

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı

Doktora Tezi

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulaması Olarak
Kurumsal Gönüllülüğün Türk Özel Sektöründe
Yapılanması ve Kurum İçi İletişim Bağlantısı

Öykü Gül

2502030095

İSTANBUL, 2009

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı

Doktora Tezi

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulaması Olarak
Kurumsal Gönüllülüğün Türk Özel Sektöründe
Yapılanması ve Kurum İçi İletişim Bağlantısı

Öykü Gül

2502030095

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Serra Görpe

İSTANBUL, 2009



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜ



TEZ ONAYI

Enstitümüz **HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM** Bilim Dalında **2502030095** numaralı **ÖYKÜ GÜL**'ün hazırladığı “**KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMASI OLARAK KURUMSAL GÖNÜLLÜLÜĞÜN TÜRK ÖZEL SEKTÖRÜNDE YAPILANMASI VE KURUM İÇİ İLETİŞİM BAĞLANTISI**” konulu **YÜKSEK LİSANS / DOKTORA TEZİ** ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI**, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 28.Maddesi **11/06/2009 PERŞEMBE** günü saat: **15.00**'de yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULU**.....'ne **OYBİRLİĞİ** /OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ (2)	İMZASI
PROF.DR.MURAT ÖZGEN	Kabulü	
PROF.DR.İLKER BIÇAKÇI(YILDIZ TEK.ÜNİ.)	Kabolu	
DOÇ.DR.SEDA MENGÜ	KABULÜ	
DOÇ.DR.SERRA GÖRPE	Kabulu	
DOÇ.DR.ASLI YAPAR GÖNENÇ	kabulu	

Tez Başlığı: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulaması Olarak Kurumsal Gönüllülüğün Türk Özel Sektöründe Yapılanması ve Kurum İçi İletişim Bağlantısı

Yazar: Öykü Gül

Öz: Bu çalışma kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal gönüllülük ve kurum içi iletişim kavramlarının birbirleriyle olan bağlantısına odaklanmıştır. Bu doğrultuda, etik temelli kurumsal sosyal sorumluluk anlayışını benimseyen şirketlerin, çalışanlarını paydaşları olarak konumlandıkları, simetrik kurum içi iletişim politikaları uyguladıkları ve tüm bu bileşenlerin sonucu olarak da kurumsal gönüllülük çalışmaları gerçekleştirdikleri savunulmaktadır. Çalışmada Türk Özel Sektörünün kurumsal gönüllülüğe yaklaşımını belirlemek ve üç kavram arasındaki bağlantıların niteliğini saptamak için iki farklı yöntemden yararlanılmıştır: Tarama yöntemi ve deneme yöntemi. Özel Sektör Gönüllüler Derneği üyesi şirketlerin çalışanları ve kurumsal gönüllülük konusunda karar verici olan yöneticileriyle yapılan çalışmada veriler, karma yöntem ile toplanmıştır. Araştırma sonucunda kurumsal sosyal sorumluluk politikalarının kurumsal gönüllülük yaklaşımını içerdiği, kurumsal gönüllülük ve kurum içi iletişimin birbirleriyle olumlu bir etkileşim içinde olduğu tespit edilmiştir.

Title of Thesis: Structuring Corporate Volunteerism in Turkish Private Sector as a Practice of Corporate Social Responsibility and the Linkage of Internal Communication

Author: Öykü Gül

Abstract: This study is focused on the relationship between the concepts of corporate social responsibility, corporate volunteerism, and internal communications. Along with this, it is suggested that firms which adopt the understanding of ethical based corporate social responsibility; position their employees as stakeholders apply symmetrical internal communication policies, and implement corporate volunteerism activities as a result of these components. In this study; two different methods - screening and testing- are used in order to determine the approach of the Turkish Private Sector to corporate volunteerism and the bounds of the three concepts mentioned above. Mixed methodology has been used in data collection during the

research which was conducted with the employees and corporate volunteerism decision makers working in the member firms of “The Private Sector Volunteers Association”. The research revealed that corporate social responsibility policies cover corporate volunteerism and there is a positive interaction between corporate volunteerism and internal communications.

ÖNSÖZ

Bu çalışma son dönemde gündemin önemli konularından kurumsal sosyal sorumluluk olgusunun Türk Özel Sektöründe ele alınma biçimlerine bir açılım sağlamak ve akademik literatüre kurumsal gönüllülük konusunda zenginlik katmak amacını taşımaktadır. Ahlaki sorumluluk temel alınarak irdelenen KSS olgusu çerçevesinde incelenen kurumsal gönüllülük ve kurum içi iletişim kavramlarının Türk iş dünyası özelinde konumlandırılmaları ve bağlantıları konu edilmiştir. Bu doğrultuda yapılan araştırma mevcut durum ve kavramsal ilişkiler konusunda gelecek uygulamalara ışık tutacak sonuçlar ortaya çıkarmıştır.

Yaklaşık altı yıl süren, inişli çıkışlı, bu uzun çalışma sürecinde pek çok değerli insanın varlığı, yoluma devam etmem konusunda bana güç vermiştir. Çalışmama anlam katan, lisans yıllarımdan beri akademik kimliği ve kişiliğiyle bana örnek olmuş, vizyonumu şekillendirmiş, gelişimim konusunda bana her türlü desteği vermiş çok sevgili danışman hocam Doç. Dr. Serra Görpe'ye, çok değerli görüşleri ile çalışmamın olgunlaşmasına yardımcı olan, beni dinleyen, bana zaman ayıran, değerli hocalarım Prof. Dr. Murat Özgen'e ve Prof. Dr. İlker Bıçakçı'ya, tezde yer alan araştırmayı gerçeğe dönüştürebilmem için gerekli tüm bilgileri, deneyimlerini, Özel Sektör Gönüllüler Derneği'nin bilgi ağını benimle paylaşmaktan çekinmeyen, her türlü soruma hiç sıklımadan yanıt veren değerli arkadaşım Başak Güçlü'ye, yoğun iş trafıklarına rağmen araştırmada yer almayı kabul eden tüm katılımcı şirket çalışanlarına ve yöneticilerine, araştırmanın istatistiki boyutu konusunda uzman görüşü ile beni yönlendiren Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi İstatistik Bölümü Başkanı Prof. Dr. Nalan Cinemre'ye, Maltepe Üniversitesi'nde görev yaptığım son üç yılda çalışma ortamımı yuvaya dönüştüren, beni her zaman destekleyen değerli hocam İletişim Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Peyami Çelikan'a, dostlukları ve destekleri ile beni onurlandırmış çalışma arkadaşlarım Araş. Gör. Aylin Kırhan'a, Araş. Gör. Sezin Kıpçak'a ve Yrd. Doç. Dr. Özlem Oğuzhan'a, yaşamımın her döneminde olduğu gibi bu dönemde de yanımda olan, bana özverinin anlamını öğreten sevgili annem F. Tanju Özden'e, yaşamı bir şaka gibi yaşayan ve her zaman beni şaşırtmayı başaran babam Engin Özden'e, birlikte olmamız gereken tüm zamanları çalışarak tüketmeme rağmen bana hep

gölümseyen, gözümün bebeği kızım Erin Gül'e ve bu zorlu dönemde bana katlanan eşim A. Kerem Gül'e teşekkürü bir borç bilirim.

Öykü Gül
İstanbul, 2009

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZ.....	iii
ÖNSÖZ.....	v
Tablolar Listesi	xi
Şekiller Listesi	xviii
Kısaltmalar Listesi	xix
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM: KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN ETİK ÇERÇEVEDE KONUMLANDIRILMASI VE KURUMSAL İLETİŞİM İLİŞKİSİ

1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Etik Ekseninde İncelenmesi.....	6
1.1.1. Sorumluluk Kavramı.....	6
1.1.2. Etik Düşüncenin Temeli Olarak Ahlak ve Değerler.....	12
1.1.3. Etik ve İş Etiği İlişkisinin Kurulması.....	14
1.1.3.1. Etik Kavramının Açılımı.....	14
1.1.3.2. Etik Düşüncenin Gelişimi ve Etiğin Araştırma Türleri.....	16
1.1.3.3. İş Etiği ve Tarihsel Gelişim Süreci.....	22
1.1.3.3.1. İş Etiğinin Dünyada Gelişimi.....	26
1.1.3.3.2. Türk Geleneğinde İş Etiğinin Kökenleri.....	34
1.1.3.3.2.1. Ahilik Kurumunun Ortaya Çıkışı ve Çöküşü.....	36
1.1.3.3.2.1.1. Ahilik ve Özellikleri.....	41
1.1.3.3.3. Cumhuriyet Dönemi Sonrasında Türkiye’de İş Etiği.....	47
1.1.3.4. İş Etiğinin Kavramsal Çerçevesi ve Etik Kuramlarla Bağlantısı.....	48
1.1.3.4.1. İş Etiği ve Normatif Geleneksel Etik Kuramlar.....	52
1.1.3.4.1.1. Ereksel Yaklaşımlar.....	54
1.1.3.4.1.2. Ereksel Olmayan Yaklaşımlar.....	56

1.1.3.4.2. İş Etiği ve Normatif Çağdaş Etik Kuramlar	60
1.1.3.4.3. İş Etiği ve Betimleyici Yaklaşımlar.....	65
1.1.3.4.4. Etik Kuramların İşletme Açısından Değerlendirilmesi.....	65
1.1.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İş Etiği İlişkisi.....	69
1.1.4.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Tarihsel Gelişimi.....	70
1.1.4.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Kavramsal ve Kuramsal Olarak İncelenmesi.....	84
1.1.4.2.1. Araçsal Yaklaşımlar.....	86
1.1.4.2.2. Toplumsal Etki Yaklaşımları.....	91
1.1.4.2.3. Bütünleşik Yaklaşımlar.....	96
1.1.4.2.4. Etik Yaklaşımlar.....	99
1.1.4.2.5. Kavramsal Açılımlar.....	108
1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Başarılmasında Kurumsal İletişimin Rolü ve Halkla İlişkiler Uzmanlığı.....	114
 2. BÖLÜM: KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMASI OLARAK KURUMSAL GÖNÜLLÜLÜK ve KURUM İÇİ İLETİŞİM BOYUTU	
2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Aktörleri.....	123
2.1.1. Hükümetler ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	124
2.1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğu Konumlandırmaya ve Anlamlandırmaya Yönelik Faaliyetler ve Sivil Toplum Kuruluşlarının İlgisi.....	127
2.1.3. Özel Sektör ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	139
2.2. Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışını Geliştirmeye Yönelik Çabalar.....	140
2.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluğu Anlamlandırma Sürecinde Ortaya Çıkan Kavramlar.....	148
2.3.1. Sürdürülebilirlik.....	148
2.3.2. Kurumsal Vatandaşlık.....	151
2.3.3. Kurumsal İtibar	153

2.3.4. Şeffaflık.....	154
2.3.5. Kurumsal Yönetişim.....	155
2.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Etik Doğasına Uygun Bir Uygulama Olarak Kurumsal Gönüllülük.....	158
2.4.1. Önemli Bir Paydaş Olarak Çalışanlar.....	166
2.4.2. Kurumsal Gönüllülüğün Kurum Kültürüyle İlgisi.....	169
2.4.3. Gönüllülük Aktivitesine Katılıma İlişkin Değişkenler.....	172
2.4.4. Kurumsal Gönüllülük Programlarının Yapılandırılması ve Gönüllü Yönetimi.....	182
2.4.4.1. Kurumsal Gönüllülük ve Kurum İçi İletişim.....	190
2.4.5. Kurumsal Gönüllülük Çalışmalarının Uygulama Boyutu ve Ölçülenmesi.....	193

3. BÖLÜM: TÜRK ÖZEL SEKTÖRÜNDE KURUMSAL GÖNÜLLÜLÜĞÜN KONUMU VE KURUM İÇİ İLETİŞİM

3.1. Araştırma Konusu.....	198
3.1.1. Araştırma Problemi.....	198
3.1.2. Araştırmanın Amacı.....	200
3.1.3. Araştırmanın Önemi.....	200
3.1.4. Sınırlılıklar.....	202
3.2. Yöntem.....	203
3.2.1. Araştırma Evreni ve Örneklemen Belirlenmesi, Verilerin Toplanması.....	209
3.3. Araştırma Bulguları.....	219
3.3.1. Kurumsal Gönüllülük Aktivitelerine Katılan Çalışanlarla Yapılan Anketlerin Analizi.....	219
3.3.2. Kurumsal Gönüllülük Konusunda Karar Verici Olan Yöneticilerle Yapılan Anketlerin Analizi.....	247
3.3.3. Kurumsal Gönüllülük Aktivitelerine Katılan Çalışanlar ve Kurumsal Gönüllülük Konusunda Karar Verici Olan Yöneticilerle Yapılan Anketlerin Çapraz Tablo Analizleri.....	261

3.3.4. Kurumsal Gönüllülük Konusunda Karar Verici Olan Yöneticilerle Yapılan Derinlemesine Görüşmelerin Analizi.....	273
3.3.5. Hipotez Testi.....	294
3.3.6. Araştırma Bulgularının Araştırma Soruları ve Hipotez Çerçevesinde Değerlendirilmesi.....	302
SONUÇ	310
KAYNAKÇA	319
EK-1: Araştırma Evreni Hakkında Bilgi Edinmek İçin Kullanılan Ön Bilgi Formu.....	340
EK-2: Kurumsal Gönüllülük Aktivitelerine Katılan Çalışanlara Uygulanan Anket Formu	342
EK-3: Kurumsal Gönüllülük Konusunda Karar Verici Yöneticilerle Yapılan Derinlemesine Görüşme Çalışmasının Formu.....	350
EK-4: Kurumsal Gönüllülük Konusunda Karar Verici Yöneticilere Uygulanan Anket Çalışmasının Formu.....	353
ÖZGEÇMİŞ	357

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. İş Etiğine Katkıda Bulunan Etik Kuramlar.....	52
Tablo 2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Temelini Oluşturan İlkeler.....	79
Tablo 3. Kurumsal Sosyal Sorumluluğu Oluşturan Dört Unsur.....	110
Tablo 4. Sosyal Paydaşlar ve Sosyal Olmayan Paydaşlar.....	167
Tablo 5. Gönüllülüğe Hazırlıklı Olma, Ödül ve Hizmet Verme Arasında Algılanan Bağlantı.....	177
Tablo 6. Araştırmaya Katılan Şirketlerin Çalışan Sayıları, Kurumsal Gönüllülüğe Katılan Çalışan Sayıları ve Araştırmaya Katılım Durumları.....	216
Tablo 7. Kategori ve Şirket Bazında Evren ve Örneklem Sayısı Dağılımı.....	217
Tablo 8. Tabaka ve Şirket Bazında Uygulanan Anket Sayısı.....	218
Tablo 9. KSS Kavramının Gönüllülük Yapan Çalışanlar İçin Ne İfade Ettiğine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	220
Tablo 10. Şirket Misyonunun KSS Anlayışına Temel Oluşturmasına İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	220
Tablo 11. Kurumsal Değerler ve İş Prensiplerinin KSS Anlayışına Temel Oluşturmasına İlişkin Sıklık Ve Yüzde Tablosu.....	221
Tablo 12. İş Etiğinin KSS Anlayışına Temel Oluşturmasına İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	221
Tablo 13. Çalışanların Oryantasyon Döneminde Şirketin Kurumsal Değerleri, Etik ve KSS Anlayışı Gibi Konularda Bilgilendirilmelerine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	222
Tablo 14. Diyaloğa Dayalı İletişimin Gerçekleştirilmesine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	222
Tablo 15. İletişimde Şeffaflık İlkesinin Gözetilmesine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	223
Tablo 16. KSS'nin Şirketin Finansal Durumunu Geliştirmek İçin Yararlanılan Yollardan Biri Olmasına İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	223

Tablo 17. KSS Aktivitelerinin Şirketin İmajını Güçlendirmesine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	224
Tablo 18. KSS Aktivitelerinin Şirkete İtibar Kazandırmasına İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	224
Tablo 19. KSS Aktivitelerinin Şirketin Kurumsal Vatandaş Olarak Çevresel ve Toplumsal Fayda Yaratmasına İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	225
Tablo 20. Şirketin Tüm Karar Ve Aktivitelerinde Sosyal Paydaşlarına Karşı Sorumluluk Taşımaya İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	225
Tablo 21. Şirketin Tüm Karar ve Aktivitelerinde Sosyal Paydaşlarına Karşı Şeffaflık İlkesini Gözetmesine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	226
Tablo 22. Şirketin Birincil Olarak Ortak ve Hissedarlarına Karşı Sorumlu Olmasına İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	226
Tablo 23. Şirketin Etik Davranışının Kurum Dışı Beklentilerin Şekillendirmesine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	227
Tablo 24. Belirlenmiş Evrensel Standart Kodların Şirket Sorumluluklarını Belirlemesine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	227
Tablo 25. KSS Anlayışında Sürdürülebilirlik İlkesinin Gözetilmesine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	228
Tablo 26. Kurumsal Gönüllülük Projelerinin Belirlenmesine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	228
Tablo 27. Gönüllülük Kavramının Çalışanların Zihninde Çağrıştırdığı İlk 6 Kavrama Ait Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	229
Tablo 28. Çalışanların Görüşüne Göre Şirketin Kurumsal Gönüllülük Programlarının Ağırlık Verdiği Çıkarlara İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	229
Tablo 29. Şirketin Kurumsal Gönüllülük Çalışmasında Bulunmasındaki Amaçlar İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	230
Tablo 30. Şirketin Gönüllülük Politikaları İle İlgili Bilgi ve Mesajları Çalışanlara Hangi Kanallar Yoluyla İlettiğine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	231

Tablo 31. Çalışanın Daha Önce Gönüllülük Çalışmalarına Katılımıyla İlgili Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	231
Tablo 32. Daha Önce Gönüllülük Çalışmalarına Katılmış Olan Çalışanların Faaliyetlerine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	232
Tablo 33. 2007 Yılındaki Gönüllülük Faaliyetlerin Gerçekleştirilme Biçimine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	232
Tablo 34. Ödül Ve Teşvik Sisteminin Çalışanların Gönüllülük Çalışmalarında Yer Almasında Etkisine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	233
Tablo 35. Çalışanın Kendini İyi Hissetmesinin Gönüllülük Çalışmalarında Yer Almasında Etkisine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	233
Tablo 36. Kişisel İtibar Kazanmanın Gönüllülük Çalışmalarına Katılmaya Etkisine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	234
Tablo 37. Şirketin, Çalışanı Gönüllülük Faaliyetine Yönlendirmesi/Katılmak Durumunda Bırakmasının Gönüllülük Çalışmalarına Katılımına Etkisin İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	234
Tablo 38. Kurumsal Kültür ve Kurumsal İklimin Çalışanın Gönüllülük Çalışmalarında Yer Almasında Etkisine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	235
Tablo 39. Topluma Katkı Sağlama Fırsatının Çalışanı Gönüllülük Çalışmalarında Yer Almasında Etkisine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	235
Tablo 40. Çalışanın Projeye Duyduğu Yakınlık / İstekli Olma Halinin Gönüllülük Çalışmalarında Yer Almasında Etkisine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	236
Tablo 41. Kişisel Beceri Kazanmanın Çalışanın Gönüllülük Çalışmalarında Yer Almasında Etkisine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	236
Tablo 42. Farklı Deneyimler Yaşama Arzusunun Çalışanın Gönüllülük Çalışmalarında Yer Almasında Etkisine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	237
Tablo 43. Dini İnancın Çalışanın Gönüllülük Çalışmalarında Yer Almasında Etkisine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	237

Tablo 44. Toplumsal Gelenekte Kolektif Kalkınma Eğiliminin Olmasının Çalışanın Gönüllülük Çalışmalarında Yer Almasında Etkisine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	238
Tablo 45. Çalışanın Yaşadığı Topluma Karşı Duyduğu Sorumluluğun Gönüllülük Çalışmalarında Yer Almasında Etkisine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	238
Tablo 46. Bilgi ve Beceriyi Diğerleriyle Paylaşma Arzusunun Çalışanın Gönüllülük Çalışmalarında Yer Almasında Etkisine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	239
Tablo 47. Sosyalleşme İmkânının Çalışanın Gönüllülük Çalışmalarında Yer Almasında Etkisine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	239
Tablo 48. Çalışanın Çalışma Yaşantısına Anlam Katmasının Gönüllülük Çalışmalarında Yer Almasında Etkisine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	240
Tablo 49. İyi Vakit Geçirme İmkânının Çalışanın Gönüllülük Çalışmalarında Yer Almasında Etkisine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	240
Tablo 50. Çalışanın Çalıştığı Kuruma Olan Bağlılığın Gönüllülük Çalışmalarında Yer Almasında Etkisine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	241
Tablo 51. Boş Zaman Değerlendirme İmkânının Çalışanın Gönüllülük Çalışmalarında Yer Almasında Etkisine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	241
Tablo 52. Vatandaşlık Görevi Olmasının Çalışanın Gönüllülük Çalışmalarında Yer Almasında Etkisine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	242
Tablo 53. Statü Kazanmanın Çalışanın Gönüllülük Çalışmalarında Yer Almasında Etkisine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	242
Tablo 54. Yaşamla Bütünleşmek Çevreyi Farkına Varmak İmkânının Çalışanın Gönüllülük Çalışmalarında Yer Almasında Etkisine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	243
Tablo 55. Gönüllülük Yapan Çalışanların Gönüllülük Çalışmalarının Hangi Süreçlerinde Yer Aldıklarına İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	243

Tablo 56. Çalışanların Gönüllülük Çalışmalarında Yer Alan Süreçlerden Kaçına Katıldığına İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	244
Tablo 57. Cinsiyete Ait Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	244
Tablo 58. Medeni Duruma Ait Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	245
Tablo 59. Yaşa Ait Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	245
Tablo 60. Eğitim Düzeyine Ait Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	246
Tablo 61. Gelir Düzeyine Ait Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	246
Tablo 62. Şirkette Çalışma Süresine Ait Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	247
Tablo 63. KSS Kavramının Gönüllülük Yapan Yöneticiler İçin Ne İfade Ettiğine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	247
Tablo 64. Şirket Misyonunun KSS Anlayışına Temel Oluşturmasına İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	248
Tablo 65. Kurumsal Değerler ve İş Prensiplerinin KSS Anlayışına Temel Oluşturmasına İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	248
Tablo 66. İş Etiğinin KSS Anlayışına Temel Oluşturmasına İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	249
Tablo 67. Çalışanların Oryantasyon Döneminde Şirketin Kurumsal Değerleri, Etik ve KSS Anlayışı Gibi Konularda Bilgilendirilmelerine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	249
Tablo 68. Diyaloğa Dayalı İletişimin Gerçekleştirilmesine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	250
Tablo 69. İletişimde Şeffaflık İlkesinin Gözetilmesine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	250
Tablo 70. KSS'nin Şirketin Finansal Durumunu Geliştirmek İçin Yararlanılan Yollardan Biri Olmasına İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	251
Tablo 71. KSS Aktivitelerinin Şirketin İmajını Güçlendirmesine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	251
Tablo 72. KSS Aktivitelerinin Şirkete İtibar Kazandırmasına İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	252

Tablo 73. KSS Aktivitelerinin Şirketin Kurumsal Vatandaş Olarak Çevresel Ve Toplumsal Fayda Yaratmasına İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	252
Tablo 74. Şirketin Tüm Karar ve Aktivitelerinde Sosyal Paydaşlarına Karşı Sorumluluk Taşımaya İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	253
Tablo 75. Şirketin Tüm Karar Ve Aktivitelerinde Sosyal Paydaşlarına Karşı Şeffaflık İlkesini Gözetmesine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	253
Tablo 76. Şirketin Birincil Olarak Ortak ve Hissedarlarına Karşı Sorumlu Olmasına İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	254
Tablo 77. Şirketin Etik Davranışının Kurum Dışı Beklentilerin Şekillendirmesine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu	254
Tablo 78. Belirlenmiş Evrensel Standart Kodların Şirket Sorumluluklarını Belirlemesine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	255
Tablo 79. KSS Anlayışında Sürdürülebilirlik İlkesinin Gözetilmesine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	255
Tablo 80. Gönüllülük Kavramının Yöneticilerin Zihninde Çağrıştırdığı İlk 6 Kavrama Ait Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	256
Tablo 81. Şirketin Kurumsal Gönüllülük Çalışmasında Bulunmasındaki Amaçlara İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	257
Tablo 82. Cinsiyete Ait Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	258
Tablo 83. Medeni Duruma Ait Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	258
Tablo 84. Yaşa Ait Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	259
Tablo 85. Eğitim Düzeyine Ait Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	259
Tablo 86. Gelir Düzeyine Ait Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	260
Tablo 87. Şirkette Çalışma Süresine Ait Sıklık ve Yüzde Tablosu.....	260
Tablo 88. KSS Kavramının Yöneticiler İçin Anlamı ve Gelir Düzeyinin Karşılaştırması.....	261
Tablo 89. KSS Kavramının Çalışanlar İçin Anlamı ve Gelir Düzeyinin Karşılaştırması.....	262
Tablo 90. KSS Kavramının Yöneticiler İçin Anlamı ve Eğitim Düzeyinin Karşılaştırması.....	263

Tablo 91. KSS Kavramının Çalışanlar İçin Anlamı ve Eğitim Düzeyinin Karşılaştırması.....	264
Tablo 92. KSS Kavramı ve Pozisyonların Karşılaştırması.....	265
Tablo 93. Pozisyona Göre Kurumsal İmajı Güçlendirme Amacının Karşılaştırması.....	266
Tablo 94. Pozisyona Göre Topluma Katkı Sağlama Amacının Karşılaştırması.....	266
Tablo 95. Pozisyona Göre Çalışanın Kişisel Gelişimini Sağlama Amacının Karşılaştırması.....	267
Tablo 96. Pozisyona Göre Çalışanın Motivasyonunu ve Aidiyet Duygusunu Artırma Amacının Karşılaştırması.....	268
Tablo 97. Pozisyona Göre Kurum İçi İletişimi Geliştirerek Takım Çalışmasını Güçlendirmek Amacının Karşılaştırması.....	269
Tablo 98. Pozisyona Göre KSS Faaliyetlerini Ekonomik Şekilde Gerçekleştirme Amacının Karşılaştırması.....	270
Tablo 99. Pozisyona Göre Kurum Dışı Baskıları Minimize Etmek Amacının Karşılaştırması.....	271
Tablo 100. Pozisyona Göre Raporların Gerekliğini Yerine Getirme Amacının Karşılaştırması.....	272
Tablo 101. Pozisyona Göre Kurumsal İtibar Kazanma Amacının Karşılaştırması.....	272
Tablo 102. Pozisyona Göre Bilinirliği Artırma Amacının Karşılaştırması.....	273
Tablo 103. Derinlemesine Görüşmeye Katılan Şirketler ve Karar Vericiler.....	274
Tablo 104. Derinlemesine Görüşme Veri Analizi Kategori Tablosu.....	276
Tablo 105. Derinlemesine Görüşme Veri Analizi Tablosu.....	277
Tablo 106. T Testinden Önce Yapılan Normallik Testi.....	294
Tablo 107. T Testinden Önce Yapılan Varyans Eşitliği Testi.....	295

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. Kurumsal Yönetişimin Geleneksel ve Güncellenmiş Modelleri.....	157
Şekil 2. G.Hofstede'nin Kültür Görüngüleri.....	170
Şekil 3. Kurumlarda Gönüllü Yönetim Süreci.....	186
Şekil 4. KSS, KG ve Kurum İçi İletişim İlişkisi.....	318

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	:Avrupa Birliği
ABD	:Amerika Birleşik Devletleri
AIDS	:Acquired Immune Deficiency Syndrome
BSR	:Business for Social Responsibility
CEPAA	:The Council on Economic Priorities Accreditation Agency
CPI	:Corruption Perceptions Index
CSR	:Corporate Social Responsibility
EBEN	:European Business Ethics Network
GC	:Global Compact
GDA	:The Global Development Alliance
GRI	:Global Reporting Initiative
HIV	:Human Immunodeficiency Virus
IABC	:The International Association Business Communicators Research Foundation
IBEI	:International Business Ethics Institute
ICGR	:Country Risk Guide
ILO	:International Labour Office
IPRA	:The International Public Relations Association
ISO	:International Organization for Standardization
ITC	:International Trade Center
KALDER	:Türkiye Kalite Derneği
KG	:Kurumsal Gönüllülük
KSS	:Kurumsal Sosyal Sorumluluk
KSSD	:Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği
OECD	:Organisation for Economic Co-operation and Development
ÖSGD	:Özel Sektör Gönüllüler Derneği
POLF	:Points of Light Foundation
POLI	:Point of Light Institute
SAI	:Social Accountability International

SPSS	:Statistical Package for the Social Sciences
STK	:Sivil Toplum Kuruluşu
SYDGM	:Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışmayı Teşvik Fonu
TEDMER	:Etik Değerler Merkezi
TKY	:Toplam Kalite Yönetimi
TKYD	:Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TI	:Transparency International
TUSEV	:Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı
UN	:United Nations
UNV	:United Nations Volunteers
USD	:United States Dollar
USAID	:United States Agency for International Development
WBCSD	:World Business Council for Sustainable Development
YK	:Yönetim Kurulu
yy.	:Yüzyıl
vb.	:Ve benzeri

GİRİŞ

Sorumluluk, içinde bulunduğumuz çağda hatırlanması, üzerine düşünülmesi gereken bir kavram olarak gündemimizdeki yerini almayı hak etmiştir. İnsanoğlunu, bilgi okyanusunda yüzdüğü, teknoloji ve bilimin doruklarında gezindiği yeni binyılda, kişiyi var eden temel taşlardan sorumluluk bilgisi ile yeniden tanıştırmak gerekliliği kendiliğinden doğmamıştır. Tarihsel süreçte *sorumluluk* ve sorumlu ajanın eylemi olan *etik* bir çok aşamadan geçerek günümüze gelirken, algılanış biçimleri de değişmiştir. Toplumların ekonomilerinin ve üretim ilişkilerinin farklılaşmasının getirdiği ihtiyaçlarla iş etiği kavramı doğmuştur. ABD, Avrupa ve Doğu toplumları ekseninde iş etiğinin gelişimine bakıldığında özellikle endüstri devrimine, hatta 20. yy. başlarına kadar, tarih, kültür ve din unsurlarının biçimlendirici etkisi görülmektedir. Endüstri devrimi sonrasında iş bölümü ve uzmanlaşmanın başlamasıyla iş ahlakı dinsel kimliğinde sıyrılarak profesyonel bir araştırma alanı haline dönüşmüştür. II. Dünya Savaşı sonrası ortaya çıkan çok uluslu şirketlerin kar maksimizasyonu çabaları olumsuz toplumsal ve çevresel etkiler yaratmıştır. Devletlerin önlem alma girişimleri ve sivil toplum baskıları şirketleri, sorumluluk ve etik anlayışlarını yeniden sorgulatır hale getirmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluk terimi de işletmelerin toplum üzerindeki bu büyük etkisini farkına varması sonucu ortaya çıkmış ve günümüze gelmiştir. Kurumsal gönüllülük çabaları ise eski batılı geleneklerle kurumsal amaçların birleşmesi sonucu doğmuş bir KSS uygulamasıdır. Bu çalışmanın amacı, özel sektörün etik bir tavır olarak kabul etmesi gereken kurumsal sosyal sorumluluğun doğasını açıklayarak KSS politikalarının kurum içi iletişim ve kurumsal gönüllük uygulamasıyla bağlantılarını irdelemektir.

Bu amaç doğrultusunda çalışmanın ilk bölümünde Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramı, sorumluluk kavramından başlayarak iş etiği ve kurumsal iletişim bağlantıları yönünden literatür taraması yöntemiyle ele alınmıştır. İşletmeler de kişiler gibi birer sorumlu ajan, ahlaki özne olarak var olmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin KSS politikalarını değerler üzerinde inşa etmeleri gereklidir. İş etiğinin tarihsel gelişimi KSS gelişimiyle yakından ilişkilidir. Buna göre kapitalizmin ilk evrelerinde iş etiğinde ortaya çıkan faydacılık ve işletme sorumluluklarındaki araçsallık yerini değer temelli yaklaşımlara bırakmaya başlamıştır. Ancak günümüz KSS uygulamalarında kimi zaman gizli bir araçsallığın ipuçları ortaya

çıkabilmektedir. Bu da karlılığın işletmelerin kuruluş amaçlarından biri olmasından kaynaklanmaktadır. Doğası gereği “topluma karşı sorumluluk”, karlılığın nasıl sağlandığını önemli şekilde sorgular. İşletmeler de ahlaki sorumluluk bağlamında kendilerini sorgulamalı ve etik temelinde KSS politikaları geliştirmelidirler. Buna göre, işletmenin kendini çevreleyen unsurlara bakış açısı kurum dışından gelen talepleri ya da sosyal talepleri değerlendirmek, iş süreçlerini sosyal değerlerle uygun olacak şekilde bütünleştirmek ve KSS’nin etik boyutuna odaklanarak toplumla ilişkilerini etik çerçevede değerlendirmek şeklinde olmalıdır. KSS politikaları geliştirilip bu politikalar işletme ve işletme çevresiyle bütünleştirilirken iletişim uzmanlığının da önemi göz ardı edilmemelidir. Etik iletişimi merkeze alan halkla ilişkiler disiplini, kurum içinde ve dışında kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına hizmet eden iletişimin geliştirilmesine doğrudan etki edebilir. İşletmenin etik değerleri oluşturulurken öneride bulunmak, iç hedef kitleye örgütün benimsediği etik değerlerin iletişimini yapmak ve içselleştirilmesini sağlamak, örgütün iletişim stratejileri oluşturulurken karar alma mekanizmasının etik bilincini uyarmak ve uygulamaların etik çerçevede gerçekleşmesini sağlamak halkla ilişkilerin kurum içinde yarattığı etkilerdendir. Kurum dışında ise sosyal paydaşlarla etik iletişimi sağlamak, kurumun etik davranışlarının sürdürülebilirliğine yardımcı olmak gibi katkıları vardır.

Çalışmanın ikinci bölümünde KSS olgusunun uygulama boyutu ve etik temelli bir KSS uygulaması olarak kurumsal gönüllülük yine literatür taraması yöntemiyle ele alınmıştır. Uygulama boyutunda KSS’yi yönlendiren aktörler hükümetler, sivil toplum kuruluşları ve işletmelerdir. İşletmelerin ekonomik gücü itibarıyla toplumsal anlamda büyük etkileri vardır. Bu durum işletmelerin KSS politikalarını toplum için çok önemli hale getirmektedir. Aynı zamanda ahlaki özne olan işletmelerin yalnızca kar odaklı faaliyet göstermeleri artık mümkün gözükmemektedir. KSS uygulamaları işletmelerin KSS politikalarının birçok eyleme dönüşme şeklinden biridir. Bu çalışmada kurumsal gönüllülüğün ele alınmasının sebebi KSS’nin etik temelli karakteriyle örtüşmesidir. Bu uygulama özellikle batı ülkelerinde geleneksel bağıntılar sebebiyle de yapılmaktadır. Ülkemizde ise henüz çok yeni bir uygulamadır. Sorumlu davranış ahlaki öznenin kendi istemiyle, dışarıdan herhangi bir zorunluluk olmadan gerçekleştirdiği davranıştır. Eylemin sorumlu eylem olarak

nitelenebilmesi için gönüllülük esasına dayanması gerekir. Ancak bu durumda etikten bahsedilebilir. KSS daha önce de üzerinde durulduğu gibi yalnızca bir uygulamalar bütünü değildir. Yapılan KSS etkinliklerinin kökleri kuruluş aşamasına kadar uzanmalı, kurum felsefesiyle, kimliğiyle ve kültürüyle özdeş olmalıdır. Kurumsal gönüllülük, işletme çalışanlarının emek ve zamanlarını ortaya koyarak toplumsal fayda yaratacak gönüllü faaliyetlerde bulunmaları anlamını taşıyan bir sosyal sorumluluk aktivitesidir. İşletmenin KSS faaliyetlerine çalışanlarını bütünleştirmesiyle gerçekleşen bir etkinlik biçimi olması nedeniyle çalışanı işletmenin gözünde değerli kılar. Katılımcılığı teşvik eder. Hem çalışan hem de işletme açısından sorumlu davranışın gerçekleştirilmesini sağlar. Kurumun değerleriyle yakından ilişkili olan KSS uygulamalarının ortak noktası toplumsal ve çevresel fayda yaratmasıdır. Dolayısıyla KG özel önem atfedilmesi gereken bir KSS boyutudur. Kurumsal gönüllülük yaygınlaştırılması gereken bir KSS uygulamasıdır. Çünkü işletmelerin KSS paradigmalarını etik anlamda olumlu yönde etkiler. KG'nin diğer bir önemli boyutu da kurum içi iletişimle olan bağlantısıdır. Politikaların yöneticiden çalışana aktarılması yönünden olabileceği gibi çalışanın diğer çalışanlarla iletişimi yönünden de ele alınabilir.

Bu çalışmanın temel amacı daha önce de belirtildiği gibi kurumsal sosyal sorumluluk politikaları, kurumsal gönüllülük ve kurum içi iletişim olguları arasındaki bağlantıyı ortaya çıkarmaktır. Etik çerçeveyi göz önünde bulundurun genel yaklaşım dikkate alındığında ortaya çıkan bağlantılar bir dizi kuramsal yaklaşıma göre irdelenecektir.

İlki KSS'nin bütünleşik yaklaşımlarında ele alınan A.B. Carroll'ın sosyal sorumluluk modelidir. Sosyal sorumluluğun oluşturucuları olarak öne sürülen ekonomik, yasal, etik ve isteğe bağlı olan yardımseverlik unsurlarının her biri toplumun işletmeden beklenti düzeyini belirtir. Her bir sorumluluk düzeyi aynı zamanda işletmenin sosyal sorumluluğa bakış açısını yansıtır. En son düzey olan yardımseverlik toplumun işletmeden talep etmediği ancak işletmenin gönüllü olarak yaptığı sosyal sorumluluk yaklaşımının yansıtması açısından önemlidir. KSS politikalarının eğiliminin de sorumluluğun özü gereği bu yönde olması beklenmektedir. İkincisi, bütünleşik yaklaşımlarda paydaş yönetimi olarak da ele alınan paydaş yaklaşımıdır. Kurumsal sosyal sorumluluk alanında en çok kabul gören, organizasyonların çevresel farkındalığını en çok yansıtan yaklaşım olması açısından ele alınmaktadır. R. Edward

Freeman ve S. Ramakrishna Velamuri paydaş yaklaşımının işletmece içselleştirilmesi yönünde on ilke önermiştir. Bu ilkelerin bazıları şöyledir; paydaş çıkarları birbiriyle bağlantılı, ayrıca karşılıklı ve denge içinde olmalıdır, paydaşlar işletmeler için isimleri, yüzleri, çocukları olan gerçek insanlar olmalıdır, paydaşlarla yoğun bir iletişim ve diyalog içerisinde çalışılmalıdır, gönüllülük felsefesine bağlı olunmalıdır. İşletmelerin birincil paydaşları arasındaki en önemli paydaş gruplarından biri çalışanlarıdır. İşletme çalışanlarını paydaş olarak görüyorsa onlarla iletişimi de diyalojik olacaktır. Üçüncü olarak çift yönlü simetrik iletişim modeli temel alınmıştır. Bu model, kurum içi iletişim politikalarının çift yönlü olmasının paydaş yaklaşımını besleyeceği inancı dolayısıyla ele alınmaktadır. Etik KSS pratiklerinin özünde paydaşlarla simetrik iletişimin varlığı tartışılmazdır. Paydaş grubu olarak çalışanlarla da aynı yönde iletişimin gerçekleştirilmesi bir gerekliliktir.

İlk iki bölümde ortaya konan düşünceleri temel alarak, kurumsal gönüllülük uygulamaları yapan Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerdeki KSS politikaları, kurum içi iletişim ve kurumsal gönüllülük yapılandırması arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma, birinci ve ikinci bölümde ele alınan bu üç önemli kavram arasındaki öne sürülen bağlantıları ortaya çıkarmaya yöneliktir.

İşletmeler içinde bulundukları toplumda ahlaki özneler olarak vardırırlar. İşletme çalışanları da hem üyesi oldukları toplum açısından hem de içinde bulundukları kurumsal yapı içerisinde ahlaki özneler olarak bulunurlar. Ahlaki özneler olarak çalışan ve işletmelerin topluma karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk, etik açıdan doğal olarak örgütün varlığıyla ortaya çıkıyor ise çalışanın ahlaki sorumluluğuna ilişkin kurumsal gönüllülük uygulamaları da örgütün etik davranışının içinde bulunmalıdır. Bu saptamadan yola çıkarak kurumsal gönüllüğün Türkiye ölçeğinde iletişim ve KSS anlayışı açısından nasıl tanımlandığı ve dinamikleri çözümlenmelidir. Bu anlamda işletmenin KSS politikaları yönünden toplumsal faydayı gözetmeleri, KSS politikaları ve gönüllülük politikaları geliştirirken iletişim uzmanlığından yararlanması, kurum içinde çift yönlü simetrik iletişimin yer alması gibi konular niteliksel ve niceliksel veri toplama yöntemleri kullanılarak araştırılmıştır.

2015 Binyıl Kalkınma Hedeflerinin başarılması için hükümetlere, STK'lara ve özel sektöre bazı görevler yüklemektedir. Özel sektörün üstlenmesi gereken sorumluluk,

iřletmelerin ekonomik ve toplumsal etkileri dūřunūldūėinde diėer aktōrlere gōre biraz daha fazla olmalıdır. Arařtırmanın, Tūrk İř Dūnyası iēin yeni bir uygulama olan kurumsal gōnūllūk konusunda hem bir durum analizi yapmak hem de dinamiklerini ortaya ēıkartmak iēin bir referans noktası olacaėı dūřunūlmektedir. Toplumun ve ekolojik ēevrenin sūrūdūrūlebilirliėi yalnızca kurumsal bilinēle deėil bireylerinde zihinlerinde sosyal sorumluluk odaklı paradigmlar yaratılması ile mūmkūn olabilecektir. Kiřilerin gōnūllūlūėe eėilimi sivil toplum bilincinin bir getirisidir. ēalıřanların da yařamına anlam katan bir aktivitedir. Hızlı ve yoėun iř yařamının trafiėinden uzaklařıp diėer yařamları farkedebildikleri eřsiz bir deneyimdir. Dolayısıyla ēalıřanlar iēinde cazip bir aktivite olmaktadır. İřletmelerin, barındırdıkları nitelikli iř gūcūnū belirli sınırlar ēerēevesinde toplum yararına kullanmayı politika haline getirmeleri hem toplumsal fayda yaratması hem de ēalıřanların ve ēalıřanların yakın ēevresinin sivil toplum bilincinin artıřını saėlaması bakımından olumludur.

1. BÖLÜM: KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN ETİK ÇERÇEVEDE KONUMLANDIRILMASI VE KURUMSAL İLETİŞİM İLİŞKİSİ

1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Etik Ekseninde İncelenmesi

Kurumsal sosyal sorumluluk farklı dünya görüşlerinin perspektiflerinden tanımlanmış olma özelliği taşıdığı için üzerinde oydaşmaya varılamamış bir anlayıştır. Kesin sınırlarla çerçevelemenin mümkün olmadığı bu anlayışı ele almak için başlangıç noktası en basit şekliyle terimsel açıklamalarından bulgulanabilir. Kurumların sosyal çevresine olan sorumluluğu her iki tarafında belirli değerler dizgesi üzerinden iletişime girmeleri gerekliliğini ortaya çıkartmaktadır. Dolayısıyla bu durum, kavramı temel çıkış noktası olarak etik ekseninde incelemeyi gerektirmektedir.

1.1.1. Sorumluluk Kavramı

Sorumluluk kavramı özetle; kişinin ya da ahlaki öznenin, kendi eylemlerinin sorumluluğunu üstlenebilmesi durumudur¹. Ahlaki özgürlük, sorumluluk kavramının temelinde yatan ön koşul olarak tanımlanabilir. Özgürce seçimler yapabilenin özerk olduğundan, dolayısıyla istemin özerkliğinden bahsedilebilir. Bu koşullar gerçekleştiğinde sorumluluk ortaya çıkar. Sorumlu bireyin yaptığı seçimler, bireyin dışında kalan güçlerden bağımsız olmalıdır. Sorumluluk, dış erklikle zedelendiğinde sorumluluk olma niteliğini kaybederek yükümlülüğe dönüşür. Yükümlülük ise bir zorunda olma durumu olduğundan sorumluluk ile açıklanamaz. İnsan parça parça olaylardan sorumlu olmaktan öte tüm insanlıktan sorumludur. Sorumluluk bütüncüldür ve evrenseldir.² Sorumluluk ve yükümlülük kavramları, eylemin sorumluluğu ile ahlaki sonuçları açısından benzeşen yönleri sahip olmalarına karşın, bazı temel ayrılık noktalarına sahiptir. Toplum, içinde barındırdığı eylem ve düşünme kodlarına üyelerinin uyması beklentisindedir. Bu beklenti, insandan çok kültürel değerleri koruma, sürekliliğini sağlama isteğine dayanır. Dolayısıyla insanın

¹ Ahmet Cevizci, “Sorumluluk”, **Felsefe Sözlüğü**, 3. bs., İstanbul, Paradigma Yayınları, 1999, s.786.

² Afşar Timuçin, “Sorumluluk”, **Felsefe Sözlüğü**, 5. bs., İstanbul, Bulut Yayınları, 2004, s. 440-441.

ahlaki yükümlülüğü topluma karşıdır. İleri bir yorumla, insanın toplum üzerinden insanlığa karşı da bir yükümlülük taşıdığından bahsedilebilir. Yükümlülük, değerlerin ölçüt alınmasıyla toplumsal birliğin korunmasını ifade eder.³ Bu durumda ahlaki özne, hem insanlığa hem de topluma karşı kaçınılmaz zorunluluklar ve yükümlülükler üstlenmektedir. Ahlaki özne, toplum içerisinde bir birey olduğu gibi kurumsal bir yapı olarak da karşımıza çıkabilir. Kurumsal yapılar da tıpkı bireyler gibi eylemlerinden sorumludurlar ve faaliyet gösterdikleri toplumun sürekliliğini sağlamakla yükümlüdürler.

İngilizce *responsibility* olarak kullanılan sorumluluk kavramının etimolojik kökü Latince *respondere* kelimesinden gelir. Respondere, bir suçlamayla yüzleşmek üzere mahkemeye çıkmak; bir duruma karşılık vermek; bir kişinin çağrısına yanıt vermek; herkesin katılımı istenen bir eylemde yer almak şeklinde dört farklı anlama gelmektedir. Bu durumda sorumluluk kavramının doğasında bir belirsizliğin varlığından söz edilebilir. Bunun nedeni, öznenin toplum içerisinde bir birey, aynı zamanda da toplumsal gruplara üye olmasından kaynaklanır. Bu sosyal durum yasal kurallarla işleyen politik bir organizasyona bağlıdır. Bu iki alan farklı olmalarına rağmen etkileşim içerisine girebilir. Bu ilişki sonucunda belirli kodlarla belirlenmiş iki taraflı sorumluluklar ortaya çıkabilir.⁴

Sorumluluk ilkçağlardan beri etik ve felsefi antropolojinin başat konularından biri olagelmıştır. Sorumluluk kavramının çekirdeğini *gerçekleşmiş sorumluluk** ve *öngörölmüş sorumluluk*** alt kavramları oluşturur. Öngörölmüş sorumluluk gelecek odaklıdır, görevler ve zorunlulukları içerir. Gerçekleşmiş sorumluluk ise geçmişe dönüktür. Geçmişte eylediklerimizin, kişinin başka insanlara ve başka canlılara olan sorumluluğunu ifade eder.⁵

³ Engin Delice, “Sorumluluk: Eylemin İlkesi ya da Bilincin Ahlaki Bunalımı”, **Felsefelogos**, Yıl:6, No: 24, Kasım-Aralık-Ocak 2004, s.88–89.

*Ex-post responsibility

**Ex-ante responsibility

⁴ Pierre Kletz, “Stakeholder Theory and Normative Approaches”, **Stakeholder Theory – A European Perspective**, Ed. Maria Bonnafoous-Boucher, Yvon Pesqueux, Palgrave Macmillan, Great Britain, 2005, s.60-61.

⁵ Dieter Birnbacher, “Philosophical Foundations of Responsibility”, **Responsibility: The Many Faces of a Social Phenomenon**, Ed. Ann E. Auhagen, London, UK:Routledge, 2000, s.a. 9-22, s.9, (Çevrimiçi) <http://site.ebrary.com/>, 6 Şubat 2007.

Dieter Birnbacber, gerekleŖmiŖ ve ngrlmŖ sorumluluğun farklarını ana hatlarıyla Ŗyle açıklar: GerekleŖmiŖ sorumluluğu olan bir kiŖinin sorumluluk alanı açık bir Ŗekilde tanımlanmıŖtır. Ajan (kiŖi) hem yaptığı eylemlerden hem de yapmayı ihmal ettiği ya da yapmadığı eylemlerden sorumludur. GemiŖte yapılan bir eylem ya da onun sonucunun istenmeyen bir durum ortaya ıkartmasıyla ilgilidir. Eylem ya da eylemin ortaya çıkardığı sonuç kötüdür. GemiŖe iliŖkin gerekleŖen eylem ya da eylemin sonucu ile ilgili piŖmanlık vardır. ngrlmŖ sorumluluk ise ortamı seçim yapma ve değerlendirme eyleminde bulunmaya uygun bir duruma getirir. Ajan geleceğe dönük bir sorumluluk stlenmiŖse, sorumluluk onun ödevidir. nemli olan ödevin gerekleŖtirilmesidir. Ne Ŗekilde ve ne zaman yapılacağı ajana bırakılmıŖtır. Bu anlamda ngrlmŖ sorumluluk erekseldir. Bu duruma göre, tüm ahlaki davranıŖları ayrıntısıyla ele almadığı sonucuna varılabilir. Ajan sadece eylemlerinden sorumludur. ngrlmŖ sorumluluk her zaman iyi Ŗeyler içindir. En azından ajanın gözünde iyi bir Ŗey olması yeterlidir. Yüklenilen sorumluluklar hoŖlanılan bir durum yaratmayı ya da hoŖlanılmayan bir durumdan korunmayı amaçlar.⁶ AnlaŖılacaęı gibi Ŗimdiki zamandan önce yapılmıŖ olan bir eylemin olumsuz ve istenmeyen sonuçları ortaya çıktığında sorumluluk ajan için zaten gerekleŖmiŖ olmaktadır. Ŗimdiki zamandan sonra dev niteliğinde gerekleŖtirilecek eylemlerin sorumluluğu ise ngrlmŖtr; yani, Ŗimdiki zamandan ileriye bakıldığında ajanın sorumluluk sahibi olma durumu belirlenmiŖtir.

Tarihsel boyutta, Aristoteles'in açıkça bir ahlaki sorumluluk teorisi inŖa eden ilk dŖnr olduğu görülmektedir. DŖnr, Eudemos'a Etik ve Nikomakhos'a Etik adlarını taşıyan iki tane etik kitabı yazmıŖtır. Eudemos'a Etik'te en yüksek iyiye *mutluluk* olarak belirleyen ve insan karakterinin oluŖturucularını tartıŖan Aristoteles, Nikomakhos'a Etik'te insan erdemlerini ve onlara iliŖkin olguları temellendirirken günümüz ahlaki sorumluluk anlayıŖına ıŖık tutar.

Aristoteles'in "...mutluluk, tam erdeme uygun tam bir yaŖama etkinliğidir..."⁷ ifadesinden anlaŖılacaęı gibi dŖnr, en yüksek iyi olan mutluluğu erdemli eylemle tanımlar. Aristoteles'e göre erdemli / ahlaka uygun eylemin övülmesi ya da ahlaka

⁶ A.e. , s.10-11

⁷ Aristoteles, **Eudemos'a Etik**, ev. Saffet Babür, Ankara, Dost Kitabevi Yayınları, 1999, s.45.

aykırı eylemin yerilmesi ancak eylem gönüllü olarak yapıldıysa mümkün olabilir⁸. Ahlaki sorumluluktan bahsedebilmemiz için eylemin gönüllülük esasına dayanması gerektiği sonucuna vardığımız yaklaşımda Aristoteles, gönüllülüğü iki temele dayandırır. İlki; davranışı gerçekleştirme ya da gerçekleştirilmeme seçiminin ya da gücünün ajanın kendi içinden kaynaklanmasıdır. Bu durumda dışarıdan etki olamaz, ajanın kontrolü ön koşuldur. İkincisi ise; ajanın bilgi sahibi olma –farkındalık- durumudur. Ajanın ne yaptığından ve yaptığıının ne gibi olaylara sebep olacağından haberdar olması gerekir. Gönüllü olmama durumu Aristoteles’te temelde farkında olmamaktır.⁹ Bu durumda sorumluluk söz konusu olmaz.

Aristoteles, bazı görüşlere göre, sorumlu olma durumunda ortaya çıkan, övgüyle ya da yergiyle değerlendirilebilecek davranışları açıklama konusunda kesin bir açıklama yapamamıştır. Davranışın gönüllülüğünü değerlendirme konusunda iki açılmadan bahsedilebilir. İlki; sergilenen davranışın övgüyü gerçekten hak edip etmediği, diğer deyişle içsel ve karakteristik özelliklerinin bir parçası olup olmadığı -kontrol durumu-. İkincisi; gönüllü eylemi yüceltmek ya da yermek için ajanın karakterini geliştiren bir davranış olup olmadığı -dışarıdan kaynaklanması durumunda-. Ahlaki sorumluluk kavramının içerdiği gönüllü eylem sorunu konusunda birbirinden farklı iki temel yaklaşım söz konusudur:¹⁰

1. Değer temelli görüş: Liyakate dayalıdır. Ajanın övülmesi ya da yerilmesi için buna layık olması gerekir.
2. Sonuç odaklı görüş: Ajana övgüde ya da yergide bulunulabilmesi için hak etme ölçütü değil, sonuç olarak beklenen davranışı gerçekleştirip gerçekleştirmediği durumu geçerlidir.

Aristoteles’e kadercilik yaklaşımıyla ilgili gelen eleştiriler nedensel belirlenimciliğin ahlaki sorumluluk üzerindeki etkilerini göz ardı ettiğine ilişkindir. Nedensel belirlenimcilik, Tanrı’nın buyruklarına ve yönlendirmesine dayandıran teolojik nedensellik ve ajani gönüllü davranışa yönlendiren önceki olmuş olaylar ve koşulları kapsayan bilimsel belirlenimcilik olarak iki farklı kategoriye ayrılabilir. Eleştirilere

⁸ Aristotle, **Nicomachean Ethics**, Port Chester, NY, USA: Cambridge University Press, 2000, s.xix, (Çevrimiçi)

<http://site.ebrary.com/>, 7 Şubat 2007.

⁹ **A.e.**, 1110a-1110b, s.37-38.

¹⁰ “Moral Responsibility”, **Stanford Encyclopedia of Philosophy**, (Çevrimiçi) <http://plato.stanford.edu.tr/>, 26 Mayıs 2006.

göre düşünür, övgü ya da yergi ile karşılanan gönüllü eylemin nedenlerini betimlerken kadercilik kapsamına da giren teolojik nedenselliği temel almış, buna karşılık bilimsel belirlenimciliği göz ardı etmiştir.¹¹ Ahlaksal sorumluluk imkanının ön koşulu özgür iradenin kullanılmasıdır. Ajanın eylemde bulunurken iyi ve kötü arasında seçim yapabilme şansına sahip olması gerekir¹². Geleneksel metafiziğe ait özgür irade anlayışından çıkıp çağdaş akılcılığa geçiş yaptığımızda ajan nedensizce sadece keyfi anlamda eylemde bulunduğu değil, eylemi gerçekleştirirken üzerinde fazlaca düşündüğünde, en derin biçimde bir anlam yüklediğinde, tartıp değerlendirdiğinde özgürce eylemiş olur¹³. Bu görüş, tüm eylemlerimizin evrensel bir kurgunun sonucu olduğu; dolayısıyla; özgür istenç ve ahlaki sorumluluktan bahsedilemeyeceği savını ileri süren katı belirlenimcilerden ayırır.

İnsanın akla uygun bir hayat sürmesi gerektiğini öne süren aydınlanmacı Immanuel Kant, ahlakın akıl dışında bir dayanağı olmadığına inanır. Pratik aklın üç postülasından birinde I.Kant, sorumluluk duygusundan ve ahlaksal yükümlülük deneyinden yola çıkarak insanın özgürlüğünü öne sürer. İnsanın kendini sorumlu hissetmesi için özgür olması gerekir. Zorunluluk durumunda özgürlükten bahsedilemez.¹⁴ I. Kant’a göre “Yükümlülük, her türlü kuramsal anlayıştan önce bizde var olan bir bilinç verisidir.”¹⁵

Max Scheler’e göre, ahlaksal kişi olabilmenin gerektirdiği koşullardan biri sorumluluktur. “Sorumluluğun bulunmadığı yerde kişi de ortadan kalkar.”¹⁶ Kendimizi edimlerimizden sorumlu tutuyorsak başkaları karşısında sorumluluk duyabiliriz. Bir kişinin hesap verme yeteneği olduğunu söylemek kişinin edim ve eylemleri arasında bağlantı varsa söz konusudur. Aksi durumda böyle bir yeteneği olduğundan bahsedilemez. Ahlaksal sorumluluk kavramında kişi kendini edimlerinin gerçekleştiricisi olarak, kendini edimlerinden sorumlu tutar. Dışarıdan kurgulanmış bir durum değildir. Ahlaksal sorumluluk, kişinin kendi yaşantılarından kaynaklanır, kişinin kendisinin özne olduğunu bilmesi, kendi üzerine düşünmesi ile kendi

¹¹ **A.e.**

¹² **Felsefe**, Ed. Prof. Dr. Tülin Bumin, yayın no. TÜSiAD-T/2002/12-338, İstanbul, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği Yayınları, 2002, s.138.

¹³ **A.e.** , s.140

¹⁴ **A.e.** , s.169-170.

¹⁵ **A.e.** , s.170.

