



YAŞAR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**YEŞİL AKLAMA, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE OTANTİK
KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGISI**

İREM ESİN MERAL

TEZ DANIŞMANI: DR. ÖĞR. ÜYESİ ÖZGE CAN

İŞLETME YÜKSEK LİSANS

BORNOVA / İZMİR
Temmuz 2024

JÜRİ ONAY SAYFASI

Jüri üyeleri olarak bu tezi okuduğumuzu ve kapsam ve kalite bakımından Yüksek Lisans Yeterlik tezi olarak uygunluğunu onaylıyoruz.

Jüri Üyeleri:

İmza:

Dr. Öğr. Üyesi Özge CAN

Yaşar Üniversitesi

Prof. Dr. Duygu TÜRKER ÖZMEN

Yaşar Üniversitesi

Prof. Dr. Evrim MAYATÜRK AKYOL

İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi

Prof. Dr. Yücel Öztürkoğlu
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü



ÖZ

YEŞİL AKLAMA, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE OTANTİK KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGISI

Meral, İrem Esin

Yüksek Lisans, İşletme

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Özge CAN

Temmuz 2024

Yeşil aklama, örgütlerin çevreye ve topluma yönelik faaliyetlerinde yalan ve çarpıtmalarda bulunması olarak tanımlanabilir. Çalışmada, yeşil aklama ile çalışanların örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki firmanın kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) motivasyonu ve uyumunun aracılık etkileri üzerinden incelenmiştir. Araştırma, Türkiye'nin önemli iki sanayi bölgesindeki 219 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Veriler anket yöntemiyle toplanmış ve hipotezler yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak test edilmiştir. Analiz sonuçları, yeşil aklamanın çalışanın örgüte bağlılığını zayıflattığını gösterirken, bu ilişkide KSS motivasyonu ve KSS uyumunun aracılık etkileri de anlamlıdır. Başka bir deyişle, yeşil aklama çalışanların firmanın KSS faaliyetlerine dönük sahiplik algısını zayıflatmakta ve bu durum örgütsel bir kuşkuculuk ve hayal kırıklığı yaratarak bağlılığın düşmesine neden olmaktadır. Yeşil aklamanın çalışanlar üzerindeki iki önemli etki mekanizmasını özgün bir araştırma modeliyle inceleyen bu çalışma, kuramsal ve pratik katkılar sağlamaktadır. Yeşil aklama, farklı biçim ve özellikleriyle örgütlere zarar verirken, bu zararın en önemli unsurlarından birini çalışanın firmaya duyduğu güven ve aidiyetin zedelenmesi oluşturmaktadır. Araştırma bulguları, örgütlerin KSS faaliyetlerinin bir çıktısı olarak çalışan bağlılığını daha çok önemsemeleri gerektiğini ve KSS iletişiminin doğru kurgulanmasının önemini vurgulamaktadır.

Anahtar sözcükler: yeşil aklama, örgütsel bağlılık, kurumsal sosyal sorumluluk uyumu, kurumsal sosyal sorumluluk motivasyonu, yapısal eşitlik modellemesi



ABSTRACT

GREENWASHING, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, AND THE PERCEPTION OF AUTHENTIC CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Meral, İrem Esin

MA, Business Administration

Advisor: Assist. Prof. (PhD) Özge Can

July 2024

Greenwashing can be defined as organizations making lies and distortions in their activities towards the environment and society. In this study, the relationship between greenwashing and employees' organizational commitment was examined through the mediating effects of corporate social responsibility (CSR) motivation and CSR fit. The research was conducted with the participation of 219 employees in two important industrial regions of Turkey. Data were collected via survey method, and hypotheses were tested using structural equation modeling. The analysis results show that greenwashing weakens employees' commitment to the organization. The mediating effects of CSR motivation and CSR fit are also significant. In other words, greenwashing weakens employees' perception of authenticity about company's CSR activities, and this creates organizational skepticism and disappointment, causing a decrease in commitment. This study, which examines two important impact mechanisms of greenwashing on employees with an original research model, provides both theoretical and practical contributions. While greenwashing harms organizations with its different forms and characteristics, one of the most important elements of this process is the damage to the employee's trust and identification with the company. The findings emphasize the importance of employee engagement as an outcome of organizations' CSR activities and the necessity of honest CSR communication.

Keywords: greenwashing, organizational commitment, corporate social responsibility fit, corporate social responsibility motivation, structural equation modeling



TEŞEKKÜR

Tez danışmanım Dr. Öğretim Üyesi Özge Can'a çalışmam süresince bana gösterdiği nazik destek ve teşviklerinden dolayı içtenlikle teşekkür ederim. Kendisi her zaman açık iletişimi sağlayıp, bolca vakit ayırdı. Tüm sabrıyla sorularımı hiçbir zaman yanıtsız bırakmadı. Aynı zamanda bilgisiyle yoluma ışık tuttu. Emekleri için kendisine minnettarım. Danışman öğretmenim Özge Can ile tanışmamıza vesile olan ve güzel öğretmenliği ile birçok öğrenciye ışık olan Prof. Dr. Duygu Türker'e ayrıca teşekkür ederim.

Tez sürecinde beni motive eden ve sınırsız destek sağlayan eşim Furkan Meral'e, her koşulda başladığım bir işi bitirme arzunusu bana aşıl原因an sevgili babam Celalettin Mert'e ve sevgili kızım Asya Meral'e gönülden teşekkür ederim. Bu çalışmayı sevgili babam merhum Celalettin Mert'e, bana gösterdiği tüm emek ve ben olmama sağladığı tüm katkı için hediye ediyorum.

İrem Esin Meral

Kocaeli, 2024

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “YEŞİL AKLAMA, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE OTANTİK KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGISI” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

İrem Esin Meral

01.07.2024





İÇİNDEKİLER

ÖZ	v
ABSTRACT.....	vii
TEŞEKKÜR.....	ix
YEMİN METNİ	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xix
TABLO LİSTESİ	xxi
1.BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
2.BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE	5
2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	5
2.1.1. Ekonomik Sorumluluklar	6
2.1.2. Yasal Sorumluluklar	7
2.1.3. Etik Sorumluluklar	7
2.1.4. Hayırseverlik Sorumluluğu	8
2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) Otantiklik Algısı	8
2.2.1. KSS Motivasyonu	10
2.2.2. KSS Uyumu	10
2.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) İletişimi.....	11
2.3.1. Örgütün Paydaşlarıyla İlişkileri	14
2.3.2. Örgütlerin KSS Beyanları	15
2.3.3. KSS İletişimi Türleri	17
2.2.3.1. Gerçekçi ve Sembolik İletişim.....	18
2.2.3.2. Yanıltıcı iletişim	18
2.4. Yeşil Aklama.....	19
2.4.1. Yeşil Aklamanın Tanımı ve Çeşitleri.....	20
2.4.2. Yeşil Aklamanın Nedenleri.....	22



2.4.3. Yeşil Aklamanın Örgütlere Etkisi.....	25
2.4.3.1. Müşteriler.....	25
2.4.3.2. Hisse sahipleri ve yatırımcılar	26
2.4.3.3. Çalışanlar	27
2.4.4. Yeşil Aklamanın Çalışanlar Üzerindeki Etkisi	28
3.BÖLÜM: MEVCUT ARAŞTIRMA VE HİPOTEZLER	31
3.1. Yeşil Aklamanın KSS Motivasyonu Üzerindeki Etkisi	31
3.2. Yeşil Aklamanın KSS Uyumuna Üzerindeki Etkisi	32
3.3. Yeşil Aklamanın Örgütsel Bağlılığa Etkisi.....	33
3.4. KSS Motivasyonu ve KSS Uyumunun Aracılık Etkisi	34
4.BÖLÜM: YÖNTEM.....	37
4.1. Örneklem ve Veri Toplama.....	37
4.2. Değişkenler.....	39
4.2.1. Yeşil Aklama	39
4.2.2. Örgütsel Bağlılık	39
4.2.3. KSS Motivasyonu Algısı.....	40
4.2.4. KSS Uyum Algısı.....	40
4.2.5. Kontrol Değişkenleri.....	40
4.3. Veri Analizi	41
5.BÖLÜM: SONUÇLAR	43
5.1. Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri.....	43
5.2. Tanımlayıcı İstatistikler	45
5.3. Model Uyumuna.....	46
5.4. Hipotez Testleri.....	46
6.BÖLÜM: TARTIŞMA.....	49
6.1. Araştırma Sonuçlarının Özeti	49
6.2. Teorik Çıkarımlar	50



6.3. Uygulama İçin ıkarımlar	51
6.4. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecek alışmalar İçin Öneriler	52
7.BÖLÜM: KAYNAKÇA.....	55



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1. Carrol'un KSS Piramidi.....	6
Şekil 3.1. Araştırma Modeli.....	34
Şekil 5.1. Ölçüm ve Yapısal Eşitlik Modeli.....	45





TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi Stratejileri.....	9
Tablo 2.2. Örnek KSS Beyanları.....	14
Tablo 4.1. Katılımcı Profilleri.....	36
Tablo 5.1. Faktör Yükleri, Ölçek Geçerliği ve Güvenirliği.....	41
Tablo 5.2. Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları.....	43
Tablo 5.3. Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları.....	43





SİMGE VE KISALTMALAR

AVE	Ortalama Açıklanan Varyans
CFI	Karşılaştırmalı uyum indeksi
CR	Bileşik Güvenirlilik
FIT	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uyum Algısı
KSS	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
MOT	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Motivasyon Algısı
ÖB	Örgütsel Bağlılık
RMSEA	Tahmin hatalarının ortalamasının karekökü
SRMR	Standartlaştırılmış hata kareleri ortalamasının karekökü
TLI	Tucker-Lewis İndeksi
YA	Yeşil Aklama
YAM	Yapısal Eşitlik Modellemesi



1. BÖLÜM: GİRİŞ

Geçmişten günümüze bilgiye ulaşma kolaylığı giderek artmıştır. Bunun sonucu olarak, bireyler toplumsal ve çevresel konularda daha bilinçli ve duyarlı hale gelmiştir (Siano vd., 2017). Ekonomik faaliyetler çerçevesinde, örgütlerin bulundukları pazarlarda sayısız rakibi bulunmaktadır. Serbest piyasa koşullarında örgütler farklarını ortaya koymak ve paydaşlarını etkilemek için çeşitli eylemlerde bulunurlar. Gerçekleştirilen tüm bu eylemlerin altında sürdürülebilirlik sağlama ve kâr payını artırma motivasyonları vardır (Buallay vd., 2020). Bu açıdan örgütler, gerçekleştirdikleri kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) etkinliklerini meşrulaştırmak isterler (Ellerup ve Thomsen, 2018) ve birçok zaman KSS etkinliklerini açıklama ve yaymanın meşruiyet avantajlarını yaşarlar (Bachmann ve Ingenhoff, 2016). Bu sayede paydaşlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmiş olurlar. Farklı bir bakış açısıyla, eleştirilerin odağında olmak istemeyen örgütler bazı olumsuz algılanabilecek faaliyetlerini duyurmaktan çekinirler (Ajayi ve Mmutle, 2020) ya da olumlu algılanacak belli KSS faaliyetlerini kamuoyuna abartarak sunabilirler (Seele ve Gatti, 2017). Daha fazla göz önünde olan, büyük örgütlerin sansasyon yaratan çevresel ve/veya toplumsal yeşil aklama olaylarından sonra paydaşlar o örgütün KSS faaliyetlerine karşı daha eleştirel ve şüpheli bir pozisyon alırlar.

Literatürde yeşil aklama, örgütlerin çevresel sorumluluklarına veya sürdürülebilirlik iddialarına yönelik yanıltıcı veya abartılı iddialarla, itibarlarını artırmak veya olumsuz algıları gizlemek amacıyla yapılmış bir tür pazarlama stratejisini olarak değerlendirildiği görülmektedir (Kärnä vd., 2011). Ancak daha geniş bir bakış açısıyla yeşil aklama, örgütlerin çevreye ve topluma zararsız veya fayda sağlıyormuş gibi göstermek için kurguladığı, yanıltıcı kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) iletişimidir.

Örgütler, sürdürülebilirlik ve kar hedefi olan, paydaşlarına karşı sorumluluğu olan yapılardır (Aktan, 2007). Bu hedef doğrultusunda birçok faaliyet gerçekleştirirler. Yang vd. (2020), örgütlerin yaşanan yüksek rekabet sebebiyle yeşil aklama yapmaya yöneldiğini ve bu sebepten dolayı popüler hale geldiğini ifade eder.

Literatürde karşılaşılan başka bir nokta ise, yeşil aklama kötü niyetli bir faaliyet olmasına karşın, haber değeri taşıyacağı için geçiş adımı olarak değerlendirilir ve tamamen olumsuz olarak nitelendirilmemektedir (Yıldırım, 2023). Bazı çevreler yeşil aklamayı, “bilgiyi seçici olarak açıklamak” olarak da tanımlamaktadır (Wu vd., 2017). Tüm bu tanımlamalardan anlaşılacağı üzere, yeşil aklama, karmaşık, dinamik, disiplinler arası çok boyutlu ve çok yönlü bir olgudur (Bernini vd., 2023).

Günümüzde, pek çok örgüt yeşil aklamayı meşruiyet krizini çözecek bir unsur gibi görerek ve bu doğrultuda bir iletişim kurgulayarak kötü KSS stratejileri benimsemektedir (Crane ve Glozer, 2016). Bunun sonucu olarak, doğru uygulamalara sahip olan örgütlere karşı paydaşların şüpheli bir yaklaşıma sahip olmasına sebep olmaktadır. Bu durum, gerçek çevresel sorunların göz ardı edilmesine veya azaltılmasına da yol açabilmektedir (Yang vd., 2020). Şirketlerin sürdürülebilirlik vaatleri gerçekleşmediğinde veya yanıltıcı olduğunda, bu durum uzun vadede itibar kaybına ve yaşanan büyük skandallar göz önünde bulundurulduğunda yasal sonuçlara dahi yol açabilir.

Yeşil aklama aynı zamanda şirket çalışanları üzerinde önemli etkiye sahiptir. Özellikle çalışanların örgüte olan bağlılığı ve aidiyeti üzerinde önemli sonuçlar yaratabilir (Mu ve Lee, 2023). Araştırmalar, şirketlerin sadece dış dünyaya yönelik çevresel performanslarını vurgulamanın, örgüt çalışanlarının motivasyonunu ve bağlılığını azaltabileceğini göstermektedir (Robertson vd., 2023). Çalışanlar, gerçek sürdürülebilirlik hedeflerine katkıda bulunma fırsatını kaçırdıklarını hissedebilirler ve bu da iş tatminini ve iş yerine olan güvenlerini olumsuz yönde etkileyebilir.

Öte yandan, mevcut araştırmaların yeşil aklamanın çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkilerinden çok, genellikle müşteri ve yatırımcı ilişkilerine odaklandığı görülmektedir. Karlılığın ve sürdürülebilirliğin birincil hedef olduğu düşünülerek diğer paydaşlar, özellikle de örgüt içindekiler, arka planda tutulmaktadır (De Freitas Netto vd., 2020) ve bu da çalışanlara dair araştırmaların kısıtlı kalmasına yol açmaktadır (Santos vd., 2023). Robertson ve diğerleri (2023), güncel olarak yaptıkları literatür incelemelerinde, iç paydaşların araştırma konusu olduğu çok az çalışma olduğunu vurgulamıştır. Sonuç olarak, çalışanların motivasyonu, bağlılığı ve iş tatmini gibi içsel dinamikler üzerindeki etkileri geniş yeşil aklama araştırma sahası içinde nispeten daha az incelenmiştir (Torelli vd., 2020). Özellikle, yeşil aklamanın şirket içi sosyal sorumluluk (KSS) motivasyonu ve amaçlarıyla uyumu nasıl etkilediği üzerine

derinlemesine bir anlayış eksikliği bulunmaktadır. Her paydaş eşsiz değere sahiptir ve bu gruplardan biri de çalışanlardır. Var olan örgüt vizyonu ve stratejilerini kurgulayıp yaygınlaştıranlar yöneticiler iken, bu stratejilerin uygulayıcıları çalışanlardır. Yeşil aklama gibi toksik bir iletişim türünün yansıması çalışanlar için tahammül edilemeyecek seviyelere gelebilir ve örgütle olan ilişkilerinde birçok olumsuz etki yaratabilir (Nejati & Shafaei, 2023). Özellikle yüksek çevre ve toplum bilincine sahip ve toplum normlarına sahip çıkan bireyler bağlı oldukları örgütlerin de iyi adımlar atmasını arzular. Bireyler, yüz kıyartıcı olguların içinde yer almak istemezler.

Çalışanların bu denli önemli olduğu bir konumda bu araştırmanın amacı, yeşil aklamaların çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini KSS motivasyonu ve KSS uyumunun aracı etkileri üzerinden incelemektir. KSS'nin olumlu etkilerinin oluşabilmesi için öncelikle firmanın KSS faaliyetlerinde gerçekten toplumsal bir motivasyonu olduğundan ve bu faaliyetlerin firmanın genel kimliği ve stratejisiyle uyumundan bahsediyor olmak gerekir (Alhouti vd., 2016; Schaefer vd., 2019). Örgütün kurguladığı KSS projelerinin, gerekçi ve etkiye sahip, hem de örgütün davranışları ile doğru orantılı olması beklenir (Türker vd., 2023). Böylece KSS'nin otantikliğinden bahsediliyor olur. Bu olgular bütünü çalışanın şüpheli yaklaşımını yok ederek yeşil aklamadan uzaklaşmasını sağlar. Şüpheli yaklaşım, işten çıkma arzusu, iş tatmini eksikliği, işe karşı isteksizlik gibi olumsuz düşüncelere sebep olabilir ve örgütsel bağlılığına olumsuz etkide bulunabilir. Bu bilgiler ışığında mevcut araştırma şu sorulara yanıt aramaktadır: (1) Yeşil aklama, çalışanların örgüte bağlılığını nasıl etkilemektedir? (2) Bu ilişkide çalışanın firmanın KSS faaliyetlerindeki uyum ve motivasyon algısının rolü nedir?

Bu sorulara yanıt bulmak amacıyla, Kocaeli'nin iki büyük sanayi bölgesindeki 219 çalışandan anket verisi toplanmış ve çalışma hipotezleri Yapısal Eşitlik Modellemesi yöntemi ile test edilmiştir. Analiz sonuçları tüm araştırma hipotezlerini desteklemektedir. Yeşil aklama, çalışan bağlılığını doğrudan olumsuz şekilde etkilerken bu ilişkide hem KSS motivasyonun hem KSS uyumunun aracılık etkisi anlamlıdır. Başka bir deyişle, yeşil aklama çalışanların KSS uyumu ve motivasyonu algılarını zayıflatmakta, bu durum bağlılıklarının da düşmesine neden olmaktadır.

Bu araştırma, yeşil aklama yazınına farklı teorik ve pratik katkılar sağlamaktadır. Birincisi, örgütlerin KSS faaliyetlerinin bir çıktısı olarak çalışan bağlılığını daha çok önemsemesi gerektiğidir. Bir diğer çıktısı ise, KSS iletişiminin doğru kurgulanması ve

gerekli önemin verilmesi gerektiğidir. Yeşil aklamanın bir iletişim türü olarak seçilmemesi ve örgüte zarar verdiği düşüncesi araştırma bulgularıyla desteklenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre bu zarar sadece dışsal paydaşlar tarafıyla değil, içsel mekanizmalar aracılığıyla da gerçekleşmektedir. Pratik düşüncede örgüt bağlılığının düşmesi işten ayrılma isteğini tetikleyeceği gibi (Contreras-Pacheco vd., 2019), çalışanların KSS faaliyetlerine katılımlarını da azaltacaktır. Araştırma bu süreçte çalışanlar açısından iki yakın ancak birbirinden farklı mekanizmanın -KSS motivasyonu ve KSS uyum algısı- devreye girdiğini göstermiştir. Bu yönüyle de yeşil aklama yazınına çalışanların yeşil aklama olgusundaki yeri ve etkileşim noktalarını anlama açısından katkı sunmaktadır.

Tezin ilk bölümünde önce KSS kavramına ve örgütlerin KSS yaklaşım ve sorumluluklarına açıklama getirilmiştir. Yine aynı bölümde KSS iletişiminin önemi ve çeşitleri incelenmiş, ardından da yeşil aklamanın ne olduğu ve hangi paydaşlara nasıl etki ettiği vurgulanmıştır. Takip eden iki bölümde önce araştırmanın hipotezleri, sonra da yöntemi anlatılmıştır. Analiz sonuçları paylaşıldıktan sonra tezin son bölümünde bu sonuçlara dair genel bir tartışma sunulmuştur.

2. BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE

Yeşil aklamının anlaşılabilmesi için, önce kurumsal sosyal sorumluluğun (KSS) ve özellikle KSS iletişim mekanizmalarının anlaşılması gerekir. KSS kavramı, 1950’li yıllardan beri konuşuluyor olsa da son yıllarda çok daha yüksek bir popülerlik kazanmıştır. Bu kavramın ön plana çıkmasıyla birlikte sosyal sorumluluk faaliyetlerinin iletişimi daha da önem kazanmıştır. Bu bölümde örgütler için KSS’nin ne demek olduğu ve KSS iletişiminin tarihsel gelişimi ve temel özellikleri incelenecektir.

2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ilk olarak 1953 yılında H. Bowen’in “İş adamlarının Sosyal Sorumlulukları” adlı kitabında yayınlanmıştır. Bowen kitabında iş adamlarının, paydaşlarının değer ve amaçları ile örtüşen sosyal sorumluluk faaliyetlerine odaklanması gerektiğini vurgulamıştır. Bowen araştırmalarında şirketlerin KSS konusunda ne kadar sorumluluk alması gerektiğine dair olgular ortaya koymuştur.

KSS kavramı 1950’li yıllardan itibaren literatürde yer alırken, 2000’li yıllardan itibaren popülerlik kazanmıştır. Genel çerçevede bakıldığında kurumların paydaşlara olan sorumluluğunu iyi inşa etmek için kâr amacına ek olarak çevreye ve topluma olan katkılarını da gözeterek gerekli olan faaliyetleri gerçekleştiriyor olması gerekmektedir. Kavramın popülerleşmesi paydaşlarda farkındalık yaratmıştır. Örgütlerin kâr amacının yanı sıra toplumsal ve çevresel ödevlerini de yerine getirmesinin paydaşlar açısından taşıdığı önem birçok araştırmada ortaya konmuştur. Aktan (2007), “örgütlerin sosyal ve çevresel anlamda “sorumlu” ve “etik” davranmasının, aynı zamanda uygulamalarının bu yönde olması gerektiği” şeklinde tanımlamıştır.

KSS için Carrol, Jones’un 1980 yılında farklı bir açıdan yapmış olduğu tanımı şu şekilde özetlemiştir; “Kurumsal sosyal sorumluluk, şirketlerin toplumdaki hissedarlar dışındaki bileşen gruplara karşı yasalar ve sendika sözleşmeleri tarafından öngörülenin

ötesinde bir yükümlülüğü olduğu fikridir” (1991). Bu tanımın iki yönü kritik önem taşımaktadır. İlk olarak yükümlülük, gönüllü olarak benimsenmelidir; yasaların veya sendika sözleşmesinin zorlayıcı güçlerinden etkilenen davranış gönüllü değildir. İkincisi, yükümlülük hissedarlara karşı geleneksel görevin ötesinde müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler ve komşu topluluklar gibi diğer toplumsal gruplara da uzanan geniş bir yükümlülüktür” (Carroll, 1999). Tanımın bize belirttiği gibi yürütülen hiçbir KSS çalışması zorunluluk sebebi ile değil gönüllülük esaslı yapılmalıdır. Bu sayede paydaşların yapılan faaliyetlere karşı tutumunun, yapılan faaliyetlerin şeffaflığı ve dürüstlüğü ile doğru orantılı olarak pozitif yönde etki etmesi sağlanır (Carroll, 1991).

Carroll, 2016’daki çalışmasında KSS kavramını açıklamak ve işletmelerin toplumsal sorumluluklarını anlamak için günümüzde yaygın olarak kabul gören bir model geliştirmiştir. Carroll’un Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi, dört ana katmandan oluşur ve işletmelerin sorumluluklarını bu katmanlarda sıralar: ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik.



Şekil 2.1 Carrol’un KSS Piramidi (2016)

Kaynak: Carroll (2016)

2.1.1. Ekonomik Sorumluluklar

Örgütler bir kâr amacına hizmet etmektedir. Yapacakları tüm çalışmalar, daha fazla kazancı hedeflemektedir. Bu kazancı hedeflerken maksimum faydayı hedefleyerek ilk önceliğin ekonomik olduğu vurgulanmaktadır. Baz sorumluluk her zaman ekonomiktir. Aynı zamanda sürdürülebilir bir yapıya sahip olmak gerekmektedir (Carroll, 2016).

2.1.2. Yasal Sorumluluklar

Her oluşumun ekonomik sorumluluklarını yerine getirdikten sonra önemli olarak nitelendirilen Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nde olduğu gibi tamamlaması gereken bir diğer olgu ise yasal sorumluluklarıdır. Bu sorumlulukları ekonomik sorumlulukları gerçekleştirirken yasal zorunluluklara uyarak yapması gerekmektedir (Carroll, 1991).

Yasal zorunluluklar, kuruluşların asgari düzeyde sağlaması gereken şartlardır. Faaliyet gösterdikleri ülkelerin yasalarına ve düzenlemelerine uygun hareket etmelerini içerir. İşletmeler, faaliyet gösterdikleri sektörlerde ve coğrafi bölgelerde geçerli olan tüm yasal gerekliliklere uymak zorundadırlar.

Bu yasal gereklilikler, genellikle çevre koruma, tüketici hakları, işçi hakları, vergi yükümlülükleri, rekabet kuralları, ürün güvenliği, ticaret düzenlemeleri, kamu güvenliği ve diğer ilgili alanlarda belirlenir. İşletmeler, bu yasal gerekliliklere tam uyum sağlayarak toplumun hukuki normlarına ve beklentilerine uygun davranmış olurlar. Carroll'a göre bu sorumluluk gerekli ve zorunlu bir sorumluluktur (Koçyiğit ve Gök, 2019; Carroll, 1991).

2.1.3. Etik Sorumluluklar

İşletmelerin gerçekleştirdiği KSS projelerin – faaliyetlerinin ekoomik ve yasal zorunluluklarını sağlamasının ardından ahlaki çerçevede de uyması gereken toplum normları vardır. Doğal akışta değerlendirdiğimizde bir işletme kar elde etmenin ötesinde toplumsal ve çevresel yarattığı veya varolan sorunları göz ardı etmeden KSS projeleri yaratarak paydaşlarının gözetileceği değerlere hizmet ederler. Örnek olarak, yaşanan deprem gibi bir doğal felaketin ardından bir gıda işletmesinin doğal felaket bölgesinde gıda dağıtımını yaparak dezavantajlı kesimlere yardımda bulunması ve bu yönde bir KSS faaliyetinde bulunması etik değerlere uygun bir proje olmayacaktır. Carroll'a göre ekonomik ve yasal sorumlulukların ardından gözetilmesi gereken ahlaki değer yok sayılması paydaşları rahatsız edici ve yanıltıcı olacaktır.

Carroll, etik sorumluluğun adalet, haklar ve faydacılık ilkelerinden oluştuğunu belirtmektedir (Carroll, 1999). Yapılan faaliyetlerin paydaşlar tarafından gerçek ve doğru olarak değerlendirilebilmesi için etik normların zorunlu olmasa dahi gözetiliyor olması faaliyetin başarısına doğrudan etki etmektedir. Başka bir deyişle ahlaki kavramlara zarar verecek hareketlerde bulunulmamalıdır (Balı & Cinel, 2011).

2.1.4. Hayırseverlik Sorumluluğu

Carroll'a göre KSS için son ve en değerli düşünce hayırseverlik sorumluluğudur. Örgütlerin KSS faaliyetleri için yukarıda incelendiği gibi ekonomik, yasal ve etik olmaları şart iken hayırseverlik maddesi toplumsal çerçevede paydaşların içine sinmesini sağlayacak olan piramidin son noktasıdır. Hayırseverlik, kâr amacının tamamen dışında toplumsal olarak faydayı düşünür. Sanat, eğitim, toplumsal kaygılar ve fayda ön plandadır. Özünde iyi bir vatandaş olmayı hedeflemektir (Carroll, 1999). Gönüllülük esastır; paydaşlara ve tüketicilere birşeylerin zorla yapıldığı hissi vermemelidir.

Pragmatik bir bakış açısıyla, örgütlerin ilk ve en önemli amacı kar yüzdesinin maksimize edilmesidir. Bu çerçevede toplumsal kaygıların ya da çevre sorunlarının örgütlerle hiçbir alakası yoktur. Ancak, gelişen ve değişime uğrayan dünyada gerek paydaşlar gerekse son tüketici firmaların KSS projelerine bakarak, örgütün topluma ve çevreye olan katkısını düşünerek hareket etmektedir (Önerseder vd., 2013; Peloza ve Shang, 2011).

Carroll'un bu modeli, işletmelerin sadece kâr elde etmekle kalmayıp aynı zamanda sosyal ve etik sorumlulukları da yerine getirmesi gerektiğini vurgular. Bu piramit, işletmelerin sadece ekonomik hedeflere değil, aynı zamanda toplumlarına ve çevreye karşı taşıdıkları sorumlulukları anlamalarına da yardımcı olur.

2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) Otantiklik Algısı

Literatürde KSS'nin gerçekliğine ve kurumun amaç ve özellikleriyle uyumuna dair durumu ifade eden bir kavram olarak KSS'nin otantikliği (sahiciliği) ifadesi bulunmaktadır (Albouti vd., 2016; Kim ve Lee, 2022). KSS otantiklik algısı, bir örgütün KSS uygulamalarının ve iletişimlerinin samimi, gerçek ve dürüst olduğuna dair paydaşların inancını ifade eder (Türker vd., 2023). Bu algı, KSS faaliyetlerinin örgütün temel değerleri ve kültürü ile uyumlu olup olmadığı ve bu faaliyetlerin gerçekten sosyal ve çevresel yarar sağlama amacı taşıyıp taşımadığı konularında oluşan güvene dayanır.

KSS uygulamaları sadece dış görünüş veya itibar yönetimi amacıyla yapılan yüzeysel çabalar olduğunda, otantiklik algısı oluşmaz (Schaefer vd., 2019). Otantik KSS uygulamaları, temelde şeffaflık, dürüstlük, tutarlılık ve toplumsal sorumluluk

bilinciyle uyum özellikleriyle gerçekleşir (Joo vd., 2019). Yapılan araştırmalar KSS açısından doğru ve güvenilir (yani otantik) olan uygulamalara ilginin katlanarak arttığını göstermektedir (Kim ve Lee, 2022). Bunun sebebi olarak KSS'yi sadece finansal getiri veya marka değerini arttırma aracı olarak değerlendiren örgütlerin paydaşları aldatmaya yönelik eylem ve iletişimleri gösterilebilir.

KSS otantiklik algısı, çeşitli faktörlere bağlı olarak şekillenir. İlk olarak, örgütün KSS faaliyetlerinin sürekliliği ve tutarlılığı, bu algının oluşmasında kritik bir rol oynar. Örgütlerin, KSS uygulamalarını yalnızca geçici bir moda ya da halkla ilişkiler stratejisi olarak değil, sürdürülebilir ve uzun vadeli bir taahhüt olarak sergilemeleri gerekir (Servaes vd., 2023).

İkinci olarak, şeffaflık ve hesap verebilirlik (Kim vd., 2019), KSS otantiklik algısını güçlendiren önemli unsurlardır. Örgütlerin, KSS projelerinin etkilerini ölçmeleri, sonuçları kamuoyu ile paylaşımları ve bu süreçlerde karşılaşılan zorlukları açıkça belirtmeleri, paydaşların bu projelere olan güvenini artırır. Şeffaflık, özellikle sosyal ve çevresel raporlamalarda belirgin olmalıdır.

Üçüncü olarak, paydaş katılımı, KSS otantiklik algısını pekiştiren bir diğer önemli faktördür. Örgütlerin, KSS projelerinde paydaşların görüş ve önerilerini dikkate alarak katılımcı bir yaklaşım benimsemeleri, bu projelerin daha samimi ve güvenilir algılanmasını sağlar. Paydaş katılımı, yalnızca çalışanları değil, aynı zamanda müşterileri, tedarikçileri ve toplumun diğer üyelerini de kapsar.

Son olarak, KSS otantiklik algısı, örgütün liderlik tarzı ve yönetim pratiği ile de yakından ilişkilidir (Barrymore, 2022). Etik liderlik ve kurumsal yönetişim, KSS uygulamalarının otantik olarak algılanmasında önemli rol oynar. Liderlerin, KSS faaliyetlerine olan kişisel bağlılıkları ve bu konudaki kararlı duruşları, örgütün genel KSS stratejisi ile tutarlı olmalıdır.

KSS otantiklik algısının yüksek olduğu durumlarda, paydaşlar örgüte daha fazla güven duyar ve örgütle olan ilişkilerini güçlendirirler. Bu durum, çalışan bağlılığını artırır, müşteri sadakatini güçlendirir (Alrubaiee vd., 2017) ve genel olarak örgütün itibarı üzerinde olumlu bir etki yaratır.

Bir örgüt rekabetçi şartlar nedeniyle, aynı zamanda bireylerin çevresel ve sosyal olaylara karşı bilincinin artmasıyla KSS faaliyetlerinde bulunur. Bu faaliyetlerde bulunurken örgütün neden bu faaliyetleri gerçekleştirdiği ve finansal kaynak

harcadığına dair kök sebep önemlidir. Gerçekten katkıda mı bulunmak istediği yoksa aldatıcı bir tavırla daha fazla kar etme adına var olmayan bir olguyu mu sunduğu verilen tepkileri de şekillendirecektir.

2.2.1. KSS Motivasyonu

KSS otantikliğinin iki boyutu bulunmaktadır. Bunlar örgütün KSS motivasyonu ve KSS uyumudur (Mazutis ve Slawinski, 2015). Bir örgütün KSS motivasyonunun yüksek olduğunu söylemek için topluma gerçekçi bir şekilde fayda sağlıyor olması, bu doğrultuda hareket etmesi beklenmektedir. Bir firmanın belli bir konuda ya da alanda topluma fayda sağlıyormuş gibi görünürken, başka bir noktada yaşanan kötü etkileri örtmeye çalışması da muhtemeldir (Kim ve Lee, 2022). Bu durum da KSS motivasyonunun kurgusunun doğru olmadığını göstermektedir.

2.2.2. KSS Uyum

KSS uyumunda ise gözetlenen kriter, örgütün değerleri ile KSS'nin uyuyor olmasıdır (Mazutis ve Slawinski, 2015). Yürütülen KSS faaliyetleri firmanın sattığı ürünlerle ve genel marka imajıyla da uyumlu olmalıdır (Albouti vd., 2016). Du ve arkadaşları (2010), KSS uyumunu “toplumsal bir konu ile şirketin yaptığı iş arasında algılanan uyum” olarak tanımlamaktadırlar (s. 12). Yüksek KSS uyumu bir örgütün temel iş alanı ile KSS faaliyetleri arasındaki yakın ilişki olduğunu gösterir. Yapılan araştırmalardaki yaygın kabul, KSS uyumunun dış paydaşların tutumlarını ve davranışlarını etkileyebileceğidir (De Jong ve van der Meer, 2017).

Bir örgüt çevresel etkileri azaltmak için çalışmalar yaparken, bir yandan çevreye zararlı atıklar bırakıyorsa ve bu konuda bir iyileştirme çabası yoksa otantiklik algısının oluşması beklenmez. Sonucunda hem KSS motivasyonuna hem de uyumuna aykırı bir durum ortaya çıkmış bulunmaktadır. Özetle, KSS'nin doğasına uygun ve gerçekçiliğin esas olduğu bir ortamda otantiklik algısının oluşması beklenir (Schaefer vd., 2019). Tüm bu bulgu ve beklentilere rağmen hem KSS iletişiminin yanıltıcılığı (yeşil aklama), hem de KSS otantikliği farklı unsurların etkilenen oldukça karmaşık olgulardır. Özellikle KSS otantikliğini bozan etkenleri ve bu durumun getirebileceği örgütsel sonuçları anlamaya yönelik daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır (de Jong ve van der Meer, 2017).

2.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) İletişimi

KSS iletişimi, örgütün paydaşları ile kurduğu iletişimi tanımlamaktadır. Bu adım örgütün sosyal sorumluluk projelerini ve çabalarını paylaşma ve bu konudaki iletişimini yönetme sürecidir (Du vd., 2010). Sonucunda da projeleri paydaşlarına duyurarak toplumsal etkisini artırmayı hedefler (Kim, 2019).

Bu iletişim süreci, kurumun kimlik, imaj, itibar, ilişki ve gelecek oluşturma yeteneğini artırır. Kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi için farklı yöntemler uygulanmaktadır. Morsing ve Schultz (2006), Gruing & Hunt'ın 1984 yılında yapmış olduğu çalışmayı derleyerek bu yöntemleri *bilgilendirme*, *yanıt verme* ve *katılım* olarak üç modele ayırmıştır. Bu modeller, kurumun ilgili kişi ve kuruluşlara nasıl yaklaştığını, ne kadar açık ve katılımcı olduğunu belirler (Morsing ve Schultz, 2006). Bu çalışmalarında tek yönlü ve çift yönlü iletişimi kapsam içine alarak KSS iletişimini tekrar değerlendirmiştir. Aşağıda Tablo 2.1, bu farklı modellerin birer özetini sunmaktadır.

Tablo 2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi Stratejileri

İletişim çeşidi (Grunig & Hunt 1984)	Paydaş Bilgilendirme Stratejisi	Paydaş yanıt Stratejisi	Paydaş Katılımı Stratejisi
İletişim çeşidi: Anlam verme - anlam alma	Kamuyu bilgilendirme Tek yönlü iletişim Anlam verme	Çift yönlü asimetrik iletişim Anlam alma Anlam verme	Çift yönlü simetrik iletişim Anlam alma Anlam verme - etkileşimli ilerici süreçler
Paydaşlar	KSS ile alakalı daha fazla bilgi talep eder	Örgütün etik ve sosyal açıdan sorumlu olduğuna dair güvence verir	KSS birlikte inşa eder
Paydaşın rolü	Paydaş etkisi: destekler veya karşı çıkar	Paydaşlar kurumsal eylemlere cevap verir	Paydaşlar dahil olur, katılır ve kurumsal eylemler önerir
KSS hedef kitlesinin belirlenmesi	Üst yönetim tarafından belirlenir	Üst yönetim tarafından belirlenir. Kamuoyu yoklamaları, diyaloglar, ağlar ve ortalıklar	Paydaşlarla etkileşim halinde eş zamanlı olarak müzakere edilir

		aracılığı ile alınan geri bildirimler incelenir	
Stratejik iletişim görevleri	Paydaşları olumlu KSS kararları ve eylemleri hakkında bilgilendirir	Paydaşlara örgütün meselelerini nasıl entegre ettiğini gösterir	Paydaşları, kurumsal eleştirmenler, medya vb. tarafları davet eder ve sistematik ve proaktif olarak dialog kurar
İletişim çeşidi (Grunig & Hunt 1984)	Paydaş Bilgilendirme Stratejisi	Paydaş yanıt Stratejisi	Paydaş Katılımı Stratejisi
Kurumsal iletişim departmanının görevleri	Dikkat çekici konsept mesajı tasarlar	İlgili paydaşları belirler	İlişkileri inşa eder
KSS üçüncü taraf onayı	Önemsiz bulunur	Anketlerin, sıralamaların ve kamuoyu yoklamalarını bütünleşmiş unsur olarak görür	Paydaşların kendileri de KSS mesajlarına dahil olur

Kaynak: Morsing ve Schultz (2006)

Yukarıdaki model örgütlerin tercih ettikleri stratejilere göre çıktıları ve izledikleri yol özetlenmiştir. Tabloda görüldüğü gibi, paydaşları KSS içerisinde tutmak, mesajın doğru iletilmesi ve anlaşılması için büyük önem taşımaktadır. Modelin isteği, doğru iletişim yöntemiyle, gerçekleşen faaliyet çıktısı doğru olarak meşrulaşmalıdır. Bu bağlamda, KSS iletişimi paydaşları pasif düzeyde bırakmak yerine, faaliyetlerini proaktif biçimde yürütmelidir. Böylece şeffaf bir KSS iletişimi şüpheliğin olumsuz etkilerini en aza indirecektir (Rim ve Kim 2016). KSS faaliyetlerinin örgütler için rekabetçi piyasa koşullarında fark yarattığını göz önünde bulundurduğumuzda, etkili iletişimin fark yarattığı gözlenmektedir.

