçası olarak ele almayan kuruluşların hangi şartlarda olursa olsun başarısızlığa mahkum olacağı genel kanı haline gelmektedir.¹⁰⁶ Peter Smith, ancak çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, yatırımcılar ve toplumların kendi aralarındaki ve birbirleriyle ilişkileri derinleşirse işletmeler yenilik yapabilir, değişikliklere ayak uydurabilir ve bu arada halkı da arkalarında alabilir diyerek konu hakkındaki görüşünü belirtmiştir.¹⁰⁷

Günümüzde bir çok işletme yıllık raporlarında ya da web sitelerinde kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin görüşlerini açıkça belirtmeye başlamıştır. Örneğin Ford Motor Company’den William Clay Ford, “İyi bir şirket ile büyük bir şirket arasında fark vardır. Büyük bir şirket de mükemmel ürünler ve hizmetler sunar; ancak aynı zamanda, dünyayı daha iyi bir yer yapmak için çaba gösterir” diyerek işletmesinin sosyal sorumluluk hakkındaki görüşlerini ifade etmiştir. Clay Ford, kurumsal sosyal sorumluluğun şirkete kattığı değeri bu sözlerle vurgulamıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarına verilen önemin şirketin rekabet gücünü arttırdığını düşünen tek CEO William Clay Ford değildir. Nike’ın CEO’su ve yönetim kurulu başkanı Phil Knight da bu konudaki düşüncelerini şu sözlerle ifade etmiş: “21’inci yüzyılda Nike’ın ve diğer global şirketlerin performansı ciro artışı ve kâr marjları kadar, yaşam kalitesine yaptıkları katkı ile ölçülecek. Biz iyi bir başlangıç yapmayı umuyoruz.”

Hewlett-Packard’ın CEO’su Carly Fiorina 2003 yılında “Gerçekten inanıyorum ki bu yüzyılın en başarılı şirketleri eylemleri ile karlı olabileceklerini ve sosyal değerleri

¹⁰⁵ F.B. Peltekoğlu, **Halkla İlişkiler Nedir?**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, s.73.

¹⁰⁶ www.tedmer.org.tr

¹⁰⁷ P.Smith, “Ethics and Tomorrow’s Company”, **Journal of Communication Management**, March 1998, s.288.

artırabileceklerini ispat edenler olacaktır” şeklinde görüş belirterek günümüz işletmeleri için sosyal sorumluluğun nasıl bir önem taşıdığını ortaya koymuştur.¹⁰⁸

Ford ve Knight gibi çok sayıda CEO, “sosyal sorumluluk” konusunun iş hayatının bir parçası olduğunu çeşitli şekillerde dile getirmektedir. Bu konudaki duyarlılığın artması, hem Türkiye’de hem dünyada çok sayıda işletmenin toplumsal konulara daha profesyonel ve aktif bir şekilde yaklaşmasını sağlamaktadır. İşletmeler bu amaçla vakıflar kurup çalışanlarını gönüllü çalışmalara katılmaları için desteklemekte ve kurumsal sosyal sorumluluklarını proje yaklaşımıyla yönetmektedirler. Günümüzde şirketler ve CEO’lar adeta bu alanda da bir performans yarışı içine girmişlerdir.

Business for Social Responsibility, gerçekleştirdiği araştırmalarda kurumsala sosyal sorumluluk faaliyetlerinin aşağıdaki konularda işletmeler için artı değer yarattığını ortaya koymuştur:¹⁰⁹

- *Satışlarda ve pazar payında artış:* Bu konuda Cone-Coper tarafından 1994 yılında gerçekleştirilen bir tüketici araştırmasında araştırmaya katılan tüketicilerin %78’i önem verdikleri bir sosyal amaç için bir ürünü fazla bir olasılıkla satın alabileceklerini söylemiştir.Yapılan bir diğer araştırmada tüketicilerin %75’i satın alma kararlarının çevreye saygılı olarak şöhret yapmış bir işletme tarafından etkilendiklerini söylemişlerdir.¹¹⁰
- *Marka konumunda güçlenme:* Prigle ve Thompson, Marka Ruhu isimli kitaplarında bir işletme ya da markayı ilgili bir sosyal amaca bağlamanın markanın ruhu üzerine yapabileceği katkı üzerinde durmuşlardır. Büyük miktarda sosyal içeriği olan pazarlama girişimlerinin marka yargılamaları ve duyguları üzerinde benzer büyüklükte ve kapsamda ancak daha az sosyal içeriği olan girişimlerden daha fazla pozitif etkiye sahip olabileceğine dair de oldukça sık karşılaşılan görüşler bulunmaktadır.
- *Güçlü kurum imajı ve etkisi:* Bu konuda Cone-Coper tarafından gerçekleştirilen bir tüketici araştırmasında araştırmaya katılan tüketicilerin

¹⁰⁸ P. Kotler, N.Lee, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Çev: Sibel Kaçamak, Mediacat Yayınları, İstanbul, 2006, s.7

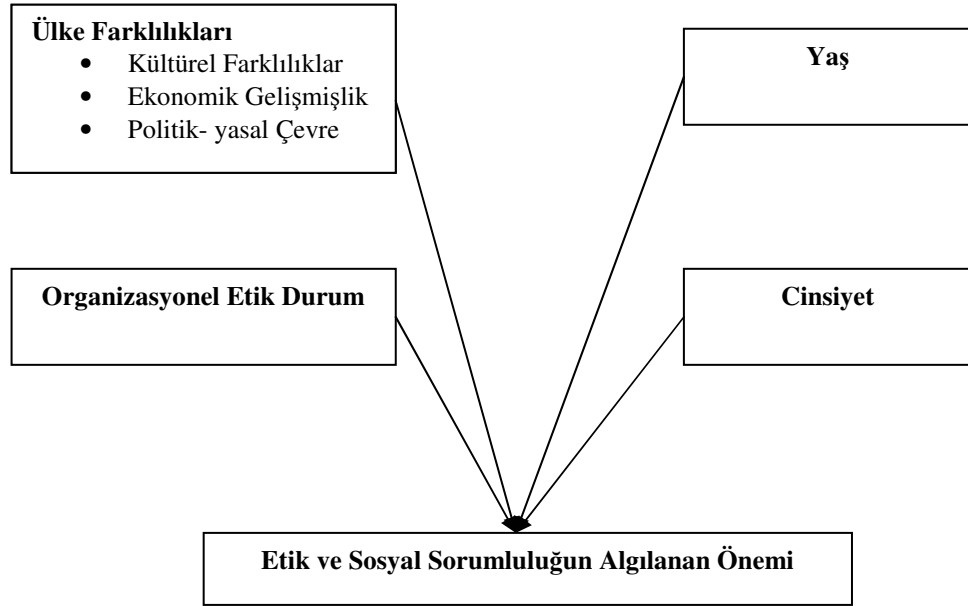
¹⁰⁹ Kotler, Lee, **a.g.e.**, s.11

¹¹⁰ M.E. Drumwright, “Social Responsible Organizationa Buying: Enviromental Concern as a Noneconomic Criterion” **Journal of Marketing**, Temmux 1994, s.17.

%84'ü dünyayı daha iyiye götürmek için bir şeyler yapan şirketler hakkında daha pozitif imaja sahip olduklarını söylemişlerdir.

- *Çalışanları çekme, heveslendirme ve elde tutma becerisinin artışı:* Cone-Coper'in çalışmaları aynı zamanda, bir işletmenin sosyal girişimlere katılımının hem mevcut hem de potansiyel çalışanlar üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur.
- İşletme maliyetlerinin azalması
- Yatırımcılar ve mali analiz uzmanlarına karşı cazibenin artması

Toplumun sosyal sorumluluğa bakışı ve sosyal sorumluluğun algılanan önemi ülke farklılıklarına (kültürel ve ekonomik) organizasyonun etik durumuna, cinsiyete ve yaşa bağlı olarak değişmektedir.



Şekil 6: Sosyal Sorumluluk ve Etiğin Algılanan Öneminin Teorik Yapısı

Kaynak: A.Singhapakdi, K. Karande, S.J. Vitell, “How Important Are Ethics and Social Responsibility” *European Journal of Marketing*, Vol:35, s.121.

İşletmelerin sosyal sorumluluk bilinci içerisinde yerine getirdiği davranışların hangi sonuçları doğuracağına ilişkin çeşitli tartışmalar bulunmakta ve bu tartışmalarda sosyal sorumluluk faaliyetlerinin getireceği avantajlar üzerinde de durulmaktadır.

Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmelere sağlayacağı avantajlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:¹¹¹

- Daha iyi bir sosyal çevre yaratmak hem işletmeye hem de topluma yarar sağlayabilir. Toplum açısından olaya bakılırsa sosyal sorumlulukların yerine getirilmesiyle daha iyi bir çevre ve daha iyi iş fırsatları yaratılmış olacaktır. İşletme açısından bakılırsa, toplum tarafından benimsenen bir işletme daha fazla işgücü kaynağı bulacak ve ürettiği mal ve hizmetler daha tercih edilir duruma gelecektir.
- Sosyal hareketlere işletmelerin gönüllü olarak katılması bu konuda hükümetin daha az müdahale ve düzenlemesine yol açacak ve böylece işletmeler daha fazla esneklik ve bağımsızlığa sahip olacaklardır.

¹¹¹ E.Tıngır, **İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Marka Sadakatine Etkileri Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006, ss.28.29

- İşletmeler topluma bağımlı sistemlerdir ve toplum ile bu karşılıklı bağımlılık durumu işletmelerin faaliyetlerini büyük ölçüde etkilemektedir. İşletmelerin çevresinde bulunan çıkar gruplarının istekleri tatmin edildiği ölçüde işletmenin yaşamına daha az zorluk çıkarmaktadırlar.
- İşletmenin yenilikçi kapasitesi sosyal sorumluluklara uygulanabilirse geleneksel anlamda işletmeye maliyetli gibi görünen bir takım faaliyetler işletmeye kar getirebilir. Bazen sosyal sorunlara karşı tepki göstermek yerine önlem almak daha tutarlı ve daha az masraflı olmaktadır.
- Sosyal hareket desteklenen bir halk imajı yaratmaktadır. Böyle bir imaj yaratan işletmeler tüketicileri, yatırımcıları ve çalışanları daha kolay etkileyebilmektedir. Bu durumda işletmenin gelecekteki başarısı ve refahı için önemli bir rol oynamaktadır.
- Her yönüyle saygın ilişkileri hedefleyen işletme, iyileştiriliş bir çevrede başarı ve kazanç sağlayabilir. Sosyal açıdan sorumlu davranış, çıkar gruplarının özellikle hissedarların uzun vadeli çıkarlarını en iyi şekilde gözetebilir.

2.9. SOSYAL SORUMLULUK ALANINDA ULUSLARARASI STANDARTLAR

1980’li yıllardan itibaren kürselleşme, rekabet, tüketici devrimi, sosyal bilinç düzeyinin gelişmesi gibi gelişmelere bağlı olarak sosyal sorumluluk konusuna gösterilen ilgi de önemli ölçüde artış göstermiştir. Bu alana ilgi arttıkça işletmelerin sosyal sorumluluklarının tanımlanması gereği ortaya çıkmış ve bu konuda bazı standartlar geliştirilmiştir. Bu konuda geliştirilen standartlar genel olarak iki farklı grupta incelenebilmektedir. Bunlardan ilki, önde gelen özel şirketlerin sosyal sorumluluk alanında gerçekleştirdikleri uygulamalara yön verebilmek için bir araya gelerek kurdukları organizasyonların geliştirdiği ilkeler; ikincisi ise bağımsız uluslar arası örgütlerin geliştirdiği ilkelerdir.

Sosyal sorumluluk davranışlarına yön veren aşlıca standartlar aşğıdaki gibi sıralanabilmektedir

2.9.1. Caux Prensipleri

Söz konusu standartlar merkezi İsviçre’de bulunan Caux Round Table adlı bir dernek tarafından ortaya atılmıştır. Söz konusu prensipler, işletme faaliyetlerinin yerel toplum üzerindeki etkileri, etik değerlere saygı, adil ticaret özgürlüğü, yasalara saygı ve yasadışı faaliyetleri önleme gibi amaçlarla ortaya atılmıştır. Söz konusu prensiplerin temel inançları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:¹¹²

- Bir işletmenin öncelikli sorumluluğu faaliyetlerinde karlılığı korumak ve böylece finansal açıdan güvenilir kalarak rekabetçi konumunu korumaktır.
- İşletmelerin toplumun fiziksel, sosyal, ekonomik çehresini etkileyecek konulara artan şekilde duyarlılık göstermesi gerekmektedir. Bu gereklilik, bu konuların sadece işletmenin kendi iş ve çıkarlarını etkileyeceği için değil aynı zamanda tüm Araflara karşı proaktif bir sorumluluk duygusunun gereğidir.
- İşletmeler hissedarlarının beklenti ve kısa dönemli çıkarları ile işletmenin faaliyetlerinden etkilenen kişi ve grupların uzun vadeli çıkarları arasında bir denge kurmalıdır.
- İşletmelerin klasik amaç ve performans kriterlerini takip etmesi günümüzde yeterli görülmemektedir. Sürdürebilir uygulamaların geliştirilebilmesi için mevcut yasaların ve düzenlemelerin ötesinde geliştirilmiş standartlar gerekmektedir.
- İşletmelerin iş dünyasına önderlik edecek etik ve şeffaf uygulamalar geliştirmesi gerekmektedir.
- İşletmelerin hayatlarına tek başlarına devam edebilmeleri mümkün değildir. Bu nedenle gerektiğinde rakipleri, yerel örgütler ya da hükümetlerle stratejik işbirliği içeren ortaklıklar gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

2.9.2. Keidanren Sözleşmesi

Keidanren İyi Şirket Davranışları sözleşmesi, Japon Ekonomik Organizasyonlar Federasyonu, Keidanren, tarafından hazırlanmıştır. 1991 yılında ortaya atılan sözleşme

¹¹² <http://www.cauxroundtable.org/CurrentPapers.html> 12.03.2007

sosyal sorumluluk konusundaki gelişme ve ilerlemelerle birlikte 1996 ve 2002 yıllarında revize edilmiştir.¹¹³

Keidanren sözleşmesinin ana hatları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:¹¹⁴

- İşletmeler toplumun yararına olan, tamamıyla güvenli ürün ve hizmetleri geliştirmelidir.
- İşletmeler, dürüst, şeffaf ve özgür rekabeti desteklemeli, ayrıca da hükümet ve politikacılarla sağlıklı ve güvenilir ilişkiler kurmalıdır.
- İşletmeler, sadece hissedarlarıyla değil toplumun tüm kesimleriyle güncel ve dürüst bilgileri içeren bir iletişim kurmalıdır.
- İşletmeler, çevresel sorunlarla mücadelede üzerlerine düşen görevi yerine getirirken gönüllü ve çözüm üreten bir yaklaşım sergilemelidir.
- İşletmelerin çalışanlarının saygınlığına ve özel hayatlarına saygı göstermesi gerekmektedir.
- İşletmeler, toplumun düzenini ve güvenliğini tehdit eden gülere ve organizasyonlara karşı mücadele etmelidir.
- Uluslar arası faaliyet gösteren işletmeler, ev sahibi ülkenin kültürüne, geleneklerine saygılı olmalı ve faaliyetlerini yerel gelişime katkıda bulunacak şekilde yönetmelidir.
- İşletmelerin üst yönetimleri, bu sözleşmenin ruhunun hayata geçirilmesinin kendilerine bağlı olduğunun farkında olmalı ve ona göre davranmalıdır.
- Sözleşme tehdit altına girdiğinde işletmelerin üst yönetimleri sorunları çözmeli, sorunun nedenlerini ortaya çıkarıp tekrarlanmasını önlemelidir.

2.9.3. SA 8000 Standartları

SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı ilk kez 1997 yılında çalışanların temel haklarını garanti altına almayı amaçlayarak yayınlanmıştır. 2001 yılında standartlar

¹¹³ <http://www.keidanren.or.jp/CBCC/english/report/20030114report> 13.07.2007

¹¹⁴ E.Zoroğlu, **Sosyal Sorumluluk Kavramı: Türk Otomotiv Sektöründe Sosyal Sorumluluk Uygulamaları**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001, s.18.

üzerinde revizyon gerçekleştirilmiştir. SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı, perakendecilerin, tedarikçilerin, işletmelerin kısacası tüm çıkar ortaklarının çalışma koşullarının iyi düzeyde olmasını sağlamak amacıyla bazı ILO Sözleşmeleri, İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi v Birleşmiş Milletler Çocuk Hakları Sözleşmesi temel alınarak işçi sendikaları, insan hakları ve çocuk hakları örgütleri, akademisyenler ve işverenlerin oluşturduğu bir çalışma grubu tarafından hazırlanmıştır.¹¹⁵

SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı, ISO 9000 ve ISO 14000 serileri örnek alınarak hazırlanması nedeniyle en çok uygulanan sosyal sorumluluk standardıdır. SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı aynı zamanda işletmelerin standartta geçen maddelerin işletme ve tedarikçileri tarafından uygulanması, aynı zamanda standart ve uyumun kontrollerinin yapılması için politikalar, prosedürler ve uygulamaların gerekliliği üzerinde de durmaktadır.¹¹⁶

SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı dokuz adet temel konu çerçevesinde şekillenmektedir. Bunlar:

- Çocuk işgücü
- Zorla çalıştırma
- Sağlık ve güvenlik
- Toplu sözleşme hakkı ve örgütlenme özgürlüğü
- Çalışanlar arasında ayrımcılık yapmama
- Disiplin uygulamaları
- Çalışma saatleri
- Ücretlendirme
- Yönetim Uygulamaları

¹¹⁵ B. Çakır, **SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006, ss.17-18.

¹¹⁶ M.Özdemir, G.Yücesan Özdemir, “Küresel Kapitalizmde Çocuk Emeginin Ekonomi Politikası: Çocuk İşçilerin Oyun Hakkı Var mıdır?” **Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi**, İstanbul, 2005, s.77.

2.9.4. Küresel Sorumluluk Anlaşması

Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri Kofi Anan, 1999 yılında Davos'ta gerçekleştirilen Dünya Ekonomik Forumu'nda "Küresel Sorumluluk Anlaşması'na bir davette bulunmuş ve dünyanın önde gelen işletme ve iş adamlarını bu anlaşmayı desteklemeye ve yaymaya çağırmıştır. Küresel Sorumluluk Anlaşması, Haziran 2000'de Birleşmiş Milletler'de Kofi Anan önderliğinde 50 büyük işletmenin üst düzey yöneticilerinin katılımı ile yürürlüğe girmiştir.¹¹⁷

Küresel Sorumluluk anlaşması'na katılmak isteyen işletmeler, anlaşmaya desteklerini ve gönüllülüklerini içeren bir mektubu ilgili format çerçevesinde hazırlayıp Birleşmiş Milletler Genel Sekreterliği'ne göndermektedir. Dünya üzerinde pek çok ülkede yüzlerce işletme Küresel Sorumluluk anlaşmasına katılmış durumdadır. Örneğin Mart 2007 tarihi itibarıyla Amerika Birleşik Devletleri'nden 158, İngiltere'den 103, Çin'den 78 ve Türkiye'den 67 adet firma anlaşmaya katılmıştır.¹¹⁸ Ancak burada önemle üzerinde durulması gereken nokta anlaşmanın sürdürülebilir olması için gereken yıllık raporlamaların düzenli biçimde yapılması gerekliliğidir. İki yıl üst üste raporlamalarını gerçekleştirilmeyen işletmeler anlaşmanın dışında kalmaktadır.

Küresel Sorumluluk Anlaşmasının ortaya koyduğu ana prensipler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:¹¹⁹

İnsan Hakları

- İşletmeler, uluslararası insan haklarının korunmasına destek ve saygı göstermelidir.
- İşletmeler, kendi şirketlerinin insan hakları ihlalleri ile bağlantı içinde olmadığından emin olmalıdır.

İşgücü Standartları

- İşletmeler, sendikalaşma ve toplu pazarlık yapma hakkını etkin bir şekilde tanımalıdır.

¹¹⁷ <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html> 13.03.2007

¹¹⁸ http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/search_participant.html? 13.03.2007

¹¹⁹ <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html> 13.03.2007

- İşletmeler, her türlü dayatmalı ve zorunlu işçiliği kaldırmalıdır.
- İşletmeler, çocuk işçiliği etkin bir şekilde kaldırmalıdır.
- İşletmeler, istihdam ve iş açısından ayrıcalıkların kaldırılmasına sadık kalmalıdır.

Çevre

- İşletmeler, çevresel zorluklara tedbir olarak yapılan yaklaşımları desteklemelidir.
- İşletmeler, daha geniş çapta çevresel sorumluluk yaratacak şekilde inisiyatif göstermelidir.
- İşletmeler, çevreye yararlı teknolojilerin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasını teşvik etmelidir.

Ahlaka Aykırılık-Yozlaşma Karşıtlığı

- İşletmeler, rüşvet ve haraç dahil her türlü ahlak dışı ve yozlaşmış davranışa karşı olmalıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SOSYAL SORUMLULUK STRATEJİLERİ, MODELLERİ ve ALANLARI

Tezin 3. bölümünde öncelikle sosyal sorumluluk konusunda uzmanlar tarafından ortaya atılan stratejiler ele alınmakta, söz konusu stratejilerin özellikleri incelenmekte ve birbirleriyle olan farklı, ilişkileri ortaya konmaktadır.

Sosyal sorumluluk stratejilerini takiben sosyal sorumluluk ile ilgili modeller ayrıntılı bir biçimde incelenmekte ve bu modellerin nasıl uygulanacağı anlatılmaktadır.

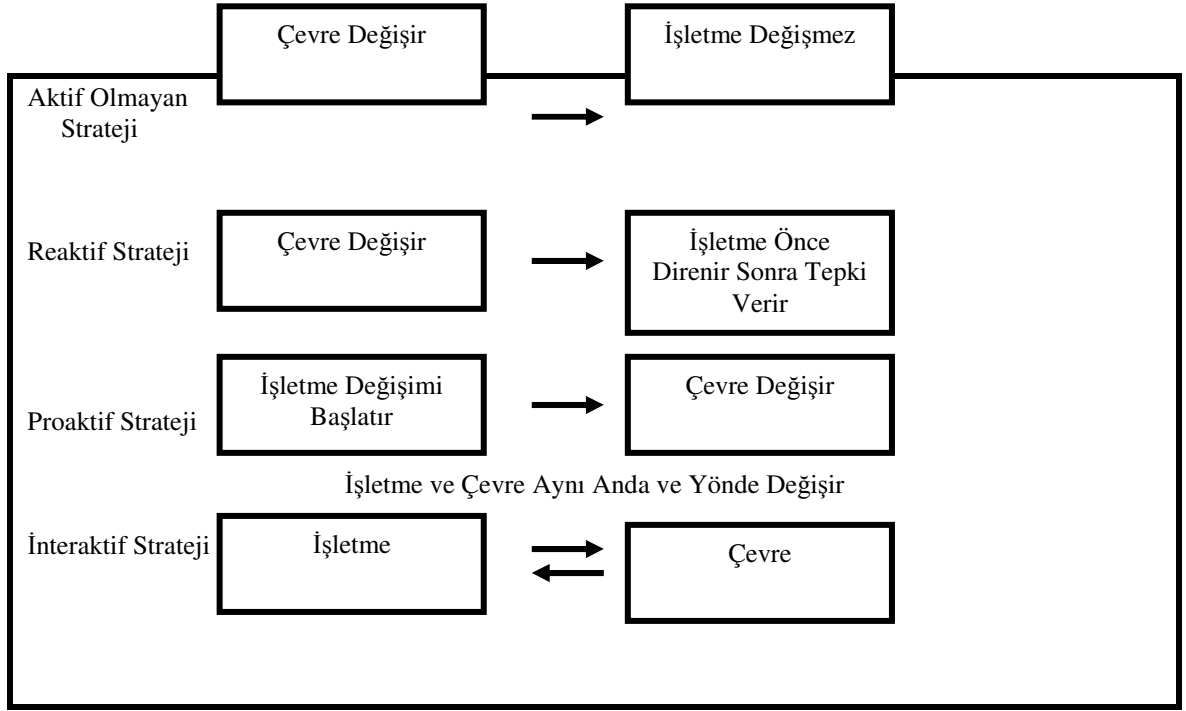
Bölümün son kısmında ise işletmelerin sosyal sorumluluk uygulama alanları tartışılmaktadır.

3.1. SOSYAL SORUMLULUK STRATEJİLERİ

İşletmelerin sosyal sorumluluk konusunda karar verme durumuna geldiklerinde “buna nasıl yanıt verecekleri” sosyal sorumluluk stratejisi olarak tanımlanmaktadır.¹²⁰

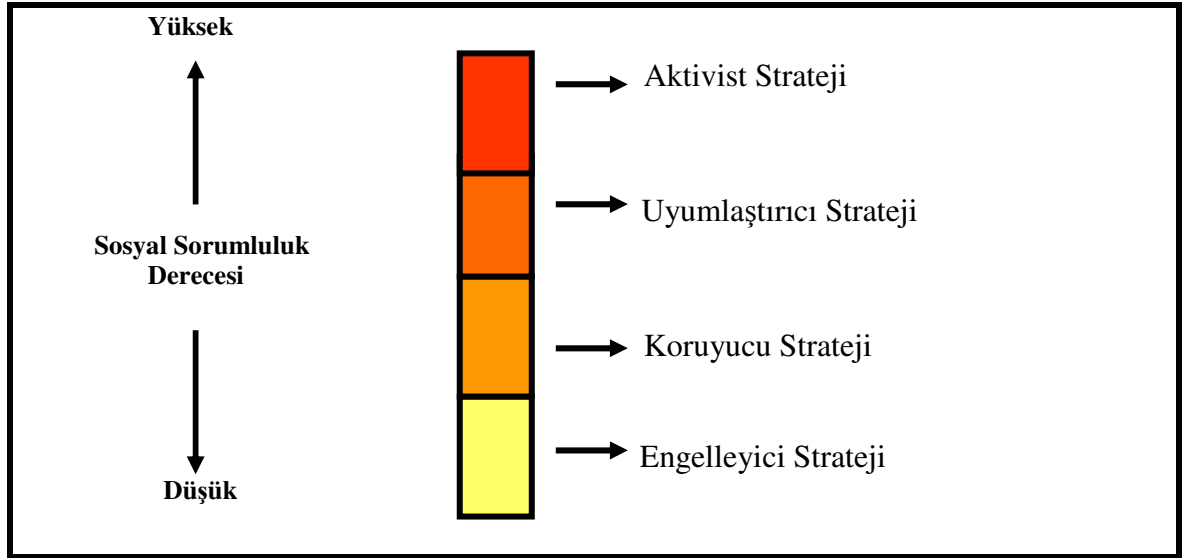
İşletmelerin sosyal sorumluluk stratejilerine ilişkin literatür incelendiğinde temel olarak dört farklı strateji üzerine odaklanıldığı ancak farklı düşünürlerin söz konusu stratejileri farklı biçimlerde kategorilendirdiği görülmektedir. Aşağıdaki şekilde gösterilen strateji tipolojisi yukarıdan aşağıya doğru incelendiğinde işletmelerin son yıllarda geçirdikleri kurumsal sosyal sorumluluk evrimi de görülmektedir. Şekil 7’de en yukarıda gösterilen strateji en ilkel en aşağıda gösterilen strateji ise en modern olarak değerlendirilmektedir.

¹²⁰ Bakırtaş, **a.g.e.**, s.38.



Şekil 7: Sosyal Tepkilere Karşı İşletmenin Dört Temel Stratejisi

Kaynak: Ö.Torlak, **Pazarlama Ahlakı: Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışlarının Analizi**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2003, s.39.



Şekil 8: Sosyal Sorumluluk Dereceleri ile Sosyal Sorumluluk Stratejileri Arasındaki İlişki

Kaynak: R. Daft, **Management**, The Dryden Pres, USA, 1991

3.1.1. Engelleyici Strateji

Yukarıdaki sosyal sorumluluk stratejilerinin ölçeğini gösteren şekilde en alt kısımda yer alan strateji engelleyici stratejidir. Engelleyici strateji doğrultusunda hareket eden işletmeler, sosyal sorumluluk davranışlarında bulunmamayı tercih etmektedirler. Tam anlamı ile bu strateji çerçevesinde hareket eden işletmeler en temel sosyal sorumluluk davranışları olarak görülen yasal ve ahlaki davranışları dahi yerine getirmemekte ancak işletme paydaşları ve toplumun bu türdeki sosyal sorumluluğa aykırı davranışlarını öğrenmesini engellemek için faaliyette bulunmaktadırlar.

3.1.2.Koruyucu Strateji

Bu tipteki işletmeler, en temel sosyal sorumluluklar olarak kabul edilen yasal ve ahlaki davranışlarda bulunmayı reddetmemekte ancak bu türdeki davranışları sosyal sorumluluk mantığı nedeniyle değil iş sorumluluğu olarak gördükleri için yerine getirmektedirler.¹²¹ Koruyucu stratejiye sahip olan yöneticiler özellikle yasal sorumlulukların yerine getirilmesi konusuna dikkat etmekte ancak sosyal sorumlulukla ilgili davranışlarında sadece kanunların zorunlu tuttuğu uygulamalarla sınırlı kalmaktadırlar.

Koruyucu strateji çerçevesinde hareket eden işletmeler, yasal sınırlar içerisinde davranıp diğerlerin zarar vermemeyi garanti altına almakta ancak ahlaki tercihlerini yaparken de öncelikle kendi paydaşlarının sonra diğer grupların çıkarlarını dikkate almaktadırlar.

3.1.3.Uyumlaştırıcı Strateji

Uyumlaştırıcı stratejiyi koruyucu stratejiden ayıran en önemli noktalardan bir tanesi bu stratejide işletmenin paydaşlarının istekleri ve çıkarları ile diğer paydaşların istekleri arasında ilişkilendirme yapılması ve bir uyum sağlanmaya çalışılmasıdır. Uyumlaştırıcı strateji, işletmelerin sosyal sorumluluğa destek vermesi fikrini kabul etmektedir. Bu stratejiyi benimseye işletmeler, yaptıkları işin doğru olduğunu ve toplumun gözünde sorumlu olduklarını bilerek hareket etmektedirler.¹²²

¹²¹ P. Drucker, **Yönetim: Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları**, çev: Fatoş Dilber, ODTÜ Basım Yayın, Ankara, 1994, s.96.

¹²² G.R. Jones, J.M. George, **Contemporary Management**, Mcgraw Hill Companies, New York, 2003, s.119.

3.1.4. Aktivist Strateji

Aktivist stratejinin en temel özelliği sosyal sorumluluk içeren davranışlarda bulunulması ve farklı paydaşların ihtiyaçlarının öğrenilme ve karşılanması için çaba sarf etmek gerektiğine inanılmasıdır. Bu strateji organizasyon kaynaklarını sadece kendi paydaşlarının çıkarları için kullanmamakta diğer gruplar için de faaliyetler gerçekleştirilmesine olanak vermektedir. Yukarıda gösterilen ve işletmelerin sosyal sorumluluk ölçeklerine vurgu yapan şekilden de görülebileceği gibi aktivist strateji bu şeklin en üst noktasında yer almakta ve bu stratejiye sahip işletmelerin sosyal sorumluluk alanında öncü işletmeler olduğu düşünülmektedir.¹²³

3.2. SOSYAL SORUMLULUK MODELLERİ

Kurumsal sosyal sorumluluk konusu genel olarak yönetim bilimciler tarafından araştırılmış ve konu ile ilgili modeller de iletişim perspektifinden çok yönetim perspektifi etrafında şekillenmiştir. Aşağıdaki kısımda sosyal sorumlulukla ilgili geliştirilen ve ilgili literatürün en yoğun şekilde kapsadığı modeller ayrıntılı biçimde ele alınmıştır.

3.2.1. Carroll'un Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modeli

Kurumsal sosyal sorumluluk modelinin ilk modellerinden biri Carroll tarafından ortaya atılmıştır. Carroll geliştirdiği modelde üç boyut belirlemiştir. Bunlar¹²⁴:

- (1) Kurumsal Sosyal Sorumluluk Öğeleri (ekonomik, hukuki, etik ve gönüllü)
- (2) Kurumsal Sosyal Tepkisellik
- (3) Kurumsal Sosyal Konular.

Carroll'un geliştirdiği modelin ilk boyutunda yer alan kurumsal sosyal sorumluluk için belirttiği dört öge her zaman bir ölçüde sosyal sorumluluk sisteminin içinde varolmuş ancak etik ve filantropik, stratejik kurumsal aktivitelerin önemli bir yer kapsamış olduğu son yıllarda güncel hale gelmiştir. Carroll'un kurumsal ekonomik sorumlulukları işletmenin geleneksel ekonomik rolüne dayalıdır. Böylece, bu türlerdeki sorumluluklar, iş organizasyonunun toplumun üyelerinin ihtiyaç duyduğu ve istediği

¹²³ Halıcı, a.g.e., s.63.

¹²⁴ A.B. Carroll, "A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance" **Academy of Management Review**, Sayı:4, 1979, s.499.

malları, bu süreç sırasında kabul edilebilir karlar sağlayarak temin etmesi gerektiğini varsayar.¹²⁵

Bu kurumsal ekonomik sorumlulukları çözmek için, bir işletme bir endüstri odağı üzerinde, makul derecede uzun bir zaman süresinde değerlendirilmelidir. Diğer bir ifadeyle, bir işletme birinci olarak kendi endüstrisine kıyaslayarak değerlendirilmelidir ve ekonomik performans kriterleri o endüstri için uygun olan kriterler olmalıdır. Bir bankanın ekonomik performans raporunu bir entegre enerji işletmesinin ya da bir kimyasal madde üreticisinininkiyle kıyaslamak imkansızdır. Buna ek olarak, servet yaratmak, karlılık, aktifler üzerinden risturn, hissedar sermayesi üzerinden risturn, mali açıdan sağlamlık ya da uzun vadeli yatırım, ve maliyeyle ilgili her şey gibi ekonomik performans araçları KSS ve karlılık ilişkisini ölçmeye yarar. Bu veriler hem kısa dönemde hem de uzun dönemdeki sürelerde bilgi sağlamalıdır, sadece geçen yıl gibi bir şeyi hatta daha hassas doğruluk için son üç ayı kapsamamalıdır.¹²⁶

Caroll'un kategorize ettiği işletmenin hukuki sorumluluğu, o işletmenin kanuna uyma yükümlülüğüdür. Buna göre hukuki bir sosyal sorumluluktan bahsedebilmek için işletmenin politikaları ve her türlü yapısı kanunları izlemeli ve bunlara uymalıdır. Bu türlerdeki sorumlulukların uygun delilleri işletmenin geçmişteki iddia olunan rüşvet olayları, haksız işten atmalar, haksız çalışma uygulamaları, ayrımcılık, çevre kirlenmesi ve bunun gibi konularla ilgili hareketlerinden kontrol edilebilir; bunlar raporda görüş belirtmeyi ve değerlendirmeyi yeterli ölçüde haklı göstermeye yetecek bir dizi hukuki problemi ortaya çıkarabilir. Bu vakalar aynı zamanda, çevre, güvenlik, sağlık, çalışma, tüketiciyi koruma ve benzeri hususlardaki kanunlar açısından ciddi problemler meydana gelmiş olup olmadığını değerlendirmek için devlet dairelerinde gösterilir.¹²⁷

Etik sorumlulukların sınıflandırılması oldukça güç bulunmuştur. Bu türlerdeki sorumluluklar işletmelerin basit hukuki çerçevelerin ötesine geçmelerini ve performans göstermelerini gerektirir. Etik sorumluluklar işletmenin toplum tarafından göstermesi beklenen tüm performans seviyelerine göndermede bulunur. Bu etik sorumluluklar

¹²⁵ K.M. Kim, **Corporate Social Responsibility and Strategic Management: An Emprical Study of Korean MNCs in the United States**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Universtiy of New Haven, USA, 2000, s.59.

¹²⁶ M.E. Clarkson, "Corporate Social Performance in Canada 1976-1986", **Corporation and Society Research: Studies in Theory and Measurement**, 1990, s.283.

¹²⁷ Clarkson, **a.g.e.**, s.285.

toplumdan elde edilen yazılı olmayan kanunlar, normlar ve inançlar olarak elde edilen her türlü değerleri içerir.¹²⁸

İsteğe bağlı ya da gönüllü sorumluluklar Carroll'un dördüncü ögesidir. Bu türden sorumluluklar tamamen işletmeler tarafından filantropik işletme aktiviteleri olarak ve bu aktiviteler hakkında hiçbir kanun ya da zorlama olmaksızın kararlaştırılır. Gelirleriyle karları arasında hiçbir net ilişki olmadığı halde toplumsal aktiviteleri ve programları destekleyen işletme katkıları olarak değerlendirilirler.¹²⁹

Sorumluluk Türü	Uygulamalar
İsteğe Bağlı (Gönüllü) Sorumluluklar	Toplumun genel refah düzeyini ve yaşam seviyesini yükseltici etkinliklere işletmelerin gönüllü olarak katılması
Etik Sorumluluklar	İşletmelerin toplum tarafından geliştirilen değerler çerçevesinde davranış ve faaliyetlerde bulunması
Hukuki Sorumluluklar	İşletmelerin kanun ve yönetmeliklere uyması, yönetmelikler, iş kanunu vb. kriterlere sadık kalması
Ekonomik Sorumluluklar	İşletmenin en uygun maliyetlerle en büyük satış ve kar başarılarını gerçekleştirmesi

Tablo 8: Carroll'un Sosyal Sorumluluk :Modelindeki Sorumluluk Türleri

Kaynak: A. Carroll, **Business and Society: Ethics and Stakeholder Management**, South Western Pub.Cincinnati, 1993, s.35.

¹²⁸ Kim, a.g.e., s.60.

¹²⁹ A.B. Carroll, "CSP Measurement: A Commentary on Methods for Evaluating an Ilusive Construct" **Research in Corporate Social Performance and Policy**, Sayı:12, 1991, s.390.

3.2.2. Aupperle'nin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modeli

Aupperle KSS araştırmasının önceki ampirik ölçülerinin yetersizliklerini şu şekilde belirtmiştir: “KSS alanındaki güçlükleri katlamak test tanımlarını önerileri ve görüşleri ampirik olarak test etmenin eksikliği olmuştur. Bunun yerine, araştırmacılar işçin, literatürde mevcut bir çok tanımdan birini kullanmaktan ziyade kendi ölçülerini meydana getirmek şeklinde bir eğilim oluşmuştur. Bu, çalışmalar arası kıyaslamaları ve analizleri engellemekle kalmayıp aynı zamanda sosyal konular alanında araştırma bazının gelişmesinide sınırlandırmıştır¹³⁰

Bu varsayımlarla Aupperle KSS'nin literatürde ortaya çıkan bir tanımsal modeline dayalı olarak bir sosyal sorumluluk ölçümü geliştirmiştir. Kendisinin modelinde belge geliştirmek için kullanılan KSS modeli Carroll tarafından teklif edilmiş bulunmaktadır. Aupperle aynı zamanda baş yönetim görevlilerinin (CEO'lar)'ın kendi işletmelerinin sosyal sorumluluklarını nasıl bir gözle gördüklerini belirlemek ve KSS ile karlılık arasındaki ilişkiyi araştırmak için belgeler (anketler) dağıtmayı denemiştir.

Aupperle Carroll'un KSS modelinin dört kısmının ekonomik, hukuki, etik ve ihtiyari (filantropik) olarak ağırlıklandırmasının ampirik delillerini sağlamaya çalışmıştır. Carroll'un modelinde ifade edildiği gibi, Carroll bu dört KSS ögesinin sayısal olmayan göreceli ağırlıklarını belirlemiştir. Aupperle cevap verilen örneği ortalamalarını, Carroll'un ağırlıklarının oldukça kaba taslak bir testi şeklinde şöyle hesaplamıştır: ekonomik 3.50, hukuki 2.54, etik 2.22, ihtiyari 1.30,¹³¹. Ortalama skordardan ve faktör analizinden, bu ortalamalar Aupperle'nin modelinin Carroll'un ağırlıklandırma setini desteklediğini göstermiştir.

Bunun sonucu olarak, Aupperle'nin sonucu üçüncü faktörden ekonomik ve etik boyutlar arasında güçlü bir ters ilişki bulunduğu yorumunu getirmiştir, buda hem ekonomik (bütün negatif yüklemeler) hem de etik (bütün pozitif yüklemeler) olanı göstermektedir. Aslında, ekonomik boyut kendisinin ekonomik olmayan boyutlarının üçünün hepsiyle de negatif bir korelasyon göstermektedir. Ekonomik sorumluluk boyutunun sırasıyla bu üç boyutla kıyaslandığında en önemlisi olduğu gösterilmiştir.

¹³⁰ K.E. Aupperle, “An Emprical Measure of Corporate Social Oriantation: Studies in Theory and Measurement” **Corporation and Society Research: Studies in Theory and Measurement**, 1990, s.238.

¹³¹ Aupperle, a.g.e., s.240.

3.2.3. Pinkston'un KSS Modeli

Aupperle'nin modeline ek olarak, Aupperle'nin aracını çok uluslu alanda kullanmak ve uygulamak için yapılan araştırmayı genişletmek için bir model vardı.¹³² Pinkston Aupperle'nin araçlarını alt kuruluşları ABD'de bulunan merkezleri Büyük Britanya, Fransa, Almanya, Japonya, İsveç, İsviçre ve ABD'de bulunan çok uluslu mülkiyete tabi kimyasal madde kuruluşlarına uygulamıştır. Bütün cevap örneklerinin toplam ortalama skorlarını hesapladıktan sonra Carroll'un dört boyutunun skorları şöyleydi: ekonomik 3.28, hukuki 3.07, etik (ahlaki) 2.45, ve ihtiyari 1.15.¹³³

Bu skorlar, KSS'nin bu dört ögesinin yurt dışında da aynı şekilde önceliklendirebileceği anlamına gelir. Pinkston'un modelinde genel olarak ekonomik sorumluluklar yinede en önemlisi idi, bunu aynı sırayla hukuki, etik ve ihtiyari olanlar izliyordu. Bunun istisnaları Almanya ve İsveç'ti, ki bu ülkelerde hukuki öge en yüksek pozisyona geçirilmiş olup bunu sırasıyla ekonomik, etik ve ihtiyari izliyordu. Aupperle'in bu iki boyutun birbirinden önemli ölçüde farklı olduğunu tespit etmiş olmasına rağmen Pairwise kıyaslama t-testleri kullanımıyla yapılan fark testlerinin sonuçlarında ekonomik ve hukuki sorumluluklar arasındakiler oldukça daha azdı.

Pinkston'un modeli etik sorumluluğun önem açısından artmış olduğunu, oysaki, sosyal konular ve oryantasyon tepkisi zaman içinde olduğu gibi kalmayıp değişmiş olmasına rağmen ihtiyari (filantropik) sorumlulukların azalmış olduğunu göstermekteydi.

Kurumsal sosyal sorumluluk oryantasyonları ve bunun sosyal konuları global alanda da kurumsal sosyal sorumluluk amaçlarının ögesi tepkisi olarak çok benzerdir. Brenner ve Molander, iş ahlakıyla sosyal sorumluluk arasındaki ilişkiye odaklanmış ve ekonomik sorumlulukların önemli olduğu sonucuna varmıştır. Moore ve Richardson, Büyük Britanya'da KSS üzerinde odaklanmış olarak KSS hedef boyutunun önceliğinin İngiltere'de hala ekonomik alanda olduğunu göstermiş ve kendilerinin şehirlerdeki bozulma ve işsizliğe karşı şirketin yardımsever rolünü vurgulamıştır.

¹³² T.S. Pinkston, **Corporate Citizenship: A Comparative Analysis of Foreign Affiliates Located in US. and Their Domestic Counterparts**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Georgia, USA, 1991, s.85.

¹³³ Kim, a.g.e., s.63.

Dierkes, 1980’de Almanya’da 1970’den beri proaktif ilişkili iş hayatının ve toplumsal kabulün ortaya çıktığını ifade etmiştir.¹³⁴

3.2.4. Üç Aşamalı Sosyal Sorumluluk Modeli

Üç aşamalı sosyal sorumluluk modeli sosyal sorumluluğu gelişim süreci içerisinde ele almakta ve sosyal sorumluluğun üç aşamadan geçtiğini ifade etmektedir. Bunlar:¹³⁵

- Karı Maksimize Etme Yönetimi
- Mütevelli Yönetimi
- Yaşam Kalitesi Yönetimi’dir.

Karı Maksimize Etme Yönetimi: 19. yüzyılın sonlarında ve 20. yüzyılın başında geçerli olan ve modelin ilk aşamasını oluşturan anlayıştır. Bu yaklaşımda işletme yönetiminin tek amacının yasal sınırlar çerçevesinde karı en yüksek seviyeye çıkarmak olduğu vurgulanmaktadır. Bu dönemde sadece ekonomik büyüme hedeflenmiş¹³⁶ ve karı maksimize eden işletmenin sorumluluğunu yerine getirdiği düşünülmüştür.