¹⁶ Bedia Akarsu, **Kişi Kavramı ve İnsan Olma Sorunu**, İstanbul, İnkılap Yayınevi, 1998, s.103.

anlamını bulur; diğerk bir ifadeyle içseldir. Hesap verme ise toplum yaşamı ile ilgili edimleri içindir.¹⁷

Öngörölmüş ve gerçekleşmiş olarak iki ana başlıkta açıkladığımız sorumluluk olgusu ileriye dönük sorumluluk ve geçmişe dönük sorumluluk adları altında Agnes Heller tarafından da ele alınmıştır. A. Heller, sorumluluk teriminin ahlaki anlamda kullanımında, birisini sorumlu tutmanın her zaman geçmişe dönük bir mesele olduğunu savunur. Herkes geçmişte eylediklerinden sorumlu olduğundan geriye dönük sorumluluk geneldir. İleriye dönük sorumluluk tipi ise tikeldir ve herkesin bu tip sorumluluğı yoktur. “Eğer birisi tikel bir mevki üstlenmişse, aynı zamanda bu mevkinin getirdiğı sorumlulukları da üstlenir.”¹⁸ A. Heller, sorumluluğun çoğul halini yükümlölükler olarak tanımlar. Kişi her koşulda üstlendiğı mevkinin yükümlölüklerini yerine getirmeye bağdaştırır. Üstlenilen mevki kurumsalsa, yükümlölükler de somut normlar ve kurallar biçimini alır. Gündelik yaşantıya ilişkinse, kurumsal değilse, kabaca tanımlanmış olabilir; ancak; yine de yükümlölük vardır. İleriye dönük sorumluluk, mevki sahibi olma -yetkili olma- durumunun getirdiğı tanımlanmış yükümlölüklerin yanı sıra beklenmedik olaylar karşısında yükümlölüklerin ötesine geçme sorumluluğunu da kapsar.¹⁹ İleriye dönük ve geriye dönük sorumlulukların belli bazı insan gruplarına ait olduğunu söylemek yanlış olur. Bireylerin toplumda sahip oldukları rollere göre iki tip sorumluluğı da üstlendikleri görülür. Rollerin gerektirdiğı bu yükümlölükler dolayısıyla tüm kamu tarafından bilinir durumdadır. Bu durum bir yükümlölükten kaçma söz konusu olduğunda kişinin topluma hesap verme zorunluluğunu doğurur.²⁰

Tüm bu bilgiler ışığında, felsefi anlamda bireyin ahlaki sorumluluk üstlenmesi için ön koşulun bireyin özgür seçimlerinin ön koşul olduğunu, eylemlerde gönüllölük (istemdişı olmama) esasının gözetildiğini görmekteyiz.

Kuramsal metinlerin ajan / insanından uzaklaşıp günümüz anlayışına geldiğimizde pratikte, toplumsal bağlamda bir mesleğin, bir uzmanlık alanının ya da bir sosyal

¹⁷ A.e. , s.104.

¹⁸ Agnes Heller, **Bir Ahlak Kuramı**, Çev. Abdullah Yılmaz, Koray Tütüncü, Ertürk Demirel, İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 2006, s.91.

¹⁹ A.e., s.92.

²⁰ A.e. ,s.93

rolün içerdği belli başlı sorumluluklar üzerinden tanımlandığını görmekteyiz²¹. Bunlar kurumsal yapılarda görev tanımları, meslek kuralları vb. şeklinde yazılı normlar ve kurallar şeklinde karşımıza çıkarken, işlik dışı ortamlarda genellikle yazılı olmayan belli bir topluma aidiyetin koşulları olan sorumluluklar şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bulunduğumuz toplumu ya da aileyi özgürce seçemeyebiliriz; ancak; sonradan edindiğimiz toplumsal rolleri seçebiliriz.

Ahlaki özne olarak kabul ettiğimiz kurumlar, tüm insanlığa karşı sorumludurlar ve içinde bulundukları toplumun eylem kodlarını ve değerlerini koruyarak sürekliliğini sağlamakla yükümlüdürler. Benzer şekilde kurum içerisinde bulunan bireyler için de aynı kural geçerlidir.

1.1.2. Etik Düşüncenin Temeli Olarak Ahlak ve Değerler

Kişinin yaşamına verdiği yönü belirleyen yakın çevresi, geçmiş, gelecek ve şimdiki zamanla bağlantı kurmasını sağlayan ise temel değer anlayışıdır. Bir yönüyle ahlakı da kapsayan değer ve değerleme problemi konusunda felsefe tarihinde iki temel görüş baskındır; değerlerin değişmezliğini savunan mutlak görüş ve değerlerin aynı çağda toplumdan topluma, aynı toplumda çağdan çağa değişiklik gösterdiğini savunan relatif görüş²². “Değerler mutlak mıdır, relatif midir?” sorusunu İoanna Kuçuradi, antropolojik temellendirmeden yoksun ve yanlış sorulmuş bir soru olarak kabul eder.

“...iyi denen şeylerin değişebilir olmasından, değerlerin relatifliğini ve değerlerin subjektifliğini sonuç olarak çıkarmak yanlış olduğu kadar, iyiyi yüksek bir değer olarak kabul ettikten sonra yüksek değerlerin “mutlaklığını” savunmak da yanlış olur.”²³

Aslında etik olguların ele alınmasının güçlüğü de değer teriminin belirsizliğinden kaynaklanmaktadır. Değer ve ahlak yakın ilişki içerisinde iki kavramdır.

²¹ Simon Blackburn, “Responsibility”, **Oxford Dictionary of Philosophy**, Great Britain, Oxford University Press, 1996, s.326.

²² İoanna Kuçuradi, **İnsan ve Değerleri**, 3.bs., Ankara, Türkiye Felsefe Kurumu, Türk Felsefesi Dizisi:6, 2003, s.14.

²³ A.e.

“ ... ‘değer’ kendisine yöneldiğimiz özelliktir. Ahlak ise ne tür değerlere yönelinmesi gerektiğini belirler. Dolayısıyla ahlak ve değerler, birçok yönüyle örtüşen özellikler taşırlar; fakat aralarında bir özdeşlikten söz edilemez.”²⁴

İnsan, etrafını çevreleyen fizik nesnelerin var olduğunu kabul ettiği fiziksel bir dünyada yaşar; ancak; doğası gereği, fizik dünyanın ötesi / üstü anlamına gelen metafizik bir dünyaya da aittir. İnsan için metafizik dünyanın bilgisi, duyu organlarına dayanan fizik dünyanın bilgisinden farklı özellikler taşımaktadır. Ahlak ve değerler bu metafizik dünyanın parçalarıdır. Değer ve ahlak yargıları toplumdan bağımsız değildir. Birey onları doğduğu ortamda bulur, yaşatır, geliştirir ve aktarır. Ahlak ve değerler metafizik dünyada insanla var olur.²⁵ Bu durumda ahlak ve değerler, hem insana bağlı değildirler hem de insandan kaynaklanırlar. İnsanın fiziksel dünyayı kavramak için ihtiyaç duymadığı duygular ve sezgiler, metafizik dünyada ahlak ve değerler ile yakın ilişkidir.

İnsanın gündelik pratiğinde gözlenen değerlendirme etkinliği özel bazı ölçütlere göre değer biçme ya da yargılama anlamına gelmemelidir. Değerlendirme etkinliği, değerlendirilen şeyin durumunu, kendi koşulları içerisinde görmek ve gösterebilmektir. Dolayısıyla değerlendirme, değerlendirilen şeyin değerinin bilgisini sağlaması bakımından bir bilgi sorunudur.²⁶ İ. Kuçuradi’ye göre, değerlerin değeri, insanlar için ne ifade ettiği ve değerler gerçekleştirildiklerinde insan türüne ne sağladıklarıdır.

Değer kavramı değer yargılarıyla ve davranışlarla karıştırılmamalıdır. Değer yargısı, değerlemeyi içeren bir yargıda bulunmaktır. Davranışlar ise değeri koruyan ya da harcayan eylemlerdir.²⁷ Örneğin saygı bir değerdir. Toplumumuzda bu değer göstergesi olan davranışlardan biri, bireylerin kendilerinden yaşça büyük olan kişilerin elini öpmesidir. Değerlerin göstergesi olan davranışlar toplumdan topluma, çağdan çağa değişebilir. Ancak göstereni oldukları değerler aynıdır. Örneğin; *dürüstlük* değerinin geçerli olmadığı bir toplum düşünülemez. Harun Tepe’ye göre, değerlerin evrenselliğinden bahsedilebilir. Temelde var olan değerler aynıdır.

²⁴ Şafak Ural, “Epistemolojik Açından Değerler ve Ahlak”, **Doğu Batı Düşünce Dergisi**, No:4, Ağustos-Eylül-Ekim 1998, s.45.

²⁵ **A.e.** , s.46-47-48.

²⁶ Kuçuradi, **İnsan ve Değerleri**, s.14-15.

²⁷ Harun Tepe, **Değerlerin Ontolojik ve Epistemolojik Temelleri**, T.C. Maltepe Üniversitesi İnsan Bilimleri ve Felsefe Sempozyumu-3, 4. Oturum: Etik Değerler, 2-3 Haziran 2006.

Yalnızca farklı toplumlarda farklı değerler zaman zaman öne çıkabilir ya da arka planda kalabilir.

Veysel Atayman, ahlak değerlerinin taşıdığı özellikleri şu şekilde belirtmiştir: Ahlak değerleri insandan bilinçli, sorumluluk isteyen duruş ve kararlar talep ederler; toplumun / bireyin ya da toplumun başka üyelerinin yöneldiği amaç ve hedefleri belirlerler. Bilinç oluşturur, yönlendirir, uyarır ve pratik hayata uymayı sağlarlar. Mevcut durumdan olması gereken duruma geçişin gerekliliğini ve yolunu gösterirler. Ahlak değerleri toplumdan ya da belli bir sınıftan soyutlanamazlar.²⁸ Her ne kadar iyi ya da kötü kavramı ahlak felsefesindeki yaklaşımlara göre farklı açıklamalara sahip olsa da ahlaki değerler çok basit olarak şöyle tanımlanabilir: İyi ya da kötü olarak tanımlanması mümkün olan şeyler ya da davranışlarla ilgili şeylerdir.²⁹ Toplum üyeleri, içinde bulundukları toplumun değerlerini korumakla yükümlüdür. Toplumun üyesi olan kurumlar da faaliyetlerini gerçekleştirirken sergiledikleri ahlaki davranışlarla mevcut değerleri korumaya çalışmaktadırlar.

1.1.3. Etik ve İş Etiği İlişkisinin Kurulması

İş etiği olgusunu incelemeden önce, beslendiği alan olan etik kavramının ayırt edilmesi gerekir. Etik kapsamı geniş ve karmaşık bir felsefe dalıdır ve bireye ilişkindir. Etiğin uygulama alanlarından biri olan iş etiği ise bireysel etik dışında, işletmelerin davranış ve amaçlarının ahlaki boyutlarıyla ilgilenmektedir. Kuramsal olarak da etik felsefesinden beslenmektedir. İş etiğinin kurumsal sosyal sorumluluk politikalarına kadar giden açılımlarına değinmeden önce etik felsefesinin alana katkısı ve iş etiğinin tarihsel gelişim sürecine yer vermek nedensel bağlantıların kurulabilmesi için gereklidir.

1.1.3.1. Etik Kavramının Açılımı

Etik, tanımlaması son derece güç bir kavramdır. İnsanoğlu, her çağda ve toplumda bu konuya farklı kavramları merkeze koyarak yaklaşmış, dolayısıyla antik çağdan günümüze değişik görüşler ortaya çıkmıştır. Antik çağ ahlak düşüncesinin temelini

²⁸ Der: Veysel Atayman, **Etik**, İstanbul, Donkişot Yayınları, 2005, s.74-75.

²⁹ Ahmet Arslan, **Felsefeye Giriş**, 7. bs., Ankara, Vadi Yayınları, 2002, s.118.

mutluluk oluştururken, ortaçağda din temalı bir ahlak öğretili ve liberal dönemde ise akılcı bir anlayış hakim olmaya başlamıştır.

Etik kısaca, ahlak üzerine dūřünebilme etkinliğidir. Ahlak'ın, olgusal ve tarihsel olarak yaşanan bir řey olmasına karşılık, etik bu olguya yōnelen felsefe disiplinin adıdır. Bu nedenle gūnlūk dilde alışkanlıkla bir ahlaksal problemden bahsedildiğinde, aslında bunu etike ait bir problem bir etik problemi olarak anlamak gerekir.³⁰ Kiři toplum iğinde başkalarıyla bir arada var olan bir birey olarak ahlaki hayatını yaşamaya başlar. İğinde bulunduğu toplumun ilke ve değerlerini eylemleriyle yansıtır. İnsan, alıcısı ve taşıyıcısı olduğu bu ahlaki değerler üzerine dūřünmeye, onları sorgulamaya başladığında ve kullandığı ahlaki kavramların özünde ne olduğunu, ne anlam ifade ettiğini bulmaya ęalıřtıęında ve bunun sonucu olarak dūřūncelerini diğer insanlara aktarmasıyla etik yoluna girmiş olur.³¹ Annemarie Pieper'de benzer şekilde felsefe disiplini olarak etiği, ahlaki eylemin bilimi olarak tanımlar.³²

Etik kelimesi kōken olarak, Yunancadaki *ethos* sözcüğünden gelmektedir. Ethos sözcüğü genel ve dar anlamda olmak üzere iki farklı şekilde kullanılmaktadır. Genel anlamda, eylem kurallarını eğitim yoluyla öğrenip uygulayan kişi etiğe göre davranmaktadır. Genel kullanımı;

εθος şeklinde yazılır ve alışkanlık tōre görenek anlamlarını taşır. Dar anlamda kullanımı ise, eyleyen kişinin aktarılan eylem kurallarını kavrayarak, üzerine dūřūnerek iyi olanı geręekleřtirmek ięin onları alışkanlığa dōnūřtürmesidir. Bōylece erdemli olmanın temel tavrı olarak alışkanlık, tōre ve gelenek karakter anlamına bōrūnmektedir. Bu anlamda kullanımı ise;

ηθος şeklinde yazılır. İki farklı kullanıma sahip Yunanca ethos kavramının, Latince karşılığı, hem tōre hem de karakter anlamına gelen mos -çoğulu mores-sözcüğüdür. Ethos sözcüğünün genel kullanımı ahlak ve tōre anlamına gelirken dar

³⁰Kurtul Gülenę, T.C. Maltepe Üniversitesi İnsan Bilimleri ve Felsefe Sempozyumu-3, 4. Oturum: Etik Değerler, 2-3 Haziran 2006

³¹ Ahmet Cevizci, **Etiğe Giriş**, İstanbul, Paradigma Yayınları, 2002, s.4.

³² Annemarie Pieper, **Etiğe Giriş**, Çev.Veyisel Atayman, Gōnöl Sezer, İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 1999, s.22.

anlamda kullanımı ise ahlakilik, töresellik anlamına işaret eder.³³ Dolayısıyla şu çıkarsamayı yapmak mümkündür:

Ethos = Mos (mores) = Ahlaki, töresel. Günlük dilde ahlaki, töresel anlamına gelen etiğin konusunu da ahlakilik töresellik oluşturur.³⁴ “Ahlak ve etik arasındaki ilişki, birinin toplum ve insanın vicdanı ile ilgili bir olgu olması, diğerinin ise bununla ilgili felsefeyi temsil etmesiyle açıklanabilir.”³⁵ Ahlak ve etik, toplum pratiğinden soyutlanmamalıdır. İnsan ve toplumla var olan bu kavramlar değerlerle anlam kazanır.

1.1.3.2. Etik Düşüncenin Gelişimi ve Etiğin Araştırma Türleri

İlkel insanlar hayatta kalabilmek için kendi etiklerini kendileri oluşturmuşlardır. İyi ve kötü olanı adetler ve davranış kurallarıyla belirlemişler, toplumsal sürekliliği böylelikle sağlamışlardır. Etik düşüncenin sistemleştirilmesi Antik Yunan’da başlar. Ahlak kuralları bu dönemin başlarında baskın şekilde doğa tanrılarının koruması ve yönetimi altındaydı. Tanrılardan korkunun getirdiği bu anlayışın etkileri günümüze kadar uzanarak ahlakın, din kurallarına dayanması gerektiğini savunan görüşlere temel oluşturmuştur. M.Ö. 7. ve 6. yüzyıllarda ahlak kavramını yalnızca Tanrı korkusu üzerinde değil, insanın doğasına yönelik bir anlayış çerçevesinde de temellendirme girişiminde bulunan düşünürler olmuştur. Bu dönemdeki düşünürlerin kimisi insanı çevreleyen doğayı deney ve gözlemle çözümlemeye çalışmış kimi ise metafizik yoluyla açıklamaya çalışmıştır. Bu çağ düşünürleri doğayı, kozmik bir bütün olarak anlamaya çalışmışlardır. Kendilerinden sonraki düşünürleri etkilemişler ve genel olarak bilginin gelişimine büyük katkıda bulunmuşlardır. Bu dönemde sofistler, Sokrates ve Platon (M.Ö. 5. yy.), Aristoteles (M.Ö. 4. yy.) ve Epiküros (M.Ö. 3. yy.) gibi düşünürler ortaya çıkarak etkisi günümüze varan etik ve yeni ahlak anlayışının temellerini attılar.³⁶ Tüm Antik Çağ felsefesinin, eudaimonist yani mutlulukçu karaktere sahip olduğundan bahsedilebilir.³⁷

³³ A.e., s.30-31.

³⁴ A.e., s.33.

³⁵ Murat Özgen, **Gazetecinin Etik Kimliği**, 3. bs., İstanbul, Set-Systems Yayınları, 2006, s.46.

³⁶ Pyotr Alekseyeviç Kropotkin, **Etik**, Çev. Sinan Altıparmak, İstanbul, Öteki Yayınevi, 2007, s.121-122-123-124.

³⁷ Bedia Akarsu, **Mutluluk Ahlakı (Ahlak Öğretileri-1)**, 3. bs., İstanbul, İnkılap Kitabevi, 1982, s. 18-22.

Sofist düşünce, temelde ahlak ilkelerinin ve değerlerin farklı toplumlarda farklı yönlerde geliştiğini savunur. Bu düşünce etrafında kurumsallaşan sofistler okulu ahlak ilkelerinin; dolayısıyla; iyi ve kötü kavramlarının göreliliğini savunmaktadır.³⁸ Yunan şehir devletlerinde zaman içerisinde savaşlar, açlık, kolonileşme, dış dünyayla ilişki gibi etmenlerle yaşam tarzı ve düşünce şekli değişmiş, sofistlerin yüzeysel ahlak anlayışı yaşamı anlamlandırmada yetersiz kalmaya başlamıştır. Kozmos olarak evrenin daha bütünlüklü olarak incelenmesine olan ihtiyaç bu döneme idealist bir eğilim kazandırmıştır.³⁹ Gerçek bilginin deneysel bilgi yoluyla elde edilebileceği inancıyla Sokrates, insanın üstün aklıyla elde edeceği bilgiyi ahlaksal eylemlerin kaynağı olarak konumlandırmıştır.⁴⁰ En yüksek iyiyi yani mutluluğu erdemlilik sayan Sokrates erdemi, düşünsel yaşamda, yapılan sanat ya da zanaatta üst seviyeye erişme yeteneği olarak kabul etmiştir.⁴¹ Çalışmalarını hiçbir zaman yazılı hale getirmeyen Sokrates'in kavramlar üzerine yaptığı genel açıklamaları sistemli şekilde ele alıp idealist karaktere büründüren filozof, ardılı olan Platon'dur. Platon'un öne sürdüğü ana fikirler ve yönlendirici ilke olarak konumlandırmaya çalıştığı ana ilkeler iyilik ve adalettir.⁴² Platon'a göre kozmik evrende çok fazla kötülüğü ve iyiliğin temellerini yan yana bulmak mümkündür. Platon, ahlakın temellerini idea kavramına dayandırır. İdealar fiziksel olarak var olmayan; ancak; insanın zihnince kavranabilen şeylerdir. Varlıklar ardındaki değişmeyen özdür. İyi ideası tüm öteki ideaların üzerinde yer alır. Erdemi iyi olarak kabul eden Platon'un ahlak anlayışı, toplumcu bir ahlak olarak kabul edilebilir. Bireyin değil toplumun mutluluğunu ön planda tutar.⁴³ Eski Yunan'da yaşamış bir diğer önemli düşünürü ise çağdaşları gibi mutluluğu merkeze alan Aristoteles'tir. İnsanın kendini düşünsel yaşama adanmayla bulacağını savunan filozof, erdemli kimsenin bilgili kimse olduğunu düşünür. Pratik yaşam ile düşünsel yaşamı ayrı tutmayan Aristoteles, bireyin mutluluğu ile toplumun mutluluğu arasında bir bağ olduğuna inanır.⁴⁴ M.Ö. 339'da Yunan Ordularının

³⁸ Kropotkin, **Etik**, s.124 -125.

³⁹ **A.e.**, s.125.

⁴⁰ Necla Arat, **Etik ve Estetik Değerler**, 4. bs., İstanbul, Say Yayınları, 2006, s.21.

⁴¹ Kropotkin, **Etik**, s.126.

⁴² **A.e.**

⁴³ Arat, **Etik ve Estetik Değerler**, s.26.

⁴⁴ Mehmet Ali Ağaoğulları, **Kent Devletinden İmparatorluğa**, 2. bs., Ankara, İmge Kitabevi, 2000, s.311-315.

Makedon Kralı tarafından bozguna uğramasıyla başlayan süreçte polislerde yaşayan insanlar, Yunanlıların üstünlüğü görüşünü bir kenara bırakarak diğer kültürlerle karşılaşmak zorunda kaldılar. Bu dönemde bağımsızlığın tehdidi ve farklı kültürlerin etkisiyle yaşama ilişkin sorular insanı, kurtuluşunu bireyci ahlakta bulmaya itti.⁴⁵ Epikürosçu Okul ve Stoa Okulu, bireyin mutluluğunun toplumsal koşullardan ve siyasal çerçeveden bağımsız olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu savlarını daha da ileri götürerek mutluluk için toplumsal olaylardan uzak durmak gerektiğini, önemli olanın bilgece yaşamak olduğunu söylemişlerdir.⁴⁶ Antik Yunan düşünürleri daha sonraki düşünürlere kaynaklık etmişler, sonraki yüzyıllarda yaşayan düşünürler onların açtığı düşünsel yolda yürüyerek referans noktası bulmuşlardır.

Ortaçağa girerken Romalıların fethi altında ezilen Yunanlılar, egemen etik anlayışlarıyla birlikte eski bağımsızlıklarını kaybetmeye başlamışlardır. Bu dönemde yayılmaya başlayan Hristiyanlık Dini, sınıflar arasında büyük ayrılıklar olan Roma toplumunun ezilen kesimi için manevi bir kurtuluş yolu vaat etmiştir.⁴⁷ Hristiyanlık Roma İmparatorluğu'nun resmi dini olarak kabul edildikten sonra kilise kurumu maddi ve manevi anlamda çok güçlü bir konuma yükselmiş, devlet adamları bile kiliseye danışmadan siyasi karar alamaz duruma gelmişlerdir. 11. ve 12. yüzyıllara kadar Avrupa'da, her alanda kilisenin erkine boyun eğildiği bir dönem yaşanmıştır. Daha sonraki dönemde bu durum, kilisenin baskıcı tutumuna karşı başlayan hareketlerle değişmeye başlamıştır. Değişimin habercisi olan ve Rönesans adını alan bu gelişmeler, insan aklının yeniden uyanışı olarak Aydınlanma Çağı için zemin hazırlayacak mücadeleler içermektedir.⁴⁸

Aydınlanma Çağı, insanın özgürleşme sürecinde bilinçli bir çabadır.⁴⁹ Bu dönem yaşam biçimlerine büyük değişiklikler getirmiştir. En temel değişim birey olmaya ilişkindir. Birey, herhangi bir kralın tebaası altında ya da dini kurumun boyunduruğunda olmayan özgür yurttaştır. Birey olmak, toplum içerisinde yetki, ödev ve sorumluluk yüklenen toplumun bir üyesi olma durumudur. Aydınlanmanın öncüleri ise John Locke, David Hume, Isaac Newton, Baron de La Brède et de

⁴⁵ A.e., s.364.

⁴⁶ A.e., s.369.

⁴⁷ Kropotkin, **Etik**, s.159.

⁴⁸ A.e., s.178.

⁴⁹ Metin Bobaroğlu, **Aydınlanma Sorunu ve Değerler**, İstanbul, Ayna Yayınevi, 2002, s.17.

Montesquieu, Voltaire, Denis Diderot, Christian Wolff, Gotthold Ephraim Lessing, Johann Gottfried von Herder ve I. Kant gibi düşünürlerdir.⁵⁰ Dönemin ahlaki yaklaşımı, dinsel yaklaşımlardan sıyrılarak aklı merkeze alma eğilimidir. Liberalizmin temelleri Marquis de Condorcet, Adam Smith, John Stuart Mill, J. Locke, Jeremy Bentham ve D. Hume gibi filozoflarca bu dönemlerde atılmıştır. Etik anlayışta, Fransız devriminden sonraki dönem olan 19. yy.'da, Auguste Comte tarafından kurulan pozitivizmin etkileri görülmeye başlamıştır. 18. yy. da başlayıp 19. yy.'ın ikinci yarısına kadar devam eden sanayi devriminin ilk aşamasında, değişen üretim koşulları ve toplumsal dönüşüm, ahlaki anlayışın farklılaşmasında büyük rol oynamıştır. 1870'ler sonrası gerçekleşen sanayi devriminin ikinci aşamasında ise çelik, elektrik, petrol ve kimyasal maddeler gibi unsurların da üretim sürecindeki yerini almasıyla bugünkü anlamda endüstrileşme gerçekleşmiştir. Pozitivizm ile birlikte etik, tıpkı doğadaki diğer görüngüler gibi kabul edilip metafizik karakterini tamamen yitirmiştir.

Sanayi Devrimi ile ortaya çıkan üretim ilişkilerinin toplumda yarattığı yabancılaşmayı ve ahlaki çöküntüyü ele alan eleştirel yaklaşımlar ise 19. yüzyılda Karl Marx ve Friedrich Engels ile başlamıştır. Kurdukları diyalektik materyalizmle Aydınlanmanın felsefi sorunlarına kendi çözümlerini üretmeye çalışmışlar, iktidarın ya da yeni üretim biçimlerinin insanları ücretli köleye dönüştürdüğünden bahsetmişlerdir.⁵¹ Ahlak anlayışları, yabancılaşma, sömürü ve üretim biçimlerinden yola çıkarak adalet ve haklar üzerinden tanımlanabilir. Marksist yaklaşımın ardılı tüketim toplumu eleştirisi ile ön plana çıkan Theodor Ludwig Wiesengrund- Adorno ve Max Horkheimer gibi Frankfurt Okulu düşünürleridir.

Etik çalışmaların tarihine bakıldığında genel olarak araştırdıkları iki sorun olduğu tespit edilebilir. İlk sorun ahlakın kaynağının ne olduğuna ilişkindir. Ahlakı tanımlamaya ve ahlaki kavramların kökenlerini bulmaya çalışır. İkinci sorun ise ahlakın temel ilkelerini belirleyip ideal bir ahlak öğretisi ortaya çıkartmaktır.⁵² Sanayi devriminden günümüze kadar olan dönemde yaşadığımız teknolojik gelişmeler ve tüm bu gelişmelerin kaçınılmaz sonucu olan küreselleşme dünyanın

⁵⁰ A.e., s.18.

⁵¹ Steven Lukes, **Marksizm ve Ahlak**, Çev. Osman Akinhay, İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 1998, s.69.

⁵² Kropotkin, **Etik**, s.117.

güç dengelerini hızla değiştirmeye devam etmektedir. Liberalizmin doruklarına varılan geçtiğimiz son yüzyılda toplumsal ve ahlaki açıdan bir değişime girilmiştir. Zygmunt Bauman'a göre modern proje, ahlaki belirsizliğin olmadığı bir dünyayı amaçlıyordu. Bu belirsizlik ahlaki durumun doğal bir özelliği olduğundan, insani seçimleri bu seçimlerin ahlaki boyutlarından koparmayı hedeflemiştir.⁵³ Böylece insandan dışsallaştırılmış, bağlayıcı, normatif kurallar koyma yoluna gidilmiştir. Bu kurallar günümüzde sıkça konu edilen özel etik çalışmaları kapsamında karşılaşılan etik kodlardır. Yaşadığımız dönemde evrensel anlamda bir etik kodun geçerliliği mümkün olmadığını savunan Z. Bauman, postmodern dönemin ahlaki bunalımını toplumsal hayatın parçalanmasına, insanın bütüncüllüğünü kaybetmiş olmasına bağlarken bu durumun umut verici yanını insanın iyi ve kötü arasında bireysel tercihler yapmak durumunda kalması yönünden özgürleştirici ve sorumluluk yüklenmeye zorlayıcı olması şeklinde belirler.⁵⁴ Bugünkü toplumların kurumsallaşmış ve güdümlenmeye açık hale gelmiş yapısında başarıya yönlendirilmiş insanlar için toplumsal ilişkiler araçsallaşmış, bu durum insanın diğer insanlara ve kendisine yabancılaşmasına yol açmıştır.⁵⁵ Meslek etiği ile gösterilen bu başarıya odaklanan insan, yaşamını anlamlı kılan pratiklerden uzaklaşarak yabancılaşma yaşamaktadır.⁵⁶ Bu pratikler insanın doğasına uygun olarak çalışma ve dinlenme zamanını birbirinden kopuk ve ayrı değil bütüncül olarak yaşamasını gerektirir.

Evrensel etik kodların günümüzde uygulanabilir olmaktan uzak olmalarının sebebi toplumsal gerçeklikten ve tarihsel bağintılardan soyutlanmış olmalarıdır. Kodlar, bireyin üzerinden ahlaki özne olmanın koşulu olarak ötekine karşı sorumlu olma yükünü kaldırmadan üzerinde düşünülerek bir okuryazarlık kimliğiyle ele alınmalıdır. Aksi halde içeriksiz yol haritaları olmaktan öteye gidemezler. Bilen, düşünen, yorumlayan, toplumsal değerleriyle beslenip yaşamı bir bütünlük içerisinde kavrayabilen, sosyal bir bütünlük içerisinde var olabilen özerk insan olabilmek için etik kodları sorumluluk yükünü alan kurallar bütünü olarak görmekten kaçınmalıdır.

⁵³ Zygmunt Bauman, **Parçalanmış Hayat**, Çev. İsmail Türkmen, İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 2001, s.13.

⁵⁴ **A.e.**, s.16-17-18-19.

⁵⁵ Ünsal Oskay, **Kitle İletişiminin Kültürel İşlevleri**, 3. bs., İstanbul, Der Yayınları, 2000, s.168-169.

⁵⁶ **A.e.**, s.169.

Etik kodlar, insanı merkeze alan ahlaki sorumluluğun düzenlenmesi amacını güden bir çalışma olarak ele alınmalıdır.

Etiğin, aralarında belirli tarihsel ve epistemolojik ilişkiye sahip betimleyici, normatif ve metaetik olmak üzere üç temel araştırma türünden bahsedilebilir. Bu temel araştırma türlerinden yola çıkılarak incelenen uygulamalı ve özel etik konuları da ele alındığında ise beş etik araştırma türü ile karşılaşılır. Bu türler kısaca şu konuları araştırırlar:

Betimleyici (deskriptif) etik, norm bildirmek ya da kural koymak yerine insan davranışını gözlemleyerek eylemlerin sonuçlarını tanımlar. Gözlemleyici bir tavır içeren betimleyici etik olması gerekenle değil, olanla ya da var olan olgularla ilgilenir.⁵⁷ Ahlaki olgu ya da olaylara dışarıdan bakarak iyi ya da kötü şeklinde değerlendirmeler yapmaz.

Normatif (kural koyucu) etik ise betimleyici etiğin tam zıttı olarak kural koyucu bir tavır içerisindedir. İnsanların ahlaki eylemleri için norm ve düzenleyici ilkeler getirerek onlara rehber olma amacını taşır. “Bu yaklaşımı benimseyen ahlak filozofu, insanlara ne yapıp ne yapmamaları gerektiğini göstererek, yükümlülük ve sorumluluklarını anımsatan nesnel ahlaki doğrular olduğunu savunur.”⁵⁸ Teorik ve pratik olmak üzere iki düzeyi vardır: Teorik düzey; temel ahlaki ilkeleri belirler. Pratik düzey ise özel alanlarla ilgili genel sorunları tartışarak, genel kuralları özel alanlara uygular.⁵⁹

Metaetik, genel bir kavrayışla etik düşüncenin yapısının nasıl olduğuyla ve etik düşüncenin kendini ortaya koyuş yollarıyla ilgilenen, onları analiz eden bir inceleme ve düşünme şeklidir.⁶⁰ Etik düşünme biçimlerini konu eden metaetik normatif etik çalışmalarıyla konmuş olan ahlaki ilkeleri de analiz eder. Metaetik, tarihsel, bilimsel, deneyimsel veya normatif yargı gerektiren ya da ihtiva eden bir düşünce biçimi olmayıp, ahlaki kavramlarını söylem bağlamında analiz eden bir düşünme tarzıdır.⁶¹

⁵⁷ Cevizci, **Etiğe Giriş**, s.6.

⁵⁸ A.e., s.7.

⁵⁹ A.e., s.7-8.

⁶⁰ Pieper, **Etiğe Giriş**, s.80.

⁶¹ Cevizci, **Etiğe Giriş**, s.10.

Etik düşünce tarihindeki yaklaşımları tanımlayan, sistematize edilmesine yardımcı olan metaetik, normatif ve betimleyici üç temel etik türü aynı zamanda uygulamalı etik ve özel etik konularına da kaynaklık eder.

Uygulamalı etik, ahlak felsefesinin yaşam pratiklerine uygulandığı kesişim noktası olarak belirlenebilir. Bu alan, normatif, betimleyici ve metaetik olarak yukarıda açıklanmış olan kuramsal etik düşüncenin belirli yaşam ve eylem alanlarına uygulanmasıyla somutlaşması olarak açıklanabilir.⁶² Tıbbi etik, bilim etiği, ekoloji etiği gibi konular bu somutlaştırma girişiminin çalışma alanlarıdır.

Özel etik, uygulamalı etiğin bir uzantısı olarak düşünülmelidir. Özel bir eylem alanına ya da meslek gruplarına ilişkin etik çalışmalar bu alanın çalışma konusudur. Uygulamalı etik ile iç içe olduğundan sınırları net olarak çizilemez. Bu çalışmanın içeriğinde ele alınan iş etiği konusu da genel etik anlayışın iş yaşantısının pratiklerine uygulanmasını kapsar ve hem uygulamalı hem de özel etiği içeren bir karakter çizmektedir.

1.1.3.3. İş Etiği ve Tarihsel Gelişim Süreci

Son yüzyılda iş dünyasında ve akademik dünyada adından çok söz edilen iş etiğinin ortaya çıkışı ekonomik gelişmeler ve dinsel faktörler ile yakından ilgilidir. İş etiği terimi, bu konu üzerine yazılmış Türkçe eserlerin çoğunluğunda iş ahlakı terimi ile karşılanmaktadır. Ancak etik, daha önce belirtildiği üzere, ahlak üzerine düşünme etkinliğidir ve iş etiği genel ahlak kurallarını gündelik yaşamla ilişkilendiren uygulamalı etik konusu içerisine girmektedir. İş etiği aynı zamanda bir araştırma veya çalışma sahasıdır. Dolayısıyla bu metnin genelinde asıl konumuzu oluşturan organizasyonun ahlak anlayışı ile ilgili durumlarda iş etiği deyiimi, tarihsel geçmiş ve genel iş etiğinin konu edildiği durumlarda iş ahlakı deyiminin kullanılması tercih edilmiştir. Kapitalizmin yan etkilerinden haklar ile sorumluluklar çelişkisinin yarattığı gerilim üzerine düşünmenin bir biçimi olan iş etiği, yazık ki kimi zaman iş yaşamında kar elde edebilmenin bir başka yolu olarak da karşımıza çıkabilmektedir. Bireycilik felsefesine dayanan modern kapitalist dünyada toplumun temellerini

⁶² Pieper, **Etiğe Giriş**, s.86.

sorumluluklar değil sahip olunan haklar oluşturmaktadır⁶³. İş etiğine neden ihtiyaç duyulduğu sorusuna yanıt, tarihsel oluşturunucularda saklıdır. İş etiğinin değerler yönünden beslendiği dört ana alan vardır. Bu alanlar din, felsefi sistemler, kültürel deneyim ve hukuki sistemdir.⁶⁴

İş etiğine değerler yönünden kaynaklık eden din faktörü etiğin en eski esin kaynaklarındanıdır. Özellikle tarihsel perspektifte yoğun şekilde görülen dini değerlerin iş dünyası ile bağlantısı olgusuna, günümüzden de örnekler vermek mümkündür. Amerika Birleşik Devletleri'nde yaklaşık 7000 adet şirketin Hristiyanların kutsal kitabı İncil'in ilkelerine göre işlev gösterdiği bilinmektedir. Örneğin; Atlanta merkezli hızlı servis veren lokantalar zinciri Chick-fil-A Inc., ibadet günü kabul edilen Pazar günleri açılmamaktadır.⁶⁵ Türkiye'de de bazı örnekler bulmak mümkündür. Son yıllarda ülkenin özellikle güney sahillerinde hizmet veren bazı oteller, erkek ve kadınların ayrı ortak mekanları kullanmasını salık veren haremlik selamlık ilkesini uygulamaktadır. Sayısı 27'yi bulan, muhafazakar kesimin ilgi gösterdiği bu otellerde erkek ve kadınlar birbirleriyle karşılaşmayacakları şekilde havuz hizmetinden yararlanırken, tesislerde ayrıca kameralı cep telefonu kullanılması yasaktır ve alkollü içki de bulundurulmamaktadır.⁶⁶

Eski Yunan ve Roma uygarlıklarında ekonomik getiri sağlayan iş pratiklerini uygulayanlar daha alt sınıftan kimselerdi. Antik Yunan'da filozoflar ve soylular siyaset ve felsefe gibi daha seçkin konularla uğraşmayı seçmişlerdir. Onların düşüncesine göre polislerin ticari niteliğini oluşturan işler, emek koyularak yapılan üretim işleri, değiş tokuşlar kölelerin ve aşağı tabaka yurttaşların uğraştığı pek de itibarı olmayan işlerdi.⁶⁷ Roma döneminde bu tutum sürmüş, bu faaliyetler alt sınıfların uğraşı olarak kalmıştır. İnsanlık tarihinde Roma ve Eski Yunan'ın tersine ticarete karşı olumlu tutum geliştiren toplumlar da mevcuttur. İş ahlakı dinlerin, toplumsal bir zorunluluk olarak ahlak anlayışlarını ticarete uygulamalarıyla önemli

⁶³ Rogene A. Buchholz, Sandra Rosenthal, "Ethics, Economics, and Service: Changing Cultural Perspectives", **Re-Imagining Business Ethics: Meaningful Solutions For A Global Economy**, Ed. by Moses L. Pava, Patrick Primeaux, Netherlands, Elsevier Science Ltd., 2002, p.3.

⁶⁴ George A. Steiner, John F. Steiner, **Business, Government, and Society: A Managerial Perspective, Text and Cases**, 8. bs., Singapore, McGraw-Hill, 1997, s. 184,192.

⁶⁵ **A.e.**, s.185-186.

⁶⁶ "Muhafazakar Tatil Patladı, Tesettür Otel 27'ye Çıktı", 9 Haziran 2007, Hürriyet Gazetesi, Arşiv, (Çevrimiçi) www.hurriyet.com.tr, 3 Aralık 2007.

⁶⁷ Ağaoğulları, **Kent Devletinden İmparatorluğa**, s.21-22.

bir yol kat etmiştir. Özellikle kurtuluş dinlerinin ortaya çıktığı toplumlarda bu konu düzenlemeler getirecek şekilde ele alınmıştır.

İlk indirilen ilahi din olan Musevilik, birçok Yahudi tarafından ünlü hahamlarca kaleme alınan ve kutsal kitap Tevrat'ın tefsiri sayılan Talmud'lardan öğrenilmiştir. Bu yazınlarda sosyal adalet, özel mülkiyet, kar, fiyat kontrolü, ölçüler tartılar ve kalite hakkında hükümler yer almaktadır.⁶⁸ Her ne kadar Max Weber tersini düşünse de Werner Sombart, Yahudi inancının kapitalizmin gelişiminde oynadığı rolün önemini altını çizmiştir. Yahudilerin merkezsiz yaşantısını tarihsel olaylarla birleştirerek, Yahudilerin kapitalizmin doğuşunda oynadıkları rolü betimlemiş ve bir Yahudi profili ortaya koymaya çalışmıştır. Bu profile göre yazar, akılcılık prensibinin tüm temeli oluşturduğunu öne sürerek dört önemli, karakteristik belirler. Bunlar entelektüellik, teleoloji, enerji ve hareketlilik⁶⁹. Entelektüellik, Yahudilerin tarih boyunca kol emeği ile değil beyin gücü ile yaşamlarını sürdürdüğüne işaret eder. Bu nedenle eğitime çok önem verirler. Teleolojik yaklaşım, bu toplumun yaptıkları işlerde sonuca odaklı davrandıklarından bahseder. Bu durumda süreç önemini kaybeder. Önemli olan sonuca varabilmektir. Enerji ve hareketlilik karakteristiklerinin kaynağı ise dini buyruklarda ön görülen düzenli ve kısıtlanmış aile hayatının Yahudi toplumuna enerjisini ticari işlere verebileceği bir ortam hazırlamasıdır. Bir Yahudi sürekli kısa ya da uzun vadeli bir amacı gerçekleştirmek üzere hareket halindedir. W. Sombart'ın tespitlerinden biri olan Amerika Birleşik Devletleri'nin tam anlamıyla Yahudi etkisiyle yoğrulmuş bir ülke olduğuna dair düşüncesi kanımızca dikkate değerdir.⁷⁰ İsrail lobisi Amerika Birleşik Devletleri'nde yabancı lobiler arasında en iyi organize olmuş lobidir. Ayrıca 30 milyon dolar bütçeyle finansal açıdan çok güçlü olan lobinin siyasi karar alma sürecini ve kamuoyunu etkilemek konusunda son derece başarılı olduğu bilinmektedir⁷¹. İsrail-Amerika ilişkileri üzerine çalışan bu lobi dışında başka Yahudi lobileri de mevcuttur. Günümüzde Amerika yasama sisteminin lobi aktivitelerine duyarlılığı düşünüldüğünde Yahudi lobisinin etkisinin çok yüksek olduğu açıktır. İş yaşamının

⁶⁸ Mahmut Arslan, **İş ve Meslek Ahlakı**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001, s.30.

⁶⁹ Werner Sombart, **Kapitalizm ve Yahudiler**, Çev. Sabri Gürses, 2. bs., İstanbul, İleri Yayınları, 2005, s.

⁷⁰ **A.e.**, s.56-229, 240.

⁷¹ Tayyar Arı, **Amerika'da Siyasal Yapı Lobiler ve Dış Politika**, 3. bs., İstanbul, Alfa Kitabevi, 2000, s.241-242.

yüksek mevkilerindeki Yahudi iş adamları kendi karakteristik özelliklerini iş pratiklerine yansıtacaklarından, iş etiğine etki etmeleri kaçınılmaz olacaktır. Hız, entelektüel sermaye, sonuca odaklılık da zaten kapitalizmin koordinatlarını vermektedir.

Hristiyan inancında Katolik Kilisesi'ne tepki olarak ortaya çıkan akımlarla ticari konulardaki dogmalar farklılaşmaya başlamıştır. Protestan etiğin ahlaki çerçevesi kapitalizmi biçimlendiren en önemli etmenlerden biridir. M. Weber, Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu adlı eserinde Kalvinizmin dini inanışları ve kapitalist bakış açısı arasında ilişkiler kurarak Kalvinizmin görüş ve öğretilerini rasyonel yaşama diğer fraksiyonlara oranla daha yakın olarak konumlandırır. Kalvinizmin takipçileri olan burjuvalar, bu fikrin ilk temsilcileri olarak yerlerini almıştır. M. Weber'in Protestan ahlakı olarak adlandırdığı bu dini inanışlar, çok çalışan ve sebat eden çok servet yapan, yaptığı serveti yine işine yatıran bir kişilik biçimlendiriyordu. M. Weber kapitalizmin yalnızca din dolayısıyla geliştiğine inanmıyordu. Bunun yanı sıra 16. ve 17. yy.'da ivme kazanan kapitalist aktivitelerinde rolü olduğunu düşünüyordu.⁷² M. Weber kapitalizmin ruhunu açıklarken, Amerikan tarihinin bilim, sanat ve siyaset adamı Benjamin Franklin'in rasyonel yaşamın düzenlenmesine ilişkin düşünsel mirasından da örneklerle yer verir. B. Franklin'e göre ahlaki yönelimler yararcılığın etkisi altındadır ve insanların daha çok para kazanma itkisi tarafından kontrol edildiğine inanır.⁷³ M. Weber'in yaklaşımı günümüz kapitalist dünyasının bireyci tutumu ile uyushmaktadır.

İslam dünyasının ticaret ile ilk bağlantısı, İslam Peygamberi Hazreti Muhammed'in bizzat tüccarlıkla geçiniyor olmasıyla başlar. İslam'ın indirildiği coğrafya olan Arap yarımadası M.S. 7. yy.'da ticaretin merkezi idi. İslam ahlak sisteminin tüccara ve ticarete verdiği mevki ticareti daha da geliştirmiştir. Peygamber'in ölümünden sonra Araplar hızla yayılmış Batı'da İspanya'ya kadar fetihlerini gerçekleştirmişlerdir. Derin İslam kültürü, ilim ve tıp alanında batı toplumlarına örnek olmuştur. İslam ahlakının kaynakları, yol göstericileri Kur'an-ı Kerim ayetleri ve hadislerdir. Bu buyruklar batı dünyasının önde gelen filozoflarından I.Kant'ın ödev ahlakı ile

⁷² Buchholz, Rosenthal, "Ethics, Economics, and Service: Changing Cultural Perspectives", s.4-5.

⁷³ Max Weber, **The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism**, Çev. Talcott Parsons, New York, Charles Scribner's Sons, 1976, s. 52-53.

örtüşmektedir. Koşulsuz buyruk bize ödevi yerine getirmemizi söyler ve evrenseldir. Kutsal kitabın buyrukları da bu anlamda benzerlik gösterir. Ancak I.Kant'ın kaynağı akıldır. İslam'ın ise Allah'tır. İslam ahlakı evrenseldir. Hem dini hem kişisel hem de sosyal anlamdaki sorunlara yanıt verecek kadar geniş bir sentezdir.⁷⁴ İslam'ın yaşamın pek çok alanında olduğu gibi ekonomi alanına ilişkin de buyrukları vardır. İslam ekonomisinin kitap ve sünnete göre konulan dört genel ilkesi vardır.⁷⁵ Birinci ilke; kişinin kazancı ve serveti çalışmasıyla doğru orantılıdır. Hileli yollarla kazanç elde etmek, başkalarının emeğinden faydalanmak günahdır. İkinci ilke; üretim, değişim ve tüketim gibi tüm ekonomik aktivitelerde dürüstlük esastır. Üçüncü ilke; ekonomik ilişkilerde çeşitli iş kolları arasında yardımlaşma ve dayanışma bulunmalıdır. Rekabet ölçülü olmalı ve insanlar diğerlerinin kazancını kıskanmamalıdır. Dördüncü ilke; dünyada sahip olunan maddi olanaklardan yararlanmayı bilmelidir. Sahip olunan olanaklarla ihtiyaç sahiplerine yardım etmenin önemi büyüktür.

Dinsel artalan toplumların sosyo-kültürel yapılarının içine derinden işlediğinde, toplumların çeşitli konulara karşı tutumlarında, tek neden olmamakla birlikte, güçlü referans noktaları sağlamaktadır. Konu iş etiği olduğunda karşımıza çıkan ahlaki açılımlar, sanayi devrimi öncesi temelini kaçınılmaz olarak dinsel ve felsefi söylemlerde buluyordu. Sanayi Devrimi sonrasında günümüze kadar olan dönemde kuşkusuz pek çok gelişme olmuştur. Yerküre üzerinde küreselleştirilmemiş hiçbir şey kalmazken, iş ahlakı da bu süreç içerisinde herkes yararlanabilsin diye evrenselleştirilmiş, insansızlaştırılmış ve standartlaştırılmış kurallar bütünü olarak yerini almıştır. Birçok şirketin kurumsal internet sayfalarında ilan ettikleri ve yerine getirdiklerini ileri sürdükleri etik kodlar doğru davranış için bir harita olabilir. Ancak tarihsel ve kültürel dokudan son derece kopuk ve soyut durumları uygulanabilirlikleri konusunda kuşku uyandırmaktadır.

1.1.3.3.1. İş Etiğinin Dünyada Gelişimi

İş etiği kavramının ortaya çıkışının temeli toplumların ekonomilerinin ve üretim ilişkilerinin farklılaşmasının getirdiği ihtiyaçlardır. Amerika, Avrupa ve Doğu

⁷⁴ Osman Pazarlı, **İslamda Ahlak**, 2. bs., İstanbul, Remzi Kitabevi, 1980, s.60-69.

⁷⁵ A.e., s.324-325.

toplumları ekseninde iş etiğinin gelişimine bakıldığında özellikle endüstri devrimine kadar hatta 20. yy. başlarına kadar tarih, kültür ve din unsurlarının biçimlendirici etkisi görülmektedir. Endüstri devrimi sonrasında iş bölümü ve uzmanlaşmanın başlamasıyla iş ahlakı dinsel kimliğinden sıyrılarak profesyonel bir araştırma alanı haline dönüşmüştür.

Thomas F. McMahon, Amerikan iş ahlakının gelişimini tarihsel olarak bölümlendirerek inceler. 1700 ile 1776 yıllarını kapsayan ilk evre, ideolojilerin kaynağı ve kökenlerinin biçimlendiği evredir. Bir İngiliz kolonisi olarak kurulan Amerika'nın iş etiğine ilişkin ilk görünüşleri, İngiliz yasalarının ve iş pratiklerinin uygulanması şeklinde olmuştur. 1700'lü yıllarda komisyonculuk ve toptancılıkla geçinen Amerikalı iş adamı, sanayi devriminin el tezgahlarını makineleştirmesi ve ev içi üretimi fabrikalaştırmasıyla, kitlelere mal üretip satan, hammadde tedarik eden bir kimliğe büründü. İş hayatının dinsel bağıntılarının çok önemli olduğu bu dönemde iki temel görüş gelişmiştir. İlki, Cotton Mather ve B. Franklin'in de savunduğu bir görüş olan zenginliğin insanlara verilen ilahi bir lütuf olduğu düşüncesi, diğeri ise John Woolman tarafından öne sürülen tüccarların toplumun iyiliği için çalışan vekiller olduğu inancıdır. İşadamları kendilerini maddi olarak kendilerinden daha az şanslı olanlara hamilik ya da vekillik yapan kimseler olarak görüyorlardı. Bu hakkı da Hristiyan inancına göre Tanrı'dan alıyorlardı. Bu iki dini tabanlı gelenek bu evrede ve 19. yy.'da da etkisini sürdürerek iş yaşamının ahlaki boyutunu inşa etmiştir.⁷⁶ Sanayi Devrimi ertesinde, 1831'deki Amerika ziyaretinden sonra Alexis de Tocqueville, bu yeni kıtanın iş ve toplum yaşamını inceleyerek Amerika'da Demokrasi adlı eserini yazmıştır. Eserinde A. Tocqueville, Amerika'nın bireycilikle kişisel çıkarlar prensibiyle başa çıktığından söz eder. Fransız düşünür, Amerikan toplumunun uzun vadeli daha üstün çıkarlar için kısa vadeli kişisel çıkarlardan fedakarlık etme tutumu üzerine kurulu aydınlanmış öz çıkar prensibini benimsediğini söyler.⁷⁷ Temel iki gelenekten türeyen diğeri bir ideoloji ise A. Smith'in fabrika sisteminin gelişmesiyle büyük etki yaratan, büyük işletmeyi savunan sosyal Darwinist savıdır. "Toplumda en güçlü olan yaşamını sürdürmelidir", ifadesiyle

⁷⁶ Thomas F. McMahon, "A Brief History of American Business Ethics", **A Companion To Business Ethics**, Ed. by Robert E. Frederick, United Kingdom, Blackwell Publishing, 2003, p.342.

⁷⁷ Alexis de Tocqueville, **Democracy in America**, Çev.Henry Reeve, Alexis de Tocqueville Institution, (Çevrimiçi) http://adti.net/toc_book/ch2_08.htm, 2 Kasım 2007.

yaşam bulan bu ideolojinin destekleyicileri William Graham Sumner ve Herbert Spencer gibi düşünürler, ilerlemenin orta sınıf erdemleri olarak da bilinen, çok çalışmak, tasarruf etmek ve öz disiplin ile gerçekleşeceğine inanmışlardır.⁷⁸ Katolik kilisesinin evrensel iktidarının dışında kalan insan toplulukları bu dünyada zengin ve hareketli bir yaşam şekli sunan düşünce şeklinden etkilendiler. Zaman içerisinde Protestan etiği zenginlik ve zengin olmanın önemine ilişkin temel söylemlerin dışında kalan kısmı olan din ögesinden sıyrılarak Amerikan toplumunda kapitalizmin gelişimi açısından önemli bir yere sahip oldu. Protestan ahlakı kapitalizmin ilk zamanlarında ahlaki bir çerçeve önermiş olan sosyal ve ahlaki bir buluş niteliğindeydi. Üretim ve büyümenin insani ve kapitale yönelik kaynaklarına vurgu yapıyordu. Üretimin insani boyutunda insanlar hem çok çalışmalı hem de kazandıkları parayı tekrar sürece sokmalıydılar. Böylece toplumun tümünde üretim artacak ve ekonomik kazanç büyüyecekti. Protestan etiğin toplumsal fayda anlayışı net olarak ekonomik kazancın büyümesi idi. Endüstri devriminin ilk evrelerinde, Protestan ahlakı gerekli olan kapitalin sağlanması için işlev gördü. Döngüsel olarak, elde edilen kazanç ve tekrar yatırım yapılarak değerlendirildi. Böylece kapitalden oluşan bir taban oluşması sağlandı. Protestan ahlakı kalıplaşmış davranışlar yaratmıştır. Zenginlik ve çalışmaya ilişkin yarattığı tanımlar ve anlayış orta gelirli sınıfların ortaya çıkmasına sebep olmuştur.⁷⁹ Böylece hızlanan endüstriyel medenileşme, kültürlerin bu yeni gerçekliğe göre kendilerini ayarlamalarını sağladı. Bu ayarlama kurumsal organizasyonların kapitalist toplumlarda insanların davranışlarını açıklamak için davranış yönergeleri geliştirmeleri ve ekonomik doktrinler oluşturmaları şeklinde oldu. Böylece Protestan ahlakı endüstriyel medenileşme ve kapitalizmi meşrulaştıran, statükoyu destekleyen rutin ve devamlı bir duruma dönüştü.⁸⁰

Amerikan iş ahlakında aydınlanma döneminin etkileri 1777 ile 1890 yılları arasında, devlet adamlarının aydınlanma çağının iki ünlü filozofu olan Jean-Jacques Rousseau ve J. Locke'dan etkilenmeleri üzerine yaşanmıştır. J. J. Rousseau'nun genel istenç kavramıyla açılmadığı toplum sözleşmesi kuramı ve J. Locke'un doğal bir hak olarak

⁷⁸ McMahon, "A Brief History of American Business Ethics", s.343.

⁷⁹ Buchholz, Rosenthal, "Ethics, Economics, and Service: Changing Cultural Perspectives", s.5-6.

⁸⁰ A.e., s.6

tanımladığı mülkiyet kavramı, Andrew Carnegie ve Henry Ford tarafından zamanın güncel iş pratiklerine uygulanmıştır. İlk evredeki ideal vekillik prensibi, bu dönemde, güçlü olanın hayatta kalması anlayışının gerisine düşmüştü. Ne olursa olsun üretim yapmak en önemli amaç haline gelmiştir. A.Carneige zengin olanın toplum için en iyiyi bildiğini, ilerlemeyi sadece zengin kesimin sağlayabileceğini öne sürmüştür. Bu dönemde endüstriyel büyüme yaşanırken işçi sınıfı ve işveren arasındaki kutuplaşmalar derinleşmeye başlamıştır. 19. yy. sonunda başlayan Soyguncu Baronlar döneminde, vekillik prensibinin sosyal amaçları tamamen terk edilerek, yarattığı kişisel katkılar ön plana çıkmış, önceki dönemlerin tersine Tanrı'nın iş dünyası ile bağlantısı olmadığına inanç duyulmaya başlanmıştır. Amerika'da ticari hukuka ilişkin pek çok düzenleme de⁸¹ bu dönemde yapılmıştır. Üretim devlerinden Henry Ford üretim verimliliğini artırmak için yürüyen bant tekniğini geliştirmiş, böylece sadece endüstriyi değil kültürü de etkileyen bir dönemi başlatmıştır⁸². H. Ford'dan esinlenen Frederick Taylor işçi sınıfına daha iyi maaş verilmesi, çalışma saatlerinin kısaltılması ve işçilerin daha planlı aktiviteler ile işlerini yapmalarını sağlanması yaklaşımıyla üretimde yeni bir çağ başlatmıştır.⁸³ Endüstri devrimi sonrası batı dünyasında iş ahlakının tarihi gelişimi beş dönemde incelenebilir:⁸⁴ (1900-1920) İlk Ahlak Araştırmaları Dönemi; (1920-1950) Profesyonellik Dönemi; (1950-1970) Karmaşa Dönemi; (1970-1990) Düzenleme Girişimleri; 1990 ve sonrası Küreselleşen İş Ahlakı.