Paydaşların günümüz trendlerine uygun olarak örgütten beklentileri farklılaşmıştır. Rekabetçi tarafı güçlendirecek faaliyetler örgütün paydaşlar ile ortak kaygılara sahip olduğunu ispatlayarak, tarafların özdeşleşmesine yardımcı olmaktadır (Ajayi ve Mmutle, 2020). Bu doğal ortam Morsing ve Schultz'un modellemiş olduğu çift taraflı

iletişimi kullanarak sağlam bir yapı oluşturmakta ve paydaşların örgütü benimseyerek bağlılığına katkı sağlamaktadır.

Başka bir tartışma konusu ise KSS iletişiminin ne düzeyde kurulması gerektiğidir. Bu faaliyetler aynı zamanda paydaşların dikkatini konuya odaklar. KSS faaliyetleri bazen rekabetçi piyasada sürdürülebilir olmak için kullanılan araçlardan birine dönüşmektedir (Tench vd., 2014). Gönüllülüğün esas, çevresel ve toplumsal faydanın ön planda olduğu çalışmalar yürütülmesi gerekirken, bazen sadece ticari kaygılarla paydaşları etkilemek için kullanılmaktadır (Ellerup vd., 2018). Böyle bir algının oluşmaması için iletişimin doğru, belirli bir seviyede kurulması ve şeffaflık, doğruluk gibi ilkelere dikkat edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Crane ve Glozer, 2016). Crane ve Glozer (2016), firmaların paydaşlardan gelecek “acaba örgüt, bir şeyi mi gizliyor?” sorusunu engelleyecek doğrultuda ilerlemesi gerektiğini iddia etmektedirler.

Kurt (2020), yaptığı araştırmada bir örgütün neden KSS eyleminde yer aldığını, paydaşların bunu sorgulama eğiliminde olduğunu ve paydaşların sürece dahil olmak istemediklerini tespit etmiştir. Bunun sonucu olarakta paydaşlar, meşrulaşan KSS eylemlerini göz boyama olarak görmektedir ve samimiyetsiz, bencil davranışların bütünü olduğunu dahi düşünmektedir. Literatüre dahil olan yeşil aklama kavramının manipülatif tavrına atıfta bulunulmuştur (Kurt, 2022). Bu olumsuz hava diğer gerçek ve faydalı KSS uygulamalarına karşı da “neden?” sorusuna sebep olmuştur sonucuna varılmaktadır.

Başka bir açısı ile örgüt, siyasi veya ekonomik konumunu kurgulanmış şekilde meşrulaştırır ve bu odakta KSS iletişimi ile olumsuz anlamda sembolik bir izlenim yaratır (Reverte, 2009). KSS iletişiminin doğru uygulanırsa ne denli önemli olduğunu şu şekilde özetlemek mümkündür;

- Örgütün kimliğini, imajını, itibarını, ilişki yönetimini ve sürdürülebilirliğini geliştirmesine fayda sağlar.
- Örgütün hesap verebilir, şeffaf ve katılımcı tutum sergilemesini sağlar.
- Gerçekleştirdiği projelerle destek bulmasını, farkındalık yaratmasını ve sosyal etki yaratmasını kolaylaştırır.
- Olumlu faaliyetlerle çalışanlarının motivasyonunu, bağlılığını ve verimliliğini artırıcı etkinlerde bulunur. (Morsing ve Schultz, 2006).

2.3.1. Örgütün Paydaşlarıyla İlişkileri

Paydaşlar iç ve dış olmak üzere ikiye ayrılır: iç paydaşlar; çalışanlar, yöneticiler ve yönetim kurulu üyeleri, hisse sahipleri ve ortakları olurken, dış paydaşlar; müşteriler, tedarikçiler ve iş ortakları, toplum ve topluluklar, devlet ve düzenleyici kurumlar, rekabetçiler, medya, çevre ve doğal kaynaklardır (Hall vd., 2023). Görüldüğü üzere örgütün iletişime girdiği tüm noktalar paydaşlarını oluşturur.

Örgütler, paydaşlarla sürdürülebilir yapıya sahip olmak için doğru iletişim kurmak zorundadır. Bu durum örgüt politikalarını, kararlarını ve faaliyetlerini doğrudan etkilemektedir. Nihai olarak gün geçtikçe örgüt-paydaş ilişkisi daha karmaşık hale gelmiş ve önemi artmıştır (Becan, 2011; Hall vd. 2023). Robbins ve Coulter (2012), KSS iletişimine aşağıdaki maddelerin yön verdiğini belirtmektedir;

- Toplumsal beklentiler ve değerler
- Reputasyon ve marka değeri
- Yatırımcı ve hisse sahiplerinin istekleri
- Çalışanların istekleri ve motivasyonu
- Düzenleyici ve hükümet baskısı

Yukarıdaki sebeplerden dolayı paydaşlar örgütlerce ihtiyaçları doğrultusunda gruplandırılmakta ve hedef gruba yönelik çalışmalar tamamlamaktadırlar.

Örgütler, ticari kuruluşlar oldukları için paydaşlarını etkileme yönelimindedirler. Bunu da meşru olarak sağlarlar. Weber, meşru kavramını da “onaylanmış varoluş hakkı” olarak tanımlamaktadır. İyimser düşündüğümüzde KSS ile temel amaç topluma, doğaya veya kuruluşlara katkı sağlamaktır. Bunun sonucunda dolaylı yoldan paydaşları etkileme çabası ortaya çıkmakta ve kurumun kabul görme seviyesi artmaktadır (Kurt, 2022).

Örgütler yaptıkları KSS ile arzu edilen sosyal eylemleri yerine getirmeyi amaçlar. Bunun sayesinde sürdürülebilir, kabul görmüş ve paydaşlarla sosyal bir sözleşme yapmış olduğunu düşünerek hareket ederler. Kurumsal kısıtların dahilinde toplum normlarına paralel olmaması durumunda örgütün hayatta kalamayacağının farkındadırlar (Reverte, 2009).

Örgütler yaşayan ve sürdürülebilir olmak için gelişmek zorunda olan yapılardır. Bu yapının sağlam olması için paydaşlarını besliyor olması gerekir. Çünkü, örgütün tüm iç ve dış ilişkileri paydaşlarından oluşmaktadır. Freeman ve McVea (2005), paydaşları “organizasyonel amaçların başarılmasını etkileyen veya başarısından etkilenen bir grup veya kişi olarak” tanımlamışlardır. Bir başka deyişle, örgütler varlıklarını sürdürebilmek için paydaşlarını faaliyetlerine entegre edebiliyor olmalıdır. Bu noktada literatürde karşımıza paydaş teorisi çıkmaktadır. Temelde paydaş teorisi örgütün paydaş gruplarıyla kurduğu güçlü ilişkilerin ortak hedeflere ulaşmakta fayda sağlayacağını iddia etmektedir (Aktan, 2007). Paydaş teorisi bir stratejik yönetim yaklaşımıdır. Bu kuram çerçevesinde temel amaç, iç ve dış güç grupları ile olan ilişkinin güçlendirilmesidir.

2.3.2. Örgütlerin KSS Beyanları

KSS çabaları örgütlerin çevresiyle kurduğu bir iletişim biçimidir. Bu çabalar, geleneksel yatırımlardan daha iyi performans etkisinde bulunur (Buallay vd., 2020) ve dış paydaşlarca dikkat çekici bulunmaktadır (Mazutis ve Slawinski, 2015). Örgütler KSS projeleri gerçekleştirerek geliştirmek istedikleri sosyal ve çevresel alanları ortaya koymaktadır. Bir KSS beyanı uygulamaları, trendleri, politikaları ve konuları hakkında detaylı bilgi, analiz ve öneriler sağlayan bir raporu ifade etmektedir.

Gelişen teknolojiyle birlikte bilgiye ulaşmanın kolaylaştığı 21’inci yüzyılda, örgütler değerlendirilirken gerçekleştirmiş oldukları KSS projeleri de paydaşlar tarafından dikkate alınmaktadır. 2021 yılında beyanların yayınlanma oranı, 2019 yılına oranla %150 artış göstermiştir (Huang vd., 2023). KSS açıklamalarının artışına paralel olarak Zhang ve Yang (2021), sosyal medyanın KSS beyanlarını tetiklediğini de belirtmiştir. Olumsuz haberlerin sosyal medya platformlarında hızlı yapılması sebebiyle örgütlerin kendini savunmak amacıyla da KSS beyanlarını tercih ettiklerini çalışmalarında belirtmiştir. Bu konuya örnek olarak British Petroleum (BP) şirketinin "Ötesi için Petrol" kampanyası verilmektedir. Bu kampanyada şirket, küresel ısınmayı azaltmak için yenilenebilir enerjiye yatırım yapma planlarını sık sık dile getirmiştir. Ancak, şirket, Johannesburg Dünya Zirvesi'nde olumsuz çevresel etkisi nedeniyle eleştirilmiştir.

KSS beyanı, örgütlerin paydaşlarla kurduğu kritik bir iletişim aracıdır. Meşrulaşma için bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmıştır (Vollero vd., 2018). Bu faaliyetleri içeren bazı

raporlama biçimleri örgütlerin beyanları için bir araç olmuştur. Finansal raporlara ek olarak dünya çapında en çok kabul gören Küresel Raporlama Girişimi (GRI) ilk olarak 1997 yılında anılmıştır. İlk rehberi ise 2000 yılında yayınlamıştır (Saban vd., 2017). Bu sayede ekonomik çıktıların yanında çevresel ve sosyal aktivitelerinde verilerle yayınlanması sağlanmıştır. Yıllar içerisinde raporun gelişimi sağlanmış ve 2016 yılında son versiyonu yayınlanmıştır. Raporun kapsamında ekonomik, çevresel, çalışan gelişimi ve memnuniyeti, insan hakları, toplum ve ürün sorumluluğu bulunmaktadır. Tablo 2.2’de Türkiye’de sektöründe öncü firmaların faaliyet raporlarındaki KSS beyan örnekleri yer almaktadır.

Tablo 2.2. Örnek KSS Beyanları

Firma Adı	KSS Beyanı
Eti Gıda	Örgüt kurulduğu gündern beri çevresel ve toplumsal konulara duyarlılığı olduğunu belirtmiştir. Projeleri “Sarı Bisiklet”, “Eti Çocuk Tiyatrosu”, “Eti Burçak ve WWF Türkiye İşbirliği”, “Sen Gençsin, Güç Sensin”. Sürdürülebilirlik raporu mevcut değil.
Arçelik	Sloganları “Dünyaya Saygılı Dünyaya Saygın ”. 2022 yılı sürdürülebilirlik raporlarında çevresel ve sosyal etkinliklere detaylı yer verilmiş.
Garanti BBVA	Sloganları “Daha İyi bir Gelecek İçin”. 2022 entegre raporları mevcut. Çevresel ve sosyal alanlarda yürütülen projeler detaylandırılmış
Ford Otosan	Sloganları “Gelecek Şimdi”. 2022 sürdürülebilirlik raporları mevcut. “Mesleğim Var Umudum Var”, “Karbon Nötr” anlayışıyla çevreye tedarik zincirini yöneltici faaliyetler.
Bosch	"Yeni Boyutlar- Sürdürülebilirlik 2025" hedefleri bulunmaktadır. 2022 sürdürülebilirlik raporları mevcuttur. Yönetim kurulu başkanının mesajı "Şirketler karlı olmak ve gezegen için en iyisini yapmak

	arasında seçim yapmak zorunda kalmamalıdır. Doğru yol seçildiğinde, her iki amaç da el ele gider."’’dir.
Coca-Cola	Sloganları “Dünyayı Tazeleyin, Fark Yaratın”. Firma Türkiye ayağında temiz suyun elde edilmesi adına projeler gerçekleştirdiğini 2022 sürdürülebilirlik raporunda belirtmiştir.

Kaynak: Yazar

KSS beyanları, uluslararası düzeyde de incelenmiştir. Barem araştırma şirketinin WIN International grubu ile 2021 yılının son aylarında 39 ülkede 39.236 kişi ile yürütmüş oldukları KSS’nin bilinirliğine dair çalışmanın sonucuna göre, dünyada araştırmaya katılan kişilerin %48’i KSS kavramından haberdarken, %42’si bu kavramı hiç duymadığını belirtmiştir. Türkiye’de ise KSS kavramını bilenlerin oranı %31 olarak bulunmuştur. Yapılan çalışmada kişilerin çoğu kez KSS etkinliklerini samimi bulmadıkları ve göstermelik olarak nitelendirdikleri de vurgulanmaktadır. Aynı zamanda görüşülen kişiler, şirketlerin bir yandan farkındalığı, diğer yandan güveni ve şeffaflığı arttıracak çalışmalar yürütmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir (Barem, 2022).

2.3.3. KSS İletişimi Türleri

KSS’ a olan ilginin artması ile örgütlerin KSS ve sürdürülebilirlik raporu yayınlayanların oranı giderek artmaktadır. Amerika’da yapılan bir gözlem sonucunda 2012 yılında Standard and Poor (S&P) 500 şirketlerinin %20’si raporlama yapıyor iken, 2022 yılına geldiğimizde bu oran %92’ye yükselmiştir (Nejati ve Shafaei, 2023). Artan bu ilginin bir çıktısı olarakta, örgütlerin paydaşları kurdukları iletişim türleri önem kazanmıştır.

KSS iletişim türleri, örgütlerin topluma karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirmek ve bunu paydaşlarıyla paylaşmak için kullandıkları farklı iletişim stratejileri olarak tanımlanmaktadır. Bu iletişim stratejileri, paydaşların örgüte dair sahip olduğu düşüncelere, tutumlarına ve duygusal bağlılıklarına olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Nejati ve Shafaei, 2023). Böylece örgütün meşru olma ihtiyacı sağlanmış olmaktadır. Kuramsal çerçevede iletişim türleri incelendiğinde 3 başlık dikkat çekmektedir: gerçekçi, sembolik ve yanıltıcı iletişim. İlk ikisi karşılaştırmalı olarak, yanıltıcı iletişim ise ayrı olarak incelenecektir.

2.2.3.1. Gerçekçi ve Sembolik İletişim

Gerçekçi iletişim, şirketin gerçek ve somut eylemlerini vurgular. Bu, şirketin sosyal sorumluluk projelerine doğrudan yatırım yapmasını, sürdürülebilir uygulamalar benimsemesini ve topluma somut katkılarda bulunmasını içerir. Buna örnek olarak bir örgütün, çevre dostu üretim süreçlerine geçiş yapması, yerel topluluklara yapılan finansal katkılar veya çalışanlara yönelik eğitim programları gibi somut projeleri desteklemesi verilebilir. Bu iletişim türü ile amaç, somut veriler ve eylemlerle, paydaşların örgüte karşı tutum ve davranışlarını iyileştirmek ve çevresel veya toplumsal artı değer katmaktır.

Sembolik iletişim ise, şirketin imajını düzeltmek veya sosyal sorumlulukla ilgili olumlu bir algı yaratmak amacıyla yapılan iletişim çalışmalarını ifade eder. Bu tür iletişim, genellikle somut eylemleri içermez ve daha çok görüntü ve izlenim üzerine odaklanır. Örgütün toplumsal değerlerle uyumlu bir imaj oluşturmaya, marka kimliğini güçlendirmesine ve itibarını artırmasına yardımcı olur. Sembolik KSS, şirketin gerçekten sosyal sorumluluk bilincine sahip olup olmadığından bağımsız olarak, toplumun algısını etkilemek için kullanılan bir stratejidir. Örnek olarak bir örgütün sosyal sorumluluk projeleri hakkında geniş çaplı reklam kampanyaları yapması ancak gerçekte bu projelere sınırlı veya hiç kaynak ayırmaması verilebilir. Gerçek dönüşümü adresleyen bir iletişim türü değildir (Nejati & Shafaei, 2023).

Nejati ve diğerleri (2023) farklı türdeki KSS'nin çalışanların örgütle olan duygusal bağlılıklarını ve özdeşleşmelerini nasıl etkilediğini incelemiştir. KSS iletişimini iki türe ayırmıştır. Bunlar somut ve sembolik iletişimdir. Somut iletişim, örgüt KSS girişimlerinin gerçek eylem ve sonuçlarını ifade ederken, sembolik iletişim ise, örgütün girişimlerinin iletişim ve sunumunu ifade etmektedir. Somut iletişimin çalışanların duygusal bağlılıklarını olumlu yönde etkilediğini, bunun da iş yoluyla anlam bulma aracılığıyla ve gömülülük tarafından düzenlendiğini varsaymaktadır. Gömülülük, çalışanların örgütle ne kadar bağlı ve bütünleşmiş hissettiklerinin derecesidir. Öte yandan, araştırma sonucunda sembolik iletişimin çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde bir etkisi olmadığı kanısına varılmıştır.

2.2.3.2. Yanıltıcı iletişim

Örgütlerin sosyal ve çevresel sorumluluklarını yerine getirmedikleri veya gerçekten yapmadıkları halde, paydaşlarına ve topluma karşı sosyal ve çevresel sorumluluklarını

yerine getirdikleri izlenimini vermek için yaptıkları iletişim faaliyetleridir. Bu tür iletişim, işletmelerin itibarını, güvenilirliğini ve rekabet avantajını olumsuz etkileyebilir. Yanıltıcı KSS iletişimi, aynı zamanda etik dışı bir davranış olarak da kabul edilir (Gülmez & İnan, 2020). Örnek olarak çevre dostu olduğuna dair ifadelerde bulunan bir örgütün çevreye zarar veren üretim süreçlerine sahip olması verilebilir.

Spencer (2004), yayınladığı makalede kurumsal davranış kurallarında yanıltıcı ve aldatıcı ifadelerin bulunması durumunda, işletmeler için yasal sorumluluklar doğurabileceğini tartışmaktadır. Makale, Nike v Kasky davasını, bu tür ifadelerin ABD’de yasal yaptırımlara tabi olabileceğini gösteren bir örnek olarak ele almaktadır. Makale, aynı zamanda, Avustralya’da bu tür ifadelerin Ticaret Uygulamaları Yasası’nı ihlal edebileceğini ve işletmeleri önemli cezalara maruz bırakabileceğini savunmaktadır ve KSS konusunda konuşmanın, eyleme geçmeden yapılması durumunda, işletmeler için riskli olabileceğini vurgulamaktadır.

Yukarıda incelenen iletişim türleri örgütlerin toplumsal sorumluluklarını ifade etme biçimleri açısından da birbirlerinden farklıdır. Gerçekçi iletişim, somut ve ölçülebilir eylemlere vurgu yaparken, sembolik iletişim daha çok duygusal ve pazarlama odaklıdır. Yanıltıcı iletişim ise etik sorunlara yol açabilecek bir yaklaşımdır ve şirketin uzun vadeli itibarını riske atabilir. Şirketlerin sosyal sorumluluk iletişiminde şeffaflık ve güvenilirlik önemlidir.

2.4. Yeşil Aklama

KSS çıktısı olan tüm faaliyetleri ele aldığımızda gerçek amaç, paydaşlara yaratmak istenilen iyi bir profildir. Örgütler etik dışı, şeffaf ve güvenilir olmayan gerçek dışı bilgilendirme yapabilmektedir. Yeşil aklama, bir kuruluşun çevresel sorumluluklarına veya sürdürülebilirlik çabalarına atfedilen bir imaj oluşturma çabasıdır (Seele ve Gatti, 2017). Bu, genellikle gerçekte yapılanın ötesinde veya tamamen uydurma olan uygulama veya politikaların sunulmasıyla gerçekleştirilir (Bernini vd., 2023).

Yeşil aklama, paydaşlar tarafından olumsuz olarak algılanır ve uzun vadede bir kuruluşun itibarına ciddi zararlar verebilir. Daha önce değinildiği gibi şeffaflık, dürüstlük ve tutarlılık, kuruluşların sürdürülebilirlik çabaları için önemli rol oynamaktadır. Yeşil aklamanın yarattığı olumsuz havanın etkileri bireyler üzerinde olumlu olan faaliyetlerinden çok daha fazla iz bırakacaktır. Çünkü, bireyler olumlu durumlardansa olumsuz durumlara daha büyük tepkiler vermektedir (Santos ve Coelho,

2022). Sonuçta konu, sürdürülebilir yaşama katkı değil, paydaşların baskılarını ve ortamdaki belirsizlikleri hafifletmek olmaktadır (De Freitas Netto vd., 2020).