Mütevelli Yönetimi: Bu aşama 1920 ile 1930’lu yıllarda toplum ve işletmelerin yapısal bir değişim geçirdiği dönemi temsil etmektedir.¹³⁷ Bu dönemde sermaye tabana yayılmaya başlamış, işletmenin tek amacının kar elde etmek olmadığı, ilişki içinde olduğu kişiler ve toplumun beklentilerini de karşılayıp varlığına o şekilde devam etmesi gerektiği görüşü hakim olmaya başlamıştır. Bu aşama hem toplumun hem de işletmelerin yapısal bir değişim geçirdiği bir dönemi ifade etmektedir.

Mütevelli yaklaşımı çoğulcu toplum gerçeğinin bir yansıması olarak değerlendirilmektedir.¹³⁸ Çoğulcu toplum yapısı, yarı özerk ve özerk grupların sahip oldukları gücü birbirleri üzerinde kullanmadan, karşılıklı ilişkilerin dolaylı ve direkt olarak birbirlerini etkilemelerini ve etkilenmelerini sağlayan bir ortam yaratmaktadır. Bu nedenle söz konusu yapı içerisinde yer alan işletmenin, dış çevresinde büyüyen grupların talep ve isteklerinden etkilenmesi ve kendi performansı ile da bu grupları

¹³⁴ Kim, a.g.e., s.63.

¹³⁵ S. Bayrak, **İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2001, s.123.

¹³⁶ R.D. Hay, E.R. Gray, J.E. Gates, **Business and Society**, South Western Publishing, Ohio, 1976, s.4.

¹³⁷ M. Başarır, **İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Halkla İlişkiler**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2003, s.54.

¹³⁸ Ş. Özgener, **İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk, İmalat Sanayinde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2000, s.50.

etkilemesi söz konusudur.¹³⁹ Mütevelli yönetimi süreci ile yönetim hissedarlarına, elemanlarına, kendisine destek veren kişi ve gruplara, tüketicilerine ve topluma karşı sorumludur. Mütevelli yönetimi çevre ve işletme ilişkilerinde sorumlulukların ortaya çıkmasında bir açılım yaratmıştır.

Yaşam Kalitesi Yönetimi: Bu aşama toplumdaki sosyal hedeflerin değişimini dikkate alan bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaşam kalitesi yönetimi, toplumdaki sosyal hedeflerin değişimini dikkate alan bir yaklaşımdır. Bu süreçte işletmeler dinamik bir yapının parçası olarak değerlendirilmiş ve işletmelerin varlığını sürdürebilmesi, geliştirmesi, başarı kazanması için topluma adapte olmaları ve en iyi hizmeti vermeleri gerekliliği ortaya çıkmıştır.¹⁴⁰

Yaşam kalitesi yönetimi aşamasında sosyal sorumluluk fikri yaşam kalitesi, yaşam standardı ile eş anlamda tutulmuştur. Toplumsal anlaşmalar, kirliliğin önlenmesi, doğal yapının kurulması, iş güvenliği, tüketicilerin alım gücünün artırılması gibi pek çok sosyal sorunun çözüm beklediği fikrinden hareket eden bir yaklaşım olmuştur.

Yaşam kalitesi yönetimi aşaması, kar maksimizasyonu ile mütevelli yönetimi aşamalarında ortaya konulan işletme sorumluluklarının tamamlayıcısı olmuştur.

3.2.5. Ackerman'ın Sosyal Duyarlılık Modeli

Robert Ackerman, işletmenin sosyal amacının sorumluluk değil, duyarlılık olduğu fikrinden hareketle yola çıkmıştır. İşletmelerin sosyal olaylarla ilgili duyarlılığı gelişirken üç aşamadan geçileceğini öne sürmüştür.

Bu modelin ilk aşamasında işletmedeki tepe yönetici varolan sosyal sorunun ne olduğunu öğrenmekte ve söz konusu sorunun çözümüne ilişkin işletme politikasını yazılı veya sözlü olarak açıklar. Devam eden ikinci aşamada, işletme sorunlarla ilgilenilmesi amacıyla gerekli olan uzmanları işe alır. İşletme konu ile ilgili amacını oluşturmuş ve gerekli planları düzenlemiştir. Üçüncü aşama, uygulamaların gerçekleştirildiği aşama olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak bu durumda uygulamanın genellikle yavaş işlediği, hükümet ya da toplum baskısı ile başlatıldığı görülmektedir. Ackerman'a göre bu noktada işletme inisiyatifini kaybedebileceğinden yöneticiler hızlı

¹³⁹ F. Gün, *İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Halkla İlişkiler*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1984, s.51.

¹⁴⁰ M. Başarır, *a.g.e.*, s.56

davranmak durumundadırlar. Henüz hukuki, toplumsal baskılar ortaya çıkmadan konulara ilişkin çözümler bulunmalıdır.

Örgütsel Düzey	Örgütsel Katılım 1.Aşama	Örgütsel Katılım 2.Aşama	Örgütsel Katılım 3.Aşama
Tepe Yöneticisi	<i>Görev:</i> İşletme Yükümlülüğü <i>Eylem:</i> Politika hazırlama ve iletişimi sağlama <i>Sonuç:</i> Zenginleştirilmiş amaç ve arttırılmış farkındalık	Bilgi edinme Danışman kadrosu oluşturma	Örgütsel yükümlülük Performans beklentilerini değiştirme
Kurmaylar		<i>Görev:</i> Teknik problem <i>Eylem:</i> Bilgi sisteminin tasarımı ve yorumlanması <i>Sonuç:</i> Teknik ve bilgisel altyapı	İşlem bölümlerinde duyarlılık oluşturma Bilgi sisteminin performans ölçümüne uyarlanması
Bölüm Yönetimi			<i>Görev:</i> İşletme sorunu <i>Eylem:</i> Kaynak sağlama ve süreçleri değiştirme <i>Sonuç:</i> Artan duyarlılık

Tablo 9: Ackerman'nın Sosyal Duyarlılık Modeli

Kaynak: "R. Ackerman, How Companies Respond to Social Demands" Harvard Business Review, USA, July-Agust 1973, s.96.

Değer Türleri	1.Aşama Karı Maksimizasyon Yönetimi	2. Aşama Mütevelli Yönetimi	3. Aşama Yaşam Kalitesi Yönetimi
Ekonomik Değerler	1-Sadece kişisel çıkarlar - Benim için iyi olan şey ülkem için de iyidir. - Karı maksimize etmeyi amaçlar. - Para ve refah fazlasıyla önemlidir. - Bütün sorumluluk alıcıya aittir. - İşçi alınıp satılabilen bir maldır. - Yönetimin sorumluluğu işletme yöneticilerine karşıdır.	1-Kişisel çıkarlar 2-Katkıda bulunanların çıkarları - İşletme için iyi olan şey ülkemiz için de iyidir. - Tatmin edici kar - Para önemlidir ancak insan da önemlidir. - İşçi, kabul edilmesi zorunlu olan belirli haklara sahiptir. - Yönetim sadece işletme sahipleri değil müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler ve diğer katkıda bulunanlara karşı da sorumludur.	1-Aydınlanmış kişisel çıkarlar 2-Katkıda bulunanların çıkarları 3-Toplumsal çıkarları - Toplum için iyi olan şey işletme için de iyidir. - İnsanlar paradan daha önemlidir. - Bütün sorumluluk satıcıya da aittir. - Çalışanların itibarı ve değerlerinin tatmin edici olması gerekir. - Yönetim, işletme sahipleri, katkı sağlayanlar ve topluma karşı sorumludur.
Teknolojik Değerler	-Teknoloji çok önemlidir.	-Teknoloji önemlidir, ancak insan da aynı oranda önemlidir.	-İnsanlar teknolojiden daha önemlidir.
Sosyal Değerler	-Çalışan kişisel sorunlarını evde bırakmalıdır. -Azınlık gruplarının önemi yoktur.	-Çalışanların ekonomik ihtiyaçlarının yanında başka ihtiyaçları olduğunu da kabul etmeliyiz. -Azınlık grupların toplumda yeri vardır ancak bizlere göre ikinci derece kalmaktadır.	-İnsanı bir bütün olarak düşünüp çalıştırmalıyız. -Grup katılımı başarımıza temel teşkil etmektedir. -Azınlık grubu üyeleri de toplumun kalanı ile eşittir.
Siyasi Değerler	-Hükümet veya devlet idare edenlerin en iyisidir.	-Hükümet ve devlet kaçınılmaz bir kötüdür.	-İşletme ve hükümet toplumun sorunlarını çözmek için işbirliği yapmalıdır.
Çevresel Değerler	-Çevre şartları insanın kaderini kontrol eder.	-İnsan çevreyi kontrol edebilir ve onu değiştirebilir.	-Kaliteli bir yaşam sürmek için çevreyi korumalıyız.
Estetik Değerler	-Estetik değer nedir?	-Estetik değerler geçerlidir, ancak bizim için değildir.	-Estetik değerlerimizi korumalı ve üstümüze düşeni yapmalıyız.

Tablo 10 : Yönetimsel Değerlerin Karşılaştırılması

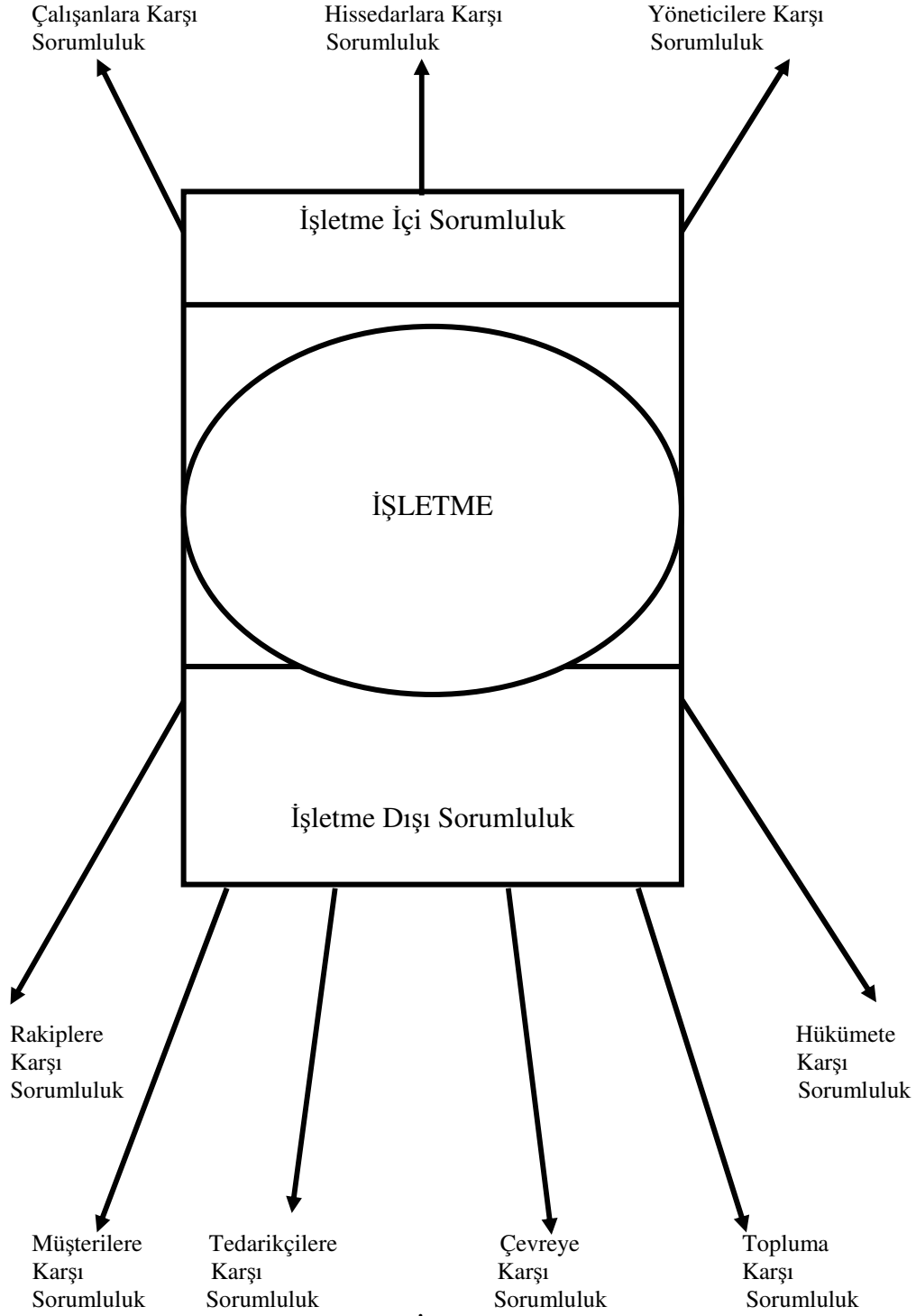
Kaynak: F. Gün, **İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Halkla İlişkiler**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1984, s.193.

3.3. İŞLETMELERİN SOSYAL SORUMLULUK ALANLARI

Günümüzde uluslararası iş dünyasını bilen hiç kimseye çağdaş sorumluluk konularının karmaşık ve hayati önem taşıdığını söylemeye gerek yoktur. Bunlar insan hakları, çevre koruma, kadınlarla çeşitli olumsuz koşullarda bulunan azınlıklara eşit fırsatlar ve ücret, adil rekabet gibi önemli konuları kapsamaktadır. Söz konusu geniş kapsamlı konular mahkumların işçi olarak kullanılması, operasyonları çevresel olarak daha az kısıtlayıcı ortamlara taşımak ve rüşvet teklif etme ve alma ile çevre için güvenilir olmayan ve çevreyi kirleten ürünler yaratmak, satın alma ve satma sırasında ekonomik yönden yararlı fabrikaların kapatılması giderek büyüyen gelir farklılığı, azalan toplumsal koruma şemsiyeleri, saldırıcı ve taciz, çalışanlar üzerinde gereksiz ve sağlıksız kontrollerin sürdürülmesi ve tüketiciliği körüklemek ile ortaya çıkmaktadır.

Elbette ki işletmelerin devletle karıştırılmaması ve sosyal yardım bürolarının sunduğu işlemleri işletmelerden beklenmemesi gerekmektedir. Ancak yine de işletmelerin toplumun bir parçası olduğunun ve faaliyetlerinin de toplum içerisindeki işlevlerinin birer göstergesi olduğunun da unutulmaması önemlidir.¹⁴¹

¹⁴¹ Theaker, **a.g.e.**, s.148.



Şekil 9 : İşletmelerin Sorumluluk Alanları

Kaynak: E. Özarslan, **Sosyal Sorumluluk Projelerinin Desteklenmesinde Etik Değerlerin Rolü Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s.43.

3.3.1.Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumlulukları

İşletmenin temel kaynaklarından bir tanesi olan çalışanlar, gerek zamanının oldukça büyük bir bölümünü çalıştığı işletmenin içinde ve kontrolünde geçirmesi, gerekse de yaşam kalitesinin işletmeden aldığı ücretle yakın ilişkisi sebebiyle tüm sosyal sorumluluk uygulamalarında öncelikli olarak göz önünde bulundurulmaktadır.¹⁴²

Çalışanlar, günlük yaşamlarının önemli bir bölümünü işyerlerinde geçirmektedir. Bu nedenle işletmelerin çalışma koşullarını iyileştirerek işletmeyi insanların rahatça çalışabilecek bir hale getirmeleri önemli bir sosyal sorumluluktur. Çalışanları güvenli ve sağlıklı koşullarda çalıştırma sorumluluğu çalışma yaşamı kalitesinin yükseltilmesiyle ilgilidir.¹⁴³

Çalışma yaşamı kalitesi yükseltildiğinde çalışanların motivasyonları artmakta, kendilerini geliştirmek ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek konusunda daha istekli çalışmaktadırlar. Çalışma yaşamının kalitesinin yükseltilmesi aynı zamanda örgütsel bağlılığı artırması bakımından da önem taşımaktadır.

Çalışma yaşamı kalitesini oluşturan faktörler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:¹⁴⁴

- Şeffaf ve katılımcı organizasyon türü
- İşle bağlantılı katılım
- İşin becerilere göre yeniden oluşturulması
- İşin rasyonilazasyonu
- Teknolojilerin insan kaynaklarını geliştirici yönde seçimi ve kullanımı
- Ücret ve ücret dışı teşvik programlarını oluşturma
- Sağlıklı ve güvenilir çalışma ortamı sağlama
- Sosyal programlar geliştirme
- İstihdam güvenliğini sağlayıcı düzenlemeler yapma

¹⁴² Zoroğlu, a.g.e., s.9.

¹⁴³ Taşkan, a.g.e., s.36.

¹⁴⁴ A. Can, **Verimliliğe Yeni Bir Yaklaşım: Çalışma Yaşamı Kalitesinin Geliştirilmesi**, MPM Yayınları, Ankara, 1991, s.31.

- Sürekli eğitim ve iyileştirme imkânları sunma
- Çalışanların çalışma haklarına saygı duyma ve istem dışı çalıştırmama

Çalışma yaşamının iyileştirilmesi dışında çalışanların özel hayatının gizliliğine saygı gösterilmesi de çalışanlara karşı olan sosyal sorumluluklardan biri olarak görülmektedir. Yöneticilerin çalışanların özel yaşamları, sağlık durumları vb. konulara ilişkin kendilerinde bulunan bilgilerin yayılmamasına özen göstermesi, çalışanların kişilik haklarına saldırı da bulunmaması gerekmektedir. Çalışanlar ayrıca mektup, telefon ve e-postalarının izlenmemesi hakkına da sahiptir bunun aksi bir durum özel hayata müdahale anlamına gelmektedir.¹⁴⁵

Çalışanların duygusal yönden de gelişmelerine olanak sağlamak, buna uygun imkan ve ortamı yaratmak, çalışanların psikolojik ve duygusal olarak incinmelerinin önlemek de işletmelerin çalışanlarına karşı sorumlu olduğu noktalardan biridir.

İşletmeler, çalışanlarına yaptıkları iş karşılığında ödedikleri standart ücret dışında sosyal yardım adı verilen bazı ek ödemeler ve hizmetler de sunmaktadır. İşletmelerin bu türdeki eylemleri de çalışanlara karşı sosyal sorumluluk içeren bir davranış olarak kabul edilmektedir. Söz edilen yardım ve hizmetler iş güvenliği, sağlıkla ilgili yardım ve hizmetler, yaşlılık ve emeklilik ve işletme ile bütünleşmeyi sağlayan yardım ve hizmetler olarak çeşitlilik göstermektedir.¹⁴⁶

İşletmelerin çalışanlarına karşı sosyal sorumlulukları aşağıdaki maddelerdeki şekliyle özetlenmektedir:¹⁴⁷

- İşletmeler çalışanlarına adil ücret politikası uygulamalıdır. İşletmeler çalışanlarına işin niteliğine, zorluğuna süresine uygun ücret ödemesinde bulunmalıdır. İşletmenin aynı iş kolundaki ve faaliyette bulunduğu bölgedeki diğer işletmelerden az olmayacak şekilde ücret ödemesi yapması gerekmektedir. Tüm bunlar işletmenin adil ücrete ilişkin sosyal sorumluluğunun bir parçasıdır.

¹⁴⁵ W. Cascio, **Applied Psychology in Human Resource Management**, South Western Publishing, USA, 1998, s.300.

¹⁴⁶ D. Yoder, **Personel Management and Industrial Relations**, Prentice Hall, New Jersey, 1970, s.656.

¹⁴⁷ M. Koyuncu, "Sosyal Sorumluluklar ve İş Ahlakı" **Pazarlama Dünyası**, Sayı: 73, 1999, s.22.

- İşletmeler çalışanlarını güvenli, sağlıklı ve iyi çalışma koşullarında istihdam etmekten sorumludurlar. İşyerinde çalışanların fiziksel ve psikolojik durumlarını negatif yönde etkileyen çevre şartlarının ortadan kaldırılması da işletmenin bu alandaki sorumluluklarından bir tanesidir. İşletme çalışanlarına sağlıklı ve güvenli bir ortam sunmak, kaza ve yaralanmaları önleyici tedbirler almak, sağlık ve güvenlik eğitimi vermek gibi uygulamaları da yerine getirmek zorundadır.
- İşe alımlarda cinsel ayrımcılık yapmamak, cinsel ayrımcılığa neden olabilecek ücretlendirme ve terfi politikalarında uzak durmak zorundadır.
- Çalışanlara karar alma sürecine katılım hakkının verilmesi ve gerekli durumlarda da alınan kararları protesto etme hakkının verilmesi de işletmenin çalışanlarına karşı sosyal sorumluluklarından biridir.
- İşletmelerin çalışanların yükseltilmeleri sürecinde adil davranmaları, çalışanlara ürettikleri işler doğrultusunda eşit olarak yükselme hakkı vermeleri de işletmelerin sosyal sorumluluğudur.
- İşletmelerin çalışanlarına sendika kurma, sendikal faaliyetlere katılma, toplu pazarlık ve grev yapma hakkını elde etmede engel olmaması ve bu hakları tanınması da çalışanlara karşı sosyal sorumluluklarının bir parçasıdır.
- Çalışanlar için uygun öğrenme koşullarını sağlamak, çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirlemek, söz konusu eğitimleri verebilecek doğru kişi ve kurumları belirlemek, eğitim için gerekli koşulları sağlamak da sosyal sorumluluk alanları arasında gösterilmektedir.

3.3.2. Sermaye Sahiplerine Karşı Sorumlulukları

İşletmelerin en önemli kaynaklarından biri sahip oldukları sermayeleridir. İşletmelerin sermayesini işletmeyi kuran sermaye sahipleri sağlamakta ve bundan dolayı da sermaye sahiplerinin işletme üzerinde söz söyleme ve bir takım karşılıklar bekleme hakları olmaktadır.

Sermaye sahipleri koydukları sermayenin bir getirisi olarak en yüksek oranda kar elde etmeyi istemektedirler. Sermaye sahibi açısından bakıldığında en iyi işletme en

yüksek oranda kar getiren işletme olarak değerlendirilmektedir.¹⁴⁸ Bu anlamda tıpkı Friedman'ın bakış açısında olduğu gibi en önemli sosyal sorumluluk alanı işletmenin ve işletme yöneticilerinin hissedar ve sermaye sahiplerine karşı olan en yüksek karı elde etme yükümlülüğüdür.

İşletmelerin hisse ve sermaye sahipleri temel olarak aşağıdaki haklara sahiptirler:¹⁴⁹

- İşletmenin kar dağıtımında hissesi oranında kar alması
- Sermaye artırımında rüçhan hakkına sahip olması
- İşletme yönetiminde genel kurulun oluşumuna doğrudan katılımı ve kurulda gündem konularında oy hakkına sahip olması
- Sahip olduğu satabilme ve devredebilme hakkına sahip olması.

3.3.3. Çevreye Karşı Sorumluluklar

İşletmeler iktisadi mal ve hizmet üretiminde bulunmak ve kaynakları verimli bir şekilde kullanmak yanında, toplumda sosyal bir rol de üstlenmektedirler. Sosyal problemleri çözmek için kendi kaynaklarını tahsis etmek durumundadırlar. İşletmelerden sosyal sorumluluğun gereği olarak, hem çevreyi baştan kirletmemeye özen göstermesi hem de kirlenmiş bir çevrenin temizlenmesi için çaba sarf ederek onu güzelleştirecek tedbirleri desteklemesi beklenmektedir.

İşletmeler için çevreyle ilgili sosyal sorumluluğun göstergesi olabilecek kriterler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:¹⁵⁰

- İşletmenin sosyal sorumluluk çerçevesinde çevre ile ilgili sorumluluklarının farkına varması
- Doğal kaynakların “sorumlu” biçimde kullanılması
- Çevre dostu ürünler ve üretim süreçleri arayışı içinde olma

¹⁴⁸ Z. Sabuncuoğlu, T. Takol, **İşletme**, Uludağ Üniv. İİBF Yayınları, Bursa, 1997, s.24.

¹⁴⁹ N. Pehlivan, **İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2004, s.37.

¹⁵⁰ Sönmez, Bircan, **a.g.e.**, s.478.

- Toplumda çevre yararına çalışan çeşitli gruplarla bilgi alış verişinde bulunma ve iş birliği yapma
- Ekonomik, sosyal ve ekolojik amaçlara eşit derecede önem verme

Günümüzde benimsenmiş olan ekonomik modellerin hemen hemen hiçbiri çevre faktörünü dikkate almamıştır. Ekonomik kalkınmada sınır tanımayan ve ekonomiler arası rekabette kalkınmayı veya kalkınmışlığı belirleyici bir kriter olarak kabul eden bu modeller uzun dönem projeksiyonundan bakıldığında, aslında oldukça kısa dönemli ekonomik kalkınma modelleridir. Uzun dönemde, çevreyi dikkate alan tek kalkınma modeli kaynakların israf edilmeden, optimum kullanımını amaçlayan “Çevre Korumalı Kalkınma” modelidir. (Sürdürülebilir Kalkınma Modeli) ekonomik kalkınmanın yeni bir şekli olan bu model, hem doğal kaynakların etkinliğini hem de çevresel kalitenin korunmasını göz önünde bulundurarak ekonomik büyüme ile ekolojik dengeyi birlikte ele almaktadır. Sürdürülebilir kalkınma modeli, toplumun refah artışını sadece ekonomik gelişme olarak değil, ekonomik kalkınma ve çevre korunmasını içeren “Toplam Gelişme” olarak görür. Sürdürülebilir Kalkınma modeli, adından da anlaşılacağı gibi oldukça uzun dönemli bir bakış açısı getirmek suretiyle, global ekonomide, gerek bugünün insanının ihtiyaçlarına cevap verebilecek, gerekse gelecekte insanların ihtiyaçlarını da garantiye alacak bir denge oluşturmayı hedeflemektedir. Ekonomi ile çevre arasında bir entegrasyon gözeten sürdürülebilir kalkınma modelinin başarısı diğer bir takım sürdürülebilirliklere bağlıdır. Bunlar;

- Ekolojik Sürdürülebilirlik
- Ekonomik Sürdürülebilirlik
- Sosyal Sürdürülebilirlik dir.¹⁵¹

Çevre sorunları günümüz toplumlarının en çok tartıştığı konulardan bir tanesi haline gelmiştir çünkü yaşadığımız süreçte çevre felaketleri ve bunların getirdiği sonuçlar oldukça kaygılandırıcı, ürkütücü bir manzara yaratmaktadır. Ortaya çıkan tablo bireysel zararlar yarattığı gibi işletmeler için de tablo pek iç açıcı olmamaktadır. Çünkü işletmeler açık sistem yaklaşımının bir sonucu olarak çevreleri ile sürekli bir ilişki içerisindeyler. İşletme ve çevre arasındaki “girdi-çıkı” transferi sürekli olarak devam etmekte dolayısıyla da işletmeler çevrede yaşanan her türlü olumsuz durumdan

¹⁵¹ Sönmez, Bircan, **a.g.e.**, s.478.

etkilenmektedir. Bu nedenle örgütlerin ekolojik çevreye karşı son derece duyarlı olması gerekmektedir.

1960 yıllardan itibaren sosyal sorumlulukla ilgili olarak ortaya atılan ve tartışılan görüşler hep insan merkezli olarak gerçekleşmiş, insan sağlığının korunması üzerine sıklıkla vurgu yapılmış ancak çevrenin kendisinin korunması gerekliliği üzerine gidilmemiş, bitki, hayvan ya da doğal yaşamın da korunması konuları tartışmalara dahil edilmemiştir.¹⁵² Ancak ilerleyen yıllarda “yeni nesil çevrecilik” akımı olarak da adlandırılan düşünce yapısının gelişmesiyle birlikte söz konusu problemlerin üzerine de gidilmeye başlanmış ve bu gelişmeler işletmelerin de çevreye karşı olan duyarlılığını artırmıştır. Özellikle son yirmi yıl içerisinde hem gönüllü çalışmalar hem de zorlayıcı tedbirlerle konu ile ilgili çalışmalar artmıştır.¹⁵³

Çevre bilincinin gelişmesiyle birlikte üzerinde giderek daha fazla durulmaya başlanan başlıca çevre sorunları aşağıdaki başlıklar altında incelenmektedir.¹⁵⁴

- Su kirliliği
- Toprak kirliliği
- Hava kirliliği
- Gürültü
- Nükleer kirlenme
- Manyetik kirlenme

Yukarıda ana başlıklar halinde sayılan çevre sorunlarıyla mücadele edebilmek için bireyler, sivil toplum kuruluşları, siyasi partiler, hükümet, kamu kurumları gibi pek çok kişi ve kurumun ilgi ve desteği gerekmektedir. Bu süreçte işletmelere önemli sorumluluklar düşmektedir. İşletmelerin gelecek kuşaklara yaşanabilecek bir çevre hazırlamaları yönünde gelişen bilinç sürdürülebilir kalkınma anlayışını geliştirmiştir. Sürdürülebilir kalkınma, şimdiki kuşakların ihtiyaçlarını gelecek kuşakların ihtiyaçlarını ve kaynaklarını tehlikeye atmadan karşılanmasına olanak veren ekonomik büyüme ve

¹⁵² R.A. Buchholz, “Corporate Responsibility and The Good Society: From Economics to Ecology” **Business Horizons**, July-August 1991, s.26.

¹⁵³ H. Jenkins, N. Yakovleva, “Corporate Social Responsibility in the Mining Industry: Exploring Trends in Social and Environmental Disclosure” **Journal of Cleaner Production**, Vol:14, 2006, s.274.

¹⁵⁴ R.Keleş, C. Hamamcı, **Çevrebilim**, İmge Kitabevi, Ankara, 1997, s.77.

kalkınma politikalarını kapsamaktadır. İşletmelerden beklenen de tüm faaliyetlerini sürdürülebilir kalkınma kapsamı içerisinde gerçekleştirmeleridir.

İşletmelerin tarım ve orman arazileri üzerine kurulması, su kaynaklarını kirlilmesi, çevreye zehirli gazlar ve atıklar bırakması, bitki örtüsüne zarar vermesi gibi ekolojik dengeyi ozan uygulamalar sosyal sorumluluk mantığı ile bağdaşmamaktadır.¹⁵⁵

Üretim faaliyetleri sırasında çevreye ve canlılara zarar vermemek, çevre kirliliğine yol açmamak, doğal kaynakları doğru kullanmak, doğada hammaddenin kıt olduğunu unutmayarak üretim yapmak, üretim sırasında doğaya ve insana zarar verebilecek azalara karşı gerekli tüm önlemleri almak, zehirli atıkları doğaya bırakmamak gibi davranışlar işletmelerin çevreye karşı olan sosyal sorumlu davranışlarını oluşturmaktadır.¹⁵⁶

3.3.4. Sosyo-Kültürel Çevreye Karşı Sorumluluklar

İşletmeler sistem yaklaşımı mantığı içerisinde teknolojik, hukuki, ekonomik çevrelerle etkileşimde bulunduğu gibi sosyo-kültürel çevre ile de etkileşim içerisinde. Bu nedenle de toplum işletmelerin bu alanda da bir takım sorumluluklar üstlenmesini beklemektedir. Modern toplumlarda işletmeler, çeşitli etkinliklere sponsorluklar yapıp hem maddi hem de manevi destek sağlayarak, vakıflar kurup, spor tesisleri, kreş, sağlık ocakları, okul, çocuk parkları gibi alanlar oluşturarak toplumun sosyo-kültürel yönden gelişmesi için çaba sarf etmektedir. Söz konusu sosyal sorumluluk çalışmaları daha önce bahsedilen sosyal sorumluluk türleri içerisinde *gönüllü sorumluluklar* çerçevesinde incelenmekte eğitim, sağlık ve refah, kültür başlıkları altında toplanabilmektedir.¹⁵⁷

3.3.5. Tüketicilere Karşı Sorumluluklar

İşletmelerin en önemli sosyal sorumluluk alanlarından bir tanesi tüketicilere karşı olan sosyal sorumluluklarıdır. Çünkü en temelde tüm işletmeler yaşayabilmek ve örgütsel amaçlarını yerine getirebilmek için tüketicilere muhtaçtır. Bu nedenle

¹⁵⁵ G. İşseveroğlu, “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve Etik” **Yönetim ve Ekonomi**” Cilt:8 Sayı:2, 2001, s.64.

¹⁵⁶ H. Metin, **Halkla İlişkilerde Sosyal Sorumluluk**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s.264.

¹⁵⁷ Başarır, **a.g.e.**, s.79.

işletmeler, kaliteli mal ve hizmet üretmek dışında tüketicilerin farklı beklentilerini de anlamak, bilmek ve karşılamak durumunda kalmaktadır.

İşletmelerin tüketicilere karşı olan sorumluluklarının birçoğu yasalarla, tüketici haklarını koruyan kanunlarla düzenlenmiştir. Tüketiciyi en yakından ilgilendiren işletme sorumluluğu ürün veya hizmetin kalitesi olarak görölmektedir. Bunun dışında da tüketici korumaya yönelik çeşitli düzenlemeler yapılıştır.

- İmalat ve tarım üzerindeki düzenlemeler
- Reklamcılık üzerindeki denetimler
- Etiketleme standartları
- Satış yöntemleri üzerindeki denetimler

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL TEORİLERİ, KAMPANYALARI VE HALKLA İLİŞKİLER

Kurumsal sosyal sorumluluğu geliştirmenin yolu, onu bir işletme ile toplum arasındaki karşılıklı bağımlılık temelinde kavramaktan ve tek tek işletmelerin strateji ve faaliyetleri ile ilişkilendirmekten geçmektedir.

Başarılı işletmeler sağlıklı bir topluma ihtiyaç duymaktadır. Eğitim, sağlık hizmetleri ve fırsat eşitliği çalışanların üretkenliği açısından son derece önemlidir. Güvenli ürünler ve çalışma koşulları, müşterileri çekmekle kalmamakta maliyetleri de düşürür. Toprağın, suyun ve diğer doğal kaynakların verimli kullanımı işletmelerin verimliliğini artırmaktadır. Etkinlik ve inovasyon için, iyi yönetime, hukukun üstünlüğüne ve mülkiyet haklarına ihtiyaç duyulmaktadır. Güçlü düzenleyici standartlar hem tüketicileri hem de rekabetçi işletmeleri sömürülmekten kurtarır. Sonuç olarak sağlıklı bir toplumda insan ihtiyaçlarının daha büyük bir bölümü giderilmekte ve ticari faaliyetlere yönelik talep büyümektedir. İçinde faaliyet gösterdiği toplumun çıkarları pahasına kazanç sağlamaya çalışan her işletme başarısının aldatıcı ve geçici olduğunu görecektir.

Diğer taraftan sağlıklı bir toplum da başarılı işletmelere ihtiyaç duymaktadır. İşletmelerin verimli bir şekilde faaliyet göstermesine engel olan devletler, sivil toplum örgütleri ve sivil toplumun diğer unsurları uzun vadede olumsuz durumlarla karşı karşıya kalacaktır. Çünkü işletmelerin ve bölgelerin rekabet güçlerinin azalması, ücretlerin gerilemesine, işlerin ortadan kalkmasına, vergileri ödeyen ve kar amacı gütmeyen katkılarda bulunan zenginliğin buharlaşmasına neden olacaktır. Bu nedenle yapılan seçimler ve uygulamaların hem toplumun hem de işletmenin yararına olması gerekmektedir. Kendi çıkarlarını korumak için karşı tarafın çıkarlarını riske atan işletme ya da toplumlar kendilerini kötü bir duruma itmiş olacaklardır. Taraflardan birinin geçici bir kazanımı her iki tarafın uzun vadeli refahına zarar verecektir.

Bu geniş ilkeleri uygulamak isteyen bir işletmenin rekabeti kavramak ve iş stratejisini oluşturmak için kullandığı temel çerçevenin içine bir sosyal perspektifi eklemesi gerekmektedir.

4.1. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK TEORİLERİ

4.1.1. Paydaş Teorisi

4.1.1.1. Paydaş Kavramına Giriş

Thomas M Jhones 1980'lerin başına kadar paydaş terimini açıkça kullanmaktan kaçınmış fakat daha sonra bu tüketim ilişkisini işletmelerin kendilerini vekil tayin eden topluluklara karşı olan sorumluluk misyonu diye tanımlamıştır.¹⁵⁸ Tanıma göre bu misyon, diğer paydaşların ya da yasa veya kontratlarla belirlenmiş kural ve prensiplerin ötesinde olmalıdır. Bu ilk tanımlamadan bu yana paydaş teorisi popülerliğini artırmış, tüketim ilişkileri yaklaşımında en tercih edilen teori haline gelmiştir. Sonuç olarak birçok uzman, paydaş teorisini daha açık ve net tanımlamaya çalışmış ve paydaş kavramını irdelemiştir.

Bütün paydaş terminolojisinde, paydaş konseptinin yapısı üzerine çok az uzlaşmazlık bulunmaktadır. Paydaşlar işletmenin sahibi olabilir ya da olmayabilir. Anapara sahibi ya da mülk sahibi olabilir. İşletmeleri kendi isteğiyle ilişkide olanlar veya isteği dışında ilişkide olanlar, sözleşme tarafları, kaynak sağlayıcıları, işletme bünyesinde olanlar, risk alanlar ve ya risk beklentisinden etkilenenler. Aslında herhangi bir grup paydaş olabilir asıl sorun kimin paydaş olarak tanınması gerektiğidir. Bu yüzden paydaş kavramı üzerinde oluşan uzlaşmazlığın sebebi ontolojik (varlığın aslını tanımlama bilimi) daha çok etik açıdan varılan bir uzlaşmazlıktır.

Paydaş teorisyenleri kimin paydaş olması gerektiği sorusuna cevap ararken iki yaklaşım geliştirmişlerdir. Paydaş kavramını tanımlamada bir geniş tabanlı bakış yaklaşımı, bir de sınırlı bakış yaklaşımı bulunmaktadır. Mitchell, makalesinde etkili bir anlatımla açıkladığı geniş bakış yaklaşımı işletmenin çalışmalarında, yönetiminde, gelir gider süreçlerinde paydaşların etkili olabilmeleri konusuna odaklanırken, sınırlı bakış

¹⁵⁸ T.M. Jones, "Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined", **California Management Review**, Sayı:22, 1980, s.59.

yaklaşımı paydaşın işletme üzerinde farz edilen yasal ve ahlaki taleplerine odaklanmaktadır.

4.1.1.2.Geniş Tabanlı Bakış

Freeman, paydaş kavramını tüketim ilişkisi bağlamında tanımlayan ilk kişi olarak tanınmaktadır. Stratejik Yönetim: Bir paydaş yaklaşımı adlı makalesinde bu kavramla ilgili çeşitli tanımlamalar yapmıştır. Bunlar arasında en klasik tanımlaması şudur: Paydaş, bir organizasyonun başarılı olma sürecinde, sürece etkisi olan ya da süreçten etkilenen herhangi bir grup ya da kişidir.¹⁵⁹ Freeman'ın bu ilk tanımlamasından bu yana farklı teorisyenler çeşitli tanımlamalar yaparken teorinin asıl ruhuna sadık kalmışlardır.

Thompson, paydaşları, işletme ile ilişkisi olan tüm gruplardır diyecek kadar geniş bir şekilde tanımlamıştır. Bryson'a göre 'paydaş' işletmenin odağı, kaynağı ve getirisi içinde yer iddia eden veya bu getiriden etkilenen herhangi bir grup kişi ya da kurumdur.¹⁶⁰

Genel olarak geniş tabanlı bakış işletmelerin herhangi biri tarafından ya da herhangi biri üzerinde büyük öneme sahip olması gerçeğinin üzerinde yoğunlaşmaktadır. Mitchell'in deyişiyle, açık görüşü benimseyenler, meşru hak iddia eden ya da etmeyen, ama yine de işletmeden etkilenebilecek veya işletmeyi etkileyebilecek; dolayısıyla işletme üzerinde meşru hakkı olanları etkileyebilecek grupların varlığını kabul eder. Farklı olsa da sistemli ve anlaşılır şekilde bu gruplara tepki vermenin gerekliliğini kabul ederler. Mitchell şunu da belirtmeden geçemiyor; bu sözü edilen geniş tabanlı bakışı, yöneticilerin benimsemesi ve uygulaması bazen işin içinden çıkılamayacak kadar karmaşıktırabiliyor.¹⁶¹

Clarkson'un "Sosyal Performansın İşbirliği Konusunun Analiz Edilip Değerlendirilmesi" adlı çalışmasında şu görüş tartışılmaktadır: İşletmenin amaçlarına ulaşma sürecinde bu süreçten etkilenen ya da bu süreç üzerinde etkili olan kişileri

¹⁵⁹ D. Lachapelle, **Stakeholder Theory Contributions to the Corporate Responsibility Debates**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, University of Ottawa, USA, 2004, s.52.

¹⁶⁰ J.K. Thompson, S.L., Wartick, H.L. Smith, "Integrating Corporate Social Responsibility Performance and Stakeholder Management: Implications for a Research Agenda in Small Business" **Research in Corporate Social Performance and Policy**, 1991, Sayı: 12, s.2007

¹⁶¹ R. Mitchell, B. Agle, D.Wood, "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts" **Academy of Management Review**, 1997, Sayı: 22, s.857.

grupları göz önünde bulundurmak, hayata geçirilebilir ve uygulanabilir değildir. Paydaşlar veya işletmenin, paydaş ilişkisi sınırsız olabilir ve bu durum onları göz önünde bulundurmayı imkânsız hale getirebilir.¹⁶²

Donaldson ve Preston'ın belirttiğine göre; paydaşların kim olduğuna ve işletme ile bağlantılarına bu kadar geniş bir tanımlama getirmek, işletmenin içinde bulunduğu çevrede olup da bir şekilde işletmeyi etkileyen ama asıl olarak işletmede belirli bir payı olmayan paydaşları da tanımak anlamına gelmektedir. İşte bu yüzden işletmeden etkilenenler ve paydaşlar arasındaki bağlantıyı çok net belirlemek gerekmektedir. İşletmede rolü olan bazı şahıslar hem paydaş, hem de işletme çalışmalarından etkilenen bir pozisyonda olabilir. Bununla birlikte bazı paydaşların (kuruma iş başvurusu yapan insanlar gibi) bazen etkisi olmayabilir, bazen de etkilenen gruplar (medya gibi) işletmede pay sahibi olmayabilir.¹⁶³

Geniş tabanlı bakış, paydaş – işletme ilişkisini çok geniş kapsamlı tanımladığı için, herhangi bir kimseye ya da gruba (açıklanamayacak bir şekilde) fazlaca açıktır. Hatta Freeman'ın bir makalesinde bahsettiği gibi, bu çeşit geniş bir tanımlama bazen teröristleri ya da rakip firmaları bile paydaş olarak tanımaya neden olabilmektedir.

Paydaşın bu geniş tanımlamasının uygulanabilirliği çok zor olmasına rağmen bu tanımlama yine de birçok paydaş teorisyeninin ve iş etiği araştırmacısının vardığı son nokta olarak görülmektedir. Donaldson ve Preston yankı bulan makalelerinde: paydaş teorisine 3 farklı yaklaşım geliştirmişler. Bunlar:¹⁶⁴

- *Tanımlayıcı yaklaşım*: Donaldson ve Preston bu yaklaşımı “kurumlaşmanın ne olduğunu tanımlama modeli” olarak özetlemişlerdir. Bu yaklaşım işletmenin asıl değeri olan kurumsal kazanç ile rekabetçi kazancın bir takım oluşturarak bütünleşmesidir. Bu model aynı zamanda herhangi bir (daha önce de tecrübe edilmiş) hak iddiasının - ki buna paydaş konseptiyle ilgisi olan enstrümantal (araç) tahminleri de dâhil - test edilmesinde ana model olarak da kullanılabilmektedir.

¹⁶² M. Clarkson, “A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporations”, **The Academy of Management Review**, 1995, Sayı:20, s.93.

¹⁶³ T. Donaldson, L.E., Preston, “The Stakeholder Theory of Corporation: Ceoncepts, Evidence and Implications”, 1995, **Academy of Management Review**, Sayı:19, s.67.

¹⁶⁴ . Donaldson ve Preston, **a.g.e.**, s.74.

Paydaş teorisi işletmenin doğasını tanımlayabilmek için uzun zaman boyunca kullanılmıştır. Yöneticilerin yönetim metotlarını, yönetim kurulu üyelerinin tüzel kurucuların kazançları ile ilgili ne kadar geniş düşündüğünü, bazı işletmelerin aslında nasıl yönetildiğini tanımlamak için kullanılmıştır. Paydaş teorisinin tanımlayıcı yaklaşımı ve bu yaklaşımın tüm haklı gerekçeleri şunu göstermeyi amaçlar ki: teorinin yapısını oluşturan kavramlar gerçek hayatta gözlemlenen sonuçlarla uyum içindedir.

- *Araç yaklaşımı*: Donaldson ve Preston bu yaklaşımı da çeşitli işletme performans amaçlarının başarısı ile paydaşların yönetim uygulamaları arasında bağ kurma olarak özetlemektedir. Bu fikrin altında yatan temel düşünce; işletmeler diğer işletmeler üzerinde uyguladıkları paydaş yöneticiliğini, karlılık, istikrarlılık gibi göstergeler ışığında icra ederler.