1900-1920 Yılları İlk Ahlak Araştırmaları Dönemi: 1891-1963 yılları arasında Amerikan iş etiğinin olgunluk çağı yaşanmıştır. Büyük Buhran sonrası hükümetin uygulamaya soktuğu reform paketine rağmen ekonomi ancak on yılda kendini toparlamıştır. Bu dönemde iş ahlakını etkileyecek gelişmelerden biri tekelleşmeye karşı alınan önlemlerdir. Elektrik endüstrisinde fiyat sabitlemesine gidilmiş ve anti-tröst yasasına aykırı hareket eden şirketler cezalandırılmıştır.⁸⁵ Avrupa'da iş etiği, Amerika'nın tersine akademik bir çizgi izleyerek ilerlemiştir. Endüstri devriminden

⁸¹ The Sherman Anti-trust Act (Sherman Anti-tröst Kanunu) 1890, The Interstate Commerce Commissions (Eyaletlerarası Ticaret Komisyonları) 1886 gibi düzenleme araçları bu dönemde karşımıza çıkmaktadır.

⁸² Fordizm

⁸³ McMahon, "A Brief History of American Business Ethics", s.344.

⁸⁴ Arslan, **İş ve Meslek Ahlakı**, s.35-36-37-38-39-40.

⁸⁵ McMahon, "A Brief History of American Business Ethics",s.346.

sonra 1920’li yıllara kadar ahlaki rehberliğe ihtiyaç duyan işletme konuları akademik ortamda saptanmaya çalışılmıştır. Ahlakî yönden özellikle mercek altına alınan meslekler arasında gazetecilik, muhasebecilik ve hukuk yer almaktadır.⁸⁶ Gelişen endüstrinin ve teknolojinin iş dünyasında yarattığı ikilemlerin önüne geçebilmek için bazı ahlaki kurallar geliştirilmiştir.

1920-1950 Yılları Profesyonellik Dönemi: Meslek ahlakı ilkelerinin oluşturulması bu dönemin en önemli özelliğidir. Bu safhada iş etiğini şekillendiren Amerika, kodlar ve standartlar geliştirirken Avrupa’da konu daha felsefî ve ilahî açılardan ele alınmıştır.⁸⁷ Bu dönemde meydana gelen en önemli gelişme Hem Amerika’da hem de Avrupa’da meslek sayısının artmasıdır. İngiltere’de 1920 yılında kurulan Endüstriyel Yönetim Enstitüsü zaman içerisinde iş etiği disiplininin ilahiyat ve felsefenin hegemonyasından çıkararak işletmecilik okulları müfredatına sokmuştur.

1950-1970 Yılları Karmaşa Dönemi: Avrupa ve Amerika’nın ekonomik açıdan hızla geliştiği yıllar olması nedeniyle ahlaki açıdan kargaşa yılları olarak da nitelendirilebilir. Kitle üretimi yapan firmalar, dev firmalar pazarın büyük oyuncularına haline gelmeye başlamıştır. 1960’lar iş ahlakı alanında araştırmaların ve üniversitelerde iş ahlakına ilişkin derslerin sayısının arttığı, içeriğinin genişlediği yıllardır. Amerika’da olan gelişmelerden biri 1961 yılında Harvard Üniversitesi’nde Raymond C. Baumhart isimli bir doktora öğrencisinin, iş dünyası çalışanlarıyla 1700 adet soru formu ve 100 adet yüz yüze görüşme ile yaptığı araştırma sonuçlarının Harvard Business Review dergisinde yayınlanmasıdır. Araştırma sonuçları genel olarak şirketlerde çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin etik dışı hatta kanun dışına varabilecek davranışlar sergilemekte olduklarını göstermekteydi. Amerika genelinde ses getiren bu çalışma hükümeti ve şirketleri harekete geçirerek ülke genelinde etiğe aykırı tutumlara karşı bilinçlendirme yaratmak için kampanyalar başlamasına neden oldu. Bir büro kurularak üniversitelerin, kiliselerin, okulların ve şirketlerin desteğiyle konu ile ilgili seminerler, çalıştaylar düzenlendi.⁸⁸ R. C. Baumhart’ın makalesinden sonra Johnson & Johnson gibi bazı şirketler etik kodlar bile geliştirdi. Zamanın iş ahlakı konuları yönetici olarak görev yapan şirket çalışanlarının etik karar

⁸⁶ Arslan, **İş ve Meslek Ahlakı**, s.35-36.

⁸⁷ A.e., s.36-37.

⁸⁸ McMahon, “A Brief History of American Business Ethics”,s.346.

mekanizması, işe alma işten çıkarma, güvenli çalışma koşulları, çıkar çatışmaları, ticari sırlar gibi konulardı. Yapılan etik kodlar ise genelde şirketin çalışandan beklentisini temel alarak kurgulanmıştır. İş etiğini etkileyen diğer bir gelişme ise 1962-1970 yılları arasında sosyal konuların yükselişine denk gelen zaman diliminde kabul edilen 1964 Sivil Haklar Kanunu ve 11246 numaralı kanun hükmünde kararnamedir. Bu kanunla, iş yerindeki ayrımcılık hem suç hem de etik dışı bir davranış olarak sayıldı. Çalışanlarla ilgili işe alınma, çıkarılma, terfi, ödeme gibi konulara ilişkin ırk, din, dil, cinsiyet, milliyet ve orijin ayrımı suç sayıldı. Bu dönemde yaşanan ayrımcılığın bir hedefi de 1970’li yıllarda iş hayatında aktif roller üstlenmeye başlayan kadınlardı. Cinsiyet ayrımcılığı, aynı işte çalışan kadınların erkeklere göre daha az maaş alması, cinsel sömürü gibi konularla ilgili davalar mahkeme gündemini oluşturan konular arasındaydı.⁸⁹ ABD’nin aksine Avrupa’da iş ahlakı çalışmalarına teolojik bakış açısı önemli yer tutmuştur. İş ahlakı üzerine yazarlar genellikle Anglikan Kilisesi bağlantılı olmuş, şirketlerin çalışan ve yöneticileri Katolik Kilisesi bünyesinde oluşturulan organizasyonlarda bir araya gelmişlerdir.⁹⁰

1970-1990 Yılları Düzenleme Girişimleri: İş ahlakının hem akademik dünyada hem de iş dünyasında kurumsallaştığı dönemdir. Bu dönemde iki karşıt görüş ortaya çıkmıştır. İş ahlakını savunanlar ve karşıt görüştekiler. Savunucular, şirketlerin topluma karşı sahip oldukları sorumlulukların göz önünde bulundurulmasını öne sürerken karşıt görüştekiler ise ahlakın insan doğasına ait bir özellik olduğunu işletme ahlakı diye bir kavramdan söz edilemeyeceğini düşünüyorlardı. Bu dönemde toplumun işletmelerden uymasını beklediği ahlaki kurallar oluşturulmaya başlanmış ve işletme politikalarına dahil edilmiştir.⁹¹ Hem hükümetlerin kanuni düzenlemeleri hem de çevresel baskılar işletmeleri sosyal sorumluluk adına bazı önlemler almaya itmiştir. ABD’de ekolojik çevrenin verdiği kirlenme sinyallerini dikkate alan hükümet 1970 yılında Çevre Kanunu’nu kabul etmiştir. Bu kanun, şirketleri çevreye duyarlı faaliyet göstermeleri için yatırımlar yapmaya yönlendirdi. Bu yatırımların yüksek maliyetleri şirketlerden tepkiler yükselmesine sebep olsa da, bu dönem

⁸⁹ A.e., s.347-348-349.

⁹⁰ Arslan, **İş ve Meslek Ahlakı**, s.38-39.

⁹¹ A.e., s.39.

çevresel iş etiğinin doğuşuna temel oluşturur.⁹² Amerika, iş dünyasının faaliyetleri ve toplum arasındaki etkileşimin yarattığı gerilim noktalarından yola çıkarak kimi zaman kanuni yaptırımlar kimi zaman tutum değişikliği yaratacak kampanyalardan yararlanarak iş etiği anlayışını geliştirmiştir. Tüm bu gelişmeler sosyal baskıya duyarlılığı ve proaktif tutumu öngören sosyal cevap verilebilirlik anlayışının gelişmesini ve işletmenin faaliyetlerinden etkilenen tüm kamuları ifade eden paydaş anlayışının gelişmesini sağlamıştır. İş dünyasının sosyal duyarlılık göstererek faaliyetini öngören paydaş yaklaşımı dışındaki diğer bir öneri de erdem etiği yaklaşımı olmuştur.⁹³ Amerika'nın kuruluşundan bu yana Hristiyanlık dininin etkisiyle şekillenen iş adamının ilahi hakkı anlayışı zaman içerisinde dinsel motiften ayrılarak çalışanlar, müşteriler ve rakipler de dahil olmak üzere işletmelerin tüm paydaşlarının yaşam kalitesine, varlık alanına saygı göstererek faaliyette bulunma anlayışına doğru değişmiştir. İş ahlakının dinsizleşmesi küresel arenada Amerikan tarzı önermeleri izleyen ülke sayısını artırmıştır. İş ahlakının geliştirilmesine yönelik kurulan Amerikan orijinli sivil toplum kuruluşlarına üye olan çok sayıda ülkelerin şirket ya da sivil toplum kuruluşları ya da akademik yayınlarda örnek olay olarak yer alan Amerikan şirketleri, bu ülkenin önermelerinin geniş kesimlerce bilinip uygulanmasına yol açmıştır. Amerika bu konudaki üretkenliğini hiç kuşkusuz son derece hızlı gelişen kapitalist süreçlere borçludur. Amerika'da iş etiği konularının ele alınış biçimi genelde pratik yaşam deneyimleri üzerindendir.

İş etiği kavramının Avrupa'da biçimlenmeye başlaması 1980'li yılların başından itibaren olmuştur. Bu dönemde iş etiği konusunda kurulan en önemli uluslararası organizasyon Avrupa kaynaklıdır. 1987 yılında Hollanda'da kurulmuş olan kısaca EBEN olarak isimlendirilen Avrupa İş Etiği Ağı⁹⁴, iş dünyasından profesyonelleri, danışmanları, kamu sektörü yöneticilerini, akademisyenleri ve öğrencileri buluşturan bir yapıya sahiptir. Kar amacı gütmeyen kuruluş, kurulduğu tarihten 10 yıl sonra 750 üyeye ulaşmıştır. Avrupa'nın iş etiği anlayışı EBEN'in kuruluşuyla şekillenir. Kuruluş Avrupa'nın konuya yaklaşımını ve formülasyonunu temsil eden bir kimliğe sahiptir. EBEN yüklendiği görevi şöyle tanımlamaktadır: İş karar alma süreçlerinde

⁹² McMahon, "A Brief History of American Business Ethics", s.349.

⁹³ A.e., s.350.

⁹⁴ European Business Ethics Network.

önem kazanan girişimler, iyi uygulamalar, araştırma eğitimi, öğrenim ve ağ oluşturma konularındaki bilgilerin yayılmasını sağlayarak etik konusunda farkındalık yaratmak⁹⁵. Ağ, üyelerini aynı platformda eşit şartlarda diyaloga girmelerini sağlayarak, bir paylaşım ortamı yaratır ve iş etiği ilgili bilgi ve deneyimlerin yayılımını sağlar. Bu tavır Jürgen Habermas'ın iletişimsel eylem kuramını hatırlatan benzerlikler taşımaktadır. İletişimsel eylem, anlaşılmaya yönelmiş eylemdir. Taraflar anlaşmayı hedefleyerek eylemlerini görüş birliği içinde koordine ederler. Dil yetisi ve yorumlama anlaşma oryantasyonu için önemli unsurlardır. Her anlaşma süreci, kültürel olarak öncelenmiş ortak bir anlama zemininde gerçekleşir. Bu durumda dil bir araçtır. İletişimsel eylemle birbiriyle bir konuda anlaşılan taraflar hem nesnel (gerçekler) hem sosyal (nedenler, ilişkiler) hem de öznel (kişi, kurum) dünyalar ile bağlantı kurmuş olmaktadır.⁹⁶ EBEN üyelerinin ilişki kurma biçiminde ortak bir kültürel alandan ve dilsel birlikten özellikle Avrupa Birliği noktasında bahsedilebilir. Dolayısıyla Habermasyen bir ortak zeminin varlığı göze çarpmaktadır. Etik konulardan farklı şekillerde etkilenen grupların anlaşmaya oturduğunu, eşit koşullarda bir araya geldiğini ve geçerli argümanlarla katılımında bulunduklarını bildiğimize göre iletişimsel eylem kuramıyla bağlantı kurabilmek mümkündür. EBEN'nin işlevine olan gereksinimin çıkış noktası ilkesel ve pragmatik olmak üzere iki şekilde açıklanabilir: İlkesel olarak iş etiği uzmanlarının, iş dünyası temsilcileri ile ortak bir dil çerçevesinde, süreklilik arz eden değiş tokuş ve müzakere süreci geliştirmedikleri takdirde üzerinde çalıştıkları konuya hakim olma kapasitesine dahi sahip olamamaları, pragmatik olarak ise uygulayıcılar ya da profesyoneller geliştirilen iş etiği yaklaşımlarını fark etmiyorlarsa bu konu üzerinde enerji harcamak yersizliği.⁹⁷ Akademik çevreler ile iş çevrelerinin birbirine bu kadar yaklaşması dünyada sık rastlanır bir durum olmaması bakımından yaklaşım ve diyalog biçimi büyük bir yenilik olarak nitelenebilir. Değişen dünya koşullarının şirketleri politikalarında değişiklik yapmaya zorlaması, yaşı bir asırdan büyük şirketlerin tarihçesinde gözlemlenebilir. 1833 yılında Hollanda'da kurulan dünyanın en büyük

⁹⁵ Who We Are, European Business Ethics Network, (Çevrimiçi) <http://www.eben-net.org/>, 5 Kasım 2007.

⁹⁶ Jürgen Habermas, **İletişimsel Eylem Kuramı**, Çev. Mustafa Tüzen, İstanbul, Kalcı Yayınevi, 2001, s.122,129.

⁹⁷ Henk Van Luijk, "Business Ethics in Europe: A Tale of Two Efforts", **A Companion To Business Ethics**, Ed. by Robert E. Frederick, United Kingdom, Blackwell Publishing, 2003, p.356.

petrol şirketlerinden Shell'in, zaman içerisinde toplumla olan etkileşimlerindeki farklılaşma dikkate değerdir.⁹⁸ Shell kurulduğu yıllardan 20. yy'ın ortalarına kadar büyüme ve yatırımlarının geri dönüşü sürecini yaşamıştır. 1970'li yılların genel karakteristiğini yansıtan işletmenin çevreyle olan ahlaki etkileşimi, Shell bünyesinde günümüzde de geçerliliğini koruyan etik standartların oluşturulmasıyla ifade bulmuştur. 1976 yılında tüm küresel faaliyetlerinde etik iş standartlarını sağlamak için Shell, tüm dünya ofislerinde günümüzde hala düzenli olarak güncellenerek uygulanan Genel İş Prensipleri Beyannamesi⁹⁹ adı altındaki ilkeleri oluşturmuştur.¹⁰⁰ Daha sonraki on yıl şirket faaliyetlerine toplum onayıyla devam edilmesi gündeme gelmiştir. Bunun anlamı toplumun şirket faaliyetlerine olan tepkisiyle yol almaktır. Dolayısıyla reaktif bir tutumu ifade etmektedir. Shell'in bu konudaki son yaklaşımı ise kurumsal politikaya dahil edilmiş bir iş etiğidir. Şirketin faaliyet gösterme koşulu daha iyi bir dünya yaratmak için katkıda bulunmak olmalıdır. Bu tutum konuya yaklaşımın toplumsal iklime göre değil belirli bir politikaya göre planlanması açısından proaktiftir. Toplumsal tepkiler kanalıyla değil, toplumsal sorumluluk duygusuyla eylemde bulunmayı gerektirir.

1990 ve sonrası Küreselleşen İş Ahlakı: Hemen her işletmenin gündeminde yer alan iş ahlakı, kendini kurumsal politikalarda gösterme eğilimindedir. Büyük işletmelerin kurumsal yayınlarını incelediğimizde ya da çağımızın teknolojik olanaklarının bir konu hakkında bilgi edinmenin en hızlı yolu olan internet aracını kullanarak bu işletmelerin kurumsal sayfalarını taradığımızda karşılaştığımız bilgiler aslında tozpembe bir tabloyu yansıtır. Eğer tüm işletmeler iş ahlakını temel alarak oluşturdukları varsayılan politikalarını tam da tanımladıkları gibi uyguluyor olsalardı, o zaman dünyanın daha iyi bir yer olması gerekirdi. Hatta bu konuda yapılmış birçok araştırma ve çalışma anlamsız kılınabilirdi.

1.1.3.3.2. Türk Geleneğinde İş Etiğinin Kökenleri

Türk topluluklarının tarihte İslamiyet ile birlikte tanıştığı ahilik olgusu, yüzyıllar boyunca toplumsal yaşamda önemli rol oynamıştır. İslam ahlakının etkisiyle

⁹⁸ Luijk, "Business Ethics in Europe: A Tale of Two Efforts", s.358.

⁹⁹ Statement of General Business Principles

¹⁰⁰ Our History, Shell Group, (Çevrimiçi) <http://www.shell.com>, 7 Kasım 2007.

şekillenen ahilik müessesesi devlet ekonomisinin, iç huzurun ve yurt savunmasının önemli bir aktörü olmuştur. Osmanlı Padişahlarının dahi büyük saygı duyduğu ahiler, kurumsallaşmalarını takiben aldıkları isimle lonca birlikleri, sistemin devamlılığını üretim ve iş ilişkileri alanlarında sahip oldukları değerler ve bu değerleri koruma biçimleri ile başarıyorlardı. Kuşkusuz, aynı coğrafyanın ve kültürün mirasçısı olan Türk Ulusu için geçmiş deneyimleri öğrenmek günümüzün modern iş ahlakı yaklaşımlarını farklı bir bakış açısıyla görebilmek için gereklidir. Son yüzyılın teknolojik gelişmelerinin doğal sonucu olan küreselleşme toplum yaşantısının her boyutunu olduğu gibi iş yaşamını da etkilemiş, bu uyumlaşma sürecinde bazı sıkıntılar yaşanmış, yaşanmaya da devam etmektedir. İş ahlakı ve etik üzerine tartışmaların yapıldığı, kurumsal aktörlerin sosyal sorumluluklarının masaya yatırıldığı bu yıllarda, ilgili konulara ilişkin ulusal tavır belirlerken insanlık ve toplumlar yararını gözetken evrensel standartlar şüphesiz rehber olmalıdır; ancak; toplumlar birbirlerinden farklı dinamiklere sahip olabilir. Evrensel standartların iş süreçlerinde, olay ya da krizlerde yetersiz kaldığı noktalarda çözüm için Türk Kültürü sağlam bir esin kaynağı olabilir. Geçmişte yaşadıkları toplumların toplum ve iş yaşamı için ahlak referansı olan ahilik kurumunun gelenekleri günümüzün iş dünyasında uygulamak mümkün olmasa da hatırlanmalı, güç alınacak bir unsur olarak kabul görmelidir.

İslamiyet'in doğduğu coğrafya olan Arap Yarımadası Uzakdoğu, Hint Okyanusu, Afrika ve Akdeniz arasındaki ticaret yolları üzerinde bir köprü görevi görüyordu. İslamiyet ile birlikte toplumsal yaşamın düzenlenmesi, ekonominin ve ticaretin ahlak referansına dayalı bir anlayış içine alınması gündeme gelmiştir. Böylece İslamın ilkesel düşünceleri ister istemez ticaret yaşamının içine girmiştir.¹⁰¹ Her toplumda olduğu gibi İslam toplumlarında da bazı sosyal kurumlar ortaya çıkmıştır. Toplumsal ve ekonomik devamlılığı sağlama özelliği nedeniyle çok önemli bir müessese olan ahilik, kökleri İslamiyet öncesi dönemde atılmış ve Osmanlı Devleti devrinde en kurumsal düzeye erişmiş bir kurumdur. Sosyo-kültürel niteliği yanında bir eğitim kurumu olan ve Türklere özgü olarak şekillenen Ahilik, fütüvvet geleneğinden

¹⁰¹ **Lonca'dan Oda'ya, İstanbul Ticaret Odası'nın 125. Yıl Anısına**, Genel Danışman: İlber Ortaylı, İstanbul Ticaret Odası, s.24.

esinlenerek oluşmuştur.¹⁰² Türk geleneğinde Ahilik kurumu, yüzyıllar boyunca iş ahlakının referans noktası olması bakımından incelenmeye değer bir unsurdur.

1.1.3.3.2.1. Ahilik Kurumunun Ortaya Çıkışı ve Çöküşü

Arapça bir kelime olan *fütüvvet* kelimesinin sözlük anlamı gençlik, delikanlılık, yiğitlik ve cömertlik olarak yer alır.¹⁰³ Terimsel olarak ise kişinin kendinden başka insanları da düşünmesi, diğer insanlara yardım etmesi, yaşadığı toplum içerisinde gördüğü haksızlıkları önlemeye çalışması, dürüst ve ahlaklı bir insan olarak çevresindekilere örnek olması, mala, cana ve onura dil uzatmaması, kötü söz söylememesi, iyi ve olgun bir kişilik olarak gösteriştan uzak bir yaşam sürmesi anlamlarını taşır. Fütüvvet yaşam içerisinde öğrenilmesi gereken bir disiplini, duruşu ve bir yaşam tarzını ifade eder. Daha sonra esnaf birlikleri ve onların uymakla yükümlü oldukları kurallardan bahseden eserlere fütüvvetname adı verildiği görülmektedir.¹⁰⁴ Fütüvvetnameler, eski çağlardan başlayarak toplum düzeninin ve sürekliliğinin sağlanması için verilen öğütlerin formülleştirilmiş şeklidir. 13. y.y'dan itibaren de çeşitli örgütlenmiş kurumlar tarafından topluma ahlaklı kişiler ve iyi yurttaşlar yetiştirmeyi hedefleyen fütüvvetnamelerin ana ilkelerinin yönetmelik ya da tüzük olarak kullanıldığı görülür.¹⁰⁵ Dolayısıyla yüzyılların birikimiyle oluşturulmuş bu eserler İslam Dünyası'nda etik kodların, meslek ilkelerinin ön çalışmaları olarak kabul edilebilir.

Farklı kişiler tarafından yazılan fütüvvetnameler bulunsa da, bu yazınlardaki ortak görüşler şöyledir;¹⁰⁶ fütüvvet tüm iyi huylardır. İyi huyluluk, nefis'e hakim olma, Tanrı'nın buyruklarına uyma, herkese iyilikte bulunma, cömertlik, konukseverlik, din ve mezhep farkı gözetmeksizin bütün insanlara sevgi besleme ve yardım etme, tevazu, vefalı olma, doğruluk, güvenilir olma gibi iyi huyları olan kişi fütüvvet sahibidir.

¹⁰² A.e., s.52.

¹⁰³ Mustafa Nihat Özön, "Fütüvvet", **Büyük Osmanlıca-Türkçe Sözlük**, 3. bs., İstanbul, İnkılap Kitabevi, 1959, s.229.

¹⁰⁴ Cemal Anadol, **Türk-İslam Medeniyetinde Ahilik Kültürü ve Fütüvvetnameler**, 2.bs., Ankara, T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları, 2001, s.2.

¹⁰⁵ A.e., s.15.

¹⁰⁶ A.e., s.37.

Tasavvufi yaşıyışta da bir mertebe ve güzel yaşıyış olarak anlaşılan fütüvvetin müessesesi olarak nasıl ortaya çıktığı bilinmemekle birlikte, İslam dininin peygamberi Hz. Muhammed'in gençlik yıllarında fütüvvet yaşamına benzer izler görülmektedir. O dönemde renkli bir ticari yaşama tanıklık eden Mekke'de insanların hakkını, canını, malını ve namusunu koruyan teşkilatların oluştuğu konusunda bilgiler vardır.¹⁰⁷ Dönemin Mekke'si Arapların kendi aralarındaki savaşlar nedeniyle dışarıdan gelenler için can ve mal güvenliğinin olmadığı bir yer haline gelmişti. O sırada meydana gelen bir olaya göre, Yemen'den Mekke'ye mal satmak üzere gelen bir tüccarın mallarına şehrin nüfuzlu bir kişisi tarafından zorbalıkla el koyulmuştu. Yardım istemek için başvurduğu kimselerin, bu nüfuzlu kişiden çekindiklerinden kayıtsız kalmaları üzerine Yemenli tüccar, yüksekçe bir yere çıkarak yüksek sesle uğradığı haksızlığı halka haykırmıştır. Mekke'nin sosyal ve ticari yaşamında süregelen haksızlıklar ve zorbalıklardan karşısında rahatsızlık duyan, Hz. Muhammed'inde aralarında bulunduğu bir grup insan için bu olay bir mücadelenin de başlangıcı olmuştur.¹⁰⁸ Böylece adetleri fütüvvet ve daha sonra ahi birliklerinde görülen gelenekler ile benzeşen Mekke'nin ilk sosyal müessesesi olan Hılful-Fudul (faziletlerin yemini anlamına gelir) ortaya çıkmıştır. Fütüvvetin bugünkü anlamda örgütlü bir oluşum olarak ortaya çıkışı Hz. Muhammed dönemine rastlamaktadır. Tasavvufi hayatla birlikte yayılan fütüvvet böylece İslam Dini'nin yayıldığı tüm coğrafyalarda kendini göstermiştir.¹⁰⁹ İslam kanunları hayatın bütününe kapsar. Kur'an-ı Kerim'de ve hadis-i şeriflerde ekonomik faaliyetleri düzenleyen esaslı emirler vardır. Emek harcayarak bir ihtiyacı karşılamaya yönelik çalışmayı iş sözü ifade eder. Bu çalışma süreklilik kazanıyorsa buna meslek adı verilir. İş ve meslek İslam ahlakında kişinin toplumda tuttuğu yeri belli etmesi bakımından önemlidir. Meslek sahipleri, mesleki vicdanları sağlam, namuslu ve sözüne güvenilir kimseler olmalıdırlar. Kendi çıkarları için kalitesiz mal piyasaya veren, insanları aldatan meslek sahibinin ahlakı düşüktür, meslek vicdanı yoktur.¹¹⁰ Kur'a-nı Kerim'in En'am Suresi'nin 152. ayetinde "...Ölçüyü ve tartıyı doğru yapın..."

¹⁰⁷ Lonca'dan Oda'ya, İstanbul Ticaret Odası'nın 125. Yıl Anısına, s.52.

¹⁰⁸ Salih Suruç, Allah'ın Elçisi Hz. Muhammed'in Hayatı – Mekke Devri, C.I, 3.bs., İstanbul, Timaş Yayınları, 2007, s.114-115.

¹⁰⁹ Lonca'dan Oda'ya, İstanbul Ticaret Odası'nın 125. Yıl Anısına, s.52-53.

¹¹⁰ Pazarlı, İslamda Ahlak, s.330.

buyurulmaktadır. Dolayısıyla meslek sahibinin yükümlülüğü tam bir dürüstlük içerisinde davranmaktır. İslamiyeti benimseyen toplumlarda temelde bu ahlaki tutum benimsenmiş, tersi davranışlar ahlaksızlık sayılmıştır.

Selçuklular ve sonrasında kurulan Türk Beylikleri döneminde fütüvvet ayrı bir gelişme göstermiştir. Anadolu'daki fütüvvet mensupları 13. yy. ortalarında kendilerini *ahi*' olarak adlandırmışlar, böylece fütüvvet teşkilatından ayrılmışlardır. Ahilikle beraber o döneme kadar fütüvvet kuralları olarak övülen iyi huylara Türk insanının misafirperverliği de eklenerek Türk toplumuna özgü bir kurumun temelleri atılmıştır. Ahilik, ilkin Anadolu Türklerini daha sonra fetihlerle Kırım ve Balkanlar'ı da içine alarak sanat ve meslek sahiplerinin ortak ilke ve davranışları olarak benimsenmiştir.¹¹¹

Anadolu'da ahiliği ortaya çıkaran sebepler sosyo-ekonomiktir. Türklerin Anadolu'ya ayak basışı Bizans ordusunu 1071 yılında Malazgirt Ovası'nda bozguna uğratmasıyla olmuştur. Anadolu'nun verimli topraklarına yayılarak yerleşen Selçuklu Türkleri, ilk olarak göçebe atlılardan oluşuyordu; ancak; sonra Moğol Hükümdarı Cengiz Han (1155-1227) idaresindeki ordu Harezm, Buhara, Semerkant, Taşkent, Belh ve Merv gibi Türk şehirlerini ele geçirerek yerle bir etti.¹¹² Bunun üzerine can güvenliğinden endişe eden ve çoğu esnaf ve sanatkar olan Türk aileleri Asya'dan Anadolu'ya gelerek yerleştiler. Bu ikinci göç dalgasının ardından Türk esnaf ve sanatkarların Bizanslı meslektaşlarıyla rekabet edebilmesi, Türk halkının yeni yurdunda güvenli ve huzurlu yaşaması, dış dünyadan gelebilecek saldırılardan korunabilmesi, ekonomik ihtiyaçlarını karşılayabilmesi açısından temeli fütüvvete dayanan bir teşkilatlanmaya gidilmiştir.¹¹³ Bu ihtiyaçlar fütüvvetten farklı olarak Türk geleneğinin özelliklerini taşıyan ahiliğin doğmasını sağlamıştır.

Ahilik teşkilatının esnaf ve sanatkarlardan oluşan mensupları, belirlenmiş standartlarla ticari yaşamı sürdürmelerinin yanı sıra, yurdun savunulması gerektiğinde düzenli bir ordu, iç güvenliğin sağlanması için ise yüksek bir sosyal bilinç sahibi, adaletli ve ahlaklı kimseler olarak toplumun önemli ihtiyaçlarını

¹¹¹ Anadolu, *Türk-İslam Medeniyetinde Ahilik Kültürü ve Fütüvvetnameler*, s.47.

¹¹² A.e., s.48.

¹¹³ A.e., s.49

karşılıyorlardı. Ahi adayları bu amaçlar için, usta çırak ilişkisi çerçevesinde sıkı eğitimden geçiriliyordu.

Ahi, Arapça'da ihvan, kardeşim, ahilik teşkilatı ise kardeşlik teşkilatı anlamına gelmektedir.¹¹⁴ İlber Ortaylı, meslek birlikleri, meslek loncaları, meslek dayanışması gibi oluşumların her medeni toplumda rastlanabilecek evrensel teşkilatlanmalar olduğunu belirterek Ortacağ Avrupası'ndaki kuruluşlardan örnekler verir. Örneğin; ahilerin, şehirlerin savunma ve güvenlik alanındaki işlevini, Almanya'da Gilde'lere benzettir. Feodal devletler kuvvetlendikçe bu birlikler merkezi hükümetin kontrolüne girerek bazıları sona ermiş bazıları da ticaret ve zanaat odaları biçiminde işlevlerine devam etmişlerdir.¹¹⁵ Dolayısıyla ahi tarzındaki bir birliğin sadece Türk dünyasının geçmişine ait olamayacağını savunurken, ahi birliğinin kendimize göre renkleri, adetleri, protokolü, dini ve mistik bir karakteri olduğunu kabul eder.¹¹⁶ Türk geleneği ile biçimlenen bu teşkilatın işleyişini öğrenmek geçmişte var olan ilişki biçimleri hakkında bilgi sahibi olmamızı sağlar. Günümüz gündelik yaşam pratikleriyle karşılaştırma yapabilmek için geçmiş ahilik uygulamalarının bilinmesi önem taşımaktadır.

Selçukluların yerleştiği Anadolu bir Türk-İslam kültür merkezi haline gelmiştir. Ahilik teşkilatının 13. yy. ortalarında Anadolu'da Ahi Evran Şeyh Nasrüddin Ebu'l-Hakayık b. Ahmet el-Hoyi (1172-1262) tarafından kurulduğu kabul edilir.¹¹⁷ Bazı kaynaklarda adı Ahi Evren ve yaşadığı yıllar 1175-1268 olarak da belirtilen Ahi Evran, tam adındaki Hoyi kelimesinden anlaşılabileceği gibi Azerbaycan'ın Hoy kasabasındandır.¹¹⁸

Ahi teşkilatı Anadolu'da özellikle Osmanlı Devleti'nin kuruluş yıllarında hem toplumsal yaşamın düzenlenmesinde hem de savaşlarda son derece etkili bir şekilde görev yapmıştır. Beylik olarak kurulan Osmanlı, devletleşip kurumsallaşmasını tamamlarken Ahi teşkilatının da bazı işlevleri yiter. Bu işlevlerden en önemlisi kuruluş zamanında gösterdikleri askeri işlevlerdir. I. Murat döneminden itibaren yeniçerilik kurumu yapılandırılarak, Ahilerin askeri konulardaki katkısını bitirmiştir.

¹¹⁴ İlber Ortaylı, **Son İmparatorluk Osmanlı**, İstanbul, Timaş Yayınları, 2006, s.95.

¹¹⁵ İlber Ortaylı, **Osmanlı Barışı**, 2. bs., İstanbul, Timaş Yayınları, 2007, s.108.

¹¹⁶ Ortaylı, **Son İmparatorluk Osmanlı**, s.95.

¹¹⁷ Anadol, **Türk-İslam Medeniyetinde Ahilik Kültürü ve Fütüvvetnameler**, s.47.

¹¹⁸ **Lonca'dan Oda'ya**, İstanbul Ticaret Odası'nın 125. Yıl Anısına, s.52.

Devletin düzenli askeri gücünün oluşturulmasıyla bu görevin bitmesi doğaldır. II. Murat ve Fatih Sultan Mehmet dönemlerinde ise bağımsızlıklarını ve bazı toplumsal fonksiyonlarını da kaybederek tamamen devletin kontrolüne girmiş, bir esnaf teşkilatına dönüşmüştür. Gayrimüslim olan diğer Osmanlı esnafını da kapsayan lonca sistemine dönüşmüştür. Devlet tekeline dayanan bu gedik¹¹⁹ teşkilatı aktivitesini ve Ahi ruhunu kısmen de olsa 1839 yılında Tanzimat Fermanı'nın ilanına kadar sürdürür. Bu tarihten sonra sistem çöküntüye girmiştir.¹²⁰ Kırım Savaşı'nda *hasta adam* olarak nitelenen Osmanlı Devleti, hızlı bir çöküşün içerisindeydi. İlk dış borçlar alınmış, iç piyasaya giren ithal mallar Osmanlı'nın üretim-tüketim dengesini alt üst etmişti. Böylece 18. yüzyıldan beri çözülme içinde olan esnaf teşkilatının geleneksel yapısı 20. yy. başında devletin de çöküşüyle tamamen ortadan kalktı. Ülkeyi Avrupa'nın açık pazarı haline getiren 1838'de İngilizlerle imzalanan Baltalimanı Ticaret Antlaşması, kapitülasyonlara ek olarak yabancılara yeni ayrıcalıklar getirmiştir. Yabancıların mallarını, Osmanlı vatandaşından bile düşük bir vergi bedeliyle, ülkenin her yerinde serbestçe satabilmeleri sağlanmıştır.¹²¹ 1839 yılında Gülhane Parkı'nda Tanzimat Fermanı'nın okunmasına yaklaşıırken ülkenin esnaf ve sanatkarlar sınıfı büyük değişimler içerisine girmiştir. Ülkeye yabancı sermayenin gelmesi ve yurtdışından ithal edilen fabrika ürünlerinin dolaşıma girmesi, milli servetin dışarıya akarak, el tezgahlarına dayanan ekonominin çöküşüne sebep olmuştur. Eskiden varlıklı olan el tezgahı sahipleri, giderek iş yerlerini kapatarak fakirleşirken, Müslüman olmayan tebaa ise yabancı sermaye ve malların ülkeye girişinde aracı rolü oynayarak zamanla zenginleştiler. Yerli sanayi böylelikle gelişmelerden olumsuz yönde etkilendi. Çok miktarda ve az maliyetle üretilen fabrika malları ile rekabet edemeyen Osmanlı sanayi hızla geriledi. Örneğin; Bursa'da 1847 yılında 1000 adet ipek el tezgahı varken 1855 yılında 75 adete düşmüş, İstanbul'da 1866 yılında faaliyet gösteren 3100 el tezgahı, 1868'de 30 taneye gerilemiştir. Zenginleşen zümrede zamanla çok fazla sermaye toplanmaya başladı ve ülke onların faaliyetlerine ve paralarına ihtiyaç duymaya başladı. Tanzimat sonrasında çoğunluğu Rum, Ermeni ve Yahudi olan bu zümre mensupları

¹¹⁹ Bir işi yapmak üzere verilen hak.

¹²⁰ A.e., s.55-105.

¹²¹ Yaşar Çalışkan, M. Lütü İkiş, **Kültür San'at ve Medeniyetimizde Ahilik**, 2. bs., Ankara,T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları, 2001, s. 98.

yabancı ülke sermaye sahipleriyle birleşerek bankalar dahi açtılar.¹²² Böylece Osmanlı ekonomi ve sanayisi bir daha toparlanmamak üzere çökmüştür. Esnaf ve sanatkar teşkilatının durumu da pek farklı olmamıştır. Önceleri esnaf teşkilatının idarecileri esnaf tarafından en saygın en tecrübeli olanlar seçilerek atanmaktaydı. Çağına göre son derece demokratik bir sistemin ardından Tanzimat hareketiyle teşkilat idarecileri siyasi karar mekanizmadan çıkmış atama kararlarıyla göreve gelmeye başladılar. Ahilik ruhunu son dönemlerde az da olsa taşımaya çalışan esnaf teşkilatını çökerten, dış borçlar nedeniyle içinde bulunulan ekonomik bağımlılık ve yabancı malların pazarda serbestçe dolaşması faktörleri dışında değerler sistemindeki farklılaşmalardır. Osmanlı döneminin sonlarına doğru Avrupalı subay ve devlet görevlilerinin sosyal yaşamda yer alması, yabancı malların pazarda yoğunlukla dolaşıma girmesi Avrupalı gibi yaşama, tüketme, davranma alışkanlıklarının gelişmiş olduğu göze çarpmaktadır.¹²³ Bu durum yüz yılların gelenekleri olan gerektiği kadar üretmek ve tüketmek, ihtiyaç olduğu kadar kazanç sağlamak, gösterişsiz yaşam gibi davranışların bırakılıp tüketim toplumu alışkanlıklarına geçişin temellerini atılmasına yol açmıştır. Toplum alışkanlıklarının bu yönde değişimi doğal olarak değerlerin önem sıralarının değişimine yol açacak ya da önemlerinin azalmasına neden olacaktır.

1.1.3.3.2.1.1. Ahilik ve Özellikleri

Türklerin Anadolu'daki yaşam tarzlarını gerek Beylikler gerekse Osmanlı Devleti dönemlerinde yüzyıllar boyu etkilemiş olan Ahilerin temel düşüncesi insan sevgisine dayanıyordu. Adalet, ahlak ve akıl üstünlükleri gibi özellikleri sayesinde toplum içerisinde ırk, din, dil ve cinsiyet ayrımcılığının yapılmadığı, iç ve dış güvenliğinin sağlandığı, toplum üyelerinin mutlu ve huzurlu yaşadığı bir dönem yaratmışlardır. Toplumda en temel olarak adaletin, hakseverliğin, iç ve dış güvenliğinin sağlanmasının ardından gelen en önemli ilkelerden biri ise konukseverlik, konuğa ve yabancıya yardım etme konusudur.¹²⁴ Sadece bu özellikleriyle bile Ahiler batılı çağdaşlarının son derece ilerisinde yaşam görüşüne sahip kimselerdi. Toplumda bir anlamda kanaat

¹²² Tahsin Ünal, **Türk Siyasi Tarihi**, 6. bs., İstanbul, Kemer Yayınları, 1998, s.279-280-284-286.

¹²³ Çalışkan, İkiz, **Kültür San'at ve Medeniyetimizde Ahilik**, s.99-100.

¹²⁴ Anadol, **Türk-İslam Medeniyetinde Ahilik Kültürü ve Fütüvvetnameler**, s.49-91.

önderi olarak da görev yaptıklarından kendi özelliklerini yaşadıkları çevreye nüfuz ettirmişler, örnek olmuşlardır. Diğer bir dikkate değer nokta toplumda ayrımcılığa karşı takındıkları tavidir. Tarihte birçok medeniyete ev sahipliği yapmış olan Anadolu'daki din, dil, ırk mezhep çeşitliliğinin zenginliği Ahilerin yaşadığı dönem için de geçerlidir. Amerika Birleşik Devletleri'nde 1964 yılında kabul edilen Sivil Haklar Kanunu ile önlenmeye çalışılan, toplumu kargaşaya sürükleyen ayrımcılık sorunu üzerine bugün bile tam olarak sona erip ermediği konusunda tartışmalar yapılmaktadır. Oysa insan sevgisini merkeze alan Anadolu insanı farklılıkların bir sorun olduğunu dahi düşünmemiştir.

Sevgi temeline dayanan, insanlığın ekonomik ve toplumsal yararını birleştiren Ahiliğin kurucusu Ahi Evran'ın çağdaşı Mevlana Muhammed Celaleddin-i Rumi (30 Eylül 1207 - 17 Aralık 1273) ise bu sevgiyi içsel yolculukta aramıştır. Mevlana, ünlü sözü "Gel, kim olursan ol gel" çağrısı ile ayrımcılık düşüncesinin oldukça uzağında yaşamıştır. Alçak gönüllülük, sabır ve güzel ahlak gibi tüm özellikleri kendinde toplamış olan tasavvuf düşüncesinin önde gelen ismi Mevlana'nın gözünde insan son derece değerli bir varlıktır.¹²⁵

Ahi olmak çok fazla özelliği bir arada bulundurmayı gerektiriyordu; iyi huylu ve güzel ahlaklı olmak, işinde ve hayatında doğru güvenilir olmak, yalan söylememek, gözü-gönlü-kalbi tok olmak, cömert olmak, küçüklere sevgi göstermek, büyüklere saygılı olmak, alçak gönüllü olmak, güvenilir olmak, herkese iyilik yapmak, yanında çalışanları korumak ve gözetmek, dürüst olmak, örf ve adetlere uymak, azla yetinebilmek, ihtiyaçtan fazlasını diğerlerine dağıtmak, işinin ehli olmak, çalışkan olmak.¹²⁶ Ahilik, teşkilatlanma şekli ve sıkı eğitim-öğretim sistemiyle Anadolu'da geleneği yüzyıllar süren bir kurum yaratmıştır. Her şehirde, şehrin ihtiyacına göre bulunan esnaf ve zanaat birlikleri Kırşehir'de bulunan Ahi Evran zaviyesine bağlıydılar. Esnaf ve zanaatçıların arasında en çok hürmet edilen derneğe başkan seçilir ve ahi olarak adlandırılırdı. Başkan, diğer üyeler arasında kesin bir otoriteye sahiptir ve derneğin birlik ve dirliğini sağlayan yiğitbaşı (server) adı verilen bir de yardımcısı vardır. Ayrıca her şehirde bulunan birliğe de aynı yöntemle bir başkan seçilirdi. Şehirdeki her esnaf zümresi o zümreyi temsil eden bir şeyh, şeyh olmadığı

¹²⁵ **Mevlana'dan Altın Öğütler I**, Ed. Ziya Elitez, 6.bs., İstanbul, Kozmik Kitaplar, 2006, s.7,17.

¹²⁶ Çalışkan, İkiz, **Kültür San'at ve Medeniyetimizde Ahilik**, s.21-22-23-32.

zaman zümreyi temsil eden bir nakib, esnaf arasındaki anlaşmazlığı iş mahkemeye varmadan çözmeye çalışan bir yiğitbaşı, toplantı ve törenlerde dua eden, sanatın ustalarını anan, diğer zamanlarda esnafa töre ile ilgili bilgiler veren duacıdan oluşurdu. Birliğe kayıtlı olan şehirdeki dükkan sayısı kadar ahi bulunurdu. Zümrenin en kıdemli mensubu kethüda idi. Kethüda olabilmek için çok temiz, dürüst olmanın yanı sıra yine ahiliğin tüm özelliklerini taşıyan en az üç meşhur usta yetiştirmiş olma şartı aranırdı. Tüm meslek zümrelerinin kethüdaları birleşerek lonca adı verilen bir kethüdalar meclisi oluşturuyordu. Meclisin başına yine kethüdaların kendi aralarından seçtiği görevi ömür boyu süren bir başkan seçilirdi. Lonca, esnaf ve zanaatkarların karşılaştıkları sorunları değerlendirmek, çıkan anlaşmazlıkları mahkemeye gerek kalmadan çözümlemek, şikayetleri değerlendirmek, teşkilat mensupları arasındaki ilişkilerin gelişmesini sağlamak için gezi gibi sosyal aktiviteler organize etmek gibi görevleri yerine getiriyordu. Ahi olarak yetiştirilmek üzere alınacak çıraklar çok temiz ve iyi aile çocukları arasından özenle seçilirdi. Bir disiplin ve uzmanlaşma yolu olan ahilik yolunda yükselme kişisel hırsların yardımıyla değil bir meslekte mükemmel uzmanlaşma ve ruhsal terbiye sonucunda diğer ustaların ikna olup o kişiyi demokratik yöntemlerle seçmesi ile mümkün olurdu.¹²⁷ Teşkilatın yapılanması sürekli olarak ustaların ve ortaya çıkan ürünlerin kontrol edilmesine olanak veriyordu. Kontrol sisteminin gücü aslında Ahinin benliğinde var olan özelliklerden kaynaklanıyordu. Bu özellikler çok güçlü bir oto-kontrol sistemi yaratmıştır. Kendi mesleğine olan saygısı, itibarının zedelenerek kurum dışına itilme korkusu Ahi üzerinde baskı oluşturuyordu. Bir usta, meslektaşının, meslek itibarını zedeleyecek bir davranışına asla seyirci kalmaz durumun düzeltilmesi yolunda emek verirdi. Tüm meslek grubu adına sorumluluk hisseder, meslek itibarının zarar görmemesi için çeşitli önlemler alırdı. Sorumluluk duyguları son derece gelişmiş olan ahiler günümüzün her koyun kendi bacağından asılır düşüncesiyle oldukça çelişkili davranışlar sergilerler.

Ahilikte eğitim ustanın yanında yetiştirme ile olurdu. Eğitim sadece mesleki anlamda olmaz toplumsal eğitim de verilirdi. Amaç mesleğini çok iyi yapan, ahlaki özellikleriyle topluma örnek kimseler yetiştirmektir. Ahilikte mesleki dereceler dört

¹²⁷ A.e., s.32-33.

tanedir. En fazla 10 yaşına kadar olan çocuğun bir usta yanına meslek öğrenmesi için verildiği zamanki derecesine yamaklık denirdi. İki yıl boyunca ücret almadan yamaklık eden çocuklar özel bir törenle genellikle 1001 gün süren (kuyumculukta 20 yıl) çıraklık derecesine yükseltirilirdi. Kalfalar usta olacak niteliğe erişmiş ancak dükkan açacak sermayesi bulunmayan kimselerdi. Çıraklığı biten kimse şed (kuşak) kuşanma adı verilen özel bir törenle kalfalığa yükseltilirdi. Üç yıl süren bu dönemin sonunda kalfa, ustalar meclisine sunulmak üzere yıllardır öğrendiği el sanatına ilişkin bir şeyler hazırlar. Verilen karara göre kalfa peştemal kuşatma töreni ile ustalığa yükselirdi. Usta olmayan biri dükkan açamazdı.¹²⁸ Disiplinli ve yıllarca süren eğitimin sonunda ustadan beklenen sanatını en iyi şekilde yapmak dışında ahlaki güzellik de edinilir. Sosyal yönü de oldukça güçlü olan teşkilatın en önemli özelliklerinden biri iyilikseverlik / yardımseverlik¹²⁹ anlayışıdır. Yardımlaşma ve sosyal dayanışmanın en güzel örneklerinden biri lonca heyeti tarafından yönetilen orta sandığıdır. Orta sandığının sermayesi esnaftan belirli zamanlarda toplanan aidatlar, malların satışından alınan yüzdeler gibi teşkilat bünyesindeki kaynaklardan temin edilirdi. Toplumda maddi anlamda sıkıntıya düşmüş herkese bu sandıktan yardım sağlanırdı. Sermayesi olmayan; ancak; dükkan açacak olan usta, mal varlığına zarar gelmiş, mağdur duruma düşmüş ahiler, vefat eden bir ahinin çocuklarına ve eşine, savaş zamanı mesleki ustalığına ihtiyaç olduğu için görevlendirilen ve belki aylarca geri dönemeyen ahinin ailesine, şehitlerin ailelerine, bayram zamanı ihtiyaç içerisinde olanlara ve daha pek çok ihtiyaç sahibine bu sandık aracılığıyla yardım edilirdi. Bu sistem yardımı yapan ve yardımı görenlere herhangi bir yük getirmeden rahat bir şekilde yürütülmüştür.¹³⁰ Ahi anlayışının yaşama yansımada günümüz yaşayış tarzı açısından değerlendirilmesi gereken bazı noktalar vardır.

Misafirperverlik Ahilikte ayrı bir yere sahiptir. İbn-i Batuta Seyahatnamesi'nden aktarıldığına göre Anadolu'nun Türk illerinde gördüğü konukseverlikten çok

¹²⁸ Muhittin Şimşek, **Ahilik: TKY ve Tarihteki Bir Uygulaması**, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2002, s.40-41-42.

¹²⁹ Cümlede yer alan iyilikseverlik/yardımseverlik kelimeleri İngilizcede insanseverlik, insancılık, hayırseverlik anlamlarına gelen 'philanthropy' kelimesine karşılık kullanılmıştır. 'Philanthropy' aynı zamanda bazı kuramcılar tarafından kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının bir uygulama alanı olarak kabul edilmektedir.

¹³⁰ Çalışkan, İkiz, **Kültür San'at ve Medeniyetimizde Ahilik**, s.34-35.

etkilendiğinden bahsetmektedir. İbn-i Batuta'nın bu konu ile ilgili deneyimlerinden aktarılan bir gözleme göre zaviye veya dergaha konuk olan kimse üç günden önce oradan ayrılmak isterse bu ev sahipleri için çok itibar kırıcı olurdu. Hoş olmayan bu durum karşısında konuğa misafirliğin en az üç gün olduğu açıklanır, konuk adeta kalmaya mecbur bırakılırdı. Aktarılan diğer gözlemlerde yine benzer durumlar ortaya çıkmaktadır. Anadolu Türklerinin tüm yerleşkelerinde aynı ilgi ile karşılaşan İbn-i Batuta bu konukseverlik karşısında şaşırılmıştır.¹³¹

Ticari duyarlık ve haber alma sisteminin gelişkinliği, düzenin devamlılığını sağlama, orta sandığının kötü niyetli kimselerce yağmalanmaması ve esnafın mağdur olmaması için önemli bir niteliktir. Ahi ilkelerinin dışında davranan bir esnaf nereye giderse gitsin teşkilatın güçlü haber alma ağı sayesinde bu bilgi de onunla birlikte dolaşır, temasa geçtiği kişiler o kişi hakkında fikir sahibi olduklarından ticari ilişkiye girmezlerdi.¹³² Ahi meslektaşlar birbirlerinin iyi durumları ya da kötü durumları son derece ilgilidiler. Kötü duruma düşen bir esnafın hem en yakın meslektaşları ona destek olur hem de orta sandığının imkanları kendine açılırdı. Eğer bir esnaf belirlenen kalitenin altında bir mal üretilip müşterisini kandırıyorsa bu durumu gözetleyip loncaya bildiren ve esnafın ceza almasını sağlayan yine bir meslektaşı olurdu. Günümüz ticari yaşamında bir çalışanının ya da bir esnafın maddi zarar görmesi ya da olması gereken kalitenin altında mal ya da hizmet sunması diğer meslektaşlarının işlerin gelişme biçimine karışma sebebini doğuramaz.¹³³ Bunun sebebi, günümüzde kapitalizm sonrası geçerlik kazanan rekabetçi ortamın çalışanı bireyci bir yaklaşım içinde olmak zorunda bırakmasıdır. Kişi etrafındaki kişilerden çok kendi başarısına odaklanır. Farklılığın diğer bir nedeni de Ahi paradigmasının üretim ve sosyal dünya dahil tüm yaşam alanlarını kapsayan niteliğidir. Ahi yaşamı işlik içi ya da dışı olarak ayırmak yerine sahip olduğu değerleri tüm eylem alanlarına uyguluyordu. Yaşamı bir bütün olarak algılayabiliyordu. Ancak; modern insan yaşamı parçalı algılar. İşlik içi ve işlik dışı zaman olarak sunulan yaşam insanın doğasına aykırı bir durum ortaya çıkarmış, insanı yabancılaşmaya sürüklemiştir. İnsan ancak bütünü kavradığında yaşamı anlamlandırabilir ve yaşamının kontrolüne

¹³¹ A.e., s.66.

¹³² A.e., s.51.

¹³³ Ortaylı, *Son İmparatorluk Osmanlı*, s.95.

sahip olabilir. Dolayısıyla günümüzde mesleki ya da örgütsel etik kodların değerlerin sürdürülmesine yönelik çabası, toplumsal ve tarihsel bağlantılardan yoksun bırakıldığı müddetçe yetersiz kalacaktır.

Birer ahlaki özne olarak kabul edebileceğimiz Ahiler hem gelenek hem de İslami ahlakın yoğurduğu bir çizgide, kendilerini içinde yaşadıkları toplumun her bireyine ve insanlığa karşı sorumluluk duygusu taşıyarak davranırlar. Toplumun sürekliliğini eylem kodlarını ve değerlerini koruyarak sağlamaya çalışırlar. Hem uygulayıcı hem denetçi rolleri üstlenirler.

Ahilerin sanatın ya da mesleğin itibarına olan düşkünlükleri ve adalet değerine olan bağlılıkları, Tüketici Koruma Yasası'na gerek duyulmadan müşterinin haksızlığa uğramasını engelleyen işlev görmekteydi.

Standart ve kontrol sistemi Ahilik teşkilatında son derece gelişmiştir. Her Ahinin kullandığı hammaddenin kalitesi, üretmesi gereken ürün sayısı, miktarı, satılacağı fiyat belirlenmişti. Ahi işini yalnızca para kazanma aracı olarak görmez bir zevk, hüner ve varlık sebebi olarak bellerdi. En önemli amacı sanatında mükemmele ulaşabilmektir. Bunun yolu sanatta ustalaşırken ahlaki olarak da olgunlaşabilmektir. Bu durum sürece ve mükemmelliğe odaklılığı getirmiştir. Ahilikte standardizasyon üretim kaynaklarının verimli kullanımını, ürün ve hizmet kalitesinin kontrolüyle insan sağlığını ve tüketici çıkarının koruma altına alınmasını, toplumda karşılıklı ticari bilgi alış verişini geliştirmeyi amaçlamaktadır.¹³⁴

Ahilik, ekonomik ve sosyal yaşama yön veren, 13. yy. ile 20. yy. arasındaki dönemde Anadolu'da esnaf ve sanatkarlar yetiştirerek işleyiş ve denetim mekanizmaları geliştiren bir kurumdur.¹³⁵ Üstün sınıf ya da zümrenin olmadığı Ahilikte üstünlük, çalışma, sabır göstermek, doğruluk, inanç ve işini mükemmele yakın güzellikte yapmaktır. Kazanç, insanın işine verdiği emeğe ve ortaya çıkardığı eserin güzelliğine koşuttur. İş ahlakına sahip olmak en üstün özelliklerdendir.¹³⁶ Ahilik belirli bir dönemin koşullarında ortaya çıkmış ve dünyadaki ekonomik ve sosyal iklimin değişmesiyle yok olmuş bir örgüttür. Aynı sistemi kurmak modern dünyada mümkün değildir. Ancak özündeki sorumluluk duygusu, değerlerin sürdürülebilirliği, etik

¹³⁴ Şimşek, **Ahilik: TKY ve Tarihteki Bir Uygulaması**, s.131,138.

¹³⁵ **A.e.**, s.20.

¹³⁶ Çalışkan, İkiz, **Kültür San'at ve Medeniyetimizde Ahilik**, s.72.

anlayışın yaşama geçirilişi ve adalet duyguları gibi günümüzde hala tartışılan konulara istinaden tarihsel ve öze ilişkin bir esinlenme kaynağı olarak değerlendirmeye değerdir.

1.1.3.3.3. Cumhuriyet Dönemi Sonrasında Türkiye’de İş Etiği

Cumhuriyetin kurulduğu yıllardan 1950’lere kadar savaşıardan çıkan Türk milletinin öncelikleri ülkede bir ekonomi yaratmak, kendi kendine yeter duruma gelebilmek, Atatürk Devrimleri ile hem ekonomik hem de sosyal bir dönüşümü sağlayabilmektir. Dolayısıyla dönemin iş ahlakına ilişkin ele alınan konular genelde eğitimsizlik, yoksulluk gibi güncel sorunlar olmuştur.

Türkiye Cumhuriyeti’nin Kurucusu Mustafa Kemal Atatürk, 1937 yılında yaptığı sayısız konuşmalardan birinde “Tüccar, milletin emeği ve üretimini kıymetlendirmek için, eline ve zekasına emniyet edilen ve bu emniyete liyakat göstermesi gereken adamdır”¹³⁷ demiştir. Konuşmalarında ahlak kavramını sıkça kullanmış, ahlakı olmayan bir toplumun devamlılığını sağlayamayacağını belirtmiştir. O’na göre ekonomik ve ticari faaliyetlerin genel ve mesleki ilkeler çerçevesinde gerçekleştirilmesi gerekir.¹³⁸ 1950–1980 arasındaki dönem hükümetlerin izlediği politikaların iş ahlakına ilişkin konularda belirleyici olduğu bir zaman dilimidir. İktidar hükümetleri dönemin öne çıkan sorunlarına ilişkin yolsuzlukları önlemeye, eşit gelir dağılımını sağlamaya, enflasyonu önlemeye yönelik vaatlerde bulunmuşlardır. Ancak Türk siyasi tarihinde bu olumsuzlukları düzeltebilmiş bir hükümete rastlanamamaktadır.¹³⁹ 1980–2000 yılları arası siyasette ahlaki davranış açısından çok aydınlık bir dönem değildir. 1980 sonrası uygulanmaya başlayan serbest piyasa ekonomisiyle devletin faaliyet alanları daralmaya başlayarak özel sektörün gelişimi hızlanmıştır. 1990’lara gelindiğinde ise Türkiye hem hükümet hem de özel sektör kanadında yaşanan pek çok yolsuzluk, rüşvet, vergi kaçırma gibi usulsüzlüklerle karşı karşıya kalmıştır. Kamuoyunca bilinen isimleriyle İSKİ, Parsadan Olayı, Titanzedeler, Mavi Akım Projesi gibi olaylar milli bellekten

¹³⁷ **Atatürk’ün Milli Ekonomi Üzerindeki Düşünceleri**, Ed. Kemal Arıburnu, Ankara, T.C. Ziraat Bankası Genel Müdürlüğü, Yayın No.1, 1973, s.59.