Yeşil aklamayı başka bir noktadan değerlendirirsek, aynı zamanda diğer örgütlerin kurumsal sosyal sorumluluk iletişimini de tahrip etmektedir (Liu vd., 2023). Çünkü oluşturduğu olumsuz hava şüpheciliğe sebep olmaktadır. Gerçek sorunları gizlemekte ve kamuoyunu yanıltmaktadır. Tüketici açısından değerlendirdiğimizde ise çevre dostu ürün ve markaları tercih eden tüketicilerin güvenini zedelemekte ve duyarlı bireylerin çevre ve sürdürülebilirlik doğrultusundaki davranışlarını olumsuz etkilemektedir (Wang vd., 2020). Yatırımcılar açısından değerlendirildiğinde ise, sürdürülebilirlik raporlarının yanlış bir kaynak olacağı kaygısı yaratmaktadır. Tüm paydaşları korumak ve doğru bilginin ulaşılabilir olmasını sağlamak amacıyla devlet mekanizmasının devreye girerek, var olan bazı çabalara ek olarak denetlenen ve kurallara sahip bir sistem yaratılması gerekmektedir (Yang vd., 2020). Böylece paydaşlar denetlenen bir sistemin varlığı ile güvende hissedecektir. Örgüt açısından düşünüldüğünde ise adil bir sistem, gerçekçi çevresel faaliyetleri yürütenlere dair güven, şeffaflık sorunu olmayacak, iletişim kirliliği ortadan kalkacak ve doğru uygulamaları gerçekleştirenlere pozitif değer sağlayacaktır.

2.4.1. Yeşil Aklamanın Tanımı ve Çeşitleri

Örgütlerin çevresel etkileri ve bunların küresel ısınmaya etkisi, endüstri devriminden sonra ortaya çıkan sanayileşme süreciyle birlikte, özellikle 20. yüzyılın başlarından itibaren önemli hale gelmeye başladı.

20'nci yüzyılın ortalarından itibaren, bilim insanları ve çevre aktivistleri, endüstriyel faaliyetlerin çevresel etkileri üzerine daha fazla dikkat çekmeye başlamıştır. Özellikle 1960'lar ve 1970'ler, çevre kirliliği konusunda artan kamuoyu farkındalığına ve çevre koruma hareketlerinin olduğu dönemlerdir.

Küresel ısınma ve iklim değişikliği konusunun bilimsel olarak daha geniş bir kitleye duyurulması ise 1980'lerin sonları ve 1990'ların başlarına rastlar. Bilim insanları, sera gazlarının atmosferdeki birikimiyle iklim üzerindeki etkileri konusunda daha fazla araştırma yapılmış ve bu süreçte, kamuoyunun ve politika yapıcıların dikkatini çekmeyi başarmışlardır. Bu dönemde, Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı (UNCED) gibi uluslararası etkinliklerde, küresel ısınmanın etkileri ve iklim değişikliğiyle mücadele stratejileri hakkında ciddi tartışmalar yapılmış ve

uluslararası anlaşmalar imzalanmıştır. Etkinliğinin tartışıldığı bu faaliyetler sansasyonel durumlara neden olmuştur. Çevresel aktivist olan Greta Thunberg 2022 yılında düzenlenen Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Konferansı (COP27) için “iktidardaki insanların yeşil aklama yapıp, yalan ve hilelerini meşrulaştırdığı bir fırsat” olduğunu belirtmiştir (Lottie Limb, 2022).

“Yeşil Aklama” terimi 1986 yılında Jay Westervelt tarafında kullanılmıştır (Yang vd., 2020). Jas Westervelt, otelcilikte havluların müşteriler tarafından tekrar kullanılmasına yönelik bir makale yayınlamıştır (De Freitas Netto vd., 2020). Ardından çok az yazar yeşil aklamaya atıfta bulunmuş fakat, sonunda 1996 yılında çevresel pazarlama üzerine yazılan “Green Marketing: Challenges and Opportunities for the New Marketing Age” kitabında J. Polonsky tarafından tanıtılmış ve ardından popüler hale gelmiştir. Lyon ve Maxwell (2011) yeşil aklamayı, bir örgütün sosyal veya çevresel olarak paydaşlarla kurmaya çalıştığı olumlu iletişim olarak belirtmiş ve sadece pozitif açıklamaların yer aldığı, negatif yönde giden bir olgunun yer almadığı adeta pembe bir gözlükle, bilgilerin seçici olarak paylaşılma durumu olarak tanımlamıştır. Walker ve Wan (2012) ise yeşil aklamayı “sembolik” ve “somut” kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki boşlukta yer alan sosyal ve çevresel eylemler olarak tanımlamıştır (Yang vd., 2020). Sonuç olarak yeşil aklama kötü çevresel etkiler ve bu etkilerin olumlu iletişimi olarak tanımlanmaktadır (Delmas & Burbano, 2011). Bunlara ek olarak yeşil aklama, adından da anlaşılacağı gibi çevresel ve sosyal konularda yapılan yanlış iletişim türü olarak algılanmaktadır. Gatti vd. (2019) yeşil yıkama için gerçekleştirdikleri literatür taramasında evrensel bir tanımın var olmadığını ve bazı çalışmaların sosyal konularda yeşil aklama kapsamına aldığını belirtmiştir.

Yeşil aklama ile ilgili yapılan araştırmalarda farklı kategorizasyonlar mevcuttur. Carlson vd. (1993), örgütlerin ürettiği ürünlerin çevresel etkilerine karşı gerçekleştirdiği yeşil aklama etkinliklerini dört başlıkta incelemiştir (Akkan, 2022).

- Muğlak/anlaşılmaz: Geniş kapsamlı ifadeler kullanarak paydaşları ikna etme,
- Savsaklama: Çevre dostu bir bilgi vererek, diğer çevre dostu olmayan bilgiyi saklama eğilimi,
- Yanlış/açık yalan: Gerçekliği bulunmayan ifadelerde bulunma,
- Karma: Yukarıda ifade edilen üç yöntemin de bir arada bulunmasını ifade eder.

De Freitas Netto vd. (2020), yaptıkları literatür taraması sonucunda yeşil aklamayı üç ana yaklaşıma ayırmıştır:

- Seçici açıklama: Örgütlerin çevresel olumsuz davranışlarının açıklanmasını engellemek ve olumlu yönleri paydaşlara iletme durumudur. Lyon ve Maxwell (2011) kötü tarafların daha az, iyi tarafların abartılarak ifşa edilerek pozitif imaj çalışması olarak sembolik KSS iletişim türünü kullanarak seçici açıklamayı tanımlamaktadır.
- Ayırıştırma: Dikkatleri küçük meselelere çekerek sürdürülebilirlik anlayışına uygun olmayan davranışları örtbas etme durumu olarak tanımlanmaktadır. Buradaki temel amaçlardan birisi de çatışmadan kaçınmaktır. Örgüt bu yöntem ile olumsuz davranışlarının yönünü değiştirmeyerek doğru uygulamalar gerçekleştirdiğine dair paydaşları ikna etme çabasına girer (Yang vd., 2020).
- Sinyal verme ve kurumsal meşruiyet: Yeşil aklama literatürde kurumsal meşruiyet ile de bağdaştırılmıştır. Kurumsal meşruiyet, mantıksal, pragmatik ve ahlaki olmak üzere üçe ayrılır. Seela ve Gatti'ye (2015) göre yeşil aklama pragmatik meşruiyet ile bağlantılıdır. Çünkü pragmatik meşruiyet örgütün kilit paydaşlarının kendi çıkarlarına yönelik hesaplamalarının sonucudur ve bu hedefte kurulan iletişimden elde ettikleri kişisel faydaya ilişkin algılarına dayanmaktadır (De Freitas Netto vd., 2020).

2.4.2. Yeşil Aklamanın Nedenleri

Yeşil aklama, günümüzde örgütlerin giderek artan çevresel endişelerle başa çıkmak ve pazarlama stratejilerini iyileştirmek için sıklıkla başvurduğu bir eylemdir. Örgütlerin çevreci veya sürdürülebilir oldukları izlenimini yaratmak için gerçek dışı veya abartılı ifadeler kullanmalarını ifade etmektedir. Yeşil aklamanın nedenleri arasında, tüketicilerin çevre dostu ürünlere olan talebinin artması, rekabetin yoğunluğu, fark yaratma ve örgütlerin itibarlarını korumak veya geliştirmek istemeleri gibi faktörler bulunmaktadır. Yang vd. (2020), örgütleri kamu iktisadi teşebbüsleri, özel firmalar ve çok uluslu şirketler olarak üçe ayırmıştır. Bu örgütler arasında çok uluslu şirketlere özellikle değinmiştir. Piyasalara genel olarak olumsuz etkide bulunuyormuş gibi görülsede eğitim, sağlık hizmetleri, altyapı geliştirme ve toplum kalkınma projeleri gibi alanlarda yatırım yapabildiklerini ve fiyat rekabeti, ürün kalitesinde artış, ürün

yelpazesini geliştirerek tüketicinin seçeneğini artırma gibi olumlu etkilerinin de olduğunu belirtmiştir.

Örgütlerin yeşil aklama eğilimlerinin birçok nedeni bulunmaktadır. Bunlar örgüt içi nedenler ve örgüt dışı nedenler olarak iki kategoriye ayrılabilir. Örgüt dışı nedenlerden bazıları, kanun koyucular ve denetleyici kuruluşlar, STK'lar (sivil toplum örgütleri) ve çevreci aktivistler ve pazar talepleridir. Kanun koyucular yeşil aklamamanın tespiti için gerçek denetlemelerde bulunmadığı ve caydırıcı unsurları belirtmediği için yaratılan özgür yapı örgütleri yeşil yıkamaya sebebiyet veren iletişime yöneltebilmektedir. Bunun yanı sıra, yeşil aklama özelinde bir kuruluş olmasa da diğer denetleyici kurumların (rekabet kurumu, tüketici hakları, çevre ve şehircilik bakanlığı gibi.) alanlarına dahil olan konularda yaptırımlar uygulanmaktadır. Fakat buradaki en büyük problem kanıtlamanın zorluğu, düzenleyici kurumların kaynaklarının kısıtlılığı ve cezaların etkin bir şekilde uygulanmasını sağlayacak yasal altyapının eksikliğidir. Bu nedenle, yeşil aklama tespit edildiğinde cezalandırılması, belirli bir olayın koşullarına ve yetkili kurumların kapasitesine bağlı olarak değişiklik göstermektedir (Akkan, 2022).

STK'lar ve çevreci aktivistler yürütülen faaliyetlerin gerçekliğini anlayabilmek için önemlidirler. Pendse ve Darda (2023), yaptıkları araştırmalarda yeşil aklamayı bir iletişim suçu olarak nitelendirmiştir. Bu iletişim suçunun karşısında durabilecek en önemli kurum ve kişiler STK'lar ve çevre aktivistleridir (Delmas ve Burbano, 2011). Örnek olarak Greenpeace çevre konularında sürekli kamuoyunu bilgilendirici makaleler yayınlamakta ve örgütlerin yalan uygulamalarına karşı kampanyalar yürütmektedir. Politik bağları olmadığı için bireylerin şüpheli yaklaşımına karşılık doğru cevapları elde etmekte güven duygusu yaratmaktadır. Aynı zamanda erişilebilirlikleri yüksektir ve birçok iletişim aracını kullanmaktadır. Bu durum örgütlere teşhir edilme korkusu yaşatmaktadır. İyi bir caydırıcı olarak yeşil aklamamanın önüne geçmek için daha da ön planda olmaları gerekmektedir.

Bunların yanı sıra tüketici talepleri de tetikleyici güç oluşturmaktadır. Çevreci faaliyetlerin veya toplumsal kaygıların yüksek sesle konuşulduğu ortamlarda örgütler sorunlara yönelik etkinlikler düzenlemek zorundadır. Bu zorunluluğun kök sebebinde sürdürülebilirlik kaygıları ve piyasa değerinde yaşanabilecek düşüş, satışların azalması gibi bir örgütün ana kaynaklarına etki edecek noktalar yer almaktadır. Sonuç olarak rekabet ortamı itici güç yaratmaktadır (Alrubaiee vd., 2017). Bu konuya örnek vermek

gerekirse, plastik atıkların çevreci harekete ters olduğu bir ortamda yıllık tonlarca plastik atık meydana getiren bir örgüt, sorunu çözmek yerine çevreci olduğu iddia eden başka kampanyalarla odağı başka bir alana yöneltmeye çalışma eğiliminde olabilmektedir (De Freitas Netto vd., 2020). Örgütler hissettikleri baskının sonucunda yanlış eğilimlerde bulunarak geçici çözümleri kendine yaratmaktadır.

Örgüt içi nedenlere bakıldığında, Delmas ve Burbano (2011), teşvik yapısı ve etik iklim, organizasyonel atalet, örgüt içi iletişimin etkinliği ve bireysel düzeyde psikolojik etkenlere değinmiştir. Bunlara ek olarak Lyon ve Montgomery (2015) kısa vadeli başarı odaklılık, paydaşların iyimserliği, sınırlı rasyonaliteyi yaratır diyerek literatüre bu notu eklemiştir.

Kısaca, teşvik yapısı ve etik iklim bir örgütün içerisinde aynı dilden konuşarak sürdürülebilir yaklaşıma hizmet edecek şekilde iç paydaşlarını yönlendirmesini temsil eder (Le vd., 2023). Örgütün faaliyetleri için temel amaç, sosyal sorumluluk anlayışına paralel sonuçların oluşması olmalıdır. Volkswagen (2015 tarihinde gerçekleşen emsiyon skandalı) ve BP (2010'da gerçekleşen deepwater horizon petrol sızıntısı) gibi büyük firmaların yaşadığı büyük skandallar sonucunda örgütün hedefleri ile faaliyetlerinin örtüşmediği bir yapının var olduğunu ve yeşil aklamaya teşvik edici kurumsal bir yapıya sahip olduklarına tanık olunmuştur. Yönetimin yarattığı bu iklim etik dışı olmasına karşın iç paydaşlarda sessizlik yaratmış ve yönelimlerini yanlış dahi olsa kurum kültürüne uyuma teşvik etmiştir. Bunlar tamamen keyfi ve finansal isteklerin sonucu olarak tanımlanmaktadır.

Yeşil aklama ile karşı karşıya kalınmasının başka bir nedeni, örgüt içi etkenlerden biri olan örgütsel atalet olgusudur. Örgütsel atalet, değişime karşı direnç olarak tanımlanmaktadır. Doğru hedefler, doğru kurum kültürü var olsa dahi yeşil aklamamanın söz konusu olduğu durumlar ortaya çıkabilmektedir. Bu da sembolik bir yaklaşım ortaya çıkarmaktadır (Pendse vd., 2023). Aynı zamanda örgüt içi iletişimin zayıf olduğu, sosyal sorumluluk kültürünün benimsenmediği bir ortamda gerçek sonuca varılamayacağı aşikardır. Bu durum kurumu yanıltıcı itici güçlerle karşı karşıya bırakmaktadır. Bu görüşün içiçe girdiği bir başka nedenlerden biri, kısa vadede başarı odaklı olmaktır. Hedefe hızlı bir şekilde varmaya çalışmak yeşil aklamaya sebep olacak davranışlardan biri olarak tanımlanmaktadır (Li vd., 2022). İyimser akım ise örgütün çalışmalarına inancın karşılığıdır. Örgüt üyeleri, yeşil uygulamaların sonuçlarını abartma veya olumlu bir şekilde değerlendirme eğiliminde olabilmekte,

Çünkü bireyler olumsuz olaylardan kaçınmaktadır (Lyon ve Montgomery, 2015). Bunlara ek olarak, sınırlı rasyonalliteye değinmek gerekmektedir. Örgüt yeleri sınırlı bilgiye sahip oldukları için yeşil aklamaya sebep olabilirler veya örgüt sınırlı kaynağa sahip olduğu için yeşil aklamaya sebebiyet verecek etkinliklere yönelebilmektedir. Bu sebeplerden dolayı örgüt içerisinde sınırlar belirgin olmalı ve mevzuatlar ile desteklenmelidir.

2.4.3. Yeşil Aklamanın rgtlere Etkisi

Günümüzde, örgütlerin çevresel performanslarını abartarak veya yanıltıcı bilgiler sunarak çevresel sorumluluklarını takdir edilir bir şekilde göstermeye çalışmaları giderek artan bir trend haline gelmiştir. Bu iletişim stratejileri, genellikle "yeşil aklama" olarak adlandırılan, paydaşlar arasında aşırı derecede olumlu bir algı oluşturmayı hedeflemektedir (Kim, 2019). Ancak, bu tür taktikler sadece örgütlerin itibarını zedelemekle kalmaz, aynı zamanda çevresel sorunların ciddiyetini azaltarak gerçek çözümlerin önündeki engellerden biri haline gelebilir (Lyon ve Montgomery, 2015). Yeşil aklama, organizasyonların çevresel sorumluluklarını manipüle etmeleriyle sonuçlanabilir, bu da kamuoyu nezdinde güven kaybına yol açabilir. Dolayısıyla, yeşil aklamanın örgütlere olan etkilerini anlamak ve bu tür uygulamalara karşı korunmak için önlem almak gerekmektedir.

Yeşil aklamanın örgüt paydaşlarına etkisini derinlemesine inceleyen birçok çalışma vardır (Liu vd. 2023; Seele ve Gatti, 2017). Örgüt paydaşlarını müşteriler, çalışanlar, hisse sahipleri ve yatırımcılar olarak ayırabiliriz. Literatür daha çok müşteriler, hisse sahipleri ve yatırımcılar yönelmiş, yeşil aklamanın çalışanlara olan etkisine daha az oranda yer vermiştir (Tahir vd., 2020). Bazı çalışmalarda ise paydaşlar spesifik olarak değil, tüm paydaşlar olarak değerlendirilmiştir (Torelli vd., 2020). Yeşil aklamanın etkileri, her bir paydaş grubu için (müşteriler, hisse sahipleri ve yatırımcılar ve çalışanlar) farklı önem taşımaktadır. Aşağıda, bu etkiler her bir grup için ayrı ayrı incelenmiştir.

2.4.3.1. Müşteriler

Yeşil aklama kavramı, kuruluşların çevresel ve sosyal sorumluluklarını yerine getirme iddiasıyla yaptėı faaliyetleri gerçekte gerçekleştirmeme ya da yetersiz bir şekilde gerçekleştirmesi durumunu ifade etmektedir. Örgütler KSS söylemleri ile faaliyetleri arasındaki gri alanı yeşil aklama olarak tanımlayabilmektedir (Torelli vd., 2020).

Çeşitli çalışmalar, yeşil aklamanın müşteri memnuniyetini azaltabileceğini göstermektedir (Blome vd., 2017). Müşteriler, kurumsal faaliyetlerdeki çelişki ve tutarsızlıkları algıladıklarında, bu durumu kurumsal ikiyüzlülük olarak yorumlayabilmektedir (Ioannou vd., 2023). Örneğin, bir firmanın çevresel veya sosyal sorumluluklarını sadece pazarlama amaçlı söylemlerle yerine getirme çabası, müşterilerin güvenini sarsabilir ve beklentilerini karşılamadığına dair algı oluşturabilir. Bu durum, müşterilerin kurumsal eylemleri sadece ekonomik ajanlar olarak değil, aynı zamanda topluluk üyeleri olarak da değerlendirdiği bir çerçevede anlaşılabilir. Öte yandan yeşil aklama söz konusu olmasa dahi müşteriler kötü örneklerle şahit olduğu için şüpheli davranışlar sergileyebilir ve örgütün ürün ve hizmetlerini almayabilir. (Silva vd., 2020). Bu durum piyasa üzerinde gerçekten çevreye veya topluma yararlı olan örgütler için olumsuz hava oluşturmaktadır.

Dahası, müşterilerin algıladıkları değer, genellikle müşteri memnuniyeti ile doğrudan ilişkilidir. Yeşil aklama durumunda, müşteriler firmanın ürün ve hizmetlerinden bekledikleri değeri elde edemediklerini düşünebilmektedir. Bu da müşteri memnuniyetinin azalmasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla, yeşil aklama sadece müşteri memnuniyetini olumsuz etkilemekle kalmaz, aynı zamanda firmanın itibarı da zarar görebilir ve uzun vadede müşteri bağlılığını ve kurumsal performansı olumsuz etkileyebilmektedir (Santos vd., 2023).