- *Normatif (kuralcı) yaklaşım*: Son yaklaşım normatif yaklaşım ki bu aslında paydaş teorisinin temel dayanağıdır. Bu teori kurumsallaşma, işletme aktivitelerinin devamlılığı ve bu süreçte ortaya çıkan durumlarda paydaş dışındaki kişi ve grupların da kanuni kazançları olduğunu kabul etme ve tanıma yaklaşımıdır. Ve bu kazançlar öz değeri olan kazançlardır. Donaldson ve Preston ayrıca şunu da iddia etmedir; normatif (kuralcı) kullanımlarda, teori ile işletme içinde gözlemlenen gerçek verilerin birbirine uygunluğu ya da paydaş yönetimi ile performans ölçümleri için kullanılan geleneksel eleştiri testleri arasındaki uyum önemli asıl konu değildir. Normatif teorisinin amacı yatırımcının sahibi olduğu işletmenin fonksiyonunu yorumlamaktır ve bu yorumu temel ahlaki ve felsefi prensiplere dayanarak yapar, bu yorumlara dayanarak rehberlik eder.

Sözünü ettiğimiz 3 teori de temelde yardımcı kaynak niteliğindedir fakat normatif teori paydaş teorisinin ve bu teoriye yaklaşımların eleştiri dayanağı niteliğindedir. Donaldson ve Prestonun belirttiği gibi paydaş teorisinin 3 yaklaşımı iç içe bütünleşmiştir. Teorinin dış kabuğu tanımlayıcı yaklaşımdır ki bu dış dünyada gözlemlenen ilişkileri açıklar ve göstermektedir. Teorinin bu tanımlayıcı tarafının doğruluğu ikinci katmanda yer alan enstrümantal yaklaşımla, yani verim değeri ile desteklenmektedir. Buna göre eğer belirli uygulamalar yürütülürse bunlara bağlı belirli sonuçlar elde edilecektir. İkinci tabakanın da altında merkezdeki yaklaşım normatif (kuralcı) yaklaşımdır. Her bir yaklaşım doğrulanırken son sözünü ettiğimiz merkezdeki normatif yaklaşım merkez olarak görülmüştür Normatif kalabilmek adına paydaş

teorisi, paydaşın kim olduğunu açıklarken daha dar bir alana bakmalı sınırlı görüş yaklaşımını benimsemelidir.¹⁶⁵

Tüm bu tanımlamalara bakıldığında şu çok açıktır ki bir grubun ve ya şahısın paydaş olarak görülmesi için belli bir etkileme gücüne sahip olması gereklidir. Örneğin şahıs ya da grup kurumun kar değeri üzerinde bariz bir etkiye sahip olmalıdır.

Mitchelle'e göre paydaş 3 temel kritere göre tespit edilmesi gerekmektedir. Bunlar:

- 1-Güç
- 2- Mecburiyet
- 3- Yasal dayanak.

Buna göre paydaşın önem derecesi bu kriterlerden kaçına sahip olduğuyula ölçülmektedir. Eğer paydaş, işletme üzerinde yasal hak sahibi iken mecburiyet ve güç kriterlerine uygun değilse yöneticilerin gözünde önemi azalacaktır. Mitchell'e göre karşılıklı etkileşim ilkesi çok önemlidir. Bu üç kriterden paydaşın işletmeyi etkileme gücü diğerlerine göre öncelikli görülmektedir.¹⁶⁶ İşletme, paydaşı etkileyebilir ama bu durum ancak paydaşın da işletme yararına etkili olabilmesi ile mümkündür.

Bunun tersine "Paydaş Yönetim Teorisi: Eleştirel Bir Teori Perspektifi" adlı makalesinde Reeds, paydaş teorisini enstrümantal (araç) teorisinden uzaklaştırmaya çalışmıştır. Buna göre 'pay' normatif yaptırımları kabullendirmek olarak görülmektedir. Reeds, payı uygun ve normatif bir talebin ileride giderilebilmesi için var olan kazanç olarak tanımlanır.¹⁶⁷

Hummels'in paydaş teorisinde paydaşın işletme üzerindeki etkisinin vurgulanmasından, işletmenin paydaşlar üzerinde etkili olmasının vurgulanmasına bir geçiş bulunmaktadır. Paydaşlar organizasyonun devamında öncelikli rol oynayan kişiler değil, işletme üzerinde yasal hakları olan ve dolayısıyla karar verme süreçlerine katılma hakkı olan şahıs ve gruplardır. Bu hakka sahip olmalarının nedeni, organizasyonun uygulamalarından, çalışmalarından ve politikalarından etkilenmeleridir.¹⁶⁸

¹⁶⁵ Donaldson ve Preston, **a.g.e.**, s.67.

¹⁶⁶ Mitchell vd., **a.g.e.**, s.857.

¹⁶⁷ D. Reed, "Stakeholder Management Theory: A Critical Theory Perspective" **Business Ethics Quarterly**, 1999, Sayı:9, s. 453.

¹⁶⁸ J. Hummels, "Organizing Ethics: A Stakeholder Debate" **Journal of Business Ethics**, 1998, Sayı:17, s.1404.

4.1.1.3. Sınırlı Görüş

Tanımlayıcı paydaş teorisinin amacı kurumsallaşmayı, işletmeyi daha doğru bir şekilde tanımlama olduğundan genelde paydaşın kim olduğu sorusuna geniş bir açıdan bakılmaktadır. Öte yandan hem enstrümantal paydaş teorisi hem de normatif teori daha uygulanabilir olmayı amaçladığından genellikle paydaşın kim olduğunu tanımlarken daha sınırlı bir bakışı tercih etmektedir. Enstrümantal(araç) paydaş teorileri limitli kaynaklar ile uygulanabilir realiteler ve dış sınırlamalar la uğraşırken vaktin ve göz önünde tutulanların sınırlı olmasını dayanak alan sınırlı bakış üzerinde ısrar etmektedirler.

Bununla birlikte, Donaldson ve Prestona göre sınırlı bakışın dayanağı, yöneticilerin birkaç paydaşın kazancı üzerine odaklanmalarını haklı çıkarmak adına ve işletme faaliyetlerinin paydaşlar üzerinde yarattığı zararın tazmin edilmek istenmesi adına yasal dayanak bulma arayışıdır. Bu nedenle bazı teoristlerin bu yasal dayanak bulma çabası onları kurumların ekonomik kazancına odaklanan sınırlı bir paydaş tanımlamasına itmiştir. Yine aynı gerekçeyle bazı teoristler tanımlamalarını kurum çalışmalarından doğan, riskin, zarar ve karın uygun dağılımına odaklanarak paydaş tanımını sınırlandırmışlardır.¹⁶⁹

Enstrümantal(araç) paydaş teorisi paydaşın kim olduğunu şöyle sınırlandırır; paydaş kurumun ekonomik kazancını gerçek anlamda riske eden gruplardır örneğin, Freeman sonradan geliştirdiği bir tanımlamada paydaşlar, kendilerinin desteği olmaz ise işletmenin varlığını sürdüremeyeceği gruplardır demiştir. Eden ve Ackerman da enstrümantal yaklaşımı benimsemiş ve paydaşın tanımını şöyle yapmıştır: Paydaşlar yalnızca işletmenin geleceğinde direk ve çok güçlü etkisi olan insanlar ya da gruplar olabilir.

Tüm bu tanımlamalar paydaş teorisini belirgin bir şekilde Kantian etiğine dayandırır ki bu etikte 2 temel fikir kabul edilir.1- Paydaşlar kurum çalışmalarının usule uygun ve / veya istikrarlı maddelerinde yasak kazancı olan grup ve şahıslardır. Kurumun onlar üzerinde işlevsel bir kazancı olsun olmasın paydaşlar kurumdaki kazançlarına göre belirlenir.

¹⁶⁹ Donaldson ve Preston, **a.g.e.**, s.67..

2- Paydaşların tüm kazançları özünde değerlidir. Bu demek ki.: her bir paydaş grup , kendi faydasına göz önünde bulundurulmayı hak eder ve bunun nedeni sadece diğer grupları (hisse sahibi gibi) kazançlarını çoğaltabilmesi ilerletebilmesi değildir.

Sınırlayıcı paydaş teorisi, enstrumental teori gibi, paydaş tanımlamasını sınırlandırmakta fakat özellikle meşru olma konusuna odaklanmaktadır. Sınırlayıcı teori paydaş tanımını şu gruplarla sınırlandırmaktadır: Paydaşlar karşı karşıya oldukları riskler dolayısıyla işletme üzerinde meşru ve ahlaki talepleri olan, firmayı etkilesin ya da etkilemesin göz önünde bulundurulması gereken gruplardır. Örneğin Preston ve Donaldson şunu savunmaktadır: Paydaşlar işletmenin faaliyet halinde olması ya da faaliyetsizliği durumunda gerçek veya potansiyel kar/ zarar beklentisi içinde olan ya da kar/ zarar eden gruplardır.¹⁷⁰ Clarkson da Kantian etiğini paydaş teorisinin dayanağı olarak kabul etmekte ve o da paydaşı şöyle tanımlamaktadır: Paydaşlar kendi istekleriyle veya istekleri dışında risk hamilidirler. Ona göre kendi istekleriyle paydaş olanlar, işletme içinde değerli herhangi bir şeye finansal veya beşeri sermaye üzerine yatırım yapmış ve bunun sonucunda ortaya çıkan risklerin hamili olan kişidir. Bunun tersine kendi istekleri dışında paydaş olanlar işletme çalışmaları ile ortaya çıkan risklerle karşı karşıyadır. Clarkson'a göre risk yok ise pay da bulunmamaktadır. Bu durumda Clarkson paydaşı, işletmenin hareketlerine göre kaybedecek ya da kazanacakları olan ve finansal ya da beşeri risk altında kaynakları olan şahıslar ya da gruplar olarak görmektedir.

Mitchell'in de belirttiği gibi, payı ifade etmek için riskin kullanılması, paydaşı sınırlamak için ve paydaşları güç ve etki sahibi olmalarına göre sınırlamaktansa ya da sınırlamayı bu etkenlere dayandırmaktansa paydaşları sınırlamayı meşru hak sahibi olmalarına dayandırmak için kullanabilecek bir yöntemdir.¹⁷¹

Sınırlı paydaş teorisi sadece işletme faaliyetlerinden etkilenenleri değil aynı zamanda etkilenebilme potansiyeli olanları da genel olarak kabul etmektedir. Mitchell, birçok teorisyenin gerçek ve potansiyel arasındaki farkı ayırt edebileceğini vurgulamaktadır. Potansiyel ilişkiler de gerçek olanlar kadar işletme ve paydaşlarla ilintilidir. Clarkson, Mitchell'i bu noktada doğrulamakta ve şu fikri onaylamaktadır;

¹⁷⁰ Donaldson ve Preston, **a.g.e.**, s.86.

¹⁷¹ Mitchell, **a.g.e.**, s.857.

rızasız paydaşlar istekleri dışında bir şeyleri riske eden gruplar/ şahıslardır. Clarkson, bir çok paydaş (yatırımcılar, çalışanlar...) kesin kontratlar vasıtasıyla işletmeye bağlıdır. Bununla beraber diğer birçoğu için sözleşme ilişkileri çoğunlukla örtülüdür ve sadece problemlili durumlara özel yorumlama konusu olabilir. Hatta bazen taraflar işletme ile bağlantılı olduklarının farkında bile olmayabilir. Ta ki olumlu veya olumsuz dikkatlerini çeken belli bir olaya kadar.¹⁷²

Anlatıldığı gibi Freemanın tanımından bu yana paydaş tanımlamasında 2 görüş ortaya çıkmıştır. Paydaşın tanımını sınırlandırmak isteyen düşünürler şahısların ya da grupların pay ve hak iddialarının meşruluğu üzerine vurgu yapmış geniş tabanlı bakışı benimseyen düşünürler ise sahip olduğu pay ya da hakkın meşruluğuna bakmaksızın işletme çalışmalarını etkileyebilecek güce sahip grup ya da şahıslar üzerine vurgu yapmışlardır. Tanımlayıcı paydaş teoristleri ve enstrümantal paydaş teoristleri için, paydaş teorisinin en büyük sorumluluğu paydaşın kim olduğunu tespit etmektir. Bununla birlikte normatif (kuralcı) paydaş teoristleri paydaşın kim olduğunun tespitinin önemli fakat bunun paydaş sürecindeki ilk adım olduğunu düşünmektedir. Paydaşın kim olduğunu teşhis etmek kurumun sorumluluk kapsamına dikte etmektedir.

Geleneksel olarak, tüketim ilişkisi, paydaşlara karşı geliştirilen güvenilir sorumluluklar olarak sınırlandırılmıştır. Tüketim ilişkisi kavramının sınırlandırılmasının savunulmasında 4 temel argüman kullanılmıştır. Performans tartışmasında, ekonomi ve iş dünyası teoristleri şu görüşte birbirleriyle çekişir. İşletmenin paydaşlarına borçlu olduğu sorumluluklarını tüketim ilişkisiyle sınırlamak kurumdan başka hiçbir sorumluluk beklenmemeli düşüncesine neden olabilir.

Sadık olma tartışması aracılığıyla şu savunulur: Yöneticiler kurumu yalnızca paydaşların kazançlarını esas alarak yönetmeyi vaat ettikleri için kurum faaliyetlerinden etkilenen diğer grupların kazançlarını yüzüstü bırakmamak için ahlaki bir zorunluluğa sahiptir. Bu sorumluluğu göz ardı etmeleri durumunda kar haneleri negatif etkilenecektir

Uzmanlık eksikliği argümanı kullanılarak bazı ekonomistler ve iş dünyası teoristleri şu konuyu vurgular; yönetici, kararlarını ekonomik kriterlerden başka bir şeye

¹⁷² Clarkson, a.g.e., s.94.

dayanarak almak için eğitilmemiştir. Ne bunun için eğitilmiş ne de sosyal sorumluluk çalışmalarıyla ilgilenmek durumunda bırakılmamalıdır

Sonuç olarak, “Kurum gücü” argümanını kullanarak sunun üzerinde ısrarla durmuşlardır ki; Kurumlar yasaların ötesinde herhangi bir sorumluluğu kabul etmemelidirler çünkü böyle yaparak kamu sektörüne ayrılacak kaynağı dikkati boşuna kullanmış olurlar.

İşletmelerin sosyal sorumluluğu kavramı, temelde bir işletmenin rolünün nasıl olması gerektiği sorusuna cevap arayışlarından doğmuştur.

İki kuralcı teori, paydaş teorisi ve çıkar sahibi teorisi kurumsal sosyal sorumluluk konusunda belli başlı bakış açılarını oluşturmaktadır. Bir tarafın diğeri adına hareket ettiği bir aracılık veya temsilcilik teorisine dayandırılan paydaş teorisi, kurumsal sosyal sorumluluğun sınırlarını işletme bakış açısıyla kısıtlamakta, işletme yöneticilerinin paydaşlara karşı olan görevleriyle sınırlı tutmaktadır. Bundan farklı olarak çıkar sahipleri teorisi organizasyonda servetin yaratılmasında çıkar sahiplerinin rolünü vurgulamaktadır. Paydaş teorisi ile çıkar sahipleri teorisi arasındaki temel fark çıkar sahipleri teorisinin hisse sahiplerini nihai kara giden bir yol olarak görmesi ve diğer teorinin ise hisse sahibi olmayan kişileri de sonuca götüren bir yol olarak kabul etmesidir.

Bu paydaş teorisinde Friedman, kurumsal sosyal sorumluluğunu, sahte ve hileli faaliyetlere girişmeden açık ve rekabetçi bir pazarda, karı artıracak şekilde şirketin kaynaklarının kullanılması olarak tanımlamaktadır.

Buna göre, bir işletmenin belli başlı toplumsal sorumluluğu; işe alma fırsatları, kar ve sonucunda vergilerle servet yaratmaktır. İşletmenin toplumsal sorumluluğu, paydaşların sağladığı sermayenin en iyi şekilde yatırımını yaparak yöneticilerin paydaşlara olan görevlerini yerine getirmelerini de içermektedir. Risk sermayesi tedarikçileri olarak paydaşlar, işletmenin servet yaratımında önemli bir rol üstlenmektedirler. Böylelikle, paydaş teorisi paydaşların haklarını korumakta yöneticilerin kilit rolünü vurgulamaktadır. İşletme temsilcileri olarak hareket eden yöneticiler, işletmenin toplumsal sorumluluğunda hissedar tartışmasını oluşturan hisse sahiplerinin çıkarlarını en iyi şekilde koruyarak

hareket etmek zorundadırlar. Tanım olarak bir temsilci ilişkisi bir karar verme yetkisinin temsilciye delege edilmesidir. Bu bakış açısındaki temel varsayım, temsilci ile yöneticinin çıkarlarının birbirlerinden ayrılmasıdır. Farklı çıkarları paralel hale getiren mekanizmalar ve sözleşmeler yoluyla, bu çıkar farklılıkları belli bir ölçüde ele alınacaktır. Benzer bir yolla Gregg (2001) paydaşlarla yönetim arasındaki işletmenin kurumsal sosyal sorumluluğunu işletme bakış açısından, işbirliği ve sözleşmelerle ele alınan bir koordinasyon olarak tanımlamaktadır.

Clarkson(1995) işletmenin sosyal sorumluluğunun incelenmesinin mümkün olduğunu ve bir işletmenin paydaş yönetimine dayalı bir çerçeve kullanılarak etkili bir şekilde değerlendirilebileceğini belirtmektedir.

Paydaş yaklaşımlarına karşı belli başlı eleştiriler, karın uzun vadede azamiye çıkartılması amacı pahasına kısa vadeli kar artırmayı benimsemesi ve hisse sahipleri dışında üçüncü tarafların çıkarlarını da zayıflatmasıdır. Burada odak noktası hayırsever projeler dışında karın azamiye çıkartılmasıdır. Yöneticiler hisse opsiyonları ve diğer sıralı çıkar mekanizmaları tarafından işletme sahipleri tarafından manipüle edildikleri zaman eleştiri almaktadırlar.

4.1.2.Çıkar Sahipleri Teorisi

Çıkar sahipleri teorisi, kurumsal sosyal sorumlulukta öne çıkan bir diğer teoridir. Freeman, çıkar sahibini, "bir organizasyonun hedeflerine ulaşmasını etkileyen veya bundan etkilenen herhangi bir grup veya kişi," olarak tanımlamaktadır.¹⁷³ Bu teorinin sınırları, yöneticilerin bütün paydaşlara ve çıkar sahiplerine karşı görevlerinin olduğunun kabul edilmesi bakımından çok daha geniştir. Diğer uygulamacılar daha sonra bir işletmenin çıkar sahiplerini "ya gönüllü olarak veya istemeden bir işletmenin servet yaratma kapasitesi veya faaliyetlerine katkıda bulunan ve bu yüzden onun potansiyel yarar sahipleri

¹⁷³ R. E. Freeman, **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Pitman/Ballinger, Boston, 1984, s.46.

ve/veya risk taşıyıcıları olan kişiler veya gruplar”olarak tanımlamaktadır¹⁷⁴. Buna göre, tüketiciler ve çalışanlar gibi gruplar çıkar sahipleridir.

Çok sayıda yazar, bütün çıkar sahiplerinin çıkarlarının bir iç bünye ile ilgili değeri olduğunu ve bir dizi çıkarın diğerlerine egemen olmaması gerektiğini öne sürmüşlerdir. Bu durum da farklı çıkar sahibi grupların çıkarları arasında hakemlik yapma sorununu ortaya çıkarmaktadır. Yöneticilerin bütün çıkar sahiplerinin etik haklarının dengeli olmasını ve saygı görmesini temin ettikleri varsayılmaktadır. Böylece, işletmenin bakış açısından uzun vadeli sosyal sorumluluğunu karın azamiye çıkartılmasını dengeleme konusunu işletmenin, sürekli gündemde tutabilme yeteneği en önemli hedef olarak su yüzüne çıkmaktadır¹⁷⁵.

Bu gelenek içindeki ilk çalışmalar, teorinin tanımsal (yöneticilerin çıkar sahipleriyle nasıl başa çıktığı), kuralcı (yöneticilerin çıkar sahipleriyle nasıl başa çıkması gerektiği) ve teorinin araçlarla ilgili bölümleri (yöneticiler çıkar sahiplerine şu veya bu şekilde davranırlarsa neler olacağı), konuların bir araya getirmeye odaklanıyordu. Bu yeni trendin ardından yapılan çalışmaların birinde, Harrison ve Freeman, çıkar sahipleri gruplarının arasındaki farklılıkları belirlemenin ve genel olarak çıkar sahipleri ilişkisinin çok yönlü ve karmaşık bir olay olduğunu anlamanın önemine işaret etmektedirler¹⁷⁶.

Aynı şekilde, Mitchell ve diğerleri bariz bir çıkar sahibini tanımlayabilmek için, belli özellikler üzerinde yoğunlaşarak bir çıkar sahibi tanımlama modeli geliştirmişlerdir. Bu modelde, bir yöneticinin çıkar sahiplerinin, güç, geçerlilik ve aciliyet gibi bariz özellikleri kilit çıkar sahiplerinin özellikleri olarak tanımlanmaktadır. Öte yandan, her bir özelliğin her bir grup

¹⁷⁴ M.M. Hussein, **Corporate Social Responsibility from the Corporate Perspective: A Delphi Study of Selected Information Technology Companies**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Capella University, USA, 2006, s.23.

¹⁷⁵ Hussein, **a.g.e.**, s.23.

¹⁷⁶ Hussein, **a.g.e.**, s.24.

veya ilişki ile değişmeye tabi olan, sabit olmaktan çok değişken bir durum olduğu gözlenmektedir¹⁷⁷.

Friedman ve Miles, birçok çalışmada işletme/çıkar sahibi ilişkisinin dinamiğine yoğunlaşmak yerine hala işletmenin çıkar sahiplerinin tanımlanması üzerinde durulduğunu öne sürmüşlerdir. Onlara göre, bugüne kadar çıkar sahipleri üzerinde yapılan çalışmalar, bu ilişkilerin zaman içerisinde nasıl, neden ve ne dereceye kadar değiştiği konusundan tutarlı bir açıklama yapamamışlardır. Friedman ve Miles özellikle oldukça olumsuz ve çelişkili işletme/çıkar sahibi ilişkilerinin hala keşfedilemediğini öne sürmektedirler. Bu çok yönlü olamayan bakış açısı, bir bakıma çıkar sahibi teorisinin işletme bakış açısından yönetimin karar verme işlemine odaklanmasından kaynaklanmaktadır¹⁷⁸

Teori, çıkar sahiplerini işletmenin gözlüklerinden incelemekte, bu da çıkar sahipleri ilişkilerinde bütün taraflar arasındaki dengeyi engellemektedir. Örneğin Agle ve diğerleri, büyük anonim şirketlerin yönetim kurulu başkanlarının beyinlerinde paydaşları, çalışanları ve müşterileri, hükümet ve insan topluluklarından daha önde tutan bir çıkar sahipleri sınıf sisteminin varlığını belgelemişlerdir¹⁷⁹.

Çoklu çıkar diyalogunu mümkün hale getiren çalışmalardan birinde Hill ve Jones çıkar sahibi-temsilci bakış açısını geliştirmişlerdir. Bu bakış açısından, işletme çıkar sahipleri, arasındaki bir sözleşmeler bağıdır. Aynı şekilde, Friedman ve Miles, farklı çıkar sahiplerinin işletmeleri neden farklı şekillerde etkilediklerini açıklamak için, çıkar sahibi/işletme ilişkisinde dört yapısal şekil önermişlerdir. İşletme/çıkar sahibi ilişkisinin yapısı, sözleşme şekilleri ve mevcut kurumsal destek, çıkar sahiplerinin işletme üzerindeki etkisinin derecesini de etkilemektedir. Friedman ve Miles karmaşık ilişkiler ağının inceliklerini önce düşünceler ve maddi çıkarlar arasındaki uyuma bakarak

¹⁷⁷ B.R. Agle, J.A. Sonnenfeld, "Who Matters to CEOs? An Investigation of Shareholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values", **Academy of Management Journal**, Sayı:42, 1999, s.514.

¹⁷⁸ Hussein, **a.g.e.**, s.24.

¹⁷⁹ Agle, Sonnenfeld, **a.g.e.**, s.515.

incelemektedirler. İkincisi, toplumsal yapının içindeki gerekli ilişkileri ve dışta bulunan arızı veya bir bütün olarak birbirleriyle bağı olmayanları tanımlamaktadır. Öte yandan, hala çıkar sahipleri arasındaki dinamik ilişkileri anlamaya çok fazla ihtiyaç duyulmaktadır.¹⁸⁰

Çıkar sahipleri bir işletmenin toplumsal yönden sorumlu davranışlarının merkezini oluşturduğu için, çıkar sahipleri teorisi işletme sosyal sorumluluğu kavramıyla en çok bağdaştırılan teoridir¹⁸¹. Çıkar sahibi bakış açısı, bir işletmenin toplumsal sorumluluk davranışına yaklaşımı ile bağ kurduğu için, özellikle işletme sosyal sorumluluğu alanıyla ilgilidir.¹⁸²

Carrol, çıkar sahibi kavramının, işletmelerin sosyal sorumluluk eğilimleri ve faaliyetlerinde ilgili olduğu belli grupları veya kişileri tanımlayarak, sosyal sorumluluğu özel ve kişisel hale getirdiği için, işletme sosyal sorumluluğu düşüncesi ile bir işletmenin paydaşları arasında doğal bir uyum olduğunu belirtmektedir.

Çıkar sahibi bakış açısı, işletmenin tepki göstermek zorunda olduğu, işletme için en önemli toplum üyelerine veya gruplarına “isimler ve çehreler” vermektedir.¹⁸³

Sosyal sorumluluk sahibi işletmeler, çıkar sahipleri de dahil olmak üzere sürekli ilişkileri denetleyen bir işlemi benimserler. Stratejilerin farklı çıkar sahibi tiplerini hedeflediği daha geniş bir çıkar sahipleri bakış açısını benimseyen işletmelerin, hisse sahipleri gibi çok daha belirgin bir çıkar sahibi tipini hedefleyen dar stratejilere kıyasla, işletme toplumsal performansını geliştirmekte daha etkili olduklarını belirtmektedir. Hem Wood (1991), hem de diğer çıkar sahipleri teorisinin yaratıcıları farklı çıkar sahipleri tiplerinin mevcut olduğu üzerinde durmaktadır.

¹⁸⁰ Hussein, a.g.e., s.25.

¹⁸¹ D.J. Wood, B.Gray, “Toward a Comprehensive Theory of Collaboration” **Journal of Applied Behavioral Science**, Sayı: 27(2),1991, s.141.

¹⁸² J.M. Logsdon, K. Yuthas, “Corporate Social Performance, Stakeholder Orientation, and Organizational Moral Development. **Journal of Business Ethics**, Sayı16, 1997, 1217.

¹⁸³ A. B.Carroll, “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders” **Business Horizons**,1991, s.43.

4.1.2.1.Çıkar sahiplerinin Belirlenmesi ve Tanımlanması

Çıkar sahipleri teorisi, bir işletmenin çıkar sahiplerinin kimler olduğu, hangi çıkar sahiplerinin işletmenin dikkatini gerektirdiği, hangilerine gerek olmadığını ve bu ilginin nasıl olması gerektiği gibi sorulara cevap vermeye çalışan teoridir. Bir işletmenin karı en üst düzeye çıkarmanın ötesinde, hisse sahibi olmayan grupların da çıkar ve taleplerini dahil ederek, araştırmacı ve uygulamacılara bir organizasyonun rol ve sorumluluklarını anlamalarına yardım etmek üzere hazırlanmış bir araçtır.

Çıkar sahipleri kavramının tanımları farklıdır. Ama hepsi Freeman'ın (1984) kim ve/veya neyin önemli olduğu ilkesine yöneliktir.¹⁸⁴ Birincil ve ikincil derecede önemli çıkar sahipleri, işletme sahipleri ve olmayanlar, hareket edenler ve namına hareket edilenler, gönüllü veya istemeden ilişki içinde olanlar, kaynak sağlayanlar, ahlaki konularda talep sahipleri, yükleniciler, veya kanuni ilkeler bunlar arasındadır.¹⁸⁵

Çıkar sahibinin tanımlarında birçok sapma olsa da, hemen hepsinin ortak bir yanı, bir referans noktası bulunmaktadır. Buna göre öncelikle çıkar sahibi ve ilgili işletme arasında bir bağ vardır; ikincisi de her işletmenin bir çok ilgili çıkar sahiplerinin listesi bulunmaktadır¹⁸⁶. Freeman (1984) tarafından verilen tanımda çıkar sahibi; bir işletmenin başarısını etkileyen veya bu başarıdan etkilenen herhangi bir grup ya da birey,” olarak değerlendirilmiştir.

Carroll, çıkar sahiplerini, “bir işletmede çıkarı ya da payı olan ve işletmenin alışverişte bulunduğu kişiler veya gruplar,” olarak tanımlamaktadır¹⁸⁷. Bu tanımların yapıları birbirinden farklıdır. Biri, bir payın talep, çıkar veya hak ile eş olduğu konusuna odaklanmakta ve bir diğeri, bir paydaşın talebi, çıkarı, hakkı olmasa bile iki taraf arasından süregelen bir pay ilişkisi üzerindeki etkiler üzerinde yoğunlaşmaktadır¹⁸⁸.

¹⁸⁴ L.A. Quinn, **Examining Community Stakeholder Relationships From a Communication Perspective**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, The University of Texas Austin, USA, 2002, s.26.

¹⁸⁵ Mitchell, Agle, **a.g.e.**, s.859.

¹⁸⁶ Quinn, **a.g.e.**, s.26.

¹⁸⁷ A.B. Carroll, **Business and Society: Ethics and Stakeholder Management**, South-Western Co., Cincinnati, 1993, s.22.

¹⁸⁸ Quinn, **a.g.e.**, s.26.

Clarkson ve diğerleri (1994) çıkar sahipleri teriminin ne anlama geldiği konusunda çok sayıda belirlilik düzeyi olduğunu belirtmektedirler. Görünürlük, öneme göre algılanma ve işletme-çıkâr sahipleri bağının düzeyi açısından farklı çıkâr sahipleri düzeyleri mevcuttur.

Price (1997) işletmeye rutin iş yapan pasif çıkâr sahipleri ile bilgi merkezlerini ziyaret eden, kamu toplantılarına katılan, telefonlar eden, mektup yazan, haber medyasıyla konuşan çıkâr sahiplerini birbirlerinden ayırmaktadır.

Kreiner & Bhambri (1991) çıkâr sahiplerinin söz konusu işletmenin teknik veya kurumsal ortamına katılma derecelerine göre (Meyer ve Scott, 1983) ayrılacaklarını belirtmişlerdir. Kreiner & Bhambri işletmelerin daha fazla güç sahibi olan çıkâr sahiplerine daha fazla önem vererek ve öncelik tanıyarak çıkâr sahiplerini yönettiklerini vurgulamışlardır. Bu görüşü daha da genişleten Mitchell, Agle, & Wood (1997) çıkâr sahipleri sınıflarının aşağıdaki özelliklerden bir, iki veya üçüne sahip olmalarına dayanarak var oldukları bir çıkâr sahipleri öne çıkma teorisini önermişlerdir:

- Çıkâr sahibinin işletmeyi etkileyebilme gücü
- Çıkâr sahibinin işletme ile ilişkisinin yasallığı
- Çıkâr sahibinin işletme üzerindeki talebinin aciliyeti.

Bu yaklaşım, işletmelerin dikkat etmeleri ve ilgi göstermeleri gereken çıkâr sahibinin alanlarını tanımlayan normlara dayalı geniş bir tiplendirme getirmektedir.

Rehbein & Schuler (1995) çıkâr sahiplerinin önemliliği konusunu, çıkâr sahiplerinin işletmenin rekabetçiliğini sürdürmesine yardım edebilme yeteneklerine dayanarak ve çıkâr sahiplerine bağımlılıklarını incelemelerini isteyerek ele almıştır. Genellikle bu çıkâr sahipleri grupları kanun yapan kimseler, rakipler, tüketiciler ve çalışanlarla sınırlı kalmıştır. Çıkâr sahipleri seçme kriterine işbirliği, rekabet, güç, yasal olma, coğrafik bölge, geçici ilişki ve yönetim tercihleri de dahil edilmektedir. (Carroll, 1993; Clarkson ve diğerleri, 1994; Freeman, 1984). Mitchell ve diğerleri (1997) algılanan faktörler veya belli

hedeflere ulaşılmasına duyulan ihtiyaç bakımından işletmelerin belli paydaşlara belli ilgiyi göstermelerini önermektedir.

Yukarıdaki tartışma, çıkar sahipleri teorisinin, işletmelerin çok sayıda çıkar sahipleri olduğu ve çok sayıda çıkar sahibi ile işletmenin birlikte daha iyi bir biçimde topluma hizmet etmelerinin altını çizmektedir. Aşağıdaki tartışma çıkar sahiplerinin yönetimini yönlendirmek amacıyla öne sürülen yaklaşımları ele almaktadır.

4.1.2.2.Çıkar Sahiplerinin Yönetimine Yaklaşımlar¹⁸⁹

Çıkar sahipleri teorisinin belirgin ama tanımlayıcı yaklaşımları bulunmaktadır. Donaldson ve Preston (1995) bunları tanımlayıcı, aracı olan ve kuralcı olarak tanımlıyorlar.

Tanımlayıcı yaklaşım, işletmelerin, anonim şirketin çıkar sahiplerinin ötesinde çıkar sahipleri bulunduğu gibi sıradan bir gözlemi içermektedir.

Aracı olan yaklaşım, paydaş yönetiminin olumlu olarak performans sonuçlarına katkısı olduğunu kabul eden yaklaşımdır.

Kuralcı yaklaşım ise işletmelerin onlarla işlev bakımından direkt ilgisi olsun olmasın, çıkar sahiplerinin işletme faaliyetlerinde geçerli çıkarları olan kişiler veya gruplar oldukları fikrinin kabul edilmesine dayanan yaklaşımdır. Bu açıdan bakılınca bütün çıkar sahiplerinin çıkarları temel ve gerçek değerlerdir. Bu bakış açısı, faydacılık ve işletme ile çıkar sahipleri arasında bir toplumsal sözleşmenin var olduğu düşüncesi gibi felsefi ilkelerden alıntı yapmaktadır.

Donaldson ve Preston (1995) çıkar sahipleri teorisinin merkezinde kuralcı yaklaşımın bulunduğunu ifade etmektedirler. Bu da işletmelerin, çok çeşitli çıkar sahiplerinin çıkarlarının geçerli olduğunu kabul etmeleri gerektiğini ve ahlaki bir şart olduğu için bunlara karşılıklı destekleyici bir çerçeve ile cevap vermeye çalışmaları anlamına gelmektedir. Aynı zamanda bu teori işletmelerin her bir çıkar sahibi ile ilgili olarak, ekonomik, yasal ve etik sorumlulukları olduğunu da belirlemektedir. Kuralcı bakış açısından, çıkar sahipleri teorisi

¹⁸⁹ Quinn, a.g.e., s.28-30

sadece mevcut durumları tanımlamaz veya sebep-etki ilişkilerini tahmin etmekle kalmamakta aynı zamanda tavırları, yapıları ve uygulamalar konusunda da tavsiyelerde bulunmaktadır.

Logsdon ve Yuthas (1997) kuralcı yaklaşımı, bir işletmenin çeşitli çıkar sahipleriyle olan ilişkilerini nasıl gördüğünün, onun diğerlerini dikkate alıp almadıklarını veya alıyorlarsa nasıl aldıkları ile gösterilen ahlaki gelişmesinin önemli bir göstergesi olduğunu belirterek kuralcı yaklaşımı genişletmektedirler. Ahlaki gelişmenin düzeyleri şunlardır:

- *Geleneksel öncesi*: Burada eğilim işletmenin kendisidir, diğerleri sadece kişinin kendi çıkarları veya zevkleri için bir araçtır;
- *Geleneksel*: İşletmenin bulunduğu ortamda dış güçlerinden geçerli ve arzu edilir olarak kabul edilen taraflara karşı olumsuz görevlerin vurgulanmasıdır; (sahipler, müşteriler ve çalışanlar gibi pazara dayalı ilişkiler)
- *Geleneksel sonrası*: Olumlu görevler vurgulanır, başkalarına saygı iç bünyeye mal edilir ve onların iyiliğinin sağlanması görev edinilir (pazara veya pazara dayalı olmayan insana toplulukları ve komşularla ilişkiler gibi).

Thompson, Wartick ve Smith (1991) işletmelerin çıkar sahiplerine karşı olan kuralcı sorumluluklarını ele alırken, çıkar sahiplerinin hiyerarşilerinin de öneme göre ortaya çıktığına, bunların bir grubun sahip olduğu muhtemel etkiye, organizasyonun kaynaklarına ve pazarın baskılarına dayandığını da işaret etmektedirler. Bugüne kadar, kuralcı (işletmelerin ne yapıp ne yapmaması gerektiği) ve tanımsal (işletmelerin ne yapığı veya yapabileceğı) yönler bir kuramsal bakış açısına oturtulamamıştır, tatminkar bir şekilde karıştırılamamıştır.

Çıkar sahipleri teorisinin kuralcı merkezi, yapısı bakımından ahlaki kabul edilmektedir. Ama ahlakın kaynağının ne olduğu konusunda henüz anlaşılmaya varılamamıştır ve bu tartışma gelecekte de büyük bir olasılıkla devam edecektir. Ahlaki işlemler ve sonuçlarının ne olacağı konusunda pek az mutabakat

mevcuttur. Gioia (1999) yöneticilerin ahlaka dayanarak doğru şeyleri yapmaları gerektiği vurgulamaktadır.

Jones ve Wicks (1999) ahlaki ve faydacıl paydaş yaklaşımlarının sınıflandırılmasındaki azaltmacılığın hem uygun olmadığını hem de verimsiz olduğunu öne sürmekte ve zorla tartışmaya, araştırmayı sona erdirmeye veya çıkar sahipleri kavramında belli bir yaklaşıma ayrıcalık tanımaya gerek olmadığını belirtmektedirler. Öyleyse, çıkar sahipleri kavramında problem bir tek teori geliştirmek değil, işletmenin yapısı ve amacıyla ilgili olarak ve onun için çalışan insanların faaliyetlerini de çok geniş kapsamda değerlendirmek gerekmektedir.

Çıkar sahipleri teorisi bir işletmenin toplumsal yönden sorumlu olması için bir çerçeve sağlarken, teori bu çıkar sahipleri ilişkilerinin çalışmasını yeterince dikkate almamaktadır. Bugüne kadar, çıkar sahipleri ilişkilerine ilgili literatürde bir nebze yer verilmiş ve bilim adamları, işletmeler ile onların çıkar sahipleri arasındaki iletişim ilişkisini, özellikle çevredeki çıkar sahibini araştırma çabası göstermemişlerdir. Jones ve Wicks (1999) çıkar sahipleri kavramlarının oldukça belirsiz olduğunu ve ne çalışma ne de yönetim uygulamasına fazla yön vermediğini belirtmektedirler.

Çıkar sahipleri teorisi genel olarak ilişkilerdeki aktörlerin – işletme ve çıkar sahiplerinin – özellikleri üzerinde odaklanmaktadır. Freeman ise (1999) başka bir ayrıntının da kavranması gerektiği düşünmektedir. O ayrıntı da iki aktör arasındaki ilişkidir. Nasıl bu oyuncuların özellikleri varsa, ilişkilerinin de özellikleri bulunmaktadır. Bu da bize aktörlerin kişisel özelliklerle nasıl başa çıkacakları konusunda daha fazla ipucu vermektedir.

Tam gelişmiş bir çıkar sahibi modelinde yönetimin görevi çıkar sahiplerinin çelişen çıkarlarını, yönetmek veya kontrol etmekten çok koordine etmek olmalıdır. Mantık çıkar sahiplerinin çıkarlarını içerek değil bunları işletme faaliyetleri yoluyla başarmaktır. Tamamen gelişmiş bir modelde yönetim bütün çıkar sahipleri tarafından işe alınmalı ve bunların hepsinin çıkarını adeta şirketin çıkarıymış gibi karşılamak amacıyla koordineli olarak çalışmaktır. Böylece bütün

çıkar sahiplerinin yararına olacak ortak belirlemeler gerçekleştirilebilir. Çıkar sahiplerinin dahil edilmesi gücün dengelenmesi ve öz çıkarların geliştirilmesi için değil, hem toplumsal hem de ekonomik çıkarları birbirleriyle çeliştirmek yerine, yaratıcılık için gerekli olan gelişme için gereklidir. Hedeflerin bu şekilde örtüşmesi, bütün yaratıcılıktan yenilikçiliğe geçiş çabalarında son derece önemlidir. Böyle bir model hangi çıkar sahiplerinin geçerli çıkarlarının olduğunu belirlemekle başlar. Bu çıkarların neler olduğunu ve, farklı çıkarların nasıl tepkileri ve yaratıcılığı geliştirdiğini de belirlemek gerekir. Gelişmiş çıkar sahibi yönetiminde cevaplanması gereken pek çok soru bulunmaktadır. Temel sorular genel olarak daha çok katılımı ilgilidir: Hangi çıkar sahipleri katılmalıdır? Nerede ve nasıl katılmalıdırlar? Bir çıkar sahibi grubu adına kim konuşmalıdır? Çıkar sahipleri işe katıldıkları zaman kendi çıkarlarını anlayacak ve etkili bir şekilde ifade edebilecekler midir? Katılımın muhtemel masrafı nasıl asgaride tutulur?

Bu konular verimli bir şekilde diğer içeriklerde de yer almaktadır. Ama çıkar sahiplerinin yönetime katılması ve kabul edilmesini önemli ölçüde önleyen bir gizli konu daha vardır. Bu konu çıkar sahiplerinin yönetime katılmasında en olumlu yaklaşımları bile etkileyebilir. Çıkar sahiplerinin karar verme işleminde ilişkilerinin yapısı ne olacaktır? Oldukça eksiksiz katılım işlemlerinde bile bu konu genellikle göz ardı edilir. Burada en önemli görev bir çok yöneticinin ve iletişim yapısının, ilkenin ve bunların beslediği uygulamalar ile otokratik eğilimleri aşmak değil, ama daha çok katılımın içtenlikle kabul edildiği yerlerde iletişimin yeni yollarını düşünmek ve bunları uygulamaktır.

Çıkar sahibi yönetim modelleri muhtemel siyasal ve ekonomik yararlar sağlamaktadır. Yine de, çıkar sahiplerinin işbirliği çoğunlukla gelişmemiş ve verimsiz olarak kalmaktadır. Bunun sebeplerinden bir bölümü de sınırlı sayıda çıkar sahibinin dahil edilmesi, çıkar sahiplerinin stratejik yönetimi veya yönetim grupları tarafından seçilmesidir. Belki de daha büyük ama gizli olan bir başka sorunda da karar verme işleminde iletişim modellerine ciddi bir şekilde ilgi gösterilmemesidir. Katılım modelleri, büyük ölçüde hepsi birbirlerinin aynısıymış gibi değerlendirilmiş, mevcut

modellere ve iletişim becerilerine dikkat edilmemiştir. Açıkça, kamu/devlet demokratik işlemlerinde yerleşik olan iletişim kavramları ve uygulamaları en etkin olan işbirliği işlemlerinde pek ender olarak yarar sağlamaktadır. Herkesin kabul ettiği modellerden çok, çelişkiye dayanan yenilikçi iletişim işlemleri ele alınarak daha verimli kavramlar ve uygulamalar geliştirilebilir. İyi iletişim, ortak bir zemin bulmakta değil, ortak bağlılık, farklılık ve farklı hedeflere birlikte ulaşabilmek ve bunları sürdürebilmek için zorunlu farklılık ve tartışma ortamı yaratmaktır.

4.2. HALKLA İLİŞKİLER ve KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

4.2.1.Halkla İlişkiler Kavramı ve Gelişimi

“Halkla ilişkiler, yöneten-yönetilen kavramlarının ortaya çıktığı günden bu yana var olan, kökeni çok eskilere dayanan ancak günümüzdeki profesyonel bakış açısını yakın bir geçmişte kazanmış bir uygulama alanıdır. Son derece kapsamlı faaliyetler bütününe sahip olduğu için de üzerinde uzlaşa sağlanabilen tek bir tanıma sahip değildir, bir çok düşünür ve uygulamacı tarafından farklı şekillerde ele alınıp tanımlanır”¹⁹⁰

Halkla ilişkiler temelde hedef kitle ile nasıl, ne zaman ve ne şekilde bir iletişim kurulacağını belirleyen ve bu şekilde insanların davranışları, yaklaşımları ve algılamaları üzerinde yönlendirici bir etkiye sahip olmayı sağlayan bir süreçtir.¹⁹¹

Halkla ilişkilerin oldukça sık karşılaşılan tanımlarından bazıları aşağıdaki gibidir:¹⁹²

- Basında işletme hakkında olumlu yazılar yayınlatılması sağlamaktır.
- İşletme ile halk arasındaki iletişimin sağlanma sürecidir.
- Kurduğunuz iletişimin aktif olarak yönetilmesidir.
- Marka yaratmada başvuru alan yaratıcı ve stratejik uygulamalardır.
- Seminerler, sergiler ve çeşitli organizasyonlar ile müşterilere ulaşmaktır.

¹⁹⁰ A.Pira, E.P. Baytekin, **Halkla İlişkiler; Neyi Nasıl Yapmalı**, Dönence Yayınları, İstanbul, 2007, s.11.