¹³⁸ Şevki Özgener, **İş Ahlakının Temelleri: Yönetmel Bir Yaklaşım**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004, s.81-82.

¹³⁹ **A.e.**, s.82-83.

silinmeyecek yolsuzluklardır. 1997 yılında siyasi alanda ortaya çıkan ahlaki sorunların çözümünü kolaylaştırmak adına Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde kurulması planlanan Siyasi Ahlak Komisyonu, teklifi getiren hükümetin düşmesi sonucu rafa kaldırılmış ve hala sonuçlanmamıştır.¹⁴⁰ Bazı saygın uluslararası kuruluşlar tarafından önerilmiş olan endeksler, bir ülkedeki yolsuzluklar ve yaygınlıkları hakkında esas alınmaktadır. Bu alanda özellikle kullanılan endekslerden ilki Transparency International¹⁴¹ (TI) ve Guttingen Üniversitesi tarafından geliştirilen Corruption Perceptions Index¹⁴² (CPI), ikincisi ise özel bir kuruluş tarafından hazırlanan Country Risk Guide Corruption Index¹⁴³ (ICRG)'dir. Transparency International kuruluşunun CPI Endeksine göre Türkiye 1990 öncesinde 54 ülke arasında 33. olmuştur. Başarı notu ise 4.05'tir. 2000 yılı verilerine göre ise 90 ülke içerisinde 50. sırada yer almaktadır. Başarı notu ise 3.82'ye düşmüştür.¹⁴⁴ Kuruluşun açıkladığı 2007 rakamlarına göre ise Türkiye, değerlendirilen 179 ülke içerisinde 64. sırada yer alırken başarı notu 4,1'dir.¹⁴⁵ Sonuçlara göre, Türkiye 1990 yılı öncesi ve 2000 yılı arasında yolsuzlukla mücadele konusunda oldukça kan kaybetmiştir. 2007 yılına gelindiğinde ise son yıllarda sivil toplumla birlikte ivmelenen olumlu çalışmalara rağmen henüz başarı notunun 1990 öncesini dahi yakalayamadığını görmekteyiz.

1.1.3.4. İş Etiğinin Kavramsal Çerçevesi ve Etik Kuramlarla Bağlantısı

Bazı kaynaklarda iş ahlakı olarak da incelenen iş etiği kavramının çalışma alanı karmaşık ve çok geniş olduğundan tanımlamak ve sınırlandırmak da güçtür. İş etiği genel olarak şöyle tanımlanabilir: İş yaşamında karşılaşılan özellikli durumlar, eylemler ve karar verme konularında ahlaki olarak doğru ya da yanlış olanı

¹⁴⁰ A.e., s.84-85.

¹⁴¹ Uluslararası Şeffaflık Örgütü

¹⁴² Yozlaşma Algılamaları Endeksi

¹⁴³ Ülke Risk Rehberi Yozlaşma Endeksi

¹⁴⁴ Aziz Kutlar, Fatih Doğanoglu, "Türkiye'de 1980 Sonrası Yolsuzluklar, Kamu Yatırımları ve Büyüme Üzerine Bir Ekonometrik Çalışma", (Çevrimiçi) <http://idari.cu.edu.tr/sempozyum/bil5.htm>, 1 Aralık 2007.

¹⁴⁵ Corruption Perception Index (CPI) 2007, (Çevrimiçi) <http://www.transparency.org>, 1 Aralık 2007.

belirlemektir.¹⁴⁶ İş etiği kavram olarak çalışma etiği, meslek etiği ve işletme etiğini kapsayan geniş bir çerçevedir.¹⁴⁷ Çalışma, meslek ve işletme etiklerinin ayrıca birbirleriyle kesişen noktaları vardır. Kavramlar birbiriyle ilintili olduğundan karşılıklı geçirgenlik söz konusudur.

Meslek etiği, ilgili mesleğe mensup herkesin uyması gereken kuralları belirleyerek, mesleğin standardizasyonunu sağlar. Örneğin; halkla ilişkiler mesleğinin gelişimini desteklemeyi amaçlayan bir sivil toplum kuruluşu olan Uluslararası Halkla İlişkiler Birliği¹⁴⁸ (IPRA), halkla ilişkiler mesleği için bazı meslek kuralları belirlemiştir. Birliğin belirlediği meslek kuralları arasında, halkla ilişkiler görevlisinin dürüst olma, yalan ve aldatıcı bilgi vermekten kaçınma, sosyal sorumluluk duygusuyla hareket etme, insan haklarına saygı duyma, müşterilerinin gizlilik haklarını koruma gibi yükümlülükleri yer almaktadır.¹⁴⁹ Halkla ilişkiler uzmanının hem mesleki açıdan hem de bireysel anlamda öngörülen etik kurallara uyma gerekliliği vardır.

Meslek, icra edenin karşılığında ücret alarak zaman ve emeğini kamunun bir ihtiyacını karşılayacak şekilde kullanmasıdır. Bir meslek, toplumun bir ihtiyacını karşılamalı, başkalarının yararını sağlamalı, eğitimle kazanılan özel bilgi ve beceriler gerektirmeli, araştırma ve deneyle geliştirilmiş kendine özgü tekniklere sahip olmalı, icra edildiğinde kazanç getirmeli, kendine özgü etik değer ve ilkelere sahip olmalıdır. Ontolojik anlayışın tersine günümüzde bir mesleğin meslek olarak adlandırılabilmesi için etik kodlar zorunluluk olarak görülmektedir. Bir meslek üyesinin bilgi, beceri ve doğru iş alışkanlıklarına sahip olması dışında değer temelli kuralları da gözetmesi gereklidir. Bunun anlamı bir meslekte gerekli olan iyi teknik bilgi ve beceriler dışında mesleki değer ve etik ilkelerin de olmasıdır.¹⁵⁰

Çalışma etiği, kavramı çalışanın bireysel artalanı ile ilgilidir. Kişinin psikolojik, sosyal ve kültürel olarak biriktirdiklerinin bir sonucu olarak açığa çıkan tutum ve davranışları çalışma etiğini oluşturur. Kişilerin çalışma etiği olabileceği gibi

¹⁴⁶ Andrew Crane, Dirk Matten, **Business Ethics: A European Perspective**, New York, Oxford University Press, 2004, s.8.

¹⁴⁷ Arslan, **İş ve Meslek Ahlakı**, s.88.

¹⁴⁸ The International Public Relations Association (IPRA).

¹⁴⁹ A. Rıdvan Bülbul, **İletişim ve Etik**, 2.bs., Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001, s.236.

¹⁵⁰ İnayet Pehlivan Aydın, **Yönetişel Mesleki ve Örgütsel Etik**, 3.bs., Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2002, s.71-72.

grupların ve toplumların da çalışma etikleri olabilir.¹⁵¹ Çalışma etiği iş etiği içerisinde yönlendirici bir unsur olmasına rağmen, küresel anlam taşıyan meslek etiği ve işletme etiğine ilişkin unsurlar, iş etiği disiplin gerektiren bir çalışma alanı olarak kabul edildiğinden bu yana baskın bir görüntü çizmektedir. Çalışma etiğinin en baskın olduğu toplumlar görece uzmanlaşma ve iş bölümü açısından daha primitif düzeyde bulunan, gelenekselden kopmamış genellikle günümüz küresel dünyasında pek rastlanmayan geçmişte var olmuş toplumlardır. Ahilikte olduğu gibi çok küçük yaşta ahlaklı bir birey olarak eğitilen kişi hem mesleğinde hem sosyal yaşamında öğrendiği ve içselleştirdiği özellikleri kullanırdı. İki yaşam alanı birbirinden ayrılmadığından çalışma etiğine sahip kişi aynı zamanda sosyal yaşamda da etiği gözeten insan anlamına geliyordu. Çalışma etiği kültürden kültüre farklılık gösterir. Kültürün çalışma etiği ve iş değerlerine etkisini ortaya koyan bir çalışmaya göre, Türkiye’de çalışanların çalışmaya yükledikleri değerler anlamında Protestan ahlakı ve mevcut diğer tanımlanmış çalışma etikleriyle birebir uyuşmayacak şekilde çeşitlilik gösterdiği bulgulanmıştır. Toplumumuzda zengin olmak, güç elde etmek gibi bazı evrensel değerler benimsense de sosyalleşme, huzur ve uyum beklentisinde olmak gibi yerel temalarda göze çarpmaktadır. Başka toplumlarda da kendini gösterebilen bu temalar, toplumumuzda dışıl kültürün hakimiyeti ve insan ilişkilerine verilen önemin bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Ayrıca çalışmaya yüklenen çocukların geleceği ve kanaatkarlık gibi değerler ise tamamen toplumumuzun tarihsel, dinsel dokusundan beslenmektedirler. Araştırmaya göre toplumların çalışma etiği karma ve dinamik bir yapıya sahiptir ve evrensel ve yerel değerlerin bir bileşkesidir. Küreselleşmenin etkileriyle toplumların çalışma ahlakları sıkı bir etkileşim halindedir.¹⁵²

Kurum kültürüyle yakından ilgili olan işletme etiği ise, işletmenin sahip olduğu ilkeler, değerler, eğilimler ve ahlaki normları ifade eder.¹⁵³ Çalışmanın bundan sonraki kısmında ele alınacak olan iş etiği kavramı işletme etiği anlamında kullanılacaktır.

¹⁵¹ Arslan, **İş ve Meslek Ahlakı**, s.88.

¹⁵² Selçuk Uygur, “Çalışma Ahlakının Kültürel Göreliliği: Nitel Bir Araştırma”, **1. Türkiye İş ve Meslek Ahlakı Kongresi 17-19 Eylül 2003**, Hacettepe Üniversitesi İşletmecilik Meslek Etiği Uygulama ve Araştırma Merkezi, s.133.

¹⁵³ Arslan, **İş ve Meslek Ahlakı**, s.88-89.

İş etiğinin, ilişki içerisinde olduğu alanlardan bir diğeri ise toplumda geçerli olan hukuk sistemidir. Kanunlar, toplum içerisindeki davranışları yönlendirme işlevini gören mahkemeler ve idari makamlarca kabul edilmiş kurallardır. Etik kuralların sistemleştirilmiş şekilleridir; ancak; hukuk toplumun ihtiyacı olan tüm etik beklentileri karşılamakta yetersiz kalmaktadır. Hukuk reaktiftir. Gerçekleşmiş bir olay ya da davranış hakkında hüküm verir. Ancak etik henüz gerçekleşmemiş olguları da kapsar. Toplumsal beklentilerin gerisinde kalabilir.¹⁵⁴ Hukuki sorumluluk, ajanın, toplumun hukuk sistemi karşısında geçmiş eylemlerinden ötürü hesap vermesidir. Ajandan, ajanın dışında bir otorite açıklama ve ispat beklemektedir. Ahlaki sorumluluk ise buna karşıt olarak ajanın, kendi için kabul ettiği ya da ahlaki düşünme yetisi yeterince net ve tutarlıysa kabul ettiği düşünülen ahlaki kodlara hesap verebilir olmasıdır. Bu fark çok önemlidir. Hukuki sorumluluk, toplum tarafından dayatılır. Ahlaki sorumluluk ise insanın / ajanın kendi içinden kaynaklanır, kendi otonomisinden gelir¹⁵⁵. Etik ve hukuki sistemin ortak noktası ajanı sorumluluk yüklenmeye zorlamasıdır; ancak; bu zorlama hukukta toplumun hukuk sisteminden ileri gelir ve sonucunda yaptırım vardır. Etik açıdan ise zorlamanın kaynağı ajanın vicdanıdır, ahlaki sorumluluğudur. Sonucunda maddi bir yaptırım yoktur; vicdanın yaptırımı kimi durumlarda daha ağır olabilir.

İş etiğinin değerler yönünden beslendiği alanlardan biri de felsefi sistemlerdir. 2000 yıllık etik düşünce tarihi bu uygulamalı alana büyük oranda katkı yapar. Etik kuramlarla bağlantı hem normatif hem de deskriptif anlamda kurulabilir. Normatif etik gerçek dünyada etiğin uygulanmasını, değerlendirilmesini sağlarken betimleyici etik, eylemleri ve eylemlerin ardındaki nedenleri tanımlar.

Andrew Crane ve Dirk Matten Avrupalı bakış açısıyla iş etiğine katkıda bulunan etik kuramları net bir şekilde sınıflandırmışlardır. Yazarların sınıflandırmasından esinlenerek incelenecek olan kuramların tablo olarak ifadesi şu şekildedir:

¹⁵⁴ Steiner, Steiner, **Business, Government, and Society: A Managerial Perspective, Text and Cases**, s.190.

¹⁵⁵ Dieter Birnbacher, "Philosophical Foundations of Responsibility", s.11.

Tablo 1: İş Etiğine Katkıda Bulunan Etik Kuramlar

NORMATİF			BETİMLEYİCİ
GELENEKSEL		ÇAĞDAŞ	Etik karar verme sürecini tanımlayan modeller
Ereksel (Teleolojik)	Ereksel olmayan (Deontolojik)	Erdem Etiği	
		Feminist Etik	
Bencilik	Ödev Etiği	Söylem Etiği	
Faydacılık	Haklar ve Adalet	Postmodern Perspektifler	

KAYNAK: Andrew Crane, Dirk Matten, Business Ethics: A European Perspective, s.75, 142.

1.1.3.4.1. İş Etiği ve Normatif Geleneksel Etik Kuramlar

Geleneksel etik kuramlar ereksel (sonuca odaklı - teleolojik) ve ereksel olmayan (sonuca odaklı olmayan - deontolojik) kuramlar olarak iki ana başlık altında izlenebilir. Ereksel kuramlar da önemli olan eylemin sonucudur. Ereksel olmayan kuramlarda önemli olan eyleme yol açan ilke ve güdülerdir.

Tarih boyunca filozofların zihnini kurcalayan başlıca etik sorunlar şunlardır: En yüksek iyi sorunu, doğru eylem sorunu, istenç özgürlüğü sorunu ve kendini ifade etme-gerçekleştirme özgürlüğü sorunu.¹⁵⁶ Felsefe tarihinde *en yüksek iyi* sorununu başat alan etik kuramların, etik tarihini başlatan kuramlar olduğu görülmektedir. Bu kuramlarda elde edilmesi gereken erek (telos) mutluluk (eudaimonia) olarak adlandırılır. Eylemlerin amacının mutluluk olduğu bu anlayışlarda mutluluk farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Göreliliğe karşı olan Sokrates'e göre bizim temel bilgilerimiz aklımızda doğuştan vardır. İnsan bilgi yoluyla en büyük değer olan mutluluğa ulaşır. Sokrates bir rasyonalisttir ve bilginin toplumdan topluma değiştiğini savunan Sofist anlayışın göreliliği karşısında bir mutlakçı/evrenselci olarak konumlanır.¹⁵⁷ Sokrates'in felsefe tarihindeki önemi kendinden önce doğayı merkeze alan filozofların aksine insanı merkeze almasından kaynaklanır. Ünlü *kendini tanı* sözüyle, etik davranışın insanın kendini tanıyarak bilgiye ulaşmasıyla gerçekleştirilebileceğini savunur.¹⁵⁸ Felsefesinde öncülü Sokrates'e benzer biçimde mutluluğa erişmeyi erek olarak kabul eden Platon'a göre, mutluluğu arayan

¹⁵⁶ Bobaroğlu, *Aydınlanma Sorunu ve Değerler*, s.68.

¹⁵⁷ Doğan Özlem, *Etik –Ahlak Felsefesi-*, İstanbul, İnkılap Yayınevi, 2004, s.41-42-43.

¹⁵⁸ Özgen, *Gazetecinin Etik Kimliği*, s.31.

entelektüel insanın uğraşı, ideaların aranıp bulunması olmalıdır. İnsan, en yüksek iyi olan gerçeği; yani Varlık'ı bulamazsa bireysel mutluluğa ulaşamaz.¹⁵⁹ Platon'un Sokrates'ten ayrılan yönü önerdiği ideal devlette olduğu gibi toplumsal mutluluğu savunmasıdır. Platon'un eudaimonist öğretisinin altında bir varlık öğretisi yatar; ancak; ruhen ve fiziksel olarak sağlıklı ve dengeli olan insan ereğe ulaşabilir. Amaç olarak, akıl ideal gerçekliği, bilgiyi, güzelliği arar. İnsanın istekleri ve arzuları sınırsızdır. Araç olarak, akıl ise bu sınırsız istek ve arzuları denetim altına alır.¹⁶⁰ Bir diğer toplum mutluluğunu gözeten düşünür ise Aristoteles'tir. Aynı zamanda ilk sistematik etik felsefesinin kurucusu olan Aristoteles erdemli kişiyi ahlakı yüksek kişi olarak belirler. Erdem doğuştan değil istenç ile gelir. Önemli olan insanın kendini yetiştirerek dengeli ve tutarlı biri olmasıdır. Aklın etkinliğiyle bağlantılı olan erdem iki türü vardır. Yüreklilik, cömertlik, adalet, dostluk ile ilgili olan alışkanlıkla ele edilen etik erdemler, bilgelik gibi uzun süren bir istenç eğitimiyle kazanılan dianoetik erdemler. Düşünüme göre düşünce yaşamı ve pratik yaşam karşı karşıya gelmemelidir. İnsan doğası gereği toplumsal bir yaratıktır. Ayrıca Platon'un aksine özel mülkiyeti savunur. İnsanın maddi kaygıları olmamalıdır ki düşünceye zaman ayırabilsin.¹⁶¹ Aristoteles'in ahlak anlayışına göre insan dengeli ve tutarlı, erdemli bir insan olarak toplum içerisinde yaşamalıdır.

Bir diğer mutlulukçu etik tipi ise yine kökeni Antik Çağ Yunan felsefesine uzanan diğer Sokrates takipçilerinin kurduğu hazcılık (hedonizm) anlayışdır. En yüksek iyi olan haz (hedone), aynı zamanda doğru eylemi de tanımlayan erektir. Doğru eylem, haz getiren ve hazzı amaçlayan eylemdir. Sokrates'in öğrencilerince yayılan bu gelenek, hazzı iyi, acıyı kötü olarak belirler. Hazcı anlayış, hazzın getirisi olan mutluluğu erekleğinden sonuca odaklı, etikte eylemde bulunan kişinin mutluluğunu hedeflediğinden bireyci bir yaklaşımdır. Sokrates'in etik yaklaşımının hazcı boyutundan etkilenen Aristippos'un kurduğu Kirene Okulu'nun hazcılığı anlık bedensel hazların insanı mutluluğa götürdüğü düşüncesi nedeniyle niceliksel hazcılık olarak adlandırılır. Bilge ve bilgelik insanı dış dünyadan özgürleştirdiği için iyidir. Aristippos'a göre bilge yaşamdan tad alması bilen ama kendini zevkler içinde

¹⁵⁹ Ağaoğulları, **Kent Devletinden İmparatorluğa**, s.177.

¹⁶⁰ Özlem, **Etik –Ahlak Felsefesi-**, s.44-49.

¹⁶¹ Ağaoğulları, **Kent Devletinden İmparatorluğa**, s.311, 360.

kaybetmeyen kişidir. Hazcılığın diğer temsilcisi Epiküros ise Kirene okulundan farklı olarak anlık hazları değil, yaşam boyu sürececek kalıcı hazzı arar. Ayrıca her hazzı da aynı değerde görmez. Bu bakımdan Epiküros'un hazzcılığı niteliksel hazzcılık olarak betimlenir. Diğer bir hazzcı anlayış ise Theodoros'un temsil ettiği egoist hazzcılıktır. Bu anlayışta, insan kendini tüm toplumsal kurumlardan soyutlayarak sadece tutkularıyla yaşamalıdır. Bilge, dosta ihtiyacı olmayan, yalnızca kendi duyumsal zevkleri için yaşayan, kendi tutkularından başka hiçbir insanı ya da olguyu önemsemeyen kişidir. Theodoros'un çağdaşı Hegesias ise insanların büyük bir bölümünün acı çektiğini gözlemlemiştir. Düşüncesine göre hazzı erişip keyifli bir yaşam sürmenin imkansızlığına inanan Theodoros, bu durumda acıdan kaçınmanın en iyi yol olduğunu söyler. Onun düşüncesi ise hazzcı kötümsercilik olarak adlandırılır.¹⁶² Antik Çağ filozoflarının düşünceleri bireyci toplumsal ve faydacı görüşlerin ileriki yüzyıllarda şekillenebilmesi için temel teşkil etmiş çok yönlü öğretilerdir.

1.1.3.4.1.1. Ereksel Yaklaşımlar

İş etiğinin gelişimine katkıda bulunan ve köklerini Antik Çağ felsefecilerinde bulan ereksel kuramlar bencilik ve faydacılıktır.

Bencilik, diğer anlamıyla egoizm, bireyin istek ve çıkarlarına odaklanır. Hem Platon hem de Aristoteles bireyin bencil istekleri olduğundan bahsetmiştir. Sanayileşmeyle birlikte liberal düşüncelerle şekillenerek faydacı anlayışın temellerini oluşturmuştur. Benci etiğın ölçütü eylemi yapan bireyin mutluluğudur. Son yüzyılda liberal ekonomiyi derinden etkileyen bencilik, geniş anlamıyla her bireyin kendi çıkarlarını ya da yararlarını eylemde bulunmasının hem gerekli hem de doğal olduğunu savunan ahlaki bir öğretilerdir. Herkesin kendi iyiliğini olabildiğince yükseltmesini öngören bencilik, her doğru eylemin iyiyi üreteceğini savunması yönünden erekseldir. Pek çok felsefe tarihçisi bencililiği Thomas Hobbes'un ben sevgisi öğretisiyle başlatır. Ahlaklı olma durumunu insanda var olan ben sevgisinin etkisiyle kendini koruma itkisinden kaynaklandığını öne sürmüştür.¹⁶³ T. Hobbes, insanın tüm davranışlarının,

¹⁶² Cevizci, **Etiğe Giriş**, s.44,48.

¹⁶³ Abdülbaki Güçlü, Erkan Uzun, Serkan Uzun, Ümit Hüsrev Yolsal, “ Bencilik”, **Felsefe Sözlüğü**, 2. bs., Ankara, Bilim ve Sanat Yayınları, 2003, s.196-197.

insanın kendine olan sevgisinden kaynaklandığını öne sürmüştür. Böylece modern insan davranışını ilk dile getiren kişi olmuştur.¹⁶⁴ Bencilik, insanın davranış nedenlerini araştırması bakımından psikoloji bilimi ile yakın bağlantılar içeren bir yaklaşımdır.

Faydacı etiği şekillendiren düşünürler liberal akımında öncülerinden sayılan J. S. Mill ve J. Bentham'dır. J. Bentham'ın düşüncelerinden derin şekilde etkilenen J. S. Mill faydacılığı geliştiren isimdir. Ahlaklı olmak hem kendini sevmek hem de başkalarının iyiliğini istemektir. Yarar ilkesine göre insanın eylemi, olanaklı birçok eylem biçimlerinden en çok fayda yaratacak olanı seçtiği ölçüde ahlaki değere sahip olur.¹⁶⁵ Faydacılar insanın benci doğasını kabul etmekle birlikte, bu eğilimlerin toplum mutluluğu için kullanılması gerektiğine inanırlar. En yüksek iyi, bireysel mutluluğu sağlarken toplumsal mutluluğun da sağlanmasıdır. Seçilen eylem, her iki tarafında faydasını sağlamalıdır. Benciliği ve faydacılığı birbirinden ayıran en önemli unsur etik ölçütleridir. Her iki yaklaşım da mutlulukçu ve erekseldir. Ancak benciliğin etik ölçütü bireyin mutluluğu, faydacılığın ise toplumun mutluluğudur.¹⁶⁶ J. S. Mill'in faydacılığı temellendirirken adalet değerine yer verir. Adalet, genel kabul gören, toplumsal faydayı gerçekleştirmek için özellikle önem verilmesi gereken, belirli ahlaki gerekliliklerdir. Adil olan durumlar aynı zamanda faydalıdır.¹⁶⁷ 18. yy.'dan itibaren başlayan liberal akımlar fayda etiğinin günümüze kadar süren etkilerini getirmiştir. İngiliz düşünür J. S. Mill sanayileşme devrimine rastlayan yaşamında iki tür özgürlüğü savunur. İlki insanın başkalarının zararına olmayan eylemlerde bulunduğu alanlarda bireysel özgürlüktür. Diğeri ise toplumsal yetke alanına giren ancak istenen faydayı sınırlandırmadan çok özgür bırakmanın getirdiği durumlardır. Ekonomik özgürlük bu ikinci tip özgürlüğe girer.¹⁶⁸ Ekonomik özgürlüğü muhakemeyele doğal bir hak olarak tanımlamayan düşünürün dönemin işadamlarının tam da işlerini kolaylaştıran savlar öne sürdüğünü görüyoruz.

¹⁶⁴ Francisco Vergara, **Liberalizmin Felsefi Temelleri – Liberalizm ve Etik**, Çev. Bülent Arıbaş, İstanbul, İletişim Yayınları, 2006, s.30.

¹⁶⁵ Atayman, **Etik**, s.71.

¹⁶⁶ Vergara, **Liberalizmin Felsefi Temelleri – Liberalizm ve Etik**, s.65.

¹⁶⁷ John Stuart Mill, "Adalet ve Fayda Arasındaki Bağlantı Üstüne", Çev. Nil Palabıyık, **Mill**, Ed. Cengiz Çağla, İstanbul, Say Yayınları, 2007, s.285.

¹⁶⁸ Vergara, **Liberalizmin Felsefi Temelleri – Liberalizm ve Etik**, s.91.

Hem benci hem de faydacı etiğin günümüzde daha fazla kar elde etmeye odaklanmış işletmelerce sıklıkla ön planda tutulduğuna tanık olmaktayız. Özellikle sosyal sorumluluğa ilişkin değer temelli yaklaşımlar çıkar esasına dayalı etik çerçevenin içine yerleştirilememektedir. Çok yaygın olarak kabul edilen faydacı yaklaşımın eyleme karar alma ilkesine pratikte uygulanışı şöyle olmaktadır. Seçilecek iki eylem için iki ayrı fayda-zarar analizi yapılır. A eyleminde ortaya çıkabilecek olası fayda, beş tane zarar iki tanedir. B eyleminde ise olası fayda üç, zarar ise dört tanedir. Dolayısıyla, ahlaki eylem en çok faydayı ortaya çıkarma potansiyeli olan A eylemidir; ancak, bu fayda ve zarar karşılaştırmalarında nitelik fazla önem taşımadığından ve öznel analizlere dayandığından faydacı yaklaşım için bir eleştiri noktası doğurmaktadır.

1.1.3.4.1.2. Ereksel Olmayan Yaklaşımlar

Geleneksel başlığı altında değerlendirilebilecek diğer etik kuramlar ise ereksel olmayan yaklaşımlardır. Eyleme karar verme sürecine odaklanan kuramların en önemlileri ödev etiği ile haklar ve adalet yaklaşımlarıdır.

Ödev etiği, aydınlanmacı düşünür Alman I. Kant (1724-1804) ile bütünleşmiş evrenselci bir yaklaşımdır. I. Kant ve Alman idealizminin temsilcilerinin başı çektiği görüşe göre erdem, ahlakilik ve akılcılığa ulaşmak, mutluluğa ulaşmaktan daha önemlidir. Görev ilkesi mutluluk ilkesinden önce gelmektedir¹⁶⁹. Akıl, ahlak yasasının kaynağıdır. I. Kant bunu kategorik imperatif (koşulsuz buyruk) olarak adlandırır. Bu aynı zamanda koşulsuz, saf, iyi ve iyiyi isteyen iradedir. İrade I. Kant'ta pratik akıl anlamına gelir. İradenin hedefi ise görev ya da ödevdir. Bu durumda ahlakın kökeni, her türlü öznel istek ve pratik motiften arınmış *a priori* olarak var olan pratik akıldır. Ahlaki olarak değerlendirilen eylemin sonucunda ulaşılan ya da ulaşılmak istenen hedeflere göre değil, davranışın ya da eylemin ilkesidir. Ahlakın ölçüsü, *ergin* bireyin irade ve akıl düzeyinde ele alınmıştır.¹⁷⁰ I. Kant Pratik Usun Eleştirisi adlı eserinde buyrukları, nesnel geçerliliği olan maksimleri ise öznel olan ilkeler olarak belirler. Ancak buyruklar, iradeyi sadece irade olarak değil, istenen bir etkiye göre belirlerse genel geçer yasa olamazlar.

¹⁶⁹ Pieper, **Etik Giriş**, s.135.

¹⁷⁰ Atayman, **Etik**, s.49-50-51.

Yasalar öncelikle iradeyi irade olarak belirlemiş olmalılardır.¹⁷¹ John Rawls, I. Kant'ın koşullu buyruk kavramını şemalaştırır ve dört aşamalı bir izlekle açıklar:¹⁷²

1. aşama: Y olgusuna ulaşmak için C koşullarında X eylemini yapmalıyım. İlk aşamada, eylemi gerçekleştirecek olan ajanın maksimi hem rasyonel hem de samimi olan, tikel bir koşullu buyruktur.

2. aşama: Y olgusuna ulaşmak için C koşullarında herkes X eylemini yapar. İkinci adım, ilkinde elde edilecek maksimi genelleştirmektir.

3. aşama: Herkes, Y olgusuna ulaşmak için C koşullarında tıpkı bir doğa yasası olarak her zaman X eylemini yapar. İkinci aşamada yer alana genel kabul bir doğa yasasına dönüştürülür.

4. aşama: Üçüncü aşamadaki doğa yasası, (J. Rawls tarafından anlaşıldığı biçimiyle) var olan doğa yasalarıyla birleştirilmelidir. Hesaplanması gereken eklenen doğa yasasının etkilerinin kendi başlarına işleyecek olursa, doğa düzeninin nasıl olacağıdır.

I. Kant, J. Rawls'ın izleğinde anlatmaya çalıştığı salt pratik usun temel yasasını tek bir ifadeyle belirler: “Öyle davran ki, senin istencinin maksimi her zaman genel bir yasa koymanın ilkesi olarak geçerlik kazanabilsin.”¹⁷³ Ahlakiliğin temeli olan a priori temellere sahip evrensel ilkelerin kaynağını ise şöyle açıklar: “...genel, değişmez ve zorunlu sayılması gereken ilkeler deneyimden değil saf akıldan türetilirler.”¹⁷⁴ İnsan var oluşu bakımından töre, güdüler gibi etmenlerle kendi aklı dışından belirlenmiş yani heteronom bir konumdadır; ancak; irade sahibi olarak, yani otonom bir konumda eylemde bulunduğu ahlakilikten söz edilebilir.¹⁷⁵ İrade sahibi insan I. Kant'a göre aynı zamanda özgür insandır. Dolayısıyla ahlaklılık durumu özgür insanın davranışıyla ortaya çıkar. Özgür insan aklını kullanarak ahlak yasasına ulaşır. Ajanın sorumluluk üstlenmesinin ön koşulunun eylemlerinde gönüllülük esası gerektirdiği ön koşulu düşünüldüğünde I. Kant'ın özgür insanı ile

¹⁷¹ Immanuel Kant, **Pratik Usun Eleştirisi**, Çev. İ. Zeki Eyuboğlu, 5.bs., İstanbul, Say Yayınları, 2001, s.42-43.

¹⁷² John Rawls, “Kant'ın Ahlak Felsefesinin İzlekleri”, Çev. Özlem Barın, Sonsuzluğun Sınırında: Immanuel Kant, **Cogito**, No: 41-42, Kış 2005, s.242-243.

¹⁷³ Kant, **Pratik Usun Eleştirisi**, s.56.

¹⁷⁴ Immanuel Kant, **Ethica / Etik Üzerine Dersler**, Çev. Oğuz Özügül, İstanbul, Pencere Yayınları, 2003, s.23.

¹⁷⁵ Özlem, **Etik –Ahlak Felsefesi-**, s.71-72.

eylem yönünden benzeşen yönü ortaya çıkar. I. Kant'ın özgür insanı gibi sorumlu ajan da eyleirken dış erkten bağımsız olmalı, eylemi gönüllülük esasına dayanmalı yani iradesinden kaynaklanmalıdır.

İnsanları eylemlerden sorumlu tutmak belirli bir dereceye kadar, belirli koşullarda mümkündür. Kişi, özgürce eyleme yolunda ne kadar çok engelle karşılaşıyorsa, eylemin sorumluluk derecesi o kadar yükselir. Eylem özgürlüğe ne kadar bağımlıysa, sorumluluk düzeyi de o kadar düşük olur. Başka bir ifadeyle, kişi bir eylemi gerçekleştirmek için dış güçler tarafından ne kadar çok zorlanırsa sorumluluğu azalacak, baskı engelini aşarak, eylemi gerçekleştirmediği durumda sorumluluğu artacaktır.¹⁷⁶ I. Kant etik olgusunu eylemin manevi iyiliğine bağlar. Eylemi gerçekleştirirken gereken güdü baskıdan kaynaklanıyorsa eylemin zorunluluğu hukuksal, motif eylemin manevi iyiliğinden çıkıyorsa eylemin zorunluluğu etikseldir. Etik hukuk yasalarını ya da diğer zorlayıcı unsurları da içerebilir. Ancak kural olarak eylemin etik sayılabilmesi, eylemin manevi iyiliği nedeniyle gerçekleştirilmesinden kaynaklanır. Etik hem zihniyet felsefesidir hem de eylemin manevi iyiliğinin felsefesidir.¹⁷⁷ Düşünür, etik olgusunu yaşam pratiğine iyiliği isteyen zihniyet durumu ile bağlar. Etik eylemi manevi iyiliği isteyen insan iradesi gerçekleştirir.

I. Kant'ın ödev etiği sisteminde, ahlaki eylemin iradeye dayalı olma durumu ödev ile görev kavramlarının farklılığı üzerinden de açıklanabilir. Ödev, yerine getirmeyi insanın kendi iradesiyle üstlendiği buyruktur. Bu durumda buyruk koşulsuzdur. Görev ise dış faktörler tarafından yerine getirilmesi için insana yüklenen buyruklardır. Bu durumda ise buyruk koşulludur. İnsanın dışında bir otoritenin buyruğu olan görev, içselleştirilip özgürce onaylayarak yapıldığında ödev dönüşebilir.¹⁷⁸ Bu durumda ahlaki sorumluluk sahibi ajan eylemini yerine getirmek zorunda olduğu bir buyruk olarak kabul ediyorsa eylemin ahlakiliğinden söz edilemez. Ahlaki ajan olarak bir işletme üretim sürecine ilişkin çevresel atık yönetimi tedbirlerini kamuoyu baskısı, yasal zorunluluklar gibi sebeplerle, yerine getirmek zorunda olduğu için, görev olarak alıyorsa bu durum etik kabul edilemez; ancak, işletme varlık gösterdiği toplumun kaynaklarına tüketen sorumluluk sahibi

¹⁷⁶ Kant, *Ethica / Etik Üzerine Dersler*, s.75-76.

¹⁷⁷ A.e., s.85-86.

¹⁷⁸ Özlem, *Etik –Ahlak Felsefesi-*, s.73.

otonom bir ajan olarak çevresel tedbirlerini alıyorsa, bu ödevle ilişkin bir eylemdir ve etikdir.

Haklar ve adalet ereksel olmayan bir diğer yaklaşımdır. Doğal haklar olgusunu kavramsallaştıran İngiliz düşünür J. Locke'a (1632-1714) kadar gerilere giderek incelenebilir. J. Locke ve haklar üzerine çalışan düşünürlerin üç temel hak tanımladıkları görülür: Yaşama hakkı, özgürlük ve özel mülkiyet edinme hakkı. Daha sonra bu hakların kapsamı ifade özgürlüğü, gizlilik hakkı gibi alanları da içine alacak şekilde genişlemiştir.¹⁷⁹ Deneyimin insan düşüncesini şekillendirdiğini, düşüncenin de insan eylemlerini üzerinde büyük etkisi olduğunu savunan J. Locke düşünce ve eylem ilişkisinin kapsamına dayanarak özgür irade fikrine ulaşır. Adaleti ahlak kavramının zemini olarak tanımlamaya çok yaklaşan J. Locke adaleti mülkiyet kavramına indirgeyerek mülkiyet yoksa adaletsizliğin de olmayacağını savunur.¹⁸⁰ Hakların tarihsel gelişimi sırasıyla sivil ve siyasi haklar, sosyo-ekonomik haklar ve dayanışmacı haklar olarak gerçekleşmiştir. J. Locke döneminde ilk dönem haklar olan, sivil ve siyasi hakları kapsayan yaşama hakkı, düşünce özgürlüğü, mülkiyet hakkı, eşitlik hakkı gibi hakların temelleri atılmıştır. Bu hakların gelişiminde, Amerikan Bağımsızlık Hareketi ve Fransız Devrimi'nin etkileri görülür ve itici gücünü burjuvaziden alır. İkinci dönem haklar olan sosyo-ekonomik haklar Sanayi Devrimi sonrasında ortaya çıkan işçi sınıfının talepleri doğrultusunda 19. yy.'da şekillenmiştir. Beslenme, eğitim, sosyal güvenlik, sağlık hakkı gibi temel konuları içeren hakları kapsar. Dayanışma hakları olarak nitelenen üçüncü dönem haklar ise II. Dünya Savaşı sonrası ekonomi, sanayi ve teknolojiye ortaya çıkan gelişmelerin yarattığı olumsuz etkiler sonucu karşısında tartışılmaya başlanmış olan haklardır. Bu dönemde hakların kapsamına çevrenin korunması, silahsızlanma, kadın ve çocuk hakları gibi konular girer. Politik statü ve kültürel gelişme sağlama niteliğindedir.¹⁸¹ Üçüncü dönem hakların sosyal sorumluluğa ilişkin hakları kapsadığını görmekteyiz. Adalet ve haklar etiği çerçevesindeki problemler, kurumların tüm tarafların haklarına saygı göstererek işlev yerine getirip getirmediği, tüm paydaşlar için adaletli olacak şekilde davranıp davranmadığı şeklinde genelleştirilebilir. Dayanışmacı

¹⁷⁹ Crane, Matten, **Business Ethics: A European Perspective**, s.89.

¹⁸⁰ Kropotkin, **Etik**, s.214-215.

¹⁸¹ Edibe Sözen, "İnsan Hakları: Ön Kabul mü, Pratik mi?", **İnsan Hakları – Bir Gündelik Hayat Pratiği**, Ed. Edibe Sözen, Adem Ayten, Murat İri, İstanbul, Alfa Yayınları, 2006, s.26.

haklar ayrıca ahlaki sorumluluk kavramına da gönderme yapar. İlk iki dönem haklar, katılımcı toplumun tüm üyelerinin katılımcı olmasını gerektirmeyen, devlet tarafından sağlanması gereken haklar olarak belirlenebilir; ancak; dayanışmacı haklar, gerçekleşmesi toplumun tüm üyelerinin katılımı ve duyarlılığına bağlı haklardır. İşletmelerde bu anlayışa göre kurumsal vatandaşlık görüşü gereği aynı katılımcılığı ve duyarlılığı göstermek durumundadırlar.

Haklar ve adalet etiğini derinden etkileyen J. J. Rousseau, J. Locke, T. Hobbes gibi düşünürler ideal iktidar dağılımını amaçlayan bir toplum düzenini savunan toplum sözleşmesi kuramına imza atmışlardır. Toplum sözleşmesi özünde egemen güç ve yurttaşlar arasında, tarafların hak ve ödevlerinin açıkça ifade edildiği yazılı olmayan bir anlaşma niteliğini taşıyordu. T. Hobbes, tüm yurttaşların bireysel iktidARlarını egemen güce teslim etmeleri karşılığında can ve mal güvenliğinin sağlanacağını savunuyordu. Amerikan yönetim sistemini etkileyen J. Locke'un sözleşme anlayışında ise açgözlülük ve bireyci çıkarların yönetimi mevcuttu. J. J. Rousseau'nun görüşü ise genel irade kavramı çerçevesinde şekillenen tam bir özgürlük ve demokratik katılımı içermekteydi.¹⁸² Toplumsal sözleşme devlet ve yurttaşlar arasındaki anlaşmayı ifade eder. Sorumlulukların dağılımında bu aktörler günümüzde devlet - iş dünyası, iş dünyası - toplum gibi farklı şekillerde yeniden tanımlanabilir. Sosyal sorumluluk perspektifinde aktörler arası denge kurulması, karşılıklılığın sağlanması anlamında bu yaklaşım göz ardı edilmemelidir.

1.1.3.4.2. İş Etiği ve Normatif Çağdaş Etik Kuramlar

Ahlaki çoğulculuk görüşüne göre tek bir etik kuram ya da görüşün yaklaşımı etik problemlerin çözümü için yeterli olmayacaktır. Ahlaki çoğulculuk yaklaşımı genel olarak etik bir sorunun çözümüne yönelik iki türlü çalışır. Bir soruna ilişkin tüm ilgili yaklaşımların dahil edilmesi ya da her bir soruna ayrı yaklaşımların perspektifinden yararlanılması yoluyla. Birbirinden çok ayrı gözükse de J. Bentham ve I. Kant'ın monist kuramları bile ahlaki çoğulculuğa göre bazı benzerlikler taşımaktadır. Eylemin değeri ister kategorik imperatif ister en büyük mutluluk olsun yalnızca bir kuralın örneğinde bulunur. Yeni durumlar için etik karar verme süreci tüm kuram ve

¹⁸² Gordon Marshall, "Toplum Sözleşmesi", **Sosyoloji Sözlüğü**, Çev. Osman Akınhay, Derya Kömürcü, Ankara, Bilim ve Sanat Yayınları, 1999, s.734.

yaklaşımları işin içine katarak düşünmeyi gerektirir ki modern anlamda etik karar verme durumu bunu gerektirir.¹⁸³ Çağdaş etik kuramların öne çıkan eğilimleri erdem etiği, feminist etik, söylem etiği ve postmodern yaklaşımlar başlıkları altında incelenebilir.

Erdem etiği yaklaşımını tüm diğer görüşlerden ayıran en önemli noktası karar vericinin karakterine odaklanmasıdır. Eylemin doğru ya da yanlış olarak değerlendirilmesinden çok ahlaklı *eylemin kaynağı ahlaklı insandır* düşüncesinden yola çıkar. Erdem etiğinin merkezini iyi bir yaşam sürme bilgisi oluşturur. Erdemli kişiler iyi bir yaşam sürebilir. İnsanın mutlu olması için erdemli olması gerekir.¹⁸⁴ Aristoteles'e göre erdeme ulaşmak için yalnızca bilge olmak yeterli değildir. İnsanın istencinin de olgunlaşması, aşırılıklardan uzak dengeli bir duruma gelmesi gerekir. Dengeli durum tutum ve davranışlarda iki kötü uç yerine orta bir yol benimsemeyi ifade eder. Örneğin cömertlik, savurganlık ile cimriliğin orta yoludur. Aristoteles, aklın etkinliğiyle bağlantılı olarak nitelendirdiği erdemleri eylem ve tutum ile ilgili erdemler ve düşünme ile ilgili erdemler olarak ikiye ayırır. Eylem ve tutum ile ilgili olan yüreklilik, cömertlik, ölçülülük gibi erdemler insanın özyapısıyla ilgilidir ve alışkanlıkla elde edilirler. Düşünme ile ilgili olan eylemler, aklın iyiye ve güzele uygun davranmasıdır. Bu eylemlerin en yücesi bilgeliktir. Bu erdemler ise uzun süren bir istenç eğitimiyle kazanılır.¹⁸⁵ İş etiği bağlamında erdem etiğinin iyi bir yaşam açılımı maddi karlılığın ötesinde bir anlam taşır. Bunun anlamı iyi bir yaşam sürmek erdemli bir insan olmayı gerektirir. Ancak burada bir görelilik söz konusudur. Orta yolun ne olduğu makro düzeyde kültürden kültüre, mikro düzeyde ise kişinin yetiştiği çevreye ve deneyimlere göre de farklılık gösterebilir.

Feminist etik, 1980'li yıllardan itibaren iki amaçla yola çıkmıştır. İlki geleneksel etikte kadının erkek egemen bakışla ele alınması dolayısıyla kadının akıl yoksunu bir varlık olarak konumlandırılmasının önüne geçmek, ikinci olarak ise erkek egemen etik ilkeler arasındaki etik anlayışı yıkmaktır.¹⁸⁶ Tarih boyu felsefi metinlerde akıl kavramının özdeşleştirildiği taraf erkek cinsidir. Yunan mitlerinin karanlık,

¹⁸³ Sandra B. Rosenthal, **Rethinking Business Ethics: A Pragmatic Approach**, Oxford University Press, (Çevrimiçi) <http://site.ebrary.com>, 1999, s. 5-6.

¹⁸⁴ Crane, Matten, **Business Ethics: A European Perspective**, s.96.

¹⁸⁵ Ağaoğulları, **Kent Devletinden İmparatorluğa**, s.313-314.

¹⁸⁶ Pieper, **Etîğe Giriş**, s.254.

esrarengiz, baştan çıkarıcı yer Tanrıçaları vardır. Bu belirsizliğin karşısında ise tüm karanlık sesleri boğan bir de akıl güçleri vardır. Akıl güçlerinin yönetiminde ise Tanrılar vardır. Aristoteles ve Platon form madde ilişkisine yaptıkları benzetmelerde sınırlayıcı formun rolünü erkeğe, belirsiz maddenin rolünü ise kadına verirler. Doğanın bu belirsiz maddesi bilgiyle anlaşılabilir. İki öncü filozof böylece Batı düşünce tarihinde form / erkek madde / kadın çağrışımlarının etki yaratmasına yol açmıştır. Daha sonraki felsefi yaklaşımlarda kadın simgesi akıl kavramının dışında muğlak, kontrol edilmesi gereken, duygusallık, eksik gibi metaforlarla anılmıştır. Örneğin Francis Bacon (1561-1626) ünlü metaforuyla esrarlı doğayı kadın ile özdeşleştirir. Bilgi ise güçtür ve doğanın hakimiyet altına alınmasıdır.¹⁸⁷ Antik çağdan başlayarak geleneksel düşünce kadını ötekileştiren bir tutum sergilemiş ve kadına toplumsal konum olarak pek adil davranmamıştır. Dolayısıyla feminist etiğin talebi kadın ya da erkek cinsi üzerinden değil insanın eşit haklara sahip olması bağlamında ele alınabilir.

Feminist etik diğer bir açıdan iş etiğinde dişil özelliklerle özdeşleştirilen davranışların sergilenmesinin gerekli olduğunu savunur. Karşılıklı ilişkilerde ahlaki vurgu haklardan çok sorumluluklardır. Özellikle eril eğilimler somut ve adil eğilimler yönündeyken, dişil eğilim sosyal uyumun başarılması, empati, sağlıklı sosyal ilişkiler geliştirme gibi noktalara odaklanır.¹⁸⁸ Ahlaki davranışın ölçütü dişil eğilim sergilemektir.

Söylem etiği, etik bir soruna kuramsal perspektiften bakmak yerine pratik bir çözüm önerisi getirmekten yanadır. Etik normların uygunluğuna kararı bir teorik yaklaşım ya da kişi değil birbiriyle konuşarak uzlaşan eylem topluluğu verir. Yöntem üç etik ilke üzerine kurulur: Anlaşmazlıklar ilgili herkes ya da temsilcileriyle görüşme yoluyla çözümlenmelidir, görüşmeye katılan herkes çıkar ve ilgilerini savunabilmelidir, savunmalar ikna ve retoriğe başvurmada en üst amaca hizmet edecek şekilde görüşme ilkesine göre yapılmalıdır. Böylece ortaya çıkan nesnel amaçlar herkesin uyması beklenen ilkeler olarak normlaşır.¹⁸⁹ Söylem etiğini en önemli

¹⁸⁷ Genevieve Lloyd, **Erkek Akıl - Batı Felsefesinde “Erkek” ve “Kadın”**, Çev. Muttalip Özcan, İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 1996, s. 22-24-26-34.

¹⁸⁸ Crane, Matten, **Business Ethics: A European Perspective**, s.98.

¹⁸⁹ Pieper, **Etiğe Giriş**, s.177-178.

temsilcilerinden biri J. Habermas'tır. İletişimsel eylem kuramıyla halkla ilişkiler kuramlarına da kaynaklık eden ideal konuşma durumunu tanımlamıştır.

Postmodern yaklaşımların ortak noktasını, özünü geleneksel kuramlardan alan modern kuramlara eleştiri getirmesi oluşturur. Genel olarak bu konudaki eleştiriler, aydınlanma geleneğiyle oluşmaya başlayan modern görüşlerin aşırı iddialı, iyimser, ahlakın tek bir yönüne odaklanmış, insanın karmaşık yapısını açıklamaktan ve pratik yaşamda uygulanabilir olmaktan uzak, doğru ve yanlış konusunda düşünce ve duyguları biçimlendiren insani ilişkileri göz önüne almayan bir yapısı olduğu konularında birleşirler.¹⁹⁰ Andrew Gustafson postmodern iş etiğinin dört karakteristik özelliğini betimler:¹⁹¹

1. Bütüncülük: Bu ilkeye göre profesyonel yaşamda ve özel yaşamında insanın etik davranışı radikal biçimde farklılaşmamalıdır. Bir insan kimi zaman kurumsal bir ajan kimi zaman kendi çıkarlarını gözetken kişisel bir ajan olarak davranırsa da insanoğludur. Etik bütüncülüğün mantığı şudur; ajanın etiği onun yaşam görüşünü ortaya çıkartır, çünkü ajanın etik ilkeleri karakterinden ileri gelir. Dolayısıyla ajan profesyonel yaşamda ve özel yaşamda bütüncül bir etiğe sahip olmalıdır.

2. Somutluk: İş etiği boşlukta kalan soyut bir kurama dayanmamalıdır. Çıkış noktası insan varlığı ve karakteri olmalıdır. Postmodern etik bir insanın tüm yaşam görüşünü dikkate alır. Etik yalnızca katı ilkelerle değil analogiye de dayanır. Erdem etiğinin eyleme kuralları yerine insanın varlığına, deneyim dünyasına ve erdemlerine odaklanır.

3. Evrenselciliğe karşı şüpheci tutum: Postmodern iş etiği savunucuları evrensel kuramlara şüpheyile yaklaşırlar. Genel eğilimin aksine evrensel olarak kabul edilmiş etik kurallar bütünü ile ilgilenmezler. Evrensel ya da lokal seviyede her duruma uyacak şekilde ilkeler geliştirmek postmodernistlerin bakış açısına göre uygun bir yaklaşım değildir. Karşılaşılan değişik durumların tekliğinin farkındalığıyla postmodernistler dikkatlerini özel oydaşma kesimleri yapılandırmaya verirler.

4. Arayışçılık: Postmodernistlerin arayışçılığı ve şüpheciliği tartışmasız doğru arayışı ya da kuşkuculuk değildir. Koşullara uyum sağlayacak daha iyi bir yaklaşımın

¹⁹⁰ Crane, Matten, **Business Ethics: A European Perspective**, s.95-100.

¹⁹¹ Andrew Gustafson, "Making Sense of Postmodern Business Ethics", **Business Ethics Quarterly**, Vol:10, No:3, July 2000, pp.652-653-654.

bulunmasına yöneliktir. Etik düşünce sürekli devam eden, hep daha iyiye ulaşmayı sağlayan, kontrol edilemez, tahmin edilemez bir öğretici bir süreç olduğu için etiğin başlangıcı ifade eder.

Postmodern yaklaşımın önemli temsilcilerinden Z. Bauman'ın etik üzerine düşüncelerinde A. Gustafson'un ön plana çıkardığı dört eleştiri noktasının somutlaşmış halini görmekteyiz. Z. Bauman etiğin insan doğası gibi müphem olduğunu savunur. Ahlaki davranış garantilenemediğinden, etik standartlarla mükemmel bir dünya ve mükemmel bir dünya yaratma çabası yersizdir, ahlakı daha içinden çıkılmaz bir duruma sokar. Etik rasyonel düzen açısından bakıldığında rasyonel olmayan bir doğaya sahiptir. Değişken ve belirsizlikten uzaktır. Sistemleştirmek ve formülleştirmek zordur. Ahlakı evrenselleştirmeyi amaçlayan etik kodlar pratikte gerçekleştirmenin imkansız olmasının yanında sorumluluk ile oluşturulan ahlaki benlik yerine, öğrenilebilir kurallar bilgisini koyar. Bu durum kodlarla yasalaştırılmış etiğin iktidar alanına geçmesine neden olurken, daha önce ötekine ve ahlaki vicdana duyulan sorumluluk, yasa koyucuya ve kanunu koruyanlara karşı sorumluluğu getirmektedir. Z. Bauman'ın etik kodlara karşı eleştirileri, kodların farklılıkları bastırmak, her şeyi birbirinin benzeri yapmak, yerel farklılıkları ortadan kaldırmak amacını taşıdığını öne sürmesiyle devam eder. Böylelikle dışerklik ahlaki benliğin özerk sorumluluğunu yok eder. Ahlaki sorumluluk benliğin ve toplumun başlangıç noktasıdır. Temelsizdir. Öteki ile girişilen ilişkilerden önce gelir.¹⁹² Z. Bauman'ın etik konusundaki görüşlerinde, etiğin insan doğasından ayrılarak iş yaşantısında ve insanın özel yaşamında farklı standartlar izlemesi yönünden bütüncü bir bakış açısına, etiğin ilkelere dayanmaktan çok insanın özerk ahlaki sorumluluğuna dayanması gerektiğini söylemesi yönünden insanı model alan bakış açısına, ahlakın evrenselleştirilmesine karşı çıkması yönünden *yerel düşün*, *yerel davran* bakış açısına ve son olarak ahlaki sorumluluğun başı ve sonunun belirsiz olması, her şeyden önce var olması ve temelsizliği yönünden başlangıç olması karakteristiğine gönderme yaptığına tanık olmaktayız.

¹⁹² Zygmunt Bauman, **Postmodern Etik**, Çev. Alev Türker, İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 1998, s.20-21-22-23-24.

İş dünyası, çok fazla olasılığı barındıran çok yönlü bir ortamdır. Tek bir yaklaşımın ihtiyaçlara yanıt vermesi mümkün gözükmediğinden çoğulcu bir yaklaşım en doğru çözüm gibi gözükmemektedir.

1.1.3.4.3. İş Etiği ve Betimleyici Yaklaşımlar

Betimleyici etik yaklaşımların işlevi etik karar verme sürecini etkileyen, belirleyen etmenleri tanımlamaktır. Normatif yaklaşımların tersine, iş dünyası profesyonellerinin etik davranış süreçlerinde ne yapmaları gerektiğini belirlemeyi değil hangi davranışı neden yaptıklarını araştırır ve betimler. Etik karar verme süreçlerinde rol oynayan bireysel ve durumsal olmak üzere iki temel faktörden söz edilebilir. Bireysel faktörler, insanın doğuştan getirdiği o insana özel bazı özelliklerin etik karar verme sürecini etkilemesidir. Bunlar yaş ve cinsiyet, ulusal ve kültürel karakteristikler, eğitim ve iş yaşamı, psikolojik faktörler ve kişinin ahlaki değerlerle bütünleşme durumudur. Durumsal faktörler iki grupta incelenebilir; konuya ilişkin faktörler ve bağlama ilişkin faktörler. Konuya ilişkin faktörler konunun önem derecesine bağlı olan ahlaki yoğunluk ve bir anlamda konuya ilişkin öncül yargıları ifade eden ahlaki çerçeveleme durumlarından oluşur. Organizasyonel bağlamı ifade eden bağlama ilişkin faktörler ise ödül sistemi, otorite, bürokrasi, çalışma rolleri, kurum kültürü, işletmenin faaliyet gösterdiği ülkenin kurum kültürüne etkisi olarak belirlenebilir.¹⁹³ Betimleyici yaklaşımlar, işletmelerin etik konulara karşı sahip oldukları farklı bakış açılarının anlamlandırılmasını sağlaması açısından önemlidir.

1.1.3.4.4. Etik Kuramların İşletme Açısından Değerlendirilmesi

İşletme etiğinde pratik anlamda etik sorunların çözümünde kuramlardan yararlanmak mümkündür. Kuramların işletmelerde nasıl kullanılabileceği işletmenin kurumsal kültürüyle yakından ilgilidir. Çoğulcu bir yaklaşım benimsense dahi bazı yaklaşımlar ağırlık kazanabilir. Tek yaklaşımın etik konularda yeterli kalmayacağı bir gerçek olsa dahi bazı kuramların hem ahlaki sorumluluğun doğasına aykırı olması hem de günümüz koşullarında geçerli olmaması nedeniyle kullanılması mümkün gözükmemektedir.

¹⁹³ Crane, Matten, **Business Ethics: A European Perspective**, s.117-128.

İşletmelerde karşılaşılan sorunlar bağlamında kuramlar şöyle analiz edilebilir:¹⁹⁴

Bencilik: Bu görüşün öne çıkan etik sorunu, eylemin ya da işletmenin uzun dönemli yararına olup olmadığıdır. Benci yarar anlayışının ahlaki sorumluluğun özüne olan karşıtlığı bu yaklaşımın günümüz koşullarında kabul edilebilirliğini güçleştirmektedir. Ahlaki sorumluluk dışında bu yaklaşım koşulsuz olarak benci yarara dayandığından hukuki kurallar açısından da sorun yaratabilir.