2.4.3.2. Hisse sahipleri ve yatırımcılar

Hissedarlar ve yatırımcılar, bir örgüt için hayati öneme sahip olan paydaş gruplarıdır. Hissedarlar, örgütün sahipleri olarak, sermaye sağlarlar ve karar alma süreçlerinde etkili olurlar. Yatırımcılar ise örgüte finansal kaynaklar sağlar ve genellikle uzun vadeli değer yaratma hedefiyle yatırım yaparlar. Hem hissedarlar hem de yatırımcılar, örgütün başarısını ve yönetim performansını yakından takip etmektedir. Dolayısıyla, hissedarlar ve yatırımcılar, örgütün başarısı ve sürdürülebilirliği açısından kritik bir rol oynamaktadır. Bu sebeplerden dolayı örgütün yöneticileri için bu grupların beklentilerini karşılamak ve güvenlerini kazanmak önemlidir. Bu durum, örgütün uzun vadeli başarısı ve büyümesi için temel bir faktördür.

Çevresel ve sosyal konulara karşı hassasiyetin çok artması sebebi ile hissedarlar ve yatırımcılar, aldıkları kararlarda örgütün bu yöndeki davranışlarını göz önünde bulundurmaya başlamıştır (Barrymore, 2022). Buna paralel olarak örgütler

faaliyetlerinin meşrulaşması için sürdürülebilirlik raporlarına ihtiyaç duymaya başlamıştır. Bu raporların içeriği çevresel ve sosyal, iç ve dış paydaşları için gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerden oluşmaktadır. Gelişen dünya ile, hissedarlar ve yatırımcılar sürdürülebilirlik gelişim raporlarına finansal raporlar kadar ilgi duymaya başlamıştır. Literatürde entegre rapor olarak tanımlanmaktadır. Örgütler bu raporlar ile finansal ve sürdürülebilirlik raporlarını birleştirerek belirli bir dönem aralığında gerçekleştirmiş olduğu tüm aktiviteleri raporlamaktadır. Bu raporlama biçimleri uluslararası kuruluşlar tarafından standartlaştırılmıştır. Fakat yayınlanan raporların doğruluğu paydaşlar tarafından şüphelidir. Büyük firmalar tarafından çıkan skandallar sebebiyle raporlar, hissedarlar ve yatırımcılar açısından sorunlu bulunmaktadır (Tatomir vd., 2023). Yapılan çalışmalar, örgütlerin yeşil aklama yaptığına dair iddiaların tespitinin ardından hisse senedi değerlerinin düştüğü ve büyük ölçüde itibar kaybına uğradıklarını da tespit etmiştir (Akyıldırım vd., 2024).

2.4.3.3. Çalışanlar

Yeşil aklamanın etkilediği en önemli paydaşlardan birisi çalışanlardır. Nihai olarak bir örgütün yapıtaşı ne kadar finansal kaynakları olsa da çalışanı olmayan bir örgüt düşünülememektedir. Bu kapsamda çalışanlar örgüt faaliyetlerinden etkilenen önemli paydaştır.

Çalışanlar örgütün en büyük savunucuları ve koruyucuları olarak tanımlanmaktadır (Westerman vd., 2022). Örgüt kültürünün çevresel ve sosyal sorumlulukları benimseyen bir yapıya sahip olması çalışanların davranışlarını olumlu yönde etkileyebilmektedir (Tahir vd., 2020). Robertson vd. (2023) yazınlarında yer verdikleri Amazon çalışanlarının 2019 yılında şirket yöneticisine hitaben yayınladıkları açık mektup bu duruma bir örnektir. Açık mektupta çalışanlar, çevreye duyarlı bir örgüt talep etmiş ve kapalı bir şekilde çevre dostu olmayan faaliyetleri şirketlerinin destek verdiğini beyan etmiştir (Robertson vd., 2023). Örgütün sosyal ve çevresel politikalarını anlayıp, uygulayacak olan grup çalışanlardır. Örgütün sosyal ve çevresel politikası ile davranışları tutarsız ise bu durum çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Çalışan nezdinde yeşil yıkama ahlaki olmayan bir davranış olarak algılanmaktadır. Kısa ve uzun vadeli sonuçları olabilmektedir (Santos ve Coelho, 2022).

2.4.4. Yeşil Aklamanın Çalışanlar Üzerindeki Etkisi

Yeşil aklamanın etkileri hakkında var olan birçok çalışma genellikle tüketicilere veya yatırımcılara odaklanırken, çalışanlar üzerindeki etkileri nispeten daha az incelenmiştir. Çalışanların, yeşil aklama uygulamalarına duygusal olarak nasıl tepki verebilecekleri hakkında çok az çalışma bulunmaktadır. Yeşil aklama iş performansı, iş ve kariyer memnuniyeti, işten ayrılma niyeti, örgütsel aidiyet ve duygusal bağlılık, örgüte karşı güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışanların çevreci odaklı davranışları gibi birçok noktada etkili olmaktadır.

Örgütlerin gerçekleştirmiş oldukları yeşil aklamanın sonuçlarını tüm paydaşlar göğüslemek zorunda kalmaktadır. Çünkü bir KSS uygulamasının başarıya ulaşmasının en büyük aktörleri çalışanlardır (Westerman vd., 2022). Yeşil aklama, çalışanların daha fazla performans göstermesine sebep olabilecek sonuçlar doğurabilmektedir. Bir çalışan gözüyle düşündüğümüzde bağlı olduğumuz örgütün kötü çevresel veya sosyal performansı ile ilgili yaşanan hayal kırıklığının yanında, bir de çalışanın iş yükünün arttığı düşünüldüğünde iş performansındaki düşüş beklenen bir durum olmaktadır. Bir örgütün en önemli sermayesi olan çalışanlar, bir faaliyetin nihai sonuca varması için bu denli önemliyken, yaşanan olumsuz hava, alaycı bir davranış sergilemesine neden olabilmekte ve iş performansını da olumsuz etkilemektedir (Li vd., 2022). Yapılan akademik araştırmalar da bunu desteklemektedir.

Bir çalışan bağlı olduğu örgüte kendi duyguları, görüşleri, deneyimleri, tutumları ve hedefleri ile dahil olmaktadır (Tahir vd., 2020). Çevresel ve sosyal konulara karşı duyarlılık dünyanın kıt kaynaklara sahip olması, çevresel kirlenmenin sanayi devriminden sonra gittikçe artması, bazı kültürel grupların sosyal baskı içinde kalması, savaşlar, eğitim, sanat gibi kıyıda kalmış konuların desteklenmesi gibi konulara karşı farkındalığı artmıştır. Bu konulara karşı duyarsız kalmayan bireyler, kişisel çabalar ile katkıda bulunmaya çalışmaktadır. Bir çalışanın bağlı olduğu örgüt bireysel hedefleri ile uyumlu KSS çabaları içinde ise bu durum örgüt bağlılığını kuvvetlendirici bir etki yaratmakta (Contreras-Pacheco vd., 2019) ve duygusal bağlılıklarını da beslemektedir (Santos ve Coelho, 2022).

Birey, psikolojik olarak tamamlanma ihtiyacı duymaktadır. Bir örgüte bağlı olmayı sadece maddi kazanç olarak değerlendirmemektedir. Çalıştığı ortamla gurur duyması ve özdeşleşmesi (Robertson vd., 2023) istenilen ütöpik ortamdır. Robertson vd. (2023),

KSS'un olumlu etkilerini sosyal kimlik teorisinde yer vermiştir. Sosyal kimlik teorisi, bir bireyin kendini bir gruba bağlı hissetmesidir. Bu da bağlı olduğu gruba karşı kimlik bağının kuvvetlenmesi, grubun değerlerini benimsemesini sağlar. Yeşil aklama gibi çalışanı utandırıcı, sorumluluk sahibi hissettirici olumsuz davranışlar bu duygulara ters etki yaratmaktadır (Scheidler, 2019).

Yeşil aklamının çalışanlara etkide bulunduğu bir başka nokta ise iş tatminidir. Çalışanın iş tatminine ulaşabilmesi için örgütün sağladığı faydalara, değerlere ve davranışlarına inanıyor olması gerekmektedir (Santos ve Coelho, 2022). Aksi durumda çalışan, örgütten bağımsızlaşmaya başlar ve bunun sonucu olarak örgütsel faaliyetlere karşı duyarsızlaşır, katılım sağlamaz (Li vd., 2022). Örgüte karşı bağlılığı zayıflayan çalışan, işten ayrılma düşüncesine kapılabilmektedir (Barrymore, 2022). İşte kalma uzun vadeli bir düşünce iken işten ayrılma yakın vadede yapılan bir plandır. Yeşil aklamının çalışan üzerindeki radikal bir etkisi olan işten ayrılma isteği örgütün sermayesine zarar verici etkiye sahiptir. Bir çalışanın iş tatmini ve işten ayrılma isteği birbiriyle bağlantılıdır ve iş tatmininin düşük olması, işten ayrılma düşüncesinin planlanmasına etki etmektedir (Çalışkan ve Ünüsan, 2011).

Yukarıda sayılan yeşil aklamının çalışanlar üzerindeki etkileri birbiriyle bağlantılı olarak düşünülebilir. Örgüte karşı inancı zedelenen veya itibar kaybına duyduğu öfkenin sonucu olarak tüm olgular negatif yönde ilerleyebilir. Yeşil aklamının çalışan boyutuna çok az çalışmada yer verilse de örgütün hem ekonomik hem ilişkisel ve insani refahı için daha çok irdelenmelidir. Bu doğrultuda geliştirilen hipotezler ve araştırma modeli bir sonraki bölümde sunulmuştur.



3. BÖLÜM: MEVCUT ARAŞTIRMA VE HİPOTEZLER

KSS çabalarının yanıltıcı veya abartarak meşrulaştırılması örgüt ve paydaş arasındaki ilişkiye zarar vermektedir. Literatürde yeşil aklama olarak geçen bu terim, somut bir iletişim türü olarak adlandırılır. Bu durumun sonucunda tüm paydaşlar nihai sonuç olarak etkilenmektedir. Literatür incelendiğinde, örgüt içi paydaşların birincil olarak incelenmediği göze çarpmaktadır. Örgütün sürdürülebilirliğini sağlayan en önemli enstrüman çalışanlardır. Aksine bu alandan yapılan çalışmalarda pazarlama, finansal kayıplar ve yatırımcılara odaklanılmış, çalışanlar ihmal edilmiştir (Santos ve Coelho, 2022). Bir başka bakış açısıyla ihmal edilen çalışanlar, aslında bir etkinliğin doğruluğuna dair en objektif yorumcudur (Kim ve Lee, 2022). Gerçek bilgiyi daha rahat gözlemleyebilir. Aynı zamanda sonuçları bakımından baskı altında kalan taraftır (Mu ve Lee, 2023). Bu doğrultuda bu araştırma, çalışanların örgütsel bağlılığının yeşil aklamadan ne denli etkilendiğini ve bu ilişkide KSS motivasyonu ve uyumu algısının rolünü irdelemektedir. Araştırma hipotezleri aşağıda tek tek açıklanmıştır.

3.1. Yeşil Aklamanın KSS Motivasyonu Üzerindeki Etkisi

Bir çalışan, entelektüel varoluşunun dışında var olduğu atmosferin doğası gereği örgütün güçlü ve zayıf yönlerini analiz edebilecek güce sahiptir. Örgütün yapısı, kültürü, iş yapış stili ve değerlerine hakimdir. Kendi değerlerinin örgüt değerleri ile uyumu bireyin örgüte dair düşüncelerine etkide bulunmakta ve bağlılık, işten çıkma veya kalma arzusu gibi olgularına etki etmektedir.

Bireyin bu düşüncelerine eşlik eden diğer bir durum ise, örgütün KSS etkinlikleri ile motivasyonu arasındaki ilişkidir. Örgütün içinden olması, yapılan işin değerlerine hâkim ve sonuçlarına şahit olması sebebiyle, çalışanlar paydaşlar arasında bu analizi en iyi yapabilecek olanlardır. Çalışanlar, örgütlerinin kabul görmüş motivasyonları takip etmesini beklemektedir. Çünkü dış paydaşlarca (örneğin müşteriler) kendilerine örgütün yanlış faaliyetleri sonucunda yöneltilecek sorular ve eleştirilerle karşılaşmaya kalabilmektedir. Aynı zamanda birey duygusal olarak kendini sorumlu

hissedeceği bir durumun örgüt tarafından yapılmamasını arzuamaktadır. Bunun aksi bir durumun ifadesi olan yeşil aklama, çalışanların KSS motivasyonu algısına zarar vermektedir. Sonuç olarak birey, örgütten toplumsal normlara uygun, sosyal ve çevresel etkileri olumlu KSS uygulamaları beklentisi içindedir. Hemen hemen tüm KSS araştırmacılarının üzerinde durduğu üzere, olumlu tepki ve takdir kazanan KSS çabaları topluma ve çevreye fayda sağlama amacıyla kurgulanmış ve bu amacın net olarak görülebildiği çabalarlardır. Yeşil aklama ise bu ilkelerin hepsinin çiğnendiği bir durum oluşturur.

Yeşil aklama söz konusu olduğunda ana problem, değinilmek veya desteklenmek istenen konunun yanlış niyet, doğrultu veya araçlarla kurgulanmasıdır. Örneğin, meme kanseri konusunda pembe objeler dağıtmak üzerine bir kampanya kurgulanması ancak bunun kamuoyuna daha farklı bir şekilde yansıtılması, çalışanlar için firmanın meme kanserini sorununu ne derece önemseydiğini ve yapılan etkinliğin gerçekçi etkisini sorgulatır (Joo vd., 2019). Harcanan eforun gerçek, somut bir etki yaratması gerektiği düşünülmektedir. Bu etkinin yaratılmayacağı, ortada bir aldatma olduğu fikri, firmanın KSS motivasyonu algısını olumsuz etkilemektedir. Sonuç olarak gerçek ve etkili bir faaliyet KSS motivasyonu algısına olumlu etki edebilir. Tersine olan yeşil aklama ise çalışanlarda büyük bir şüphe yaratarak firmanın asıl amacının ne olduğu noktasında olumsuz etki yaratmaktadır. Bu sebeple:

***Hipotez 1.** Firmanın yaptığı yeşil aklama, çalışanın firmaya yönelik kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) motivasyonu algısını düşürür.*

3.2. Yeşil Aklamanın KSS Uyumu Üzerindeki Etkisi

Yeşil aklamanın KSS motivasyonu algısına yansıttığı etki, KSS uyumu için de geçerli olmaktadır. Yeşil aklama davranışı kapsamındaki yanlış ve yanıltıcı bilgilendirmeler, yapılan KSS faaliyetlerinin rastgele ve paydaşlarda geçici bir tatmin yaratma amacıyla oluşturulduğu, firmanın gerçek amaç ve kapasitesini yansıtmadığı algısını yaratmaktadır. Yeşil aklamanın kapsamındaki belirsiz mesajlar, kanıtı olmayan bilgiler, abartılı ifadeler, seçici beyanlar ve gizlenen davranışlar (Lie vd., 2023; Turker vd., 2023), firmanın KSS uyumu için temel önem arz eden samimiyet ve güvenilirlik boyutlarını yüksek ölçüde zedelemektedir.

Bu zedelenme farklı tip KSS uyumlarında kendini gösterebilir. Öncelikle, *amaçlar* ve *araçlar* olarak farklı iki KSS uyumu boyutundan bahsedilebilir. Örneğin, KSS

faaliyetleri hakkında belirsiz mesajlar ve seçici beyanlar, çalışanlara firmanın KSS için kullandığı araç ve yöntemlerin temel iş alanına, örgütün kültürüne ve iş yapış tarzına ne derece uyumlu olduğunu, bu araçların doğru ve özenli seçilip seçilmediğini sorgulatabilmektedir. KSS alanındaki kanıtı olmayan başarı öyküleri ve KSS performansı hakkında veriye ve somut olgulara dayalı olmayan abartılı söylemler ise amaç-tabanlı uyum algısını zayıflatmaktadır. Böylece, yeşil aklama eğilimleri çalışanlar için firmanın KSS uyumsuzluğuna işaret eden önemli göstergeler haline gelmektedir.

Benzer biçimde, yeşil aklama ürünler, üretim süreçleri, tedarikçiler, çevresel etki ve coğrafi konumlanma gibi alanlarda (de Jong ve van der Meer, 2017) çalışanların aklındaki KSS uyumunu bozmaktadır. Örneğin, örgüt içinde araştırma-geliştirme ve üretim aşamalarında oluşan ancak gizlenen belli sorumsuz davranışlar, firmanın yeni ürün adaptasyonu ve kalite süreçlerinde tüketici ve toplum sağlığını önemseyip önemsemediği hakkında önemli soru işaretleri yaratmaktadır. Yeşil aklama, çevresel etki anlamında da KSS uyumsuzluğu yaratabilmektedir. Örgüt faaliyetlerinin çevresel etkisiyle ilgili kamuoyuyla paylaşılmayan, gizlenen bazı bilgiler, çalışanlar için o örgütün piyasaya yeşil ürünler çıkartma kararının o firmanın altta yatan gerçek amaçlarıyla ilişkisini sorgulatmaktadır.

Aynı biçimde, tedarik zinciriyle ilgili bilgilerin özellikle gizlenmesi, açıklanmaması ya da kısıtlı bilgilerle geçirilmesi örgütün tedarikçiler bazında bir KSS uyumunun olmadığına işaret etmektedir. Önemli bir başka uyum tipi ise örgütün çalışanlarına nasıl davrandığıdır. Örneğin, bir örgüt çalışanlarına belli sağlık yardımlarını yapmıyor ve gerekli sağlık desteğinde bulunmuyor iken, sağlık alanında başlattığı bir KSS projesinin çalışanlar açısından güvenilirliği olmayacaktır. Yanıltıcı KSS beyanları bu güvensizliği pekiştirmekte ve bu noktada bir uyumdan bahsetmek mümkün olmamaktadır. Bu nedenle:

***Hipotez 2.** Firmanın yaptığı yeşil aklama, çalışanın firmaya yönelik kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) uyumu algısını düşürür.*

3.3. Yeşil Aklamanın Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Gerçek ve etkili KSS faaliyetleri çalışanların örgütleriyle gurur duymalarını ve özverili davranışlarda bulunmalarını desteklemektedir. Örgütün olumlu davranışlarını takdir eden çalışan, genellikle fazla mesaiye kalma eğiliminde olabilmekte ve KSS

etkinliklerinin içinde var olmaktan gurur duymaktadır (Wut ve Ng, 2023). Oysa, yeşil aklama örgütsel bağlılık üzerinde tam tersi bir etki yaratmaktadır. Çalışanlar, örgütün KSS stratejilerini sadece dışarıya hoş gözükme için bir çaba olduğunu düşünürlerse, bu durum güven eksikliğine ve içsel aidiyetin düşüşüne neden olmaktadır (Tahir vd., 2020). Çalışanlar, örgütün gerçek çevresel ve sosyal sorumluluk taahhütlerinin olmadığını ya da bunların yerine getirilmediğini düşünerek, firmanın iş yapma tarzına ve değerlerine olan güvenlerini kaybedebilmektedir. Tüm bunlar sonucunda çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri düşebilmektedir.

Yazında bu olumsuz etkinin varlığını destekleyecek önemli kanıtlar bulunmaktadır. Örneğin, Robertson vd. (2023) yakın zamanlı çalışmalarında yeşil aklamanın kurumsal ikiyüzlülük algısıyla olumlu yönde ilişkili olduğunu ve bunun da daha yüksek işten ayrılma niyetleriyle sonuçlandığını göstermiştir. Li vd. (2022), algılanan yeşil aklamanın çalışanların iş performansını olumsuz etkilediğini ve bu ilişkiye örgütsel sinizmin aracılık ettiğini ortaya koymuşlardır. Başka bir çalışmada (Mu ve Lee, 2023) ise, birincil paydaş-odaklı KSS'deki yeşil aklamanın örgüte duyulan güvenle, ikincil paydaş odaklı KSS'deki yeşil aklamanın ise çalışan-örgüt özdeşleşmesi üzerinde olumsuz ve önemli etkiye sahip olduğu gösterilmiştir.