¹⁹¹ A. Barry, **PR Power: Inside Secrets from the World of Spin**, Virgin Boks Ltd., London, 2002, s.3.

¹⁹² Barry, **a.g.e.**, s.4-5.

İngiltere Halkla İlişkiler Enstitüsü tarafından yapılan tanımda halkla ilişkiler, doğru anlaşılacak, belli bir kitlenin desteğini arkasına almak, fikir ve tutumlar üzerinde etki sahibi olabilmek ve hedeflerine ulaşabilmek amacıyla yürütülen marka yaratma faaliyeti olarak değerlendirilmiştir.

Cutlip ve Center, halkla ilişkileri, karşılıklı yarar getiren, iki yönlü nitelik taşıyan dürüst uygulamalarla, kamuoyunu etkileme amacı güden planlı çabalar olarak tanımlamıştır.¹⁹³

Halkla ilişkiler, belirtilmiş hedef kitleleri etkilemek için hazırlanmış planlı ve inandırıcı iletişim çabaları; bir işletmeyi bağıntılı olduğu kişilere sevdirmek ve saydırma sanatı ya da halkın neyi sevdiğini öğrenip onu daha çok yapmak, neden hoşlanmadığını bilip onu yapmamak olarak da tanımlanmıştır.¹⁹⁴

“İşletmeler açısından halkla ilişkiler, ilişkide bulunduğu kişi ve kuruluşlarla karşılıklı olarak doğru ve güvenilir ilişkiler kurmak, geliştirmek, kamuoyunda olumlu izlenimler yaratmak ve toplumla bütünleşmek”¹⁹⁵ olarak tanımlanabilmektedir. Bir diğer görüşte ise halkla ilişkilerin, yöneticinin halkın güvenini kuvvetlendirmek, kuruma karşı ilgisini artırmak için planlı bir şekilde belli bir politika güden programın gerçekleştirilmesi olarak değerlendirilmiştir.¹⁹⁶

Gönül ve Gülay Budak, halkla ilişkileri, kişi ya da kuruluşun, diğer kişi ya da kuruluşlarla bir çıkar elde etmek amacıyla ilişkiler kurmak veya var olan ilişkilerini geliştirmek için gerçekleştirdiği faaliyetlerin tamamı olarak tanımlamıştır.¹⁹⁷

Davis, modern anlamda halkla ilişkileri; “iletişimci için önemli için önemli olan insanlarla, dikkatlerini çekmek ve kendi ilgilerinin veya temsil edilen her ne ya da her kimse onların ilerlemesini sağlayacak avantajlı yollarla işbirliği yapılan iletişim” olarak tanımlamıştır.¹⁹⁸

¹⁹³ S.M. Cutlip, E.H. Center, G.M.Broom, **Effective Public Relations**, 6.Basım, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1985, s.3.

¹⁹⁴ A. Asna, **Halkla İlişkiler**, Bahar Matbaası, İstanbul, 1974, s.80.

¹⁹⁵ Z. Sabuncuoğlu, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2001, s.5.

¹⁹⁶ A.B. Göksel, **Halkla İlişkiler**, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, İzmir, 1994, s.5.

¹⁹⁷ G. Budak, G. Budak, **Halkla İlişkiler: Davamışsal Bir Yaklaşım**, 4. Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 2004, s.8.

¹⁹⁸ A. Davis, **Halkla İlişkilerin ABC’si**, Çev: Ümit Şendilek, Mediacat Yayınları, İstanbul, 2006, s.23.

Halkla ilişkiler; finansal ve kurumsal iletişim, hükümet ilişkileri, pazarlama iletişimi, iç iletişim ve yerel topluluklarla iletişim çalışmalarının bütünü ifade etmektedir.¹⁹⁹ Harrison, halkla ilişkilerin itibarla ilgili olduğunu vurgulamış ve yaptıklarının, söylediklerinin ve diğerlerinin senin hakkında söylediklerinin bir sonucu olduğunu ortaya koymuştur.²⁰⁰

1970’li yıllarda o güne kadar yapılmış halkla ilişkiler tanımlarının incelemek için yola çıkan uzmanlar aşağıdaki gibi bir tanım geliştirmiştir:

“Halkla ilişkiler organizasyon ile hedef kitleleri arasında karşılıklı anlayış, kabul görme, işbirliği ve iletişimin sağlanıp sürdürülmesine yardım eden, soruların ve konuların yönetimiyle ilgili, yönetimi kamuoyu konusunda sürekli bilgilendirerek ona karşı duyarlı olmasına yardımcı olan yönetimin kamu yararına hizmet etme sorumluluğunu tanımlayıp vurgulayan; eğililerin önceden saptanmasına yardımcı olmak için bir erken uyarı sistemi görevi yaparak, yönetimin değişikliğe ayak uydurmasına yardım eden, araştırma yönetmeleri ile sağlıklı ve eti ilkelere uyum iletişim tekniklerinden birincil araçlar olarak yararlanana özgün bir yönetim fonksiyonudur”²⁰¹

Halkla ilişkilerin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Gelecekteki eğilimleri çözümlemek ve sonuçları tahmin etmek
- Kamuoyu, tutum ve beklentiler konularında araştırma yapmak ve gerekli eylemlere yönelik önerilerde bulunmak
- Tam ve doğru bilgilere dayanarak iki yönlü iletişim akışını sağlamak ve bu iletişimi sürdürmek
- Anlaşmazlıkları ve yanlış anlamaları engellemek
- Karşılıklı saygı ve sorumluluğu pekiştirmek
- Özel yararlarla, kamu yararları arasında uyum sağlamak
- Çalışanlar tedarik kaynakları arasında uyum sağlamak

¹⁹⁹ M. Beard, **Running a Public Relations Department**, Kogan Page, London, 2001, s.7.

²⁰⁰ S. Harrison, **Public Relations: An Introduction**, International Thomson Business Pres, London, 1995, s.3.

²⁰¹ G. Sjöberg, **Mesleki Uygulama İçin Bir Halkla İlişkiler Eğitim Modeli**, Çev: Nur Nirven, Altın Kitap, Sayı:4, Rota Yayınları, İstanbul ,1998, s.53-54.

- Çalışanlar, tedarik kaynakları, müşteriler ve diğer hedef kitlelerle iyi niyeti pekiştirmek
- Endüstri (işçi-İşveren) ilişkilerini geliştirmek
- İyi personeli çekmek ve uygulamacıların devir hızını azaltmak, çalışanlarla etkili bir iletişim kurup yürütmek
- Ürünleri ve hizmetleri tutundurmak
- Maksimum karlılığı sağlamak
- Kurum kimliği oluşturup yansıtmak
- Uluslar arası ilişkilere ilgi duyulmasını teşvik etmek
- Demokrasi anlayışını desteklemek

Karakteristiği	Basın Ajansı / Tanıtım Publicity	Kamuyu Bilgilendirme	İki Yönlü Asimetrik	İki Yönlü Simetrik
Amaç	Propaganda	Gerçek bilgilerin yayılması	Bilimsel analiz temeli üzerinde ikna	Karşılıklı anlayış
Organiz.Hedefi/ Kurumsal Amacı	Kamuoyunun, çevrenin kontrolü hakimiyeti	Kamunun kazanılması/ çevresel adapt. işbirliği	Kamuoyunun, çevrenin kontrolü hakimiyet	Kamuoyu ile uyum çevresel adaptasyon
Halkla İlişkilerin Rolü	Danışma	Bilgilerin yayılması	Danışma	Aracılık
İletişimin Doğası	Tek yönlü, tam gerçek önemli değil	Tek yönlü gerçek önemli	Çift yönlü dengesiz etki	Çift yönlü dengeli etki
İletişim Modeli	Kaynaktan alıcıya	Kaynaktan alıcıya	Kaynaktan alıcıya feedback	Gruptan gruba feedback
Araştırmanın Doğası	Çok önemli değil	Çok önemli değil	H.İ.kampanyala- rından önce ve sonra tutumların kontrol edilmesi	Kamu ile organizasyon arasında karşılıklı anlayışın değeren.
Tipik Temsilcisi	P.T.Barnum	Ivy Lee	Edward L. Bernays	H.İ. Eğitimcileri, ve meslek dernekleri

Tablo 11: Halkla İlişkilerin Dört Modeli

Kaynak: J. Grunig, T. Hunt, **Managing Public Relations**, Ronehart&Winston, USA, 1984, s.22

Faaliyet Alanı	Tanım
Şirket içi iletişim	Çalışanlarla iletişimi sağlamak
Kurumsal halkla ilişkiler	Herhangi bir ürün ya da hizmet adına değil kurum adına hedef kitlelerle iletişim kurmak
Medya ile ilişkiler	Gazete, dergi, Tv, radyo ve internet mecralarıyla faaliyet gösteren yerel, ulusal, uluslar arası veya ticari medya kuruluşlarından gazetecilerle, uzmanlarla, editörlerle iletişimi sağlamak
Kurumlar arası iletişim	Tedarikçiler ve perakendeciler gibi kurumlarla iletişimi sağlamak
Kamu işleri	Yerel ve ulusal düzeyde fikir adamlarıyla iletişim kurmak, siyasi ortamı takip etmek
Toplumla iletişim/sosyal sorumluluk	Yöresel halkla, bunların seçtiği temsilcilerle iletişim kurmak
Yatırımcılarla ilişkiler	Finansal kurumlar ve bireylerle iletişim kurmak
Stratejik iletişim	Sorunların analizini yapmak ve kurumsal amaçlara yönelik çözümler geliştirmek
Çevresel faktörleri takip	Sosyal, siyasi, ekon. ve tekn. değişimleri takip etmek
Kriz yönetimi	Kriz durumlarında açık ve doğru mesajlar iletmek
Metin yazımı	Farklı kitlelerle uygun yazılı iletişimi sağlamak
Yayın idaresi	Yayın sürecini takip, alanda yeni tekn. kullanımı
Etkinlik yönetimi, fuarlar	Etkinlik ve fuarları düzenlemek

Tablo 12 :Halkla İlişkilerin Temel Faaliyet Alanları
Kaynak: A. Theaker, **Halkla İlişkilerin El Kitabı**, Çev: Murat Yaz, Mediacat Yayınları, İstanbul, 2006, s.21.

4.2.2.Halkla İlişkiler ve Sosyal Sorumluluk Evriminde Ortak Yanlar

Halkla ilişkiler kavramı oldukça eskilerde karşımıza çıksa da özellikle 1920’li yıllar alanın gelişimi açısından bir temel sayılmakta ve bu yıllardaki değişiklikler göze çarpmaktadır. 1920’lerde başlayan hızlı gelişim süreci 1950’lerde de yoğun olarak devam etmiştir. Bu dönemden önce, bilginin dağılması veya bilginin kalitesinin önemli olduğu ama hedef kitlelere verilen bilginin de üzerinde çok iyi düşünülmesi gerektiği üzerinde yoğunlaşmalar yaşanmaktaydı. 1920’li yıllarda halkla ilişkilerin kapsamı genişlemiş ve statüsü yükselmiştir.²⁰² Walter Lippmann gibi teorisyenler halkın düşüncelerini oluştururken medyanın önemi üzerinde önemle durmaya başlamışlar, uygulamacılar da aynı zamanda toplumsal sorumluluk düşüncesi üzerinde yoğunlaşmaya başladılar ve bunun halkla ilişkiler için ve dolayısıyla da iş dünyası için de yararlı olduğu fikri üzerinde konuşulmaya başlandı.²⁰³

1930’lu yıllarda, Büyük Kriz’den sonra en büyük sorun kafası karışmış halkı işlerin daha iyiye doğru değişeceğini ikna etmek olmuştur. O dönemde halkla ilişkilerin yoğunlaştığı nokta, Ulusal İmalatçılar Birliği ve Birleşik Devletler Ticaret Odasının kampanya sloganıyla özetlenebilir: İş dünyasına yardımcı olan size de yardımcı olacaktır.²⁰⁴ Başka bir deyişle iş dünyasıyla toplumun ihtiyaçları aynıydı. Bu dönemde krizden yeni çıkmış ve darbe yemiş bir topluma refah ve barış umudu verme çabalarıyla halkla ilişkiler tek yönlü iletişime geçmiş görünmektedir.

Bununla birlikte 1940’lar iletişim akademisyenlerine göre, halkla ilişkileri tam kapsamlı bir meslek haline getirmiş, giderek daha gelişmiş ve koordine olmuştur.

Edward Bernays bu yıllardan sonra bilimsel araştırma, hedef kitlelere geri dönüşüm ve davranışların değerlendirilmesi üzerinde çalışmalarına yön vermiştir. Yine bu dönemlerde halkla ilişkiler uzmanlarına iletmeler için yaptıkları çalışmalarda ve genel olarak felsefelerinde halkın rızasını almaları ve

²⁰² D. Newsome, J. VanSlyke Turk, D. Kruckeberg, **This Is PR: The Realities of Public Relations**, 7.Baskı, Thomson Learning, Wadsworth, 2000, s.66.

²⁰³ C. E. Clark, “Differences Between Public Relations and Corporate Social Responsibility: An Analysis”, **Public Relations Review**, Fall 2000, s.364.

²⁰⁴ L. L. Golden, *Only by Public Consent: American Corporations Search for Favorable Opinion*, Hawthorne Boks, New York, 1968, s.386.

böylelikle halkla ilgili politika problemlerini çözmeleri tavsiyesinde bulunulmuştur.²⁰⁵

1960'lı yıllarda, Birleşik Devletler'de iş dünyasında karşıt bir eğilim ortaya çıkmıştır. Çok fazla sözü edilen ve medyaya konu olan aktivist dönem, işletmelerin toplumla ilişkilerini değiştirmeye başlamış ve böylece toplumla iletişim kurma yolları da değişmiştir. Yukarıda sözü edilen halkın rızasını alma kavramının, aktivizmin ve halkta kuşkuyla uyanmasıyla birlikte, bazılarını bu kavramın mevcut olmadığını düşünmeye itmiştir. Nükleer güç, insan haklarının kötüye kullanılması, iş faaliyetlerinin düzenlenmesi, tüketici hakları hareketi ve kadın hareketi iş dünyası ve toplum arasındaki gerilime katkıda bulunan kilit gelişmelerden sadece bir kaçıdır. Halka ilişkiler profesyonellerinden yönetim becerileri ve insan psikolojisini anlamak gibi yeni taleplerde bulunulmuştur.²⁰⁶

1973 yılında, Teksas Körfezi Sülfür davası halkla ilişkileri kökünden değiştirerek bütün uygulamalarda iz bırakmıştır. Mahkemede hakim bir işletmenin hisselerinin değerini etkileyebilecek herhangi bir bilgiyi derhal halka açıklaması gerektiğine karar vermişti. Bu olayda mühendislerin zengin bir mineral kütlesi keşfetmesi söz konusuydu. Halkla ilişkiler uzmanları artık bilgi sahibi kişiler olarak, hangi bilgiyi saklayacaklarını hangi bilgiyi halka açıklayacaklarını rasgele seçmemek için rollerine odaklanmak zorunda kalmış ve yüksek mahkeme'nin kararından sonra yatırımcı ilişkileri de oldukça hız kazanmıştır.²⁰⁷

Aynı şekilde iş hayatında toplumsal sorumluluk kavramını savunanlar 1920'lerden başlayarak ait oldukları disiplini tanımlamak için çaba göstermeye başlamışlardır. Sosyal sorumluluk fikri 20. yüzyılın başlarında ortaya çıkmış ve o

²⁰⁵ R. L. Heath, "Corporate Issues Management: Theoretical Underpinnings and Research Foundations," **Public Relations Research**, 1990, s.37.

²⁰⁶ Clark, **a.g.e.**, s.364.

²⁰⁷ Clark, **a.g.e.**, s.364.

dönemde iş dünyası toplumun ihtiyaçlarına bağış yoluyla cevap vermeye çalışmıştır.²⁰⁸

Bununla birlikte, çok geçmeden toplumun ihtiyaçları, nüfus artışları ve I. Dünya Savaşı dönemi sonrasıyla giderek çok artmış; sonuçta bağış katkılarının büyük bir bölümü sadece işletmelerin zengin sahipleri tarafından değil, aynı zamanda işletmelerin kendileri tarafından da üstlenilmeye başlanmıştır. Post ve diğerlerine göre, günümüz işletmelerinin birçoğu da bu tip korumacı bağış katkılarını sosyal sorumluluk olarak görmektedirler. Öte yandan, başka bir sosyal sorumluluk türü vardır, o da yönetim ilkesidir. Bu görüşe göre, işletmeler, kendi kaynaklarını temel yollardan, sadece hisse sahiplerini değil toplumdaki insanları etkileyecek şekilde kullanarak adeta yönetici ve kamu vakıfları haline gelmektedirler. Bu ikinci prensip, işletme yöneticilerinin bir organizasyonun faaliyetlerinde çıkarı olan bütün grupların anlamlı bir şekilde birbirleriyle ilişkiye girmelerini, işletme yöneticilerinin de kabul ettiği bir çağdaş paydaş teorisinin oluşmasına yol açmıştır. Bu yönetim yaklaşımı Abrams, Bowen, ve Eells'in çalışmalarında da tartışılıp ele alınmış olmasına rağmen, 1960'larda ve 1970'lerde, sosyal sorumluluk önemli bir biçimde irdelenmeye başlanmıştır.²⁰⁹

Wood'un şirket toplumsal performansı üzerine geniş kapsamlı araştırma ve teori çalışmasında ana hatlarını verdiği gibi, "bu dönemde, özellikle sosyal aktivizm ve düzenleyici faaliyetler yoluyla, iş dünyasının beklentilerinin yöneticilerin kavrama ve yeteneklerini aştığı iyice ortaya çıktı."²¹⁰ Böylece, akademisyenler ve yöneticiler birlikte sosyal sorumluluk ile ilgili düşünceleri araştırmaya başladılar. 1970'li yıllarda, işle ilgili toplumsal sorunlar üzerine çok sayıda çalışma yapıldı. Söz konusu araştırmalar bir işletmenin bulunduğu çevrede bir oyuncu olduğu düşüncesine dayanıyordu ve bu oyuncu toplumsal baskılarla, taleplere cevap vermek zorundaydı. 1980'lerin başında, araştırmaların odak noktasında işletmelerin

²⁰⁸ J. E. Post, W. C. Frederick, A. T. Lawrence, J. Weber, **Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics**, 8. Baskı, McGraw-Hill Inc., New York, 1996, s.47.

²⁰⁹ F. W. Abrams, "Management's Responsibilities in a Complex World," **Harvard Business Review**, May 1951, s.29-34.

²¹⁰ D. J. Wood, "Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance," **Journal of Management**, Sayı: 17, 1991, s.383.

sorumlu olması gerektiği düşüncesinden işletmelerin işle ilgili toplumsal konulara nasıl tepki vermesi gerektiği ve aynı zamanda nasıl etik davranışlarda bulunması gerektiğine doğru bir kayma yaşandı. Kurumsal sosyal sorumluluk modelleri ortaya çıkmaya başladı ve bunların çoğu iş hayatı ve toplumun inceden inceye birbirleriyle aynı dokuda olduğu ve işletmelerin toplumun ihtiyaçlarına ve baskılarına tepki verme gibi bir sorumluluğu olduğunu ileri sürmekteydiler.²¹¹

4.2.3.Halkla İlişkiler ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Arasındaki Benzerlikler²¹²

Kurumsal sosyal sorumluluk ve halkla ilişkiler işlemlerine bakıldığında bu iki disiplinin bir çok ortak yanı olduğu ortaya çıkmaktadır. Öncelikle her ikisinin de ana işlemleri hem içerik, hem de evrim bakımından birbirlerinin adeta aynası gibidir. Temel olarak, Wood'un şirket toplumsal performansını tarif etmesi ve Cutlip ve Center'ın dört aşamalı yönetim işlemi, halkla ilişkiler ve yönetimde toplumsal konular arasında merkezi birleştirici bir faktör oluşturmaktadır.

Her iki disiplin de, bir işletmenin kilit paydaş grupları arasındaki ilişkinin kalitesini geliştirme ve zenginleştirme çabasıdır. Her iki disiplin de bunun iyi bir iş için gerekli olduğunun bilincindedir.

İletişimin bu kaliteli ilişkilerin oluşturulmasındaki rolü çok önemlidir: bu rol kurumsal sosyal sorumluluk araştırmacıları tarafından büyük ölçüde anlaşılamamıştır. İletişim yöneticilerinin birçok konuyla ilgili olarak siyasal, toplumsal ve tarihsel ortamı tarama becerileri vardır. Aynı şekilde iş hayatında rekabet avantajı işletmenin kararlarından kimin etkileneceğini de bilmekte yatar. O yüzden bu disiplinlerin birbirlerinin benzer yönlerini fark ederek çabalarını birleştirmek yolunda çalışmaları hayati önem taşımaktadır

Yönetim işleminin ilk aşamasından başlayarak etkin halkla ilişkiler uygulamacıları, sorunun araştırması ve tanımlanmasıyla işe başlamakta veya bazı durumlarda fırsatı tanımlamaktadır. Bazı kaynaklarda bu aşamadan sadece araştırma olarak söz edilmektedir. Bu ilk aşama bir işletmenin politikalarından veya

²¹¹ Wood, **a.g.e.**, s.384.

²¹² Clark, **a.g.e.**, s.367-380 arasından özetlenmiştir.

davranışlarından etkilenen veya ilgili olan kişilerin bilgi, düşünceler, tavırlar ve davranışlarını denetlemek için iç ve dış durumsal analizlere başvurulmaktadır. Bu ilk aşama, iletişimin bir sorun değil, çözümün parçası olarak görüldüğü tam bir yönetim işleminin temelini oluşturmaktadır. İç durum analizine bir iletişim denetimi de dahildir. Bir işletmenin halkla nasıl iletişim kurduğunu anlayabilmek amacıyla bir organizasyonun sistemli olarak belgelendirilmesidir. Dış durum analizi sorunun tarihsel olarak sistemli bir şekilde gözden geçirilmesiyle başlamakta ve bir paydaş analizinin yapılmasıyla devam etmektedir. Başka bir deyişle bu işlem paydaşlar hakkında bilgi toplamaktır: ne biliyorlar, neler hissediyorlar ve sorunla ilgili olarak neler yapıyorlar.

Lerbinger işletmelerin araştırmayı nasıl kullandıklarını incelemiş ve dört temel kategori belirlemiştir: Çevrenin denetlenmesi, halkla ilişkiler denetimleri ve toplumsal denetimler. Çevrenin denetlenmesi, halkın düşüncelerini ölçmek ve toplumsal ve siyasal olayları gözlemleyerek bunların işletme üzerindeki etkisini anlamak için organizasyonlar tarafından kullanılırdı; halkla ilişkiler denetimleri ilgili halk topluluklarının güç ve yapısını tanımlıyordu; iletişim denetimleri kullanılan iç ve dış iletişim ürünlerini araştırıyor ve toplumsal denetimler şirketin bir kurumsal vatandaş olarak performansını ölçüyordu.

Cutlip'ın dört aşamalı yönetim işlemi, Wood'un Şirket Toplumsal Performans işlemine çok benzemektedir; ilk aşama, temelinde toplumsal ve siyasal çevresini değerlendirme yeteneğine sahip olan, güvenilir bir işletmenin toplumdan gelen taleplere daha fazla tepki gösterebilecek kadar bilgiye sahip olduğu varsayımı yatan, bir çevresel değerlendirmedir. Wood'un modeli de iç bünyedeki ortamı araştırmayı düşünecek olsa ve iletişimi bir değerlendirme aracı olarak kullanmış olsaydı, daha etkili olabilirdi. Yine de, Cutlip'in araştırma tanımı ve Lerbinger'in, Wood'un Şirket Toplumsal Performans modelinin çevresel değerlendirme aşamasına getirdiği açıklamalar birbirlerine paralellik göstermektedir. Miles'in araştırmaları aynı zamanda halkla ilişkiler ile Şirket Toplumsal Performans modellerinin dış olaylar stratejisini ve üst düzey yönetimin felsefesini hariç

tutarak birleştirmeye yardım etmektedir. Miles, iç bünyede değerlendirmeyi toplumsal tepkilerin önemli bir ögesi olarak görmektedir.

Cutlip'in dört aşamalı yönetim işlemine geri dönersek, ikinci aşama planlama ve program yapmayı içermektedir. Bu da araştırmanın bıraktığı yerden devam edecek şekilde tasarlanmıştır. Bir sorun veya fırsat tanımlandıktan sonra, uygulamacılar sorunu yönetmek için bir strateji oluşturmak zorundadırlar veya fırsatı en iyi şekilde değerlendireceklerdir. Halkla ilişkilerde stratejik planlama program hedefleri ve amaçları için güvenilir kararlar vermeyi, kilit halk kitlelerini belirlemeyi, politikalar ve stratejiler belirlemeyi içerir. Bütün bunlar her bir paydaşın benzersiz ihtiyaçları düşünülerek ve eldeki belli sonuçlar ile yapılmaktadır.

Buna benzer olarak, Wood'un Şirket Toplumsal Performansı paydaşların yönetimi veya işletmelerin “paydaş ortamlarını anlamaya çalıştıkları, paydaş ilişkilerini yönettikleri, paydaşların talep ve beklentilerini ele aldıkları ve paydaş gruplarının oluşturduğu şebekelerle kendi güç ve etki konumlarını geliştirdikleri” bir işlemdir. Hem Cutlip, hem de Wood’da paydaş kategorileri tanımlanmıştır: her ikisi de çalışanlarla, hisse sahipleriyle, tüketicilerle, çevre gruplarıyla ve devletle ilişkilerin işletmenin genel başarısı için önemini tarif etmişlerdir. Wood paydaş yönetim araştırmaları üzerinde yoğunlaşırken, öte yandan Cutlip bu grupları belirlemenin iletişimin etkinliğine yardımcı olacağını açıklamıştır. İletişimin ilişkilerin yönetiminin merkezinde olduğu ortada ve açıktır. Halkla ilişkiler yönetimi işleminin üçüncü aşamasında, uygulama üzerinde yoğunlaşmaktadır. Sorunu tanımladıktan sonra ve güvenilir bir çözüm belirledikten sonra, kişi harekete karar vermeli ve bu hareketi açıklamalıdır. Daha önce belirlenmiş olan amaç ve hedefler, şimdi uygun olarak belirlenen iletişim kanalları yoluyla uygulanmaktadır. Uzmanlar işletmenin mesajını en iyi şekilde nasıl ileteceklerini belirlemeye çalışırken, bu arada “etkin iletişimin durum, zaman, yer ve dinleyicilere,” göre tasarlanıp hazırlanması gerektiğini unutulmamalıdır.

Wartick, Cochran, ve Wood yönetim konularını işletme toplumsal performans modelinin üçüncü aşaması olarak görmüşlerdir. Toplumsal konuların yönetilmesinde politikalar ve programlar olarak tanımlanan konu yönetimi, yine

halkla ilişkiler ve kurumsal sosyal sorumluluğun bir araya geldiği başka bir alandır; her iki disiplin de bunu araştırma ve uygulamalarında kullanmıştır. Bununla birlikte bir çok işletme, halkla ilişkiler veya işletme iletişim bölümleri, genellikle konu yönetimlerini uygulamaktadırlar. Heath'e göre, konu yönetimi stratejik planlamayı, denetlemeyi, iletişimi ve sorumluluk sahibi olmayı gerektiren faaliyet ve değerleri gerektirmekte gerçekten de hem iletişim hem de yönetimin bir kaynaşması niteliğini taşımaktadır.

Değerlendirme yönetim işleminin dördüncü ve son aşamasıdır. Etkin halkla ilişkilerin iletişim faaliyetlerinin Cullip'in halkla ilişkiler yönetim modelinin ikinci aşamasında belirttiği program hedeflerine ulaştığı zaman gerçekleştiği söylenebilir.

Uyum sağlama modeli, iki yönlü simetrik iletişimi kullanırken hedef belirlemenin etkin yollarını ve iletişim programlarının etkisinin nasıl değerlendirileceğini göstermektedir. Bu model konuların, işletmenin değerleri ile paydaşların değerlerinin aynı çizgiye getirilerek anlaşılabilirliğini öne sürmektedir. Bu model sadece değerlendirmede değil, aynı zamanda araştırma ve uygulama aşamalarında da yararlıdır. Broom, bu yaklaşımda "halkın düşünce ve davranışlarının, bir ölçüde konuyu algılamasıyla belirlendiği varsayımının" çok önemli olduğunu belirtmektedir. Bir araştırmacı konunun işletme tarafından tanımlanmasıyla paydaşlar tarafından tanımlanması arasındaki farkı ölçmeye çalışmaktadır. Eğer ikisi arasında bir farklılık mevcutsa işletmede bir iletişim sorunu olabilir.

Uyum sağlama modeline göre, işletmeler ve onların paydaşları birbirleri hakkında doğru veya yanlış düşüncelere sahip olabilirler veya birbirlerinin niyetlerini, değerlerini ve hareketlerini anlayabilirler veya anlayamazlar. Broom, aradaki benzerliğin veya bir işletmenin bir konu üzerindeki görüşleriyle paydaşların aynı konudaki görüşlerinin ne dereceye kadar birbirlerine benzediğini değerlendirmeye teşvik ediyordu.

Burada da bir kez daha Wood'un şirket toplumsal performans modelinin üçüncü boyutuyla çarpıcı bir benzerlik bulunmaktadır. Wood'un modelinde gözlenebilecek ve değerlendirilebilecek işletme ve insan hareketlerinin sonuçları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Burada insan hareketinden, kişinin

şirketin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini ifade etmek için kullanılan iletişim yöntemlerine gösterdiği tepkiye gönderme yapıldığı da açıktır. Bununla birlikte, bu üçüncü boyut, iletişim yaklaşımının çeşitli paydaşlar üzerindeki etkisine izin vermemektedir. Başka bir deyişle, şirket toplumsal performansı'nın toplumsal etkisi, programlar ve politikaların işletme tarafından kullanılan iletişim yöntemleriyle çok ilgisi vardır.

Yönetim araştırmasında bazı toplumsal konular, dış olaylar politikalarının ve işlemlerinin, sosyal sorumlulukta önem taşıdığını belirterek, iletişim ve onun toplumsal sorumluluk ile olan ilişkisi üzerinde yoğunlaşmıştır. Ama bu araştırmalar, yapıları gereği sadece gerçeklerin ifade edilmesinden öteye gidememektedir.

İki iletişim araştırmacısı olan Dozier ve Ehling, Cutlip ve Grunig tarafından gösterilenler gibi simetrik stratejik iletişim programların, kavramsal etkileri olabileceğini ama kısa vadede davranışlar üzerinde güçlü etki yapmalarının az bir ihtimal olduğu kararına vardılar. Kalıcı davranış değişiklikleri meydana gelebilir ama bununla birlikte davranışlar düşüncüyü teşvik eden iletişim yöntemlerinin kullanılmasıyla oluşmaktadır. İletişim araştırmaları aynı zamanda hem bir şirketin toplumsal sorumluluğunu en iyi nasıl ileteceğini, hem de organizasyonun önemli ilişki değişkenlerini, halkla ilişkileri ele almışlardır.

Halkla ilişkiler alanında Marstellers itibar yönetiminin halkla ilişkilerin işlevinin önemli bir bölümü olduğundan söz etmeye başlamıştır. Buna rağmen diğerleri toplumsal sorumluluğun değerinin değişik paydaşlara iletilmesinin ne kadar önemli olduğunu açıklamayı sürdürmüşler ve bu sorumluluğun halkla ilişkiler bölümüne ait olduğunu vurgulamışlardır. 1990'lı yılların başından sonuna kadar, bazı halkla ilişkiler uzmanları ve teorisyenleri itibar yönetiminin “iyi” halkla ilişkiler için kullanılan farklı bir terimden ibaret olduğunu ileri sürmüşlerdir. 1960'larda daha fazla çeşitlilik gösteren ve talepleri giderek artan bir halk kitlesinin fark edilmesiyle birlikte, halkla ilişkiler uygulamacıları, bir şirketin en iyi elemanların ilgisini çekmek, etkin bir şekilde sermaye bulmak, iyi bir toplum üyesi olmak veya sadık müşteriler kazanarak onları elde tutmak için, şöhretini koruyan yollardan iletişim kurmak zorunda olduğunu fark etmişlerdir.

Fombrun'a göre, güvenilir bir işletme itibarı oluşturma'nın temel yollarından biri de etkin iletişimdir.

Yakın bir geçmişte yapılan birkaç yönetim araştırmasında, itibar, işletme toplumsal performansının ölçülmesinde kullanılmıştır. Fortune Dergisi'nin Şirket İtibar Endeksini kullanarak McGuire ve diğerleri ve Fombrun ve Shanley İşletme Toplumsal Performansı ile finansal performans arasında olumlu bir karşılıklı ilişki bulunduğunu keşfetmişlerdir.

4.2.4.Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Halkla İlişkilerin Kapsam Ve Uygulama İlişkisi

Kurumsal sosyal sorumluluk ve halkla ilişkiler arasındaki ilişki incelerken bu iki çalışma alanının kesiştikleri en önemli noktanın itibar yönetimi olduğu görülmekte ve her iki alanında işletme itibarına önemli katkılar yaptığı vurgulamaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk itibar yönetimi konusunda yürütülen çalışmalarda ve itibar endekslerinde işletme itibarının ölçülmesinde kullanılan alanlardan bir tanesi haline gelmiş e işletmeler üzerinde yapılan araştırmalarda da kurumsal sosyal sorumluluğun en çok itibar alanına katkı yapacağı üzerinde durulmuştur. İşte bu noktada kurumsal sosyal sorumluluk ve halkla ilişkiler kesişmektedir. Çünkü işletmelerde hedef kitlelerle iletişimin sağlanması ve ilgili tüm çıkar grupları üzerinde işletme itibarına yönelik çalışmalar yapılması halkla ilişkiler fonksiyonuna verilen bir görev durumundadır. Halkla ilişkiler, çeşitli iletişim yöntem ve tekniklerini kullanmak suretiyle işletme için olumlu ve güçlü bir itibar yaratma çabasındadır ve kurumsal sosyal sorumluluk da burada halkla ilişkilerin itibara giden yolda yararlandığı yöntemlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Konuya bu açıdan yaklaşıldığında halkla ilişkiler ve sosyal sorumluluk arasında hiyerarşik bir ilişki olduğunu ve halkla ilişkilerin kurumsal sosyal sorumluluğu kapsadığını söylemek mümkündür.

Günümüz uygulamalarında halkla ilişkilerden, iki yönlü simetrik model çerçevesinde hareket etmesi beklenmekte yani kurum ile hedef kitle arasında

karşılıklı anlayış ve çift yönlü iletişim, ilgililerin dengeli bir uyumu ve kurum ile kamunun çıkarları arasında bir denge gibi kavramlardan söz edilmektedir. İşte iki yönlü simetrik modelde bahsedilen dünya görüşünün başarı ile uygulanabilmesi noktasında da kurumsal sosyal sorumluluk halkla ilişkiler çalışmalarının içine entegre edilmektedir. Çünkü söz konusu modelde belirtilen kurum ile kamu arasındaki çıkar ilişkisi dengesi ve ilgililerin dengeli bir uyumunun sağlanması noktasında kurumsal sosyal sorumluluk önemli fırsatlar sunmakta ve işletmelerin kamu yararına hareket etmelerine olanak vererek simetrik halkla ilişkiler düşüncesinin uygulanmasını sağlamaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk ve halkla ilişkiler ilişkisinin bir başka boyutu ise uyulamadan kaynaklanan ilişkidir. Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları da tıpkı diğer iletişim uygulamaları gibi bir kampanya planlaması dahilinde, bilinçli ve diğer iletişim etkinlikleri ile sinerji yaratacak nitelikte yürütülmesi gereken çalışmalardır. Bu noktada başarılı kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarından söz edebilmek için söz konusu uygulamaların bir iletişim kampanyası gibi planlanması, uygulanması, denetlenmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu görevi yürütmekte halkla ilişkiler fonksiyonuna düşmektedir.

Uygulama açısından konuya yaklaştığımızda halkla ilişkiler ve kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının kesişme noktaları şöyledir.

- Çevresel tarama
- Konu yönetimi
- Paydaş iletişimi
- Kampanya planlama
- **Çevresel tarama:** Kurumsal sosyal performans modelinde, çevresel tarama “tepkiselliğin bilgi ögesi”ne göndermede bulunmakta ve burada işletmeler çevresel tarama ve analiz yoluyla, buna tepki göstermek ya da uyum sağlamak için, çevre hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Burada halkla ilişkiler çevresel taramadan sorumlu tutulmaktadır.

- **Konu yönetimi:** Bu noktada hakla ilişkilerden kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarına temel teşkil edecek konu yönetimi çalışmalarını yürütmesi, kamunun gündemini meşgul eden ya da gelecekte meşgul edebilecek konuları tespit etmesi ve bu konulardan hangilerinin üzerinde sosyal yatırım yapılabileceğini tespit etmesi beklenmektedir

Konu tanımlaması daha çok kamusal sorunlar tarafından oluşturulmaktadır. İşletmeler, iş yaptıkları toplumun tamamını veya bir bölümünü etkileyebilecek konularla ilgilenme gereği duymaktadırlar çünkü söz konusu konular ve bunlar çerçevesinde gelişen olaylar işletmelerin yatırımlarını, yönetsel kararlarını ve işleyiş düzenlerini etkilemektedir. Konular işletmelerin faaliyetleriyle çıkar gruplarının beklentileri arasında bir boşluk meydana geldiğinde ya da eksiklik algılandığında ortaya çıkmaktadır²¹³.

Yönetim ve iletişim biliminde konu fikri üzerine pek çok farklı tanım geliştirilmiştir. Örneğin Amerikalı uzmanlar Hainsworth ve Meng (1988) konuyu; bir veya daha fazla parti tarafından, gizli pazarlık ve düzeltmelerle, sivil veya suç davalarıyla sonuçlanabilecek veya yasama yahut düzenleme hareketleri sonucunda kamu politikası konusu halini alabilecek, bazı alınan veya niyetlenilen hareketlerin bir sonucu olarak ortaya çıkan durum olarak tanımlamaktadırlar²¹⁴.

Moore, konuları stratejik ve kamu politikası konuları biçiminde iki bölümde inceleyerek ve stratejik konuları ortaya çıkaranın kurumun çevresindeki güç ve eğilimler olduğunu vurgulamıştır. Stratejik konular demografik, sosyolojik ya da ekonomik niteliklere sahip olup kurumun varlığını sürdürmesinde ve başarı kazanmasında etkili olmaktadır Kamu politikası konuları ise, işletmenin göz önünde bulundurmakta yarar gördüğü kamusal konular olarak değerlendirilmektedir. Meng ise ortaya çıkan olası altı kamusal konu kaynağını tanımlamaktadır. Bunlar; ortaklıklar, işçi dernekleri, kamu -genel halk, hükümet, medya, özel ve genel ilişki gruplarıdır. Sayılan tüm bu kategorilerin kurumlar üzerinde çeşitli etkileri bulunmakta ve bunlar bir

²¹³ H. W. Chase, **Issue Management: Origins of the Future**, Issue Action Publications Inc., Virginia, 1984, s.4.

²¹⁴ B Hainsworth, M. Meng “How Corporation Define Issues Management” **Public Relation Review**, 1988 Winter, s.98.

işletmenin yönetimini ve bazen de bir konunun potansiyel etkisini arttıran dış formlarını ve iç güç birliğini kontrol edebilmektedir²¹⁵.

Konu yönetimi konusunda önemli çalışmalara imza atmış olan Hainsworth ve Meng, işletmeyi etkileyebilecek konuların bir hayat eğrisine ya da birbirini takip eden bir döngüye sahip olduklarını, belirli bir süreç içerisinde geliştiklerini ortaya koymuştur. Söz konusu süreç 4 aşamadan oluşan bir döngü olarak tanımlanmıştır. Bunlar; ortaya çıkış, medyada görünme ve büyültme, örgütlenme ve çözülme olarak sıralanmaktadır. Söz konusu sürecin aşamaları aşağıdaki şekilde de ayrıntılı olarak gösterilmektedir. Şekilde diyagramın dikey eksen, gelişen bir konunun işletme üzerindeki baskısının seviyesini; yatay eksense konunun gelişiminin çeşitli aşamalarını göstermektedir. Evrimin her bir aşamasında işletmenin üzerindeki baskı, işletmenin konunun artan önemi karşısında tepki göstermesi için tırmanmaktadır. Bu sürecin herhangi bir noktasında, çeşitli nedenlerden ötürü bir konu önemini kaybedebilir fakat olgunlaşmaya devam eden konular evrimlerini tamamlayarak bir aşamadan diğerine geçer²¹⁶.

Konu yönetimini, işletmelerde konuları gözlemlemek, stratejik iş planlarını bu konular doğrultusunda biçimlendirmek, uygulamalarını bu doğrultuda sürdürmek ve anahtar kamuyla ilişkilerini başlatacak ve kuvvetlendirecek şekilde iletişim kurmak için kullanılmaktadırlar²¹⁷.

Konu yönetimi, öngörme, politika geliştirme ve savunmadan faaliyetlerinden meydana gelmektedir. Öngörü teşhis koymayı, gözlemlemeyi, analiz etmeyi ve konuların önceliğini belirlemeyi içermektedir. Politika geliştirme konu yönetiminin özünü oluşturmakta ve tutarlı faaliyet, tepki ve savunma gerçekleştirebilmek için fikir üretilmesi aşamasını kapsamaktadır. Son faaliyet olan savunma ise hedef kitleye

²¹⁵ B. McKenzie, "Strategic Issue Classification in Transition Economies" **Management Decision**, Sayı:38. 2000, s.454.

²¹⁶ M. Regester , J.Larkin, **Risk Issues and Crisis Management**, Kogan Page, New York, 2002, s.37.

²¹⁷ R. L. Heath, **Strategic Issue Management**, McGraw Hill Com., New York, 1997, s.4.

ulaşmak ve kampanya hedeflerini gerçekleştirmek için kullanılan iletişim çabalarını kapsamaktadır²¹⁸.

Konu yönetimi sürecinde işletmeler öncelikli olarak konuları belirlemekte ve potansiyel tehdit ve fırsatların sözlü olarak tanımlanmasını gerçekleştirmektedir. Bu faaliyetler konuların işletmeler üzerinde nasıl bir etkisi olacağının belirlenmesi açısından önemlidir. Bu n çalışmalardan sonra belirlenen konuların paydaşlar üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılır, onların algıları, konular üzerindeki potansiyel konumları ve davranışsal eğilimleri incelenir ve buradan elde edilecek sonuçlara göre bir konu yönetimi programı uygulanır.

Konu yönetimi kamu politikası sürecinde, kurumsal çıkar ve hakları, paydaşlarınkiyle karşılıklı denge içinde artırma amacı doğrultusunda kurumsal ve toplumsal kaynakların yönetimidir. Kamu politikasını anlayarak, anahtar paydaşlarca beklenen şirket sorumluluğ standartlarını karşılayarak ve iki taraflı iletişimi, anlayışı artırmak ve çelişkiyi en aza indirmek için stratejik şirket planlamasını ve yönetimini desteklemektedir. rnleri, hizmetleri ya da uygulamaları kamu politikasına adapte etmekte veya kamu politikasını ürün, servis ya da uygulamaları desteklemek için değıştirmektedir. Konu yönetimi medya, müşteri ya da hükümet ilişkileriyle sınırlandırılmamıştır. Stratejik konu yönetim stratejik kurumsal planlama seçeneklerinde paydaşlarla karşılıklı çıkar oluşturmak ve uyum sağlamak için iletişim kurma ve uygulama, ürünleri ya da hizmetleri değıştirebilme zelliğiyile yer almaktadır. İşletmenin etik olarak topluma duyarlı olması ve işletme misyonuna ilişkin kamu politikası değışimlerini kendi çıkarına kullanması, bunları yatıştırması veya beslemesi beklenmektedir.

Konu yönetimi sürecinin başarı ile uygulanması işletmelerin pazar payının artması, işletme itibarının gelişmesi, işletmeye tasarruf sağlaması ve işletmenin paydaş ve hedef kitleleri ile olan ilişkilerini geliştirmesi gibi önemli faydalar sağlayabilmektedir. Ayrıca konu yönetimi işletmelere çevrenin gerçek beklentilerini

²¹⁸ C.B, Arrington, R.N Sawaya, , “Managing Public Affairs: Issue management in an Uncertain Environment”, **California Management Review**, 1984, s.149.

anlamalarına yardımcı olması, kamu politikalarına ilişkin tartışmalarda yer alabilecek iletişim donanımına sahip olmalarına olanak sağlaması işletmenin genel çevresinde meydana gelebilecek değişimlere ilişkin duyarlılığı artırması, işletmeleri tepkisel olmak yerine inisiyatifli ele alıcı bir tutuma sahip olmalarına yardımcı olması gibi noktalarda da kuruma önemli faydalar sağlamaktadır²¹⁹.