Faydacılık: Eylemin olası sonuçları düşünüldüğünde etkilenen tüm taraflar için sonucun bütün olarak bakıldığında fayda yaratıp yaratmadığı sorusu etik sorunu oluşturur; ancak; bu analiz bir anlamda sayısal bir analizdir. Yaratacağı faydalar, tüm taraflar için alt alta yazılıp toplanırken hangi taraf için daha fazla fayda getirdiği ya da nasıl bir fayda getirdiği pek göz önüne alınmamaktadır. Öznel bir nitelik taşıyan bu analiz hem yerel hem de küresel ölçekte bir işletmenin çeşitli etkilenen gruplar açısından yaratacağı fayda anlamında adil olmayabilir. Kurumsal sosyal sorumluluğun ortaya çıkış nedenlerinden biri de klasik kapitalizmin kalbini oluşturan faydacı yaklaşımın öznelliği ve etkilenen gruplar açısından yarattığı görece faydadır. İşletmelerin en başta gelen kuruluş amaçlarından birinin kar elde etme olduğu gerçeği yadsınamaz. Ancak zedelendiğinde geri dönüştürmesi çok büyük yatırımlar, zaman ve emek isteyen sosyal ve biyolojik çevre, öznel faydacı yaklaşımla kar elde etmek peşinde koşan işletmelerin güdümüne bırakılamaz. Faydacı yaklaşım ancak kurumun çevresiyle iletişim kurmadığı klasik yönetim anlayışı dönemine aittir. Klasik ya da geleneksel yönetim anlayışı insanı makinelere ek olarak etkinliği artırıcı bir unsur olarak ikinci planda değerlendirir. Organizasyonun kapalı bir sistem olarak değerlendirildiği bu anlayışta, verimlilik içsel faktörlerde aranır ve bunu sağlamak için bazı ilkeler kabul edilerek evrensel sayılmıştır.¹⁹⁵ Bu yaklaşım hem insan faktörünü ikinci planda ele aldığı hem de kapalı bir sistem olarak çevresiyle ilişki kurmadığından günümüz koşullarında paydaş beklentilerini karşılamaktan uzaktır.

Ödev etiği: Belirli bir durum karşısında ajanın kime karşı görevlerinin olduğunun belirlenmesi ve eyleminin evrensel bir kural olacak nitelikte olup olmadığına karar verilmesi eylemi gerçekleştirenin başlıca karşılaştığı sorunlardır. Evrensellik iddiası

¹⁹⁴ A.e., s.105.

¹⁹⁵ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği – Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik –Modern – Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, 8. bs., İstanbul, Beta, 2001, s. 141-142.

postmodern görüş tarafından tartışılrsa da ajanın eyleminin özgür iradeye dayanıyor olması etik açıdan çok önemli bir noktadır. Zira etik davranışa yol açan ahlaki sorumluluk ancak otonom eylemi gerektirir. Bu açıdan ödev etiği işletme etiği için önemli referans noktalarından biridir.

Haklar ve adalet: Bu yaklaşıma göre etik davranışta bulunmak üzere olan ajanın kendisine yönelmesi gereken sorular genel olarak şunlar olmalıdır: Bulunulan durumda hangi grupların hakları gözetilmelidir, insan haklarına ve insanların şahsiyetine saygısızlık yapılıyor mu, herkese adil davranılıyor mu, süreç içerisinde her grup eşit haklara sahip oluyor mu, kazanan ve kaybeden arasında kaçınılması gereken büyük farklılıklar oluşuyor mu? Haklar ve adalet konusu son derece gündemde olan, gerçek yaşam konularına piyasa koşulları nedeniyle entegre edilmesi güç olan bir yaklaşımdır. Bu anlayışı yaygınlaştırmak için ulusal ve uluslararası alanda faaliyet gösteren kuruluşlar vardır. Bu kuruluşlardan biri Birleşmiş Milletlerin bünyesinde oluşturulan Küresel İlkeler Sözleşmesi¹⁹⁶’dir. Hukuki olmayan bu sözleşmeye taraf olan, dünyanın dört bir yanından kurumlar insan hakları, çevre, işçi çalıştırma ve yozlaşmaya karşı bir dizi ilkeyi kabul etmek ve düzenli raporlama yapmak durumundadırlar. Türkiye’den 130’un üzerinde kurumun taraf olduğu sözleşmeye her geçen gün daha fazla kurum imza atmaktadır. İnsanlığın temel konuları olan hak ve adalet kavramı hiçbir dönemde önemini yitirmemesi gereken değerleri içermektedir.

Erdem etiği: Ahlaki karakteri dayanak noktası yapan bu yaklaşımda ajanın davranışına yön veren sorular şöyle genellenebilir: Davranışlar bir bütünlük ve tutarlılık oluşturuyor mu, iyi ahlaklı, dürüst bir ajan gibi davranılıyor mu?. Erdem etiği, ajanın sahip olduğu özellikleri temel aldığı için aslında bir anlamda profesyonel ve kişisel etiği birbirine yaklaştıran bir yöne sahiptir. Bir kişi adalet duygusu ile hareket ediyorsa iş yaşantısında da özel yaşantısında da bu aynı duyguyla hareket edecektir. Profesyonel yaşamda etik söz konusu olduğunda üç temel unsurdan söz edilebilir; iş etiği, meslek etiği ve kişisel etik. Erdem etiği, profesyonel yaşamda etik davranışı yönlendiren kişisel etik ile yakından ilişkili olduğundan göz ardı edilmemesi gereken bir yaklaşımdır.

¹⁹⁶ Global Compact

Feminist etik: Etkilenen taraflar belirli bir durumda ne hissederler, başkalarına zarar vermekten kaçınılabilir mi, hangi çözüm etkilenen taraflar için en uyumlu ve sağlıklı ilişkiyi yaratır? Bu sorularla etik sorunları karşılayan yaklaşım, kişiler ve gruplar arasında sağlıklı iletişimin kurulup geliştirilmesi yönünden önemli bir işleve sahiptir. Kurumların özellikle paydaş gruplarıyla iletişimlerinin sürekliliği ve kalitesi açısından empatik bir açılım sağlamaktadır.

Söylem etiği: Bu yaklaşım çatışma çözümü üzerine odaklanır. Sorunun çözümü için etkilenen tüm tarafların karşılıklı olarak kabul edebilecekleri hangi normlar birlikte yaratılabilir, çatışmada en önemli aktörün müzakereyi yönlendirmesi önlenmek kaydıyla, herkes için en barışçıl karar nasıl alınabilir?. Bu sorularla tarafları uzlaştırmaya çalışır. Etik sorunların çözümünde uzlaşmacı ve tarafların katılımını öngören bir duruş sergileyen yaklaşım etik ilkelere diyaloga dayalı bir yöntemle ulaşır. Herkesçe uyulması gereken kurallar demokratik bir katılımı simetrik bir iletişim sürecinin sonucunda oluşmaktadır. Simetrik iletişim paydaş iletişimde gerekli bir unsur olduğundan söylem etiği pratik olarak müzakere ortamı yaratılabildiği takdirde gerekli görünmektedir.

Postmodern yaklaşım: Bu görüşün temsilcileri fazla kötümser oldukları yönünde eleştirilere uğrasalar da, etik kuramların gerçek yaşam pratikleriyle ilişkilendirilmesi açısından işlevsel görünmektedir. Belirli bir durum karşısında takınılan tavırla genel izlek mi takip edilmektedir yoksa kurumun belirlediği kodlar gerçekten öznel değerlemeye göre doğru olup olmadığı sorgulanmadan yerine mi getirilmektedir, verilen karardan etkilenen gruplara daha yakın nasıl durulabilir, duygular ve iyiye ilişkin hissedilenler karar verildikten sonra ne söylüyor?. Bu sorularla somutlaştırılabilen yaklaşım ajanın kendisine ve ötekiyle ilişkisine odaklanır. Her ilişki kendine özgü durum ve dinamikler içerdiğinden kesin bir etik kuralın yokluğunu savunur. Önemli olan ahlaki öznedir. Hiçbir etik kural ahlaki öznenin yerine karar vermemeli, ahlaki özneyi yok etmemelidir. Aksi takdirde ahlaki sorumluluktan bahsedilemeyeceğinden etik davranış da gerçekleşemez.

Jacques Derrida'ya göre etiğin düzenleyici Kantçı bir yönü her zaman vardır; ancak; etikte bir dizi soyut ilke yerine, somut ötekilerle kurulan somut ilişkiler izlenmelidir. Tüm etik yükümlülükleri yerine getirmek için uğraş verilmelidir; ancak; yine de

eksiksiz olarak yerine getirilmesi imkansızdır.¹⁹⁷ J. Derrida etiğin imkansızlığından ve sorumluluğun sınırsızlığından bahseder. Bu durum insanı yetersiz olma duygusuyla karamsarlığa itebilir.

Genel olarak baktığımızda ereksel yaklaşımların eylemin yaratacağı faydaya odaklanmaları ve söz konusu faydanın eyleyen tarafına yönelmesi hem sürecin tamamen göz ardı edilmesi hem de çevre duyarlılığı açısından soruna yol açmaktadır. Bu açıdan işletmeler eylemleri sonucunda ortaya çıkabilecek faydayı tanımlarken tüm paydaşları kapsayacak bir tavır içinde olmalıdırlar. Aydınlanmacı düşünürlerin ana hatlarını tartıştığı ereksel olmayan yaklaşımları oluşturan konular günümüzde tartışılan değerlerle yakından ilintili olduğundan iş etiği açısından göz ardı edilemez durumdadır.

Betimleyici yaklaşımlar ise işletmelerin gerçekleştirdiği etik davranışın nedenlerini araştırması bakımından önem taşımaktadır.

1.1.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İş Etiği İlişkisi

Kurumlarda iş etiği pratiği çok geniş bir alanı kapsar. Manuel G. Velasquez iş etiğinin kurumlarda ilişkide bulunduğu alanları üç grupta açıklar: Sistemin tümünü etkileyen konular, kurumsal konular ve bireysel konular. İlki, makro düzey olarak da adlandırılabilen sistemin tümünü etkileyen konulardır. Ekonomik, politik ve ilişkili olan tüm diğer sosyal sistemler hakkındaki soruların cevaplarını araştırır. Bir toplumdaki hakim ekonomik düzen, kanunlar, düzenlemeler, endüstriyel yapılar hakkındaki ahlaki sorunlarla ilgilidir. İkinci düzey ya da mezo olarak adlandırılabilen konular belirli bir organizasyonun hakkında sorgulanabilecek etik sorular etrafında şekillenen kurumsal konulardır. Belirli bir kurumun aktiviteleri, politikaları, pratikleri ya da organizasyonel yapısı gibi unsurlar ahlaki mercek altına alınır. Üçüncü ya da mikro düzey bireysel konulara ilişkindir. Organizasyon içerisinde belirli bir birey ya da bireyler topluluğunun karar, eylem ve karakterlerine ilişkin ahlaki sorunlarla ilgilidir.¹⁹⁸ Ronald E. Berenbeim organizasyonlarda ele alınan etik politikaların ve kurumsal sosyal sorumluluğun farklı dünya görüşlerinin

¹⁹⁷ Barry Stocker, "Derrida Etiğinde Çelişki, Aşkınlık ve Öznellik", **Cogito: Derrida: Yaşamı Yeniden Düşünürken**, No:47-48, Yaz-Güz 2006, s.344.

¹⁹⁸ Manuel G. Velasquez, **Business Ethics Concepts and Cases**, 4. bs., New Jersey, Prentice Hall, 1998, s.15-16.

ürünü olduğunu söyler. Etik programlar, risk oluşturabilecek ahlaki davranışları azaltmak amacıyla avukatlar ve denetçiler tarafından sistemin kurumsallaştırılması yoluyla yapılandırılır. Sistemin parçası olarak çalışanlar, sistemin öngördüğü kanalları kullanarak ahlaki olmayan davranışlar ya da durumlar hakkında sistemin araçlarını kullanarak tavsiye alacak ve rapor vereceklerdir.¹⁹⁹ Bu yol organizasyon içindeki oyuncuların bu konudaki denetimini kolaylaştıracaktır.

Kurumsal sosyal sorumluluk ise organizasyonun uzun süre ayakta kalabilmesi için farklı paydaş grupları ile ilişkiler kurarak sosyal kapital sağlama çabasıdır. Bu görüşe göre paydaşlarla kastedilen kurumun dışında kalan gruplardır. Dolayısıyla kurumsal sosyal sorumluluğun amaçları olarak tanımlanan kaynakların yönetimi, üretim ve pazarlama işlevlerinin çevresel sorumluluk ve insan haklarına saygı çerçevesinde gerçekleştirilmesiyle ilgilenen profesyoneller dış ilişkilerden sorumlu yöneticilerdir. Organizasyonel uygulamalarda etik politikalar farklı, kurumsal sosyal sorumluluk farklı aktörlerce ele alınmaktadır, ancak kurumun etik itibara sahip olabilmesi için bu iki ayrı çalışma alanı olarak kurgulanmış kavramın bir arada ele alınması gerekir. Etik işletme modeli oluşturabilmek için bu gerekli bir birleşmedir.²⁰⁰ R. E. Berenbeim ayrı çıkış noktalarına sahip olduğunu savunduğu kurumsal sosyal sorumluluk ve iş etiğinin son tahlilde bütünleşik olarak ele alınması gerektiğini söyler. M. G. Velasquez'in tanımladığı iş etiğinin çalışma alanlarının üç düzeyine baktığımızda aslında kurumsal sosyal sorumluluk konularıyla da yakın teması olduğu görülür. En kapsamlı kurumsal sosyal sorumluluk modellerinden birini geliştirmiş olan Archie B. Carroll kavramı dört sorumluluk düzeyinde inceler. Bu sorumluluklar organizasyonun ekonomik, yasal, etik ve yardımseverlik sorumluluğu şeklinde aşağıdan yukarıya doğru dizilirler.²⁰¹ Modelin sorumluluk içerikleri incelendiğinde iş etiğinin çalışma alanlarına büyük geçişlilikler görülmektedir. Model kurumsal sosyal sorumluluk ve iş etiği arasındaki yakın ilişkiyi ortaya koyar niteliktedir.

1.1.4.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Tarihsel Gelişimi

¹⁹⁹ Ronald E. Berenbeim, "Business Ethics and Corporate Social Responsibility", **Vital Speeches of the Day**, (Çevrimiçi) <http://web.ebscohost.com/>, 22 Mayıs 2007.

²⁰⁰ A.e.

²⁰¹ Crane, Matten, **Business Ethics: A European Perspective**, s.43.

Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının doğuşu, gelişimi ve günümüzde hala değişmeye devam etmesi, temel olarak teknolojinin gelişimi ve üretim biçimlerindeki farklılaşmadır. Toplumsal yaşantıyı derinden etkileyen bu gelişmelerin iş etiğine ve kurumsal sosyal sorumluluğa paralel etkileri olmuştur. Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin iş etiğine ilişkin bakış açılarının değişiminin doğal sonucudur. İki kavram birbirinden ayrı düşünülemez. Yukarıda değinildiği gibi, T. F. Macmahon'ın iş ahlakını gelişimini açıklarken ortaya koyduğu tarihsel bölümlendirmeler, modern dönem kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının gelişiminin de göstergesidir. İş etiği, işletmenin ahlaki açıdan iyi - kötü, doğru - yanlış davranışını inceler. Her işletmenin bu muhasebeden geçmiş bir etik duruşu olmalıdır. Bu etik duruş, stratejik bir yaklaşım olan kurumsal sosyal sorumluluk tutumunu etkiler, biçimlendirir.

Temel olarak konunun tarihsel gelişimi endüstri devrimi öncesi dönem ve endüstri devrimi sonrası dönem olarak ele alınabilir.

Endüstri devrimi öncesi dönemde işletmecilik faaliyetleri küçük ölçekli şirketler tarafından makineleşmeden ve kitlesel üretimden uzak sipariş üzerine, butik üretim yapılarak gerçekleştiriliyordu. Ortaçağ dönemine rastlayan endüstri devrimi öncesi ticari faaliyetler ve ekonomi dini inançların etkisi altında şekillenmiştir. Sorumluluk kişilerin dini görüşüne, vicdanına ve etik anlayışına bağlı olarak ortaya çıkmaktaydı.²⁰² Ekonomik düşünce iki temel varsayıma dayanıyordu. İlki, insan yaşamının amacının ebedi kurtuluşa hazırlanmak olması, ikincisi ise ekonomik davranışın insan davranışlarında bir boyut olması nedeniyle ahlaki kurallarla düzenlenebileceği varsayımdır.²⁰³ Dolayısıyla ekonomi hem insan yaşamında önem sırasının arkalarında yer almış hem de ahlaki açıdan dini doktrinler çerçevesinde değerlendirilmiştir. Dönemin egemen kilise söyleminin doktrinleri evrensel kabul ediliyorsa da, uygulama da bireylerin ahlak anlayışının göreliliği mutlaka ekonomik ilişkileri çerçevelemiş olmaktadır.

Feodal sistemin egemen olduğu Ortaçağ'da bazı toplumsal gerginlikler de yaşanmıştır. Toprak sahibi olan toprak ağaları ve bu toprakları boğaz tokluğuna işleyen serfler arasında zaman zaman çatışmalar çıkmıştır. Toprakları işleyen,

²⁰² Coşkun Can Aktan, Deniz Börü, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk", **Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk**, Ed. Coşkun Can Aktan, İstanbul, İGİAD Yayınları, 2007, s. 22-23.

²⁰³ Vural Savaş, **İktisatın Tarihi**, 4.bs., Ankara, Siyasal Kitabevi, 2000, s.96.

topraklardan verim alınmasını sağlayan asıl emekçiler olan serflerin örgütlenmeleri, sahip olduklarından daha fazla bir hak talep etmeleri her şekilde önlenmeye çalışılmıştır. Örneğin İtalya'nın Floransa kentindeki işçilerin örgütlenmesi idam cezası ile önlenmiş, Ypres kentinde ise grev yapan işçiler kör edilme ve sürgüne gönderilme gibi cezalarla karşı karşıya kalmışlardır.²⁰⁴ Ekonomi tarıma dayandığı için dönemin işverenleri toprak ağaları işçileri ise serflerdir. Ancak işverenin çalışana köle olarak davranması ve çalışanın hak talepleri karşısındaki uygulamalar ekonomik ilişkilerde günümüzdeki anlamıyla bir sosyal sorumluluğun varlığından söz etmeyi imkansız kılar.

Ortaçağ'ın sonu Rönesans ve Reform hareketleriyle gelmiş, feodal devletlerin yerini ekonomik olarak güçlü ulus devletler almaya başlamıştır. 16. ve 19. yy.'lar devleti birtakım iktisadi düzenlemeler ile refah içinde tutmayı hedefleyen merkantalizm dönemidir. Merkantalizmin ilkesi, ulus devletin ekonomik açıdan mümkün olduğunca zenginleştirilmesidir. Bir ülkenin sahip olduğu değerli maden ne kadar fazla ise ülke o kadar zengin kabul ediliyordu. Toplumdaki fakirlere yardım etmek ve işsizlere iş bulmak devletin sorumluluğundaydı. Paralel yüzyıllarda ise Doğu toplumlarında durum daha farklıydı.²⁰⁵ Batıda Hristiyanlık, dinin toplumsal yaşama yansımalarının merkezini oluştururken, Doğu, İslam ahlakının etkisi altında diğer bir merkezi oluşturuyordu. Her iki medeniyette de 12. yy.'da başlayıp sanayi devrimine kadar varlığını sürdüren mesleki örgütlenmeler vardı. Türk - İslam geleneğinde yer alan çalışma yaşamında ve toplumsal yaşamda ahlaki açıdan önemli yere sahip meslek ve kardeşlik örgütü Ahi meslek örgütlerinin bir benzeri Hristiyan dünyada da mevcuttur. Bu birlikler hem maddi hem de manevi yardımlaşmayı sağlayan, geleneğin usta - çırak yöntemiyle aktarılmasını sağlayan örgütlerdir. Türk - İslam birliklerinin Batıdaki benzerlerinden farkı daha dayanışmacı, ılımlı ve elindekiyle yetinmeyi bilen topluluklar olmalarıdır. Bu nedenle Batıdaki örgütlenmelerin sanayi devrimi sonrasında ortaya çıkan türevleri ekonomik açıdan zenginleşirken Doğu, rekabet ve sınırlarını zorlamak yerine geleneğini ve değerlerini korumayı seçti.²⁰⁶

²⁰⁴ A.e., s.95-96.

²⁰⁵ Aktan, Börü, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk", s.23.

²⁰⁶ A. Gülnihal Küken, "Endüstri Devrimi Öncesinde Çalışma Ahlakı ve Endüstri Devrimi", **Felsefe Dünyası**, No:23, Kış 1997, (Çevrimiçi) <http://www.felsefelik.com/felsefedunyasi/23-1997/23-187.pdf>, 10 Mart 2008.

Doğu toplumlarında sosyal sorumluluklar, kolektif bilincin daha baskın olması nedeniyle Batı toplumlarına kıyasla gücünü gelenekten alır. Dolayısıyla anlayışın daha kökleşmiş olması beklenir.

Dönemin, Avrupa'da coğrafi keşifler sonrası başlayan sömürgeleştirme yıllarına rastlaması tesadüf değildir. Avrupa devletlerinin yanında görece daha az gelişmiş ve daha az güçlü devletler deniz yoluyla hem hammadde kaynağı hem de pazar olarak yüzyıllarca boyunduruk altında kalmıştır. Avrupa'nın zenginleşmesine aracılık etmiş, sanayi devriminin oluşumunu hızlandıran artı değere katkıda bulunmuştur.

İtalyanca *mercantile* sözcüğünden gelen merkantalizm, ticaret ve ticarete ait anlamlarına gelmektedir. Düşüncenin özü ülke dışından daha az satın alıp ülke dışına daha çok satmaktır. Rekabetten kaçınan bu sistemin savunma mekanizması gümrük duvarlarını yükseltmek şeklinde ortaya çıkmıştır. Fیزیokrasi, 18. yy.'da merkantalist politikaya bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Fیزیokratlara göre, zenginliğin kaynağı tarım ve madencilik yani doğadır. Özel mülkiyet ve rekabet yanlısıdır. Takip eden dönemde benimsenen klasik iktisat teorisinde ise rekabet kuramsallaştırılmış, zenginliğin kaynağı olarak emek ön plana çıkmıştır.²⁰⁷ Endüstri devrimine kadar olan dönemde kapitalist ahlak ve düşüncesinin gelişimine ve zemin hazırlayan gelişmeler, endüstri devriminde bu zihniyeti doruk noktasına taşımıştır. Kapitalizmin hazırlayıcıları tarihsel olarak Eski Yunan ve Roma'nın ticareti sınırlayıcı felsefesi, ortaçağın kapitalizmi sınırlayan dinsel görüşü, kapitalizme elverişli Musevi ideolojisi, St. Thomas Aquinas ve ticari faaliyetlerle ilgili kısıtlamaların hafiflemesi, dinsel reform ve Protestan ahlak anlayışının doğuşu, prutanizm, çalışma ve tasarruf ahlakı, A. Smith'in rekabete dayanan liberal görüşü ve son kertede sosyal darwinizm olarak belirlenebilir.²⁰⁸ İngiltere'de Ortaçağın ardından gerçekleşen ekonomik ve sosyal değişiklikler Endüstri Devrimi'nin gerçekleşmesi için gerekli altyapıyı hazırlamıştır. Toprakların önemli bölümünün girişimci aristokratların eline geçmesiyle topraksızlaşan bir büyük bir köylü kitlesi ortaya çıkmış, iş ve dış ticarete yapılan girişimlerle büyük şirket ortaklıkları kurulmuş, dış ticarete bölgeler

²⁰⁷ Nazif Kuyucuklu, **İktisadi Olaylar Tarihi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayın No:2902, Siyasal Bilimler Fakültesi Yayın No:3, 1982, s.21-22-23-24.

²⁰⁸ Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo-klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayın No:2684, İşletme Fakültesi Yayın No:101, 1979, s.103.

paylaşılarak tekeller ortaya çıkmıştır. Endüstri Devrimi öncesi İngiltere gerekli kapital, işçi ve hammadde ve girişimci altyapısını oluşturmuştur.²⁰⁹

Endüstri devrimi, sanayi kaynaklarının birikimi, teknolojik ve bilimsel gelişmelerin üretime yansmasıyla gerçekleşmiş, kapitalist anlayış doruk noktasına ulaştırmıştır. Üretimde seriliğin ve sürekliliğin sağlanması, 1700'lü yıllar boyunca aşamalarla gerçekleşmiştir. Seri üretime ilişkin ilk buluşlar tekstil sanayinde 1730'da eğirme tekniğinin geliştirilmesiyle başlamış 1793'te çırçır makinesinin yapılmasıyla devam etmiştir. Sürekliliğin sağlanmasına ilişkin keşif ise İngiltere'de 1785'te buharlı makinenin keşfiyle doğmuştur.²¹⁰ Endüstri devriminin düşünsel çerçevesi ise 1789 Fransız İhtilali e A. Smith'in ve J.S. Mill'in faydacılığı ile çizilmiştir. Sosyal sorumluluk anlayışının ortaya çıkışı da endüstri devrimi gelişmelerinin ortaya çıkardığı büyük ölçekli, kitlesel üretim yapan şirketlerle birlikte olmuştur.

Sanayileşmeyle birlikte işletmeler yalnızca ekonomik yaşantıyı değil toplumun tüm katmanlarını etkileyen kurumlar olarak sosyal sorumluluk gerçeğiyle karşılaşacakları bir döneme adım atmışlardır. Ancak bu dönemin sosyal sorumluluğa bakış açısı işletmelerin faaliyet gösterirken ortaya çıkardığı tahribatı önlemek açısından hukuki bazı tedbirler çerçevesinde gerçekleştiğinden bir zorunluluğu ifade etmektedir. İşletmelerin etik davranmasını sağlamak adına tekelleşmeye karşı hükümetin çıkardığı yasalar, çalışan haklarına yönelik düzenlemeler gibi tedbirler göze çarpmaktadır.²¹¹ Dolayısıyla kurumsal sosyal sorumluluğun kanunlarla yapılmış düzenlemelere uyulması şeklinde ortaya çıktığından bahsedilebilir. Kanuni düzenlemeler ile yaptırım özelliği olan bir anlayış olarak ortaya çıkmıştır.

Görüldüğü üzere, kurumsal sosyal sorumluluk yeni bir kavram değildir. İşletmelerin toplumda oynadığı sosyal rolün farkına varıldığı 1900'lü yılların başına kadar eskiye tarihlenebilir. Yüzyılın başında günümüzde gönüllülük esasına dayanan kurumsal sosyal sorumluluk girişimleri olarak nitelenebilecek bazı çalışmalardan da örnekler bulmak mümkündür.

ABD'de çelik üreticisi Andrew Carnegie dönemin yardımseverlik açısından en güzel örneklerinden biridir. Servetinin büyük bir kısmını eğitim ve yardım amaçları için

²⁰⁹ Kuyucuklu, **İktisadi Olaylar Tarihi**, s.41.

²¹⁰ A.e., s.43.

²¹¹ McMahon, "A Brief History of American Business Ethics", s.346.

kullanmıştır.²¹² Ünlü Ford Otomotiv fabrikasının sahibi Henry Ford, 1914 yılında Highland Park Ford Plant fabrikasında günde sekiz saatlik çalışma süresi için işçilere beş dolar ödeyeceğini duyurmuştur. Bu rakam dönemin piyasa raicinden fazlaydı ve günlük çalışma süresi her yerde dokuz saat olarak uygulanmaktaydı. 1935'te ise Johnson & Johnson firmasından Robert Wood Johnson bugünkü anlamda paydaşlar olarak nitelenebilecek hissedarlar, çalışanlar, müşteriler gibi gruplara karşı şirketin sorumluluklarını tanımlayan Gerçeği Deneyin²¹³ başlıklı bir broşür hazırlatmıştır.²¹⁴ 1943 yılında ise R.W. Johnson şirketin sosyal sorumluluk yaklaşımını belirleyen, Credo olarak adlandırılan bir metin kaleme almıştır. Bu metne göre, şirketin sorumlu olduğu ilk grup ürün ve hizmetleri kullanan müşterilerdi. Sorumlu olunan ikinci grup çalışanlar, üçüncü grup toplum ve çevre, dördüncü grup ise hissedarlardı. Şirket ilk üç gruba olan sorumluluğunu yerine getirdiğinde hissedarlara karşı olan sorumluluklarda yerine getirilmiş oluyordu.²¹⁵ Johnson & Johnson firmasının Credo olarak adlandırdığı bu şirket sorumluluklarını tanımlayan metin günümüzde yönetme ilkeleri olarak adlandırılabilen bir metin niteliğini taşımaktadır.

II. Dünya Savaşı'na kadar olan dönem daha önce değinildiği gibi iş etiği açısından da ilk yasal düzenlemelerin yapıldığı, meslek ahlakı ilkelerinin oluşturulmaya başladığı şirketlerin etik ve sosyal sorumluluk alanında bir uyanış yaşadığı dönem olmuştur. Modern işletme yaklaşımları bu dönemde işletmelerde kabul edilmeye başlanmıştır. Bu yıllarda ele alınmaya başlanan sistem yaklaşımı ile bir olayın organizasyonun içinde ya da dışındaki tüm unsurlarla ilişkisini, bu ilişkilerin niteliğini incelenmeye başlandığı yıllardır. İşletmeler sistem anlayışıyla işletmelerin çevrelerinden soyutlanamayacağını, onların çevreye etkileri olduğu kadar çevrenin de onların üzerinde etkileri bulunduğunu ayırt etmişlerdir. Sistem yaklaşımının getirdiği en önemli klasik yönetim anlayışının aksine, organizasyonları çevreleri ile ilişkili bir açık sistem olarak konumlandırmasıdır. Klasik ve neo-klasik yaklaşımların hedefi olan en iyi organizasyon yapısı durumsallık anlayışıyla değişmiştir. Bu anlayışta her

²¹² James E. Post, Anne T. Lawrence, James Weber, **Business and Society-Corporate Strategy, Public Policy, Ethics**, 10. bs., New York, McGraw-Hill, 2002, s.61.

²¹³ Try Reality

²¹⁴ Jennifer A. Zerk, **Multinationals and Corporate Social Responsibility, Limitations and Opportunities in International Law**, Cambridge, Cambridge University Press, 2006, s.16.

²¹⁵ Our Company – History – Growth and Expansion, (Çevrimiçi) Johnson & Johnson, http://www.jnj.com/our_company/history , 16 Mart 2008.

yer ve durumda geçerli tek bir organizasyon yapısından söz edilemez. İşletme içsel ve dışsal faktörler tarafından etkilenecektir. Bu yönüyle sistem yaklaşımını da barındıran durumsallık yaklaşımına göre organizasyon yapısı bağımlı bir değişkendir. Dolayısıyla etkinlik belirli ilkeleri uygulamak değil içsel ve dışsal koşullar arasında bir birleşim sağlamaktır.²¹⁶ II. Dünya Savaşı sonunda dünyadaki güç dengeleri değişmiş, Amerika Birleşik Devletleri yeni ekonomik güç olarak yükselmiştir. ABD hükümetinin Avrupa'nın savaş sonrası bozulan ekonomisinin düzeltilmesi yönünde destek verme kararı alması, ABD şirketlerinin yatırımlarını yabancı ülkelere yönlendirmesini sağlamış ve bir güç simgesine dönüşen uluslar ötesi şirketlerin doğuşuna yol açmıştır.²¹⁷ Bu arada bir endüstri devrimi daha yaşanmıştır. I. Endüstri Devrimi insanın kol gücüne ikame eden teknik gelişmeleri içerirken, II. Dünya Savaşı sonrası yaşanan II. Endüstri devrimi ise insanın kafa gücüne ikame edecek gelişmelere öncülük etmiştir.²¹⁸

Ekonomik bunalımlar, politik kutuplaşmalar, kapitalizmin zengin ve yoksul arasındaki mesafeyi artırması, insan hakları bildirgesinin kabul edilmesiyle bireye değer verilmeye başlanması gibi etkenlerle beraber iki dünya savaşı sonrasındaki durumda kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı hukuki boyutta var olan bir zorunluluk kimliğinden çıkarak bir ihtiyaç haline dönüşmüştür.

1960'lı yıllar ve takip eden dönem sivil hareketin sesinin duyulduğu yıllardır. Dünyada, savaşımlara karşı başlayan protestolar sivil hareketlerin yayılmasını sağlamıştır. Bu dönemde sivil toplum kuruluşları önlenemez şekilde hükümetler ve işletmeler üzerinde baskı unsuru olmaya başlamıştır. Bu dönemde sosyal sorumluluk, şirketlere hukuki olarak dayatılan değil, şirketin çevresince talep edilen bir forma bürünmüştür.²¹⁹ Liberalizmin 1970'lerin başına rastlayan dönemden itibaren ekonomik ve ideolojik olarak giderek güçlenmesi, hükümetlerin hegemonik yapısını sarsmaya başlamıştır. Hükümetlerin egemenlik alanları küçülmeye başlamış, küresel

²¹⁶ Koçel, **İşletme Yöneticiliği – Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik –Modern – Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, s.185-200-207-208-209.

²¹⁷ Ronnie D. Lipschutz, James K. Rowe, **Globalization, Governmentality and Global Politics – Regulation for the Rest of Us?**, Oxon, Routledge Taylor and Francis Group, 2005, s.135.

²¹⁸ Kuyucuklu, **İktisadi Olaylar Tarihi**, s.48.

²¹⁹ Deniz Kağncıoğlu, **Endüstri İlişkileri Boyutuyla Sosyal Sorumluluk**, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No.195, 2007, s.15.

aktörler bu hegemonyanın boş kalan alanlarını doldurmaya başlamışlardır.²²⁰ Günümüzde kurumsal sosyal sorumluluk, güçlü özel sektörün devletlerin egemenlik alanlarına ikame etme biçimlerinden biri olarak değerlendirilebilir.

ABD’de sosyal sorumluluğun kurumsal olarak dirilişi 1960’lı ve 1970’li yılları kapsayan bir zamana rastlar. Gönüllü yürütme ilkeleri, sosyal denetlemeler, toplum çıkarlarına ilişkin kararlar, sosyal yatırım fonları sosyal sorumluluk ve çevresel performansla ilişkin değerlendirme ve sıralandırmalar ve genellikle büyük şirketlerin politik eylem alanı olarak kullanılması gibi modern sivil düzenleme stratejileri bu dönemde geliştirilmiştir. 1970’lerde Dow Chemical’a karşı yapılan boykot ve eylemler, 1990’larda Nike’e ve Shell’e karşı yapılanların bir ön tasarısı niteliğini taşır.²²¹

İngiltere, Almanya, İtalya ve Fransa gibi Avrupa ülkelerinde endüstrileşme ile geçilen fabrika düzeninde kitlelerin işçi olarak çalışmaya başlaması beraberinde çalışan hakları sorununu da getirmiştir. Endüstri Devrimi’nin ana vatanı olan Avrupa ülkelerinde ise sosyal sorumluluk, maaşlar, çalışma koşulları sosyal güvenlik gibi çalışan haklarını ilgilendiren konular üzerinde yoğunlaşmıştır. Dolayısıyla Avrupa’da şirketlerin sosyal sorumluluk anlayışları ABD’dekine benzer bir gelişim gösterse de toplumsal duyarlılığın bu tip konularda yoğunlaşmasından ötürü ilkin kanuni düzenlemelere uyma eğilimi şeklinde kendini göstermiştir.

Sosyal sorumluluk kavramının dünyanın diğer noktalarında gelişimi kültürel, kurumsal ve tarihsel farklar nedeniyle Batı ülkelerindeki gelişiminden bazı ayrılıklara sahiptir. 1800’lü yılların başında Uzakdoğu’da Çin ve Konfüçyüs etkisindeki Japonya feodal beyliklerle yönetiliyordu ve Batı kültürleriyle bağlantısı yoktu. 1800’lü yıllardan itibaren Japonya’nın tüm direnişlerine rağmen ABD ve Avrupa ulusları bu ülke ile ticari ilişkilere girmeye çalıştılar. Ancak Japonların direnişi Batı uluslarıyla 1850’li ve 1860’lı yıllar yaptıkları savaşlarla yaşadıkları yenilgilerle kırıldı. 1868 yılında İmparator Meiji Japonya’nın bir dünya gücü olması yönünde bir imparatorluk andı yayınlayarak sonraki 125 yıllık milli politikayı çizmiştir. Bu politika Japonya’nın batının teknolojik ve bilimsel gelişmelerini alarak

²²⁰ Philippe Ryfman, **Sivil Toplum Kuruluşları**, İstanbul, İletişim Yayınları, 2006, s.44.

²²¹ David Vogel, **Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility (Revised Edition)**, 2006, Brookings Institution Press, (Çevrimiçi) <http://site.ebrary.com/>, 20 Mart 2008, s.6.

modernleşmesi ve bir dünya gücü olmasıdır. Bunun iş dünyası ve sosyal sorumluluk açısından anlamı büyük olmuştur. O yıllardan sonra devlet ekonomik gelişmeyi destekleyici politikalar yürütmüş, şirketler ise ülkeyi baskın bir ülke yapmaya ve dünyanın diğer düşman ülkeleri karşısında Japon ırkını korumaya kendilerini adanmıştır. 1945 askeri yenilgisinde sonra iş dünyasının İmparator Meiji idealini gerçekleştirme yolunda oynadığı rol artmıştır. 1800'lere kadar feodal lordlara bağlılıklarını sunan halk, 1945 sonrası artık çalıştıkları şirketlere bağlıydılar. Japon halkı ulusal gelişmenin herkesin kendini işine adanmasıyla olacağına inanmıştır. Japon şirketlerinin sorumluluğu Konfüçyüs etiği ile yoğrulmuş kültürel izleri barındırmıştır. Geleneksel olarak sorumluluk insanlara karşı alındığı için şirketlerin sorumluluğu toplumsal sorumluluktan ziyade çalışanlara yönelik sorumluluk şeklinde ortaya çıkmıştır. Kurum dışı paydaşlar ilgi alanları dışında kalmıştır. Hükümet toplumsal sorumluluğu üstlenmiş hukuki yaptırımlar bu işlevi gerçekleştirmeye yardımcı olmuştur. İlerleyen yıllarda Japonya'nın küresel pazarlarla teması şirketleri toplumsal sorumluluklar yüklenmeye zorlamıştır.²²² Görece daha az endüstrileşmiş ülkelerde bazı kültürel ve tarihsel özellikler ileri düzey bir sosyal sorumluluk anlayışı gelişmesini sağlayabilir. Örneğin; Hindistan'ın bu alandaki eğilimi 1940'larda Mahatma Gandhi'nin doktrini ile şekillenmiştir. M. Gandhi'ye göre zengin insanlar ve şirketlerin elinde güvende bulunan tüm para ve mal varlığı topluma aitti ve bu servetlerin toplum yararına kullanılması zorunluydu. Bu düşünce 1960'lara kadar etkilerini sürdürmüştür. Fakir bir ülke olan Hindistan'da bu yıllardan sonra ülkeye yatırım yapmış olan çok uluslu şirketlerin çalışmalarıyla karşılaşmaktadır. Az gelişmiş ülkelerde; örneğin; pek çok küçük Afrika ve Latin ülkesinde, pek çok sosyal sorun olmasına rağmen ekonomik yetersizlikler nedeniyle, kendiliğinden bir sosyal sorumluluk eğilimi gelişmemiştir. Böyle bir durumda firmaların birincil sosyal sorumluluğu zorunlu olarak ekonomik olmaktadır. Bu ülkelerde yine çok uluslu şirketler ilk sosyal sorumluluk çalışmalarını gerçekleştirmiştir.²²³

²²² Steiner, Steiner, **Business Government and Society: A Managerial Perspective, Text and Cases**, s.121-122-123.

²²³ A.e., s.124-125.

Sosyal sorumluluk uyanışının gerçekleştiği bu yıllarda çalışan hakları, çevre, tekelleşme karşıtlığı gibi konularda atılan önemli adımlar kavramın güncel anlamının oluşmasını sağlamıştır. Modern kurumsal sosyal sorumluluk kavramının oluşumu 20 yy. boyunca bu alanda görülen iki eğilime bağlanabilir; hayırseverlik ilkesi ve vekillik ilkesi.

Tablo 2: Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Temelini Oluşturan İlkeler

	HAYIRSEVERLİK İLKESİ	VEKİLLİK İLKESİ
Tanım	• İşletmeler, toplumda ihtiyaç sahibi grup ve kişilere gönüllü olarak yardım etmelidir	• Toplum vekilleri olarak işletmeler, işletmenin karar ve politikalarından etkilenenlerin çıkarlarını gözetmelidir
Eylem Biçimi	• Kurumsal yardımseverlik • Toplumsal yararı destekleyen gönüllü eylemler	• İşletme ve toplum dayanışmasını teslim etme • Toplumda var olan muhtelif grupların çıkar ve ihtiyaçları arasında denge kurma
Örnekler	• Kurumsal yardımseverlik amacıyla kurulmuş dernek, vakıf gibi kuruluşlar • Sosyal sorunların çözümü için yapılan özel girişimler • İhtiyaç sahibi gruplar için oluşturulan sosyal ortaklıklar	• İşletmelerin aydınlanmış öz çıkarlar yaklaşımını benimsemesi • Hukuki koşulların karşılanması • Kurumsal stratejik planlamada paydaş yaklaşımının benimsenmesi

KAYNAK: J. E. Post, A. T. Lawrence, J. Weber, Business and Society - Corporate Strategy, Public Policy, Ethics, s.61.

Hayırseverlik ilkesi, toplumda dezavantajlı durumda olan kişi ya da gruplara, servet sahiplerinin varlıklarının bir bölümü ile yardım etmesi fikri eski çağlardan beri var olan bir anlayıştır.²²⁴ I. Endüstri Devrimi'nin başlangıç aşamalarında, sosyal güvenlik yasalarının, yoksul ve işsizleri koruyacak düzenlemelerin olmadığı dönemlerde varlıklı kişilerin gönüllü olarak toplumdaki ihtiyaç sahiplerine yardım

²²⁴ Post, Lawrence, Weber, **Business and Society-Corporate Strategy, Public Policy, Ethics**, s.61.

etmeleri ile hayırseverlik ilkesi işlemekteydi. Bu yardımların özelliği hayrı yapan kişinin dinsel inançlarına ve kültürel özelliklere göre şekillenmesiydi.

Hayırseverlik ilkesine öncülük eden iki isim çelik üreticisi Andrew Carnegie ve ünlü 1913 Colorado Kömür Grevi sırasında Standart Oil Company'nin sahibi olan John D. Rockefeller idi. J. D. Rockefeller'in şirketinin çalışanlarının da bulunduğu grev sırasında, işçilerin aileleri ile birlikte kaldıkları çadırlarda grevin sonlanmasını isteyen bazı tarafların temsilcilerince çıkartıldığı belirtilen yangında, kadın ve çocuklar da dahil olmak üzere pek çok kişi ölmüştür. Bu olaylardan sonra kamuoyunun nefretini kazanan J. D. Rockefeller'in sarsılan imajını halkla ilişkiler açısından destekleyen ilk halkla ilişkiler uygulayıcılarından Ivy Ledbetter Lee olmuştur. Uyguladığı strateji ile kamuoyunun olumsuz düşüncelerini olumluya çevirmeye başarmıştır. J.D. Rockefeller yardım kuruluşlarına milyonlarca dolar harcamış ancak bu bilgiyi kamuoyu ile paylaşmamıştır. I. L. Lee'nin tavsiyesi ile hem bu bilgileri halkla paylaşmaya başlamış hem de Rockefeller Vakfını kurarak ileriki dönemlerde benzerlerinin kurulmasına öncülük etmiştir. Rockefeller Ailesi o dönemde sessiz kalma ve uzak durma politikası yerine I. L. Lee'nin açıklık politikasını benimsemiştir. Açıklık politikası, aileye günümüze kadar uzanan bir itibar kazandırmıştır.²²⁵ Yaşamı boyunca hayır işlerine 540 milyon Amerikan Doları harcamıştır. Bunun en önemli sebeplerinden biri son derece dindar olan ailesinin, onu hem finansal hedefler edinerek çok çalışması hem de kilise odaklı yardım kuruluşlarına destek olması yönünde yetiştirmesinden kaynaklanmaktadır. Her dindar insanın yardım kuruluşlarına destek olması gerektiğine inanır. 1913 yılında tüm dünyada insanlığın refahını artırmak amacıyla kurduğu Rockefeller Vakfı hem uluslararası hem de ulusal sağlık konularında araştırmaları ve kampanyaları desteklemiştir. Sanat ve eğitim alanında tüm dünyada çeşitli kuruluşlara bağışlar yapmış, burslar vermiştir.²²⁶ Hayır kuruluşlarına yüksek miktarlarda bağışta bulunan bir işadammın, şirket faaliyetlerinde ölümlerle sonuçlanan bir grev olayına karışmış olması son derece ironiktir. Görülüyor ki, o dönemin iş adamları finansal hedeflere ulaşırken yaptıkları ile hayır işlerini birbirinden ayırıyor ve sosyal sorumluluğun

²²⁵ James E. Grunig, Todd Hunt, **Managing Public Relations**, USA, Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1984. s.33-34.

²²⁶ The Rockefeller Archive Center – JDR Sr. Biographical Sketch, (Çevrimiçi) <http://archive.rockefeller.edu/bio/jdrsr.php> , 26 Mart 2008.

hayır işleriyle gerçekleştirilebileceğine inanıyorlardı. Böylece bir taraftan maddi kazanç elde ederken diğer taraftan dini inançları gereği vicdanlarını rahatlatıyorlardı. Ancak ahlaki sorumluluğun yalnızca elde edilen karın bir kısmının toplumla paylaşılmasından ibaret olmadığı 21. yy'ın sonlarında ayırt edilmeye başlanmıştır.

Hayırseverlik günümüz uygulamalarında dini kimliğinden sıyrılmış olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal yardımseverlik olarak tanımlanabilecek bu çalışmalar kurumsal sosyal sorumluluk stratejisinin bir parçası olarak değerlendirilebilir. Örneğin; ConAgra Foods adındaki şirket 1999 yılında ABD'de yetersiz beslenen çocukların savaştığı açlık sorununa ilişkin bir program başlatmıştır. 2003 yılı sonunda ConAgra Foods program dahilinde çocuklara sağlıklı yemek sağlamak amacıyla kurulan 160 Çocuk Kafe'yi fonlamış, 122 kamyon yiyecek bağışlamış ve ABD çapında çocuk beslenmesine yönelik farkındalığı artıracak bir reklam kampanyası gerçekleştirmiştir.²²⁷

Türkiye'de de hayırseverlik ilkesi üzerinde durulan bir anlayıştır. Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk özel vakfı olan Vehbi Koç Vakfı, 1969 yılında Koç Holding'in sahibi Vehbi Koç tarafından kurulmuştur. Eğitim, kültür ve sağlık alanlarında faaliyet gösteren vakıf, bağış ve katkılarıyla günümüze kadar çok sayıda okul, yurt, kütüphane, klinik gibi ihtiyaçları karşılamış, pek çok öğrenciye burslar vermiştir. Vakıf 1980'li yıllardan itibaren daha sistemli bir şekilde çalışmalarına devam etmiştir.²²⁸

Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışını biçimlendiren diğer bir ilke vekillik ilkesidir. Günümüzde birçok kurumsal yönetici kendini toplum çıkarlarının vekilleri olarak görmektedirler. Bu vekillik anlayışı 1700'li yıllarda iş ahlakının karakteristiğini oluşturan iş adamının Tanrı'dan aldığı vekillik görevi anlayışından stratejik olarak ayrılır.

Vekillik anlayışına göre, kurumsal yöneticiler kendilerini kamu yararını gözeten vekiller olarak konumlandırırlar. Toplumu pek çok yönden etkileyebilecek geniş kaynakları kontrol ederler. Kaynakların kullanımının etkileri yaşamsal olduğundan yöneticilerin üstlendikleri sorumluluk yalnızca hissedarlar lehine

²²⁷ Philip Kotler, Nancy Lee, **Corporate Social Responsibility – Doing the Most Good for Your Company and Your Cause**, New Jersey, John Wiley & Sons, 2005, s.150-151.

²²⁸ Hakkımızda, Vehbi Koç Vakfı, (Çevrimiçi) <http://www.vkv.org.tr/hakkimizda.aspx>, 26 Mart 2008.

gerçekleşmemelidir. Kaynak kullanımından etkilenecek diğer grupların çıkarları da gözetilmelidir. Yöneticilerin kararlarında üstlendikleri bu sorumluluk onları toplumun vekillerine dönüştürür. Bu anlayış, işletme faaliyetlerinden etkilenen grupların çıkarlarının gözetilmesini amaçlayan paydaş kuramının temellerini oluşturmuştur.²²⁹ Türkiye'nin en büyük kuruluşlarından Sabancı Holding yayınladığı yönetim kurulu üyelerinin imzasını taşıyan sosyal sorumluluğuna ilişkin politika belgesiyle çalışmalarını hissedarları, çalışanları, kamu, sivil toplum kuruluşları ve tüm diğer paydaşlarıyla uyum ve işbirliği içerisinde yürüteceğini temin etmektedir.²³⁰ Bu belge, kurumsal sosyal sorumlulukta vekillik anlayışının üst düzey yönetim tarafından üstlenildiğinin bir göstergesidir.

Fraser P. Seitel, sosyal sorumluluğun bir sosyal norm olduğundan bahseder. Toplumun en küçük biriminden en büyük birimine kadar tüm kurumların, toplumu etkileyecek tüm davranışlarında ahlaki ya da ahlakdışı davranışlarından sorumlu olduğunu savunur.²³¹ İşletmeler de tıpkı insanlar gibi içinde bulundukları toplumun birer üyesidirler. Dolayısıyla birer ahlaki özne olarak değerlendirilebilecek işletmelerin de topluma karşı sorumlulukları vardır. Genel olarak II. Dünya Savaşı sonrası dönemde tüm uluslar taşıdıkları tarihsel ve kültürel farklılıklara rağmen sosyal sorumluluk alanında bir uyanış yaşamıştır. 1960'lı yıllarda özel sektörün salt kar amaçlı, çevresel ve toplumsal duyarlılıktan uzak faaliyetlerinin yarattığı zarar karşısında bilinçlenmeye başlayan sivil toplum, kurumların sosyal sorumluluğu gündem maddeleri arasına sokmasını sağlamıştır. Kurumsal sosyal sorumluluğun bugünkü şeklini alması ise küreselleşen dev işletmelerin çoğalması ve kamuoyu beklentilerinin şekillenmesi ile 1990'lı yıllardan sonra olmuştur.

Sosyal sorumluluğun Türkiye'deki gelişimi örf, adet, gelenek ve göreneklere bağlı şekilde olmuştur. Daha önce bahsedildiği gibi Türklerin Anadolu'ya gelişiyile başlayan Ahilik anlayışı Osmanlı Devleti'nin son dönemlerine, kapitülasyonların verilmesine kadar lonca olarak varlığını sürdürmüştür. Dolayısıyla bu döneme kadar geçerli olan sosyal ve ekonomik anlayış Batı'nın bu alanda hem sanayi hem de

²²⁹ Post, Lawrence, Weber, **Business and Society-Corporate Strategy, Public Policy, Ethics**, s.63.

²³⁰ Kurumsal sosyal Sorumluluk Politikası ve İlkeleri, Sabancı Topluluğu, Sabancı Holding, (Çevrimiçi) http://www.sabanci.com/st_sosyal_sorumluluk.asp, 26 Mart 2008.

²³¹ Fraser P. Seitel, **The Practice of Public Relations**, 9. bs., New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2004, s.138.

düşünsel açıdan değişimlerden uzaktı. Osmanlı Devleti'nin son dönemlerinde Batı, kapitalizm sonrası dönemin içerisinde sendikalaşma ve devletin yetki alanının sınırlandırılması ile meşguldü. Osmanlı Devleti'nin kendi içerisinde bir dinamiği vardı. Geleneğe dayalı sosyal görüşün geçerli olması ve Osmanlı hükümdarının ülkenin tek hakimi olması, Batı'da geliştiği şekilde sosyal sorumluluk yüklenebilecek büyük işletmelerin kurulmasını engellemiştir. İslam hukukunun geçerli olduğu Osmanlı toplumunun devamlılığını sağlayan sosyal sorumluluk işlevi, devlet hazinesini yöneten ve büyük kişisel servetlere sahip olan hükümdar ve ailesi tarafından yüklenilmiştir. Hayırseverlik ilkesi ile açıklanabilecek bu sorumluluk anlayışında hükümdar ve ailesinin toplumda ihtiyaç sahibi kimseler için inşa ettirdikleri yapılara ya da bağışlara rastlamaktayız.

Evliya Çelebi, ünlü Seyahatnamesinde Kanun-i Sultan Süleyman'ın Anadolu tarafında yaptırdığı hayır kurumlarından överek bahseder. Evliya Çelebi, hükümdarın ilk hayırları arasında Konya Mevlana türbesi yakınlarında yaptırdığı, iki minareli büyük bir cami, bir medrese, güzel bir mescit, bir semahane, bir imaret, bir ziyafet evi, dervişler için birçok odalar ve Şam'da büyük bir cami ile bir medreseden bahsetmiştir. Buna benzer birçok hayırdan bahseden gezgin bu şekilde İslam adına toplumsal gereksinimlerin tamamlandığının üzerinde durmuştur. Diğer hayırlar ise hükümdar ailesince kurulan vakıflar kanalıyla birçok giysi, yiyecek gereğinde para gibi ihtiyaçların Müslüman halka ulaştırıldığıdır.²³² Anlaşılabileceği gibi hayırseverlik ilkesi Osmanlı'da da benzer şekilde inanç temelli ahlaki sorumluluğa göre işlemiştir. Batı'dan farkı varlıklı işadamları yerine hükümdarın tebaasına karşı sorumluluğu üstlenmesidir. Sosyal sorumluluk, geleneksel olarak Osmanlı hükümdarı tarafından üstlenilmiştir.

Batılı ülkelere verilen kapitülasyonlarla lonca sistemi 19. yy.'da çökmüştür. Bununla birlikte kurulan ilk işçi örgütü Amele Perver Cemiyeti'dir. Bu cemiyet işçilere yardım ve dayanışma sağlamak için kurulmuştur. II. Meşrutiyet'in ilanından sonra kötü çalışma koşullarına karşı hızlanan sendikal hareketler, 1913 yılından sonra ülkenin I. Dünya Savaşı'na girmesiyle sona ermiştir.

²³² Evliya Çelebi Seyahatnamesi, Cilt:I-II, İstanbul, Üçdal Neşriyat, 1993, s.116-117.

1923 yılında Cumhuriyet'in kurulmasıyla birlikte özellikle 1930'lardan sonra devlet ekonomik gelişmeye önem vermiş. Kalkınmaya ilişkin ekonomik politikalar yürürlüğe konmuş, devlet 1945'e kadar ekonominin büyümesinde en önemli rolü ve özel sektörün gelişiminde teşvik edici rolü üstlenmiştir. Türkiye ekonomi tarihinde devletin belirleyici rolü devam etse de 1980 askeri darbesinden sonra yeni pazar ekonomisinin dinamikleri gündeme gelmiş, yeni pazar politikaları egemen olmaya başlamıştır.²³³ Küreselleşmenin dinamizminden Türkiye'de etkilenmiştir.

1.1.4.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Kavramsal ve Kuramsal Olarak İncelenmesi

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramsal olarak ilk kez Howard R. Bowen'in İşadamlarının Sosyal Sorumlulukları adlı eserinde yer almıştır.²³⁴ 1953'te yayınlanan eserinde H. R. Bowen, Büyük Buhran sonrası ekonomik yaşamda ortaya çıkan devleti eylem alanını daraltan, girişimcinin önünü açan *Bırakınız Yapsınlar*²³⁵ anlayışının mekanizmalarını açıklarken şirket yöneticileri ve müşteriler gibi bireylerin kararlarının bir sonucu olarak ortaya çıkan sermaye, iş gücü ve toprak gibi üretim faktörlerinden bahsederken ekonominin yol alma ve paranın bu unsurlar arasındaki akışını açıklar. Kısaca bu anlayışı rekabetle beslenen ve bireylerin kişisel çıkarlarıyla motive olan kendi kendini düzenleme otomasyonuna sahip olan bir sistem olarak tanımlar. Sistemin kendini düzenlemesi tespiti ile A. Smith'in görünmez el kuramına da gönderme yapmış olur. İş adamlarının ahlaki rolleri bakımından bu sistemi başarısız bulur.²³⁶ H. R. Bowen yürüttüğü araştırmanın sonuçlarına göre iş adamlarının artık sosyal sorumluluklar ile ilgili konulara kayıtsız kalamadığından bahseder. Bu sonuçlara göre, modern toplumda iş adamları konuya geniş bir ilgi duymakta, henüz kurum politikalarına bütünleştirememiş olsalar da bu konudaki genel sorumluluklarının duyurusunu yapmaktadırlar. İş adamları bu konuda toplumun da eğitilmesi gerektiğine inanmaktadırlar; çünkü; sosyal sorumluluk iki

²³³ Melsa Ararat, "Social Responsibility in a State-Dependent Business System", **Corporate Social Responsibility Across Europe**, Ed. André Habisch, Jan Jonker, MartinaWegner, René Schmidpeter, Berlin – Heidelberg, Springer, 2005, s.247.

²³⁴ Coşkun Aktan, Deniz Börü, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk", s.12.

²³⁵ Laissez Faire

²³⁶ Howard R. Bowen, **Social Responsibilities of the Businessman**, New York, Harper & Brothers, 1953, s. 15-16.

yönlü bir farkındalığı gerektirir. Bir tarafta iş adamları operasyonlarını toplum yararına olacak şekilde organize etmeli, diğer tarafta toplum işletmelere daha uygun tutum ve politikalar geliştirmelidir. Araştırmanın diğer bir sonucu ise iş adamlarının halkla ilişkilere uygulamalarına olan gereksiniminin arttığını düşünmeleridir. Halkla ilişkiler hem toplumun düşünce iklimini değiştirebilecek eğitimi gerçekleştirmesi hem de toplumsal odaklı politikaların adaptasyonunu sağlayabilmek için çok önemlidir. Diğer bir sonuç ise iş adamlarının net olmayan ve kendileri için pek karlı olmayan sorumluluklar yerine, uzun dönemde kendilerine avantaj sağlayacak sorumlulukları dile getirmeye daha yatkın oluşlarıdır.²³⁷ H. R. Bowen günümüzde kullanıldığı anlamıyla kurumsal sosyal sorumluluk kavramının altyapısını hazırlamıştır. İş adamlarını büyük güç sahibi bir zümre olarak toplumun değerlerini korumakla yükümlü hizmetkarlar olarak tanımlamıştır. Sosyal sorumluluk kavramını, toplumsal sorumluluk, sosyal yükümlülükler ve iş ahlakı ile eş anlamlı olarak kullanmıştır.²³⁸ 1953 yılında kaleme alınan eserde sosyal sorumluluk kavramı böylece işletmelerin faaliyet gündeminde yerini almaya başlamış, sosyal politikaların temelleri atılmaya başlamıştır. Bu dönem aynı zamanda çok uluslu şirketlerin pazarlarda yer almaya başladığı yıllara rastlaması bakımından da dikkate değerdir. 1950'li yıllarda iş dünyası toplum üzerindeki etkisini farkına varmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk, bu farkındalığı takiben, iş dünyası ve toplum ilişkilerini tanımlayan bir terim olarak yükselmeye başlamıştır. Bu ve benzer terimlerin kullanımındaki temel anlayış işletmelerin toplum için *iyiyi* yaratması amacıyla büyüme, yardımseverlik, kanunları gözetme, çevresel vekillik, hakların korunması ve diğer beklentilerin karşılanması gibi eylemleri gerçekleştirmesidir.²³⁹ Kurumsal sosyal sorumluluk terimi temel olarak kanunlara uygun davranma prensibi ile başlar ve daha üst seviye sorumlulukları üstlenme ile devam eder. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı farklı bakış açılarını benimseyen kuramcılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Diğer bir nokta da bu konuda işletmelere liderlik ve danışmanlık yapan sivil oluşumlardır. Kar amacı gütmeyenlerden işletmelere göre güvenirlilik algısı kamuoyu nezdinde görece yüksek bu sivil toplum kuruluşları

²³⁷ A.e., s.67-68.