Bahsedilen araştırmalar, çalışanlar firmanın gerçek niyetlerini sorgular hale geldiklerinde kurumsal değerlere olan bağlılıklarının da zayıflayacağını göstermektedir. Bunun sonucunda çalışan güvensiz, iç motivasyonu düşük, savunmacı tutumlara sahip, örgütsel ortak eylem ve programlara katılımı isteksizlik hale gelecektir. Bu eğilimler toplamda örgüte bağlanma, kendini örgütün bir parçası olarak görme hissi zayıflatabilmektedir. Buna göre;

***Hipotez 3.** Firmanın yaptığı yeşil aklama, çalışanın örgütsel bağlılığını düşürür.*

3.4. KSS Motivasyonu ve KSS Uyumunun Aracılık Etkisi

KSS çabaları özünde iyi etkilere sahipken yeşil aklamanın bozucu iletişim yöntemi ile etik olmayan davranışlar sonucu olumsuz bir sonuç ortaya çıkarmaktadır. Bir örgütün gerçekleştirdiği kirli iletişim yönetimi olarak yeşil aklama doğrudan çalışan üzerinde etkide bulunabilmektedir. Günümüz koşullarında bireylerin bilinçlenmesi sonucu farkındalığının artması ile çevresel ve sosyal konulara karşı daha duyarlı olması olasıdır (Burnaz & Sahin, 2019). Buna bağlı olarak örgütlerin sorumsuz

davranışlarına tepki verme eğilimleri de artmaktadır (Ioannou vd., 2023). Bireyler, işletmelerin gerçek niyetlerini sorgulamakta ve sorumlu davranışlardan ödün vermeyen kuruluşları tercih etme eğilimindedir. Özellikle KSS motivasyonu ve uyumu gibi faktörlerin aracılık ettiği ilişkilerde, yeşil aklama uygulamalarının çalışanların bağlılığı üzerindeki etkileri daha belirgin hale gelmektedir.

Yeşil aklama ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide KSS motivasyonu ve KSS uyumu önemli bir aracı rol oynamaktadır.(Schaefer vd., 2019). Bu durumda, işletmelerin yeşil aklama pratiği yürüttükleri durumlarda, çalışanların örgütsel bağlılığının artmasında KSS motivasyonu ve KSS uyumunun etkili olduğunu söyleyebiliriz. Oluşturulan model, örgütlerin KSS çabaları ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin karmaşıklığını anlaşılmasını sağlamaktadır. KSS, işletmelerin topluma ve çevreye karşı sorumluluklarını yerine getirmesi gerektiğini vurgulayan önemli bir kavramdır (Delmas & Burbano, 2011b). Ancak, bu sorumlulukların adil ve etik bir şekilde yerine getirilmesi gerekmektedir. Yeşil aklama gibi iletişim yöntemleri ise, KSS'nin temel prensiplerine ters düşen uygulamalardır. Yeşil aklama, işletmelerin çevre dostu veya topluma duyarlı görünmek amacıyla gerçekte yaptıklarından daha fazla sorumluluk hissettiklerini yansıtan bir durumdur. Yeşil aklama davranışları nedeniyle KSS kasamında örgüte yönelik genel bir şüphecilik ve inançsızlık oluşacak bu da çalışanı örgütten uzaklaştıracaktır (Westerman vd., 2022).

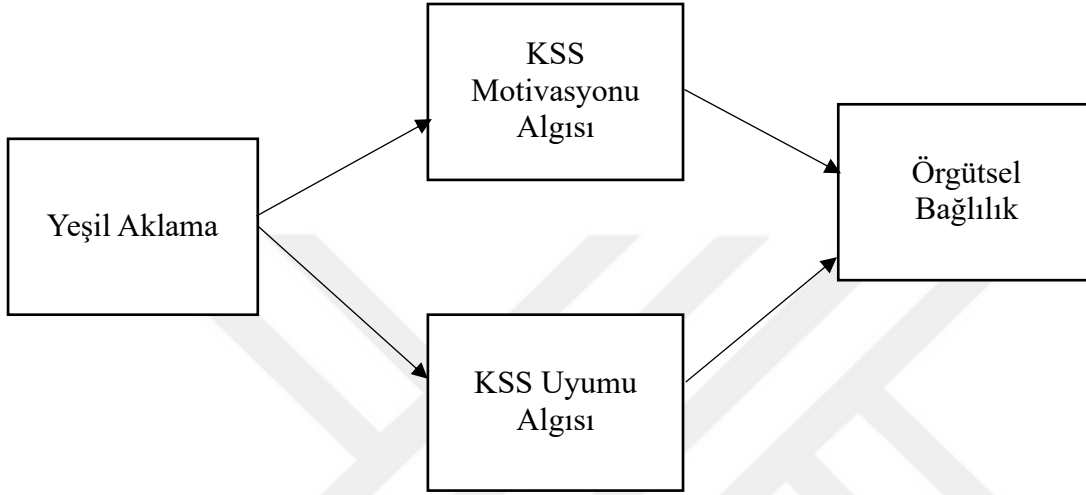
Bu noktada, çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmak ve olumlu bir iş ortamı oluşturmak için gerekli olan otantik KSS algısı zedelenmektedir. KSS motivasyonu ve uyumu, çalışanların işletmenin toplumsal sorumluluk projelerine katılımını teşvik ederken, aynı zamanda kuruluşun değerlerini benimsemelerini sağlayan iki faktördür. Örgütlerin yeşil aklama pratiği gibi yanıltıcı yöntemlere başvurması, gerçekçi ve etik bir KSS yaklaşımının oluşamamasına neden olacak, çalışanların örgütleriyle uzun vadeli ve güvene dayalı bir ilişki kurması mümkün olmayacaktır. Yeşil aklama nedeniyle düşen KSS uyum ve motivasyon algısı, örgüte karşı güveni yıpratmaktadır. Bu durum bağlılığı negatif yönde etkilemektedir.

Sonuç olarak, KSS otantikliği (hem motivasyon hem uyum) örgütsel bağlılığı kuvvetlendirici unsurlarken yeşil aklama her ikisini de zayıflatacak ve çalışanın iş motivasyonu ve tatmini düşürecektir (Servaes vd., 2023). Bunun dolaylı etkisi örgütle kurulan duygusal bağın yitirilmesidir. Başka bir deyişle, yeşil aklama örgütsel bağlılık

üzerinde hem KSS motivasyonu hem KSS uyumu aracılığıyla dolaylı bir etki yaratacaktır. Tüm bunlar çerçevesinde:

Hipotez 4. *Firmanın yaptığı yeşil aklama ile çalışanın örgütsel bağlılığı arasında hem KSS motivasyonunun hem KSS uyumunun aracılık etkisi vardır.*

Yukarıda savlanan ilişkiler ve araştırma modeli Şekil 3.1’de gösterilmiştir.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

Kaynak: Yazar

4. BÖLÜM: YÖNTEM

4.1. Örneklem ve Veri Toplama

Veriler, Kocaeli ilindeki Gebze ve Dilovası Organize Sanayi Bölgeleri'ndeki imalat firmalarının orta düzey yöneticilerinden oluşan bir örneklemden toplanmıştır. Her iki OSB, enerji, malzeme, elektronik, inşaat vb. farklı büyüklük ve sektörlerdeki imalatçı firmalardan oluşmaktadır (SanayiPortali, 2024). Her iki OSB web sayfası sitelerinden imalatçı firmaların (sırasıyla 195 ve 229 firma) listeleri alındıktan sonra, kurumsal sosyal sorumluluk/sürdürülebilirlik konularında çalışan birer orta düzey yönetici davet edilerek bu yöneticilerin e-posta adreslerine ön bilgi içeren bir anket bağlantısı gönderilmiştir. Orta düzey yöneticiler, çeşitli organizasyonel yapılar ve kararlarla etkileşime girebildikleri için, sıklıkla yararlı bir örneklem grubu olarak seçilmiştir (örn. Beger ve diğerleri, 2023; Toegel ve diğerleri, 2022). İmalat firmalarının KSS faaliyetleri, üretim ve lojistik dahil olmak üzere çok çeşitli ve karmaşık konuları içerebilir.

Hazırlanan anket formu için önce Yaşar Üniversitesi Etik Komisyonu'ndan onay alınmıştır (Bknz. Ek-1). Katılımcılara iletilen anket formu elektronik olarak doldurulmuştur. İki haftalık sürenin ardından anketi hatırlatmak için telefon görüşmeleri yapılmış ve anket bağlantısı tekrar gönderilmiştir. Bu iki aşamanın sonunda 235 form toplanmıştır. Bazı formlar eksik veri nedeniyle elenmiş, süreç sonunda 219 yanıt elde edilmiştir.

Çalışma katılımcılarının profilleri Tablo 4.1'de sunulmuştur. Buna göre, katılımcıların cinsiyet açısından oldukça eşit dağıldığı görülmektedir (kadın %51,60, erkek %48,40). Katılımcıların üçte biri (%66,21) üniversite mezunuyken %30,59'u yüksek lisans ya da doktora mezunudur. Çalışma örneklemini, katılımcıların iş tecrübesi açısından da dengeli bir dağılıma sahiptir: Ankete yanıt veren orta düzey yöneticilerin yarısından fazlası 10 ya da daha az yıl tecrübeye sahipken (%55,25), %12,79'u 20 ya da daha fazla yıldır çalışmaktadır.

Katılımcıların çalıştıkları firmalar da çeşitlilik arz etmektedir. %24.20'si küçük ölçekli bir firmada, %24.20'si orta ölçekli firmada, %51,60'ı ise büyük ölçekli bir firmada çalışmaktadır. Firmaların %44,75'i yerli ortaklı, %42,01'i yabancı ortaklı, %15.24'u ise yerli-yabancı ortaklıdır.

Tablo 4.1. Katılımcı Profilleri

N=219	Frekanslar	(%)
Cinsiyet		
Kadın	113	51.60
Erkek	106	48.40
Eğitim Düzeyi		
Lise mezunu	7	3.20
Üniversite mezunu	145	66.21
YL – doktora mezunu	67	30.59
İş Tecrübesi		
1-5 yıl	59	26.94
6-10 yıl	62	28.31
11-20 yıl	70	31.96
20-35 yıl	28	12.79
Firma Büyüklüğü		
1-49 çalışan	53	24.20
50-249 çalışan	53	24.20
250'den fazla çalışan	113	51.60

Sahiplik		
Yerli ortaklı firma	98	44.75
Yabancı ortaklı firma	92	42.01
Yerli-yabancı ortaklı firma	29	13.24

Kaynak: Yazar

4.2. Değişkenler

4.2.1. Yeşil Aklama

Araştırmada KSS’de yeşil aklama kavramı, de Freitas Netto ve arkadaşları (2020)’na atıfla “firma düzeyinde KSS kapsamında iddia edilen ile yapılan arasındaki fark” olarak tanımlanmıştır. Bu değişkeni ölçmek için Ferrón-Vílchez ve arkadaşlarının (2021) geliştirdiği, kendilerinin de Leonidou ve Skarmeas (2017)’ten adapte ettikleri beş madde kullanılmıştır. Ölçek, firmaların faaliyetlerinin ve ürünlerinin çevreci olması bakımında paydaşlarını yanıltma düzeyini içerir. Cronbach alfa testi, algılanan yeşil aklama ölçeğinin kabul edilebilir güvenirlik değerlerine sahip olduğunu (0.86) göstermektedir. KSS bileşenini vurgulamak için maddelerdeki "çevresel" ifadesi "sosyal sorumluluk" olarak değiştirilmiştir. Örnek iki madde şunlardır: “Şirketim, sosyal sorumluluk faaliyetleri hakkında belirsiz mesajlar veriyor”; “Şirketim, sosyal sorumlulukla ilgili başarıları hakkında kanıtı olmayan bilgiler sunuyor”.

4.2.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, Mowday ve arkadaşlarının (1982) geliştirdiği 15-maddelik Örgütsel Bağlılık Anketi’nin 9-maddelik kısaltılmış versiyonu kullanılarak ölçülmüştür. Seçilen ölçek, bağlılığı ölçmek için en sık kullanılan ölçeklerden biridir ve güvenilir bir ölçümdür. Ölçeğin Cronbach alfa katsayısı değerleri 0.81 ile 0.93 arasında değişmektedir (Fields, 2002). Kısaltılmış ölçeğin 15-maddelik ölçek ile güçlü bir korelasyona sahip olduğu da gösterilmiştir (Huselid ve Day, 1991). Literatürdeki farklı çalışmaların sonuçlarına göre kısaltılmış ölçek için Cronbach alfa değerleri 0.74 ile 0.92 arasında değişmektedir.

Yeşil aklama ve örgütsel bağlılık maddelerinin hepsi 7'li Likert ölçeğiyle ölçülmüştür (“1= kesinlikle katılmıyorum – 7= kesinlikle katılıyorum”).

4.2.3. KSS Motivasyonu Algısı

KSS'nin otantikliği konusunda Lehman vd. (2019)'nin uygunluk yaklaşımı benimsendiğinde, KSS motivasyonu algısı, katılımcıların sosyal bir kategori olarak KSS hakkındaki görüş ve yargıları olarak düşünülebilir. Bu doğrultuda, çalışanların örgütlerinin KSS uygulamalarını değerlendirmeleri için Becker-Olsen ve arkadaşlarının (2006) algılanan motivasyon ölçeği kullanılmıştır. Algılanan KSS motivasyonu üç öge temelinde şu şekilde ölçülmüştür: (şirket yararına [1]/toplum yararına [7]; şirket odaklı [1]/müşteri odaklı [7]; kâr amaçlı [1]/sosyal amaçlı [7]).

4.2.4. KSS Uyum Algısı

Şirketin yaptığı sosyal sorumluluk projeleri ile şirket değerleri, misyonu, kültürü vb. arasındaki uyum algısı, yine Becker-Olsen vd. (2006)'nin beş maddesi ile ölçülmüştür: Uyumlu değildir [1]/ Uyumludur [7]; benzer değildir [1]/ benzerdir [7]; tutarlı değildir [1]/ tutarlıdır [7]; tamamlayıcı değildir [1]/ tamamlayıcıdır [7]; ilgili değildir [1]/ ilgilidir [7] .

Çalışmada kullanılan tüm ölçek maddeleri topluca EK-2'de sunulmuştur.

4.2.5. Kontrol Değişkenleri

Garrido-Ruso ve Aibar-Guzmán (2022) güncel meta-analiz çalışmalarında birçok kişisel özelliğin (örn. yaş, cinsiyet, tecrübe, pozisyon) KSS'nin çalışan tutumlarına olan etkisinde önemli roller aldığını göstermişlerdir. Bu tekil etkiler, belli özelliklerin bir araya gelmesiyle daha da güçlenmektedir. Bir diğer çalışmada, çalışanların KSS algısı ile örgütsel aidiyet arasındaki ilişkide birçok demografik özelliğin anlamlı moderasyon etkisi bulunmuştur (Ko vd. 2018). Bu bulgulardan yola çıkarak, araştırma modelindeki değişkenler yanında katılımcılara ait temel bazı özellikler kontrol edilmiştir: cinsiyet, eğitim düzeyi, iş tecrübesi, çalıştıkları firmanın büyüklüğü ve çalıştıkları firmanın yerli/yabancı olması.

4.3. Veri Analizi

Araştırma modelini ve hipotezleri test etmek için analiz tekniği olarak Yapılandırılmış Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılmıştır. YEM, veri analizinde doğrulayıcı bir yaklaşım (yani hipotez testi) benimseyen ve belli varsayımlara dayanan istatistiksel bir yöntemdir. Tipik olarak, çoklu değişkenlere ilişkin gözlemler üreten “nedensel” süreçleri temsil eder (Bentler, 1988). “Yapısal eşitlik modellemesi” terimi, istatistiksel prosedürün iki önemli yönünü ifade eder: (a) çalışma konusu olan nedensel süreçler bir dizi yapısal (yani regresyon) denklemle temsil edilir; (b) bu yapısal ilişkilerin modellenmesi (ve çoğu zaman görselleştirilmesi) ile incelenen teorinin/ilişkilerin daha net bir kavramsallaştırılması sağlanır (Bryne, 2016).

YEM’i diğer çok-değişkenli istatistiksel prosedürlerden ayıran ve birçok zaman üstün kılan belli özellikleri mevcuttur (Bryne, 2016; Hoyle, 2012): İlk olarak, veri analizine keşfedici değil, doğrulayıcı bir yaklaşım getirerek değişkenler arasında ilişkilerin önceden belirlenmiş olmasını gerektirir. İkincisi, geleneksel çok değişkenli prosedürler ölçüm hatasını değerlendiremez veya düzeltemez iken YEM hata varyans parametrelerinin açık tahminlerini sağlar. Daha geleneksel yöntemler yalnızca gözlemlenen ölçümlere dayansalar da, YEM prosedürleri hem gözlemlenmeyen (yani gizli) hem de gözlemlenen değişkenleri içerebilir. Son olarak, çok değişkenli ilişkileri modellemek veya dolaylı etkileri tahmin etmek için yaygın ve kolay uygulanabilir bir alternatif yokken, bu önemli özelliklerin hepsi YEM yönteminde mevcuttur.

Hipotez testinden önce genel veri özellikleri kontrol edilmiş, ölçüm modelinin geçerliliği ve güvenilirliği doğrulayıcı faktör analizi ve diğer testlerle incelenmiştir. Tüm analizler STATA 18 istatistik yazılım programında gerçekleştirilmiştir.



5. BÖLÜM: SONUÇLAR

5.1. Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Faktör analizinden önce verilerin uygunluğu incelenmiştir. Verinin genel analizi, üç değerlerinin yer almadığını ve verinin genel olarak normal dağıldığını göstermiştir.

Ölçüm geçerliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Değişkenlerin ölçümünde kullanılan her bir maddenin faktör yükleri ve z-değerleri Tablo 5.1’de sunulmuştur. Görüldüğü üzere, değerler 0.72 ile 0.97 arasında değişmektedir. Ölçüm geçerliliğinin bir başka önemli kriteri olan ve gizli bir değişkenin açıklamayı başardığı gösterge değişkenlerdeki (ölçek maddeleri) ortalama varyans miktarını hesaplayan “ortalama açıklanan varyans” (AVE) değerleri ise 0.70 ile 0.91 arasındadır. Bu sonuçlar, çalışmada kullanılan ölçeklerin yakınsak geçerliliğinin Kabul edilen minimum değerlerin üzerinde ve oldukça güçlü olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2014; Fornell ve Larcker, 1981).

Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek üzere Cronbach alfa (α) (bir ölçüm aracını oluşturan öğeler arasındaki paylaşılan varyans miktarının genel varyans miktarıyla karşılaştırılması) ve bileşik güvenilirlik (CR) (bir ölçeğin içsel tutarlılığının başka bir göstergesi) katsayılarına bakılmıştır (Tablo 5.1). Ölçeklere ait Cronbach alfa değerleri 0.88 ile 0.96; bileşik güvenilirlik değerleri ise 0.87 ile 0.97 arasındadır. Bu değerler de literatürde kabul edilen değerlerin hayli üzerindedir (Hair vd., 2014).

Ölçüm geçerliliğinin önemli başka bir boyutu olarak doğrulayıcı faktör analizinde test edilen 4-faktörlü ölçüm modelinin model uyum endekslerine bakılmıştır. Tahmin hatalarının ortalamasının karekökü (RMSEA) değeri 0.061 (0.05 - 0.08 arası iyi uyum), standartlaştırılmış hata kareleri ortalamasının karekökü (SRMR) değeri ise 0.042’dir (<0.05 mükemmel uyum). Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) değeri 0.973 ve Tucker-Lewis İndeksi (TLI) değeri 0.969’dur ($>.95$ mükemmel uyum) (Hu ve Bentler, 1999). Yapılan çalışmalar (örn. Kline, 2011), ki-kare uyum testinde χ^2/sd için 2.00’den küçük değerlerin çok yüksek bir uyum gösterdiğini vurgulamaktadır. Mevcut çalışmada χ^2/sd

değeri 1.75 olarak bulunmuştur. Özetle, tüm model uyum endeksleri sınanan modelin yeterliğine ve yetkinliğine işaret etmektedir.