- **Paydaş iletişimi:** Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarında halkla ilişkiler çalışmalarının büyük bir kısmı işletmelerin paydaşlarının düşüncelerini anlamaları ve belirlemeleri, kendi paydaş ilişkilerini yönetmeleri, paydaş taleplerini ve beklentilerini karşılamaları ve kendi güç ve etki pozisyonlarını paydaş şebekeleri içinde iyileştirmeye çalışmaları için kullanılan süreçlerle ilgili olarak sınıflandırılabilir. Paydaş iletişimi ve yönetimi kurumsal sosyal sorumluluğun tam merkezinde bulunmaktadır. İletişimin de ilişkileri işletmenin merkezinde olduğunu düşünüldüğünde bu nokta halkla ilişkiler için bir fırsat oluşturmakta ve söz konusu ilişkileri yürütmesi beklenmektedir.
- **Kampanya planlama:** Bu noktada halkla ilişkilere düşen görev kurumsal sosyal sorumluluk kampanyalarını planlayıp uygulaması, denetlemesi ve sonuçlarını değerlendirmesidir.

Sosyal sorumluluk kampanyaları bir işletmeyi, gönüllü sosyal yardım sektöründe uzun vadeli bir etkinlik programına teşvik etmek; bu suretle de ürünün, markanın ya da işletmenin sahip olduğu alanı güçlendirmek, reklam ve iletişim aracılığıyla tüketicinin işletmeyi ya da markayı algılayışında aktif bir unsur olarak sosyal amaç ile bağlantısını geliştirmek amaçlarıyla gerçekleştirilmektedir.²²⁰

²¹⁹ R.L. Heath, K.R. Cousino, "Issue Management: End of First Decade Progress Report", **Public Relations Review**, 1990, s.89.

²²⁰ H. Pringle, M. Thompson, **Marka Ruhü: Sosyal Sorumluluk Kampanyaları ile Marka Yaratmak**, Çev: Zeynep Yelçe, Canan Feyyat, Scala Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.101.

Önemli ve ses getiren sosyal sorumluluk kampanyalarına imza atan Amerikan Express yöneticileri sosyal sorumluluk kampanyalarını başarıya götüren yolları aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir:²²¹

- Marka ve sosyal sorumluluk kampanyası arasında ortak, paylaşılan bir alan bulunması
- Basit bir mekanizma ve tüketicilerin katılımı
- İşletme çalışanlarının kampanyaya gönüllü katılımı
- İşletmenin tedarikçileri ve stratejik ortaklarının kampanyaya katılımı ve desteği
- Yeterli iletişim bütçesi
- Sosyal sorumluluk kampanyası ve işletmenin diğer iletişim etkinlikleri arasında sinerji
- Kampanyanın yaratıcı özellikler barındırması
- Doğru halkla ilişkiler etkinlikleri
- İlişkinin derinliği ve sürenin uzunluğu
- Kampanyanın ölçülebilirliği

Sosyal sorumluluk kampanyalarının hedeflenen sonuca ulaşabilmesinin ardında stratejik düşünme ve stratejik planlama bulunmaktadır. Kampanyanın uygulanmasına ilişkin süreci de aşağıdaki sıralamak mümkündür:²²²

- Önce üst düzeyin inanması
- Ne derece önemli bir sorun olduğu
- Kurum olarak taahhütte bulunulması
- Kurum çalışanlarına ne derece motivasyon kaynağı oluşturacağı
- Konuyla ilgili uzmanların görevlendirilmesi

²²¹ Pringle, M. Thompson, a.g.e., s.10

²²² E. Özgen, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri**, Maviyağaç Yayınları, İstanbul, 2006, s.41

- Kampanya hakkında temel doğruyu bulmak ve faydayı vurgulamak
- Kampanya neden düzenleniyor?
- Kampanyanın iletişi hedefi
- Sağlayacağı avantajlar
- Kampanya ekibinin kimlerden oluşacağı
- Kampanya içeriği
- Temel mesajlar
- Hedef kitle
- İlan, afiş tasarımları
- Alınacak destekler, sosyal paydaşlar
- İç iletişim
- Medya iletişimi
- Basın bültenleri
- Yazılı basında özel haberler
- İstatistiki bilgiler

Sosyal sorumluluk kampanyalarında atılması gereken adımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Alanı tanımlama
- İş planını belirleme
- Yaratıcı brief'in hazırlanması
- Doğru ortağı seçme
- Kampanya sürecinde ortaya çıkabilecek riskleri belirleme
- Ortaklığı kurma
- Ortaklık mesajını ifadelendirme

- Kampanyayı tanımlama
- Sonuçları takip etme, kamuoyuna duyurma

BEŞİNCİ BÖLÜM

TÜRK İŞLETMELERİ'NDE KSS'YE VERİLEN ÖNEM-GELECEK BEKLENTİLERİ VE HALKLA İLİŞKİLER YÖNETİCİLERİNİN KSS'YE YÖNELİK TUTUMLARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırma ile amaçlanan öncelikle Türkiye'deki işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk konusundaki mevcut durumlarını ortaya koymak ve gelecek beklentilerini belirlemektir. Araştırma da ayrıca Türk işletmelerinde çalışan halkla ilişkiler görevlilerinin kurumsal sosyal sorumluluk konusundaki algı ve tutumlarını belirlemek, bunların sosyal sorumluluğun klasik görüşüne mi yoksa modern görüşüne mi daha yakın olduklarını tespit etmek amaçlanmaktadır.

5.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Kurumsal sosyal sorumluluk ülkemizde özellikle son 15 yıldır üzerinde sıklıkla durulan iş alanlarından bir tanesi haline gelmiştir ancak konu ile ilgili yürütülen araştırmaların sayısı oldukça azdır. Oysa ki kurumsal sosyal sorumluluk alanının gelişebilmesi için daha çok veriye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle konu ile ilgili mevcut durumu gösterecek bir araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

5.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma modeli olarak tarama modeli seçilmiştir. İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili mevcut durumu ve gelecek beklentileri ile halkla ilişkiler yetkililerinin konu ile ilgili tutumları anket yolu ile test edilmiştir.

5.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evreni belirlenirken profesyonel halkla ilişkiler hizmeti alan ajansların kurumsal sosyal sorumluluk konusunda belirli bir bilince sahip oldukları varsayılmış ve bu nedenle profesyonel halkla ilişkiler ajanslarından hizmet alan tüm işletmeler evren olarak seçilmiştir.

Türkiye'de faaliyet gösteren, ciro ve müşteri sayısı bakımından en büyük 10 halkla ilişkiler ajansı ile çalışan işletmeler ise araştırmanın örneklemi oluşturmaktadır.

5.3.2. Verilerin Toplanması

Söz konusu çalışmada 3 bölümden oluşan bir anket formu geliştirilmiştir. İlk bölümde bulunan sorular işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk konusundaki uygulamalarını açığa çıkarmak için tasarlanmıştır. Anketin ikinci bölümünde halkla ilişkiler yetkililerine kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili ifadeler verilmiş ve bu ifadelere ne oranda katıldıkları sorulmuştur. Üçüncü kısımda ise şirketlere ve anketi yanıtlayanlara ilişkin demografik bilgiler toplanmıştır.

Araştırmada aşağıda adı geçen halkla ilişkiler ajanslarındaki müşteri direktörlerine anket formu gönderilmiş ve formu çalıştıkları müşterilere ulaştırmaları sağlanmıştır.

Anket gönderilen ajanslar

- Zarakol İletişim
- Excel İletişim
- Team İletişim
- Toksü&Chase
- Bersay İletişim
- MPR
- Ünite İletişim
- Medyaevi
- Global PR
- Bernaylafem

Araştırmada kullanılan anket formunun ilk bölümündeki sorular 2007 yılında Erasmus Üniversitesi'nde(Hollanda) Muel Kaptein,Linda Kooning, Rob van Tulder, Laurens van Vliet tarafından gerçekleştirilen 2007 **Report on European CSR Survey** isimli araştırma temel alınarak hazırlanmıştır. Ayrıca ilk bölümdeki sorulardan Türk işletmeleri için elde ettiğimiz sonuçlar gerçekleştirilen 2007 **Report on European CSR Survey sonuçları ile karşılaştırılarak verilmiştir.**

5.3.3. Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında toplam 120 anket formu gönderilmiş ve 50 tanesi cevaplanarak geri dönmüştür. Hedeflenen işletmelerin %60'ına ulaşılmıştır. Bunlardan elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS programından yararlanılmıştır.

5.4. BULGULAR ve YORUMLAR

Tablo 1 : Sosyal Sorumluluk Konularının İşletmeleri Etkileme Oranları

Sosyal Sorumluluk Konularının İşletmeleri Etkileme Oranları	Ortalama	Standart Sapma
Sağlık ve güvenlik	4,2	0,98
Çevre ve ekolojik denge	3,84	1,05
Dürüst ticaret	3,84	1,14
Eğitim	3,7	1,47
Şeffaflık	3,64	1,33
Küresel ısınma	3,58	1,03
Yoksulluk	2,66	1,34
İşçi hakları	2,64	1,27
Gelir dengesizliği	2,36	1,13
Yolsuzlukların Önlenmesi	2,1	1,30
n:50		

Yukarıdaki tabloda anketin 1. sorusunda sorulan sosyal sorumluluk konularının işletmeleri etkileme oranlarına ilişkin yanıtlar sunulmuştur. Tablodan da görülebileceği gibi işletmeler en çok sağlık ve güvenlik ile ilgili konulardan etkilendikleri belirtmişlerdir. Yine çevre ve ekolojik denge il dürüst ticaret konusunda verilen yanıtların ortalamaları da 3,84 gibi yüksek bir oranla karşımıza çıkmaktadır. Gelir dengesizliği konusu ise 2,36 ortalama ile işletmenin faaliyetlerini en az etkileyen sosyal sorumluluk konusu olarak değerlendirilmiştir.

Aşağıda tablo 2 de ise, araştırmanın birinci bölümüne temel teşkil eden ve Avrupa genelinde gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen sonuçlar sunulmuş, bunu takiben tablo 3'te ise Türkiye ve Avrupa'dan elde edilen sonuçlar karşılaştırmalı olarak verilmiştir.

Söz konusu tablolardan Türkiye ve Avrupa ülkeleri arasında sosyal sorumluluk konularının iş yapma biçimlerini etkileme oranları arasında dikkate değer farklılıklar bulunduğu ve sonuçların farklı konular üzerine yoğunlaştığı açıkça görülmektedir.

Tablolar incelendiğinde iki araştırma arasındaki en ilgi çekici farklardan bir tanesini yolsuzlukların önlenmesi konusunun işletmelerin iş yapma stratejilerini etkileme biçimi maddesinde olduğu görülmektedir. Türkiye'de elde edilen sonuçlar yolsuzlukların önlenmesi konusu 2,1 ortalama ile işletme stratejilerini en az etkileyen

sosyal konu olarak değerlendirilirken Avrupa'dan elde edilen sonuçlarda söz konusu madde 4,6 ortalama ile ilk sırada yer almıştır. Yine benzer bir şekilde şeffaflık konusunda da farklılıklar dikkat çekmekte, Türkiye'de 5. sırada değerlendirilen şeffaflık konusunun işletmeleri etkileme oranı 4,5 ortalama ile Avrupa'da bulunan işletmeleri daha fazla etkilemektedir. İşçi hakları konusunun işletmeleri etkileyiş oranlarında da Türkiye-Avrupa karşılaştırmasında önemli farklılıklar göze çarpmaktadır.

Tablo2 : Sosyal Sorumluluk Konularının İşletmeleri Etkileme Oranları (Avrupa Sonuçları)

Sosyal Sorumluluk Konularının İşletmeleri Etkileme Oranları	Ortalama
Sağlık ve güvenlik	4,5
Çevre ve ekolojik denge	3,7
Dürüst ticaret	3,9
Eğitim	3,5
Şeffaflık	4,5
Küresel ısınma	4,3
Yoksulluk	3
İşçi hakları	4,3
Gelir dengesizliği	3,9
Yolsuzlukların Önlenmesi	4,6
n:200	

Tablo 3 : Sosyal Sorumluluk Konularının İşletmeleri Etkileme Oranları (Türkiye-Avrupa Karşılaştırması)

Sosyal Sorumluluk Konularının İşletmeleri Etkileme Oranları	Türkiye	Avrupa
Sağlık ve güvenlik	4,2	4,5
Çevre ve ekolojik denge	3,84	3,7
Dürüst ticaret	3,84	3,9
Eğitim	3,7	3,5
Şeffaflık	3,64	4,5
Küresel ısınma	3,58	4,3
Yoksulluk	2,66	3
İşçi hakları	2,64	4,3
Gelir dengesizliği	2,36	3,9
Yolsuzlukların Önlenmesi	2,1	4,6
	n:50	n:200

Tablo 4 : Sosyal Sorumluluk Konularında İşletmenin Performansını İyileştirmek İçin Sendikadan Baskı Görme Durumu

Sendika Baskısı	Var	Var
	Sayı	(Yüzde) %
Yolsuzluklarla mücadele	3	6
Şeffaflık	13	26
Sağlık ve güvenlik	18	36
İşçi hakları	19	38
Küresel ısınma	2	4
Gelir dengesizliği	7	14
Çevre ve ekolojik denge	1	2
Eğitim	9	18
Dürüst ticaret	6	12
Yoksulluk	5	10
n:50		

Araştırmaya katılanlar, sosyal sorumluluk konularında işletmenin performansını iyileştirmek için sendikadan en çok işçi hakları konusunda baskı gördüklerini belirtmişlerdir. Sendikanın işletmeler üzerinde en az baskı yarattığı konu ise %2 oranı ile çevre ve ekolojik denge olmuştur.

Tablo 5: Sosyal Sorumluluk Konularında İşletmenin Performansını İyileştirmek İçin Hissedarlardan Baskı Görme Durumu

Hissedar Baskısı	Var	Var
	Sayı	(Yüzde) %
Yolsuzluklarla mücadele	17	34
Şeffaflık	25	50
Sağlık ve güvenlik	23	46
İşçi hakları	5	10
Küresel ısınma	11	22
Gelir dengesizliği	3	6
Çevre ve ekolojik denge	5	10
Eğitim	10	20
Dürüst ticaret	23	46
Yoksulluk	5	10
n:50		

Araştırmaya katılanlar, sosyal sorumluluk konularında işletmenin performansını iyileştirmek için hissedarlardan en çok %50 oranı ile şeffaflık konusunda baskı gördüklerini belirtmişler. Bu noktada sağlık ve güvenlik konusu da %46'lık bir oran ile hissedarların geliştirilmesi için baskı uyguladığı sosyal alanlardan bir tanesi olarak değerlendirilmiştir. Hissedarların en az baskı gösterdikleri alan olarak ise %6 ile gelir dengesizliği karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 6: Sosyal Sorumluluk Konularında İşletmenin Performansını İyileştirmek İçin Müşterilerden Baskı Görme Durumu

Müşteri Baskısı	Var Sayı	Var Yüzde(%)
Şeffaflık	35	70
Yolsuzluklarla mücadele	5	10
Sağlık ve güvenlik	26	52
İşçi hakları	8	16
Küresel ısınma	12	24
Gelir dengesizliği	7	14
Çevre ve ekolojik denge	16	32
Eğitim	12	24
Dürüst ticaret	21	42
Yoksulluk	10	20
n:50		

Araştırmaya katılanlar, sosyal sorumluluk konularında işletmenin performansını iyileştirmek için müşterilerden en çok %70 oranı ile şeffaflık konusunda baskı gördüklerini belirtmişlerdir. Şeffaflığı takiben yüksek oranda baskı hissedilen sosyal alan sağlık ve güvenlik olmuştur. Verilen yanıtlarda %10 oranı ile yolsuzlukla mücadele müşterilerin iyileştirilmesi için müşterilerin en az baskı yaptığı sosyal alan olmuştur.

Tablo 7: Sosyal Sorumluluk Konularında İşletmenin Performansını İyileştirmek İçin Hükümetten Baskı Görme Durumu

Hükümet Baskısı	Var	Var
	Sayı	Yüzde(%)
Yolsuzluklarla mücadele	13	26
Şeffaflık	21	42
Sağlık ve güvenlik	21	42
İşçi hakları	7	14
Küresel ısınma	4	8
Gelir dengesizliği	5	10
Çevre ve ekolojik denge	9	18
Eğitim	6	12
Dürüst ticaret	17	34
Yoksulluk	4	8
n:50		

Araştırmaya katılanlar, sosyal sorumluluk konularında işletmenin performansını iyileştirmek için hükümetten en çok şeffaflık ve sağlık-güvenlik konularında baskı gördüklerini belirtmişlerdir. Küresel ısınma ve yoksulluk konuları ise %8 oran ile işletmelerin iyileştirmek için hükümetten en az baskı gördükleri sosyal alanlar olmuştur.

Tablo 8: Sosyal Sorumluluk Konularında İşletmenin Performansını İyileştirmek İçin Sivil Toplum Örgütlerinden Baskı Görme Durumu

STK Baskısı	Var Sayı	Var Yüzde(%)
Yolsuzluklarla mücadele	8	16
Şeffaflık	17	34
Sağlık ve güvenlik	20	40
İşçi hakları	6	12
Küresel ısınma	18	36
Gelir dengesizliği	7	14
Çevre ve ekolojik denge	21	42
Eğitim	15	30
Dürüst ticaret	11	22
Yoksulluk	6	12
n:50		

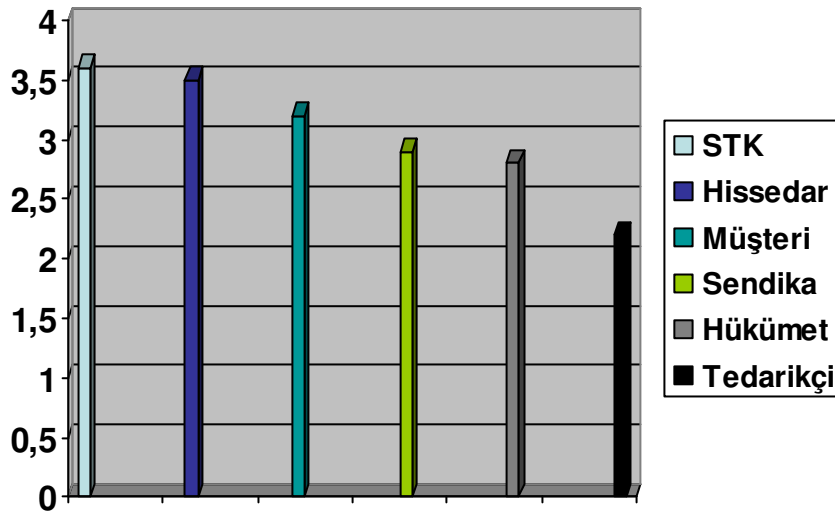
Araştırmaya katılanlar, sosyal sorumluluk konularında işletmenin performansını iyileştirmek için sivil toplum örgütlerinden en çok %42’lik bir oranla çevre ve ekolojik denge konusunda baskı gördüklerini belirtmişlerdir. Elde edilen sonuçlardan %34’lük bir oranla küresel ısınma konusu da sivil toplum örgütlerinin en çok baskı yaptığı alanlardan biri olarak belirlenmiştir. İşletmeler, sivil toplum örgütlerinden %12’lik bir oranla en az işçi hakları ve yoksulluk konularında baskı gördüklerini belirtmişlerdir.

Tablo 9: Sosyal Sorumluluk Konularında İşletmenin Performansını İyileştirmek İçin Tedarikçilerden Baskı Görme Durumu

Tedarikçi Baskısı	Var Sayı	Var Yüzde(%)
Yolsuzluklarla mücadele	1	2
Şeffaflık	21	42
Sağlık ve güvenlik	16	32
İşçi hakları	2	4
Küresel ısınma	2	4
Gelir dengesizliği	0	0
Çevre ve ekolojik denge	4	8
Eğitim	2	4
Dürüst ticaret	14	28
Yoksulluk	2	4
n:50		

Araştırmaya katılanlar, sosyal sorumluluk konularında işletmenin performansını iyileştirmek için tedarikçilerinden en çok şeffaflık ve sağlık-güvenlik konularında baskı gördüklerini belirtmişlerdir. Tedarikçilerden en az baskı görülen sosyal alan ise hiç kimsenin baskı görmediğini belirttiği gelir dengesizliği alanı olmuştur.

Şekil 1: Sosyal Sorumluluk Konularında İşletmenin Performansını İyileştirmek İçin Paydaşlardan Baskı Görme Durumu (Avrupa Sonuçları)



Yukarıdaki şekil 1’de ise Avrupa’da yürütülen araştırmada ilgili sosyal paydaşlardan sosyal sorululuk konularını iyileştirmek için işletmelerin gördüğü baskıya

ilişkin sonuçlar verilmiştir. Yukarıdaki tablolar ve aşağıda verilen şekil birlikte değerlendirildiğinde Türkiye’de işletmelerin en yüksek oranda müşterilerden baskı gördüklerini bunu sırasıyla sivil toplum kuruluşları, hissedarlar, hükümet, sendikalar ve tedarikçilerin takip ettiğini söylemek mümkündür. Avrupa araştırmasının sonuçları incelendiğinde ise bu sıranın, sivil toplum kuruluşları, hissedarlar, müşteriler, sendika, hükümet ve tedarikçiler olarak değiştiğini söylemek mümkündür.

Tablo 10: Gelecek 5 Yıl İçerisinde Sosyal Sorumluluk Konularının Aciliyet Kazanma Durumu

Gelecek 5 Yıl İçerisinde Sosyal Sorumluluk Konularının Aciliyet Kazanma Durumu		
	Ortalama	Standart Sapma
Eğitim	4,14	0,78
Sağlık ve güvenlik	3,8	0,88
Çevre ve ekolojik denge	3,72	0,99
Küresel ısınma	3,66	0,98
Dürüst ticaret	3,5	1,16
Şeffaflık	3,34	1,15
Yoksulluk	2,88	1,20
Gelir dengesizliği	2,72	1,06
İşçi hakları	2,4	1,03
Yolsuzluklarla mücadele	2,3	1,01
n:50		

Yukarıdaki tabloda işletmelerin gelecek beş yıl içerisinde belirlenen sosyal sorumluluk konularının hangi oranda aciliyet kazanacağına ilişkin cevapları gösterilmektedir. Buna göre ankete katılanlar, gelecek beş yıl içerisinde en çok eğitim konusunun aciliyet kazanacağını belirtmişler, eğitim konusunu yine yüksek ortalamalarla sağlık ve güvenlik ile çevre ve ekolojik denge konuları takip etmiştir. Elde edilen sonuçlarda yolsuzlukla mücadele 2,3 ortalama ile gelecek beş yıl içerisinde en az aciliyet kazanacağı düşünülen sosyal konu olmuştur.

Aşağıda tablo 11’de ise, araştırmanın birinci bölümüne temel teşkil eden ve Avrupa genelinde gerçekleştirilen araştırmadan sosyal sorumluluk konularının gelecek 5 yıl içerisinde aciliyet kazanma durumuna ilişkin elde edilen sonuçlar sunulmuş, bunu

takiben tablo 12’de ise Türkiye ve Avrupa’dan elde edilen sonuçlar karşılaştırmalı olarak verilmiştir.

Tablolar incelendiğinde iki araştırmadan elde edilen en önemli farklılığın eğitim konusu hakkında olduğu açıkça görülmektedir. Araştırmanın Türkiye’den elde edilen bulgularında işletmeler gelecek 5 yıl içerisinde aciliyet kazanacak sosyal sorumluluk konularını belirtirken 4,14 ortalama ile eğitimi birinci sırada değerlendirirken Avrupa sonuçlarında eğitim konusu 3,2 ortalama ile 8. sırada çıkmıştır. Yine tablo den de takip edilebileceği gibi sağlık ve güvenlik konusu da ülkemizde Avrupa işletmelerine göre çok yüksek oradan aciliyet kazanacağı düşünülen konular arasında yer almıştır. Burada karşımıza çıkan bir diğer ilginç sonuç da Türkiye’de an alt yani 10. sırada değerlendirilen yolsuzluklarla mücadele konusunun Avrupa’da 3,5 ortalama ile 4. sırada değerlendirilmiş olmasıdır.

Tablo 11: Gelecek 5 Yıl İçerisinde Sosyal Sorumluluk Konularının Aciliyet Kazanma Durumu (Avrupa Sonuçları)

Gelecek 5 Yıl İçerisinde Sosyal Sorumluluk Konularının Aciliyet Kazanma Durumu	Ortalama
Sağlık ve güvenlik	3,2
Çevre ve ekolojik denge	3,4
Dürüst ticaret	3,7
Eğitim	4,4
Şeffaflık	3,5
Küresel ısınma	3,8
Yoksulluk	3,0
İşçi hakları	3,1
Gelir dengesizliği	3,4
Yolsuzlukların Önlenmesi	3,5
n:200	

Tablo 12: Gelecek 5 Yıl İçerisinde Sosyal Sorumluluk Konularının Aciliyet Kazanma Durumu (Türkiye-Avrupa Karşılaştırması)

Sosyal Sorumluluk Konularının İşletmeleri Etkileme Oranları	Türkiye	Avrupa
Sağlık ve güvenlik	4,14	3,2
Çevre ve ekolojik denge	3,8	3,4
Dürüst ticaret	3,72	3,7
Eğitim	3,66	4,4
Şeffaflık	3,5	3,5
Küresel ısınma	3,34	3,8
Yoksulluk	2,88	3,0
İşçi hakları	2,72	3,1
Gelir dengesizliği	2,4	3,4
Yolsuzlukların Önlenmesi	2,3	3,5
	n:50	n:200

Tablo 13: Sosyal Sorumluluk Konularıyla İlgili Resmi Şirket Politikası Belirleme ve Sayısal Hedef Koyma Durumu

Sosyal Sorumluluk Konularıyla İlgili Resmi Şirket Politikası Belirleme ve Sayısal Hedef Koyma Durumu				
	Resmi Politika		Sayısal Hedef	
	Sayı	Yüzde%	Sayı	Yüzde%
Eğitim	33	66	21	42
Sağlık ve güvenlik	39	78	20	40
Çevre ve ekolojik denge	28	56	9	18
Küresel ısınma	22	44	5	10
Dürüst ticaret	36	72	7	14
Şeffaflık	37	74	12	24
Yoksulluk	8	16	2	4
Gelir dengesizliği	8	16	6	12
İşçi hakları	25	50	11	22
Yolsuzluklarla mücadele	18	36	2	4
n:50				

Yukarıdaki tabloda işletmelerin sosyal sorumluluk konularıyla ilgili resmi bir şirket politikası belirleyip belirlemediklerine ve bu politikalar ilişkin sayısal hedef koyup koymadıklarına ilişkin bulgular gösterilmektedir.

Tablodan da görülebileceği gibi işletmeler en yoğun olarak sağlık ve güvenlik konusunda resmi bir şirket politikası belirlediklerini ifade etmişlerdir. %74 oranı ile şeffaflık ve %72 oranı ile de dürüst ticaret konuları da işletmelerin resmi bir politikaya sahip oldukları sosyal konular olarak öne çıkmaktadır. Elde edilen verilerde %16 lık oranlarla yoksulluk ve gelir dengesizliği konuları işletmelerin en az resmi politika belirledikleri konular olmuştur.

İşletmelerin ilgili konularla ilgili sayısal hedef belirleme durumlarına bakıldığında ise tüm alanlarda %50'nin altında oranlara sahip oldukları görülmektedir. Sayısal hedef belirleme noktasında eğitim konusu %42 oranı ile ilk sırada karşımıza çıkarken yoksullukla mücadele ve yolsuzluk konuları en aşağıda yer almışlardır.

Aşağıdaki tabloda ise sosyal sorumluluk konularında resmi bir şirket politikası belirleme ve sayısal hedef belirleme bakımından Avrupa'da yapılan araştırmanın sonuçları ile Türkiye araştırmasının sonuçları karşılaştırmalı olarak sunulmuştur. Tablodan da takip edilebileceği gibi elde edilen bulgular arasında önemli farklılıklar vardır. Resmi bir şirket politikası belirlenmesi noktasındaki en keskin farklılık Türkiye'de %16'lık bir oranla en alt sırada çıkan yoksulluk konusunun Avrupa sonuçlarında %96'lık bir oranla en tepede yer bulmasıdır. Sayısal hedef belirleme açısından en önemli farklılık ise çevre ve ekolojik denge konusunda yaşanmaktadır.

Tablo 14: Sosyal Sorumluluk Konularıyla İlgili Resmi Şirket Politikası Belirleme ve Sayısal Hedef Koyma Durumu (Türkiye-Avrupa Karşılaştırması)

Şirket Politikası Belirleme ve Sayısal Hedef Koyma Durumu	Resmi Politika		Sayısal Hedef	
	TR	Avr	TR	Avr.
	%	%	%	%
Yolsuzluklarla mücadele	36	96	14	39
Şeffaflık	74	86	24	41
Sağlık ve güvenlik	50	41	40	37
İşçi hakları	44	53	22	31
Küresel ısınma	16	71	10	28
Gelir dengesizliği	56	71	12	28
Çevre ve ekolojik denge	66	63	18	55
Eğitim	72	90	42	35
Dürüst ticaret	16	96	14	69
Yoksulluk	78	18	4	4
	n:50	n:200	n:50	n:200

Tablo 15: Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Etki Edeceği Alanlar

Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Ortalama	Standart Sapma
İtibar Yönetiminde	4,26	0,85
Kaliteli Çalışanı İşletmeye Çekmede	3,82	1,00
Satışlarda	3,46	0,93
Yatırımcı İlişkilerinde	3,24	1,25
Kalite Algısında	2,84	1,18
Yasal Zorunluluklarda	2,82	1,20
Maliyetleri Düşürmede	1,86	1,01
n:50		

Yukarıdaki tabloda kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının iş hayatının hangi alanlarında etkili olacağına dair verilen yanıtlar bulunmaktadır. Görüldüğü üzere araştırmaya katılanlar 4,26 gibi oldukça yüksek bir ortalama ile kurumsal sosyal sorumluluğun en çok itibar yönetimi üzerinde etkili olacağını belirtmişlerdir. Ve yine tablodan da takip edilebileceği gibi ülkemizde kurumsal sosyal sorumluluğun en az etki edeceği alanlar yasal zorunluluklar ve maliyetleri düşürme olarak tespit edilmiştir.

Aşağıdaki tablo 16’da ise, kurumsal sosyal sorumluluğun etki edeceği alanlar konusunda verilen yanıtlara Türkiye-Avrupa karşılaştırılması açısından bakılmıştır. Elde edilen sonuçlardan görülmektedir ki her iki araştırmada da etki edilecek alanlar benzer bir sıralama ile dizilmişler ancak Avrupa ortalamaları özellikle yasal zorunluluklar ve maliyetleri düşürme konularında Türkiye’den oldukça yüksek çıkmıştır

Tablo 16: Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Etki Edeceği Alanlar (Türkiye-Avrupa Karşılaştırması)

Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Türkiye (Ortalama)	Avrupa (Ortalama)
İtibar Yönetiminde	4,26	4,3
Kaliteli Çalışanı İşletmeye Çekmede	3,82	4,2
Satışlarda	3,46	4,1
Yatırımcı İlişkilerinde	3,24	4,0
Kalite Algısında	2,84	3,8
Yasal Zorunluluklarda	2,82	3,8
Maliyetleri Düşürmede	1,86	3,8
	n:50	n:200

Tablo 17: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projesi Uygulama Oranları

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projesi	
	%
Hayır yok	32
Evet var	68

Araştırmaya katılan işletmelerin %68’i sosyal sorumluluk projesi uyguladıklarını, %32’si ise uygulamadıklarını belirtmiştir.

Yapılan değerlendirmede kurumsal sosyal sorumluluk projeleri uygulayan işletmelerin en yoğunlukla tercih ettikleri alanın toplam 24 proje uygulaması ile eğitim konusu olduğu tespit edilmiştir. Eğitim konusunu, toplam 17 proje uygulaması ile sağlık ve güvenlik konusu takip etmektedir. Yoksulluk ve gelir dengesizliği konuları ise ikişer uygulamayla en az tercih edilen konular olmuştur.

Tablo 18: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kampanyasının Konusuna Karar Veren Kişi/Bölüm

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kampanya Konusuna Karar Veren	Evet	Evet
	Sayı	Yüzde (%)
Genel Müdür	15	30
Yönetim Kurulu	12	24
Pazarlama	5	10
İnsan Kaynakları	1	2
Kurumsal İletişim	18	36
Ortak olarak	6	12
n:50		

Yukarıdaki tabloda uygulanan sosyal sorumluluk projelerinin konularına işletmede kimin karar verdiğine ilişkin sonuçlar aktarılmıştır. Tablodan da görülebileceği gibi %36 ortalama ile kurumsal iletişim birimi, %30 oranı ile de genel müdür en yüksek oranlarda karar veren kişiler durumunda karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynakları birimi ise %2 oran ile kurumsal sosyal sorumluluk konusuna en az oranda karar veren birim olmuştur.

Tablo 19: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kampanyasının Konusu Seçilirken Dikkat Edilen Konular

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Konusu Seçilirken Dikkat Edilenler	Ortalama	Standart Sapma
Marka Özüne Uygunluk	4,25	0,78
Tüketiciye Uygunluk	3,76	0,98
Ürüne Uygunluk	3,42	0,96
n:50		

Yukarıdaki tabloda sosyal sorumluluk proje konularını seçip uygularken tüketiciye, ürüne ve markaya uygunluğun ne ölçüde dikkate alındığına ilişkin yanıtlar aktarılmaktadır. Buna göre işletmeler sosyal sorumluluk proje konusunu seçerken 4,25 ortalama ile en yoğun olarak marka özüne uygunluğa dikkat ettiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 20: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kampanyası Seçilip Uygulanırken Yapılanlar

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerini Seçip Uygularken Yapılanlar		
	Ortalama	Standart Sapma
Çalışanları Bilgilendirme	3,95	1,03
Basın Bülteni	3,93	0,97
Etkinlik	3,90	1,21
Röportaj	3,65	1,25
Kampanya Planlaması	3,61	1,33
Basın Toplantısı	3,54	1,42
Mesaj Konsepti Geliştirme	3,54	1,40
Değerlendirme Araştırması	3,25	1,41
Araştırma	3,16	1,34
Reklam Filmi	2,11	1,55
Ünlü Kullanımı ve Desteği	1,8	1,46

Yukarıdaki tabloda işletmelerin uyguladıkları sosyal sorumluluk projelerini seçerken hangi araçlardan ne ölçüde yararlandıklarına ilişkin sonuçlar gösterilmektedir. Buna göre işletmeler sosyal sorumluluk projelerini uygularken en çok çalışanları bilgilendirme yoluna gitmişler ve daha sonra tablodan da açıkça görülebileği gibi basın bülteni ve röportaj gibi araçlarla basını bilgilendirme yoluna gitmişlerdir. Sosyal sorumluluk kampanyaları için reklam filmi çekme ve ünlü kullanımı ise en az yararlanılan araçlar olmuştur.

Tablo 21: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Konularını Başlatmak-Yerleştirmek İçin Üç Temel Halkla İlişkiler Aracından Biri Olan Davranış Standartlarından Yararlanma Durumu

Davranış Standartları	Var Sayı	Var Yüzde(%)
Yolsuzluklarla mücadele	21	42
şeffaflık	29	58
Sağlık ve güvenlik	28	56
İşçi hakları	15	30
Küresel ısınma	13	26
Gelir dengesizliği	2	4
evre ve ekolojik denge	21	42
Eğitim	26	52
Dürüst ticaret	23	46
Yoksulluk	4	8
n:50		

Yukarıdaki tabloda sosyal sorumlulukla ilgili uygulamaları başlatıp yerleştirirken davranış standartlarından yararlanma durumu gösterilmektedir. Elde edilen sonuçlara göre işletmelerin en fazla %58 oranı ile şeffaflık konusunda davranış standartlarından yararlandıkları görölmektedir. %56 oran ile sağlık ve güvenlik ve %52 oran ile eğitim konusundan da işletmelerin yarısından fazlasının davranış standartlarından yararlandığı tespit edilmiştir. Gelir dengesizliği ve yolsuzluk konuları ise davranış standartlarından en az yararlanan alanlar olmuştur.

Tablo 22: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Konularını Başlatmak-Yerleştirmek İçin Üç Temel Halkla İlişkiler Aracından Biri Olan alışan Eğitiminden Yararlanma Durumu

alışan Eğitimi	Var Sayı	Var Yüzde(%)
Yolsuzluklarla mücadele	14	28
şeffaflık	26	52
Sağlık ve güvenlik	33	66
İşçi hakları	12	24
Küresel ısınma	15	30
Gelir dengesizliği	2	4
evre ve ekolojik denge	21	42
Eğitim	24	48
Dürüst ticaret	16	32
Yoksulluk	3	6
n:50		

Yukarıdaki tabloda sosyal sorululukla ilgili uygulamaları başlatıp yerleştirirken çalışan eğitiminden yararlanma durumu gösterilmektedir. Elde edilen sonuçlara göre işletmelerin en fazla sağlık ve eğitim konusunda çalışan eğitiminden yararlandıkları belirlenmiştir. alışan eğitiminden en az yararlanılan alan ise %4 oran ile gelir dengesizliği konusu olmuştur.

Tablo 23: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Konularını Başlatmak-Yerleştirmek İçin Üç Temel Halkla İlişkiler Aracından Biri Olan Paydaş İletilişiminden Yararlanma Durumu

Paydaş İletilişimi	Var Sayı	Var Yüzde(%)
Yolsuzluklarla mücadele	17	34
şeffaflık	31	62
Sağlık ve güvenlik	32	64
İşçi hakları	17	34
Küresel ısınma	19	38
Gelir dengesizliği	7	14
evre ve ekolojik denge	24	48
Eğitim	36	72
Dürüst ticaret	19	38
Yoksulluk	5	10
n:50		

Yukarıdaki tabloda sosyal sorumlulukla ilgili uygulamaları başlatıp yerleştirirken paydaş iletişiminden yararlanma durumu gösterilmektedir. Elde edilen sonuçlara göre işletmelerin en fazla eğitim konusunda paydaş iletişiminden yararlandıkları görülmektedir. Şeffaflık ve sağlık ve güvenlik konularında paydaş iletişiminin yoğunlaştığı alanlar olarak dikkat çekmektedir. Paydaş iletişiminden en az yararlanan alan ise %10 oranı ile yoksulluk konusu olmuştur.

Tablo 24: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Konularını Başlatmak-Yerleştirmek İçin Üç Temel Halkla İlişkiler Aracından Biri Olan Davranış Standartlarından Yararlanma Durumu (Türkiye-Avrupa Karşılaştırması)

	Davranış Standartları		Çalışan Eğitimi		Paydaş İletişimi	
	Türkiye	Avrupa	Türkiye	Avrupa	Türkiye	Avrupa
	%	%	%	%	%	%
Yolsuzluklarla müc.	42	92	28	82	34	43
Şeffaflık	58	88	52	65	62	49
Sağlık ve güvenlik	56	82	66	80	64	47
İşçi hakları	30	84	24	47	34	43
Küresel ısınma	26	43	30	37	38	65
Gelir dengesizliği	4	33	4	28	14	31
Çevre ve ekol. denge	42	53	42	37	48	47
Eğitim	52	31	48	47	72	28
Dürüst ticaret	46	73	32	49	38	45
Yoksulluk	8	24	6	8	10	18

Yukarıdaki tabloda sosyal sorumluluk uygulamalarını başlatıp yerleştirmek için kullanılan temel üç halkla ilişkiler aracına ilişkin sonuçlar Türkiye ve Avrupa işletmelerine yönelik şekilde karşılaştırmalı olarak verilmiştir. Buna göre eğitim konusunda gerçekleştirilen paydaş iletişimi dışında tüm alanlarda Avrupa'daki işletmelerin davranış standartları, çalışan eğitimi ve paydaş iletişiminden yararlanma oranlarının ülkemiz işletmelerine göre çok daha fazla olduğu açıkça görülmektedir.

Tablo 25: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Konularında Paydaşlarla İşbirliği Durumu

	Devlet		Rakipler		STK'lar		Sendikalar		Tedarikçiler		Müşteriler		Toplam
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Yolsuzluklarla mücadele	22	0,58	5	0,13	2	0,05	4	0,11	1	0,03	4	0,11	38
Şeffaflık	28	0,29	0	0,00	7	0,07	10	0,10	25	0,26	28	0,29	98
Sağlık ve güvenlik	23	0,25	3	0,03	15	0,16	15	0,16	19	0,20	18	0,19	93
İşçi hakları	6	0,26	2	0,09	2	0,09	11	0,48	0	0,00	2	0,09	23
Küresel ısınma	1	0,03	0	0,00	16	0,50	1	0,03	0	0,00	14	0,44	32
Gelir dengesizliği	1	0,25	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	0,75	4
Çev. ekolojik denge	3	0,06	2	0,04	29	0,57	3	0,06	4	0,08	10	0,20	51
Eğitim	10	0,12	2	0,02	33	0,38	10	0,12	10	0,12	21	0,24	86
Dürüst ticaret	13	0,28	3	0,07	6	0,13	4	0,09	10	0,22	10	0,22	46
Yoksulluk	2	0,29	0	0,00	2	0,29	0	0,00	0	0,00	3	0,43	7

Tablo 26: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Konularını Başlatmak-Yerleştirmek İçin Kullanılan Araçlar

Sosyal Sorumluluk Uygulamalarını Başlatmak-Yerleştirmek İçin Kullanılanlar	Evet Sayı	Evet %
Şirket internet sitesi	44	88
KSS sürdürülebilirlik raporu	11	22
ISO 14001	1	2
Faaliyet raporunda bölüm	28	56
KSS içeren pazarlama	21	42
Bilgilendirme broşürü	36	72
Afiş	41	82
Diğer	6	12
n:50		

Yukarıdaki tabloda işletmelerin sosyal sorumluluk konularını başlatmak ve yerleştirmek için kullandıkları araçlara dair bilgiler verilmektedir. Buna göre ülkemizde işletmeler bu konuda en çok şirketlerin internet sitelerinden yararlanmaktadır. %41

oranı ile afişler, %36 oranı ile de bilgilendirme broşürleri internet sitelerini takiben kullanılan araçlar olmuştur.

Aşağıdaki tablo 27’deise işletmelerin sosyal sorumluluk konularını başlatmak ve yerleştirmek için kullandıkları araçlar Türkiye-Avrupa karşılaştırması olarak sunulmuştur. Buna göre, ülkemizde adı geçen tüm araçların sosyal sorumluluk konularında kullanılma oranlarının Avrupa’daki işletmelere kıyasla oldukça düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 27: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Konularını Başlatmak-Yerleştirmek İçin Kullanılan Araçlar (Türkiye-Avrupa Karşılaştırması)

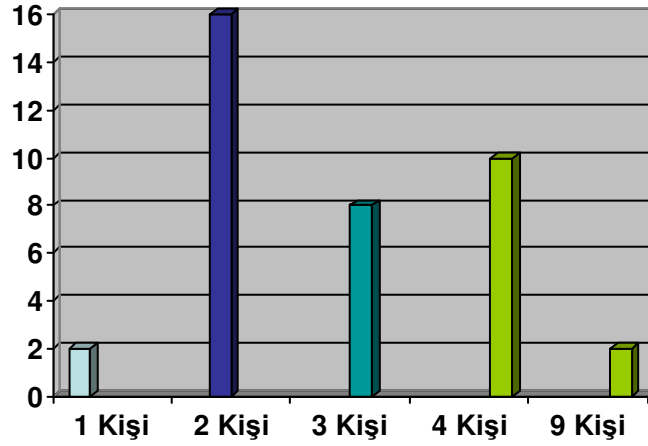
Sosyal Sorumluluk Uygulamalarını Başlatmak-Yerleştirmek İçin Kullanılanlar	Türkiye	Avrupa
	%	%
Şirket internet sitesi	44	98
KSS sürdürülebilirlik raporu	11	90
ISO 14001	1	82
Faaliyet raporunda bölüm	28	80
KSS içeren pazarlama	21	75
Bilgilendirme broşürü	36	47
Afiş	41	84
Diğer	6	-
	n:50	n:200

Tablo 28: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerini Yönetebilmek İçin Ayrı Bir Ekibe Sahip Olma Durumu (Türkiye-Avrupa Karşılaştırması)

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerini Yönetmek Üzere Ayrı Bir Ekip		
	Türkiye %	Avrupa(%)
Var	38	95

Yukarıdaki tabloda işletmelerin sosyal sorumluluk kampanyalarını yönetebilmek için işletme bünyesinde bu işe özel bir ekibe sahip olup olmadıklarına ilişkin veri sunulmaktadır. Buna göre araştırmaya katılan işletmelerin %38’i ayrı bir ekibe sahip olduklarını belirtmişlerdir. Avrupa işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen araştırmaya baktığımızda ise işletmelerin %95’inin sosyal sorumluluk faaliyetlerini yönetmek üzere ayrı bir ekibe sahip olduklarını görüyoruz.