²³⁸ A.e., s.6.

²³⁹ Matthew Hirschland, **Corporate Social Responsibility and the Shaping of Global Public**, 2006, Palgrave MacMillan, (Çevrimiçi) <http://site.ebrary.com/>, 17 Mart 2008, s.5.

işletmelerin politikalarını etkileyen, uygulamaları standardize eden, raporlamaya katkı sağlayan çözümler, danışmanlıklar sunmakta, uluslararası boyutta kabul gören kurumsal sosyal sorumluluk tanım ve görüşleri ortaya koymaktadırlar.

Zeinab A. Karake-Shalhoub' a göre temel olarak organizasyonlar açısından kurumsal sosyal sorumluluk, klasik görüş, paydaş yaklaşımı, toplumsal talepkarlık ve sosyal eylemci olmak üzere dört kuramsal bakış açısıyla ortaya konulabilir.²⁴⁰ Literatürde oydaşmaya varılmış tek bir kurumsal sosyal sorumluluk tanımından bahsetmek mümkün değildir. Bu dört kuramsal bakış açısı farklı paradigmaları yansıtmaktadır. Dolayısıyla yaklaşımlara göre kurumsal sosyal sorumluluk tanımları da değişiklik göstermektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk kuramlarını inceleyip gruplayan diğer yazarlardan Elisabet Garriga ve Domènec Melé, yaptıkları kapsamlı çalışma sonucunda yaklaşımların dört gruba ayrılabilceğini savunurlar. Her iki gruplamaya bakıldığında konuya ilişkin yaklaşımları benzer şekilde yorumladıkları görölmektedir. Daha kapsamlı olan E. Garriga ve D. Melé'nin ayrımı üzerinden yaklaşımları incelemek yerinde olacaktır.

1.1.4.2.1. Araçsal Yaklaşımlar

Bu yaklaşımlara göre işletme faaliyetleri servet kazanma amacına hizmet eder. Bu da işletmenin tek sosyal sorumluluğudur. Kurumsal sosyal sorumluluk ekonomik amaçların başarılmasında ve servet yaratımında stratejik bir araçtır. Araçsal kuramlar, kuramsal sosyal sorumlulukla ekonomik amaçlara ulaşmanın farklı yollarını tanımlamalarıyla birbirlerinden farklılaşırlar. Hissedarların karlarını artırmaya çalışmak araçsal kuramların ilk grubunu oluşturur. Diğer grup uzun dönemli kara odaklanan rekabet avantajı kazanmaya yönelik stratejik amaçları başarmaya çalışmayı ifade eder. Araçsal yaklaşımların son grubu ise ikinci yaklaşımla stratejik benzerlik taşıır ve pazarlama odaklıdır.²⁴¹

²⁴⁰ Zeinab A. Karake-Shalhoub, **Organizational Downsizing, Discrimination & Corporate Social Responsibility**, 1999, Greenwood Publishing Group, (Çevrimiçi) <http://site.ebrary.com/>, 3 Aralık 2007, s.42.

²⁴¹ Elisabet Garriga, Domènec Melé, "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory", **Journal of Business Ethics**, Vol:53, 2004, s.53.

Araçsal kuramlar klasik yaklaşımla benzerlik göstermektedir. Klasik görüş, ekonomik etkinlik perspektifi olarak da adlandırılabilir. A.Smith'e göre, toplumsal refahı artırmanın en emin yolu kaynakları kişilerin eline vererek, müşterilerin taleplerini karşılamalarını sağlamaktır. Ekonomik etkinliğin sağlanması için işletme yapılarının kurumsal olması önemlidir. Kar sahibi ve profesyonel yönetim birbirinden ayrı olmalıdır. Bu durum bir alanda çalışan bir kişinin diğer alanlardaki girişimler için sermaye sağlamasına olanak verir. Böylece sermaye pazarı, bireyler ve iş olanakları arasında sermaye kaynaklarının dağılımını gerçekleştirecektir. Yönetim, mal sahibinin ajanı, sermaye sağlayıcısıdır. Mal sahibine kar maksimizasyonu ile hizmet eder. Pazarda rekabet olduğunda, bu pazar değeri maksimizasyonu arayışı sosyal etkinlik ile sonuçlanır. Bu görüşe göre işletmenin toplumdaki rolü ekonomik etkinlik sağlayarak refah yaratmaktır.²⁴² Araçsal ya da bir yönüyle klasik olarak nitelendirilebilecek ekonomik kazanç odaklı görüşün en önemli temsilcisi ekonomi alanında Nobel Ödülü sahibi Milton Friedman'dır. H.R. Bowen'in iş adamlarının toplumun hizmetkarları olduğu görüşünün aksine, M. Friedman iş adamlarının toplumun hizmetkarları olması halinde demokratik sistem içerisinde er ya da geç toplum tarafından seçimlere dahil edilip görevlendirileceklerini savunur.²⁴³ Sorumluluk, ancak bireyler tarafından üstlenilebilecek bir olgudur. Şirketler gerçek kişiler olmadıklarından sosyal sorumlulukları da gerçek olamaz. Mülkiyet sistemi içerisinde özgür bir işletme de kurumsal bir yönetici, işletme sahibinin çalışanıdır ve birinci derecede işletme sahibine karşı sorumludur. Yönetici kurumsal olarak işletme sahibinin ajanıdır. Yönetici, kurumsal kimliği dışında kalan yaşantısında kendine özgü kendi zamanını, kendi emeğini ve parasını bazı hayır işlerine ayırmakta özgürdür. Sosyal sorumluluk olgusuna bu gibi bir durumda gönderme yapılabilir. Bu durumda yönetici bir kurumsal ajan olarak değil, bağımsız bir birey olarak davrandığından bireyin sosyal sorumluluğundan bahsedilebilir.²⁴⁴

²⁴² David P. Baron, **Business and Its Environment**, 2.bs., New Jersey, Prentice Hall, 1996, s.517-518.

²⁴³ Milton Friedman, **Capitalism and Freedom**, 2. bs., Chicago and London, The University of Chicago Press, 1982, s.134.

²⁴⁴ Milton Friedman, "The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits", 13 Eylül 1970, New York Times Magazine, (Çevrimiçi)

Kurumsal sosyal sorumluluğu rekabet avantajını artırmaya yönelik stratejik bir unsur olarak kabul eden diğer araçsalcılar ise rekabet bağlamında sosyal yatırımların yapılması gerektiği, dinamik işletme kaynaklarının rekabet avantajı olarak kullanımını ve pazarda genel eğilimin aksine ekonomik piramidin en alt seviyesinde yer alan ve dünya nüfusunun büyük bir kesimini oluşturan alım gücü düşük insanlara yönelik stratejiler geliştirmek gerektiği yönünde savlarını öne sürerler.²⁴⁵

Araçsal yaklaşımın diğer ortaya çıkış noktası ise pazarlama odaklılıktır. Kurumsal sosyal sorumluluğun pazarlama amaçlarına hizmet etmesidir. Nedene dayalı pazarlama kurumsal sosyal sorumluluk uygulaması hedef kitlelerde yaratacağı algı ile işletmenin ürün ya da hizmet satışını artırmaya yönelik bir çabayı ifade eder. P. Rajan Varadarajan ve Anil Menon nedene dayalı pazarlamayı satış promosyonu, kurumsal iyilikseverlik / yardımseverlik, kurumsal sponsorluk, iyi kurumsal aktiviteler ve halkla ilişkilerin bir bileşkesi olarak değerlendirirler ve işletmenin pazarlama stratejisinin bir parçası olarak kabul ederler. Yazarlara göre nedene dayalı pazarlama, işletme tarafından getirilen bir öneri ile belirlenmiş bir nedene belirli bir miktarda katkıda bulunmak için, müşterilerin organizasyonel ve bireysel amaçları tatmin edecek kar sağlama değişimlerine girmeleriyle karakterize olan pazarlama faaliyetlerini formüle edip hayata geçirme sürecidir.²⁴⁶

Philip Kotler ve Nancy Lee kurumsal sosyal sorumluluğu, kurumsal kaynakları kullanarak isteğe bağlı iş pratikleri ve yardımlarla toplumun daha iyi olmasına katkı sağlamak için verilen bir söz ya da bir vaat olarak tanımlarken, toplum için iyi şeyler yapmayı son derece pazarlama odaklı bir bakış açısıyla gerekçelendirirler.²⁴⁷ Faydacı bir yaklaşımla yazarlar toplum yararı için işler yapmanın işletmeye getireceği şu faydaları desteklerler: Satışların ve pazar payının yükselmesi, marka konumlandırmasının güçlenmesi, kurumsal imaj ve etkinliğinin gelişmesi, çalışanları cezbetme, motive etme ve elinde tutma kapasitesinin artışı, operasyonel giderlerin

<http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html> , 16 Nisan 2008.

²⁴⁵ Garriga, Melé, “Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory”, s.54-55.

²⁴⁶ P. Rajan Varadarajan, Anil Menon, “Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy”, **Journal of Marketing**, Vol: 52, 1988, No:3, s.60.

²⁴⁷ Kotler, Lee, **Corporate Social Responsibility – Doing the Most Good for Your Company and Your Cause**, s.3.

düşmesi ve yatımcıların ve finansal analistlerin ilgisinin artması.²⁴⁸ P. Kotler ve N. Lee işletmelere uygulamalarında rehberlik etmesi için altı temel kurumsal sosyal sorumluluk inisiyatifi belirler:

1.Nedensel promosyonlar: Bir işletmenin toplumsal bir olay için farkındalık yaratmak, fon ve taraftar sağlamak, insanlarda konu ile ilgili merak uyandırmak, ilgilenmelerini, zaman, fon ayırmalarını sağlamak için yapılan çalışmalardır. Diğer KSS girişimlerinden promosyon stratejilerine ağırlık vermesi yönünden ayrılır. Kar amacı gütmeyen bir kurumla işbirliği altında gerçekleştirilebilir.²⁴⁹

2.Nedene dayalı pazarlama: İşletme, bir ürünün satışından elde edilen karın bir kısmını belirlenmiş bir sosyal amaç için bağışlayarak gerçekleştirir. Genel olarak bu durum belli bir zaman diliminde belli bir ürün ve belli bir organizasyon için yapılır. Genelde bir kar amacı gütmeyen kuruluş ile ortaklık yapılır. Bu uygulamaya göre işletmenin ürün satışları artarken sivil toplum kuruluşunun amacı için yardım toplanmış, müşterilere de ek bir bütçe ayırmadan bağış yapma fırsatı verilmiş olur.²⁵⁰

3.Kurumsal sosyal pazarlama: İşletme halk sağlığı, güvenlik, çevre veya toplumsal iyileşme konularında gelişme sağlamak için, hedef kitlede davranış değişikliği yaratmayı hedefleyen bir kampanyayı destekler. Önceki girişimlerden en önemli farkı davranış değişikliği yaratmaya odaklanmasıdır.²⁵¹

4.Kurumsal yardımseverlik: Bir şirketin bir yardım kuruluşuna ya da bir olaya / soruna doğrudan para ya da hizmet vererek yardımda bulunmasıdır. Bu girişim aslında en geleneksel olan yöntemdir. Günümüzde birçok işletmenin bu yaklaşımı gerçekleştirmesi için içten ve dıştan baskı yapılmaktadır. Bu baskılar yardımseverlik faaliyetlerinin şirketlerin hedef ve amaçları arasına sokularak daha stratejik bir kimliğe büründürülmesi şeklindedir.²⁵²

5.Toplum gönüllülüğü: Bir işletme çalışanlarını, satış veya iş ortaklarını yerel bir sorunu çözmek üzere zaman ayırmaları konusunda destekleyebilir. Kurum bu faaliyeti yalnızca kendi çalışanları ya da bir başka kurumla ortak organize edebilir. Aktiviteler kurum tarafından organize edilebileceği gibi çalışanlar kendileri bağımsız

²⁴⁸ A.e., s.10-11.

²⁴⁹ A.e., s.49-50-51.

²⁵⁰ A.e., s.23.

²⁵¹ A.e.

²⁵² A.e., s.23-24.

bir aktivite de bulunabilirler. Bu aktiviteler için çalışanlara, çalışma saatlerinin belirli bir kısmında izin verebilir.²⁵³

6.Sosyal sorumluluk temelli iş pratikleri: Bu girişimde şirket, tek başına ya da bir sosyal ortakla toplumsal iyileştirme ve çevrenin korunması gibi sosyal konularda gelişme sağlamayı hedefleyen iş pratikleri gerçekleştirir ve yatırımlar yapar.²⁵⁴

P. Kotler ve N. Lee bu girişimleri açıklarken, örgüte getirileri bağlamında yüksek oranda ticari karlılık ve pazarlama halkla ilişkileri hedeflerine hizmet etme işlevlerinden bahsetmektedirler. Yazarların işletmelerin bu girişimleri neden uyguladığına ilişkin tanımlarını bir kenara bırakırsak, nedene dayalı pazarlama ve sosyal pazarlama dışında kalan girişimler ahlaki sorumluluk sahibi işletmelerce etik temelli girişimler olarak da benimsenebilir. Bu uygulamaların hangi amaçlarla kurgulanacağı, başarı ölçütlerinin ne olacağı işletmenin kurumsal felsefesi ile yakından ilişkilidir.

Edmund M. Burke, kurumsal sosyal sorumluluk konusunda P. Kotler ve N. Lee'nin de öne sürdüğü altı inisiyatiften nedene dayalı pazarlama ve sosyal pazarlama inisiyatiflerinin etik dışı ve manipülatif olduğu yolunda eleştirildiğinden bahseder. Bu tür stratejilerin kar amacı gütmeyen organizasyonları güçsüzleştirdiğini, onları açıkça yarı yolda bıraktığını belirtmiştir. Bu stratejiler kar amacı gütmeyen organizasyonların ticaretle ilişki kurmasına yol açmakta, hayırseverlerle uyumlu ilişkiler geliştirmesini engellemekte ve saygınlıklarını tehlikeye düşürmektedir.²⁵⁵

Araçsalcıların bir ortak noktası da genel olarak faydacı yaklaşımı benimsemeleridir. Yönetimin en önemli sorumluluğu mevcut rekabet ortamında hissedarların çıkarlarına hizmet etmektir. Sosyal konular için yatırım yapılsa da uzun vadede amaç sosyal fayda değil, hissedarlara sağlayacağı ekonomik yarardır. Sosyal fayda dolaylı yoldan ortaya çıkan bir sonuç olarak kabul edilmektedir. Ekonomik performans tek başarı ve sorumluluk ölçütüdür. İşletmelerin var olma amacının ekonomik temellere dayanması kaçınılmaz bir gerçektir. Ancak sadece ekonomik performansı

²⁵³ A.e., s.24.

²⁵⁴ A.e.

²⁵⁵ Edmund M. Burke, **Corporate Community Relations – The Principles of the Neighbor of Choice**, London, Greenwood Publishing, 1999, (Çevrimiçi) <http://site.ebrary.com>, 5 Mayıs 2007, s.24.

hedeflemenin bazı toplumsal sakıncaları olabileceğinden dolayı bu kuramı eleştiren pek çok görüş ortaya çıkmıştır.

D.P. Baron'a göre etik açıdan bakıldığında klasik görüş özünde benci ve faydacı yaklaşımları barındırırken diğer önemli ahlaki yaklaşımları göz ardı etmektedir. Diğer eleştiriler ise kayıtsız şartsız rekabetin kartelleşmeye neden olmasıdır. Bir diğer nokta ise hükümetlerin toplumsal ihtiyaçların karşılanması konusunda yetersiz kalma olasılığıdır. İşletmeler toplumsal sorunlar ve ihtiyaçlar karşısında kayıtsız kaldıklarında hükümetler sosyal ihtiyaçlar konusunda tatmin edici eylemleri gerçekleştiremezler.²⁵⁶ Klasikçiler için kurumsal sosyal sorumluluğun anlamı, işletmenin hukuki gerekliliklere uyarak elde edebileceği en yüksek karlılığa ulaşmaktır. İşletmenin tek sorumluluğunu hissedarlarına karşı tanımlarlar.

1.1.4.2.2. Toplumsal Etki Yaklaşımları

İşletmenin gücünün toplum üzerindeki etkisine vurgu yapan bu yaklaşım kurumsal sosyal sorumluluk kuramları iş dünyası ve toplum arasındaki etkileşimler, bağlantılar ile iş dünyasının gücü, konumu, doğasında var olan sorumluluklarına odaklanır. İşletmenin toplumsal gücünün etkilerine ilişkin savları içeren bu yaklaşım, sosyal bir kuruluş olarak işletmenin gücünden kaynaklanan belirleyiciliği, toplum ve işletme arasında bütünleşik bir toplumsal sözleşme varlığı ve işletmenin kurumsal vatandaşlık olgusu içerisinde topluma karşı sorumlulukları çerçevesinde ortaya çıkmaktadır.

Z. A. Karake-Shalhoub ayrımında yer alan toplumsal talepkarlık yaklaşımlarının, toplumsal etki argümanına benzer şekilde, işletmenin gücüne ve sözleşmeye vurgu yaptığını belirtir. Temel fikir işletmelerin sorumluluğunun, toplumun onlardan talep ettiği ya da beklediği aktiviteleri yaşama geçirmek olduğu yönündedir. Hem pazarın hem de toplumun ahlaki ve sosyal gücünün kurumsal karar verme süreçlerinin etik ve normatif yönünü oluşturduğu önermesine dayanır. Yöneticilerin tüm organizasyonel kararları etkileyen ve kararlardan etkilenen tüm paydaşlara karşı sorumlu olduğunu savunan paydaş yaklaşımının aksine toplumsal talepkarlık yaklaşımı, toplumun beklentisi olduğu takdirde toplum yararı için eylemeyi önerir.

²⁵⁶ Baron, **Business and Its Environment**, s.518.

Hem işletmeler güç sahibi olduğu için hem de yöneticilerin sorumluluğu gereği toplumun ihtiyaç ve isteklerine yanıt verilmelidir. Yaklaşımı farklılaştıran en önemli unsur toplum sözleşmesi argümanıdır.²⁵⁷

İşletmenin faaliyet gösterdiği toplumda sahip olduğu güç ve gücün yarattığı sosyal etki kurumsal sosyal sorumluluk literatüründe Keith Davis tarafından 1960 yılında tanımlanmıştır. Sosyal bir kurum olarak işletmenin gücünü sorumluluk duygusu içinde kullanması gerektiğini savunur. İşletmenin sosyal gücünün nasıl yönetilmesi gerektiğini de tanımlayan K. Davis sosyal güç dengesi ve sorumluluğun kanunu olmak üzere iki formül belirler. Sosyal güç dengesi formülüne göre K. Davis, iki kutup durumunu, işletmenin radikal serbest pazar şartlarına uyum göstermesinin getirdiği hiç sorumluluk üstlenmeme durumunu da, işletmenin tamamıyla sorumluluk üstlenmesi durumunu da kabul etmez. İşletmenin işlevleri toplumdaki farklı ilgi gruplarının baskısı sonucunda yönlendirilir. Böylece bu güç kontrol edilmiş, destekleyici yönde kullanılmış olur.²⁵⁸ Diğer bir formül olan sorumluluğun kanununa göre ise işletme sosyal gücünü farkına varıp kullanmaz ise diğer gruplar kısa zamanda bu gücün yerini dolduracaklar ve işletme zaman içinde sosyal taleplere cevap vermediğinden bu gücü kaybedecektir. Daha az sorumluluk üstlenmek daha az güç sahibi olmaya yol açar.²⁵⁹ K. Davis'in, işletmenin sosyal gücüne ilişkin önerdiği bu kurama kurumsal meşruluk adı verilmektedir.

Bütünleşik toplumsal sözleşmeler kuramı²⁶⁰, işletme ile toplum arasında toplumsal bir sözleşme olduğunu varsayar. Bu sözleşmeyle işletme topluma karşı bazı sorumluluklar yüklenir. Toplumsal sözleşme yönteminin tarihsel çizgisi eski Yunan'da Platon'un devlet anlayışından başlayarak, T. Hobbes'un (1651) siyaset felsefesine, J. Locke (1690) ve J. J. Rousseau'yu (1762) takiben 20. yy.'da John Rawls'ın adalet kuramına kadar uzanır. Sözleşmeciler kuramcılar bazı düşüncelerinde birbirlerinden ayrılırlar da merkezde birleştikleri nokta sözleşme şartlarının belirlenmesine ilişkindir. Sözleşme şartlarının belirlenmesi, adaletin düşünsel deneyim bağlamında ya da düşünsel düzlemde ahlaki değerlerin güdümlenmesi ile

²⁵⁷ Karake-Shalhoub, **Organizational Downsizing, Discrimination & Corporate Social Responsibility**, s.28.

²⁵⁸ Garriga, Melé, "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory", s.55-56.

²⁵⁹ Keith Davis, "Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities", **California Management Review**, Vol:2, 1960, s.73.

²⁶⁰ Integrative Social Contracts Theory (ISCT)

sağlanmasını içerir.²⁶¹ Thomas Donaldson ve Thomas W. Dunfee'nin önerdiği bu kuramda deneysel bulgular normatif karar alma sürecinde kullanılmaktadır. Kuramın bütünleşik yapısı ise, makro toplumsal ve mikro toplumsal olmak üzere iki farklı sözleşme tipini bütünleştirmesinden ileri gelmektedir. Makro toplumsal sözleşme taraflar arasında, felsefe, siyaset ve ekonomi alanlarındaki sözleşmecî kuramlarla benzerlik taşıyan, normatif kuramsal bir sözleşmedir. Bu genel sözleşme ikincil bir sözleşme yaratmak için temel kuralları tanımlar. Mikro toplumsal sözleşme ise işletmeler, işletmelerin bünyesindeki birimler, birimlerin resmi olmayan alt grupları, ulusal ekonomik organizasyonlar gibi belirli kamuların üyeleri arasında var olan sözleşmelerdir.²⁶² Kuramda ön plana çıkan bir diğer önemli kavram ise üst normlardır. Üst normlar, temel ilkeleri çevreleyen dini, kültürel ve felsefî inanışlardan yola çıkılarak farkına varılabilir. Üst normların başlangıç düzeyindeki kapsamı en azından temel insan haklarını ve insan haysiyetine saygı gösterme zorunluluğunu içerek şekilde olmalıdır.²⁶³ Makro toplumsal sözleşme normatif bir yaklaşımla, belirli kamular arasında mikro toplumsal sözleşmenin gerçekleşmesi üst normları belirler. Mikro toplumsal sözleşme ise bu üst normlardan yola çıkarak, kamu üyelerinin tutum ve davranışları gibi gerçek yaşamda uygulanabilir olan normları belirler.²⁶⁴ Bütünleşik toplumsal sözleşmeler kuramının, sözleşme ilkelerinde önemli rol oynayan üst normların mikro düzeydeki kodlayıcı yapısına bakıldığında farklı kültürel ve tarihsel unsurlara sahip topluluklarda farklı özelliklere sahip olacağından söz edilebilir.

Toplumsal etkiye ilişkin bir diğer yaklaşım kurumsal vatandaşlığa ilişkindir. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri toplum üzerinde etki yarattıklarına ilişkin fikir çok yeni olmasa da vatandaşlık olgusu, küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve ekonomik alanda devletlerin küçülerek çok uluslu şirketlerin etkin hale gelmesiyle yaşanan gelişmeler, işletmelerin toplum üzerindeki gücünün giderek artmasıyla ortaya çıkmıştır. Bu bakış açısına göre tıpkı bireyler gibi işletmeler de toplumun bir parçası olarak kabul edilirler.

²⁶¹ Thomas Donaldson, Thomas W. Dunfee, "Toward A Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory", **Academy of Management Review**, Vol:19, 2004, No:2, s.259-260.

²⁶² **A.e.**, s.254.

²⁶³ **A.e.**, s.265-267.

²⁶⁴ Garriga, Melé, "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory", s.56.

Kurumsal vatandaşlık 1990'lı yılların başında kurumsal sosyal sorumluluk ve iş etiğinin, iş dünyasına yüklediği etik ve sorumluluk gibi iki ağır kavramın yerine önerilmiştir. İçerik olarak pek farklı olmasa da vatandaşlık kavramı işletmelerin kendini toplumun bir parçası olarak diğer vatandaşlarla yan yana bir başka vatandaş gibi algılamasını sağlaması bakımından kabul görmüştür; ancak; kurumsal vatandaşlık da farklı bakış açılarıyla ele alınabilmektedir. Dirk Matten, Andrew Crane ve Wendy Chapple 2004 yılında kavramı çerçeveleyen ve farklı yaklaşımları ortaya koyan bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmaya göre sınırlı bakış açısı, eşdeğer bakış açısı ve genişletilmiş bakış açısı olmak üzere üç kurumsal vatandaşlık bakış açısından söz edilebilir.²⁶⁵

Sınırlı bakış açısı, kurumsal vatandaşlığı kurumsal iyilikseverlik / insanseverlik kavramıyla açıklayan görüştür. Örneğin, A.B. Carroll'un kurumsal sosyal sorumluluk piramidinin en üst seviyesini oluşturan kurumsal iyilikseverlik / insanverlik ilkesi kurumsal vatandaşlık ile özdeştir. İşletmenin gönüllü olarak gerçekleştirdiği uygulamalardan oluşur. Dolayısıyla bu bakış açısına göre önerilen kurumsal vatandaşlık kavramının getirebileceği yenilik katkısı tartışmalıdır. Eşdeğer bakış açısında terim daha genel bir anlamda kullanılır. Kurumsal vatandaşlık bir anlamda kurumsal sosyal sorumluluğun performans odaklı olarak yeniden kavramsallaştırılmasından başka bir şey değildir. Kurumsal sosyal sorumluluk literatüründen kurumsal sosyal performansa doğru eğilim kazandırması dışında belirgin bir farklılık içermez. Genişletilmiş bakış açısına göre ise kurumsal sosyal sorumluluğun çok ötesinde anlamlar bulmak mümkündür. Bireysel haklar bağlamında değerlendirilen vatandaşlık kavramı üzerinden ele alınan genişletilmiş bakışta, disiplinler arası söz konusudur. Thomas Humphrey Marshall 1955 yılında önerdiği ve günümüzde de geniş şekilde kabul gören bireysel haklar ayrımına göre incelenen kurumsal vatandaşlık sosyal, sivil ve politik haklar olmak üzere temel üç hak üzerinden analiz edilir. Bireyin toplumun eğitim, sağlık hizmetlerinden yararlanma veya diğer yaşam kalitesine etki eden imkanlarından yararlanma hakkını ifade eden pozitif haklar olarak da nitelenen sosyal haklardır. Sivil haklar üçüncü partilerin suiistimalinden kaçınmayı ifade eder ve negatif olarak adlandırılır. Mülk

²⁶⁵ Dirk Matten, Andrew Crane, Wendy Chapple, "Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship", **Journal of Business Ethics**, Vol:45, June 2003, No:1-2, s.111, 113.

edinme hakkı, özgür pazarlara girme hakkı, ifade özgürlüğü gibi hakları içerir. Politik haklar bireysel alanın ötesine geçen oy verme hakkı, kamuoyuna seslenme hakkı gibi hakları içerir. Tüm bu haklar da anahtar aktör hakları sağlayıcı, hakların kullanılmasını mümkün kılan ya da hakların kullanılmasına aracı roller üstlenen devlettir.²⁶⁶ Hakların kurumsal vatandaşlık analizinde ise anahtar aktör işletme ya da kurumdur. Bu çerçevede sosyal haklar konusunda işletme, hakları sağlayıcı rolü üstlenir. Kurumsal vatandaşlık adı altında devletin yetersiz kaldığı eğitim, sağlık gibi temel toplumsal ihtiyaçları, işletme çeşitli proje ya da yaklaşımlarla karşılamaya çalışır. Örneğin; evsiz insanlara barınma veya yiyecek sağlanması, gelişmekte olan ülkelerde çalışma koşullarının yükseltilmeye çalışılması gibi faaliyetler bu yönden değerlendirilebilir. Sivil hakların kullanılmasında işletmenin işlevi, hakların kullanılmasını mümkün kılma şeklinde gözlemlenebilir. Özellikle az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerde sivil hakları korumakta güç kaybı yaşayan devletlerin bu haklara ilişkin aldıkları tavırları destekleyerek ya da desteklemeyerek hakları kullanımını sağlaması şeklinde görülmektedir. Üçüncü olarak politik hakların korunmasında işletmelerin bir kanal olarak görev yapması söz konusudur. Son dönemde işletmelerin politika üzerinde artan etkisi tartışılmazdır. İşletmelerin karar verme mekanizmalarına etkisi ülkeden ülkeye değişmekle birlikte lobi faaliyetleri adı altında kendini gösterir. Bireyler politik haklarını kullanırken örneğin toplumsal çevreyi olumsuz yönde etkileyebilecek bir düzenlemeyi ya da olayı protesto ederken yine bir şirket üzerinden bunu yapabilirler.²⁶⁷ Sosyal, sivil ve politik haklar yaklaşımlarından yola çıkarak kurumsal vatandaşlık olgusunun, bireyler için vatandaşlık haklarını yöneten kurumsal bir fonksiyonu tanımladığından bahsedilebilir.²⁶⁸

Kurumsal vatandaşlık yeni değil zamanı gelmiş bir kavramdır. 21. yy.'da işletme mükemmelliği yalnızca üretim ve karlılıkla değil beklentileri karşılama, saygınlık kazanma, ilham verebilme ve sürekli değer yaratabilme derecesine göre değerlendirilecektir. Kurumsal vatandaşlık işletmelerin bu hedeflere ulaşmasında

²⁶⁶ A.e., s.112,115.

²⁶⁷ A.e., s. 116-117.

²⁶⁸ Crane, Matten, **Business Ethics: A European Perspective**, s.69.

önemli rol oynayabilir.²⁶⁹ Kurumsal vatandaşlık terimi, Deborah Vidaver-Cohen ve Barbara W. Altman tarafından günümüz iş dünyası ve toplum ilişkileri koşullarında yeniden değerlendirilerek kurumsal sosyal sorumluluk evreni içerisindeki yerini almıştır. Bireysel haklar bağlamında ele alınan kurumsal vatandaşlık, işletmenin bireysel vatandaş ile eş konumda tutulmaktan çok değişen ekonomik yapılar ve küreselleşme ile devletin bireysel hak kullanımına ilişkin gücünün zayıflamasıyla devlet rolüne soyunması olarak algılanmalıdır.

1.1.4.2.3. Bütünleşik Yaklaşımlar

Bu gruptaki kuramların özelliği işletmelerin, kurum dışından gelen talepleri ya da sosyal talepleri değerlendirerek iş süreçlerini sosyal değerlerle uygun olacak şekilde bütünleştirmelerinden ileri gelir. Temel olarak bu kuramlar sosyal meşruluk, sosyal kabul görme ve itibar sağlayacak toplumsal talepleri bulup ortaya çıkarma ve bu taleplere cevap vermek üzerine odaklanmıştır.²⁷⁰ Konu / sorun yönetimi, kamusal sorumluluk ilkesi, paydaş yönetimi ve kurumsal sosyal performans yaklaşımları bütünleşik kuramların karakteristiğini oluşturur.

1970’li yıllarda işletmenin performansı ve kurum dışı grupların işletmenin nasıl bir yerde olması gerektiği arasında bir boşluk olduğu tartışması gündeme gelmiştir. Bu boşlukları, Robert W. Ackerman 1973’te yaptığı çalışmasında değerlendirme alanı olarak adlandırmıştır. Her konunun toplumsal olarak kabul edilmesi ve iş yapma süreçlerinde yerini alması arasında bir zaman farkı olabilir. Bu iki nokta arasındaki boşluk ya da süreç değerlendirme alanıdır. Bu süreç zarfında işletme konuya ilişkin toplumdan gelen sinyaller net değildir. İşletme cevap vermekten kaçınmamakla birlikte değerlendirme süreci devam etmektedir.²⁷¹ R.W. Ackerman bu çalışmasıyla kurum içi yapılanma ve işletmenin sosyal konulara cevap vermesi arasında bağlantılar kurarak sosyal hedefler üzerinden bir kurumsallaşma sürecinden bahsetmiştir. İşletmenin stratejik kurgusunu toplumsal taleplere cevap verebilirlik

²⁶⁹ Deborah Vidaver-Cohen, Barbara W. Altman, “Concluding Remarks – Corporate Citizenship in the New Millennium: Foundation for an Architecture of Excellence”, **Business and Society Review**, Vol:105, 2000, No:1, s.167.

²⁷⁰ Garriga, Melé, “Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory”, s.57-58.

²⁷¹ Robert W. Ackerman, “How Companies Respond to Social Demands”, **Harvard Business Review**, Vol: 51, July-August 1973, No:4, s.92.

üzerine yapılandırmaya başlaması konu / sorun yönetimini ortaya çıkarmıştır. Yapılandırılmış ve stratejik bir yönetim süreci olan konu / sorun yönetimi işletmenin kendisi için avantaj ya da dezavantaj olabilecek toplumsal konuları önceden tahmin edip pozitif etkilerinden yararlanma negatif etkilerinden korunmak için kendini cevap verebilir durumda tutmasını sağlar. Tipik bir konu yönetimi beş aşamalı bir süreci kapsar. Süreç, yoğun bir tarama, araştırma ile işletmenin toplumsal çıkarlarıyla ilişkili olabilecek konuların tanımlanması ile başlar, tanımlanan konuların ileride yaratabileceği etkiler ve nasıl bir dönüşüm içerisine girebileceği üzerine konu analizi yapılmasıyla devam eder. Üçüncü basamakta işletme politikasının seçenekleri gözden geçirilerek gerekli değişiklikler yapılır. Politika seçeneğine karar verildikten sonra dördüncü basamak uygulanacak programın tasarlanması ve uygulanması aşamasıdır. Son aşama ise performans değerlendirmesinin de yer aldığı sonuçların değerlendirilmesini içerir.²⁷²

Bu grupta değerlendirilmesi gereken diğer bir kuram kamusal sorumluluk ilkesidir. Lee E. Preston ve James E. Post, kamusal sorumluluk terimini kullandıkları çalışmalarında kurumsal cevap verebilirliği eleştirmişlerdir. Yönetimsel sorumluluğu işletmenin sosyal çevresiyle ilişkileri bakımından analiz etmişler, birincil ve ikincil olmak üzere iki tip ilişkisel eylem belirlemişlerdir. Birincil eylemler, işletmenin temel ekonomik zorunluluklarını gerçekleştirmesi anlamındadır. Örneğin; işletme faaliyet göstermek için bir mülk işgal edecek, insanları istihdam edecek, ürün ya da hizmetlerini pazarlayacaktır. Devamlılığını sağlayabilmesi için bu zorunlu ekonomik faaliyetleri yapması gerekir; ancak; işletmenin çevresiyle ilişkisi yalnızca bu temel ekonomik eylemlerden ibaret olamamaktadır. Bu ekonomik eylemlerin yarattığı toplumsal etkiler vardır. Bu etkiler ikincil ilişkisel eylemleri oluşturur. Örneğin; faaliyet yapılacak yere ilişkin verilen karar o bölgede yaşayanlara etki edebilir, istihdam bazı insanlar için kariyer ve kazanç elde etme fırsatı olabilir, ürün ve hizmetlerin pazarlanması müşterilerin yaşamına katkı sağlarken diğer taraftan kaza ya da suçlara sebep olabilir. L.E. Preston ve J.E. Post'a göre kurumsal sorumluluk alanında yönetimsel davranışı yönlendirmesi gereken amaçlar ve kriterler kamu politikalarında aranmalıdır. İşletmelere rehber olacak ilgili kamu politikaları yalnızca

²⁷² Post, Lawrence, Weber, **Business and Society-Corporate Strategy, Public Policy, Ethics**, s.44,46.

basılı kanun metinleri ve düzenlemelerinden oluşmaz. Bunun ötesinde toplumun ileriye dönük aldığı yönün kamuoyuna yansıtılmış şekli, önem kazanan konular, kanuni gereklilikler ve uygulamaya ilişkin pratikler kamu politikalarının çok açık şekilde olmasa da işletmelere verdiği bilgiler içerisinde.²⁷³

Paydaş yaklaşımı E. Garriga, D. Melé tarafından kısmen bu kategoride de değerlendirilmiştir. Bütünleşik yaklaşımlar içerisinde paydaş yönetimi olarak yer alan yaklaşımın çıkış noktası esas olarak etik tabanlıdır. Etik yaklaşımlar içerisinde normatif paydaş kuramı adı altında daha detaylı ele alınacak olan paydaş yaklaşımının bu kategoriye de kesişmesinin nedeni bazı yazarların paydaş yönetiminin toplumsal taleplerin toplumsal kararlarla bütünleştirilmesi olarak tanımlamalarından kaynaklanır. Bütünleşik yapıda paydaş yönetimi kurumsal sosyal performans, yönetsel kararlar, finansal başarı gibi değişkenlerle ilişkilendirilir.²⁷⁴

Paydaş yaklaşımı hem paydaş talepleri, kurumsal sosyal performans ve yönetim kararları ilgisi kurması yönüyle bütünleşik bir yapı ortaya koyarken çıkış noktası nedeniyle etik bir yaklaşımdır.

Bir diğer önemli kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı kurumsal sosyal performans yaklaşımıdır. A.B. Carroll kurumsal sosyal performansı üç boyutlu kavramsal bir modelle ele alır. İlk boyutta sosyal sorumluluk anlayışı vardır. Performansın ikinci boyutunu karşı koyma, savunma, kabullenme ve inisiyatif kullanma gibi eylem seçenekleri ile yansıma bulan sosyal cevap verebilirlik felsefesi oluşturur. Üçüncü boyut ise hissedarlar, müşteriler, çevre gibi paydaşlar ya da sosyal unsurların katılımından oluşur.²⁷⁵

Üç ayaklı kavramsal modelin, ilk ayağını A.B. Carroll'ın kurumun ileride ele alınacak olan ekonomik, yasal, etik ve isteğe bağlı yardımseverlik sorumluluklarını içeren sosyal sorumluluk modeli oluşturur. Toplum sözleşmesi ve ahlaki ajan olarak işletmeyi konu eder.

İkinci ayak işletmenin cevap verebilirlik durumunda tercih ettiği davranıştır. Karşı koyma durumunda, işletme sosyal konular ile ilgili sorumlulukları yüklenmeyi

²⁷³ Lee E. Preston, James E. Post, "Private Management and Public Policy", **California Management Review**, Vol:23, Spring 1981, No:3, s.57.

²⁷⁴ Garriga, Melé, "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory", s.59-60.

²⁷⁵ Archie B. Carroll, Ann K. Buchholtz, **Business & Society – Ethics and Stakeholder Management**, USA, Thomson Corporation South-Western, 2006, s.47-50.

reddederek karşı söylemler üretir. Savunma durumunda işletme sorumluluğunu kabul etmesine rağmen mümkün olan en alt seviyede yerine getirmeye çalışır. Olumlu bir davranış için harekete geçmek yerine halkla ilişkiler çalışmaları ile sorumlulukları ile bir anlamda savaşıır. Kabullenme durumunda işletme sorumluluklarını kendisinden beklendiği ölçüde yerine getirme çabasıındadır. Son tutum ise işletmenin kendisinden beklenenin ötesine geçerek, gelecek karşılaşılabacak durumları sezmek için çalışmalar yapması, var olan normların ötesinde davranmayı tercih etmesini ifade eder. Böylece cevap verebilirlik kurumun değişen sosyal koşullara uyumunun yönetsel yaklaşımlarını konu etmektedir.²⁷⁶

Üçüncü ayak yönetimin, işletmenin sosyal konular ve paydaşlar konusundaki kapsam alanını belirlemesine dayanır. Kurumsal sosyal politikaların etkili bir şekilde geliştirilebilmesi ve beklenmedik durumları azaltmak için çevre, tüketim, iş güvenliği, hissedarlar ve daha pek çok unsurun alt başlıklar halinde belirlenmesi gerekir.²⁷⁷

Kurumsal sosyal performans bir anlamda kurumun sosyal davranışının yarattığı sonuçlardır. İşletmenin sosyal davranışı kurumun felsefesinden yola çıkarak oluşturulan politikalar, bu politikaları izleyen programlarla yaşama geçer. Tüm çabaların yarattığı etki ise bilinmesi ve kontrol edilmesi en zor olan kısmdır. Günümüzde gelişmiş bazı araçlar (ISO 14000, Küresel Raporlama vb.) bu etkinin kontrol edilebilmesi, izlenebilmesi önerilmektedir.

1.1.4.2.4. Etik Yaklaşımlar

Kurumsal sosyal sorumluluğun etik boyutuna odaklanan, toplum ve iş dünyası arasındaki ilişkileri etik çerçevede değerlendiren bu grup yaklaşımlar, E. Garriga, D. Melé tarafından temel olarak normatif paydaş kuramı, evrensel haklar, sürdürülebilir kalkınma ve kamu yararı yaklaşımları olarak belirlenmiştir. Bu yaklaşımlar değerler üzerine temellenmiş yaklaşımlardır.

Daha önce bütünleşik yaklaşımlarda paydaş yönetimi olarak ele alınmış olan paydaş yaklaşımı kurumsal sosyal sorumluluk alanında en çok kabul gören, organizasyonların çevresel farkındalığını en çok yansıtan yaklaşımdır. Literatürde de

²⁷⁶ Crane, Matten, **Business Ethics: A European Perspective**, s.48.

²⁷⁷ Carroll, Buchholtz, **Business & Society – Ethics and Stakeholder Management**, s.48-50.

bu anlamda özel bir yeri vardır. Yaklaşımın çıkış noktası 1980’lerde mevcut yönetim kuramlarının yetersiz kaldığı gözleminden hareketle, işletme yönetimini farklı bir kavramsal çerçeveye oturtmayı hedefler. İşletmelerin odaklarını karlılık haricindeki diğer çevresel unsurlara da yöneltmesini ifade eden paydaş kavramının özgün ismi İngilizce *stakeholder* kelimesidir. Yine İngilizce hissedar anlamına gelen *stockholder* kelimesi üzerine yapılan açık bir oynamadan türetilmiş olan paydaş kavramı, organizasyonun hedeflerini başarmasına giden yolda gösterdiği faaliyetlerden etkilenen ya da bu hedeflerin başarılmasını etkileyebilen grup ya da kişi anlamına gelir.²⁷⁸

Paydaşların işletmeler için kısıtlamalar ve zorunluluklar çerçevesinde bir göreve çağrı niteliği taşıması I. Kant temelli normatif anlayışının kurumsal sosyal sorumluluk alanıyla kesiştiği noktayı oluşturmaktadır. Kısıtlama ile kasıt, öznenin yapmayı seçmemiş olsa bile dışarıdan bir gücün belirli bir davranışı gerçekleştirmeye zorlamasına benzer bir durumdur. Zorunluluk ise ahlaki açıdan iyi olan bir eylem için öznenin göreve hazır bulunması durumu olarak belirlenir. Böylece, kurumun sosyal sorumluluğu yönetim bilimlerinde I. Kant’ın görev anlayışının bir görünümü olarak karşımıza çıkar. Görev, görev için yapılmalı, kurallara kural olduğu için uyulmalıdır. Kurala uymanın kendisi ahlaki eylemdir.²⁷⁹ Paydaşların göreve çağrı nitelikleri işletmelere hangi kurumsal zorunluluklara uymalarını gerektiğini hatırlatma işlevlerinden ileri gelir.

T. Donaldson ve L.E. Preston paydaş kuramının kesin şekilde etik olarak normatif olduğunu savunurlar. Paydaş kuramı, betimleyici / deneysel, araçsal ve normatif olmak üzere üç şekilde ortaya çıkar. Bu üç farklı yön birbirlerinden çok farklı olmasına rağmen karşılıklı olarak destekleştirebilirler. Normatif taraf ise kuramın tüm biçimleri için destekleyici bir ayaktır. Paydaş kuramı işletmenin kim olduğunu betimlemesi yönünden betimleyici, karlılık, istikrar ve büyüme gibi kurumsal performans araçları ve paydaş yönetimi pratiği arasında ilişki kurması açısından araçsaldır. Betimleyicilik ve araçsallık paydaş kuramının önemli taraflarıdır ancak kuramın en temel yönü iki ana fikre dayanan normatif yönüdür. İlki, paydaşlar,

²⁷⁸ R. Edward Freeman, S. Ramakrishna Velamuri, “A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility”, **Corporate Social Responsibility – Reconciling Aspiration with Application**, Ed. by Andrew Kakabadse, Mette Morsing, New York, Palgrave Macmillan, 2006, s.12.

²⁷⁹ Kletz, “Stakeholder Theory and Normative Approaches”, s.61-62-63.

kurumsal eylemin prosedürü ve / veya sürekliliği içerisinde meşru çıkarları ile yer edinmiş kişi ya da gruplardır. İşletmelerin karşılık gelen benzer çıkarları olup olmadığına bakmaksızın paydaşlar, işletmeler üzerindeki çıkarlarıyla tanımlanırlar. İkinci ana fikir ise tüm paydaşların çıkarlarının içkin değer taşıdığıdır. Bu, pay sahipleri gibi yalnızca çıkarları gelişmeye açık olan paydaşlar değil her bir paydaş grubunu kendi içinde kendi için üzerinde düşünmeye değer yapar.²⁸⁰ Sorumlu kurumsal davranış gereği işletmeler, paydaş gruplarını çıkarları üzerinden tanımlayarak, her çıkar grubunu kendi içkin değeri üzerinden değerlendirmelidir.

Paydaş yaklaşımına göre yönetim, hissedar grubunun dışında kalan gruplara karşı da sorumludur. Kurumsal yöneticiler, karar alırken farklı grupların çıkarlarını da göz önünde bulundurmalarıdır. Paydaş kuramcılarının genel görüşüne göre işletmeye finansal anlamda yatırımı olmayan paydaş gruplarının çıkarları her zaman hissedarların çıkarları üzerine de çıkmayabilir. Hissedar olmayan grupların paydaş olarak kabul edilmesine ilişkin tipik olarak iki neden öne sürülür. İlki paydaşların işletme ya da işletme yönetimiyle bir sözleşme ya da benzeri bir anlaşma içerisinde bulunmalarıdır. Öne sürülen ikinci neden ise paydaş gruplarının işletme kararlarından etkilenmesidir. Paydaş kuramı ile ilgili tartışmalar paydaş tanımı üzerinde uzlaşamama durumundan kaynaklanır. Bazı kuramcılar, örneğin Russell Ackoff, paydaşları işletmenin kararlarından birincil derecede ve doğrudan etkilenen gruplar olarak kabul ederken, R. Edward Freeman ve benzer düşünceleri savunanlar birinci görüşe ek olarak paydaşların işletme kararlarından yalnızca etkilenen değil aynı zamanda bu kararları etkileyebilen gruplar olduğunu kabul ederler.²⁸¹ R. E. Freeman tarafından ortaya atılan paydaş kuramı işletmelerin çevreye olan duyarlılığını içerdiğinden stratejik olarak kurumsal sosyal sorumluluk politikalarına sıkı bir şekilde bağlıdır.

Modern organizasyon teorileri genellikle sistem teorisinin etkisi altında kalmıştır. Sistem teorisinin kökeni, Georg Hegel'in dünyayı karşıtlıkların diyalektiği tarafından kontrol edilen bir süreç olarak belirlemesine kadar geriye götürülebilir. Bu karşıtlıkların diyalektiği ve gerilimi doğal olarak iki kutbun sentezi ile sonuçlanır. Bu

²⁸⁰ Thomas Donaldson, Lee E. Preston, "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review*, Vol:20, 1995, No:1, s.66-67.

²⁸¹ Karake-Shalhoub, **Organizational Downsizing, Discrimination & Corporate Social Responsibility**, s.27.

sentez yeni bir denge durumudur ve çok geçmeden yeni bir antitez ile denge bozularak diyalektik süreç döngüsel olarak başlar. Hegel tarihsel gelişmeyi bu diyalektik süreç ile açıklar. Karl Marx ise Hegel'in düşüncesini toplumdaki güç dağılımına uygulayarak, birleştirilmiş emek gücünü seçkin gücün karşısına koyar.²⁸² Sistem yaklaşımı bugün bildiğimiz anlamda biyolog Ludwig von Bertalanffy'nin 1931 yılında Genel Sistemler Kuramı olarak ortaya atılmıştır.²⁸³ Sistem, birbiriyle ilişkisi olan kişi ve nesnelerin bir bütün oluşturma durumudur. Sistemlerin en temel iki türü açık sistem ve kapalı sistem olarak ayrılır. Kapalı sistemlerin çevresiyle ilişkisi yoktur. Bu tür sistemler zamanla içsel kargaşaya doğru sürüklenir ve parçalanarak ölürler. Yaşam belirtisi taşımayan yıldız sistemleri kapalı sistemlere örnek gösterilebilir. Açık sistemler ise çevresiyle alışveriş halinde olduğundan enerji doludur ve gelişme gösterir. Sosyal sistemler, açık sistemler kategorisine dahil edilebilir.²⁸⁴ Sistemin dört ana içeriği vardır; sistemin doğasına göre nesnel ya da soyut elementler olan objeler, sistemin ya da objelerinin kendilerine içkin karakteristik nitelikleri, objelerin kendi aralarındaki karşılıklı iletişimi, son olarak sistemi etkileyen ve sistemin etkilediği çevre.²⁸⁵ Bir sistem olarak kurumsal yapıların ya da daha dar bir ifadeyle işletmelerin içeriğine bakıldığında bu dört unsura rastlanmaktadır. Objeler, işletmenin farklı fonksiyonlarını yerine getiren halkla ilişkiler, finans, üretim gibi birimlerdir. Birimlerin birbirlerinden farklı fonksiyonlar yerine getirmesi ve iş çıktılarının farklı olması objelerin karakteristik özellikleridir. Birimlerin çeşitli kanallar yardımıyla birbirleriyle etkileşim ve iletişimde bulunmaları karşılıklı iletişimi ve işletmenin içinde bulunduğu sosyal çevreden etkilenmesi ve onu etkilemesi söz konusudur.

II. Dünya Savaşı yıllarından itibaren yönetim bilimlerinde yer almaya başlayan sistem yaklaşımı, klasik yönetim anlayışına organizasyonun çevreyle olan iletişimine dair büyük yenilikler getirmiştir. Klasik ve neo-klasik yaklaşımların yerine yeni bir düşünce tarzını ifade eder. Yaklaşım her türlü organizasyona uygulanabilir

²⁸² Stephen W. Littlejohn, **Theories of Human Communication**, 4. bs., Belmont-California, Wadsworth Publishing Company, 1992, s.40.

²⁸³ A.e., s.41.

²⁸⁴ A.e.

²⁸⁵ A.e.

niteliktedir. Yönetim olayları başka olaylar ve dış çevre şartlarıyla incelenir.²⁸⁶ Organizasyonun dış çevreye duyarlılığına dayanan paydaş yaklaşımı tipik bir sistem anlayışını yansıtır. İşletmenin paydaş yaklaşımını benimseyebilmesi işletmenin çevresiyle iletişim geliştirmesini gerektirir.

İş dünyasında paydaş yaklaşımının ortaya çıkması 1980’li yılların ortalarına rastlar. Paydaş kuramı R. E. Freeman tarafından 1984 yılında Russell Ackoff, Eric Trist, Ian Mitroff, Richard Mason ve James Emshoff’un devam eden bir çalışmaları üzerine şekillendirilmiş ve önerilmiştir. Paydaş kuramcılarına göre, bu yaklaşımı benimseyen işletmelerin kurumsal strateji olarak paydaş gruplarının çıkarlarını gözeterek faaliyet göstermeleri, yaşam sürelerini uzun vadeli kılmaktadır. Yaklaşım yalnızca işletme performansını artırmakla kalmaz bir bütün olarak tüm toplumun performansını olumlu yönde etkiler.²⁸⁷ R. E. Freeman ve S. Ramakrishna Velamuri’ye göre kurumsal sosyal sorumluluk kavramı batılı kültürle özgü olarak iş dünyasının etik veya toplumdan ayrılması tezini destekler. İki olgunun birbirinden ayrılması, birlikte değer yaratma ve işbirliği sistemi olan kapitalizmin yanlış bir yoldan uygulanıp yıkıcı hale gelmesine yol açar. Diğer bir sorun ise kurumsal sosyal sorumluluk kavramının içerisindeki *kurumsal* kelimesi üzerine yoğunlaşmaktadır. Kurumsal kelimesi ile anlaşılan odur ki büyüklüklerine, başarılarına ve hatta hisse dağılımlarına göre, diğer anlamda kurumsallaşma derecelerine göre, şirketlerin yüklendiği sorumluluklar artmaktadır; ancak; küçük işletmeler için sorumluluk yüklenmek çok da gerekli görülmemektedir. Yazarlara göre, *kurumsal* kelimesi şirketlerin sorumluluk sahibi olması konusunda bazı kısıtlar getirmektedir. Bizleri *yalnızca kurumsal şirketlerin sorumluluk üstlenmesi gereklidir* yargısına varma noktasına sürüklemektedir. Ayrıca kavramın içerisindeki sosyal kelimesinin de sorumlulukları ekonomik, sosyal, politik gibi kategorilere ayırarak bütünlük algısını yok ettiğinden bahsetmektedirler. Oysa sorumluluk tüm organizasyonel yapılarca üstlenilebilmeli, stratejiler büyüklüğünden bağımsız olarak tüm yapılara uygulanabilir olmalıdır. Dolayısıyla R. E. Freeman ve S. Ramakrishna Velamuri kurumsal sosyal sorumluluk

²⁸⁶ Koçel, **İşletme Yöneticiliği – Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik –Modern – Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, s.185.

²⁸⁷ Karake-Shalhoub, **Organizational Downsizing, Discrimination & Corporate Social Responsibility**, s.28.

yerine, paydaş odaklı bakış açısını içeren *Firma Paydaş Sorumluluğu*²⁸⁸ adını verdikleri yeni bir kavram önermişlerdir.²⁸⁹ Yazarlar iş dünyası ve etik ayrılığının önüne geçmek ve işletme paydaş sorumluluğunu gerçekleştirmek üzere paydaş yaklaşımını önerirler. Paydaş kuramı paydaş yönetimi ile birlikte pratik yaşamda uygulanmaktadır. İşletmenin paydaş yaklaşımını içselleştirmesi dört seviyede gerçekleşir. İlk seviye, temel değer önerisidir. Bir şirketin bir grup paydaşı mutsuz olan bir şirketin diğer paydaşları nezdinde başarıya ulaşması mümkün değildir. Dolayısıyla şirket tüm paydaşlarıyla temel değerler konusunda uzlaşmalıdır. İşletmenin karlılığa ulaşmasının ön koşulu paydaşların tatmin edilmesidir. İkinci seviye, paydaş işbirliğinin sürdürülebilir kılınmasıdır. Şirket başarısının ve karlılığının sürdürülebilir olması paydaşlarla ortak değerler üzerine uzlaşının devamlılığına bağlıdır. Değişen çevre koşullarının paydaşlar üzerindeki etkisi üst yönetim tarafından sürekli gözlemlenmeli, doğabilecek yeni ihtiyaç ve beklentiler konusunda yeni tedbirler alınmalıdır. Üçüncü seviye, geniş kapsamlı toplumsal konular konusunda anlayış sahibi olmalıdır. Üst yönetim değişen rekabet koşulları, küresel ekonominin etkileri, hatta politik koşullar dahi işletmenin faaliyetlerini etkileyebilir. Yönetim paydaş gruplarıyla sürdürülebilir işbirliği ve iletişimi etkileyebilecek konular karşısında proaktif bir tutum sergilemelidir. Dördüncü seviye, etik liderliktir. Son bulgulara göre etik değerlerin savunuculuğunu yapan işletmelerin sürdürülebilir büyüme, yüksek yaratıcı performans gösterme gibi olumlu işletme çıktılarına sahip olmaları arasında bir bağ vardır. Etik liderlikle kastedilen işletmenin gerçekleştirdiği ya da gerçekleştirmeyi planladığı her faaliyetin kalbinde ahlaki bir anlayışın proaktif olarak var olmasıdır.²⁹⁰

Temel değer seviyesini belirleyip paydaşlarda farkındalık yaratmayı hedefleyen ilk seviye, işletmenin kendi politikalarını, kuruluş amacını, işlevini tanımlamasını içerir. İşletmenin toplum içerisindeki duruşunu betimlemesini gerektiren ilk aşama bu nedenle kurumsal kimlik ile yakından ilişkilidir.

Değer farkındalığının ve uzlaşmanın sürdürülebilirliğine odaklanan ikinci seviye, işletmenin paydaş gruplarıyla olan sürdürülebilir iletişime gereksiniminin arttığı bir

²⁸⁸ Company Stakeholder Responsibility.

²⁸⁹ Freeman, Velamuri, "A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility", s.9-10-11.

²⁹⁰ A.e., s.13-14-15-16.

durumdur. Paydaşlarla simetrik iletişim gerçekleştirilmeden bu seviyenin başarılması mümkün görünmemektedir.