Table 5.1. Faktör Yükleri, Ölçek Geçerliği ve Güvenirliği

	Faktör Yükleri	z- değeri	Cronbach Alfa (α)	Bileşik Güvenirlik (CR)	Ortalama Açıklanan Varyans (AVE)
Örgütsel Bağlılık			0.9637	0.9650	0.7552
oc1	.7741	27.46			
oc2	.9074	67.67			
oc3	.9354	94.01			
oc4	.7358	22.90			
oc5	.8837	54.93			
oc6	.9037	65.25			
oc7	.9292	87.08			
oc8	.8409	40.02			
oc9	.8887	57.15			
Yeşil Aklama			0.9188	0.9243	0.7118
gw1	.7668	25.62			
gw2	.9235	75.14			
gw3	.9640	106.73			
gw4	.7232	21.30			
gw5	.8161	33.35			

KSS Uyumu			0.9815	0.9813	0.9131
fit1	.9370	99.36			
fit2	.9540	128.78			
fit3	.9684	167.07			
fit4	.9704	173.69			
fit5	.9476	118.76			
KSS Motivasyonu			.8681	0.8707	0.7029
mot1	.9135	47.51			
mot2	.7873	26.32			
mot3	.7902	26.28			

Kaynak: Yazar

5.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Hipotez testinde yer alan değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve ikili korelasyon değerleri Tablo 5.2’de verilmiştir. Yeşil aklama, çalışanın örgütsel bağlılığı ($\beta = -0.400$, $p < 0.01$), KSS uyumu ($\beta = -0.312$, $p < 0.01$), ve KSS motivasyonu ($\beta = -0.356$, $p < 0.01$) ile negatif ilişkilidir. Örgütsel bağlılığın hem KSS uyumu ($\beta = 0.576$, $p < 0.01$), hem KSS motivasyonu ($\beta = 0.633$, $p < 0.01$), ile pozitif ve anlamlı ilişkisi vardır.

Kontrol değişkenleri içinde özellikle iş tecrübesinin diğer çalışma değişkenleriyle anlamlı ilişki içinde olduğu görülmektedir. Çalışanın iş tecrübesi arttıkça KSS uyum algısı ($\beta = 0.141$, $p < 0.05$), KSS motivasyon algısı ($\beta = 0.265$, $p < 0.01$) ve örgüte bağlılığı ($\beta = 0.146$, $p < 0.05$) da artmaktadır. Yine, çalışanın eğitim düzeyi arttıkça yeşil aklama algısı azalmakta ($\beta = -0.201$, $p < 0.01$), KSS motivasyon algısı ise artmaktadır ($\beta = 0.177$, $p < 0.05$).

Tablo 5.2. Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları

	Ort.	SS	ÖB	YA	FIT	MOT	Cinsiyet	Eğitim	Firma Yaşı
ÖB	5.270	1.572							
YA	2.277	1.526	-0.400**						
FIT	5.732	1.640	0.576**	-0.312*					
MOT	5.218	1.658	0.633**	-0.356*	0.718**				
Cinsiyet (K)	0.516	0.501	-0.039	-0.111	0.079	0.011			
Eğitim (Lisans ve üstü)	0.306	0.462	0.129	-0.201*	0.129	0.177*	0.207*		
Tecrübe (10 yıl)	0.502	0.501	0.146*	-0.119	0.142*	0.265*	-0.197*	0.047	
Firma Yaşı			0.071	0.061	0.123	0.084	-0.280*	-0.130	
Sahiplik (Yerel)			0.013	-0.098	0.037	0.055	0.055	0.033	0.001

Not: N= 219. *p < 0.05, **p < 0.01. Ort. = Aritmetik ortalama, SS= standart sapma, ÖB= Örgütsel bağlılık, YA= yeşil aklama, FIT= Kurumsal sosyal sorumluluk uyum algısı, MOT= Kurumsal sosyal sorumluluk motivasyon algısı.

Kaynak: Yazar

5.3. Model Uyumu

Analiz edilen ve hipotezlerin test edildiği yapısal eşitlik modeli genel olarak veriyle yüksek uyum göstermektedir. χ^2/sd değeri yazındaki önerilere paralel olarak 2.00'nin altındadır ($525.398/304 = 1.728$). Sırasıyla modele ait diğer uyum indeks değerleri şöyledir: RMSEA= 0.060; SRMR=0.056, CFI= 0.960; TLI=0.956. Tüm bu değerlerler incelenen modelin, ölçüm modelinde olduğu gibi, önemli düzeyde bir uyuma sahip olduğunu ifade etmektedir.

5.4. Hipotez Testleri

Analiz edilen yapısal eşitlik modeline ait standardize edilmiş katsayılar, standart sapma, z-değeri, p-değeri ve güven aralıkları Tablo 5.3'te sunulmuştur. Çalışmanın

bağımsız değişkeninin doğrudan etkilerine bakıldığında, yeşil aklama (YA) arttıkça çalışanın firmanın KSS motivasyonu algısının (MOT) düştüğü ($\beta = -0.384$, $p < 0.01$) görülmektedir. Benzer şekilde, firmanın YA davranışı arttıkça, çalışanın firmanın KSS uyumu algısını (FIT) azaltmaktadır ($\beta = -0.323$, $p < 0.01$). Bu sonuçlarla hem *Hipotez-1* hem *Hipotez-2* desteklenmektedir. Firmanın YA davranışı, çalışanlarının örgütsel bağlılığını (ÖB) da olumsuz etkilemektedir ($\beta = -0.172$, $p < 0.01$). Yani, *Hipotez-3* de desteklenmektedir.

Tablo 5.3. Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları

	Std. Katsayı	Std. Sapma	Z- değeri	p (> z)	[%95 Güven Aralığı]	
Doğrudan Etkiler						
YA -> FIT	-0.323	0.078	-4.49	0.000	-0.4889	-0.1957
YA -> MOT	-0.384	0.085	-5.06	0.000	-0.6216	-0.2998
YA -> ÖB	-0.172	0.050	-2.62	0.009	-0.2112	-0.0255
FIT -> ÖB	0.247	0.059	2.93	0.003	0.0749	0.2959
MOT-> ÖB	0.465	0.066	4.76	0.000	0.1864	0.4259
Cinsiyet -> ÖB	-0.085	0.132	-1.40	0.162	-0.4503	0.0419
Eğitim -> ÖB	0.067	0.138	1.14	0.252	-0.1193	0.3957
Tecrübe -> ÖB	-0.058	0.128	-0.98	0.325	-0.3670	0.1116
Firma büyüklüğü -> OB	0.004	0.128	0.07	0.946	-0.2089	0.2719
Sahiplik -> ÖB	-0.050	0.181	-0.90	0.369	-0.4843	0.1850
Dolaylı Etkiler						
YA -> FIT -> ÖB	-0.103	0.037	-5.49	0.040	-0.3119	-0.1310
YA -> MOT -> ÖB	-0.155	0.046	-4.80	0.000	-0.2774	-0.1315

Not: N= 219. ÖB= Örgütsel bağlılık, YA= yeşil aklama, FIT= Kurumsal sosyal sorumluluk uyum algısı, MOT= Kurumsal sosyal sorumluluk motivasyon algısı.

Kaynak: Yazar

KSS uyum ve motivasyon algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri de anlamlıdır: Hem KSS uyumu algısı ($\beta = 0.247$, $p < 0.05$), hem de KSS motivasyonu algısı ($\beta =$

6. BÖLÜM: TARTIŞMA

6.1. Araştırma Sonuçlarının Özeti

Örgütler, çevresel ve sosyal sorumlulukları olan yapılardır. Bunun sonucu olarakta bu olguları destekleyici yapıda olmaları gerekir. Her örgüt ürettiği veya verdiği hizmet karşılığında kar odaklı olmayı hedefler ve sürdürülebilir karı hedefler. Fakat globalleşen dünyada ve rekabetin bu denli yoğun olduğu piyasalarda, sürdürülebilirliği sağlamak için yakalaması gereken trendler bulunmaktadır. Bu trendlerden birisi de çevreye ve topluma duyarlı bir yapıya sahip olması ve vizyonunun destekleyici yapıda olması gerektiği gerçeğidir. Artık otoritelerin gözettiği kriterler arasında var olan çevre bilinci bunun başında gelmektedir. Farklı bir boyutuda kanun koyucular kıt kaynakların tükenme riskiyle yüzleştikleri için çevresel konular için yasalar oluşturmaktadır.

Toplumsal perspektiften incelediğimizde ise, örgütler yaşayan birimler olduğundan etrafında yaşanan olgulara kayıtsız kalmamalıdır. Bu düşüncelerin paralelinde yürüttükleri KSS faaliyetleri bulunmaktadır. Bu çerçevede KSS'nin otantikliğinin var olması büyük önem taşımaktadır. Örgütün faaliyetleri, tam karşılığı ile mantıklı, misyonu ve vizyonu ile uyuşan, aynı zamanda gerçekçi olmalıdır. Tersisi durumda ise yeşil aklamanın yapıldığı görülmektedir.

Bu tezin amacı, yeşil aklamanın çalışanların örgüt bağlılığına olan etkilerini incelemektir. Araştırma modelini oluştururken göz önünde bulundurulacak temel konu ise KSS otantikliğinin aracılık etkisidir. Bu doğrultuda öncelikle kavramsal olarak yeşil aklama ile KSS iletişimi ve KSS otantiklik algısı arasındaki ilişki irdelenmiş, ardından yeşil aklamanın çalışanların örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini açıklamak için hipotezler oluşturulmuştur.

Bulgular, yeşil aklamanın doğrudan bir etki olarak çalışanların örgütsel bağlılığını olumsuz etkilediğini göstermektedir. Bunun yanında, KSS'nin otantikliğinin iki boyutunun da (KSS motivasyonu ve KSS uyumu) yeşil aklamadan olumsuz etkilendiği

ve otantiklik algısındaki bu düşüş nedeniyle çalışanların örgütsel bağlılığının zayıfladığı bulunmuştur. Başka bir deyişle, KSS otantikliği algısının iki boyutu yeşil aklama ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı aracılık rolü üstlenmektedir. Kontrol değişkenleri olarak modele dahil edilen cinsiyet, eğitim durumu, iş tecrübesi ve firmanın büyüklüğü gibi demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

6.2. Teorik Çıkarımlar

Araştırmada, yeşil aklamanın çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkilerini derinlemesine incelenmiştir. Yeşil aklama, bir örgütün çevresel ve sosyal sorumluluklarını olduğundan daha iyi gösterme çabasıdır ve bu genellikle yanıltıcı veya abartılı iletişim türü olan sembolik iletişim ile gerçekleşir (Blome vd., 2017). Bu bağlamda, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin, örgütün çevresel performansı ve KSS faaliyetlerinin otantikliğine bağlı olduğu hipotezi test edilmiştir. Bunun sonucunda da teorik çıkarımlara varılmıştır.

Yeşil aklama, KSS faaliyetlerinin otantikliğini zayıflatan bir faktör olarak belirlenmiştir. Araştırma, yeşil aklamanın çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumsuz etkilediğini göstermiştir. Yeşil aklamanın dolaylı etkileri ise, çalışanların örgüte olan güvenini zedeleyen, genel motivasyonunu ve iş performansını (Santos ve Coelho, 2022) da dolaylı yoldan olumsuz etkileyen bir çaba olarak gözlemlenmiştir. Bu durum, uzun vadede örgüt içi uyumu ve verimliliği de düşürebilir konumdadır. Literatürde de yer verilen, çalışanlar kendi perspektiflerinin zıttı örgüt davranışlarına olumsuz tepkiler verebilmekte ve örgüte yabancılaşmaktadır çıkarımını destekleyici bir yapı mevcuttur (Robertson vd., 2023) .

Araştırmamda, yeşil aklamanın olumsuz etkilerini ele alarak literatürde daha az yer verilmiş olan çalışanlara etkisi incelemeye çalışılmıştır. “Çalışanlar, örgütlerin sermayesidir” düşüncesinden yola çıkarak en önemli paydaş olarak çalışanlar belirlenmiş ve literatüre örgüt bağlılığı perspektifinden katkıda bulunulmuştur.

Aynı zamanda bu çalışma, KSS'nin otantikliğinin, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki kritik rolünü vurgulamıştır. Literatürdeki pek çok çalışma, KSS'nin genel yararları üzerine odaklanırken, bu araştırma otantikliğin yeşil aklamayla olan ilişkisini detaylandırmaktadır.

Literatürde genellikle tüketici perspektifi üzerine yoğunlaşmışken (Delmas ve Burbano, 2011), bu araştırma çalışan perspektifini ele alarak bu alanda önemli bir boşluğu doldurmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılığı ve motivasyonu üzerindeki etkilerin analiz edilmesi, örgütlerin iç dinamiklerini anlamak ve geliştirmek için kritik öneme sahiptir.

Örgütler çevresel performanslarını olduğundan daha iyi göstermeye çalışmaktan kaçınmalıdır. Bu tür yanıltıcı stratejiler, kısa vadede finansal yararlar sağlasa bile, uzun vadede çalışanların örgüte olan güvenini zedeleyebilir ve bağlılıklarını azaltabilir. Yang vd. (2020) bu durumu inanç krizi olarak adlandırmaktadır.

Başka bir noktadan ele alındığında, bu çalışma KSS'nin otantikliğinin teorik çerçevesini genişleterek, yeşil aklamamanın olumsuz etkilerini daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır. Yeşil aklamamanın sadece bir pazarlama stratejisi olarak değil, aynı zamanda örgütsel davranış ve iç iletişim dinamikleri üzerinde de önemli etkileri olan bir faktör olduğu ortaya konulmuştur. KSS otantikliğinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini daha iyi anlaşılmasını sağlamıştır. Bu bulgular, literatürdeki tartışmalara önemli katkılar sunarken, örgütlerin stratejik kararlarını şekillendirmelerine de yardımcı olabilir. Bu bağlamda, yeşil aklamadan kaçınarak otantik ve samimi KSS faaliyetlerine yönelmenin önemi bir kez daha vurgulanmıştır.

6.3. Uygulama İçin Çıkarımlar

Her paydaş önemlidir fakat, çalışanların bir sermaye olduğunu göz önünde bulundurmak gerekmektedir. İşten ayrılma oranının yüksek olduğu bir örgütte sürdürülebilir bir yapı olduğunu söylemek mümkün değildir. Çünkü örgüt, her çalışanın yetiştirilmesi için emek ve para harcamaktadır. Bilgi birikiminin belirli bir seviyeye geldiği çalışan, örgüte katkısının daha çok olduğu çalışandır. Bu bağlamda, örgütün çalışanı beslediği ve çalışanın da örgütü beslediği bir yapı oluşturmak her işverenin amacı olmalıdır. Literatürde yeşil aklamamanın işten ayrılma isteğini tetiklediği gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Robertson vd., 2023). Örgütsel bağlılığı zayıflamış olan çalışan, işten ayrılma isteğine daha kolay kapılabilmektedir. Dolaylı yoldan da olsa bu düşünceyi tetikleyici olduğu düşünülebilir. Daha genel bir söylem ile, çalışanın örgüte olan inancı ve güveni sarsılmamalıdır. Çalışmalar KSS'nin çalışanı bağlayıcı, teşvik edici rolünün olduğunu (Contreras-Pacheco vd., 2019) vurgulamaktadır.

Örgütlerin yeşil aklamadan kaçınarak otantik ve samimi KSS faaliyetlerine yönelmeleri hem çalışan bağlılığını artıracak hem de uzun vadede sürdürülebilir başarıya katkı sağlayacaktır. Örgütler, KSS faaliyetlerinde samimi ve şeffaf olmalıdır. Çalışanlar, örgütün çevresel ve sosyal sorumluluklarına olan gerçek inancını gördüğünde, bu onların örgüte olan bağlılığını ve motivasyonunu artıracaktır. Otantik KSS faaliyetleri, örgüt kültürünü güçlendirecek ve çalışanların iş tatminini yükseltecektir. Çevresel hassasiyet ile örgütlerin gerçekleştirmiş olduğu çabalar iş tatminini arttırıcı yönde etki ettiğine dair Santos vd. (2022) yaptıkları araştırmada gözlemlemiştir.

Örgütler çevresel performanslarını olduğundan daha iyi göstermeye çalışmaktan kaçınmalıdır. Bu tür yanıltıcı stratejiler, kısa vadede finansal yararlar sağlasa bile, uzun vadede çalışanların örgüte olan güvenini zedeleyebilir ve bağlılıklarını azaltabilir. Yang vd. (2020) bu durumu inanç krizi olarak adlandırmaktadır. Bu sebepten dolayı yeşil aklamadan kaçılmalıdır.

Çalışanlara, örgütün çevresi ve sosyal sorumluluk stratejileri hakkında düzenli eğitim ve bilgilendirme programları düzenlenmelidir (Han vd., 2023). Bu, çalışanların örgütün KSS faaliyetlerine olan inancını pekiştirecek ve onların bu süreçlere aktif olarak katılmalarını sağlayacaktır.

Örgütler, KSS stratejilerini kısa vadeli kazançlar yerine uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerine odaklanarak belirlemelidir. Bu hem çevresel hem de sosyal sorumlulukların daha etkili bir şekilde yerine getirilmesini sağlayacak ve çalışanların örgüte olan güvenini pekiştirecektir.

Bu öneriler, örgütlerin KSS stratejilerini daha etkili bir şekilde yönetmelerine ve çalışan bağlılığını artırmalarına yardımcı olacaktır.

6.4. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Bu araştırmanın bulguları, yeşil aklamının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki olumsuz etkilerini ortaya koysa dahi, çeşitli metodolojik ve teorik sınırlılıkları bulunmaktadır.

Araştırmada kullanılan örneklem büyüklüğü nispeten küçük olup, bu durum bulguların genellenebilirliğini sınırlamaktadır. Daha büyük ve çeşitli örneklem grupları kullanılarak yapılacak çalışmalar, sonuçların genellenebilirliğini artırabilir.

Araştırmada anket yöntemiyle veri toplamış olup, bu tek tip veri toplama yöntemi "ortak yöntem yanlılığı" riskini artırmaktadır. Bu sebeple elde edilen veriler objektiflik ve geçerlilik anlamında olumsuz etkilenmektedir. Aynı zamanda veriler tek seferde ve tek bir kaynaktan toplandığı için gerçekleşecek olan değişiklikler göz ardı edilmiştir.

Araştırma, yeşil aklama ve örgütsel bağlılık arasındaki belirli faktörleri ve ilişkileri modellemiş ve test etmiştir. Ancak, çalışan bağlılığı üzerindeki diğer potansiyel etkileyici faktörler göz ardı edilmiştir. Daha geniş bir teorik çerçeve, yeşil aklamanın etkilerini daha kapsamlı bir şekilde ele alabilir.

Bu çalışmanın sınırlılıklarını aşmak ve literatüre daha kapsamlı katkılar sağlamak amacıyla, gelecekteki araştırmalar daha büyük ve çeşitli örneklem grupları kullanarak daha genellenebilir bir sonuç yakalayabilirler. Aynı zamanda farklı veri yöntemleri kullanarak veri toplama yöntemini çeşitlendirip bulguların geçerliliğini arttırılabilir.

Gelecek araştırmalar, çalışanların dürüst ve etkin KSS uygulamalarının yaratılmasındaki rollerini inceleyebilir. Çalışanların bu süreçlerde nasıl aktif bir şekilde yer alabilecekleri ve KSS stratejilerine katkıda bulunabilecekleri üzerine odaklanabilir. Özellikle, çalışanların örgüt içi KSS uygulamalarına katılımını teşvik eden mekanizmalar ve politikalar araştırılabilir. Başka bir noktadan yeşil aklamanın çalışanlar üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar, örgütsel kültür, liderlik tarzı, iç iletişim stratejileri gibi diğer etkileyici faktörleri de dahil edebilir. Bu faktörlerin KSS otantikliğine ve çalışan bağlılığına nasıl etki yarattığı araştırılabilir.