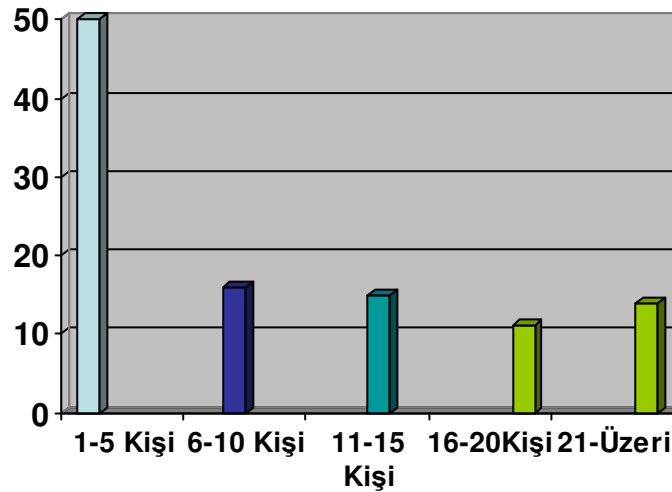
Şekil 2: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ekibinde Bulunan Kişi Sayısı



Yukarıdaki şekilde sosyal sorumluluk faaliyetlerini yönetebilmek için işletme bünyesinde bir ekibe sahip olan işletmelerin bu ekiplerde kaç kişiyi çalıştırdıklarına dair veri sunulmuştur. Buna göre kurulan ekiplerde çalışan kişi sayısı 1 ila 9 arasında değişmekte, ekipler en yoğun olarak da 2 kişiden oluşmaktadır.

Aşağıdaki şekilde ise sosyal sorumluluk faaliyetlerini yönetebilmek için Avrupa’da bulunan işletmeler bünyesinde bir ekibe sahip olan işletmelerin bu ekiplerde kaç kişiyi çalıştırdıklarına dair veri sunulmuştur. Şekil incelendiğinde bu işletmelerde kurulan ekiplerde çalıştırılan kişi sayısının 21’in üzerine kadar çıktığı görülmektedir. Bu işletmelerde en büyük yoğunluk 1-5 kişi olmaktadır.

Şekil 3 : Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ekibinde Bulunan Kişi Sayısı (Avrupa Sonuçları)



Tablo 29: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinden Sorumlu Olan En Son Makam

İşletmede Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinden Sorumlu En Son Makam		
	Sayı	Yüzde (%)
Yönetim Kurulu	17	34
CEO	11	22
G. Müdür	10	20
Kurumsal İletişim	8	16
Pazarlama Direktörlüğü	1	2
yok	3	6
Toplam	50	100

Yukarıdaki tabloda işletme içerisinde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinden sorumlu en son makamın kim olduğuna ilişkin veriler sunulmuştur. Buna göre yönetim kurulu %34'lük bir oran ile ilk sırada yer almaktadır.

Tablo 30: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerini Yönetebilmek Ajans Desteği Alma Durumu

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri İçin Dışardan Ajans Desteği Alma Durumu		
	Sayı	Yüzde
Var olan halkla ilişkiler ajansımızla çalışıyoruz	29	58
Ajans desteği almıyoruz	18	36
Ayrı kurumsal sosyal sor. ajansı ile çalışıyoruz	2	4
Ayrı halkla ilişkiler ajansı ile çalışıyoruz	1	2
Toplam	50	100

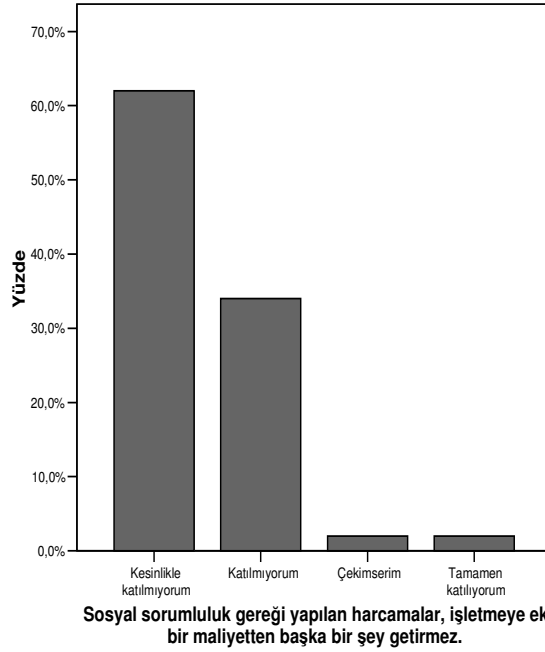
Yukarıdaki tabloda işletmelerin sosyal sorumluluk projelerini uygularken ajans desteği alıp almadıklarına ilişkin sonuçlar gösterilmektedir. Elde edilen sonuçlara göre işletmelerin %58'i sosyal sorumluluk proje uygulamaları sırasında var olan halka ilişkiler ajansları ile çalışmaya devam ettiklerini belirtmişlerdir. Buna karşın %36'sı söz konusu proje uygulamalarında ajans desteği almadıklarını söylemişlerdir. Ayrı ajans ile çalışan işletme oranı ise toplam %6'da kalmıştır.

Tablo 31: Küresel Isınma Konusunda İşletmelerin Aldığı Önlemler

Küresel Isınma Konusunda Yapılanlar		
	Ortalama	Standart Sapma
Daha Az Enerji Kullanımı	3,86	0,88
Daha Az Su Kullanımı	3,7	1,01
Daha Az Emisyon	3,26	1,17
Ulaşım Araçlarının Daha Az Kullanımı	3,18	1,20
Teknolojik Ürün Dizaynı	2,94	1,15
Ürün Kullanımı Paylaşımı	2,93	1,2
n:50		

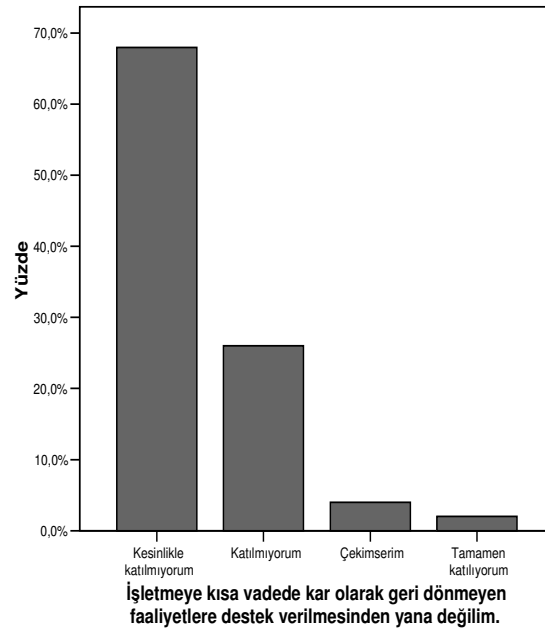
Yukarıdaki tabloda günümüzün en önemli sosyal sorumluluk proje alanlarından birisi haline gelen küresel ısınma konusunda işletmelerin aldıkları önlemlere ilişkin sonuçlar verilmektedir. Tablodan da görülebileceği gibi ülkemiz işletmelerinin bu konuda en yoğun olarak başvurdukları önemler daha az enerji kullanımı ve daha az su kullanımı olmaktadır.

Şekil 4: Sosyal Sorumluluk Gereği Yapılan Harcamalar İşletmelere Ek Bir Maliyetten Başka Bir Şey Getirmez İfadesi Hakkındaki Tutum



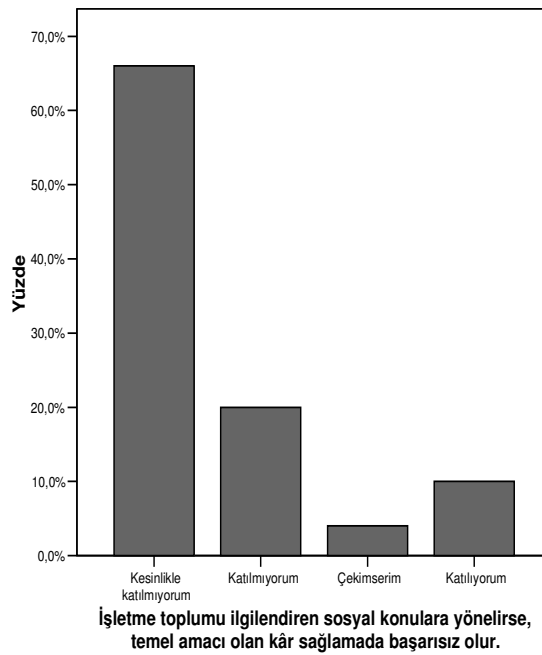
Araştırmaya katılanların %62'si sosyal sorumluluk gereği yapılan harcamalar işletmelere ek bir maliyetten başka bir şey getirmez ifadesine kesinlikle katılmadıklarını %34'ü de katılmadıklarını belirtmişlerdir. Söz konusu ifadeye ilişkin çekimser olduğunu ya da katıldığını bildirenlerin oranı %2 civarında kalmıştır.

Şekil 5: İşletmeye Kısa Vadede Kar Olarak Geri Dönmeyen Hiçbir Yatırıma Destek Verilmesinden Yana Değilim



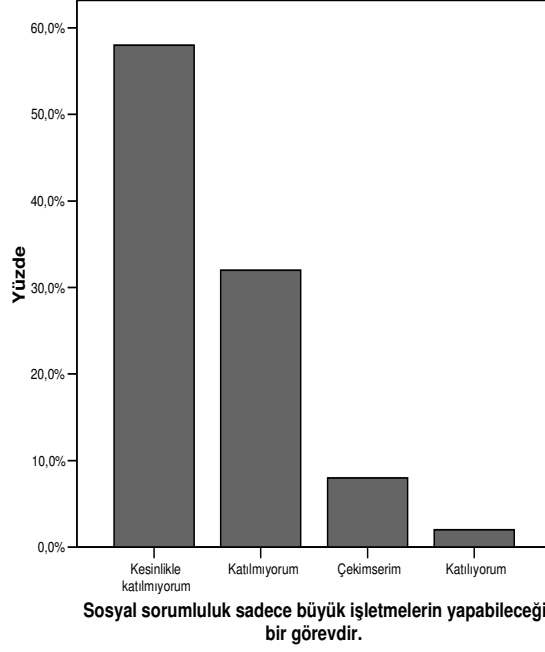
İşletmeye kısa vadede kar olarak geri dönmeyen hiçbir yatırıma destek verilmesinden yana değilim ifadesine %94 oranında katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum yanıtı verilmiştir.

Şekil 6: İşletme Toplumu İlgilendiren Sosyal Konulara Yönelirse, Temel Amacı Olan Kar Sağlamada Başarısız Olur İfadesine Karşı Tutum



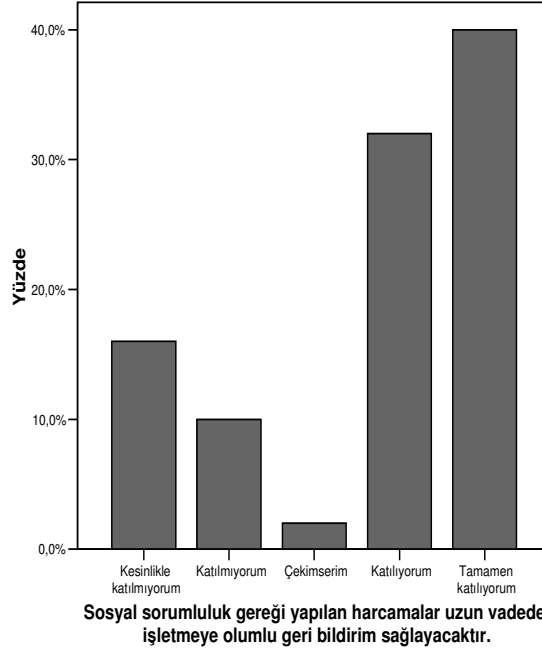
Araştırmaya katılanların %66'sı işletme toplumu ilgilendiren sosyal konulara yönelirse, temel amacı olan kar sağlamada başarısız olur ifadesine kesinlikle katılmıyorum şeklinde görüş bildirmiştir. Söz konusu ifadeye katıldıklarını bildirenlerin oranı ise %10'dur.

Şekil 7: Sosyal Sorumluluk Sadece Büyük İşletmelerin Yapabileceği Bir Görevdir İfadesine Karşı Tutum



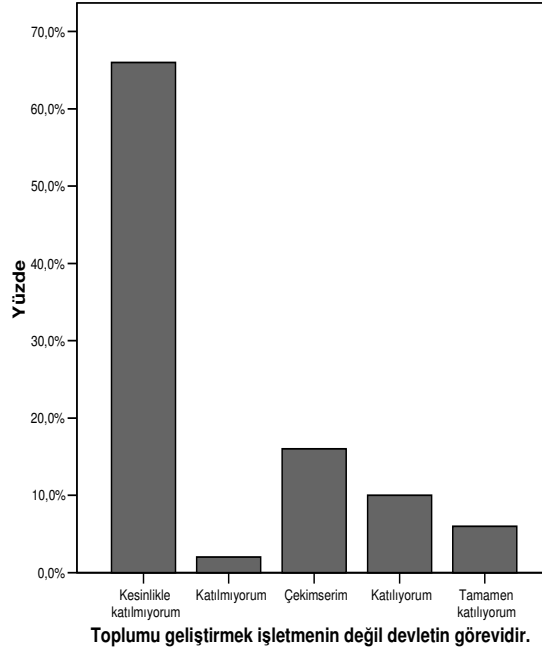
Sosyal sorumluluk sadece büyük işletmelerin yapabileceği bir görevdir ifadesine katılımcıların %58'i kesinlikle katılmıyorum, %32'si katılmıyorum, %8'i çekimserim, %2'si ise katılıyorum şeklinde yanıt vermiştir.

Şekil 8: Sosyal Sorumluluk Gereği Yapılan Harcamalar Uzun Vadede İşletmeye Olumlu Geri Bildirim Sağlayacaktır İfadesine Karşı Tutum



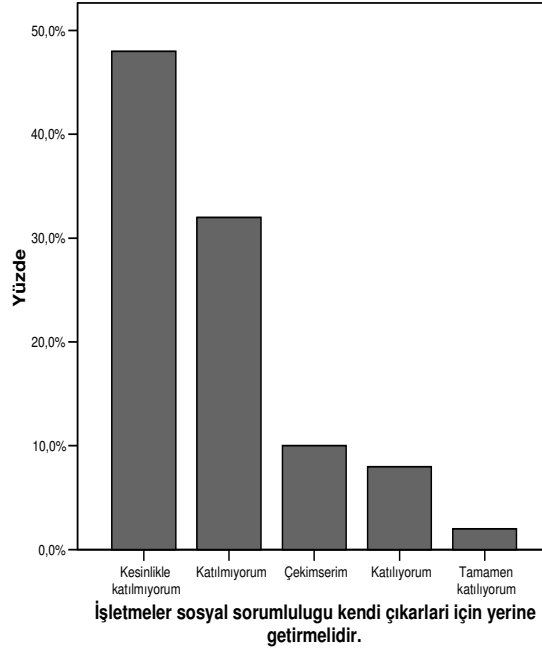
Sosyal sorumluluk gereği yapılan harcamalar uzun vadede işletmeye olumlu geri bildirim sağlayacaktır ifadesine katılımcıların %70'ten fazlası katılıyorum ya da tamamen katılıyorum şeklinde yanıt vermiştir. Bu ifadeye katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını bildirenlerin oranı %26 olarak tespit edilmiştir.

Şekil 9: Toplumu Geliştirmek İşletmenin Değil Devletin Görevidir İfadesine Karşı Tutum



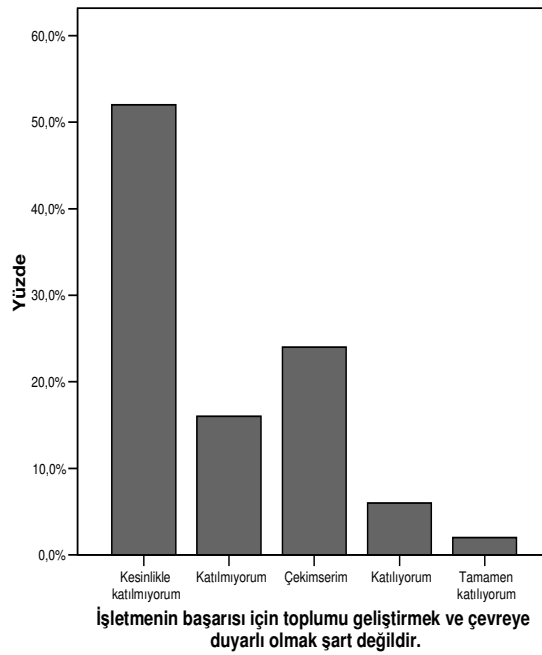
Araştırmaya katılanların %66'sı toplumu geliştirmek işletmenin değil devletin görevidir ifadesine kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu soruya çekimser görüş bildirenlerin oranı %16, katıldıklarını belirtenlerin oranı %10, tamamen katıldıklarını bildirenlerin oranı ise %6'dır.

Şekil 10: İşletmeler Sosyal Sorumluluğu Kendi Çıkarları İçin Yerine Getirmelidir İfadesine Karşı Tutum



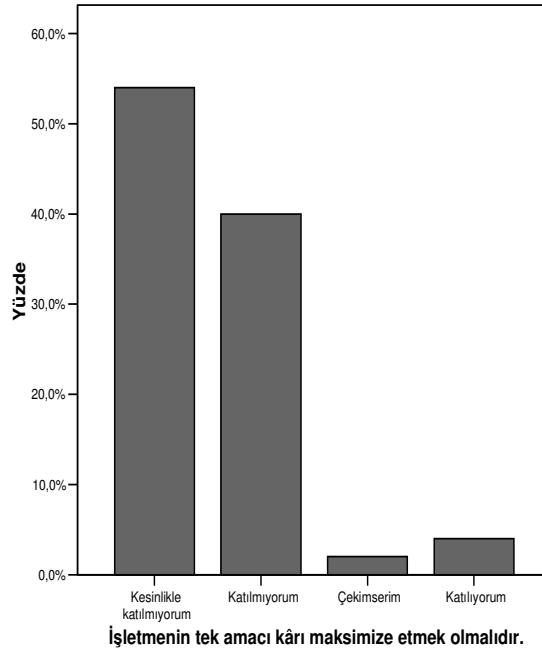
Katılımcıların %48'si işletmeler sosyal sorumluluğu kendi çıkarları için yerine getirmelidir ifadesine kesinlikle katılmadıklarını, %32'si ise katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Şekil 11: İşletmenin Başarısı İçin Toplumu Geliştirmek ve Çevreye Duyarlı Olmak Şart Değildir İfadesine Karşı Tutum



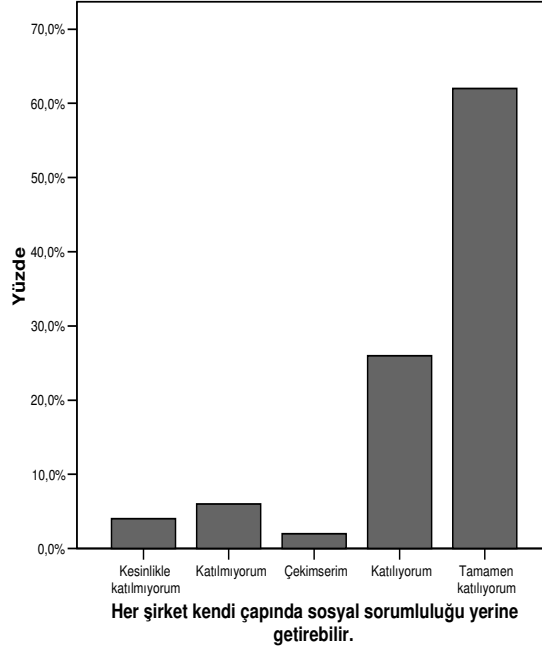
İşletmenin başarısı için toplumu geliştirmek ve çevreye duyarlı olmak şart değildir ifadesine ilişkin sonuçlar değerlendirildiğinde katılımcıların %52'sinin kesinlikle katılmıyorum, %16'sının ise katılmıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir. Söz konusu ifade karşısında çekimser olduğunu bildirenlerin oranı ise %24'tür. İfadeye katıldıklarını ya da tamamen katıldıklarını bildirenlerin oranı ise %8 olarak tespit edilmiştir.

Şekil 12: İşletmenin Tek Amacı Karı Maksimize Etmek Olmalıdır İfadesine Karşı Tutum



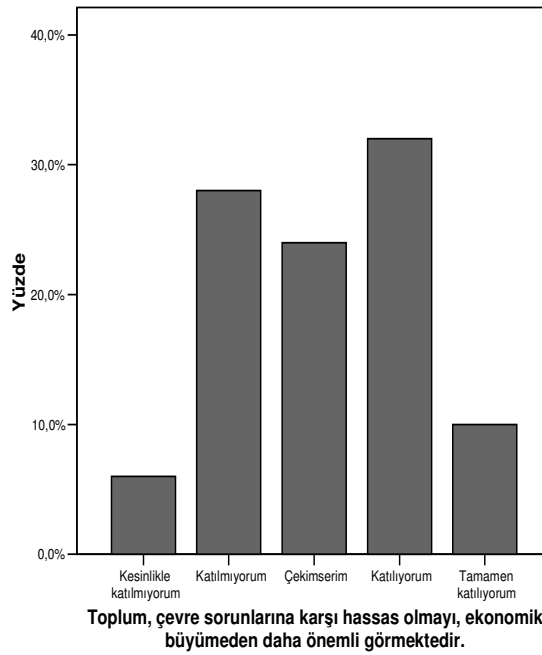
Katılımcıların %54'ü işletmenin tek amacı karı maksimize etmektir ifadesine kesinlikle katılmadıklarını %40'ı ise katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

Şekil 13: Her Şirket Kendi Çapında Sosyal Sorumluluğunu Yerine Getirebilir İfadesine Karşı Tutum



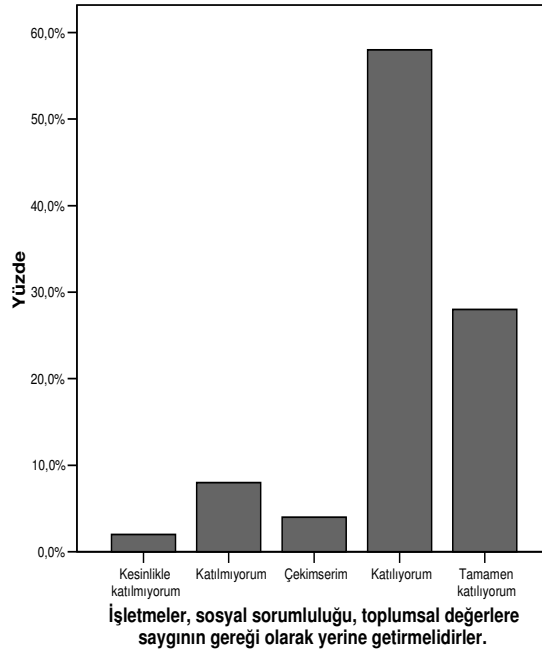
Her şirket kendi çapında sosyal sorumluluğunu yerine getirebilir ifadesine katılımcıların %62'si tamamen katılıyorum, %26'sı da katılıyorum şeklinde görüş bildirmiştir.

Şekil 14: Toplum Çevre Sorunlarına Karşı Hassas Olmayı, Ekonomik Büyümeden Daha Önemli Görmektedir İfadesine Karşı Tutum



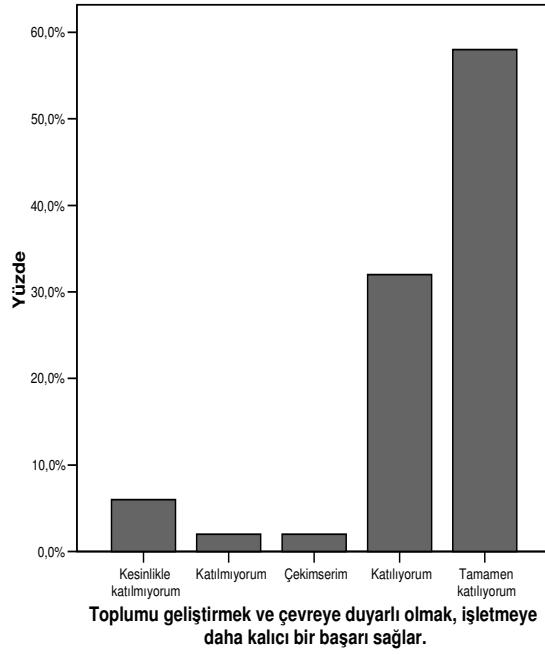
Toplum, çevre sorunlarına karşı hassas olmayı, ekonomik büyümeden daha önemli görmektedir ifadesine katılımcıların %32'si katılıyorum, %28'i ise katılmıyorum şeklinde yanıt vermiştir. Söz konusu ifadeye çekimser kalan katılımcı oranı %24 olmuştur.

Şekil 15: İşletmeler, Sosyal Sorumluluğu Toplumsal Değerlere Saygının Bir Gereği Olarak Yerine Getirmelidir İfadesine Karşı Tutum



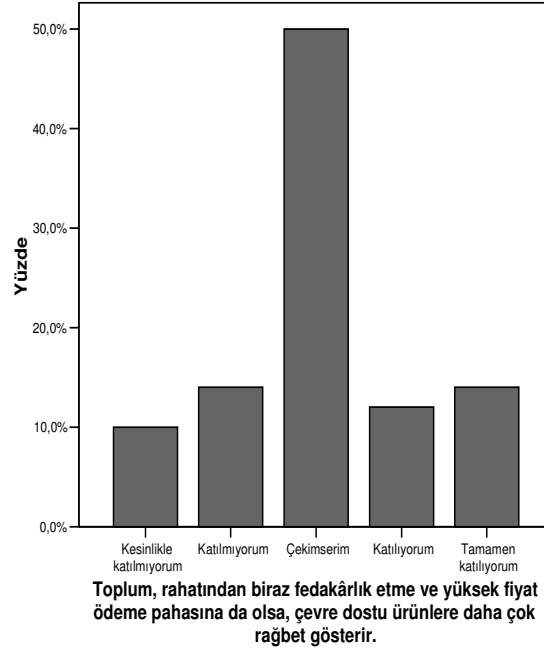
Katılımcıların %58'i, işletmeler, sosyal sorumluluğu toplumsal değerlere saygının bir gereği olarak yerine getirmelidir ifadesine katıldıklarını, %28'i de tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Söz konusu ifadeye katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtenlerin oranı toplam %10'dur.

Şekil 16: Toplumu Geliştirmek İçin Çevreye Duyarlı Olmak, İşletmeye Daha Kalıcı Bir Başarı Sağlar İfadesine Karşı Tutum



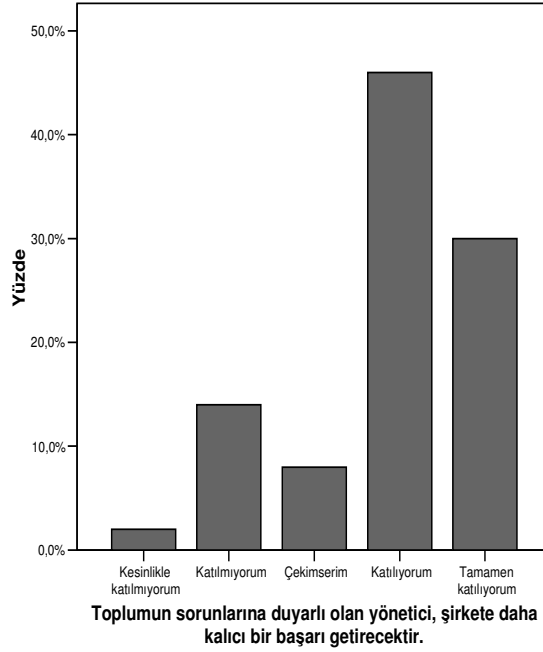
Katılımcıların %58'i, toplumu geliştirmek için çevreye duyarlı olmak, işletmeye daha kalıcı bir başarı sağlar ifadesine tamamen katıldıklarını, %32'si ise katıldıklarını ifade etmişlerdir. Söz konusu ifadeye kesinlikle katılmadıklarını bildirenlerin oranı %6, katılmadıklarını bildirenlerin oranı %2, çekimser kalanların oranı ise %2'dir.

Şekil 17: Toplum, Rahatından Biraz Fedakârlık Etme ve Yüksek Fiyat Ödeme Pahasına da Olsa Çevre Dostu Ürünlere Daha Çok Rağbet Gösterir İfadesine Karşı Tutum



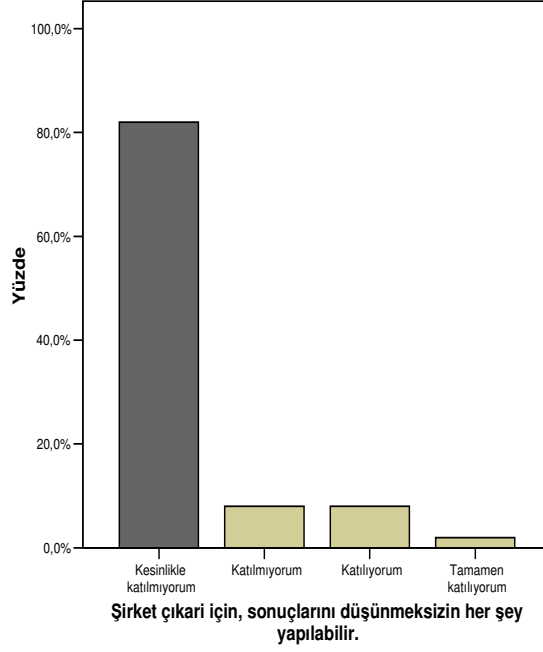
Toplum, rahatından biraz fedakârlık etme ve yüksek fiyat ödeme pahasına da olsa çevre dostu ürünlere daha çok rağbet gösterir ifadesine katılımcıların %50'si çekimser kaldıklarını ifade etmişlerdir. Katıldıklarını bildirenlerin oranı %12, katılmadıklarını bildirenlerin oranı %14 olmuştur. Katılımcıların %10'u söz konusu ifadeye kesinlikle katılmadıklarını, %14 ise tamamen katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Şekil 18: Toplumun Sorunlarına Duyarlı Olan Yönetici, Şirkete Daha Kalıcı Bir Başarı Getirecektir İfadesine Karşı Tutum



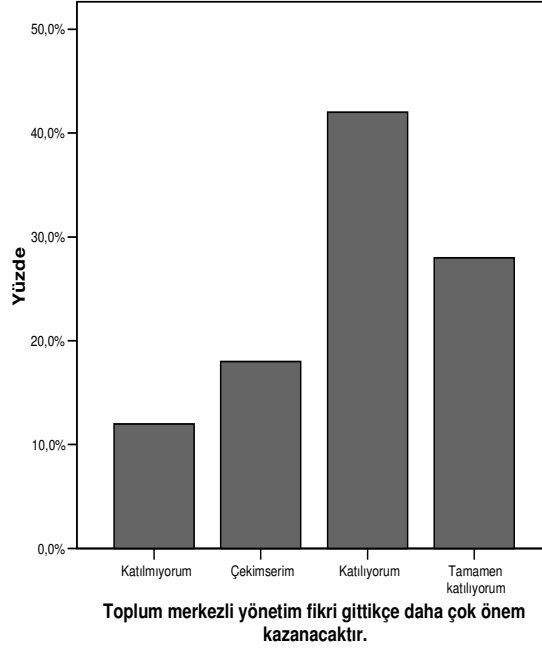
Araştırmaya katılanları %46'sı toplumun sorunlarına duyarlı olan yönetici, şirkete daha kalıcı bir başarı getirecektir ifadesine katıldıklarını bildirmişlerdir. Söz konusu ifadeye katıldıklarını bildirenlerin oranı %30, çekimser kalanların oranı %8, katılmayanların oranı %14, kesinlikle katılmayanların oranı ise %2 olmuştur.

Şekil 19: Şirket Çıkartı İçin Sonuçlarını Düşünmeksizin Herşey Yapılabilir İfadesine Karşı Tutum



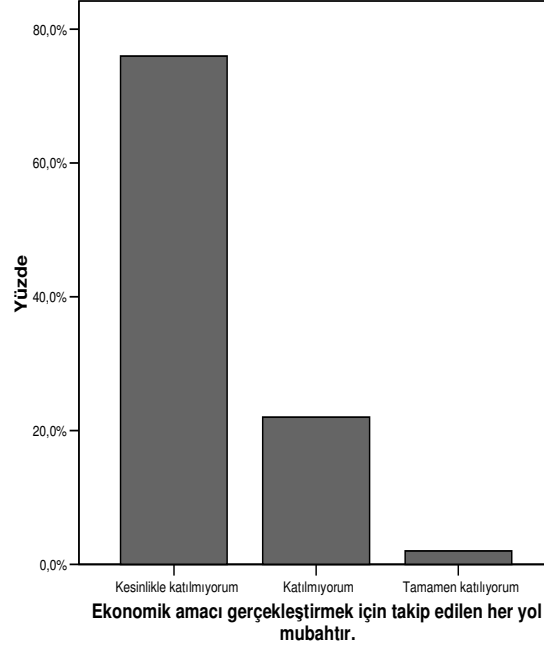
Şirket çıkartı için sonuçlarını düşünmeksizin herşey yapılabilir ifadesine katılımcıların %82'si kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Şekil 20: Toplum Merkezli Yönetim Fikri Gittikçe daha Çok Önem Kazanacaktır İfadesine Karşı Tutum



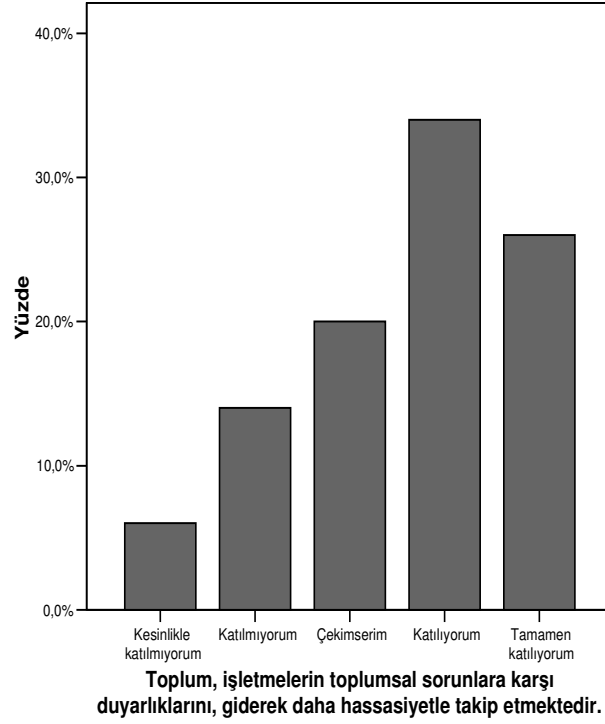
Katılımcıların %42'i toplum merkezli yönetim fikri gittikçe daha çok önem kazanacaktır ifadesine katıldıklarını, %28'i tamamen katıldıklarını ifade etmiştir. Söz konusu ifadeye katılmayan ya da tamamen katılmayanların toplam oranı %20, çekimser kalanların oranı ise %18'dir.

Şekil 21: Ekonomik Amacı Gerçekleştirmek İçin Takip Edilen Her Yol Mubahtır İfadesine Karşı Tutum



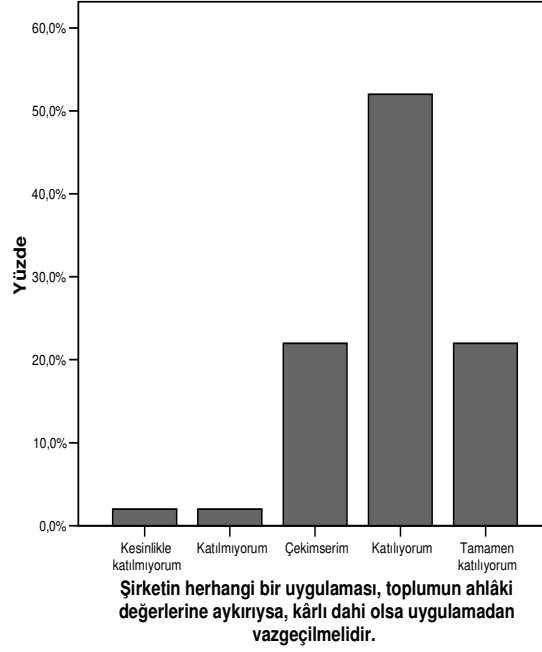
Katılımların %76'sı ekonomik amacı gerçekleştirmek için takip edilen her yol mubahtır ifadesine kesinlikle katılmadıklarını, %22'si de katılmadıklarını belirtmiştir.

Şekil 22: Toplum, İşletmelerin Toplumsal Sorunlara Karşı Duyarlılıklarını Giderek Daha Hassasiyetle Takip Etmektedir İfadesine Karşı Tutum



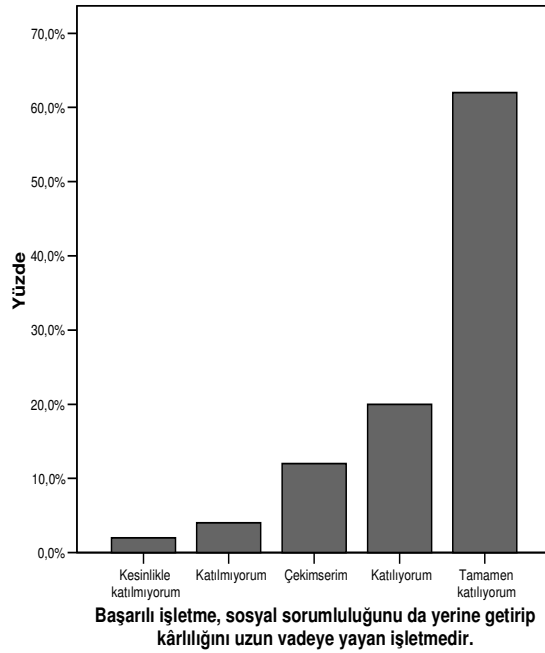
Toplum, işletmelerin toplumsal sorunlara karşı duyarlılıklarını giderek daha hassasiyetle takip etmektedir ifadesine katılımcıların %34'ü katıldıklarını, %26'sı tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların %20'lik bir bölümü ise söz konusu ifade karşısında çekimser kaldıklarını ifade etmişlerdir. İşletmelerin toplumsal sorunlara karşı duyarlılıklarını giderek daha hassasiyetle takip etmektedir ifadesine katılmadığını ya da kesinlikle katılmadığını ifade edenlerin oranı ise toplam %20'dir.

Şekil 23: Şirketin Herhangi Bir Uygulaması, Toplumun Ahlakî Değerlerine Aykırıysa, Karlı Dahî Olsa Uygulamadan Vazgeçilmelidir İfadesine Karşı Tutum



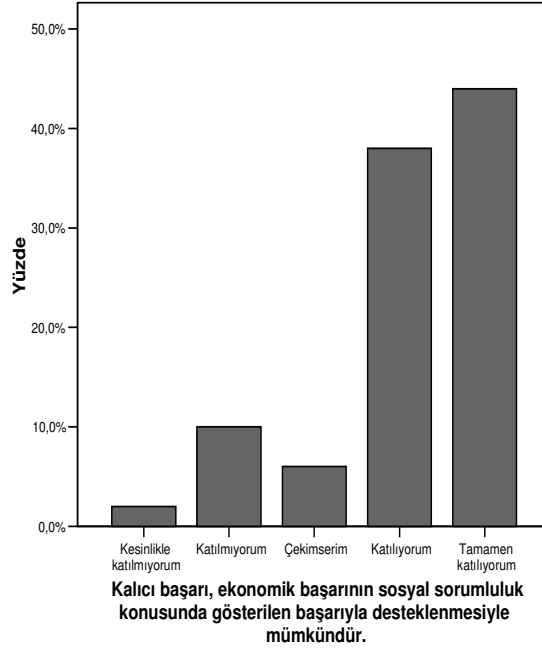
Katılımcıların %52'si söz konusu ifadeye katıldıklarını, %22'si tamamen katıldıklarını belirtmişler, %22'si ise çekimser kalmıştır.

Şekil 24: Başarılı İşletme, Sosyal Sorumluluğunu Yerine Getirip Kârlılığını Uzun Vadeye Yayan İşlemedir İfadesine Karşı Tutum



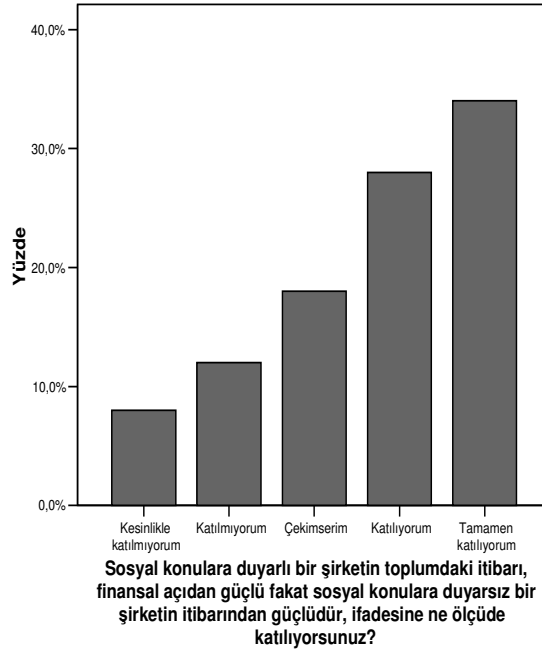
Başarılı işletme, sosyal sorumluluğunu yerine getirip karlılığını uzun vadeye yayan işletmedir ifadesine katılanların oranı %20, tamamen katılanların oranı ise %60'tır. Söz konusu ifade karşısında çekimser olduğunu belirtenler %12, katılmadığını belirtenler %4, kesinlikle katılmadığını belirtenler ise %2'dir.

Şekil 25: Kalıcı Başarı, Ekonomik başarının Sosyal Sorumluluk Konusunda Gösterilen Başarıyla Desteklenmesiyle Mümkündür İfadesine Karşı Tutum



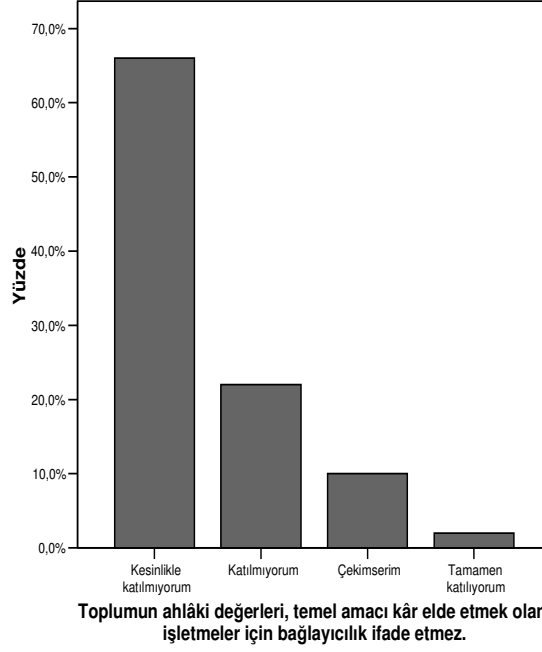
Kalıcı başarı, ekonomik başarının sosyal sorumluluk konusunda gösterilen başarıyla desteklenmesiyle mümkündür ifadesine katılıyorum görüşünü bildirenlerin oranı %38, tamamen katılıyorum görüşü bildirenlerin oranı ise %44'tür. %6'lık bir kitle çekimser olduğunu, %10'u katılmadıklarını, %2'si kesinlikle katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

Şekil 26: Sosyal Konulara Duyarlı Bir Şirketin Toplumdaki İtibarı Finansal Açıdan Güçlü Fakat Sosyal Konulara Duyarsız bir Şirketin İtibarından Güçlüdür İfadesine Karşı Tutum



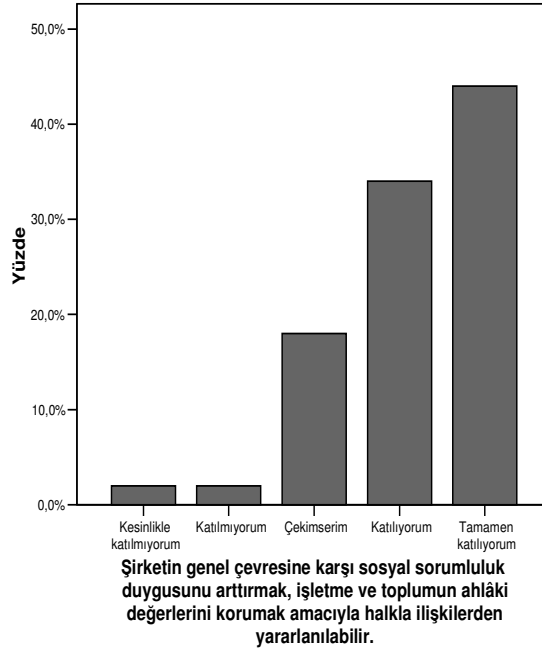
Sosyal konulara duyarlı bir şirketin toplumdaki itibarı finansal açıdan güçlü fakat sosyal konulara duyarsız bir şirketin itibarından güçlüdür ifadesine katıldığını ifade edenlerin oranı %28, tamamen katıldığını söyleyenlerin oranı %34'tür. Söz konusu ifade karşısında çekimser olduğunu ifade edenlerin oranı %18, katılmadığını ya da kesinlikle katılmadığını bildirenlerin oranı toplam %20'dir.