Toplumsal olayları çok boyutlu olarak algılamayı, öngörülebilir tehdit ve fırsatları ise iyi yönetmeyi içeren üçüncü seviye ise konu / sorun yönetimini açıkça gündeme getirmektedir. Konu, organizasyonun içinden ya da dışından kaynaklanan, devam ettiği takdirde organizasyonun işlevlerini, performansını ya da gelecek çıkarlarını etkileyebilecek durum ya da olaylar olarak tanımlanabilir. Konu yönetimi ise bu durum ve olayların planlama, izleme, analiz etme ve iletişime geçme işlevleriyle yönetilmesini ifade eder.²⁹¹

Dördüncü ve son seviyede ele alınan etik liderlik ise ahlaki iş yapma anlayışının tüm işletme fonksiyonlarınca içselleştirilmesini öngörmektedir. Kurumsal kültürün çalışanlar nezdinde ne kadar yaygınlaştığı bu noktada önem kazanmaktadır.

Bu dört seviyenin gerçekleşebilmesi ve bir dünya görüşü şekline dönüşebilmesi için uygulamada işletmenin on ilkeyi benimsemesi önerilir.²⁹²

1. Paydaş çıkarları birbiriyle bağlantılı, ayrıca karşılıklı ve denge içinde olmalıdır.
2. Paydaşlar bizim için isimleri, yüzleri, çocukları olan gerçek insanlardır.
3. Olaylar karşısında eşzamanlı olarak birçok paydaşı memnun edecek çözümler ararız.
4. Paydaşlarımızla yoğun bir iletişim ve diyalog içerisinde çalışırız.
5. Gönüllülük felsefesine bağlıyız - paydaş ilişkilerini yönetimini devlete bırakmaktansa kendimiz üstleniriz.
6. Pazarlama yaklaşımını paydaşları anlayabilmek için genelleştiririz.
7. Yaptığımız her şey paydaşlarımıza hizmet eder. Zaman içerisinde bir paydaş grubunun çıkarını bir diğərinin çıkarına karşı feda etmeyiz.
8. Birincil ve ikincil paydaşlarımızla müzakere yaparız.
9. Paydaşlarımızın daha iyi hizmet alabilmesi için süreçleri sürekli olarak izler ve yeniden tasarlarız.
10. Paydaşlarımıza vaadimizi yerine getirme amacıyla hareket ederiz. Kendi rüyalarımızı ve onların rüyalarını gerçekleştirme sorumluluğu ile hareket ederiz.

²⁹¹ Michael Regester, **Risk Issues and Crisis Management: A Casebook of Best Practice**, 3.bs.,2005, Kogan Page, (Çevrimiçi) <http://site.ebrary.com/>, 8 Mayıs 2008, s.43-44.

²⁹² Freeman, Velamuri, "A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility", s.22.

İşletme amaçlarını etkileyen ve kararlardan etkilenen grup ve bireyler olan paydaşlar listesine zaman geçtikçe yeni üyeler eklenmektedir. Paydaşlar temel olarak kurum içi ve kurum dışı olmak üzere iki gruba ayrılabilir. Kurumsal sosyal sorumluluğunu gerçekleştirirken paydaş anlayışını benimsemiş olan bir işletme hem kendisine hem de paydaşlarına pek çok yarar sağlamaktadır. Kurum içi paydaşlar hissedarlar, yöneticiler ve çalışanlar; kurum dışı paydaşlar ise, müşteriler, rakipler, tedarikçiler, toplum, hükümet, çevre, medya, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları ve diğer çıkar grupları olarak belirlenebilir.

Bir diğer değer temelli yaklaşım ise küresel iş çevrelerinde söz sahibi olan evrensel insan haklarına ilişkindir. Evrensel haklar yaklaşımının kuramsal temelini dayandırılabilceği önemli ahlaki temel doğal yasa geleneğidir²⁹³. Aquinum'lu Thomas (1224-1274) yönetim anlayışında insan, yurttaş, devlet ve siyaset kavramlarını yeniden tanımlamış ve ileri düzey bir hukuk kuramına imza atmıştır. Hukuk kuramının temeli kavram olarak yasayı tanımlamaktan geçer. İnsan yasayla belirli bir eylem yoluna bağlanır. Yasa insanın yapmakla sorumlu olduğu eylemleri tanımlar, akla dayanır ve toplumun ortak yararını gözetir. Aquinum'lu Thomas yasayı tanımladıktan sonra sonsuz yasa, doğal yasa, insan yasası ve tanrısal yasa olmak üzere dört tür yasa belirler. Evrensel hakların dayandırıldığı doğal yasa, iyiyi ve kötüyü ayırt etme yetisine sahip *akıllı* insanın kendi potansiyel varlığını en yüksek düzeyde gerçekleştirmek için peşinden gitmesi gereken, insanın doğal amaç ve eğilimlerine uygun düşen eylem kurallarıdır. İnsanın doğal eğilim ve amaçları toplum içinde mükemmelleştiğinden doğal yasa aynı zamanda ortak iyiliği amaçlar.²⁹⁴ Evrensel haklar yaklaşımının bir yansıması olan insan hakları temelli oluşumlar iş dünyasını kurumsal sosyal sorumluluk anlamında yönlendirici çalışmalar yapmaktadırlar. Birleşmiş Milletler'in önerdiği Küresel İlkeler Sözleşmesi bu çabalara iyi bir örnektir. İnsan hakları, çevre ve çalışma koşulları alanlarında 10 temel ilke ile hareket edilmesi gerektiğini öngören sözleşmeye dünyanın her yerinden şirketler katılım göstermektedir.

²⁹³ Garriga, Melé, "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory", s.61.

²⁹⁴ Mehmet Ali Ağaoğulları, Levent Köker, **İmparatorluktan Tanrı Devletine**, 4. bs., Ankara, İmge Kitabevi, 2001, s. 245-246-247.

Evrenselliği içeren bir diğer bakış açısı ise sosyal eylemci yaklaşımı olarak tanımlanır. Bu görüşe göre işletmeler, toplumun sosyal ve ahlaki beklentilerinin şekillenmesinde rol oynamazlar. Sosyal eylemci kuramcılar, sorumlu kurumsal yönetimi belirleyen, hissedar çıkarlarından ve paydaş taleplerinden bağımsız evrensel bir standart olduğuna inanırlar. Standartlar, kamu yararına ilişkin yönlendirmede bulunsa da, kamunun anlık çıkarlarına önem atfetmekten çok, kamu yararını ilgilendiren ideal ve rasyonel olan çıkarların ifadesiyle ilgilidir. Evrensel standart, kurumsal eylemin temelinde çoğunlukla etik, dini ya da metafizik bir açılım olmasını gerektirir.²⁹⁵

Sürdürülebilir kalkınma bir diğer değer temelli anlayıştır. Sürdürülebilir kalkınma kavramının temelleri 1987 yılında Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu'nda hazırlanan Ortak Geleceğimiz Raporu'nda atılmıştır. Sürdürülebilir kalkınmanın, ekonomik kalkınmanın çevreye zarar vermeden sağlanması gerektiğine dikkat çeken bir yönü olması dolayısıyla, kapsamı çağrıştırdığı iktisadi anlamdan daha fazla açılıma sahiptir. Sürdürülebilir kalkınma, kalkınmaya ilişkin bütün ekonomik, finansal, ticari ve endüstriyel politikaların büyümeyi ekonomik, sosyal, çevresel açılardan sürdürülebilir kılmak amacıyla uyumlaştırıldığı bir süreç olarak tanımlanabilir.²⁹⁶ Terimsel olarak baktığımızda, sürdürülebilirlik, durağan olmayan bir durumu anlatır. Bir durumun sürmesi, devam etmesi anlaşılmaktadır. Kalkınma kavramı ise iktisadi alana ait bir terim olmaktan fazlasını içerir. Kalkınma ulusal gelir ve üretimin zaman içinde niceliksel olarak artmasının yanında, “...kurumlardaki köklü değişiklikleri, ekonomik ve sosyal yapının yeniden düzenlenmesini, halkın değer yargılarında, dünya görüşünde ve davranış kalıplarındaki değişimleri de içeren geniş kapsamlı bir süreçtir.”²⁹⁷ Sürdürülebilir kalkınma kavramının yaygınlaştırılması Birleşmiş Milletler Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonunun 1987’de yayınladığı hazırladığı Ortak Geleceğimiz Raporu’yla olmuştur.²⁹⁸ Rapor, özet olarak gelecek nesillere ihtiyaçlarını

²⁹⁵ Karake-Shalhoub, **Organizational Downsizing, Discrimination & Corporate Social Responsibility**, s.29.

²⁹⁶ Esra Nemli, **Sürdürülebilir Gelişme:Ekonomi ile Çevre Arasındaki Denge**, Kalder, (Çevrimiçi) www.kalder.org, 2 Aralık 2005.

²⁹⁷ İhsan Keleş, Hatice Metin, Hatice Özkan Sancak, **Çevre Kalkınma ve Etik**, Ankara, Alter Yayıncılık, 2005, s.46

²⁹⁸ Garriga, Melé, “Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory”, s.61.

karşılacak imkanın sağlanması, ekonomik büyüme çevresel amaçlara paralel hale getirilmesiyle mümkün olacağını belirtir. Gelişmekte olan ülkelerde yoksulluğun ve çevresel korozyonun önlenmesi için sürdürülebilir kalkınma stratejilerinin uygulanmasının gerekliliğini vurgularken gelişmiş ülkelere bu konuya katkı sağlamaları konusunda rol biçer.²⁹⁹ Sürdürülebilir kalkınmanın etik açılımı haklar konusu ile ilişkili olmasından ileri gelir. Sürdürülebilir bir çevrede yaşama hakkı üçüncü kuşak haklar bağlamında değerlendirilmektedir.

Etik yaklaşımların son perspektifi kurumsal sosyal sorumluluğu ortak yarar ya da ortak iyiye ulaşmanın unsuru olarak gören bakış açısıdır. Felsefi temellerini Platon, Aristoteles ve Cicero gibi düşünürlerin fikirlerinde bulan, toplumdaki herkesin yararına olacak genel koşulların varlığını ifade eden ortak iyi kavramı, Katolik inancında da sosyal yaşam koşullarının tüm sosyal grupların ve üyelerinin kendilerini gerçekleştirmelerini sağlaması gerektiği savıyla bütünleşir.³⁰⁰ Ortak iyi herkesin iyi sağlık ve eğitim hizmetinden faydalanması, temiz bir çevrede yaşama hakkının olması gibi paydaş yaklaşımı ve sürdürülebilir kalkınmanın hedefleriyle benzerlikler taşısa da dayandığı etik alt yapı yönünden onlardan ayrılır. İşletmelerin ortak iyiye gerçekleştirme yolunda kaliteli hizmet verme, insan onuruna saygılı davranma, toplumsal refahı artırmaya yardımcı olma gibi sorumluluklar üstlenerek farklı yollarla katkıda bulunabilirler.³⁰¹

Etik değerler üzerine yapılanmış bu yaklaşımların genel olarak amacı toplumun tüm üyelerini daha iyiye ulaştırmaktır. Kurumsal sosyal sorumluluğun gerçekleştirilmesi etik davranış ile mümkün olmaktadır.

1.1.4.2.5. Kavramsal Açılımlar

Toplumda sosyal fayda yaratmak üzere üstlenilen sosyal sorumluluğun kaynağı ülkeden ülkeye kültürden kültüre değişen bir tabloya sahiptir. Tarihsel gelişim içerisinde bakıldığında sosyal sorumluluğun işletmeler açısından iki itici gücü olmuştur. Devlet ya da devlet bağlantılı kuruluşların zorlayıcılığı ve işletmelerin

²⁹⁹ Report of the World Commission on Environment and Development, United Nations, 11 DEcember 1987, (Çevrimiçi) <http://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm>, 6 Ekim 2008.

³⁰⁰ The Common Good, Markkula Center for Applied Ethics, Santa Clara University, (Çevrimiçi) <http://www.scu.edu/ethics/practicing/decision/commongood.html>, 7 Ekim 2008.

³⁰¹ Garriga, Melé, "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory", s.62.

özellikle II. Dünya Savaşı sonrası sosyal sorumluluk yüklenmenin getireceği ekonomik faydayı fark etmeleri nedeniyle gönüllü olma durumu. Thomas Bredgaard sosyal sorumluluğun iki farklı kaynaktan çıktığını savunur. İlki devlet merkezli diğeri ise işletme merkezli.³⁰² Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı kar amacı güden kurumların sosyal sorumluluklarını ifade eden bir terim olarak yaygınlaşmıştır. Dolayısıyla pratikteki kullanımında bu terim, devlet ve kar amacı gütmeyen organizasyonları dışarıda bırakıp, özel sektörü içerecek şekilde sınırlı bir ifadeyi kapsar.

İşletmeler kar elde etmek amacı ile yapılandırılmış müesseselerdir. İşletmenin yaşamını sürdürebilmesi için alınan her kararın ve yapılan her eylemin uzun ya da kısa vadede kar getirme özelliği olmalıdır. Kurumsal sosyal sorumluluk işletmenin nasıl kar elde ettiği ile ilgilidir. Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmenin çevresine saygılı bir şekilde etik bir anlayış çerçevesinde sorumluluk üstlenerek faaliyet göstermektir. Genel olarak iş hedefleri göz önünde tutulduğunda, profesyonel dünyada iki farklı eğilimin geçerli olduğu açıkça görülebilmektedir. İşletmenin kısa dönemli pazarlama hedefleriyle ve karlılıkla doğrudan ilişkilendirilen kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımı ve paydaş odaklı, kurumsal vatandaşlığı içeren, itibar odaklı kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı.

Kavrama getirilen açılımların en bilinenlerinden bir tanesini önermiş olan A. B. Carroll'ın kurumsal sosyal sorumluluk tanımı şöyledir: “İşletmenin sosyal sorumluluğu belirli bir zamandaki, ekonomik, yasal, etik ve isteğe bağlı olabilecek (yardımseverliği içeren) toplum beklentilerini kapsar.”³⁰³ Dört aşamadan oluşan kurumsal sosyal sorumluluk bir piramidi andırır. En altta ekonomik sorumluluklar sonra sırasıyla, yasal sorumluluklar, etik sorumluluklar ve gönüllülüğe bağlı sorumluluklar yer alır. Bu sorumlulukların önemini anlayabilmek için aşama aşama incelemek gerekir.

³⁰² Thomas Bredgaard, “Corporate Social Responsibility Between Public Policy and Enterprise Policy”, **Transfer**, Quarterly of the European Trade Union Institute, Vol.10, 2004, No.3, s.374.

³⁰³ Carroll, Buchholtz, **Business & Society – Ethics and Stakeholder Management**, s.35.

Tablo 3: Kurumsal Sosyal Sorumluluğu Oluşturan Dört Unsur

<u>Sorumluluğun Türü</u>	<u>Toplumsal Beklenti</u>	<u>Özellikleri</u>
Ekonomik	Yerine getirilmesi GEREKLİ	• Karlılık • Satışları artırıp maliyetleri düşürme • Stratejik kararlar alma • Şirket politikası üzerine odaklanma • Yatırımcıların yatırımlarına yeterli ve cazip geri dönüş almalarını sağlama
Yasal	Yerine getirilmesi GEREKLİ	• Tüm yasa ve düzenlemelere uyma • Tüketici, çevre ve çalışanları haklarını koruyan tüm hukuki kurallara uyma • İmzalanan tüm sözleşmelere ve anlaşmalara uyma • Mal ve hizmetlerin teminat ve kefalet şartlarına saygı gösterme
Etik	Yerine getirilmesi BEKLENEN	• Şüpheli uygulamalardan kaçınma • Yasalara uyulduğu kadar manevi beklentileri de karşılama • Yasayı yerine getirilmesi gereken davranışın en alt seviyesi olarak kabul edip, gerekliliklerin daha üzerinde davranış sergileme • Doğru, adil ve yerinde davranma • Etik liderlik
Yardımseverlik	Yerine getirilmesi BEKLENEN/ ARZU EDİLEN	• İyi kurumsal vatandaşlık • Toplumdan aldığını, topluma geri verme • Kurumsal yardım yapma • Eğitim, sağlık, kültür ve sanat gibi konularda toplumu destekleyen programlar gerçekleştirme • Toplumun iyiliği için çalışma • Gönüllülük çalışmaları gerçekleştirme

KAYNAK: Archie B. Carroll, Ann K. Buchholtz, **Business & Society – Ethics and Stakeholder Management**, USA, Thomson Corporation South-Western, 2006, s.38.

Ekonomik sorumluluklar, en altta yer alan sorumluluklardır. Kurum, toplumun istediği kalitede hizmet ve ürünleri üretmeli ve adil fiyatlarla piyasaya sürmelidir. Bu fiyatlar ürün ya da hizmetin gerçek değerini yansıtmalı, kurumun idamesini ve büyümesini sağlamalı, yatırımcılara yatırımlarının karşılığını vermelidir. Ekonomik sorumluluklar ilk seviyedir; ancak; kurumsal sosyal sorumluluğun gerçekleştirilmesi

için yeterli olmamaktadır.³⁰⁴ Faaliyetlerini gerçekleştirdiği toplumun kaynaklarını kullanan kurumlar, bu seviyede kalarak toplumsal dönüşüm için yararlı olabilecek güçlerini geri planda tutmuş olurlar. Toplumda ekonomik olduğu kadar sosyal anlamda da etkili aktörler olan kurumlar temel sorumluluklarından birini yerine getiriyor olsalar da çevreye duyarlı olmaktan uzaktırlar.

Yasal sorumluluklar ikinci düzey sorumluluklardır. Yasal sorumluluklar toplumun kodlanmış etik kuralları niteliğindedirler. Bu kurallara uymak, kurumun topluma karşı sorumluluğudur. Bu sorumluluğa uymayan kurumlara hukuki yaptırım uygulanır; ancak; yasal sorumlulukları yerine getirmek tek başına yeterli olmamaktadır. Yasalar hem iş ve toplum ilişkilerinin değişken doğasına aynı hızlı değişimle yanıt vermekten yapısı itibarıyla uzaktır. İlişkilerdeki her durumu ve her vakayı aynı kapsamda tanımlayıp hüküm vermesi beklenemez. Uyulması gereken bir sorumluluk olmasına rağmen yeterli değildir.³⁰⁵

Etik sorumluluklar, yasaların gerekli ancak yeterli olmadığı durumlar için önemli bir açılamdır. Toplumun değişen koşullar karşısında işletmelerden uymasını beklediği normlar ve savunuculuğunu yapmasını beklediği değerlerin bir yansıması olarak karşımıza çıkar. Yaşam kalitesini artırma anlamında kurumların, yasaların gerektirdiğinin çok daha üzerinde bir sorumluluk üstlenmesini gerektirir. Toplumca talep edilen, kanunlarda yer almayan normlar, standartlar ve beklentilerin, paydaşların ahlaki haklarının korunması işlevini gerçekleştirebilmesi için üstlenilmesidir.³⁰⁶ Etik sorumluluk üstlenen kurumun temelde tutarlı bir etik anlayışı olmasını gerektirir. İlkesel hareket noktasını bu belirlenmiş, içselleştirilmiş etik duruştan kaynaklanması gerekmektedir. Kurum felsefesi ve kurum kültürüyle yoğunlaşmış kurumsal karar verme mekanizması ve kurumsal davranışta yansımaları olmalıdır.

Toplumsal fayda için yapılan gönüllülüğe dayalı sorumluluklar (Yardımseverlik), tamamen kurumun tercih ve isteklerine tabi olan, zorunluluk ya da yasal anlamda bir zorunluluk içermeyen, toplumun kurumdan etik beklentileri çerçevesinde olmayan aktiviteleri içerir. Bununla beraber, son yıllarda toplum kurumlardan böyle

³⁰⁴ A.e., s.35.

³⁰⁵ A.e., s.35-36

³⁰⁶ A.e., s.37.

aktivitelere gerçekleştirmelerini beklemektedir. Toplumsal fayda yaratmaya yönelik ürün, hizmet ve parasal bağışlar, kurumsal gönüllülük, hükümetler veya sivil toplum kuruluşları gibi diğer örgütlenmeler ile yapılan ortak aktiviteler bu kategoride değerlendirilebilir. Toplum, kurumun bu seviyedeki aktivitelere katılımını beklese ve arzu etse de, bu aktiviteler gerçekleştirilmediğinde o kurumu etik dışı olarak değerlendirmez. Bu sorumluluklar iyi kurumsal vatandaşlık olarak değerlendirilir.³⁰⁷ Özet olarak; kurumsal sosyal sorumluluk, modern insanın parçalanmış anlayış yapısının aksine bütüncül bir bakış açısının sonucunda amacına ulaşır ve anlam kazanır. Özellikle günümüzde sürdürülebilirlik kavramının önem kazandığı düşünülürse toplum tarafından iş yapma lisansı onaylanan işletmelerin bu dört seviye sorumluluğun tümünü üstlenmeye hazır olması gerektiği söylenebilir. Bu modele göre, kurumsal sosyal sorumluluk, karlılığın, yasalara uymanın, etik davranmanın ve iyi kurumsal vatandaş olmanın bir toplamıdır. Son dönem eğilimler göz önünde tutulduğunda tüm dört seviyenin gerçekleştirilmesi tartışmasız kabul edilebilir. Bu sorumluluklar tabandan tavana sırasıyla değil eşzamanlı olarak yerine getirilmelidirler.

Literatürde kurumsal sosyal sorumluluk kavramı yerine kimi zaman kurumsal sorumluluk kavramını tercih edilmektedir. Chris Marsden, kurumsal sosyal sorumluluk teriminin kurumsal yardımseverlikten şirketin toplum üzerindeki etkilerine kadar çok geniş bir yelpazeyi anlatmak için kullanılan bir terim olduğundan yanlış yorumlara ve kullanıma açık olduğunu savunur. Dolayısıyla kurumsal sorumluluk kavramını tercih etmesini şirketin tüm paydaşlarına karşı sorumluluğunu ifade etmesi bakımından kullandığından bahseder.³⁰⁸

Kurumsal sorumluluk teriminin yaygın kullanımı, işletme yönetiminin ya da bir kurumun bütün ekonomik fonksiyonlarının ötesinde tanımlandığı, takdir edici ve övücü bir şekilde kullanılmaktadır.³⁰⁹ Kurumsal sosyal sorumluluk açısından sözleşme kuramının geçerliliği şüphe götürmezdir. Adil davranma, sözleşmenin temel ilkesidir. Herkesle ortak olduğu varsayılan bir çıkar duygusuyla, diğerlerinin

³⁰⁷ A.e. s.37-38.

³⁰⁸ Chris Marsden, "In Defence of Corporate Responsibility", **Corporate Social Responsibility – Reconciling Aspiration with Application**, Ed. by Andrew Kakabadse, Mette Morsing, New York, Palgrave Macmillan, 2006, s.39.

³⁰⁹ Jacquie L'Etang, "Kurumsal Sorumluluk ve Halkla İlişkiler Etiği", **Halkla İlişkilerde Eleştirel Yaklaşımlar**, Ed. Jacquie L'Etang, Magda Pieczka, Ankara, Vadi Yayınları, 2002, s. 156.

de benzerini yapacağı ümit edilerek yapılan özel bir faaliyettir. Kurumsal sosyal sorumluluk uygulaması, toplumdaki farklı kurumlardaki güç toplanmasının artan bir şekilde sorumluluğa yol açtığı düşüncesinden hareketle, kazançları ve sorumlulukların yeniden dağıtılmasını, toplumsal dengenin yeniden kurulmasını ifade eder. J. L'Etang'a göre kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları şirketlerin marka tutundurma faaliyetlerinden biri olup ekonomik çıkarlara hizmet eder nitelikte değil, hem hissedarları hem de etkilenen diğer yerel toplulukları kapsayacak şekilde bağışlar meşrulaştırılmalıdır. Sözleşmeyi temel alan ilişkiler ekonomik iklimin değişkenliğinden bağımsız olmalıdır.³¹⁰

Kurumsal sosyal sorumlulukta olması gereken şey insanın doğasına uygun olarak ahlaki yaşamın bütüncül olarak algılanması gerektiğidir. Örgüt, ahlaki sorumluluğunu ve etik davranışını diğer tüm pratiklerinden ayrı bir olay olarak ele alıyorsa problem var demektir. Ahlak ve etik örgütün tüm yaşamına yayılması gereken bütüncül bir bakış açısını gerektirir. Sonuç olarak; kurumsal sosyal sorumluluk örgütün tüm pratiklerinde gözetilmesi gereken bir olgu haline gelir. Özünde toplumu oluşturan kurumlar arasında ki çıkar dengesinin kurgulanmasını, gözetilmesini ifade eder.

E. M. Burke, kurumsal sosyal sorumluluk yerine *seçilmiş komşu* kavramını önerir. Güven, seçilmiş komşu kavramının en can alıcı noktasıdır. Toplumda pozitif itibar geliştirmek için güven alt yapısı ile mümkün olabilir. Güven, kontrol edilebilir ya da manipüle edilebilir bir olgu değildir. İtibar diğerlerinin sizi nasıl gördüğünü belirleyen algılara dayanırken güven de itibara dayanır. Güven olduğunda saygı oluşur ve karşı tarafın fikirlerine açık olunabilir. Birbirine güvenen taraflar hatalara anlayış gösterip yanlışların düzeltilmesi için birlikte çalışabilir. İşletmenin seçilmiş komşu olabilmesi şu aktiviteleri eylem planına dahil etmesiyle gerçekleşir: Toplumdaki anahtar kişi, grup ve organizasyonlarla sürdürülebilir ve sürekli ilişkiler kurmak, toplumun beklentilerine, ilgilerine ve sorunlarına cevap verebilmeyi ve önceden hazır olabilmeyi sağlayacak prosedürler ve iş uygulamaları geliştirmek,

³¹⁰ A.e., s.163-164.

ilişkileri yapılandırmak için toplumu destekleyici programlara odaklanmak, toplumun ilgilerine yanıt vermek, toplumun yaşam kalitesini artırmak.³¹¹

1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Başarılmasında Kurumsal İletişimin Rolü ve Halkla İlişkiler Uzmanlığı

Kurumsal iletişim, işletmenin iç ve dış hedef kitlesine yönelik tüm iletişim çabalarını kapsayan genel bir terimdir.³¹² Pratik yaşamda işletmelerin geçmişte iletişim çabalarını yürüttükleri birimler halkla ilişkiler olarak adlandırılırken, bu terim günümüzde yerini farklı isimlere bırakmaya başlamıştır. Halkla ilişkiler terimi, literatürdeki varlığını halen sürdürse de son yıllarda kamuoyu gözünde bu kavramın taşıdığı anlamın farklılaşması, işletmeleri iş dünyasının ilgili birimi farklı kelimelerle adlandırma ihtiyacı içerisine sokmuştur.

Birçok işletme halkla ilişkiler işlevlerini tanımlamak için farklı terimler kullanmaktadır. O'Dwyer's PR Services Report Fortune Dergisi en büyük 500 şirket arasında yaptığı ankette en çok kullanılan terimin 165 ile kurumsal iletişim olduğunu belirlemiştir. Halkla ilişkiler terimi 64 ile ikinci sırada yer almaktadır. Daha sonra kullanılma frekansına göre azalan sırayla kamuyla ilişkiler, iletişim ve kurumsal ilişkiler terimleri yer almaktadır.³¹³ Açıktır ki kurumsal iletişim terimi halkla ilişkiler terimini ikame etmek üzere kullanılmaktadır.

Halkla ilişkiler ve kurumsal iletişim kavramlarının açılımına baktığımızda yine bir örtüşme ile karşılaşmaktayız. James E. Grunig, halkla ilişkiler ve iletişim yönetimi eş kavramlar olarak kabul eder ve örgütü ilgilendiren iç ve dış tüm kamular kurduğu iletişime ilişkin planlama, yürütme ve değerlendirme etkinliklerinin toplamı olarak tanımlar.³¹⁴ Amerika Halkla İlişkiler Derneği (PRSA- Public Relations Society of America) tarafından yayınlanan bir monografiye göre halkla ilişkilerin faaliyet kapsamına giren konular şöyledir: İşletme politikaları, iletişim ve ilişkiler konusunda

³¹¹ Burke, **Corporate Community Relations – The Principles of the Neighbor of Choice**, s.24-28.

³¹² Serra Görpe, "Corporate Communications", **Halkla İlişkiler Kavramları**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayını No:10, 2001, s.26.

³¹³ Dennis L. Wilcox, Glen T. Cameron, Philip H. Ault, Warren K. Agee, **Public Relations Strategies and Tactics**, 7. bs., USA, Pearson Education Inc., 2003, s.9.

³¹⁴ James E. Grunig, "İletişim, Halkla İlişkiler ve Etkin Örgütler: Kitaba Genel Bir Bakış", **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**, Çev. Elif Özsayar, Ed. James E. Grunig, İstanbul, Rota Yayınları, 2005, s.15.

yönetime danışmanlık yapmak, iletişim stratejilerini yapılandırmak üzere araştırma yapmak, medya ilişkilerini yürütmek, işletmenin çıkarları doğrultusunda hazırlanmış mesajların ilgili mecralar aracılığıyla tanıtımını yapmak, çalışanlarla veya üyelerle motivasyonu sağlama, bilgilendirme gibi amaçlarla iletişimi sağlamak, fayda sağlayan planlanmış aktivitelerle toplum ve çevreyle ilişkileri sağlamak, hükümetle ilişkileri sağlamak, toplumsal düzene uyum sağlayarak toplumun işletmeden beklentilerine adaptasyonu sağlamak, konu yönetimini sağlamak, finansal ilişkileri gerçekleştirmek, endüstriyel ilişkileri sağlamak, kamuoyunun katılımını sağlayarak işletmenin gelişimine ve kar elde etmesine katkıda bulunmak, kamuoyunun ilgisini uyandıracak aktiviteler gerçekleştirmek, pazarlama iletişimi işlevini gerçekleştirmek.³¹⁵

Cees B.M. van Riel ve Charles J. Fombrun, kurumsal iletişim kavramını yönetim iletişimi, pazarlama iletişimi ve organizasyonel iletişim olmak üzere üç temel iletişim biçiminin oluşturduğundan bahseder. Yönetim iletişimi, yöneticilerin işletme içerisinde hedeflere ulaşmak için tüm seviyelerde iletişim gerçekleştirmesidir. Organizasyon içerisinde ortak bir vizyon etrafında tüm çalışanları toplamak, değişim sürecini başlatarak yönetmek gibi işlevleri vardır. Pazarlama iletişimi, ürün ve hizmetlerin satışına destek olma işlevini görür. Organizasyonel iletişim ise halkla ilişkiler, kamuyla ilişkiler, yatırımcı ilişkileri, kurumsal reklamlar, çevresel iletişim ve kurum içi iletişimi kapsar.³¹⁶ Bu durumda kurumsal iletişim halkla ilişkileri de kapsayan daha genel bir noktada değerlendirilmelidir. Halkla ilişkiler kavramına ilişkin yapılan tanımlar kurumsal iletişimin kapsamıyla örtüşmektedir. Dolayısıyla kurumsal iletişimi işletmelerde yaşama geçiren halkla ilişkiler çabalarıdır. Bu çabaların aktörleri ise halkla ilişkiler uzmanları ya da iletişim uzmanlarıdır.

Uluslararası İletişim Profesyonelleri Birliği Araştırma Kuruluşu (IABC-The International Association of Business Communicators Research Foundation), profesyoneller iletişim etiğinin özünü biliyorlar mı, iletişimcilerin etik karar verme sürecinde oynadıkları rol konusunda hemfikirler mi? Soruları çerçevesinden yola çıkarak 1827 profesyonel arasında Kuzey Amerika, Yeni Zelanda ve Avustralya'da

³¹⁵ Wilcox, Cameron, Ault, Agee, **Public Relations Strategies and Tactics**, s.9.

³¹⁶ Cees B.M. van Riel, Charles J. Fombrun, **Essentials of Corporate Communication**, USA-Canada, Routledge Taylor & Francis Group, 2007, s.15-17-20.

bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın sonunda iki genel bilgiye ulaşılmıştır. İlki, iletişimcilerin, etik kararların karar verme sürecinin yaşamsal bir parçası olduğu ve iletişimcilerin yönetime etik konular hakkında tavsiye vermeleri gerektiği konusunda hem fikir olmalarıdır. İkincisi ise bazı iletişimcilerin organizasyonel etik karar verme sürecine iletişimcilerin katılım göstermesi gerekmediğini düşünmeleridir. Etik karar verme sürecine iletişimcilerin katılımının sağlanmasını düşünen katılımcılarının iki etik rol kabul ettiği görülmüştür:

1. Vicdani Danışman: Etik davranışın gerekliliklerini belirleyerek yönetime etik analizler sunar. Genellikle olaylar bazında yönetime danışmanlık verir.

2. Ana Değerler Yöneticisi: Organizasyonun değerlerini tanımlar, değerlere ilişkin etik konularla ilgilenir. Kurumsal itibarın ve değerlerin sürekliliğini sağlar.

Diğerlerinin aksine etik kararlara katılmayı öngören iletişimciler hukuk danışmanlarıyla bazı durumlarda karşı karşıya kalmaktan, çatışmaktan korkmamaktadırlar.

Halkla ilişkiler uzmanının işletmeye etik bağlamında etkisi aşağıdaki seviyelerde görülebilir.

Kurum içinde:

Kurumun etik kodları ya da yürütme ilkeleri oluşturulurken danışmanlık vermek.

İç hedef kitleye kurumun benimsediği etik ilkeler ya da yürütme ilkelerinin iletişimini yapmak ve bunların içselleştirilmesini sağlamak. Etik ilkeler ile yoğrulan kurumsal davranış, ahlaki sorumluluk yüklenir.

Kurumun iletişim stratejileri oluşturulurken, karar alma mekanizmasının etik bilincini uyarmak, uygulamaların etik çerçevede gerçekleşmesini sağlamak.

J.E. Grunig, yaptığı literatür taramasında örgütlerde mükemmel yönetim ile ilgili şu temel ortak noktaları saptamıştır. Organik yapıyı savunan örgüt teorisyenleri, bürokrasiyi ve hiyerarşiyi azaltan, insanlara güç kazandıran, merkezsiz yönetim yapılarını mükemmel organizasyonlar olarak nitelendirmektedir. Bu örgütlerde çalışanlar kendi görev alanı içinde özerktir, işini sahiplenir, sorumluluk sahibidir, hem bağımsız hareket eder hem de örgütün ortak amaçlar için diğerleri ile işbirliği içindedir. İnsanların iş özerkliği ve kararlara katılım aracılığıyla güçlendirilmesi, örgütlerde iş memnuniyeti, ahlak ve iletişim ile ilgili kuramların önemli noktalarından biridir. Mükemmel halkla ilişkiler de zaten böyle bir yapıda var

olabilir, örgütün diğer birimleriyle iç içe geçebilir. İletişim, örgütlerde iyi insan ilişkileri kurulmasına yardımcı olur.³¹⁷ Örgüt içinde özerkleşen birey de bir ahlaki öznedir. Bu sebeple, örgütün etik duruşuna katkısı kaçınılmazdır. Halkla ilişkilerin insan ilişkilerini tümleştirici yönde geliştirme yeteneği düşünüldüğünde kurum içi iletişime etik bağlamda katkısı göz ardı edilemez.

Kurum dışında:

Sosyal paydaşlarla etik iletişimi sağlar.

Etik, ahlak anlayışının dışavurumu olduğu kadar sürekliliği de ifade eder. Halkla ilişkiler işletmenin etik davranışlarının devamını sağlayabilir.

Kurumsal sosyal sorumluluk stratejilerinin yaşama geçirilmesinin bir aracı olarak projeler yapılandırılırken iletişim uzmanlarının danışmanlığının rolü çok büyüktür.

Tüm bu kurum içi ve kurum dışı katkılar, evrensel anlamda halkla ilişkiler meslek etiği açısından bakıldığında bir sorumluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerde iletişim etiği yönetim, insan hakları, doğru iş süreçleri, çeşitlilik, tedarik zinciri ve ürün stratejisi alanlarında yansıma bulur. Etik iletişim hedef kitlelerde işletmeye karşı güven oluşmasına, marka denkliğine ve itibar kazanmaya olumlu yönde etki etmektedir. İletişim etiğine verilen önem müşterinin bağlılığı, eleman alımı ve mevcut elemanı örgütte tutabilme, yatırımcının güvenini kazanma, toplum desteği şeklinde faydalar sağlamaktadır. Dolayısıyla kurumsal sosyal sorumlulukta iletişim etiğinin rolü büyüktür.³¹⁸ Doğru ve dürüst iletişim kurumsal sosyal sorumluluk gereği büyük önem kazanmaktadır.

Halkla ilişkiler etiğinde dört kavram ön plana çıkar; kalite, standart, sosyal sorumluluk ve iyi yönetim anlayışı. Halkla ilişkiler uygulamalarında etik bir gereklilik olarak kaliteli ürün veya hizmet müşteriye / tüketiciye sunulmalıdır. Faaliyetler belirli etik standartlar ve uygulama standartları içerisinde yürütülmelidir. İşletme kuruluş hedeflerine ulaşmaya çalışırken sosyal sorumluluk duygusuyla hareket etmelidir. Sosyal sorumluluk düşüncesi eylemlerinin özünü oluşturan halkla ilişkiler uzmanları, işletmelerin etik sorumluluğunu gerçekleştirmesine katkıda

³¹⁷ James E. Grunig, “Yönetimde Mükemmellik Nedir?”, **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**, Çev. Elif Özsayar, Ed. James E. Grunig, İstanbul, Rota Yayınları, 2005, s.242-243-244-245.

³¹⁸ Roger Hayes, “Communication Ethics”, **IPRA Conference**, Dubai, 2004.

bulunmalıdır.³¹⁹ Etik halkla ilişkiler çabalarının işletmenin sosyal sorumluluğunu gerçekleştirmesindeki rolü çeşitli şekillerde görülebilir.³²⁰

Kurum içi ilişkiler: İşletmelerde çalışanların etik kodların geliştirilmesine ve uygulanmasına katılımı koordine edebilir. Böylece çalışanlar ve yönetim arasındaki çift yönlü simetrik iletişim, çalışanın moralinin yüksek tutulması, güven ortamının beslenmesi, çalışanların etik konusunda eğitilmesi gibi çalışan ilişkilerine yönelik hedeflerin başarılması sağlanır.

Müşteri / tüketici ilişkileri: Karşılıklı saygı ve güvenin kurulmasını destekleyen müşteri / tüketici ilişkileri programları halkla ilişkilerin işletmenin etik programına katkılarından biridir.

Toplumla ilişkiler: Halkla ilişkilerin, işletmenin etik davranışa katkısının en yoğun şekilde görülebileceği alanlardan biridir. Örneğin, toplumun ihtiyaçları doğrultusunda çalışan gönüllülüğü aktivitelerini destekleyerek hem çalışanlarla ilişkiler hem de toplumla ilişkiler hedeflerine katkı sağlamak mümkündür.

Medya ilişkileri: Medya mensuplarına verilen sözlerin yerine getirilmesi, dürüst davranılması ve ilişkilerde şeffaf bir politika izlenmesi medyanın saygısının ve güveninin kazanılmasını sağlar.

Etik iletişimi merkeze alan halkla ilişkiler disiplini kurum içinde ve dışında kurumsal sosyal sorumluluk stratejisine hizmet eden iletişimin geliştirilmesine doğrudan etki edebilir. Kurumun etik değerleri oluşturulurken öneride bulunmalı, iç hedef kitleye örgütün benimsediği etik değerlerin iletişimini yapmalı ve içselleştirilmesini sağlamalı, örgütün iletişim stratejileri oluşturulurken karar alma mekanizmasının etik bilincini uyarmalı ve uygulamaların etik çerçevede gerçekleşmesini sağlamalıdır. Kurum dışında ise sosyal paydaşlarla etik iletişimini sağlamalı, kurumun etik davranışlarının sürdürülebilirliğine yardımcı olmalıdır. Ayrıca kurumsal sosyal sorumluluk stratejilerinin hayata geçirilmesinin bir aracı olarak projeler yapılandırılırken iletişim uzmanlarının rolü çok büyüktür.

Kurumsal sosyal sorumluluk Amerika'da ve giderek Avrupa'da karşılıklılık prensibine göre hem işletmeye hem de topluma katkı sağlayarak yürüyen pratikler

³¹⁹ Bülbul, **İletişim ve Etik**, s.237-238.

³²⁰ Patricia J. Parsons, **Ethics in Public Relations**, 2. bs., Great Britain, Chartered Institute of Public Relations, Kogan Page, 2005, s.161.

bütünü olarak görülmeye başlanmıştır. J. L'Etang'a göre bu durum kurumsal sosyal sorumluluğun etik yönünün kaçırılmasına yol açmaktadır. Günümüz uygulamaları, Kant felsefesindeki ödev anlayışından uzak, aydınlanmış öz çıkarlar felsefesine göre ya da tamamen sağgörüyeye dayanarak gerçekleştirilmektedir.³²¹ David L. Martinson ise halkla ilişkiler uygulayıcısının aydınlanmış öz çıkarlar yaklaşımı da dahil olmak üzere hiçbir çıkar yaklaşımını benimsememelidir. Çünkü; etik davranış, bireysel ya da kolektif olarak üzerinde oydaşmaya varılmış davranıştır. Dolayısıyla etik eylemler gerçekleştiren halkla ilişkiler uygulayıcıları hiç kimsenin ya da grubun zararına olabilecek bir davranış gerçekleştirmemelidir.³²² J. L'Etang etik kurumsal sosyal sorumluluk pratiklerinde paydaşların yararına olabileceklerin saptanmasının önemine dikkat çekerek iletişimin rolünü vurgulamaktadır. Paydaşlarla çift yönlü simetrik iletişimi ve diğerlerine Kant perspektifiyle saygı gösterilmesini etik kurumsal sosyal sorumluluk pratiklerinin temeline oturtur.³²³ Halkla ilişkiler tanımlarının genelinde organizasyon ve karşısında yer alan halk arasında karşılıklı bir ilişki bulunduğundan bahsedilmektedir. Halk ile kastedilen organizasyonun iş süreçleri ve sonuçlarından etkilenen paydaşlardır. Halkla ilişkiler etiğinin başlangıç noktası da bu ilişkinin nasıl yönetileceğine ilişkin sorularla birlikte ortaya çıkar. Halkla ilişkiler uzmanları avukatlık, aydınlanmış öz çıkar, çift yönlü simetrik iletişim, toplumsal sorumluluk ve profesyonel sorumluluk olmak üzere beş farklı etik role göre ayrımlanabilir.³²⁴ Avukatlık rolüne göre uzman yalnızca hizmet verdiği kurumun çıkarlarına uygun iş planları üreterek kurumun iletişimini etik bağlamda sorgulamadan yapar. Bu rolü savunanlara göre halkla ilişkiler uzmanı paydaşları dinlemek ya da savunmak zorunda değildir. Bu rol iletişimin tek yönlü olması nedeniyle simetrik iletişime aykırıdır.

³²¹ Jacquie L'Etang, "Public Relations and Corporate Social Responsibility: Some Issues Arising", **Journal of Business Ethics**, Vol:13, February 1994, No:2, s.111-120.

³²² David L. Martinson, "Enlightened Self-Interest Fails as an Ethical Baseline in Public Relations", **Journal of Mass Media Ethics**, Vol:9, No:2, s.106.

³²³ L'Etang, "Public Relations and Corporate Social Responsibility: Some Issues Arising", s.122.

³²⁴ İdil Sayımer, "Halkla İlişkiler Etiğinde Öne Çıkan Modellerin Etik Sistemler Açısından Değerlendirilmesi", **Küresel İletişim Dergisi**, Sayı: 2, Güz 2006, (Çevrimiçi) http://globalmedia-tr.emu.edu.tr/guz2006/Hakemli_Yazilar/Idil%20Sayimer.Halkla%20iliskiler%20etigi.Onayli.pdf, 19 Ekim 2008, s.4-11.

Aydınlanmış öz çıkar modeline göre uzman, kurumun uzun vadeli çıkarları için paydaşlara hizmet eder. Simetrik iletişime aykırı olması ve paydaş çıkarlarını arka plana itmesi açısından halkla ilişkilerin doğasına aykırıdır.

Çift yönlü simetrik iletişim, halkla ilişkiler çabasının kurum ve hedef kitlesi arasındaki ikili iletişimde her tarafın eşit derecede katkılarının olması anlamına gelir. İki yönlü iletişimi ifade eder.³²⁵ Çift yönlü simetrik model halkla ilişkiler ve iletişim yönetiminin vazgeçilmez unsurudur. Halkla ilişkilerin amacı bu modelde hedef kitleyi ikna etmek değil anlamak ve iletişimi kolaylaştırmaktır. Kurum ve hedef kitleler arasında bilgi değiş tokuşu ve diyalogu sağlar. Dengeli bir iletişim geliştirilmesine yardımcı olur. Müzakere, elbirliği ve arabuluculuk simetrik iletişimin kilit kavramlarıdır. Açıklık, güven ve anlayış mükemmel halkla ilişkilerin terminolojisindeki simetrik kavramlardır.³²⁶

Toplumsal sorumluluk modeline göre halkla ilişkiler uzmanının temel işlevi topluma ve halka hizmet etmektir. İşletme kendi faaliyetlerini kurum dışından gelen geribildirimlere göre şekillendirir. Etik davranış toplumu daha iyi bir yer yapmak için çaba göstermektedir.³²⁷ Paydaş iletişimi açısından kabul edilebilir bir yaklaşım olarak kabul edilebilir.

Profesyonel sorumluluk modeli, profesyonel sorumluluk ideali üzerine temellenmiştir. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının öncelikle hizmet verdikleri kuruma sadık olmaları gerektiğini savunur. Uygulayıcı, hizmet verdiği kuruma öncelik verirken, kurumun paydaşlarının sesi olmayı da ihmal etmemelidir.³²⁸ Bu yaklaşımda bir profesyonel olan halkla ilişkiler uygulayıcısı toplumsal baskılardan arındırarak gerçekleştirmek zorundadır. Dolayısıyla bu yaklaşım paydaş anlayışı ve çift yönlü simetrik model ile çelişen yönleri sahiptir.

Sosyal sorumluluk, ya da J. E. Grunig ve Todd Hunt'ın deyimiyle kamusal sorumluluk, baskısı halkla ilişkiler fonksiyonunun organizasyonlarda yer almasını önemli bir faktör haline getirmiştir. Halkla ilişkilerde simetrik modele olan ihtiyacı

³²⁵ Görpe, "Symmetrical Public Relations", **Halkla İlişkiler Kavramları**, s.95.

³²⁶ James E. Grunig, Larissa E. Grunig, "Halkla İlişkiler ve İletişim Modelleri", **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**, Çev. Elif Özsayar, Ed. James E. Grunig, İstanbul, Rota Yayınları, 2005, s.311-312-338-344.

³²⁷ Sayımer, "Halkla İlişkiler Etiğinde Öne Çıkan Modellerin Etik Sistemler Açısından Değerlendirilmesi", s.10.

³²⁸ Seitel, **The Practice of Public Relations**, s.146.

artırarak diğer üç model olan basın ajansı, kamuoyunu bilgilendirme ve asimetrik modellerin yerini almasına yol açmıştır. Halkla ilişkiler ve sosyal sorumluluk birbirinden ayrılmaz iki unsur haline gelmiştir³²⁹

Diğer çalışma alanlarında ve meslek gruplarında olduğu gibi halkla ilişkiler uzmanları için de deontolojik çerçevede değerlendirilebilecek yol gösterici olan uluslararası ve yerel kurumlarca hazırlanmış etik ya da mesleki kodlar vardır. Örneğin, Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetimi Küresel Birleşimi (Global Alliance for Public Relations and Communication Management) tüm dünyada halkla ilişkiler mesleğinin ve profesyonellerinin gelişimini amaç edinmiş bir oluşumdur. Türkiye Halkla İlişkiler Derneği'nin de üyeleri arasında bulunduğu oluşumun vizyonu *tek meslek tek sestir*. Etik standartlar, uluslararası akreditasyon opsiyonları ortaya koyar ve mesleğin dünyada güçlenebilmesi için gerekli girişimleri yapar. Etik standartların mesleğin gelişimi için özel olarak önemli olduğunu savunan oluşumun 2005-2008 stratejik planlarında, evrensel olarak uygulanabilir etik standartlar belirlemek öncelikleri arasında yer almaktadır. Etik standartlar mesleğin gelişimi için çok önemlidir.³³⁰ Başka küresel oluşumlarda da rastlayabileceğimiz etik kodların ve kuralların yeterli olup olmadığı kuşkuludur. Uzman, bu kodların kapsamadığı durumlarla da karşı karşıya kalabilir.³³¹ Daha önce tartışıldığı gibi her etik sistemin güçlü ve zayıf yönleri vardır. İşletmelerin en önemli hedeflerinden birinin kar elde etmek olduğu düşünüldüğünde, tek bir etik sistemin uygulamalar sırasında karşılaşılan güçlüklerle yanıt olmadığı görülebilir. Özellikle değişken dış çevredeki kültürel farklılıklar ve öngörülememiş durumlarla başa çıkmak zorunda olan iletişim uzmanları için bu durum daha zor bir hal almaktadır. Uzmanlar ereksel, ereksel olmayan ya da çağdaş etik yaklaşımların zaman zaman bir karmasını uygulamak durumunda kalsalar da ereksel olmayan, diğer adıyla deontolojik sistemin, yol göstericiliğinden ayrılmamalıdır. Kesin çizgilerle deontolojik davranmak mümkün olamasa da I. Kant'ın ergin insanının aklıyla ulaştığı evrensel doğru uzmanın öncelikli etik doğrusu olmalıdır. Ereksel yaklaşımlar ise uzmanlık alanına paydaş

³²⁹ Grunig, Hunt, **Managing Public Relations**, s.48-52.

³³⁰ Aims and Objectives – About the Alliance, (Çevrimiçi) <http://www.globalpr.org/about/aims.asp>, 3 Kasım 2008.

³³¹ Sayımer, “Halkla İlişkiler Etiğinde Öne Çıkan Modellerin Etik Sistemler Açısından Değerlendirilmesi”, s.2.

iletişiminin girdiği halkla ilişkiler disiplini açısından adalet değerinin çiğnenmesi ve çeşitliliğin göz ardı edilmesi sorunlarını doğurur. Bunun nedeni erekselliğin niceliksel olmasıdır. Ayrıca simetrik iletişimin müzakere, arabuluculuk, elbirliği kavramlarıyla örtüştüğü söylenemez.

Halkla ilişkiler uzmanının kurumsal sosyal sorumluluk politikalarına, uygulamalarına ve iletişimine katkısı, işletmenin iletişimciye biçtiği rol ile yakından ilişkilidir. Rol tanımları işletmenin iletişime biçtiği değeri anlamak açısından da önemlidir. Halkla ilişkiler alanına rol kavramı ilk kez Glen M. Broom ve George D. Smith tarafından kazandırılmıştır.³³² İki temel halkla ilişkiler rolünden bahsedilebilir.³³³

1. İletişim Teknisyeni: Kurumsal kararlara katılım göstermeyen iletişim teknisyeni halkla ilişkiler programlarının iletişimini ve basınla ilişkilerini gerçekleştirir. Araştırma, planlama ve değerlendirme aşamalarında yer almayan teknisyen başkalarının aldığı kararları uygular.

2. İletişim Yöneticisi: Kurumun halkla ilişkiler politikasını planlar ve yönetir. Yönetime danışmanlık vererek, iletişim politikasına ilişkin kararlara alabilir. Yapılan faaliyetleri planlar ve değerlendirir.

İşletmeler ahlaki davranışlarının bir sonucu olarak ve sürdürülebilir kurumsal sosyal sorumluluk politikaları benimsiyor ve bu yönde faaliyetler gerekleştiriyorlarsa iletişim uzmanlığına gereksinimleri olacaktır. Paydaşlarla simetrik iletişimin sürdürülebilir şekilde var olması ve halkla ilişkiler birimlerinin hizmet verdikleri işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk çabalarına katkı sağlayabilmeleri için kararlarda otonom olmaları gerekir. Dolayısıyla halkla ilişkilerden sorumlu birim yönetimi iletişim yöneticisi olarak rol oynamalıdır.

³³² David M. Dozier, “İletişim ve Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının rgtsel Rollerini”, **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**, ev. Elif Özsayar, Ed. James E. Grunig, İstanbul, Rota Yayınları, 2005, s.349.

³³³ Grunig, Hunt, **Managing Public Relations**, s.91.

2. BÖLÜM: KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMASI OLARAK KURUMSAL GÖNÜLLÜLÜK ve KURUM İÇİ İLETİŞİM BOYUTU

2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Aktörleri

Kurumsal sosyal sorumluluk olgusunun yarım asırdan fazla süren gelişim sürecinin sonunda gelinen nokta politikalar ve uygulamalar açısından oldukça anlamlıdır. Geçmişten günümüze hem uygulayıcılar açısından hem de akademik açıdan olumlu şekilde gelişme gösteren konular şöyledir:¹

İş dünyasının farkındalığının artması: İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluğun ve onlardan talep ettiklerinin farkına varması.

Kamuoyunun beklentilerinin artması: Kamuoyu işletmelerin çevresel, sosyal ve ekonomik etkilerinin farkına vararak beklentilerini artırmıştır.

Şeffaflık: Gelişen iletişim teknolojileri sayesinde etik olmayan işletme davranışlarına ilişkin haberlerin hızla yayılma olanağına bağlı olarak işletmelerin daha şeffaf politika ve faaliyetler izlemesini sağlamıştır.

Daha fazla gözetim: İşletme faaliyetleri daha fazla gözetim altında tutulmaya başlamıştır. Çalışma alanı kurumsal sosyal sorumluluk olan sivil toplum örgütlerinin sayısı ve bu örgütlere üye olanların sayısı artmış, hükümetler konu ile ilgili yeni kanunlar yapmışlardır.

Yapılan iyi işlerin teşvik edilmesi: Sosyal sorumluluklarının farkında olan ve üzerine düşen faaliyetleri gerçekleştiren şirketlere ödül verilmesi, konuyla ilgili başarı sıralamalarına sokulması gibi etkinliklerin artış göstermesi işletmeleri bu yönde teşvik edici nitelik taşımaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin araçların zenginleşmesi: Geçmişten farklı olarak kurumsal sosyal sorumluluğu öğrenmeye, politikalar geliştirmeye ve uygulamaya yansıtmaya yönelik pek çok işe yarar araçtan söz edilebilir. İnternetteki bilgi kaynakları ve eğitim programları, etik kodlar, sosyal performans ölçümleri,

¹ William C. Frederick, **Corporation, Be Good! –The Story of Corporate Social Responsibility-**, USA, Dog Ear Publishing, 2006, s.295-296-297-298-299-300-301-302-303.

paydaş haritaları gibi pek çok araç konu ile ilgili tüm kurumların kullanımına hazırdır.

Genişlemiş küresel vizyon: İşletmeler, Kyoto Protokolü ya da Küresel İlkeler Sözleşmesi gibi uluslararası boyuttaki sosyal sorumluluğu yaygınlaştırmaya ilişkin çalışmalara kayıtsız kalamamaktadırlar. Bu uluslararası sivil toplum kuruluşları insan haklarına saygı, çevrenin korunması gibi konular üzerine şirketlere yol gösterecek çalışmalar yapmaktadırlar.

Paydaşlara daha kapsamlı bir yönelim: R.E. Freeman'ın paydaş kuramı, hissedarları gözetilmesi gereken tek paydaş grubu olmaktan çıkarmıştır. İşletmeler faaliyet gösterirlerken tüm paydaşlarının çıkarlarını gözetmelidirler.

Uygulayıcılara yönelik alt yapı sağlanması: Uygulayıcıların ve işletmelerin kendilerini geliştirmeleri, kurumsal sosyal sorumluluk performanslarını artırmaları için gerekli bilgileri sağlayan alt yapılar oluşmuştur. Bilgi ağları, Etik Kaynaklar Merkezi gibi elektronik ortamdaki siteleri, deneyim ve bilginin paylaşıldığı konferans organizasyonları bu alt yapı içerisinde sayılabilir.

Kurumsal sosyal sorumluluğun sembolize edilmesi: İşletme yönetimleri etik davranışı desteklemek adına etik kodlar geliştirmişlerdir.

Kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin kuram ve kavramların gelişimi: Paydaş kuramı, iş etiği, kurumsal vatandaşlık, sosyal politika başta olmak üzere kavram ve kuramlar üzerine daha genişlemiş bir literatür ortaya çıkmıştır.

Sosyal sorumluluk bir zorunluluk olmaktan çok bir bilinçli ve gönüllü olma meselesidir. Amaç ortak iyiyi sağlamak olduğundan günümüzde geline nokta tek bir aktörün çabasıyla olmamıştır. Toplumdaki tüm güç merkezleri bu ortak iyinin başarılmasında rol oynamalıdır. Kurumsal sosyal sorumluluğa yön veren, gelişimine katkı sağlayan üç temel aktörden bahsedilebilir. Bu aktörler devlet, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının oluşturduğu üçüncü sektördür.

2.1.1. Hükümetler ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk dendiğinde akla ilk gelen özel sektör ve toplum ilişkisidir. Ancak bu ilişkinin düzenlenmesinde, etkinliği ülkeden ülkeye farklılıklar gösterse de, devletin de rolü vardır. II. Dünya Savaşı sonrası özel sektör hızla

büyümüş ve çok uluslu şirketler ortaya çıkmıştır. Geçmişte ulusal ve uluslararası ekonomileri yönlendiren başat aktör hükümetler iken özel sektörün elindeki sermaye birikimi onları güçlü oyuncular haline getirmiştir. Dolayısıyla tüm dünyada devletlerin küçülmesine ilişkin bir eğilimden söz edilebilir. Hükümetler toplumdaki ilgili kişi ya da kurumların sosyal sorumluluk üstlenmesi konusunda çok temel bazı konular haricinde hükmedici olmaktan uzaktır. Devletlerin konuya yaklaşımı çoğunlukla işbirlikçi ve teşvik edici olma şeklinde gözlenmektedir. A.B. Carroll'ın dördü (ekonomik, yasal, etik ve yardımseverlik) kurumsal sosyal sorumluluk kavramlaştırmasının ikinci basamağında bulunan işletmenin yasal düzenlemelere uyması zorunluluğu devleti etkili kılan bir basamaktır.