7. BÖLÜM: KAYNAKÇA

- Ajayi, O. A., & Mmutle, T. (2020). Corporate Reputation Through Strategic Communication of Corporate Social Responsibility. *Corporate Communications*, 26(5), 1–15. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2020-0047>
- Akkan, E. (2022). İtici Güçleri ve Sonuçları ile Yeşil Aklamanın Kavramsal Analizi. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 84-102.
- Aktan, C. C. (2007). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk*. İGİAD Yayınları, İstanbul.
- Akyıldırım, E., Corbet, S., Ongena, S. R. G., & Oxley, L. (2023). Greenwashing: Do Investors, Markets and Boards Really Care? (October 10, 2023). *Swiss Finance Institute Research Paper* No. 23-90, Available at SSRN: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4598145>
- Alhouti, S., Johnson, C. M., & Holloway, B. B. (2016). Corporate social responsibility authenticity: Investigating its antecedents and outcomes. *Journal of Business Research*, 69(3), 1242-1249.
- Alrubaiee, L. S., Aladwan, S., Abu Joma, M. H., Idris, W. M., & Khater, S. (2017). Relationship Between Corporate Social Responsibility And Marketing Performance: The Mediating Effect of Customer Value and Corporate Image. *International Business Research*, 10(2), 104–123. <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n2p104>
- Bachmann, P., & Ingenhoff, D. (2016). Legitimacy through CSR disclosures? The advantage outweighs the disadvantages. *Public Relations Review*, 42(3), 386-394.
- Balı, S., & Cinel, M. O. (2011). Bir Rekabet Aracı Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk. *ODU Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 45–60.
- Barem. (2022). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Araştırması*. <http://barem.com.tr/Barem/Paylasim/Kurumsal-Sosyal-Sorumluluk>

- Barrymore, N. (2022). Green or Greenwashing? How Manager and Investor Preferences Shape Firm Strategy. Available at SSRN: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4555581>
- Becker-Olsen, K. L., Cudmore, B. A., & Hill, R. P. (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Research*, 59, 46–53.
- Beger, G. A., Sağlam, B. B., & Türker, D. (2023). Leveraging corporate sustainability through responsible innovation: Capacity building with exploration and exploitation. *Creativity and Innovation Management*, 32(4), 617-635.
- Bentler, P. M. (1988). Causal modeling via structural equation systems. In J. R. Nesselrode & R. B. Cattell (Eds.), *Handbook of multivariate experimental psychology* (2nd ed., pp. 317–335). Plenum Press.
- Bernini, F., Giuliani, M., & La Rosa, F. (2023). Measuring greenwashing: A systematic methodological literature review. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 00, 1–19. <https://doi.org/10.1111/beer.12631>
- Blome, C., Foerstl, K., & Schleper, M. C. (2017). Antecedents of green supplier championing and greenwashing: An empirical study on leadership and ethical incentives. *Journal of Cleaner Production*, 152, 339–350. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.03.052>
- Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modelling with AMOS Basic Concepts, Applications, and Programming* (3rd ed.). New York Routledge.
- Buallay, A., Kukreja, G., Aldhaen, E., Al Mubarak, M., & Hamdan, A. M. (2020). Corporate Social Responsibility Disclosure and Firms' Performance in Mediterranean Countries: A Stakeholders' Perspective. *EuroMed Journal of Business*, 15(3), 361–375. <https://doi.org/10.1108/EMJB-05-2019-0066>
- Burnaz, S., & Sahin, G. N. K. (2019). A qualitative research on perceived authenticity of corporate social responsibility. *Pressacademia*, 6(4), 225–239. <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2019.1174>
- Çalışkan, O., & Ünüsan, Ç. (2011). Otel çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algısının iş tatmini ve işte kalma niyetine etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22(2), 154-166.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid Of Corporate Social Responsibility: Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.

- Carroll, A. B. (2016). Carroll's Pyramid Of CSR: Taking Another Look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(3), 1-8. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>
- Contreras-Pacheco, O. E., Talero-Sarmiento, L. H., & Camacho-Pinto, J. C. (2019). Effects of corporate social responsibility on employee organizational identification: Authenticity or fallacy. *Contaduria y Administracion*, 64(4). <https://doi.org/10.22201/FCA.24488410E.2018.1631>
- Crane, A., & Glozer, S. (2016). Researching Corporate Social Responsibility Communication: Themes, Opportunities and Challenges. *Management Studies*, 53(7), 1–30.
- De Freitas Netto, S. V., Sobral, M. F. F., Ribeiro, A. R. B., & Soares, G. R. da L. (2020). *Concepts And Forms Of Greenwashing: A Systematic Review*, 32(1), 1-12. <https://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3>
- De Jong, M. D., & van der Meer, M. (2017). How does it fit? Exploring the congruence between organizations and their corporate social responsibility (CSR) activities. *Journal of Business Ethics*, 143, 71-83.
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64-87.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19.
- Ellerup Nielsen, A., & Thomsen, C. (2018). Reviewing corporate social responsibility communication: a legitimacy perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(4), 492-511.
- Ferrón-Vílchez, V., Valero-Gil, J., & Suárez-Perales, I. (2021). How does greenwashing influence managers' decision-making? An experimental approach under stakeholder view. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 860-880.
- Freeman, R.E. ve McVea, J. (2005). A Stakeholder Approach to Strategic Management. In: M.A. Hitt, R.E. Freeman ve J.S. Harrison (Eds.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management* (pp 138-201). Blackwell Publishers Ltd. <https://doi.org/10.1111/b.9780631218616.2006.00007.x>
- Fields, D. L. (2002). *Taking the Measure of Work: A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis*. USA: Sage Publication Inc.
- Garrido-Ruso, M., & Aibar-Guzmán, B. (2022). The moderating effect of contextual factors and employees' demographic features on the relationship

- between CSR and work-related attitudes: A meta-analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1839-1854.
- Gatti, L., Seele, P., & Rademacher, L. (2019). Grey Zone In – Greenwash Out. A Review of Greenwashing Research And Implications For The Voluntary-Mandatory Transition Of CSR. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1). <https://doi.org/10.1186/s40991-019-0044-9>
- Koçyiğit, S. Ç., & Gök, G. (2019). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS)*. İksad Yayınevi, Ankara.
- Gülmez, M., & İnan, H. (2020). Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi ve Türkiye’deki Yeri Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29(3), 29-48. <https://doi.org/10.35379/cusosbil.770864>
- Hair, J. F., Black, W. C., Jr., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). Multivariate data analysis (7th ed.). Pearson.
- Hall, K. R., Harrison, D. E., & Obilo, O. O. (2023). Building positive internal and external stakeholder perceptions through CSR storytelling. *Journal of Strategic Marketing*, 31(7), 1317-1338.
- Han, J. W., Kok, S. K., & McClelland, R. (2023). The impact of green training on employee turnover intention and customer satisfaction: An integrated perspective | Enhanced Reader. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1–15.
- Hoyle, R. H. (Ed.). (2012). *Handbook of structural equation modeling*. The Guilford Press.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Huang, F., Chen, M., & Liu, R. (2023). The Nature of Corporate Social Responsibility Disclosure And Investment Efficiency: Evidence From China. *Frontiers in Environmental Science*, 11. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2023.1028745>
- Huselid, M., & Day, N. (1991). Organizational Commitment, Job Involvement, and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 380-391.
- Ioannou, I., Kassinis, G., & Papagiannakis, G. (2023). The Impact of Perceived Greenwashing on Customer Satisfaction and the Contingent Role of Capability Reputation. *Journal of Business Ethics*, 185(2), 333–347. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05151-9>

- Joo, S., Miller, E. G., & Fink, J. S. (2019). Consumer evaluations of CSR authenticity: Development and validation of a multidimensional CSR authenticity scale. *Journal of Business Research*, 98, 236–249. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.060>
- Kärnä, J., Juslin, H., Ahonen, V., & Hansen, E. (2001). Green advertising: greenwash or a true reflection of marketing strategies?. *Greener Management International*, (33), 59-70.
- Kim, S. (2019). The process model of corporate social responsibility (CSR) communication: CSR communication and its relationship with consumers' CSR knowledge, trust, and corporate reputation perception. *Journal of Business Ethics*, 154(4), 1143-1159.
- Kim, H., & Lee, M. (2022). Employee perception of corporate social responsibility authenticity: A multilevel approach. *Frontiers in Psychology*, 13, 948363. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.948363>
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Ko, S. H., Moon, T. W., & Hur, W. M. (2018). Bridging service employees' perceptions of CSR and organizational citizenship behavior: The moderated mediation effects of personal traits. *Current Psychology*, 37(4), 816-831.
- Le, Q. L., Nguyen, L. H., Dinh, V. H., Luong, T. T. H., Pham, T. K. L., & Nguyen, T. H. L. (2023). Factors Affecting Corporate Social Responsibilities Disclosure of Listed Companies in Vietnam. *Cogent Business and Management*, 10(1).
- Lehman, D. W., O'Connor, K., Kovács, B., & Newman, G. E. (2019). Authenticity. *Academy of Management Annals*, 13(1), 1–42.
- Leonidou, C. N., & Skarmeas, D. (2017). Gray shades of green: Causes and consequences of green scepticism. *Journal of Business Ethics*, 144, 104–415. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2160578>
- Li, W., Li, W., Seppänen, V., & Koivumäki, T. (2022). How and when does perceived greenwashing affect employees' job performance? Evidence from China. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1722–1735. <https://doi.org/10.1002/csr.2321>
- Liu, Y., Li, W., Wang, L., & Meng, Q. (2023). Why greenwashing occurs and what happens afterwards? A systematic literature review and future research agenda. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(56), 118102-118116.

- Lottie Limb. (2022, October). *From 'blah, blah, blah' to 'greenwashing, lying and cheating': Why Greta isn't going to COP27*. Euronews, <https://www.euronews.com/green/2022/10/31/from-blah-blah-blah-to-greenwashing-lying-and-cheating-why-greta-isnt-going-to-cop27>
- Lyon, T. P., & Maxwell, J. W. (2011). Greenwash: Corporate environmental disclosure under threat of audit. *Journal of Economic & Management Strategy*, 20(1), 3-41.
- Lyon, T. P., & Montgomery, A. W. (2015). The means and end of greenwash. *Organization & Environment*, 28(2), 223-249.
- Mazutis, D. D., & Slawinski, N. (2015). Reconnecting Business and Society: Perceptions of Authenticity in Corporate Social Responsibility. *Source: Journal of Business Ethics*, 131(1), 137–150. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2253-1>
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323-338.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mu, H., & Lee, Y. (2023). Greenwashing in corporate social responsibility: A dual-faceted analysis of its impact on employee trust and identification. *Sustainability*, 15(22), 15693.
- Nejati, M., & Shafaei, A. (2023). Why Do Employees Respond Differently To Corporate Social Responsibility? A Study Of Substantive And Symbolic Corporate Social Responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(4), 2066–2080. <https://doi.org/10.1002/csr.2474>
- Öberseder, M., Schlegelmilch, B. B., & Murphy, P. E. (2013). CSR practices and consumer perceptions. *Journal of Business Research*, 66(10), 1839-1851.
- Peloza, J., & Shang, J. (2011). How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 117-135.
- Pendse, M. K., Nerlekar, V. S., & Darda, P. (2023). A Comprehensive Look At Greenwashing From 1996 to 2021: A Bibliometric Analysis. *Journal of Indian Business Research*, 15(1), 157–186. <https://doi.org/10.1108/JIBR-04-2022-0115>

- Robertson, J. L., Montgomery, A. W., & Ozbilir, T. (2023). Employees' response to corporate greenwashing. *Business Strategy and the Environment*, 32(7), 4015–4027. <https://doi.org/10.1002/bse.3351>
- Saban, M., Küçüker, H., & Küçüker, M. (2017). Kurumsal Sürdürülebilirlik İle İlgili Raporlama Çerçeveleri Ve Sürdürülebilir Raporlamada Muhasebenin Rolü. *İşletme Bilimi Dergisi*, 101–115.
- SanayiPortali (2024). Türkiye Osb Haritasi. <https://portal.sanayigazetesi.com.tr/index-osb.html>
- Santos, C., & Coelho, A. (2022). Does Greenwashing Affect Employee's Career Satisfaction? The Mediating Role of Organizational Pride, Negative Emotions and Affective Commitment. (Preprint) <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-1197221/v2>
- Santos, C., Coelho, A., & Marques, A. (2023). A systematic literature review on greenwashing and its relationship to stakeholders: state of art and future research agenda. *Management Review Quarterly*, 1-25. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00337-5>
- Schaefer, S. D., Terlutter, R., & Diehl, S. (2019). Is my company really doing good? Factors influencing employees' evaluation of the authenticity of their company's corporate social responsibility engagement. *Journal of Business Research*, 101, 128–143. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.030>
- Seele, P., & Gatti, L. (2017). Greenwashing revisited: In search of a typology and accusation-based definition incorporating legitimacy strategies. *Business Strategy and the Environment*, 26(2), 239-252.
- Servaes, M., Nguyen Thi Thu, H., Kluijtmans, T., & Crucke, S. (2023). Don't talk the talk, but walk the walk: the role of authentic CSR in fostering beneficial employee outcomes. *Management Decision*, 61(3), 569–588. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2021-1515>
- Siano, A., Vollero, A., Conte, F., & Amabile, S. (2017). "More than words": Expanding the taxonomy of greenwashing after the Volkswagen scandal. *Journal of Business Research*, 71, 27–37. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.11.002>
- Silva, M. M. da, Bernardo, C. H. C., & Braga Júnior, S. S. (2020). Relação entre características de greenwashing e lealdade dos consumidores: uma revisão bibliográfica sistemática. *Research, Society and Development*, 9(12), e16391210900. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i12.10900>
- Spencer, T. (2004). Talking about Social Responsibility: Liability for Misleading & (and) Deceptive Statements in Corporate Codes of Conduct. *Monash University Law Review*, 297–315.

- Tahir, R., Athar, M. R., & Afzal, A. (2020). The impact of greenwashing practices on green employee behaviour: Mediating role of employee value orientation and green psychological climate. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1781996>
- Tatomir, M., Kabderian Dreyer, J., Sund, K. J., & Yu, J. (2023). Warm-Glow Investing and the Greenwashing Hypothesis. *Journal of Cleaner Production*, 419. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.138229>
- Tench, R., Sun, W., & Jones, B. (2014). Introduction: CSR Communication as an Emerging Field of Study. In: *Communicating Corporate Social Responsibility: Perspectives and Practice*, Vol. 6 (pp. 3-21). Emerald Group Publishing Limited, Leeds. [https://doi.org/10.1108/S2043-9059\(2014\)0000006025](https://doi.org/10.1108/S2043-9059(2014)0000006025)
- Toegel, I., Levy, O., & Jonsen, K. (2022). Secrecy in practice: How middle managers promote strategic initiatives behind the scenes. *Organization Studies*, 43(6), 885–906.
- Torelli, R., Balluchi, F., & Lazzini, A. (2020). Greenwashing and environmental communication: Effects on stakeholders' perceptions. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 407–421. <https://doi.org/10.1002/bse.2373>
- Türker, D., Can, O., & Aras-Beger, G. (2023). How authenticity of corporate social responsibility affects organizational attractiveness: Stakeholder perceptions of organizational ideology. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(4), 1680–1697. <https://doi.org/10.1002/csr.2444>
- Vollero, A., Palazzo, M., Siano, A., & Sardanelli, D. (2018). Managing CSR communication: A study of legitimacy-seeking strategies adopted by service and product companies. *The TQM Journal*, 30(5), 621-637.
- Wang, H., Ma, B., & Bai, R. (2020). The spillover effect of greenwashing behaviours: An experimental approach. *Marketing Intelligence & Planning*, 38(3), 283-295.
- Westerman, J. W., Acikgoz, Y., Nafees, L., & Westerman, J. (2022). When sustainability managers' greenwash: SDG fit and effects on job performance and attitudes. *Business and Society Review*, 127(2), 371–393. <https://doi.org/10.1111/basr.12273>
- Wu, C.-T., Wang, T.-M., & Min-Hua, W. (2017). Exploring drivers of green washing among corporate stakeholders. *International Journal of Advanced Engineering and Management Research*, 2. www.ijaemr.comhttp://ijaemr.com/

- Wut, T. M., & Ng, P. M. Ian. (2023). Perceived CSR motives, perceived CSR authenticity, and pro-environmental behavior intention: an internal stakeholder perspective. *Social Responsibility Journal*, 19(5), 797–811. <https://doi.org/10.1108/SRJ-08-2020-0350>
- Yang, Z., Nguyen, T. T. H., Nguyen, H. N., Nguyen, T. T. N., & Cao, T. T. (2020). Greenwashing Behaviours: Causes, Taxonomy And Consequences Based on a Systematic Literature Review. *Journal of Business Economics and Management*, 21(5), 1486–1507. <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.13225>
- Yıldırım, S. (2023). Greenwashing: a rapid escape from sustainability or a slow transition? *LBS Journal of Management & Research*, 21(1), 53–63. <https://doi.org/10.1108/lbsjmr-11-2022-0077>



EKLER

EK-1. Etik Komisyon Onay Belgesi



T.C.
YAŞAR ÜNİVERSİTESİ
ETİK KOMİSYONU

Toplantı Tarihi: 22.08.2023

2022-2023 Akademik Yılı Toplantı Sayısı: 08

GÜNDEM 5:

Yaşar Üniversitesi Rektörlüğü Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü' nün 03/08/2023 tarih ve 48568 sayılı yazısı ile sunulan; İşletme Türkçe Tezli Yüksek Lisans Programı [REDACTED]; "Yeşil Aklamanın Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerindeki Etkisi" başlıklı tez çalışması kapsamında; imalat firmalarındaki beyaz yakalı çalışanlara uygulamayı planladığı anket çalışmasına ilişkin Etik Komisyonu onay talebinin görüşülmesi.

GÖRÜŞME ve KARAR:

Yaşar Üniversitesi Etik Komisyonu 22.08.2023 Salı günü, Prof. Dr. Levent KANDİLLER başkanlığında, dijital ortamda toplanarak gündem maddesini değerlendirmiş ve tüm üyelerin oybirliği ile aşağıdaki karar alınmıştır.

KARAR 5:

Yaşar Üniversitesi Rektörlüğü Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü' nün 03/08/2023 tarih ve 48568 sayılı yazısı ile sunulan; İşletme Türkçe Tezli Yüksek Lisans Programı [REDACTED] "Yeşil Aklamanın Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerindeki Etkisi" başlıklı tez çalışması kapsamında; imalat firmalarındaki beyaz yakalı çalışanlara uygulamayı planladığı anket çalışmasının uygunluğuna oy birliği ile karar verilmiştir.



EK-2. Kullanılan Ölçekler

Örgütsel Bağlılık

Lütfen çalıştığınız şirketle ilgili olarak aşağıda verilen ifadeleri, ilgili ölçek bağlamında değerlendiriniz. 1=Kesinlikle Katılmıyorum ----- 7=Kesinlikle Katılıyorum.

Bu şirketin başarılı olmasında yardımcı olmak için, normalde beklenenin ötesinde, büyük bir çaba göstermeye hazırım.	Oc1
İşe başladığım zaman göz önüne aldığım diğer şirketler yerine, bu şirkette çalışmayı seçtiğim için son derece memnunum.	Oc2
Arkadaşlarıma bu şirketin, çalışmak için çok iyi bir örgüt olduğunu söylüyorum.	Oc3
Bu şirkette çalışmaya devam etmek için hemen hemen her tür görevi kabul ederdim.	Oc4
Benim değerlerimle, şirketin değerlerinin çok benzer olduğunu düşünüyorum.	Oc5
Bu şirketin bir parçası olduğumu diğer insanlara söylemekten gurur duyuyorum.	Oc6
Bu şirket, iş performansı açısından beni çok iyi teşvik ediyor.	Oc7
Bu şirketin kaderini gerçekten umursuyorum.	Oc8
Bence, bu şirket çalışılacak bütün şirketler içerisinde en iyi olanıdır.	Oc9

Yeşil Aklama

Lütfen çalıştığınız şirketle ilgili olarak aşağıda verilen ifadeleri, ilgili ölçek bağlamında değerlendiriniz. 1=Kesinlikle Katılmıyorum ----- 7=Kesinlikle Katılıyorum

Şirketim, sosyal sorumluluk faaliyetleri hakkında belirsiz mesajlar veriyor.	Gw1
Şirketim, sosyal sorumlulukla ilgili başarıları hakkında kanıtı olmayan bilgiler sunuyor.	Gw2
Şirketim, sosyal sorumluluk performansı hakkında abartılı bir mesaj veriyor.	Gw3
Şirketim, sadece seçtiği bazı sosyal sorumluluk faaliyetlerini duyuruyor.	Gw4
Şirketim, bazı sorumsuz davranışlarını gizliyor.	Gw5

KSS Uyumu ve Motivasyonu Algısı

Lütfen aşağıdaki ifadeleri, verilen ölçekler bağlamında değerlendiriniz.

Şirketinizin yaptığı sosyal sorumluluk projeleri...	1---- 2---- 3---- 4---- 5---- 6---- 7	
Şirket yararınadır.	Mot1	Toplum yararınadır.
Şirket-odaklıdır.	Mot2	Müşteri-odaklıdır.
Kar-amaçlıdır.	Mot3	Sosyal-amaçlıdır.
Şirketinizin yaptığı sosyal sorumluluk projeleri, şirket değerleri, misyonu, kültürü vb. ile...	1---- 2---- 3---- 4---- 5---- 6---- 7	
Uyumlu değildir.	Fit1	Uyumludur.
Benzer değildir.	Fit2	Benzerdir.
Tutarlı değildir.	Fit3	Tutarlıdır.
Tamamlayıcı değildir.	Fit4	Tamamlayıcıdır.
İlgili değildir.	Fit5	İlgilidir.