Şekil 27: Toplumun Ahlakî Değerleri, Temel Amacı Kar Elde Etmek Olan İşletmeler İçin Bağlayıcılık İfade Etmez İfadesine Karşı Tutum



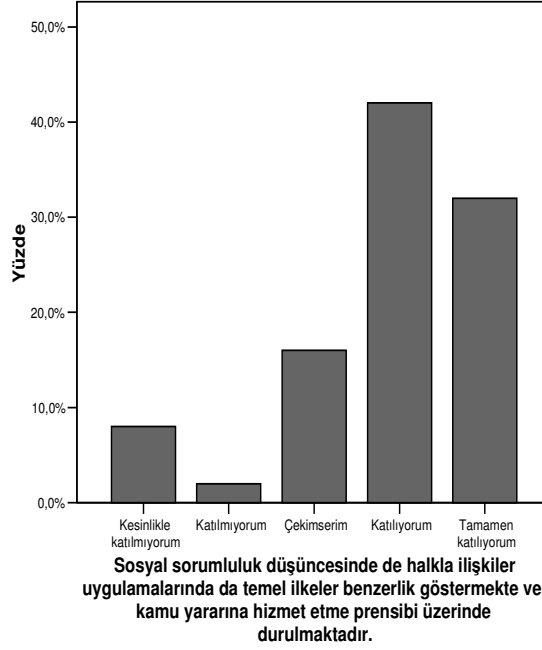
Katılımcıların %66'sı söz konusu ifadeye kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. %22'lik bir oran katılmadığını, %10'luk bir oran ise çekimser olduğunu belirtmiştir.

Şekil 28: Şirketin Genel Çevresine Karşı Olan Sosyal Sorumluluk Duygusunu Arttırmak, İşletme ve Toplumun ahlaki Değerlerini Korumak Amacıyla Halkla İlişkilerden Yararlanılabilir İfadesine Karşı Tutum



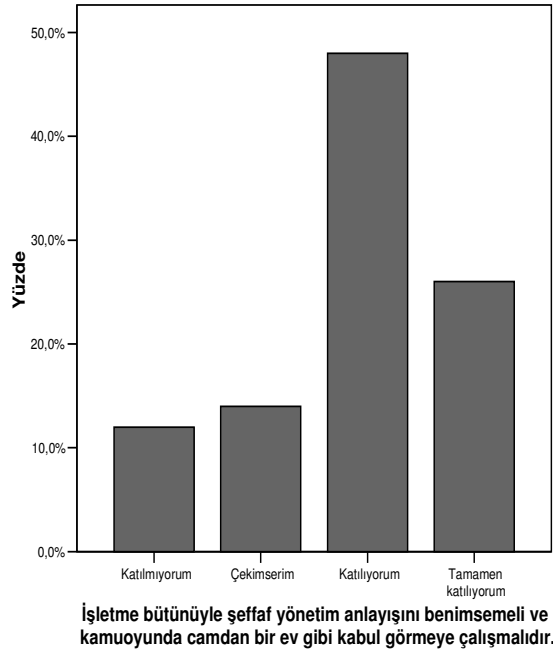
Sosyal konulara duyarlı bir şirketin toplumdaki itibarı finansal açıdan güçlü fakat sosyal konulara duyarsız bir şirketin itibarından güçlüdür ifadesine katılıyorum şeklinde görüş bildirenlerin oranı %28, tamamen katılıyorum şeklinde görüş bildirenlerin oranı ise %34'tür. Katılımcıların %18'i çekimser oldukları, %12'si söz konusu görüşe katılmadıklarını, %8'i ise kesinlikle katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

Şekil 29: Sosyal Sorumluluk Düşüncesi İle Halkla İlişkiler Uygulamaları Benzerlik Göstermekte ve Kamuoyuna Hizmet Prensibi Üzerinde Durulmaktadır İfadesine Karşı Tutum



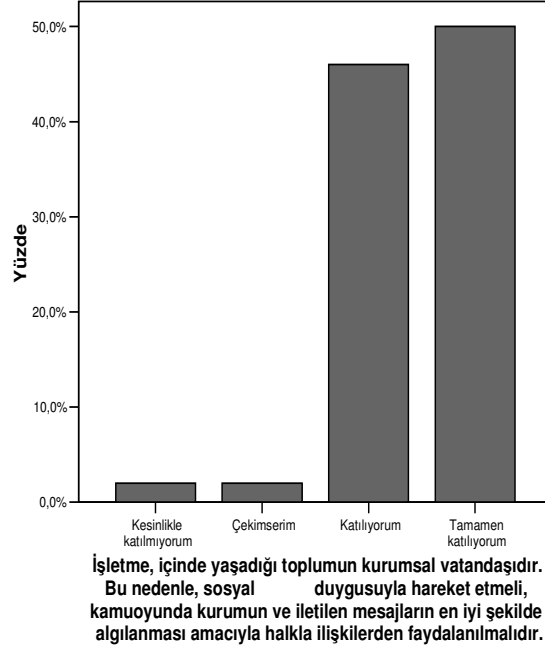
Katılımcıların %42'si sosyal sorumluluk düşüncesi ile halkla ilişkiler uygulamaları benzerlik göstermekte ve kamuoyuna hizmet prensibi üzerinde durulmaktadır ifadesine katıldıklarını, %32'si ise tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Çekimser kalanların oranı %16, katılmayan ya da kesinlikle katılmayanların oranı toplan %10'dur.

Şekil 30: İşletme Bütünüyle Şeffaf Yönetim Anlayışını Benimsemeli ve Kamuoyunda Camdan Bir Ev Gibi Kabul Görmeye Çalışmalıdır İfadesine Karşı Tutum



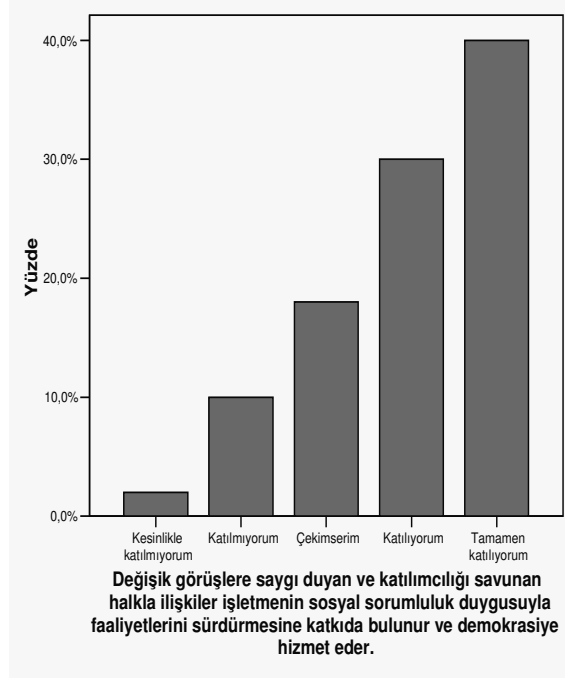
Katılımcıların %48'i işletme bütünüyle şeffaf yönetim anlayışını benimsemeli ve kamuoyunda camdan bir ev gibi kabul görmeye çalışmalıdır ifadesine katıldıklarını, %26'sı ise tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir. Katılmıyorum diyenlerin oranı %12, çekimser olduğunu ifade edenlerin oranı ise %14'tür.

Şekil 31: İşletme İçinde Yaşadığı Sosyal Toplumun Kurumsal Vatandaşıdır. Bu Nedenle Sosyal Sorumluluk Duygusuyla Hareket Etmeli, Kamuoyunda Kurumun ve İletilen Mesajların En İyi Şekilde Algılanması Amacıyla Halkla İlişkilerden Faydalanılmadır İfadesine Karşı Tutum



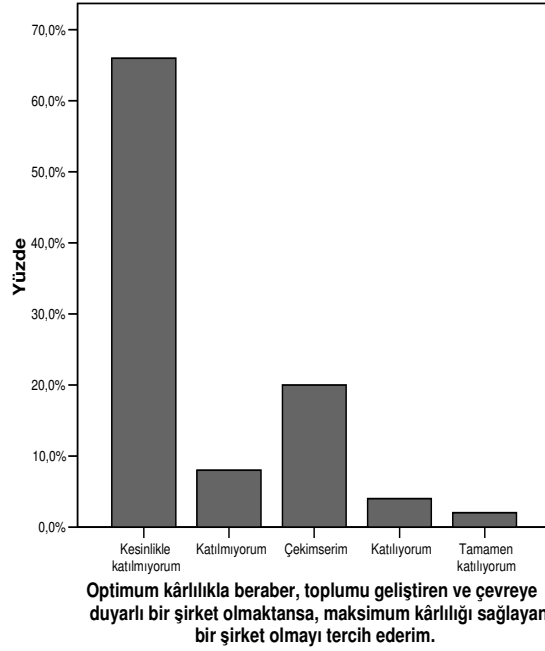
İşletme içinde yaşadığı sosyal toplumun kurumsal vatandaşıdır. Bu nedenle sosyal sorumluluk duygusuyla hareket etmeli, kamuoyunda kurumun ve iletilen mesajların en iyi şekilde algılanması amacıyla halkla ilişkilerden faydalanılmadır ifadesine tamamen katıldıklarını ifade eden katılımcıların oranı %50, katıldıklarını ifade eden katılımcıların oranı %46, çekimser olduğunu ifade eden katılımcıların oranı %2, kesinlikle katılmadıklarını ifade eden katılımcıların oranı ise %2'dir.

Şekil 32: Değişik Görüşlere Saygı Duyan ve Katılımcılığı Savunan Halkla İlişkiler İşletmenin Sosyal Sorumluluk Duygusuyla Faaliyetlerini Sürdürmesine Katkıda Bulunur ve Demokrasiye Hizmet Eder İfadesine Karşı Tutum



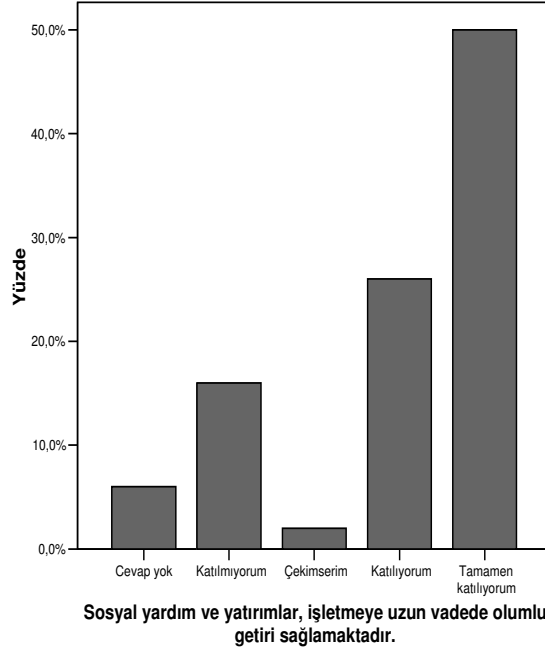
Değişik görüşlere saygı duyan ve katılımcılığı savunan halkla ilişkiler işletmenin sosyal sorumluluk duygusuyla faaliyetlerini sürdürmesine katkıda bulunur ve demokrasiye hizmet eder ifadesine tamamen katıldıklarını ifade eden katılımcıların oranı %40, katıldıklarını ifade eden katılımcıların oranı %30, çekimser kalanların oranı %18, katılmadıklarını bildirenlerin oranı %10, kesinlikle katılmadıklarını ifade eden katılımcıların oranı ise %2'dir.

Şekil 33: Optimum Karlılıkla Beraber, Toplumu Geliştiren ve Çevreye Duyarlı Bir Şirket Olmaktansa, Maksimum Karlılığı Sağlayan Bir Şirket Olmayı Tercih Ederim İfadesine Karşı Tutum



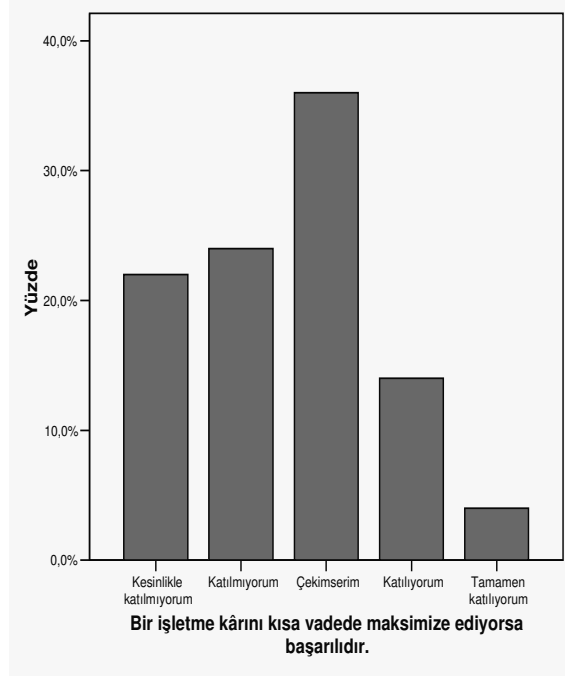
Katılımcıların %68'i optimum karlılıkla beraber, toplumu geliştiren ve çevreye duyarlı bir şirket olmaktansa, maksimum karlılığı sağlayan bir şirket olmayı tercih ederim ifadesine kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Söz konusu ifadeye katılmadıklarını bildirenlerin oranı %26, çekimser olduğunu ifade edenlerin oranı %4, tamamen katıldıklarını ifade edenlerin oranı %2'dir.

Şekil 34: Sosyal Yardım ve Yatırımlar, İşletmeye Uzun Vadede Olumlu Getiri Sağlamaktadır İfadesine Karşı Tutum



Katılımcıların %50'si sosyal yardım ve yatırımlar, işletmeye uzun vadede olumlu getiri sağlamaktadır ifadesine tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Söz konusu ifadeye katıldıklarını belirtenlerin oranı %26, çekimser kalanların oranı %2, katılmadıklarını belirtenlerin oranı ise %16 olmuştur.

Şekil 35: Bir İşletme Karını Kısa Vadede Maksimize Ediyorsa Başarılıdır İfadesine Karşı Tutum



Bir işletme karını kısa vadede maksimize ediyorsa başarılıdır ifadesine kesinlikle katılmayanların oranı %22, katılmadıklarını bildirenlerin oranı %24, çekimser olduğunu ifade edenlerin oranı %36, katıldıklarını bildirenlerin oranı %14, tamamen katıldıklarını bildirenlerin oranı ise %4'tür.

Tablo 32: Sosyal Sorumluluk Anlayışını Belirlemeye Yönelik Tutum İfadelerine İlişkin Ortalamalar

Sosyal Sorumluluk Anlayışını Belirlemeye Yönelik Tutum İfadeleri	Ortalama
Sosyal sorumluluk gereği yapılan harcamalar, işletmeye ek bir maliyetten başka bir şey getirmez.	1,46
İşletmeye kısa vadede kar olarak geri dönmeyen hiçbir faaliyete destek verilmesinden yana değilim.	1,42
Optimum kârlılıkla beraber, toplumu geliştiren ve çevreye duyarlı bir şirket olmaksızın, maksimum kârlılığı sağlayan bir şirket olmayı tercih ederim.	1,68
İşletme toplumu ilgilendiren sosyal konulara yönelirse, temel amacı olan kâr sağlamada başarısız olur.	1,58
Sosyal sorumluluk sadece büyük işletmelerin yapabileceği bir görevdir.	1,54
Sosyal sorumluluk gereği yapılan harcamalar uzun vadede işletmeye olumlu geri bildirim sağlayacaktır.	3,70
Toplumu geliştirmek işletmenin değil devletin görevidir.	1,88
İşletmeler sosyal sorumluluğu kendi çıkarları için yerine getirmelidir.	1,84
İşletmenin başarısı için toplumu geliştirmek ve çevreye duyarlı olmak şart değildir.	1,90
İşletmenin tek amacı kârı maksimize etmek olmalıdır.	1,56
Her şirket kendi çapında sosyal sorumluluğu yerine getirebilir.	4,36

Tablo 33: Sosyal Sorumluluk Anlayışını Belirlemeye Yönelik Tutum İfadelerine İlişkin Ortalamalar

Sosyal Sorumluluk Anlayışını Belirlemeye Yönelik Tutum İfadeleri	Ortalama
Toplumun çevre sorunlarına karşı hassas olmayı, ekonomik büyümeden daha önemli görmektedir.	3,12
İşletmenin sosyal sorumluluğu, toplumsal değerlere saygının gereği olarak yerine getirmelidirler.	4,02
Toplumu geliştirmek ve çevreye duyarlı olmak, işletmeye daha kalıcı bir başarı sağlar.	4,34
Toplum, rahatından biraz fedakârlık etme ve yüksek fiyat ödeme pahasına da olsa, çevre dostu ürünlere daha çok rağbet gösterir.	3,06
Toplumun sorunlarına duyarlı olan yönetici, şirkete daha kalıcı bir başarı getirecektir.	3,88
Şirket çıkarı için, sonuçlarını düşünmeksizin her şey yapılabilir.	1,70
Sosyal konulara duyarlı bir şirketin toplumdaki itibarı, finansal açıdan güçlü fakat sosyal konulara duyarsız bir şirketin itibarından güçlüdür.	3,68
Toplum merkezli yönetim fikri gittikçe daha çok önem kazanacaktır.	3,86
Şirket yeterince kâr elde ediyorsa, toplumdaki itibarı fazla önemli değildir.	1,70
Ekonomik amacı gerçekleştirmek için takip edilen her yol mubahtır.	1,30
Toplumun ahlâki değerleri, temel amacı kâr elde etmek olan işletmeler için bağlayıcılık ifade etmez.	1,50

Tablo 34: Sosyal Sorumluluk Anlayışını Belirlemeye Yönelik Tutum İfadelerine İlişkin Ortalamalar

Sosyal Sorumluluk Anlayışını Belirlemeye Yönelik Tutum İfadeleri	Ortalama
Toplum, işletmelerin toplumsal sorunlara karşı duyarlıklarını, giderek daha hassasiyetle takip etmektedir.	3,60
Sosyal yardım ve yatırımlar, işletmeye uzun vadede olumlu getiri sağlamaktadır.	4,10
Şirketin herhangi bir uygulaması, toplumun ahlâki değerlerine aykırıysa, kârlı dahi olsa uygulamadan vazgeçilmelidir.	3,90
Bir işletme kârını kısa vadede maksimize ediyorsa başarılıdır.	2,54
Başarılı işletme, sosyal sorumluluğunu da yerine getirip kârlılığını uzun vadeye yayan işletmedir.	4,36
Kalıcı başarı, ekonomik başarının sosyal sorumluluk konusunda gösterilen başarıyla desteklenmesiyle mümkündür.	4,12
Şirketin genel çevresine karşı sosyal sorumluluk duygusunu arttırmak, işletme ve toplumun ahlâki değerlerini korumak amacıyla halkla ilişkilerden yararlanılabilir.	4,16
Sosyal sorumluluk düşüncesinde de halkla ilişkiler uygulamalarında da temel ilkeler benzerlik göstermekte ve kamu yararına hizmet etme prensibi üzerinde durulmaktadır.	3,88
İşletme, içinde yaşadığı toplumun kurumsal vatandaşıdır. Bu nedenle, sosyal duygusuyla hareket etmeli, kamuoyunda kurumun ve iletilen mesajların en iyi şekilde algılanması amacıyla halkla ilişkilerden faydalanılmalıdır.	4,42
İşletme bütünüyle şeffaf yönetim anlayışını benimsemeli ve kamuoyunda camdan bir ev gibi kabul görmeye çalışmalıdır.	3,86

SONUÇ

1980'lerden itibaren dünyada yaşanmaya başlanan hızlı ve köklü değişim iş yaşamı üzerinde önemli etkiler yaratmıştır. Özellikle küreselleşme olgusu işletmelerin iş yapma düzenlerini önemli ölçüde değiştirerek yeni bir düzen yaratmıştır. Küreselleşme ile birlikte rekabet anlayışı değişmiş yeni küresel rekabet anlayışında fiyat odaklılık terk edilip müşteriye odağa alan bir rekabet anlayışı benimsenmiş, ortaklaşa rekabet kavramı gündeme gelmiş ve müşteri sadakati yaratmada değer tekelleri yaratma kavramından söz edilmeye başlanmıştır. Yine bu dönemlerden itibaren bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ile birlikte dünya küçük bir köy haline gelmiş ve herkes her şeyden haberdar olmaya başlamıştır. Tüm bu gelişmelerle birlikte tüketicilerde ciddi bir değişim sürecine girmişler ve karşımıza eskisinden daha sorgulayıcı, araştıran, soran, karşılaştıran bir tüketici modeli çıkmıştır.

Yaşanan tüm gelişmeler iş hayatında yeni kavramların ön plana çıkmasına, daha çok konuşulup uygulanmasına neden olmuştur. Kurumsal sosyal sorumluluk da günümüz iş hayatının en çok konuşulan, tartışılan uygulama alanlarından bir tanesi haline gelmiştir. İşletmelerin sosyal sorumluluğu üretimden tüketime kadar tüm faaliyetlerde topluma zarar vermeden, insan yaşamına iyileştirme yönüyle katkı sağlayan, toplum yararı için oluşmuş bir sorumluluk olarak değerlendirilmektedir.

Her işletmenin kendine özgü bir çevresi vardır. İşletme çevresini etkiler, çevresi de işletmeyi. Bu çevre işletmeye göz ardı edemeyeceği yükümlülükler getirir. Bu sebeple işletmeler içinde yaşadıkları çevreye minimum zarar maksimum fayda sağlayacak şekilde hareket etmek zorundadır. İşletmeler, çevrelerindeki sistemin bir parçası olduklarına göre, yaşamlarını sürdürebilmeleri için bu sistemde meydana gelen değişikliklere uyum sağlamalarıyla mümkündür. Bu uyum sürecinde işletmelerin yararlanabileceği en önemli araçlardan bir tanesi sosyal sorumluluktur.

Günümüzde, işletmelerin sadece ticari amaçları doğrultusunda hareket edemeyecekleri aynı zamanda toplumun ekonomik ve sosyal gelişimine katkıda bulunması gerektiği anlayışı benimsenmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluklarını iş stratejilerinin ayrılmaz bir parçası olarak ele almayan kuruluşların hangi şartlarda olursa olsun başarısızlığa mahkum olacağı genel kanı haline gelmektedir. Konuya bu açıdan

yaklaşıldığında sosyal sorumluluğun günümüz işletmeleri için vazgeçilmez uygulamalardan biri haline geldiği söylemek yanlış olmayacaktır.

İşletmeler yaşadıkları yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve kendilerine sadık müşteriler yaratabilmek için büyük çaba harcamaktadırlar. Günümüz tüketicileri işletmelerden salt ürün ve/veya hizmet üretip satmalarını değil toplum içinde de bir şeyler yapmalarını, bir değer üretmelerini de beklemektedirler. Müşterilerle ilişkilerini yönetmenin yanı sıra ilgili diğer paydaşlarla da sürekli ve sağlıklı bir iletişim kurmak ve uyumlu bir işbirliği yaratmak da son derece önem kazanmıştır.

Tüm bunlar birlikte değerlendirildiğinde kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının hem topluma artı değer yaratmak, hem paydaş ilişkilerini sağlıklı bir biçimde yürütmek hem de işletmelere olumlu ve güçlü bir itibar kazandırabilmek adına çok önemli açılımlar sağladığını söylemek mümkündür. Kurumsal sosyal sorumluluk işletme ve ilgili tüm hedef kitleleri ile dengeli bir uyum ve işbirliği yaratma açısından bulunmaz fırsatla sunmakta ve bu anlamıyla da halkla ilişkilerin iki yönlü simetrik görüşünü desteklemektedir. Ancak işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluğun yukarıda sayılan avantajlarından yararlanabilmesi için soysak sorumluluk projelerini son derece profesyonel biçimde planlamaları, uygulamaları ve denetlemeleri gerekmektedir. Sosyal sorumluluk projelerinin işletmenin diğer iletişim etkinliklerin bağımsız ayrı bir parça olarak düşünülmemesi ve bu iletişim çalışmalarına entegre edilmesi itibar yönetimi açısından önemlidir.

Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin yürütülmesinde halkla ilişkilere kilit bir rol düşmektedir. Halkla ilişkiler, işletmenin ilgili tüm hedef kitleler ile iletişiminden ve işletmenin itibarından sorumlu fonksiyonu olarak sosyal sorumluluk çalışmalarını da yürütme görevini üstlenmeli ve bu işlemleri tıpkı bir iletişim kampanyası gibi planlayıp uygulamalıdır.

Tüm bu noktalar göz önünde bulundurularak ülkemizdeki işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluktan ne beklediklerini, nasıl uygulamalar gerçekleştirdiklerini ve halkla ilişkiler çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk konusundaki tutumlarını belirleyebilmek için yürüttüğümüz araştırmada ilginç ve dikkat edilmesi gereken bulgulara ulaştık.

Elde edilen bulgular genel olarak incelendiğinde ülkemiz işletmelerinin belirlenen temel 10 adet sosyal sorumluluk konusuna ilginliklerinin konulara göre önemli farklılıklar gösterdiğini, işletmelerin eğitim, sağlık ve güvenlik, şeffaflık dışındaki konulara pek fazla ilgi göstermediklerini söylemek mümkündür. Özellikle ülkemizin önemli problemleri arasında sıkça tartışılan gelir dengesizliği ve yoksulluk gibi iki temel sosyal sorumluluk konusunun işletmelerin iş yapma stratejilerini etkilemedikleri sonucunun çıkması ve işletmelerin bu iki alanı sosyal sorumluluk yatımı yapılacak alanlar içerisinde hep en geriye atması oldukça ilginç bir sonuçtur. Bu noktada tarafımızdan yürütülen araştırmadan elde edilen sonuçlar ile Avrupa’da yapılan araştırmadan alınan sonuçlar karşılaştırıldığında da dikkate değer farklılıklar açıkça ortaya çıkmaktadır. Öyle ki bizim ülkemizde sosyal bir alan olarak işletmeleri en alt düzeyde etkilediği bildirilen yolsuzlukların önlenmesi konusu Avrupa işletmeleri için ilk sırada yer almış ve en önemli gündem maddesi haline gelmiştir. Yine gelir dengesizliği ve işçi hakları konusundaki farklılıklarda aradaki mental farklılığı ortaya koyması bakımından önemlidir.

İşletmelerin sosyal sorumluluk konularındaki performanslarını iyileştirmelerindeki en önemli itici güç işletmenin ilgili paydaşlarından bu konuda baskı görmeleridir. Bu noktada ülkemiz işletmelerinin paydaşlarından sosyal sorumluluk alanlarını iyileştirme konusunda gördükleri baskının çoğu alanda düşük düzeyde kaldığını söylemek mümkündür. Burada da paydaşların en az yolsuzlukla mücadele ve gelir dağılımı konularında iyileştirme yönünde baskı uyguladıkları tespit edilmiştir. İlgili tüm paydaş gruplarına bakıldığında sosyal alanları iyileştirmesi için işletmeye en az baskı yapan paydaş grubu tedarikçiler olarak tespit edilmiştir. Bu durum Avrupa’daki araştırmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

İşletmeler gelecek yıllar içerisinde ülkemizde en çok eğitim, sağlık ve güvenlik, çevre ve ekolojik denge gibi sosyal konuların aciliyet kazanacağına inanmaktadırlar. Burada gelir dengesizliği, işçi hakları ve yolsuzluklarla mücadele gibi konuların gelecek yıllar içinde de aciliyet kazanmayacağına inanıldığı ve bu alanların en alt sıralarda karşımıza çıktığı tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçtan ülkemizde sosyal alan denildiğinde en çok eğitimin üzerine gidildiği görülmekte ve aciliyet kazanacağı

düşünülmektedir. Avrupa'dan elde edilen sonuçlara baktığımızda ise eğitimin aciliyet kazanacak sosyal alanlar arasında oldukça alt sıralarda kendisine yer bulabildiği görülmektedir. Yine önemli bir fark olarak da Avrupa'daki işletmelerin küresel ısınma konusunun gelecek yıllarda kazanacağı aciliyeti ülkemiz işletmelerinden daha ciddiye aldıkları da açıkça görülmektedir.

Araştırmadan elde edilen en dikkate değer sonuçlardan bir tanesi ülkemiz işletmelerinin kendilerine sosyal alanlarla ilgili sayısal hedefler koyma noktasında Avrupa'daki işletmelerden geri kalmalarıdır. Resmi politika belirleme konusunda da sağlık ve güvenlik alanına öncelik verildiği görülmektedir. Burada yine Avrupa sonuçları ile ciddi bir farklılık bulunmaktadır. Ülkemizde resmi politika belirleme açısından ilk sırada yer alan sağlık ve güvenlik konusu Avrupa sonuçlarında 8. sırada karşımıza çıkmış ve bu da iki grup arasındaki farklılığı açıkça dile getirmiştir.

Kurumsal sosyal sorumluluk konusunda en çok tartışılan noktalardan bir tanesi kurumsal sosyal sorumluluğun işletmelere hangi noktalarda fayda sağlayacağı, neler üzerinde etkili olacağı konusudur. Bu noktada araştırmadan elde edilen verilere baktığımızda kurumsal sosyal sorumluluğun en önemli etki alanının işletmelerin itibar yönetimi olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu kurumsal sosyal sorumluluğun etki edeceği öncelikli alanın itibar yönetimi olduğunu belirtmişlerdir. Bu noktada Türkiye'den elde ettiğimiz sonuçlar ile Avrupa'da yapılan araştırmanın sonuçları benzer nitelikler taşımaktadır.

İşletmelerin yürüttükleri sosyal sorumluluk projelerine ilişkin verilen yanıtlar incelendiğinde en çok karşılaşılan alan eğitim olmaktadır. Ülkemizde eğitim konusu üzerinde en çok sosyal sorumluluk yatırımı yapılan alanların başını çekmekte ve onu da sağlık ve güvenlik alanının izlediği görülmektedir. Yoksulluk ve gelir dengesizliği alanları ise işletmelerin en az sosyal sorumluluk yatırımı yaptıkları alanlar olarak tespit edilmiştir.

Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları açısından sevindirici bir gelişme ise kurumsal sosyal sorumluluğun işletmelerin üst düzey yönetimleri tarafından ele alınması ve sosyal sorumluluk konusunda karar verirken genel müdür, CEO ve/veya

yönetim kurulunun işin içine girmesidir. Bu da sosyal sorumluluk konusuna verilen önemin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmadan elde edilen bir diğer dikkate değer bulgu ise işletmelerin sosyal sorumluluk konusunu seçerken dikkate aldıkları kriterler konusudur. Buna göre işletmeler seçtiklerini sosyal sorumluluk konusunun marka özüne uygunluğunu ürüne ve hedef kitleye uygun olmasından daha fazla önemsemektedirler.

İşletmelerin sosyal sorumluluk kampanyalarını seçip uygularken gerçekleştirdikleri aktivitelere baktığımızda ise sosyal sorumluluk kampanya uygulamalarının gereği gibi yapılmadığı gerçeği ortaya çıkmaktadır. Çünkü daha öncede belirtildiği gibi sosyal sorumluluk uygulamalarından başarılı sonuçlar elde edebilmek için söz konusu çalışmaların bir kampanya niteliğinde bilinçli bir şekilde planlanması, uygulanması ve denetlenmesi gerekmektedir. Bu anlamda sosyal sorumluluk kampanya uygulamasına geçilmeden önce gerekli araştırmaların yapılması çok büyük önem taşımakta ve kampanya alanının seçilmesi ve mesaj konseptinin geliştirilmesine zemin hazırlamaktadır. Ancak araştırmadan elde edilen sonuçlara göz attığımızda işletmelerin kampanya öncesinde araştırma yapma oranı hiç de iç açıcı değildir. Yine devamı niteliğinde mesaj konsepti geliştirme ve kampanya planlama ortalamaları da düşüktür. Kampanya uygulamaları sırasında işletmeler en çok çalışanlarını bilgilendirme ve basın bülteni, basın toplantısı gibi uygulamalara yer vermekte ancak kampanya süreci sonunda değerlendirme araştırması yapma noktasında da yetersiz kalmaktadırlar.

İşletmelerin söz konusu sosyal sorumluluk kampanyalarını başlatıp yerleştirirken kullanmayı tercih etmeleri alanlara baktığımızda ise karşımıza ilk sırada şirket internet sitelerinin çıktığını görmekteyiz. Burada bilgilendirme broşürleri ve afişlerde sıklıkla tercih edilen araçlar arasında görülmektedir. Ancak işletmelerin sürdürülebilirlik raporu, faaliyet raporunda kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili bölüm ve sosyal sorumluluk içeren pazarlama gibi bu işin en önemli profesyonel gereklerini yerine getirmekte başarısız kaldığı görülmektedir. Özellikle bu alanlarda elde edilen sonuçlar Avrupa'daki araştırmanın sonuçları ile karşılaştırıldığında ülkemiz işletmelerinin bu konuda gitmeleri gereken çok yol olduğu açıkça görülmektedir. Bu noktada işletmelerin

kurumsal sosyal sorumluluk projelerini yönetmek adına istihdam ettiği ekiplere ve ve bu ekiplerde yer alan çalışan sayılarına baktığımızda da ülkemiz işletmeleri ile Avrupa'daki işletmeler arasındaki farklılığın bir kez daha farkına varılmaktadır. Avrupa'da yapılan araştırmanın sonuçları incelendiğinde kurumsal sosyal sorumluluk konusunda ayrı bir ekip sahibi olma oranının %95'e kadar çıktığı bizde ise %38'de kaldığı; var olan ekiplerde çalışan sayının da benzer şekilde düşük kaldığı tespit edilmiştir.

Sosyal sorumluluk alanlarına ilişkin paydaş iletişimine göz attığımızda ise devlet ile en çok şeffaflık, STK'lar ile eğitim, sendikalar ile sağlık ve güvenlik, tedarikçiler ile sağlık ve güvenlik, müşteriler ile ise yine şeffaflık konusunda iletişime geçildiği görülmektedir. Rakiplerle olan iletişim ise neredeyse sıfır noktasındadır. Buradan elde edilen sonuçlarda Avrupa'daki işletmelerin gerçekleştirdikleri paydaş iletişimi oranına göre oldukça zayıf kalmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde işletmelerden görev yapan halkla ilişkiler uzmanlarının sosyal sorumluluk ile ilgili tutumlarına ilişkin bazı ifadeler yer almış ve katılımcılar bu ifadelere ne ölçüde katıldıklarını belirtmişlerdir. Buradan elde edile sonuçlara göre söz konusu halkla ilişkiler uzmanları Friedman'ın klasik görüş olarak değerlendirilen sosyal sorumluluğa ilişkin öne sürdüğü fikirlere katılmamakta ve klasik görüşü destekler nitelikte verilen ifadelere katılmadıklarını ifade etmektedirler. Buna göre çevre ile işletmeyi birlikte esas alan sosyal sorumluluk görüşüne ilişkin geliştirilen ifade ise yüksek oranda katıldıklarını söylemişlerdir. Ancak araştırmadan elde edilen bulgulara göz attığımızda şunu söylemek mümkündür Türk işletmelerde çalışan halkla ilişkiler uzmanlarının kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili tutum seviyeleri ile işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları arasında önemli bir farklılık bulunmaktadır. Çünkü tutum ifadelerine yanıt verdiklerinde elde ettiğimiz ortalamaların uygulamalar noktasında çok da etkili olmadığını ve sosyal sorumluluk uygulamalarında, paydaş iletişiminde kampanya planı geliştirmekte ve sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin değerlendirme araştırmaları yapıp işletmeye neler kattığını ölçmede yetersiz kalmaktadır.

Yapılan literatür çalışması ve araştırma sonuçları bir arada düşünüldüğünde ülkemizde sosyal sorumluluk konusunda gidilmesi gereken uzun bir mesafe olduğunu ve bu konudaki uygulamaların olması gereken düzeyin altında kaldığını görmekteyiz. Burada yapılması gereken kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili çalışmaların sahibinin net olarak benimsenmesi, sosyal sorumluluğun işletmenin diğer iletişim çalışmaları ile entegre biçimde hayata geçirilmesi, başarı örneklerin paylaşımına açılması ve işletme yöneticilerinin sosyal sorumluluk konusundaki bilincinin arttırılmasıdır. Bu işlerin yürütülmesi ise işletme halkla ilişkiler fonksiyonunun görevi olmalıdır.

KAYNAKÇA

ABRAMS F. W., “Management’s Responsibilities in a Complex World,” **Harvard Business Review**, May 1951.

ACHENBAUM A. W., **Social Security**, Cambridge University Pres, London, 1986.

ADOLPH A., GARDINER C.M., **The Modern Corporation and Private Property**, Hartcourt, Brace, &World, New York, 1968.

AGLE B.R., SONNENFELD J.A., “Who Matters to CEOs? An Investigation of Shareholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values”, **Academy of Management Journal**, Sayı:42, 1999.

AHMET E., **İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Sosyal Denetim Raporları**, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, İstanbul, 1978.

ARRINGTON C.B., SAWAYA R.N., “Managing Public Affairs: Issue management in an Uncertain Environment”, **California Management Review**, 1984.

ASNA A., **Halkla İlişkiler**, Bahar Matbaası, İstanbul, 1974.

ATAÇ D., “İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu” **Eskişehir İktisadi Ticari İlimler Akademisi Dergisi**” Sayı:1, Ocak 1982.

ATATUNÇ C., **Ahlak ve Etik Değerlerin Çağdaş Basına Yansıması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniv. Sosyal Bilimler Ens., Kocaeli, 2006.

AUPPERLE K.E., “An Emprical Measure of Corporate Social Oriantation: Studies in Theory and Measurement” **Corporation and Society Research: Studies in Theory and Measurement**, 1990.

AYEMİR M., “Sosyal Sorumluluk 8000 Standardı”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, İzmir, Cilt: 1, Sayı:3.

BAKIRTAŞ H., **İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve Konaklama Sektöründe Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2005.

BARDAKÇI Z., **İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Bilinci ve Çalışanlara Karşı Olan Sosyal Sorumluluklar Üzerine Bir Araştırma**, Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı, İzmir, 2005.

BARRY A., **PR Power: Inside Secrets from the World of Spin**, Virgin Books Ltd., London, 2002.

BAŞARIR M., **İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Halkla İlişkiler**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2003.

BAYAR Ö., **Halkla İlişkiler ve Etik**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniv. Sosyal Bilimler Ens., Ankara, 2006.

BAYRAK S., **İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2001.

BAYRAM S., **İşletme Etiği ve Çalışanların Şirketlerinde Mevcut Olan Etik Uygulamalara İlişkin Algılarının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniv. Sosyal Bilimler Ens., Bursa, 2005.

BEARD M., **Running a Public Relations Department**, Kogan Page, London, 2001.

BELİVEAU B., COTTRİLL M., O'NEILL H., "Predicting Corporate Social Responsiveness", **Journal of Business Ethics**, Vol:13, 1994.

BEUCHAMP T.L., N.E. Bowie, **Ethical Theory and Business**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1983.

BİBER A., **Halkla İlişkilerde Sosyal Sorumluluk Oluşumu ve Türkiye'de Sivil Toplum Örgütlerinin Rolü**, Yayınlanmamış Doktora Tezi Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2002.

BUCHHOLZ R.A., “Corporate Responsibility and The Good Society: From Economics to Ecology” **Business Horizons**, July-August 1991.

BUDAK G., BUDAK G., **Halkla İşkiler: Davanışsal Bir Yaklaşım**, 4. Baskı,Barış Yayınları, İzmir, 2004.

BUEHLER V., SHEETY Y.K., “Managerial Response to Social Responsibility Challenge” **Managing Social Responsibility**, Ed: A.B. Carroll, Little Brown Co., Boston, 1977.

Business for Social Responsibility, “Introduction”
<http://www.bsr.org/Bsrresources/WhitePaperDetail.cfm?DocumentId.488809>
31.08.2006

BÜLBÜL A. R., **İletişim ve Etik**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

CAN A., **Verimliliğe Yeni Bir Yaklaşım: Çalışma Yaşamı Kalitesinin Geliştirilmesi**, MPM Yayınları, Ankara, 1991.

Capital Dergisi, Mart 2006, Sayı:2006/3.

CAROLL A.B., **Business and Society: Ethics and Stakeholder Management**, South-Western Co., Cincinnati, 1993

CARROLL A. B., “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders” **Business Horizons**,1991.

CARROLL A.B., “A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance” **Academy of Management Review**, Sayı:4, 1979.

CARROLL A.B., “CSP Measurement: A Commentary on Methods for Evaluating an Ilusive Construct” **Research in Corporate Social Performance and Policy**, Sayı:12, 1991, s.390.

CARROLL A.B., **Business&Society: Ethics&Stakeholder Management”** South-Western Publishing Co., USA, 1989.

CASCIO W., **Appied Psychology in Human Resource Management**, South Western Publishing, USA, 1998.

- CEVİZCİ A., **Etiğe Giriş**, Engin Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- CHASE H. W., **Issue Management: Origins of the Future**, Issue Action Publications Inc., Virginia, 1984.
- CLARK C. E., “Differences Between Public Relations and Corporate Social Responsibility: An Analysis”, **Public Relations Review**, Fall 2000.
- CLARKSON M., “A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporations”, **The Academy of Management Review**, 1995.
- CLARKSON M.E., “Corporate Social Performance in Canada 1976-1986”, **Corporation and Society Research: Studies in Theory and Measurement**, 1990.
- COWE R J. “Entine, Fair Enough?”, **Guardian**, 14 Aralık 1996.
- CUTLIP S.M., CENTER E.H., BROOM G.M., **Effective Public Relations**, 6.Basım, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1985.
- ÇAKIR B., **SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006.
- ÇAVUŞOĞLU F., **İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları ve Çalışma Hayatının Kalitesinin Arttırılması Üzerine Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2002.
- DALAY İ. “Yöneticilerin Sosyal Sorumlulukları” **Maliye Yazıları Dergisi**, Temar Vakfı Yayını, Sayı:66, İstanbul, , Ocak-Mart 2000.
- DAVIS A., **Halkla İlişkilerin ABC’si**, Çev: Ümit Şendilek, Mediacat Yayınları, İstanbul, 2006.
- DİNÇER Ö., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1996.
- DİVİTÇİOĞLU S., **Mikro İktisat**, İstanbul Üniv. İktisat Fakültesi No:398, İstanbul, 1977.

DONALDSON T., PRESTON L.E., “The Stakeholder Theory of Corporation: Ceoncepts, Evidence and Implications”, **Academy of Management Review**, 1995.

DRUCKER P., **Kapitalist Ötesi Toplum**, Çev: B. Çorakçı, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1993,

DRUCKER P., **Yönetim: Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları**, çev: Fatoş Dilber, ODTÜ Basım Yayım, Ankara, 1994.

DRUMWRIGHT M.E., “Social Resposible Organizationa Buying: Enviromental Concern as a Noneconomic Criterion” **Journal of Marketing**, TemmuZ 1994.

EPSTEIN M.J., ROY M., “Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance” **Long Range Planning** Epstein, 2001.

ERDEM S., **Felsefe**, Fil Yayınevi, Ankara, 1999.

EREN E., **İşletmelerde Straejik Yönetim ve Planlama**, İstanbul Üniv. İşletme Fakültesi Yayını, no:234., İstanbul, 1990.

EREN E., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000.

ETANG J. L’, PIECZKA M., **Halkla İlişkilerde Eleştirel Yaklaşımlar**, Vadi Yayınları, İstanbul, 2002.

FERRER J.R., **Globalization: Ethical Evaluations and Implications for Corporate Social Responsibility of Transnational Corporations**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Loyola University of Chicago, USA, 2005.

FIESER J., “Do Businesses Have Moral Obligations Beyond What The Law Requires?” **Journal of Business Ethics**, vol:15, 1996.

FREEMAN R. E., **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Pitman/Ballinger, Boston, 1984.

GEORGE D., RICHARD T., **Business Ethics**, Macmillan, New York, 1986.

GOLDEN L. L., **Only by Public Consent: American Corporations Search for Favorable Opinion**, Hawthorne Boks, New York, 1968.

GÖKSEL A.B., **Halkla İlişkiler**, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, İzmir, 1994.

GÜLER A., **Ekonomi Forumu: İş Etiği, Etik Sorunlar, Yeni Yaklaşımlar**, Basım Çözüm Reklam,

GÜLTEKİN N., **İşletmelerin Sosyal Başarısında Sosyal Sorumluluğun Rolü ve GAP Bölgesi Yöneticilerinin Sosyal Sorumluluk Anlayışlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2003.

GÜN F., **İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Halkla İlişkiler**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1984.

HAINSWORTH B., MENG M. “How Corporation Define Issues Management” **Public Relation Review**, 1988 Winter.

HALICI A., “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Stratejileri: Çanakkale İlinde Bir Araştırma” <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/9/09-ali> 22.04.2006.

HARRISON S., **Public Relations: An Introduction**, International Thomson Business Pres, London, 1995.

HAY R.D., GRAY E.R., GATES J.E., **Business and Society**, South Western Publishing, Ohio, 1976.

HEATH R. L., “Corporate Issues Management: Theoretical Underpinnings and Research Foundations,” **Public Relations Research**, 1990.

HEATH R. L., **Strategic Issue Management**, McGraw Hill Com., New York, 1997.

HEATH R.L, COUSINO K.R., “Issue Management: End of First Decade Progress Report”, **Public Relations Review**, 1990.

HIRSCHLAND M.J., **Corporate Social Responsibility Network: Assessing the Private Governance of Public Goods**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Colorado, USA, 2003.

<http://www.cauxroundtable.org/CurrentPapers.html> 12.03.2007

<http://www.keidanren.or.jp/CBCC/english/report/20030114report> 13.07.2007

<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html> 13.03.2007

<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>

13.03.2007

http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/search_participa nt.html? 13.03.2007

HUMMELS J., “Organizing Ethics: A Stakeholder Debate” **Journal of Business Ethics**, 1998.

HUSSEIN M.M., Corporate Social Responsibility from the Corporate Perspective: A Delphi Study of Selected Information Technology Companies, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Capella University, USA, 2006.

IVANCEVICH J., LORENZI P., SKINNER S., CROSBY P.B., **Management: Quality and Competitiveness**, Irwin Inc., USA, 1994.

İstanbul, 2001.

İŞSEVEROĞLU G., “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve Etik” **Yönetim ve Ekonomi**” Cilt:8 Sayı:2, 2001.

JENKINS H., YAKOVLEVA N., “Corporate Social Responsibility in the Mining Industry: Exploring Trends in Social and Enviromental Disclosure” **Journal of Cleaner Production**, Vol:14, 2006.

JONES G.R., GEORGE J.M., **Contemporary Management**, Mcgraw Hill Companies, New York, 2003.

JONES M. T., “Institutional Determinants of Social Responsibility” **Journal of Business Ethics**, Vol:20, 1999.

JONES T.M., “Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined”, **California Management Review**, Sayı:22, 1980.

KARAKE S., ZEINAB A., **Organizational Downsizing Discrimination**, Greenwood Publishing, Westport, 1999.

KELEŞ R., HAMAMCI C., **Çevrebilim**, İmge Kitabevi, Ankara, 1997.

KIM J., KIM Y., “Issue Evaluation:The Case of Microsof”, **Corporate Communications An International Journal**, 2001.

KIM K.M., **Corporate Social Responsibility and Strategic Management: An Emprical Study of Korean MNCs in the United States**, Yayılanmamış Doktora Tezi, Universtiy of New Haven, USA, 2000.

KOLOSA B. J., **İşletmeler İçin Davranış Bilimine Giriş**, çev: Kemal Tosun, İstanbul Üniv. İşletme Fakültesi Yayını No:42, İstanbul, 1969.

KOTLER P., LEE N., **Corporate Social Responsibility**, **DİPNOTU TAMAMLA**

KOTLER P., LEE N., **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Çev: Sibel Kaçamak, Mediacat Yayınları, İstanbul, 2006.

KOYUNCU M., “Sosyal Sorumluluklar ve İş Ahlakı” **Pazarlama Dünyası**, Sayı: 73, 1999.

LABAAT S., “Corporate Response to Enviromental Issues: Packaging”, **Growth&Change**, Sayı:28, Kış-1997.

LACHAPELLE D., **Stakeholder Theory Contributions to the Corporate Responsibility Debates**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, University of Ottawa, USA, 2004.

LERNER L., FRYWELL G., “An Empirical Study of the Predictions of Social Performance”, **Journal of Business Ethics**, Vol: 7, 1988.

LITZ R.A., “A Resource Based View of the Social Responsible Firm: Stakeholder Interdependence, Ethical Awareness and Issue Responsiveness as Strategic Assets” **Journal of Business Ethics**, vol:15, 1996.

LİVESAY C.H., CARNEGIE A. **Rise of Big Business**, Longman Publishing, New York, 2000.

LOGSDON J.M., YUTHAS K., “Corporate Social Performance, Stakeholder Orientation, and Organizational Moral Development. **Journal of Business Ethics**, Sayı16, 1997.

LUHANS F., HODGETTS R.M., **Social Issue in Business**, The Mac Millian Co., New York, 1972.

MACLNTYRE A., **Ethik’in Kısa Tarihi: Homerik Çağdan Yirminci Yüzyıla**, Paradigma Yayınları, İstanbul, 2001.

MAIGNAN I., FERRELL O.C., “Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework” **Journal of Academy of Marketing Science**, vol: 32, 2004.

MARREWIJK M. V., “Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion” **Journal of Business Ethics**, Vol:44, May 2003, s.103.

MASSIE J., **İşletme Yönetimi**, Çev: Şan Özalp ve diğerleri, 1.Baskı, Eskişehir, 1983.

MCHUGH F. P., **İş Ahlakı**, TÜSİAD Yayınları, İstanbul, 1992.

MCKENZIE B., “Strategic Issue Classification in Transition Economies” **Management Decision**, Sayı:38. 2000..

MESCON M. H., **Business Today**, Prentice Hall, London, 2001.

METİN H., **Halkla İlişkilerde Sosyal Sorumluluk**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

MITCHELL R., AGLE B., WOOD D., “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts” **Academy of Management Review**, 1997.

NEWSOME D., VANSLYKE J., KRUCKEBERG D., **This Is PR: The Realities of Public Relations**, 7.Baskı, Thomson Learning, Wadsworth, 2000.

ONAY A., “Kurumsal Sosyal Sorumluluk” **Kurgu Dergisi**, sayı:20, 2003.

ÖLÇER F., “Günümüzde Sosyal Sorumluluğun Değişen Boyutları ve İşletmeler Üzerine Etkileri”, **Standart Dergisi**, Yıl:40, Sayı:473, TSE Yayınları, Mayıs, 2001.

ÖZDEMİR M., YÜCESAN ÖZDEMİR G., “Küresel Kapitalizmde Çocuk Emeginin Ekonomi Politikası: Çocuk İşçilerin Oyun Hakkı Var mıdır?” **Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi**, İstanbul, 2005.

ÖZGEN E., **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri**, Maviyağaç Yayınları, İstanbul, 2006.

ÖZGEN M.İ., **Basın Meslek Etiği ve Yasalar**, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1994.

ÖZGENER Ş., **İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk, İmalat Sanayinde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2000.

PANAPANAAN V. M. vd., “Roadmapping Corporate Social Responsibility in Finnish Companies” **Journal of Business Ethics**, Vol:44, 2002,.

PEHLİVAN N., **İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2004.

PINKSTON T.S., **Corporate Citizenship: A Comparative Analysis of Foreign Affiliates Located in US. and Their Domestic Counterparts**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Georgia, USA, 1991.

PİRA A., BAYTEKİN E.P., **Halkla İlişkiler; Neyi Nasıl Yapmalı**, Dönence Yayınları, İstanbul, 2007.

PORTER M., KRAMER M.R., “Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility” **Harvard Business Review**, Vol:85, Issue:5, May 2007.

POST J. E., FREDERICK W. C., LAWRENCE A. T. , WEBER J., **Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics** , 8. Baskı, McGraw-Hill Inc., New York, 1996.

POST J.E., FREDERICH W.C., LAWRENCE A.T., WEBER J., **Business and Society**, McGraw Hill, New York, 1996.

PRINGLE H., THOMPSON M., **Marka Ruhü: Sosyal Sorumluluk Kampanyaları ile Marka Yaratmak**, Çev: Zeynep Yelçe, Canan Feyyat, Scala Yayıncılık, İstanbul, 2000.

QUINN L.A., **Examining Community Stakeholder Relationships From a Communication Perspective**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, The University of Texas Austin, USA, 2002.

REED D., “Stakeholder Management Theory: A Critical Theory Perspective” **Business Ethics Quarterly**, 1999.

REGESTER M. , LARKIN J., **Risk Issues and Crisis Management**, Kogan Page, New York, 2002.

RENFRO W. L. ,“Issue Management The Evolving Corporate Role”, **Futures**, October 1987.

ROBBINS P.S., COULTER M., **Management**, Prentice Hall, New Jersey, 2002.

SABUNCUOĞLU Z., **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2001.

SABUNCUOĞLU Z., TAKOL T., **İşletme**, Uludağ Üniv. İİBF Yayınları, Bursa, 1997.

SJOBERG G., **Mesleki Uygulama İçin Bir Halkla İlişkiler Eğitim Modeli**, Çev: Nur Nirven, Altın Kitap, Sayı:4, Rota Yayınları, İstanbul ,1998.

SMITH C., “The New Corporate Philanthropy ” **Harvard Business Review**, Mayıs-Haziran 1994.

SMITH P., “Ethics and Tomorrow’s Company”, **Journal of Communication Management**, March 1998.

SÖNMEZ F., BİRCAN K., “İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Çevre Sorunlarında Ekonomik Yaklaşımlar” **Yaklaşım Dergisi**, Sayı:133, Yıl:12, Ocak- 2004.

ŞAHİN M., “İşletme Yönetimi ve Sosyal Sorumluluk Kavramı”, **Anadolu Üniv. İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, sayı: 1 Eskişehir, 1984.

ŞEN A., KALELİ N., “Bilgi Toplumu İşletmelerinde Sosyal Sorumluluk”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=428 **07.02.2006**.

TAŞKAN U., **İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarını Yerine Getirmelerinde Halkla İlişkilerin Rolü ve Konuyla İlgili Bir Model Önerisi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir, 2003.

THEAKER A., **The Public Relations Handbook**, Routledge Group, London, 2001.

THOMPSON J.K., S.L., WARTICK, SMITH H.L., “Integrating Corporate Social Responsibility Performance and Stakeholder Management: Implications for a Research Agenda in Small Business” **Research in Corporate Social Performance and Policy**, 1991, Sayı:12, s.2007

TINGİR E., **İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Marka Sadakatine Etkileri Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006.

TOSUN K., “İş Hayatının Sosyal Sorumlulukları” **Yönetim Dergisi**, Sayı:11, Nisan 1979.

TOSUN K., **Yönetim ve İşletme Politikası**, 1.Cilt, İşletme Fakültesi Yayınları, No:232, İstanbul, 1990.

URAL T., **İşletme ve Pazarlama Etiği**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2003.

ÜLGENER S., **İktisadi İnhitat Tarihimizin Ahlak ve Zihniyet Meseleleri**, İsmail Akgün Matbaası, İstanbul, 1955.

WALTON C., **Corporate Social Responsibilities**, Wadsworth Publishing Company Inc. California, 1967.

WARTICK S., COCHRAN P.L., “The Evolution of the Corporate Social Performance Model” **Academy of Management Review**, Vol:10, 1995.

WILSON L.J., “Corporate Issue Management: An International View” **Public Relation Review**, Sayı:16, 1990.

WINDSOR D., Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches”, **Journal of Management Studies**, 43:1, January, 2006.

WOOD D. J., “Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance,” **Journal of Management**, Sayı: 17, 1991.

WOOD D.J., B.Gray, “Toward a Comprehensive Theory of Collaboration” **Journal of Applied Behavioral Science**, Sayı: 27(2),1991.

World Business Council for Sustainable Development, “Corporate Social Responsibility”,<http://wbcsd.ch/teplates/TemplateWBCSD1/layout.asp?type> 31.08.2006
www.tedmer.org.tr

YAMAN Y., “Gönüllülük Psikolojisi ve Gönüllü Yönetimi” **Sivil Toplum Düşünce ve Araştırma Dergisi**, Sayı:2, Haziran, 2003.

YODER D., **Personel Management and Industrial Relations**, Prentice Hall, New Jersey, 1970.

YOZGAT O., **İşletme Yönetimi**, Met-Er Matbaası, İstanbul, 1983.

YUMUŞAK M., **İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Kavramının Yönetim Fonksiyonlarına Etkisi ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 1999.

ZOROĞLU E., **Sosyal Sorumluluk Kavramı: Türk Otomotiv Sektöründe Sosyal Sorumluluk Uygulamaları**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001.

ÖZET

Günümüzde, işletmelerin sadece ticari amaçları doğrultusunda hareket edemeyecekleri aynı zamanda toplumun ekonomik ve sosyal gelişimine katkıda bulunması gerektiği anlayışı benimsenmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluklarını iş stratejilerinin ayrılmaz bir parçası olarak ele almayan kuruluşların hangi şartlarda olursa olsun başarısızlığa mahkum olacağı genel kanı haline gelmektedir. Konuya bu açıdan yaklaşıldığında sosyal sorumluluğun günümüz işletmeleri için vazgeçilmez uygulamalardan biri haline geldiği söylemek yanlış olmayacaktır. Kurumsal sosyal sorumluluk, günümüz iş hayatının en çok konuşulan, tartışılan uygulama alanlarından bir tanesi haline gelmiştir. İşletmelerin sosyal sorumluluğu üretimden tüketime kadar tüm faaliyetlerde topluma zarar vermeden, insan yaşamına iyileştirme yönüyle katkı sağlayan, toplum yararı için oluşmuş bir sorumluluk olarak değerlendirilmektedir.

Halkla ilişkiler işletmenin ilgili tüm paydaşlarıyla iletişiminden ve işletmenin itibarını yönetmekten sorumlu işletme fonksiyonudur. Kurumsal sosyal sorumluluk, paydaş iletişimini sağlıklı biçimde yürütmek ve işletme itibarına olumlu katkı sağlayabilmek için halkla ilişkiler uzmanlarına önemli fırsatlar sunmaktadır. Ancak bu fırsatlardan yararlanabilmek için halkla ilişkiler uzmanlarının sosyal sorumluluk kampanyalarını doğru planlaması, uygulaması ve değerlendirmesi gerekmektedir.

Tezde öncelikle sosyal sorumluluk kavramına ilişkin ayrıntılı bir değerlendirme yapılmış, daha sonra sosyal sorumluluk halkla ilişkiler ilişkisi incelenmiş, uygulama kısmında ise Türkiye’de kurumsal sosyal sorumluluk konusu ile ilgili mevcut durum, gelecek beklentileri ve halkla ilişkiler çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili tutumları ortaya çıkarmaya yönelik bir araştırma yapılmış, elde edilen veriler SPSS programı ile değerlendirilip yorumlanmıştır.

ABSTRAKT

Today, the approach that the organizations can not act only with their commercial objectives but at the same time they need to contribute to the social and economical development of the society has been adopted. The idea that the organizations which do not consider their organizational responsibilities as an inseparable part of their work strategy, will inevitably fail whatever the circumstances are, is now becoming a widespread conviction. When approaching the issue from that point of view, it would not be wrong to state that social responsibilities are indispensable implementations of the organizations of our day. Organizational social responsibility has become one of the most talked about, discussed implementations area of business life today. The social responsibility of the organizations are evaluated as a responsibility formed for the benefit of the society, that contributes to the betterment of the human life, without harming the society in all activities from production to consumption.

Public relations are the organization function responsible of the communication with the shareholders of the organization and of managing the reputation of the company. Organizational social responsibility offers important opportunities to public relations experts who will execute the shareholder communication in a healthy way and who will contribute to the reputation of the organization. However, in order to benefit from these opportunities, the public relations experts need to plan implement and evaluate the social responsibility campaigns correctly.

In the thesis, a detailed evaluation has been made first, and then the relationship between the social responsibility and public relations was analyzed, and in the section for implementation, a research has been made directed to find out about the existing situation in Turkey related to the issue of organizational social responsibility, expectations from the future and the attitudes of the public relations employees related to the organizational social responsibility, and the data obtained were evaluated with SPSS programme.

Sayın İlgili,

Aşağıdaki anket formundan elde edilecek bilgiler Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan bir doktora tezi çalışmasında kullanılacaktır. Elde edilen bilgiler kişi bazında değil yığın olarak değerlendirilecek, tez çalışması dışında başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Vereceğiniz bilgiler kişisel bazda kesinlikle gizli kalacak, hiçbir kişi ve kurumla paylaşılmayacaktır.

İlginize ve desteğinize teşekkür ederim.

**Çisil Sohodol Bir
Ege Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Öğrencisi**

BİRİNCİ BÖLÜM

1. Aşağıdaki iş dünyasının gündemindeki kurumsal sosyal sorumluluk konuları var. Bu konular şirketinizin faaliyetlerini nasıl etkiliyor? (cevabınızın yanına X işareti koyabilirsiniz)

	Hiç etkili değil					Çok etkili				
1. Yolsuzluklarla mücadele	1	2	3	4	5					
2. Şeffaflık	1	2	3	4	5					
3. Sağlık ve güvenlik	1	2	3	4	5					
4. İşçi hakları	1	2	3	4	5					
5. Küresel ısınma	1	2	3	4	5					
6. Gelir dengesizliği	1	2	3	4	5					
7. Çevre ve ekolojik denge	1	2	3	4	5					
8. Eğitim	1	2	3	4	5					
9. Dürüst ticaret	1	2	3	4	5					
10. Yoksulluk	1	2	3	4	5					

2a. Aşağıda belirtilen kurumsal sosyal sorumluluk konularında şirketinizin performansını iyileştirmek için aşağıda yer alan gruplardan baskı görüp görmediğinizi belirtiniz. (cevabınızın yanına X işareti koyabilirsiniz)

	Sendika Baskısı		Hissedar Baskısı		Müşteri Baskısı	
	Var	Yok	Var	Yok	Var	Yok
1. Yolsuzluklarla mücadele	1	2	1	2	1	2
2. Şeffaflık	1	2	1	2	1	2
3. Sağlık ve güvenlik	1	2	1	2	1	2
4. İşçi hakları	1	2	1	2	1	2
5. Küresel ısınma	1	2	1	2	1	2
6. Gelir dengesizliği	1	2	1	2	1	2
7. Çevre ve ekolojik denge	1		1	2	1	2
8. Eğitim	1	2	1	2	1	2
9. Dürüst ticaret	1	2	1	2	1	2
10. Yoksulluk	1	2	1	2	1	2

2b. Aşağıda belirtilen kurumsal sosyal sorumluluk konularında şirketinizin performansını iyileştirmek için aşağıda yer alan gruplardan baskı görüp görmediğinizi belirtiniz. (cevabınızın yanına X işareti koyabilirsiniz)

	Hükümet Baskısı		Tedarikçi Baskısı		STK Baskısı	
	Var	Yok	Var	Yok	Var	Yok
1. Yolsuzluklarla mücadele	1	2	1	2	1	2
2. Şeffaflık	1	2	1	2	1	2
3. Sağlık ve güvenlik	1	2	1	2	1	2
4. İşçi hakları	1	2	1	2	1	2
5. Küresel ısınma	1	2	1	2	1	2
6. Gelir dengesizliği	1	2	1	2	1	2
7. Çevre ve ekolojik denge	1	2	1	2	1	2
8. Eğitim	1	2	1	2	1	2
9. Dürüst ticaret	1	2	1	2	1	2
10. Yoksulluk	1	2	1	2	1	2

3. Önümüzdeki 5 yıl içinde şirketiniz için aşağıdaki kurumsal sosyal sorumluluk konularının ne kadar aciliyet kazanacağını belirtir misiniz? (cevabınızın yanına X işareti koyabilirsiniz)

	Hiç aciliyet kazanmayacak					Çok aciliyet kazanacak				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Yolsuzluklarla mücadele										
2. Şeffaflık										

3. Sağlık ve güvenlik	1	2	3	4	5
4. İşçi hakları	1	2	3	4	5
5. Küresel ısınma	1	2	3	4	5
6. Gelir dengesizliği	1	2	3	4	5
7. Çevre ve ekolojik denge	1	2	3	4	5
8. Eğitim	1	2	3	4	5
9. Dürüst ticaret	1	2	3	4	5
10. Yoksulluk	1	2	3	4	5

4. Aşağıdaki kurumsal sosyal sorumluluk konularında şirketinizde resmi bir politika ve sayısal hedefler var mı ? (cevabınızın yanına X işareti koyabilirsiniz)

	Politika		Sayısal Hedefler	
	Var	Yok	Var	Yok
1. Yolsuzluklarla mücadele	1	2	1	2
2. Şeffaflık	1	2	1	2
3. Sağlık ve güvenlik	1	2	1	2
4. İşçi hakları	1	2	1	2
5. Küresel ısınma	1	2	1	2
6. Gelir dengesizliği	1	2	1	2
7. Çevre ve ekolojik denge	1	2	1	2
8. Eğitim	1	2	1	2
9. Dürüst ticaret	1	2	1	2
10. Yoksulluk	1	2	1	2

5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk sizce aşağıdaki konularda ne derecede önemli hale gelecek? (cevabınızın yanına X işareti koyabilirsiniz)

		Hiç önemi olmaz			Çok önemli olur	
		1	2	3	4	5
İtibar yönetiminde		1	2	3	4	5
Kaliteli çalışan çekmede		1	2	3	4	5
Satışlarda		1	2	3	4	5
Yatırımcı ilişkilerinde	1	2	3	4	5	
Yasal zorunluluklarda	1	2	3	4	5	
Maliyet düşürmede		1	2	3	4	5
Kalitede		1	2	3	4	5

6. Şirketinizin kurumsal sosyal sorumluluk alanlarında uyguladığı proje ya da projeler var mı? (cevabınızın yanına X işareti koyabilirsiniz)

- () Hayır yok (12'nci soruya gidiniz)
() Evet var (7'nci sorudan devam ediniz).

7. Aşağıdaki konularda yaptığınız proje isimlerini açık olarak yazınız ve kapsamını belirtiniz. (cevabınızın yanına X işareti koyabilirsiniz)

Yerel		Kapsamı	
		Global	Ulusal
1. Yolsuzluklarla mücadele	_____	()	()
2. Şeffaflık	_____	()	()
3. Sağlık ve güvenlik	_____	()	()
4. İşçi hakları	_____	()	()
5. Küresel ısınma	_____	()	()
6. Gelir dengesizliği	_____	()	()
7. Çevre ve ekolojik denge	_____	()	()
8. Eğitim	_____	()	()
9. Dürüst ticaret	_____	()	()
10. Yoksulluk	_____	()	()
11. Diğer	_____	()	()

8. Yukarıda belirttiğiniz projenin konusunu kim seçti? (cevabınızın yanına X işareti koyabilirsiniz)

- () Başkan, CEO, Genel Müdür
() Yönetim Kurulu
() Pazarlama
() İnsan Kaynakları
() Kurumsal İletişim/Halkla İlişkiler
() Ortak seçildi

9. Yukarıda belirttiğiniz proje ya da projeleri seçerken tüketiciye, ürüne ve markaya uygunluğu ne kadar önemli oldu? (cevabınızın yanına X işareti koyabilirsiniz)

	Hiç önemi yok				Çok önemli
Tüketiciye Uygunluk	1	2	3	4	5
Ürüne Uygunluk	1	2	3	4	5
Marka Özüne Uygunluk	1	2	3	4	5

10. Yukarıda belirttiğiniz proje ya da projeleri seçerken ve uygularken aşağıdaki araçlara ne ölçüde yer verdiğinizi belirtiniz. (cevabınızın yanına X işareti koyabilirsiniz)

	Hiç yer vermedik				Çok yer verdik
Araştırma	1	2	3	4	5
Kampanya planlaması.	1	2	3	4	5
Mesaj Konsepti geliştirmek	1	2	3	4	5
Ünlü kullanımı ve desteği	1	2	3	4	5
Basın toplantısı	1	2	3	4	5
Basın bülteni	1	2	3	4	5
Röportajlar	1	2	3	4	5
Etkinlik	1	2	3	4	5
Reklam filmi	1	2	3	4	5
Çalışanları bilgilendirme	1	2	3	4	5
Değerlendirme araştırması	1	2	3	4	5

11. Şirketinizde aşağıdaki Kurumsal Sosyal Sorumluluk konularında uygulamaları başlatmak/yerleştirmek için temel üç halkla ilişkiler aracını; çalışan davranış standartları, çalışanların eğitimi ve paydaşlarla iletişimi uygulamaya koydunuz mu? (cevabınızın yanına X işareti koyabilirsiniz)

	Davranış Standartları		Çalışan Eğitimi		Paydaş İletişimi	
	Var	Yok	Var	Yok	Var	Yok
1. Yolsuzlukların önlenmesi	1	2	1	2	1	2
2. Şeffaflık	1	2	1	2	1	2
3. Sağlık ve güvenlik	1	2	1	2	1	2
4. İşçi hakları	1	2	1	2	1	2
5. Küresel ısınma	1	2	1	2	1	2
6. Gelir dengesizliği	1	2	1	2	1	2
7. Çevre ve ekolojik denge	1	2	1	2	1	2
8. Eğitim	1	2	1	2	1	2
9. Dürüst ticaret	1	2	1	2	1	2
10. Yoksulluk	1	2	1	2	1	2

12. Aşağıdaki Kurumsal Sosyal Sorumluluk konuları ile ilgili şirketiniz aşağıdaki paydaşlardan hangileri ile işbirliği yapıyor? İşaretleyiniz. (cevabınızı X işareti belirtebilirsiniz)

	Devlet	Rakipler	STK'lar	Sendika	Tedarikçiler	Müşteriler
1. Yolsuzluklarla mücadele	()	()	()	()	()	()
2. Şeffaflık	()	()	()	()	()	()
3. Sağlık ve güvenlik	()	()	()	()	()	()
4. İşçi hakları	()	()	()	()	()	()
5. Küresel ısınma	()	()	()	()	()	()
6. Gelir dengesizliği	()	()	()	()	()	()
7. Çevre ve ekolojik denge	()	()	()	()	()	()

8. Eğitim () () () () () ()
9. Dürüst ticaret () () () () () ()
10. Yoksulluk () () () () () ()

13. Şirketinizde kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını başlatmak/yerleştirmek için aşağıdaki araçlardan hangilerini kullanıyorsunuz. İşaretleyiniz. (cevaplarınızı X işareti ile belirtebilirsiniz)

- Şirket internet sitesi ()
- KSS sürdürülebilirlik raporu ()
- ISO 14001 ()
- Faaliyet Raporunda Bölüm ()
- KSS içeren pazarlama ()
- Bilgilendirme broşürü ()
- Afiş ()
- Diğer _____

14. Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetlerini yönetmek üzere ayrı bir ekibiniz var mı? (cevabınızı X işareti ile belirtebilirsiniz)

Yok () Var () Varsa kaç kişi yazınız: _____

15. Şirketinizde Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetlerinden sorumlu en son makam hangisi açık olarak yazınız. Yoksa “yok” ifadesiyle durumu belirtiniz.

16. Kurumsal Sosyal Sorumluluk projesi/ya da projeleri için dışardan ajans desteği alıyor musunuz? (cevabınızı X işareti ile belirtebilirsiniz)

- () Varolan halkla ilişkiler ajansımızla çalışıyoruz
- () Ayrı halkla ilişkiler ajansı ile çalışıyoruz
- () Ayrı kurumsal sosyal sorumluluk ajansı ile çalışıyoruz.
- () Ajans desteği almıyoruz.

17. Küresel ısınma konusunun aciliyeti göz önüne alındığında şirketinizin aşağıdaki konularda neler yaptığını aşağıdaki ölçekte belirtiniz. (cevaplarınızın yanına X işareti ile koyabilirsiniz)

yapıyor	Hiçbir şey yapmıyor			Çok şey	
Daha az enerji kullanımı	1	2	3	4	5
Daha az su kullanımı	1	2	3	4	5
Ulaşım araçlarının daha az kullanımı	1	2	3	4	5
Ürün kullanımı paylaşımı	1	2	3	4	5
Daha az emisyon	1	2	3	4	5
Teknolojik ürün dizaynı gelişimi	1	2	3	4	5

Aşağıdaki sosyal sorumluluk anlayışını belirlemeye yönelik 33 ifade bulunuyor. Lütfen bu ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz (TK: Tamamen katılıyorum K: Katılıyorum Ç: Çekimserim KM: Katılmıyorum KK: Kesinlikle katılmıyorum) (Cevaplarınızı X işareti ile belirtebilirsiniz.)

BÖLÜM İKİ

	TK	K	Ç	KM	KK
1.Sosyal sorumluluk gereği yapılan harcamalar, işletmeye ek bir maliyetten başka bir şey getirmez.	()	()	()	()	()
2. İşletmeye kısa vadede kar olarak geri dönmeyen hiçbir faaliyete destek verilmesinden yana değilim.	()	()	()	()	()
3.Optimum karlılıkla beraber, toplumu geliştiren ve çevreye duyarlı bir şirket olmaktansa, maksimum karlılığı sağlayan bir şirket olmayı tercih ederim.	()	()	()	()	()
4. İşletme toplumu ilgilendiren sosyal konulara yönelirse, temel amacı olan kar sağlamada başarısız olur.	()	()	()	()	()
5. Sosyal sorumluluk sadece büyük işletmelerin yapabileceği bir görevdir.	()	()	()	()	()
6. Sosyal sorumluluk gereği yapılan harcamalar uzun vadede işletmeye olumlu geri bildirim sağlayacaktır.	()	()	()	()	()
7. Toplumu geliştirmek işletmenin değil devletin görevidir.	()	()	()	()	()
8. İşletmeler sosyal sorumluluğu kendi çıkarları için yerine getirmelidir.	()	()	()	()	()
9. İşletmenin başarısı için toplumu geliştirmek ve çevreye duyarlı olmak şart değildir.	()	()	()	()	()

10. İşletmenin tek amacı karı maksimize etmek olmalıdır.	TK ()	K ()	Ç ()	KM ()	KK ()
11. Her şirket kendi çapında sosyal sorumluluğu yerine getirebilir.	()	()	()	()	()
12. Toplumun çevre sorunlarına karşı hassas olmayı, ekonomik büyümekten daha önemli görmektedir.	()	()	()	()	()
13. İşletmenin sosyal sorumluluğu, toplumsal değerlere saygının gereği olarak yerine getirmelidirler.	()	()	()	()	()
14. Toplumu geliştirmek ve çevreye duyarlı olmak, işletmeye daha kalıcı bir başarı sağlar.	()	()	()	()	()
15. Toplum, rahatından biraz fedakarlık etme ve yüksek fiyat ödeme pahasına da olsa, çevre dostu ürünlere daha çok rağbet gösterir.	()	()	()	()	()
16. Toplumun sorunlarına duyarlı olan yönetici, şirkete daha kalıcı bir başarı getirecektir.	()	()	()	()	()
17. Şirket çıkarı için, sonuçlarını düşünmeksizin her şey yapılabilir.	()	()	()	()	()
18. Sosyal konulara duyarlı bir şirketin toplumdaki itibarı, finansal açıdan güçlü fakat sosyal konulara duyarsız bir şirketin itibarından güçlüdür.	()	()	()	()	()
19. Toplum merkezli yönetim fikri gittikçe daha çok önem kazanacaktır.	()	()	()	()	()

20. Şirket yeterince kar elde ediyorsa, toplumdaki itibarı fazla önemli değildir.	TK ()	K ()	Ç ()	KM ()	KK ()
21. Ekonomik amacı gerçekleştirmek için takip edilen her yol mubahtır.	()	()	()	()	()
22. Toplumun ahlaki değerleri, temel amacı kar elde etmek olan işletmeler için bağlayıcılık ifade etmez.	()	()	()	()	()
23. Toplum, işletmelerin toplumsal sorunlara karşı duyarlıklarını, giderek daha hassasiyetle takip etmektedir.	()	()	()	()	()
24. Sosyal yardım ve yatırımlar, işletmeye uzun vadede olumlu getiri sağlamaktadır.	()	()	()	()	()
25. Şirketin herhangi bir uygulaması, toplumun ahlaki değerlerine aykırıysa, karlı dahi olsa uygulamadan vazgeçilmelidir.	()	()	()	()	()
26. Bir işletme karını kısa vadede maksimize ediyorsa başarılıdır.	()	()	()	()	()
27. Başarılı işletme, sosyal sorumluluğunu da yerine getirip karlılığını uzun vadeye yayan işletmedir.	()	()	()	()	()
28. Kalıcı başarı, ekonomik başarının sosyal sorumluluk konusunda gösterilen başarıyla desteklenmesiyle mümkündür.	()	()	()	()	()
29. Şirketin genel çerçevesine karşı sosyal sorumluluk duygusunu arttırmak, işletme ve toplumun ahlaki değerlerini korumak amacıyla halkla ilişkilerden yararlanılabilir.	()	()	()	()	()

30. Sosyal sorumluluk düşüncesinde de halkla ilişkiler uygulamalarında da temel ilkeler benzerlik göstermekte ve kamu yararına hizmet etme prensibi üzerinde durulmaktadır.	()	()	()	()	()
31. İşletme bütünüyle şeffaf yönetim anlayışını benimsemeli ve kamuoyunda camdan bir ev gibi kabul görmeye çalışmalıdır.	()	()	()	()	()
32. Değişik görüşlere saygı duyan ve katılımcılığı savunan halkla ilişkile işletmenin sosyal sorumluluk duygusuyla faaliyetlerini sürdürmesine katkıda bulunur ve demokrasiye hizmet eder.	()	()	()	()	()
33. İşletme, içinde yaşadığı toplumun kurumsal vatandaşıdır. Bu nedenle, sosyal duygusuyla hareket etmeli, kamuoyunda kurumun ve iletilen mesajların en iyi şekilde algılanması amacıyla halkla ilişkilerden faydalanılmalıdır.	()	()	()	()	()

BÖLÜM ÜÇ

1. Çalıştığınız işletmenin adı ve kuruluş tarihi: -----

2. Faaliyet gösterdiğiniz sektör: -----

3. İşletmenizin Türü () Kamu () Özel

3. İhracat yapıyor musunuz? () Evet
() Hayır

4. Şirket sahipliğinizin yapısı nedir?

- () Tamamen yerli şirket
() Tamamen yabancı şirket
() Çoğunluk hissesi yabancılarda bir şirket
() Çoğunluk hissesi yerlilerde bir şirket

5. Sermaye Piyasası Kurulu'na bağlı mısınız?

() Evet

() Hayır

6. Çalışan Sayınız

- () 100'den aşağıya
() 101-500 arası
() 501-1000 arası
() 1001-5000 arası
() 5001-10000 arası
() 10.001'den fazla

7. Yaşınız? _____

8. Öğrenim Durumunuz:

- () Lise
() Önlisans
() Lisans
() Y.Lisans

9. Pozisyonunuz? _____

10. Bulunduğunuz pozisyonda çalışma yılınız? _____

11. Meslekte çalışma yılınız? _____

Çisil SOHODOL BİR

Özgeçmiş

KİŞİSEL BİLGİLER:

Doğum Tarihi : 21.03.1978

Doğum Yeri : İzmir

Yabancı Dil : İngilizce

EĞİTİM:

- 2004-.... Doktora: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı (tez aşaması)
- 2001 – 2003 Yüksek Lisans : Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı
- 1996-2000 Lisans : Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, İzmir

ÖDÜLLER

- 12. Aydın Doğan Genç İletişimciler Yarışması Yılın En İyi Reklam Kampanyası 1.'lik Ödülü (2000)
- 12. Aydın Doğan Genç İletişimciler Yarışması Yılın En İyi Halkla İlişkiler Kampanyası 3.'lük Ödülü (2000)
- Pınar Su Pazarlama İletişimi Kampanyası 1.'lik Ödülü (1998)

AKADEMİK DENEYİM

- Ocak 2002-Haziran 2005 Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümünde Araştırma Görevlisi
- Ağustos 2005- ... Bahçeşehir Üniversitesi İletişim Fakültesi Öğretim Görevlisi

AKADEMİK ÇALIŞMALAR

A-KİTAPLAR

- **Kriz Yönetimi: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme** (Doç.Dr. Aylin Pira ile ortak eser) İletişim Yayınları, 2004
- **Küresel Köyde Halkla İlişkiler Adına Neler Tartışılıyor?** başlıklı eserde “Tartışılan Disiplin Halkla İlişkiler:Nereye Kadar Etik? ” bölümü yazarlığı Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, 2004
- **Stratejik Fuar Yönetimi** (Prof.Dr.Ahmet Bülent Göksel ile ortak eser) Mediacat Yayınları, 2005

B- BİLDİRİLER

- **The Use of Children in Advertisement:** (Doç.Dr.Aylin Pira ile ortak çalışma) İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi 1.Uluslararası Çocuk ve İletişim Sempozyumunda sunulan bildiri
- **Consumer Purchasing Process and Effect of Packaging:** (Doç.Dr. Füsun Kocabaş ile ortak çalışma) III. Uluslararası Ambalaj Kongresinde sunulan bildiri
- **Halkla İlişkiler Eğitiminin Kalitesinin Arttırılmasında Eğitimci-Uygulamacı-Öğrenci Roller ve İşbirliği: Mevcut Durum ve Öneriler Üzerine Bir Araştırma:** (Doç.Dr.Aylin Pira ve Doç.Dr. Füsun Kocabaş ile ortak çalışma) İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi-Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi-Texas Austin Üniversitesi tarafından düzenlenen 2.Türk-Amerikan İletişimcileri Sempozyumunda sunulan bildiri
- **Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar-Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma:** (Yrd.Doç.Dr. Beril Akıncı ile ortak çalışma) İstanbul Kültür Üniversitesi 1.Aile İşletmeleri Kongresinde sunulan bildiri
- **Öğrenen Organizasyonlarda Bilgi Paylaşımı Açısından Örgütsel İletişim:** (Doç.Dr.Aylin Pira ve Araş.Gör.Pelin Baytekin ile ortak çalışma) Kara Kuvvetleri Komutanlığı Eğitim ve Doktrin Komutanlığı Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumu’nda sunulan bildiri

- **Türkiye’de Çocukların Reklamlara Karşı Tutumları** (Prof.Dr. Ali Atıf Bir ile ortak çalışma) İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi 2.Uluslararası Çocuk ve İletişim Sempozyumu’nda sunulan bildiri
- **Integrated Marketing Strategies of Private Pension Companies in Turkey: A Content Analysis** ((Prof.Dr. Ali Atıf Bir ile ortak çalışma) İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi-Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi-Tektaş Austin Üniversitesi tarafından düzenlenen 3.Türk-Amerikan İletişimcileri Sempozyumunda sunulan bildiri
- **Markalaşma Serüveninde Ambalaj...**(Yrd.Doç.Dr.Kemal Suher ve Öğr.Gör. İdil Karademirlidağ Suher ile ortak çalışma) IV.Uluslararası Ambalaj Kongresi
- **Crisis Management And Communication: A Case Study About Bird Flu (Hn51) Crisis In Turkey** 4th International Conference on Business, Economics, Management & Marketing, Athens, Greece

C- HAKEMLİ DERGİ MAKALELERİ

- **Öğrenen Organizasyonlarda Kültürel Değerler: İnsan Kaynakları Yöneticisinin Rolü** (Beril Akıncı Vural ile ortak çalışma) :İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi 18.Sayı
- **İhtisas Fuarcılığı ve Bütünleşik Pazarlama İletişimi Sürecindeki Rolü** (Prof.Dr. A.Bülent GÖKSEL ile ortak çalışma) İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi 19. Sayı
- **İşletmelerde Kalite Felsefesinin Yerleştirilmesi: Halkla İlişkiler Penceresinden Bakış** (Yrd.Doç.Dr. Beril Akıncı ile ortak çalışma): İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi 20. Sayı
- **Kurum Kültürü: Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Yansımalar Üzerine Bir Araştırma** (Yrd.Doç.Dr.Beril Akıncı Vural ile ortak çalışma) İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi 22. sayısı

- **Kurumsal İletişim: İşletmelerin Kurumiçi İletişimine Yönelik Bir Araştırma** (Yrd.Doç.Dr.Beril Akıncı Vural ile ortak çalışma) Ege Üniversitesi “Düşünceler” dergisi 2. sayısı
- **Konu Yönetimi Sürecinde İletişim ve Halkla İlişkiler** İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi 25. sayısı

D-VERİLEN EĞİTİM SEMİNERLERİ

- 17.03.2005 **Kalite Kültürü** Ege Ordu Komutanlığı Toplam Kalite Yönetimi Eğitim Seminerleri bünyesinde
- 13.03.2005 **Markalaşma ve Fuarların Gücü** İzfaş Genel Müdürlüğü
- 04.01.2005 **Halkla İlişkiler Kampanyaları Planlanması ve Analizi** Ege Üniv. Sürekli Eğitim Merkezi “Yönetimde Halkla İlişkiler” Sertifika Programı bünyesinde
- 10.03.2004 **Kurum Kültürü** Ege Üniv. Sürekli Eğitim Merkezi “Yönetimde Halkla İlişkiler” Sertifika Programı bünyesinde
- 03.03.2004 **Halkla İlişkiler Teknikleri** Ege Üniv. Sürekli Eğitim Merkezi “Yönetimde Halkla İlişkiler” Sertifika Programı bünyesinde
- 24.01.2004 **Halkla İlişkiler Kampanyaları Planlanması ve Analizi** Ege Üniv. Sürekli Eğitim Merkezi “Yönetimde Halkla İlişkiler” Sertifika Programı bünyesinde
- 22.01.2004 **Örgütlerde Toplam İletişim Yönetimi** Elginkan Vakfı – Manisa-
- 15.01.2004 **KOBİ'lere Yönelik Kriz Stratejileri** Elginkan Vakfı – Manisa-
- 17.12.2003 **Halkla İlişkilerde Medya ve Teknikler**, Ege Üniv. Sürekli Eğitim Merkezi “Yönetimde Halkla İlişkiler” Sertifika Programı bünyesinde
- 27.10.2003 **Kurum Kültürü**, Ege Üniv. Sürekli Eğitim Merkezi “Yönetimde Halkla İlişkiler” Sertifika Programı bünyesinde

- 20.10.2003 **Halkla İlişkilerde Yeni Yaklaşımlar**, Ege Üniv. Sürekli Eğitim Merkezi “Yönetimde Halkla İlişkiler” Sertifika Programı bünyesinde
- 28.05.2003 **Stresle Mücadele ve Problem Çözme Teknikleri**, Bornova Polis Eğitim Merkezi – İzmir -
- 31.03.2003 **Fuar Hazırlıklarının Planlanması**, General Mechanic Design Ltd.Şti. personeline –Ankara-
- 31.03.2003 **Fuar Personelinin Seçimi ve Eğitimi**, General Mechanic Design Ltd.Şti. personeline –Ankara-
- 01.04.2003 **Fuar Öncesi Tanıtım Aktivitelerinin Organizasyonu**, General Mechanic Design Ltd.Şti. personeline –Ankara-
- 01.04.2003 **Fuar Dönemi Satış Aktivitelerinin Planlaması**, General Mechanic Design Ltd.Şti. personeline –Ankara-
- 09.04.2003 **Hizmet Kalitesinin Arttırılması ve Mükellef İlişkileri**, T.C. İzmir Valililiği Defterdarlık Eğitim Merkezi Müdürlüğü- İzmir-
- 23.05.2003 **Hizmet Kalitesinin Arttırılması ve Mükellef İlişkileri**, T.C. İzmir Valiliği Defterdarlık Eğitim Merkezi Müdürlüğü- İzmir-
- 12.03.2003-14.03.2003-17.03.2003-26.03.2003-31.03.2003-04.04.2003 **Stresle Baş Etme ve Motivasyon**, Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Hizmet İçi Eğitim Programı- İzmir-
- 31.03.2003-16.04.2003-21.04.2003-05.05.2003 **Genel Halkla İlişkiler**, Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Hizmet İçi Eğitim Programı- İzmir-
- 23.01.2003 **Sponsorluk** Ege Üniv. Sürekli Eğitim Merkezi Yönetimde Halkla İlişkiler Sertifika Programı bünyesinde – İzmir-
- 23.01.2003 **Fuarcılık**, Ege Üniv. Sürekli Eğitim Merkezi “Yönetimde Halkla İlişkiler” Sertifika Programı bünyesinde – İzmir-
- 22.03.2003 **Pazar Bölümlendirme ve Hedef Pazar Seçimi**, Anadolu Kredi Kartı ve Turizm ve Ticaret Anonim Şirketi (AKK) personeline – Antalya-

- 22.03.2003 **Pazar Karması ve Kararları**, Anadolu Kredi Kartı ve Turizm ve Ticaret Anonim Şirketi (AKK) personeline – Antalya-
- 23.03.2003 **Pazarlama İletişimi**, Anadolu Kredi Kartı ve Turizm ve Ticaret Anonim Şirketi (AKK) personeline – Antalya-
- 08.03.2003 **Pazarlama İletişimi**, Anadolu Kredi Kartı ve Turizm ve Ticaret Anonim Şirketi (AKK) personeline – İzmir-
- 16.05.2002 **Genel Fuarcılık Bilgileri**, T.C. Elazığ Ticaret ve Sanayi Odası yönetim kuruluna –Elazığ-
- 17.05.2002-21.05.2003 **Fuar Organizasyonu Nasıl Yapılır?**, T.C. Elazığ Ticaret ve Sanayi Odası yönetim kuruluna –Elazığ-
- 22.05.2002-23.05.2002 **Katılımcılar Açısından Fuar Hazırlıklarının Stratejik Planlaması**, T.C. Elazığ Ticaret ve Sanayi Odası yönetim kuruluna –Elazığ-
- 04.03.2003-15.03.2003 **Halkla İlişkiler**, Emniyet Genel Müdürlüğü Bornova Polis Eğitim Merkezi Müdürlüğü – İzmir-
- 06.03.2002-08.03.2002-12.03.2003-14.03.2002 **Halkla İlişkiler**, T.C. İzmir Valililiği Defterdarlık Eğitim Merkezi Müdürlüğü- İzmir-
- 19.06.2002-25.06.2002 **Halkla İlişkiler**, Varan Turizm Seyahat A.Ş. Personeline –İzmir-