Avrupa Birliği'nde hükümet işletmelerin toplum yararını düşünerek faaliyet göstermelerini teşvik etmek konusunda proaktif bir rol oynamaktadır. Örneğin İngiltere Ticaret ve Endüstri Bakanlığı yaratıcı kurumsal sosyal sorumluluk projelerini destekleyen bir fon kurmuştur. Bu fonu kullanarak 130'un üzerinde fazla proje yapılmıştır. Avrupa Birliği hükümetleri şirketlerin kendilerini ifşa etme seviyelerini yükseltmelerini sağlayacak kanunlar yapar, insan haklarının işlerine etkisini değerlendirmelerini ve çalışma planlama toplantılarına katılımlarını sağlamaya çalışır.² Çok uluslu şirketlerde, özellikle iş etiğinin gelişim sürecinde 1970 ile 1990 yılları arasında düzenleme girişimleri dönemi olarak adlandırılan tarihlerde, ortak kurumsal sosyal sorumluluk veya etik standartları uygulamaları gündeme gelmiştir.

Dünyada ortak ilkelere uyum sürecinde ilk adım hükümetlerce atılmıştır. 1948 yılında Birleşmiş Milletler Evrensel İnsan Hakları Beyannamesi (United Nations Universal Declaration of Human Rights) ile başlamış, daha sonra kabul edilen hükümetler arası sözleşmeler bu temelde filizlenmiştir. Temel olarak genel kabul görmüş örnek olabilecek nitelikte altı sözleşmeden bahsedilebilir:³

1. Birleşmiş Milletler Evrensel İnsan Hakları Beyannamesi - 1948 (United Nations Universal Declaration of Human Rights)

²Bryane Michael, Johannes Riedmann, Serdar Dinler, "Implementing CSR Programmes in Turkish Companies: How to Do it and Why", **Publications**, CSR Turkey, (Çevrimiçi) <http://www.csrturkey.org/ImplementingCSRinTurkishCompanies.doc>, 1 Kasım 2008.

³Frederick, **Corporation, Be Good! –The Story of Corporate Social Responsibility-**, s.111-112.

2. Avrupa İnsan Hakları Kongresi - 1950 (The European Convention on Human Rights)
3. Helsinki Nihai Senedi - 1975 (The Helsinki Final Act)
4. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü Çok Uluslu İşletmeler Genel İlkeleri - 1976 (The OECD Guidelines for Multinational Enterprises)
5. Uluslararası Çalışma Ofisi Çokuluslu Şirketler ve Sosyal Politika İle İlgili İlkeler Üçlü Bildirgesi - 1977 (The International Labor Office Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy)
6. Tamamlanmamış ve duyurulmamış olan Birleşmiş Milletler Ulus Ötesi Şirketlerin Davranış Kuralları - 1972 (The United Nations Code of Conduct on Transnational Corporations)

Bu sözleşmeler işletmelerin ahlaki açıdan nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin bilgileri içeren normatif belgelerdir.

Birleşmiş Milletler Evrensel İnsan Hakları Beyannamesi ve Avrupa İnsan Hakları Kongresi açıkça kural koyucu nitelik taşımakta, insan haklarına vurgu yapmakta ancak çok uluslu işletmeler konusuna değinmemektedir. Helsinki Nihai Senedi'nin temel olarak vurguladığı konunun Senet'e imza atan hükümetlerin ulusal ve siyasi güvenliği olmasına rağmen, işletmelerin operasyonlarında insan hakları ve çevresel konulara vermeleri gereken öneme de yer verir. Son üç sözleşme ise temel olarak çokuluslu işletmelerin faaliyetlerini, birçok konuyu ve problemi ele alarak geniş ve detaylı bir şekilde konu eder. İlk üç sözleşme, Avrupa ve Kuzey Amerika hükümetlerinin yayınladığı, kabul ettiği sözleşmelerdir. Son üç sözleşmeyi kabul eden ülke sayısı daha fazladır. Daha çok sayıda hükümeti kapsar, temsil ettiği devlet sayısı daha fazladır.⁴

2000 yılının Eylül ayında toplanan Birleşmiş Milletler Genel Kurulu Binyıl Toplantısı'nda, 147 devlet başkanı küresel düzeyde insan onuru, eşitlik ve esenlik ilkelerinin güçlendirilmesi için topluca taşıdıkları sorumluluğu kabul ederek Binyıl Bildirgesi'ne bağlılıklarını ifade etmişlerdir. Bildirge'nin 2015 yılına kadar yaşama geçirilmesi için bir dizi ilke belirlenmiştir. Barış, güvenlik, kalkınma, yoksulluğun ortadan kaldırılması ve insan haklarının güvence altına alınması şeklinde ortak bir

⁴ A.e., s.112.

vizyonda buluşmayı ifade eden Bildirge’de sekiz tane hedef belirlenmiştir. Bu hedeflerin başlıkları şöyledir:⁵

1. Aşırı yoksulluk ve açlığın ortadan kaldırılması
2. Evrensel ilköğretimin gerçekleştirilmesi
3. Kadın-erkek eşitliğinin sağlanması ve kadınların konumunun güçlendirilmesi
4. Çocuk ölümlerinin azaltılması
5. Anne sağlığının iyileştirilmesi
6. HIV/AIDS, sıtma ve öteki hastalıklarla mücadele edilmesi
7. Çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması
8. Kalkınma için küresel bir ortaklık geliştirilmesi

Bu kalkınma hedeflerinin yalnızca hükümetler tarafından başarılması mümkün gözükmemektedir. Topluma etkisi yüksek olan özel sektörün bu konuda önemli katkıları olması beklenmektedir.

2.1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğu Konumlandırmaya ve Anlamlandırmaya Yönelik Faaliyetler ve Sivil Toplum Kuruluşlarının İlgisi

Kuşkusuz kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının özel sektörde kabullenilip yaygınlaştırılmasında Sivil toplum kuruluşları (STK) önemli yer tutar. Örneğin; Avrupa Birliği’nde STK’lar kurumsal sosyal sorumluluk konusunda çok büyük rol oynamaktadırlar. Bunun öncelikli sebebi insanların tüm diğer kurumlara oranla STK’lara daha fazla güvenmeleridir.⁶ Son yıllarda dünyada kurumsal sosyal sorumluluk ve etik üzerine danışmanlık veren, yol haritaları çizen ve uluslararası bağlamda bu kavramları standardize etmeye çalışan organizasyonlar ortaya çıkmıştır. Bu organizasyonlar özellikle internet ağındaki web siteleri ile tüm dünyaya ulaşabilmekte ve çok uluslu şirketler başta olmak üzere birçok şirketin bu alanlardaki stratejilerini gözden geçirmesine yol açmaktadır. Artık etik ve kurumsal sosyal

⁵ Binyıl Kalkınma Hedefleri Nedir?, Binyıl Kalkınma Hedefleri, Birleşmiş Milletler Türkiye, (Çevrimiçi) <http://www.un.org.tr/index.php?ID=21&LNG=1>, 3 Kasım 2008.

⁶ Bryane Michael, Johannes Riedmann, Serdar Dinler, “Implementing CSR Programmes in Turkish Companies: How to Do it and Why”.

sorumluluk olgularının performansları yerel konular olmaktan çıkıp küresel platformlarda ele alınan ve değerlendirilen önemli başlıklardan biri haline gelmiştir. Sivil toplum kuruluşu kamu yararını gözeten kuruluş anlamına gelmektedir. *Kamu* kelimesi toplum anlamında kullanılmaktadır. Bireylerin tek tek yararlarının üzerinde ayrı bir genel yarar ya da ortak yarar olarak anlaşılmalıdır.⁷ Bu kuruluşlar “gönüllü olarak toplanan kaynakları ve yardım kurumlarından alınan finansal destekleri kullanarak yardım, rehabilitasyon ve kalkınma programlarıyla ilgilenen; yerel, ulusal ve / veya uluslararası düzeyde kendilerini özerk olarak yönetebilen, yabancı ya da yerli, kar amacı gütmeyen gönüllü özel organizasyonlardır.”⁸ STK’ların gelişimi liberal kalkınma süreci ile birlikte ilerlemiştir. Küresel ölçekte faaliyet gösteren STK’lar kalkınma sürecinin anahtar unsuru haline gelmişlerdir. Kalkınma planlayıcıları kalkınma projelerine insanların yapabileceği katkıları 1970’lerin sonlarında farkına varmışlar, böylece STK için hayati bir kavram olan katılımcılık ortaya çıkmıştır. Katılım, insanların sosyal aktörler olarak kaynakları yönetmesi, kararlar vererek, faaliyetleri yönetmek üzere kendi kapasitelerini harekete geçirmeleridir. STK’lar küreselleşme ve liberalleşmenin etkisiyle hükümetlerin politika ve etki alanlarında önemli aktörler haline gelmişlerdir.⁹ Dolayısıyla sivil toplum kuruluşları da ortak yararın gerçekleştirilmesinde üzerine düşen sorumluluğu yerine getirmelidir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk konusuna ilişkin, sivil toplum girişimleriyle de yakından bağlantılı olarak ortaya çıkan ağ tipleri beş kategoriye ayrılabilir.¹⁰

Dernek ve topluluk: İş dünyası temsilcilerini kurumsal sosyal sorumluluk olgusunun farklı yönleriyle ele alınması için bir araya getirir. Amaç profesyonellerin deneyim ve uygulamaları birbirleriyle paylaşmasıdır. Paylaşım hem yaklaşımları birleştirici bir fonksiyon oluşturur hem de ortak bilgi bankası oluşumunu sağlar. Sosyal Sorumluluk İçin İş Dünyası (Business For Social Responsibility - BSR),

⁷ Betül Çotuksöken, “Proje Kavramı ve STK İlişkisi”, Birinci Oturum, Projeler, Projecilik ve Sivil Toplum Kuruluşları 13-14 Aralık 2002, İTÜ Maçka Sosyal Tesisleri, Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı, İstanbul, 2003, s.41-42.

⁸ Cahit Bağcı, “Soğuk Savaş Sonrası Dönemde Sivil Toplum Örgütleri ve Kalkınma”, *Sivil Toplum*, Yıl: 3, Temmuz-Eylül 2005, Sayı:11, s.8.

⁹ A.e., s.7-14-19-20-21.

¹⁰ Hirschland, *Corporate Social Responsibility and the Shaping of Global Public*, s.9-10-11.

Sürdürülebilir Kalkınma İçin Dünya İş Konseyi (World Business Council for Sustainable Development – WBCSD) gibi oluşumlar örnek olarak gösterilebilir.

Ortaklık: Şirketler ve paydaşlar arasında bir sosyal sorumluluk amacını gerçekleştirmek adına kurulan formal nitelikli ortaklığı ifade eder. Bir özel sektör ve kamu işbirliği örneği olarak gösterilebilecek Uluslararası Kalkınma İçin Birleşik Devletler Ajansı (United States Agency for International Development – USAID) bünyesinde yer alan Küresel Kalkınma Ortaklığı (The Global Development Alliance – GDA) kalkınma için paydaşların kaynaklarını birleştirmesi amacını güder.

Sosyal sorumluluğa dayalı yatırım: Bu kategoriye giren kurum ya da oluşumlar sosyal sorumluluğa dayalı yatırım ilkelerini gözetirler. Böylece pazarın mekanizmalarını işin içine katarak kurumsal davranış ve uygulamalarda değişiklik yaratmayı hedeflemektedirler. Etik yatırım yapan yatırım firmalarını kapsadığı gibi, firmaları kurumsal sosyal sorumluluk performansına göre sıralayan indeksleri de kapsar. Ayrıca son dönemde kurumsal sosyal sorumluluk kriterlerine göre yatırım yapan kurumsal yatırımcıları da kapsamaya başlamıştır.

Kod yapma ve izleme: Doğru yürütme ilkelerini tayin etme ve onlarla uyumlu hale gelme arayışı içinde olan rejimleri kod yapma ve izleme görevi görür. İş yaşantısında var olan etik kodlar bu çerçevede karşımıza çıkar. Etik kodlar gereklidir. Ancak üzerinde düşünerek tarihsel ve kültürel bağlantıları kurularak ele alınmalıdır. Etik kodlar değerleri korumayı ve sürekliliğini sağlamayı mümkün kılan ahlaki davranışları önerir.

Raporlama: İşletme çevresinin ve sosyal performansın toplum için raporlama sürecinde karşılaştırılabilir, inanılır ve güvenilir mekanizmalar yaratmaya / inşa etmeye çalışır. Küresel Raporlama Girişimi'nin bu anlamda sağladığı rehber, yapılar ve yöntemler bağlamında en göze çarpan oluşumdur. Bu kategoriye oluşturan ağların ortaya koyduğu standartlar raporlama yöntemlerine hesapverebilirlik standardı getirmeyi amaçlar.

Kod yapma ve izleme ile raporlama kategorileri bir anlamda kurumsal sosyal sorumluluk konusunun standardizasyonu olarak da değerlendirilebilir. Bu kategoride yer alan unsurların genel olarak amacı kurumsal sosyal sorumluluğun uygulamalarının evrensel ölçekte anlamlandırılabilmesini sağlamaktır. Yürütme ilkeleri ve yönetim standartları tanımlanması açısından Ekonomik İşbirliği ve

Kalkınma Örgütü Kuralları (OECD Guidelines) ve Uluslararası Çalışma Ofisi Deklarasyonu (ILO Declaration) örnek gösterilebilir. Yönetim standartları açısından bakıldığında SA8000, ISO 14000, ISO 26000 gibi etik temelli KSS iş pratikleri için çerçeve sağlayan çalışmalar örnek verilebilir.

Uluslararası Sosyal Hesapverebilirlik Organizasyonu (Social Accountability International – SAI) tarafından paydaşlarla işbirliği içerisinde geliştirilmiş olan SA8000 (Social Accountability 8000), çalışan hakları üzerine yoğunlaşmış gönüllü bir çalışmadır. SAI'nin temel etik ve insan haklarının yaygınlaştırılması misyonu çerçevesinde hazırlanan SA8000 standardı ILO standartları ve Birleşmiş Milletler'in işyeri haklarına ilişkin kongreleri göz önünde bulundurularak Uluslararası Standardizasyon Kurumu'nun (International Organization for Standardization - ISO) temel doğrulama izlekleri kullanılarak hazırlanmıştır. 1997 yılında yayınlanıp 2001'de gözden geçirilen SA8000 standardında yer alan 9 konu maddesinin özeti şöyledir.¹¹

- 1.Çocuk işçi: 15 yaşın altında (Kalkınmakta olan ülkeler için ILO Kongre 138'e göre 14 yaş altı) çocuk işgören çalıştırılmaz.
- 2.Zorla işçi çalıştırma: Hapishane gibi tutsaklık koşulları dahi olsa hiçbir surette zorla işgören çalıştırılmaz veya işgörenlerin, kimliklerini ya da belli bir depositi işletmeye bırakmaları istenemez.
- 3.Sağlık ve güvenlik: İşveren işgöreneklere sağlıklı bir çalışma ortamı sunmak, kaza ve yaralanmaları önleyici tedbirler almak, sağlık ve güvenlik eğitimi vermek, temiz ve sağlıklı tuvaletleri ve içme suyunu erişilebilir kılmak zorundadır.
- 4.Sendikalaşma ve toplu pazarlık hakkı: İşgörenlerin sendika kurma, sendikaya katılma ve toplu pazarlık hakkına saygı gösterilmelidir.
- 5.Ayrımcılık: İşgören sahip olduğu ırk, din, milliyet, cinsel tercih, cinsiyet, sosyal sınıf, fiziksel engel, politik düşünce ve yaş gibi özelliklerden dolayı ayrımcılığa maruz kalmamalıdır.
- 6.Disiplin: İşgörene yöneltilecek hiçbir kurumsal ceza, zihinsel ya da bedensel tehdit ya da sözlü taciz kabul edilemez.

¹¹ Overview of SA8000, Social Accountability International, (Çevrimiçi) <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=473>, 5 Ocak 2009.

7.Çalışma saatleri: İşgörenler haftada 48 saatten fazla çalıştırılmazlar. Ayrıca haftada en az bir gün mutlaka izin günü kullanmalıdırlar. Haftada 12 saatten aşan fazla mesai yapmaya zorlanamazlar. Fazla mesainin ücreti işgörene ödenmelidir.

8.Ödemeler: Maaşlar, piyasa koşullarına ve iş kolu standartlarına göre belirlenmeli, en az işgörenin ve ailesinin temel ihtiyaçlarına yetecek kadar olmalıdır. Disipline ilişkin bir kesinti yapılmamalıdır.

9.Yönetim sistemleri: İşletmelerde yönetim sistemleri ile belirli yönetim standartları bütünleştirilmelidir.

Etik temelli iş pratiklerinin çalışan hakları dışında üzerinde durması gereken konu ise çevredir. İşletmelerin faaliyet gösterdiği çevre en önemli değerlerdendir. Kaynaklar kullanılırken sürdürülebilirliğine önem verilmelidir. Örgütün doğal kaynakların kullanımında, üretim ya da hizmet sürecinde ortaya çıkan atıkların çevreye zarar vermeden yok edilmesi konusunda bilinç sahibi olması gerekir. ISO'nun, 14000 serileri çevresel yönetim sistemini yönetim ve üretim sistemleri ile bütünleştirir. ISO9001 gibi diğer kalite yönetim standartları ile bütünleşik olabilecek şekilde yapılandırılabilir. 1996 yılında çıkarılan ve 2004 yılında gözden geçirilen ISO14001 Çevre Yönetimi Sistemi standardı organizasyonun çevreyi etkileyen hizmet, ürün ve aktivitelerinin tanımlanması, değerlendirilmesi ve devamlı geliştirilmesini içerir. ISO14001 standardını uygulamanın getirdiği yararlar şunlardır:¹²

- 1.Maliyetlerin azalması, kirlilikten korunma ve atık hacminin azalması.
- 2.Müşteri ve hissedar taleplerine karşılık verebilme.
3. 'Yeşil Ürünler' pazarında pay sahibi olma.
- 4.Doğal kaynaklar ve enerji tüketiminde azalma.
- 5.Çevresel risk ve sorumluluk doğurabilecek durumlarda azalma.
- 6.Çevrenin korunmasına ilişkin kanun ve düzenlemelere sistematik şekilde uyum gösterebilme yeteneği.
- 7.Pozitif çevresel liderlik için düzenlemeleri teşvik edici rol üstlenme.
- 8.Çevresel faaliyetleri daha verimli hale getirmek.
- 9.Yasal gerekliliklerin yönetilmesinde kolaylık.
- 10.Sosyal sorumluluğun yerine getirilmesi konusunda açılım sağlama.

¹² ISO14000, Environmental Management System, EH&S Management Systems Center, (Çevrimiçi) http://ems-hsms.com/Implementation/ISO14K/iso14k_index.htm, 5 Ocak 2009.

ISO'nun doğrudan sosyal sorumluluğa ilişkin ISO26000 standardı oluşturulmaktadır. 2010 yılında tamamlanacak olan standart, var olan sosyal sorumluluk girişimlerine uyumlaştırılmış ana paydaş gruplarının uzman temsilcilerince uluslararası oydaşma üzerinde temellenerek küresel bir rehber niteliği taşıyacak ve böylece dünya çapında en iyi sosyal sorumluluk pratiklerinin uygulanmasını sağlayacaktır. ISO 26000 sosyal sorumluluk konusunda bir rehber niteliği taşıyacağı için diğer ISO standartları gibi bir sertifikasyon standardı olmayacaktır.¹³

Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative – GRI); ekonomi, çevre ve sosyal performans konusunda küresel bir raporlama sistemi öneren kar amacı gütmeyen bir ağıdır. Bu raporlama sistemi dünya çapında yaygın bir kullanıma sahiptir. GRI ağı üzerindeki binlerce üyenin uzmanlığından ve geribildirimlerinden yararlanarak geliştirdiği raporlama, ana çerçeve Sürdürülebilir Raporlama Rehberi'nin geliştirilmiş üçüncü sürümü (G3) 2006'da basılarak dünya kamuoyunun ücretsiz kullanımına sunulmuştur. Yaygın bir kullanıma sahip bu rehber organizasyonların ekonomik, çevresel ve sosyal performanslarını ölçebilecekleri ilkeleri ve göstergeleri içeren üçlü bir raporlama sistemi içerir. GRI, raporun gelişimine katkı sağlayan 30.000 kişilik çoklu paydaş ağına sahiptir. Dünyada 1.500'den fazla firma bu raporlama sistemine gönüllü olarak bağlılıklarını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla rehber küresel olarak kabul edilir bir kimliğe bürünmüştür.¹⁴

Kavram ve uygulamaların son derece geçirgen ve birbiriyle ilintili olduğu kurumsal sosyal sorumluluk dünyasında, yukarıda sözü geçen dernek ve topluluk, ortaklık, sosyal sorumluluğa dayalı yatırım, kod yapma ve izleme, raporlama kategorilerinden birine yerleştirilebilecek bir oluşum uygulamada birden çok kategorideki işlevi yerine getiriyor olabilir. Örneğin *raporlama* kategorisinde değerlendirilebilecek Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi hem kod yapma ve izleme hem de iş dünyasını bir araya getiren bir topluluk olma özelliğini taşımasıyla üç ayrı kategoriyle ilişkilendirilebilir.

Yukarıda sayılan beş işlevi yerine getiren kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin uluslararası pek çok oluşum bu konudaki eğilimleri etkilemektedir. Kurumsal sosyal

¹³ISO and Social Responsibility, (Çevrimiçi) <http://www.iso.org/iso/socialresponsibility.pdf>, 5 Ocak 2009.

¹⁴ What we do, Global Reporting Initiative, (Çevrimiçi) <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatWeDo/>, 5 Kasım 2008.

sorumluluğa ilişkin oluşturan, kurulmalarını sağlayan unsurlar şu farklı şekillerde görülebilmektedir.

1. İş dünyası temsilcilerinin / işletmelerin bir araya gelmesi
2. Hükümetlerin bir araya gelmesi
3. İş dünyası temsilcileri ve tüm diğer paydaş temsilcilerinin bir araya gelmesi

Kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin pek çok oluşumun özellikle küresel seviyede faaliyet gösteren, uygulamalara etkisi olan oluşumların, kavramın algılanışı konusunda genel iklimi yansıttıkları söylenebilir. Bu oluşumların önemli olanlarının bazıları şunlardır: Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact), Sosyal Sorumluluk İçin İş Dünyası (Business For Social Responsibility - BSR), Avrupa İş Etiği Ağı (European Business Ethics Network – EBEN), Kurumsal Sosyal Sorumluluk Avrupa (Corporate Social Responsibility Europe- CSR Europe), Uluslararası İş Etiği Enstitüsü (International Business Ethics Institute - IBEI).

Bu oluşumlar kurumsal sosyal sorumluluğa pek çok açıdan katkı sağlamaktadır. 31 Ocak 1999 tarihinde yapılan Dünya Ekonomik Forumu sırasında dönemin Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri Kofi Annan Bin Yıl Kalkınma Hedefleri doğrultusunda ortak bir kalkınma kültürü oluşturmak için iş dünyası liderlerini yenilikçi bir kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına davet etmiştir. Bu çağrı 26 Temmuz 2000 tarihinde resmi nitelik kazanmıştır.¹⁵ Küresel İlkeler Sözleşmesi, 130 ülkeden 5500 katılımcısı ile dünyadaki en geniş kurumsal vatandaşlık ve sürdürülebilirlik girişimidir. Sözleşmenin amacı hem Bin Yıl Kalkınma Hedefleri'ne ulaşmak hem de bu sözleşme ile önerilen insan hakları, iş gücü, çevre ve yolsuzlukla mücadele konu başlıklarıyla önerilen on ilkenin tüm dünyada iş pratiklerinde yer almasını sağlamaktır.¹⁶ Bu on ilke şöyledir:¹⁷

İnsan Hakları

İlke 1 – İşletmeler uluslararası geçerliliğe sahip insan haklarına destek olmalı ve saygı göstermelidir

¹⁵ Sorularla BM Küresel İlkeler Sözleşmesi, Vedeia –Küresel İlkeler Sözleşmesi Günlüğü-, (Çevrimiçi) <http://gcblog.vedeia.com.tr/global-compact/sorularla-bm-kuresel-ilkeler-sozlesmesi-un-global-compact/>, 4 Kasım 2008.

¹⁶ Overview of the UN Global Compact, About the Global Compact, UN Global Compact, (Çevrimiçi) <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>, 4 Kasım 2008.

¹⁷ Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi İlerleme Bildirimi Konusunda Rehber, Global Compact Network Turkey, İstanbul, Türkiye Kalite Derneği, Mart 2008, s. 47.

İlke 2 – İşletmeler insan hakları suçlarına ortak olmamak için gerekli tüm tedbirleri almalıdır.

İşgücü

İlke 3 – İşletmeler sendika ve toplu iş sözleşmesi özgürlüğüne;

İlke 4 – zorla çalıştırma ve angaryanın her türünün ortadan kaldırılmasına ve

İlke 5 – çocuk istihdamının tamamen ortadan kaldırılmasına ve

İlke 6 – işe alma ve meslek konusundaki ayrımcılığın ortadan kaldırılmasına azami önem vermelidir.

Çevre

İlke 7 – İşletmeler çevresel zorluklarla ilgili olarak Temkinli Yaklaşımı desteklemeli;

İlke 8 – daha yüksek çevresel sorumluluğu teşvik etmek için gerekli girişimlerde bulunmalı ve

İlke 9 – çevre dostu teknolojilerin geliştirilmesini ve yaygınlaştırılmasını teşvik etmelidir.

Yolsuzluklarla Mücadele

İlke 10 – İşletmeler irtikap ve rüşvet de dahil olmak üzere yolsuzluğun her türlüyle mücadele etmelidir.

Katılımı ve uygulama koşulları gönüllülük esasına dayanan Küresel İlkeler Sözleşmesi aktif üyeliğin devamı içi her yıl düzenli olarak İlerleme Bildirimi adlı raporu paydaşlara yayınlamayı öngörmektedir. İş pratiklerinde şeffaflık, sürdürülebilirlik ve sorumlu vatandaşlığı amaçlayan sözleşme bütüncül bir yaklaşımla raporun üyelerin mevcut diğer sosyal sorumluluk raporlarıyla birleştirmelerini teşvik eder. Ayrıca raporlama konusunda Küresel Raporlama Girişimi göstergelerinin on ilkeye ilişkin gelişim ve uygulamaların izlenmesinde kullanımını önermektedir.¹⁸ Sözleşmenin esası ilerlemenin paydaşların anlayabileceği dilde ve somutlaştırılmış olarak ifadesinde yatmaktadır.

Sosyal sorumluluk için iş dünyası, işletmeler ile birlikte adaletli ve sürdürülebilir bir dünya yaratma misyonuyla ve kurumsal firma ya da akademik iş tecrübeleri olan farklı ırk ve milletlerden oluşan personeliyle 250 şirketin üye olduğu küresel bir ağıdır. 1992’de kurulan ve kar amacı gütmeyen BSR’nin yayınladığı 2007 faaliyet

¹⁸ A.e., s 6-8.

raporuna göre verdiği hizmetler şöyledir. Kurumsal sosyal sorumluluk alanında danışmanlık hizmetleri sağlamak, yükselen eğilim ve çözümleri araştırmak ve geliştirmek, üyeleri ve paydaşları bir araya getirerek yaratıcı işbirlikleri için aracı olmak.¹⁹ Misyonu çerçevesinde hizmet veren bu oluşum dernek veya topluluk olarak nitelenebilecek olan ilk kategoriye dahil edilebilir.

Avrupa İş Etiği Ağı, 1987 yılında iş dünyasından profesyonelleri, danışmanları, kamu sektörü yöneticilerini, akademisyenleri ve öğrencileri buluşturan kar amacı gütmeyen bir kurum olarak faaliyetine başlamıştır. Kar amacı gütmeyen kuruluş yüklendiği görevi şöyle tanımlamaktadır: İş karar alma süreçlerinde önem kazanan girişimler, iyi uygulamalar, araştırma eğitimi, öğrenim ve ağ oluşturma konularındaki bilgilerin yayılmasını sağlayarak etik konusunda farkındalık yaratmak. Vizyonu kuramsal ve pratik olarak Avrupa’da öncü iş etiği ağı olmak olan EBEN’in 40’den fazla ülkeden 1000’den fazla üyesi bulunur. Avrupa Birliği üyesi ülkelerde ulusal ağlar oluşturur, konferanslar, çalıştaylar, forumlar düzenler, etik konuların yönetimine ilişkin standartlar ve araçlar oluşturma çalışmaları yapar, kurumsal sosyal sorumluluk ve iş etiği alanındaki yeni gelişmeleri ve tematik projelerin geliştirilmesini destekler, çeşitli iletişim araçları ile konu ile ilgili bilgiler ve başarılı uygulamaların yayılımını sağlar.²⁰

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Avrupa genelinde Avrupa Birliği yönetimince ortak paydada buluşulması için desteklenen bir özelliğe sahiptir. 1996 yılında Avrupa komisyonunun desteğiyle Avrupa’nın önde gelen şirketleri bir araya gelerek sosyal sorumluluğa bakış açılarını deklare ettiler. Kurulduğu yıldan itibaren Avrupa Komisyonun desteğini almasıyla bir anlamda Avrupa Birliği’nin kurumsal sosyal sorumluluğa bakış açısını yansıtan bir ağ olduğu söylenebilir. 70 çokuluslu şirketin ve 25 ulusal iş ortağı organizasyonun üye olduğu kuruluş KSS anlayışını işletmelerin günlük aktivitelerinin bir parçası olması için çalışır.²¹

Kar amacı gütmeyen kuruluş, kurulduğu yıldan itibaren Avrupa Birliği yönetiminin ırkçılık karşıtlığı, istihdam ve sosyal birleşme konularındaki yaklaşımlarına paralel

¹⁹Our Role in Designing a Sustainable Future, BSR Report 2007, (Çevrimiçi) <http://www.bsr.org/files/BSR-Report-2007.pdf>, 10 Kasım 2008.

²⁰EBEN, European Business Ethics Network, (Çevrimiçi) <http://www.eben-net.org/viewpic.php?LAN=E&TABLE=DOCS&ID=22>, 11 Kasım 2008.

²¹About Us, CSR Europe, (Çevrimiçi) http://www.csreurope.org/pages/en/about_us.html, 11 Kasım 2008.

alışmalar yürütmüştür. Çalışmaların genelinde AB yönetimi iş dünyasının çözüm üretiminde ortaklığı prensibi benimsenmiştir. Bu yaklaşımdan yola çıkarak kuruluş, 2001 yılında Avrupa'nın KSS yaklaşımını çerçeveleyen Green Paper zerine Sürdürülebilir Kalkınmaya İş Dünyasının Katkısı adıyla Avrupa Komisyonu 2002 yılında yayınladığı kurumsal sosyal sorumluluk üzerine ilk raporu yayınlamıştır. Bu ilk raporda, KSS'nin tanımı ve Avrupa politikalarıyla ilgisi gibi konulara yer verilmiştir. Kuruluş, 2004'te kurumsal sosyal sorumluluk üzerine ortak değerler ve ortak bir anlayış geliştirmek için çoklu paydaş katılımlı bir forum düzenleyerek raporlaştırmıştır. Kuruluş, 10 yıllık faaliyetinin sonunda 2005 yılında rekabetçi ve sürdürülebilir girişimleri desteklemek ve uygulamalarında rehber olabilmek adına işletmelerin KSS politikaları ve uygulamaları için Avrupa yol haritasını yayınlamıştır. Yol haritası, kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin tanımlar, yaratıcılık ve girişimcilik, ömür boyu öğrenme, esnekliğin artırılması, ekonomik hareketliliği sağlayacak rekabet ortamı geliştirme, eşit fırsat yaratma ve pazar beklentileri açısından çeşitlilik, çalışma koşullarının sağlık ve güvenlik ihtiyaçlarına uygunluğu, çevrenin korunması, işletmede en temel kararları alırken dahi kurumsal sorumluluğun gözetilmesi, sosyal paydaşlarla diyalog, işletmedeki en üst karar mekanizmasının kurumsal sosyal sorumluluğu içselleştirmesi, iletişim ve saydamlık, deneyim paylaşımı, iş ortaklıkları, işletmelerin birbiriyle olan etkileşimi konu başlıklarını içermektedir. Avrupa Komisyonu yapılan bu çalışmalarda elde edilen bilgiler doğrultusunda ikinci bir rapor yayınlayarak Avrupa'nın kurumsal sosyal sorumluluk konusunda mükemmele ulaşması için gerekli noktalara dikkat çekmiştir. ne çıkan noktalar şunlardır: KSS'nin özellikle kalkınma ve ticaret başta olmak üzere ilgili Avrupa politikalarıyla ilişkilendirilmesi, paydaşların da katılacağı KSS forumları, KSS için Avrupa Birliği, KSS için yüksek seviye hükümet temsilcilerinin bir araya gelmesi, KSS araştırmalarının desteklenmesi.²² KSS için Avrupa Birliği, Avrupa'dan pek çok kar amaçlı ve kar amaçlı olmayan kurumlar tarafından desteklenen paydaş katılımı, deneyim paylaşımı ve laboratuar çalışmaları gibi imkanlar sunan tek bir KSS anlayışı etrafında Avrupa'yı birleştiren bir birliktir.²³

²² History, CSR Europe, (evrimii) <http://www.csreurope.org/pages/en/history.html>, 11 Kasım 2008.

²³ How Can You Engage in the Alliance?, The European Alliance for CSR, (evrimii) <http://www.csreurope.org/pages/en/engage.html>, 11 Kasım 2008.

Uluslararası İş Etiği Enstitüsü, uluslararası etik konusunda kamusal farkındalığı artırmak, diyalog geliştirmek ve bu konuda küresel olarak uygulanabilecek ilkeler çerçevesinde pratik çözümler üretmek amacını taşır. Avrupa ve ABD’de ofisi bulunan, 1994 yılında kurulmuş, kar amacı gütmeyen bir organizasyondur. Bağışlarla ayakta kalan enstitü iş etiği üzerine çeşitli araştırmaları desteklemek, akademik yayınlar hazırlamakta ve yuvarlak masa tartışmaları organize etmektedir.²⁴

Bu liste başka uluslararası kuruluşlar ve benzerleri ile çoğaltılabilir. Kuruluşların söylemlerinde üzerinde durdukları ortak noktalar netleşmiş ve standartlaşmış uygulanabilir etik kurallar ve topluma, çevreye saygılı sürdürülebilir bir sorumluluk anlayışı olarak belirlenebilir.

İşletmelerin, KSS’nin gerçekleştirilmesi yolunda özellikleri ve amaçları çeşitli kurumlarca belirlenmeye çalışılmış, akademik toplantılarda konu gündeme gelmiştir. Bu ifadelerden yola çıktığımızda, CSR Europe’ın öngördüğü yol haritasını (A European Roadmap for Businesses – İş Dünyası İçin Avrupa Perspektifinden Bir Yol Haritası), Birleşmiş Milletler Global Compact ilkelerini ve kavramın temelde içinde barındırdığı ahlaki sorumluluğu merkeze alarak, KSS anlayışının taşınması gereken özellikler aşağıda sıralanmıştır.

KSS iş süreçlerinin temelindeki anlayış olmalıdır. Karar verme süreçlerinde KSS gözetildiğinde iş süreçleri doğrudan bu yönde etkilenmiş olur.

KSS öncelikli olarak sosyal faydayı hedefleyen bir yaklaşımdır.

KSS toplumu daha iyi bir yer yapmaya, refahı artırmaya çalışır.

KSS bir anlamda işletmelerin ahlaki sorumluluğunun bir yansımasıdır.

KSS yaklaşımı etik değerlere uygun olmalıdır. Temel değerler ve inançlar, örgütün KSS davranışıyla somutlaşır. Misyonda bu anlayış belirtilmelidir.

İşletmenin davranışlarının kanun ve prosedürlere uygun olması bir zorunluluktur.

KSS’ye ilişkin faaliyetler, zorunlulukların yanı sıra yapılan gönüllü faaliyetlerdir.

KSS faaliyetleri gönüllülük esasına dayalıysa etik olduğundan bahsedilebilir.

KSS’nin gelişimiyle birlikte gündeme gelen diğer bir konu da sosyal sorumluluğu gözeten yatırımcılıktır.

²⁴ About IBEI, International Business Ethics Institute, (Çevrimiçi) <http://www.business-ethics.org/about.asp>, 11 Kasım 2008.

Mükemmel organizasyonların en önemli özelliklerinden biri simetrik iletişim olduğundan, sosyal paydaşlarla diyalogun geliştirilmesi amaçlanmalıdır.

İşletmenin çalışanlarını bir paydaş grubu olarak görmesi gerekmektedir. Diğer paydaş gruplarıyla konumlandıracağı simetrik iletişim yaklaşımını çalışanlarına da uygulaması, aynı sorumlulukları çalışan grubuna karşı da yüklenmesi gerekmektedir.

İşletmenin çalışma koşullarını yapılandırırken sağlık, güvenlik, eşit fırsat yaratma ve çeşitlilik özellikleri taşımasına dikkat etmesi gerekir.

İşletmenin toplumsal duyarlılığının yüksek olması, toplumun gereksinimlerini farkına vararak KSS pratiklerine yön vermesi faydayı artıracaktır.

İletişim uzmanlarından KSS anlayışının yapılandırılması, iletişiminin yapılması, kurum çevresini izleme ve değerlendirme yönlerinden destek alınması gereklidir.

İşletmeler KSS konusunda yaratıcı ve girişimci olmalıdır. Sürdürülebilir rekabet ekonominin devamını sağlar.

KSS hedeflerine ulaşabilmek için işletmedeki en üst karar mekanizmasının bu konuda bilgi sahibi olması, kurumsal sosyal sorumluluğu sahiplenmesi ve içselleştirmesi gereklidir.

İletişime atfedilen önem ve saydamlık KSS'nin başarısında önemli rol oynar.

Deneyim paylaşımı, iş ortaklıkları, işletmelerin birbiriyle olan etkileşimi toplumsal faydayı artırır. Paydaşlarla diğer anlamda STK'larla, kamu kuruluşlarıyla ya da iki işletmenin birbiriyle sinerjik işbirliği projenin etki alanını genişletebilir.

Sürdürülebilirlik özelliğinin çok boyutlu olarak var olması. İşletmenin, karar alma sürecinde ve tüm organizasyonel birimlerde etik temelli KSS tutumunun sürdürülebilir olması. Kurumun toplumsal faydayı hedefleyen KSS projelerinin stratejik olarak sürdürülebilir kılınması, faydanın devamını sağlayacak uzun soluklu projeler yapılandırılması. Projelerin toplumun ve çevrenin sürdürülebilirliğine katkıda bulunması Toplumların en güçlü aktörlerinden özel sektörün, ahlaki sorumluluklarını yerine getirmesinin doğal sonucu olarak 'sürdürülebilir kalkınmaya' da katkı sağlayacağı açıktır.

KSS yaklaşımında tutarlı ve uluslararası çapta kabul edilebilir standartlarda davranmak.

Ortaya çıkan faydanın ölçülmesi önemlidir. KSS'nin öncül amacı sosyal fayda olsa da işletme açısından da güven, müşteri bağlılığı, itibar gibi önemli kazanımları

bulunmaktadır. Toplum ve örgüt arasında karşılıklı fayda kazanımı ortaya çıkmaktadır. Ölçümleme KSS stratejilerin yönünü çizmek için önemlidir.

2.1.3. Özel Sektör ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Organizasyonlar yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda sosyal ve ahlaki kurumlar olduklarından, salt kar odaklı yaklaşım sergilemeleri günümüz şartlarında mümkün gözükmemektedir.

Endüstrileşme işletmenin daha büyük ölçekte ticari aktivite içerine girmesine ve daha fazla insanın yaşamının etkilemesine yol açmıştır. Küreselleşme ile birlikte işletme faaliyetlerinin yarattığı sosyal ve çevresel etkiler artış göstermiştir. Hukuki düzenlemelerin bu etkilerin olumsuzluklarını önlemek için yeterli olmadığı yerde kurumsal sosyal sorumluluk ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla son dönemde işletmeler baskın olarak çevre, insan hakları gibi insan odaklı konulara eğilmeye başlamışlardır.²⁵ İşletmelerin sosyal sorumluluğu gündemlerine alma sebepleri bir dizi tarihsel gelişimin sonucudur. II. Dünya Savaşı sonrası uluslararası ticaretin miktar kısıtlamalarından kurtulması ve çok yanlı ticaretin canlandırılmasına ilişkin girişimler endüstriyel üretimin gelişimine yol açmıştır. 1960’lardan sonra çok uluslu firmaların verimlilik adına üretimlerini, işgücü ve hammadde maliyetlerinin düşük olduğu az gelişmiş bölgelere kaydırmaları ve 1980’li yıllarda liberal ekonominin hakim olduğu kuralsızlaştırma dönemi işletmelere uçsuz bucaksız bir hareket alanı kazandırmıştır. İşletmeler ticari yaşamdaki özgürlüklerini koruyabilmek ve kanuni çerçevelerden sakınabilmek için esnekliğe izin vermeyen hukuk kurallarına uymaktansa kendi kontrol edebildikleri ve subjektif olarak yorumlayabildikleri yürütme ilkeleri ya da davranış kodlarına sarılmayı tercih etmişlerdir.²⁶ Ancak kavram, kamuoyu algısını yönetme aracı olmanın çok ötesinde bir anlam taşımaktadır. Başlı başına bir değerler bütünü olarak ele alınabilecek, temelinde gönüllülük esasına dayanan sorumlu davranış bulunan KSS idealinden kar amacı güden organizasyonlar söz konusu olduğunda sapmalar gözlenebilmektedir. KSS’yi karlılık ve verimliliğin kılık değiştirmiş şekli olarak araçsallaştıran görüşlerin aksine,

²⁵ Zerk, **Multinationals and Corporate Social Responsibility, Limitations and Opportunities in International Law**, s.1-7-15.

²⁶ Aslan Tolga Öcal, **İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu – Ahlaki Bir Değerlendirme-**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2007, s.62,63,64.

işletmelerin barınmak zorunda olduğu sosyal ve politik çevre için son derece etkili bir sosyal harekettir.

2.2. Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışını Geliştirmeye Yönelik Çabalar

Türk kültüründe iş ahlakının gelişiminde de değinildiği üzere sosyal sorumluluğun kökleri Osmanlı Devleti’ne ve hatta daha gerilere kadar uzanmaktadır. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Türk geleneğinde çıkış noktası hayırseverlik ilkesidir. Bu ilkeye göre toplumda ihtiyaç sahibi grup ve kişilere daha iyi durumda olan kurum ve kişiler gönüllü olarak yardım etmelidir. Toplumsal yararı destekleyen gönüllü eylemler gerçekleştirilmelidir. Osmanlı Devleti hayırseverlik prensibinin en çok uygulandığı dönemlerden biridir. Hükümdar aileleri kurduğu vakıflar ve yaptıkları bağışlarla eğitim, sağlık gibi sosyal konulara ilişkin hizmetleri halka ulaştırıyorlardı. Cumhuriyet Dönemi sonrası daha önce de belirtildiği gibi büyük aile şirketleri kendi bünyelerinde kurdukları vakıflarla *hayır işleri* yaparak bir anlamda bu geleneği devam ettirmektedirler.

Türkiye’nin kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin kavram ve çalışma alanlarını gündemine alması 1980 sonrası dönemde olmuştur. 1980 sonrası ekonominin serbestleşmesiyle küresel ekonomi ile etkileşime girilmesi, çeşitli uluslararası antlaşma ve protokollere imza atılması, Avrupa Birliği üyelik sürecinde çeşitli kanun ve prosedürlerde değişiklikler yapılması ve sivil toplumun daha aktif roller üstlenmesiyle kurumsal sosyal sorumluluk geliştirilmesi yönünde yapılan çalışmalar konu başlıkları arasına girmiştir.

Birleşmiş Milletler ve Avrupa Komisyonu’nun 2008 tarihli *Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu*’na göre Türkiye’de kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarını farklı seviyelerde yönlendiren beş unsur vardır. Kurumsal yönetim ve finans kurumları, çok uluslu şirketler, yasama organları -devlet-, uluslararası düzlemde tanınan sözleşmeler, sivil toplum kuruluşları ve medya. Rapora göre bu teşvik edici unsurlardan en etkilisi çok uluslu şirketlerdir. Çok uluslu şirketler dış çevrenin daha fazla baskısı altında olduklarından çoğu zaman küresel olarak geliştirdikleri bazı stratejileri uygulama yoluna gitmektedirler. Üzerlerinde

daha fazla sorumluluk bulunduğundan bu konuya ilişkin bilgi ve deneyimleri daha fazladır. Çok uluslu şirketler hem KSS ile ilgili yapılabilecekler listesini genişleterek hem de diğer işletmelere örnek olmak anlamın da bu konuya önemli katkı sağlamaktadır.²⁷

Kimi görüşlere göre Türk iş dünyası, hükümet tarafından belirli teşvikler verilmediği takdirde kurumsal sosyal sorumluluk gerekliliklerine cevap vermeyecektir. Türk Hükümeti Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesine ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü'nün (OECD) Çok Uluslu Girişimler Rehberi'ne ve Uluslararası Çalışma Ofisinin (ILO) Declaration on the Fundamental Principles and Rights at Work çalışmaları ile işbirliği içindedir. Ancak bu kurumların önerdiği ilkelerin bir yaptırım gücü yoktur. Bu görüşe göre KSS'nin uygulanabilmesi için Türk Parlamentosu kurumsal sosyal sorumluluğun yolunu açan yasalara onay vermeli, siyasi partiler de bu konuyu gündemlerine almalıdırlar.²⁸ Sosyal sorumluluğun etik çerçevede gerçekleştirilebilmesi için gönüllülük esasına dayanması gerektiği ilkesine göre devletin doğrudan KSS'ye ilişkin bir düzenleme getirmesi veya yaptırımda bulunması söz konusu değildir; ancak; devletin paydaşlarına bu konuda teşvik edici ve yol gösterici olup olmadığı da tartışmalıdır. Türkiye'de devletin sosyal sorumluluğa ilişkin çalışmalarına birkaç çatı altında rastlamaktayız. Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışmayı Teşvik Fonu, 9 Aralık 2004 tarih 5263 sayılı Kanun ile kurulan Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü (SYDGM) ile kurumsal bir yönetime sahip olmuştur. Devlet Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyet gösteren SYDGM makro sosyal politikaları gerçekleştirme hedefiyle yola çıkmıştır. Bu doğrultuda çeşitli gönüllü kurumlarla işbirliği yaparak projeler gerçekleştirir. SYDGM'nin misyonu faaliyet raporunda,

“Adil bir gelir dağılımının sağlanmasına katkıda bulunmak, yoksullukla mücadele kapsamında kaynakların etkin bir biçimde kullanılmasını sağlamak, temel ihtiyaçlarını karşılamaktan yoksun nüfusun en yoksul diliminde yer alan vatandaşlarımızı sosyal yardımlarla desteklemek; üretim ve istihdama yönelik projeleri sürekli kılarak vatandaşların toplumsal hayata entegre olmalarını sağlamak, kamu kuruluşları, sivil toplum kuruluşları, vatandaşlar ve diğer paydaşlar ile

²⁷ Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk- Değerlendirme Raporu, UNDP – Avrupa Komisyonu – Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği 2008, s.11-12.

²⁸ Bryane Michael, Johannes Riedmann, Serdar Dinler, “Implementing CSR Programmes in Turkish Companies: How to Do it and Why”.

eşgüdüm içerisinde çalışarak sosyal yardımların etkin bir biçimde dağıtılmasını sağlamak ve bu doğrultuda sosyal yardım politikaları geliştirmek.”²⁹

şeklinde yer almaktadır. Devletin sosyal yardım politikalarını saptayıp, uygulama görev ve yetkisine sahip kurumun misyon tanımından anlaşılacağı üzere politikalar belirlendikten sonra tüm paydaşlarla ortak hedefe koşmak için projeler geliştirilmesi gerektiği sonucu çıkmaktadır; ancak, 2007 faaliyet raporu incelendiğinde özel sektörü politikaları gerçekleştirme konusunda teşvik eden ya da özel sektörün devlet ve diğer paydaşlarla ortak yürüttüğü projelere rastlanamamaktadır.

Devlet kaynaklı çalışmalardan bir diğeri AB tarafından finanse edilen, Deleeuw International ve ITC-ILO konsorsiyumu tarafından Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı için yürütülen *Yenileşme ve Değişim için Türkiye’de Sosyal Diyalogu Güçlendirme Projesi*’dir. Avrupa Birliği Konseyi, 3 Ekim 2005 tarihinde Avrupa Birliğine katılım sürecinde Türkiye ile müzakereler için bir çerçeve belgesi kabul etmiştir. Avrupa Birliği ve Türkiye, sivil toplumu tüm olarak içeren ve özellikle işveren ve işçi sendikalarını temsil eden sosyal ortakların katılımıyla yoğun politik ve kültürel diyaloglarda bulunmaktadır. Amaç, karşılıklı anlayışı geliştirerek yaşam ve çalışma koşullarının tüm yönleri hakkında tartışmayı teşvik etmektir. Sosyal diyalogun her seviyede güçlenmesi için 4.250.000 Euro gibi önemli bir miktarda fon ayrılmış durumdadır. Proje bilgi veritabanları, çalışma grupları, bilinçlendirme konferansları, eğitimler ve hibe programları aracılığıyla Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ve sosyal ortakların her seviyede sosyal diyaloga katılabilmeleri için kurumsal kapasitelerin güçlendirilmesine destek olmak, AB tarama sürecinde Sosyal Politika ve İstihdam konusunda yer alan yasama alanındaki uyumu hızlandırmak, tüm sosyal tarafları Avrupa Sosyal Diyalogu ve Avrupa Birliği’nin istihdam, cinsiyet eşitliği, sosyal içerme, ve sosyal korunma süreçleri çerçevesinde ileride kendilerine düşecek sorumlulukları yerine getirmek için hazırlama hedeflerini güder.³⁰ AB

²⁹ T.C. Başbakanlık Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü 2007 Yılı Faaliyet Raporu, Strateji Geliştirme Müdürlüğü, Mart 2008, s.9, (Çevrimiçi) <http://www.sydgim.gov.tr/Sydtf/Web/duyurular/2007YILIFAAIYETRAPORU.pdf>, 24 Kasım 2008.

³⁰ Anasayfa, Türkiye’de Sosyal Diyalogu Güçlendirme Projesi, (Çevrimiçi) <http://ab.calisma.gov.tr/web/sd/Home/tabid/121/Default.aspx>, 25 Kasım 2008.

uyum sürecine ilişkin çalışmalarda bakanlığın çalışmaları özel sektör ve sivil toplumla bağlantılı olarak yürüttüğünü görmekteyiz.

KSS konusunda önemli ölçüde teşvik edici olan bir diğer unsur ise sivil toplum kuruluşlarıdır. Türkiye’de çalışmalarını doğrudan KSS ve KSS’yi destekleyici konulara odaklamış birçok STK bulunmaktadır. Bu derneklerden en etkilileri şunlardır: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği (KSSD) ve İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), Etik Değerler Merkezi (TEDMER), Özel Sektör Gönüllüler Derneği (ÖSGD), Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TÜSEV) ve Türkiye Kalite Derneği (KALDER).³¹

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği, şirketlerin sosyal, ekonomik ve çevresel konulardaki sorumluluklarını yerine getirmesine imkân sağlayacak araç, kaynak ve yöntemlerin oluşturulmasını sağlayarak ekonomik, sosyal ve çevre konularında toplumun kalkınmasına katkıda bulunmayı misyon edinmiştir. Sürdürülebilir kalkınma ve toplumsal başarı için, sosyal sorumluluk bilincini geliştirmek ve hem yerel hem de ulusal düzeyde KSS bilincini yaymak amacıyla kurulmuştur.³² İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği, Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi ile eşgüdümlü olarak çalışmaktadır. Türk İş Dünyası’nın sürdürülebilir kalkınma konusunda dünya standartlarını yakalaması hedefiyle projeler geliştirir, hükümet, sivil toplum ve iş dünyası arasında işbirliğini sağlar, konu ile ilgili iş dünyasında farkındalık yaratmaya çalışır, araştırma ve raporlar hazırlar.³³ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, kurumsal yönetimin ülkemizde tanınmasına ve gelişmesine katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Yönetim kurulu üyeliği ihtisas programları, seminerler, konu ile ilgili yerel ve uluslararası eğilimleri ve gelişmeleri Türkiye’deki hedef kitle ile buluşturmak için araştırma ve yayınlar, toplantılar organize etmektedir.³⁴ Türkiye Etik Değerler Merkezi’nin faaliyet alanları, tüm sektörlerde kurumsal etik ile ilgili araştırmalar yapmak, kurum içi etik danışman ve

³¹ Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk- Değerlendirme Raporu, s.15-16.

³² Kimiz/Amacımız, Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği, (Çevrimiçi) <http://www.KSSd.org/hakkimizda.asp>, 25 Kasım 2008.

³³ Misyon ve Hedefler, İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği, (Çevrimiçi) <http://www.tbcsd.org/>, 26 Kasım 2008.

³⁴ Hakkımızda, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, (Çevrimiçi) <http://www.tkyd.org/tr/content.asp?PID={9DC0F17F-435A-4B5B-BD61-FD88836618B2}>, 26 Kasım 2008.

yönetmen eğitimleri vermek, her yıl İş Etiği Zirvesi ve konferansı düzenleyerek öncü kuruluşlara ödül vermek, eğitim ve danışmanlık hizmetleri geliştirmek olarak tanımlanabilir. Türkiye de iş etiği ile ilgili standartların oluşumuna ve üniversite müfredatına iş etiği derslerinin konulmasına destek verir.³⁵ Özel Sektör Gönüllüler Derneği, özel sektörün insan kaynağını değerlendirerek gönüllülük yoluyla sivil topluma katkıda bulunmayı misyon edinmiştir. Özel sektörde gönüllülüğün yayılmasına katkıda bulunarak, toplum ve özel sektör arasında dinamik bir bağ kurmayı amaçlayan dernek ayrıca toplumsal ihtiyaçların saptanması ve çözümünde diğer sivil toplum kuruluşları ile işbirliği içerisinde.³⁶ Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı, üçüncü sektörün hukuki, mali ve işlevsel altyapısını geliştirmek için kurulmuş bir vakıftır. STK'ların kurumsal kapasitelerinin geliştirilmesi, STK'lar için yasal bir altyapının gelişimini sağlanması, özellikle özel sektörde hayırseverlik kültürünün gelişimini sağlamak, kamu, özel ve üçüncü sektör arasında işbirliğini sağlamak, uluslararası toplumun Türk Üçüncü Sektörünü tanıması için çalışmalar yapmak amaçları arasındadır.³⁷ Türkiye Kalite Derneği, Toplam Kalite Yönetimi'nin ülke çapında yaygın ve etkin kullanımı hedeflemektedir. Misyonu tüm kurum ve kuruluşların dünya çapında kalite seviyelerine ulaşmaları için uygun ortamlar yaratmayı hedeflemektedir. Kalite yönetimi KSS kavramını da içinde barındırdığından, KALDER'de KSS amaçlarına hizmet eden bir nitelik taşımaktadır.³⁸

Genel olarak bakıldığında Türkiye'de STK'lara ilişkin dikkat çekici bazı noktalar bulunmaktadır.

Gün geçtikçe STK sayısında artış olmaktadır. Bu üçüncü sektör gelişimi için olumlu bir gösterge sayılabilir.

³⁵ Faaliyet Alanlarımız, Türkiye Etik Değerler Merkezi, (Çevrimiçi) <http://www.tedmer.org.tr/faaliyetalanlarimiz.htm>, 26 Kasım 2008.

³⁶ Hakkımızda, Özel Sektör Gönüllüleri Derneği, (Çevrimiçi) <http://www.osgd.org/?sid=66>, 26 Kasım 2008.

³⁷ Neler Yapıyoruz, Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı, (Çevrimiçi) <http://www.tusev.org.tr/content/detail.aspx?cn=210>, 26 Kasım 2008.

³⁸ KalDer Hakkında, Türkiye Kalite Derneği, (Çevrimiçi) http://www.kalder.org/kalder_hakkinda/detay.aspx?SectionID=H%2bv1JNcITRyoXIM%2bLbn%2fVQ%3d%3d&ContentId=v84jiEYC3k7YeEPi79F5VQ%3d%3d, 26 Kasım 2008.

STK'lar izleme ve bağımsız denetim gibi işlevleri yerine getirmekten uzaktır.³⁹ Daha çok araştırma, raporlama, danışmanlık verme ve KSS'nin gelişimine katkı sağlayacak seminer, konferans, ödül verme, proje geliştirme ve yönetme gibi konularda uzmanlaştıkları görülmektedir.

KSS performansı için çok önemli olan etki analizini sağlayacak bağımsız bir ölçümleme standardı önermekten uzaktırlar.

STK'ların çok sayıda şirketin sponsorluğuna bağımlılığı düşündürücüdür.⁴⁰ STK'ların gelir kaynaklarının darlığına işaret etmektedir.

Türk özel sektörünün gündeminde her gün daha fazla yer alan KSS konusu, kurumsal politikaların yeniden gözden geçirilmesine yol açmıştır. Günümüz itibarıyla Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne Türkiye'den imza atmış toplam 153 katılımcı bulunmaktadır.⁴¹ Bu katılımcılar çeşitli ölçeklerde kar amacı güden kuruluşlar, STK'lar ve akademik kurumlardan oluşmaktadır. 153 katılımcının toplam 134 tanesi katılımcı kalmak için tüm gereklilikleri yerine getirmiş olarak aktif katılımcı statüsünde değerlendirilmektedir.

Uluslararası Şeffaflık Kurumu her yıl ülkeler arasında yolsuzluk algısına göre bir endeks yayınlamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre belirlenen endekste 180 ülke arasında 0 (yüksek derecede yolsuz / bozulmuş) ve 10 (yüksek derecede güvenilir / temiz) arasında yapılan puanlamaya göre bir sıralama ortaya çıkmaktadır. 2008 yılı sonuçlarına göre Türkiye 4.6 puanla 58. sırada yer almaktadır. 2007 yılında 4.1 puanla 64. sırada yer alan Türkiye son bir yıl içerisinde gelişme göstermiştir.⁴²

Türkiye'de Capital Dergisi önderliğinde, 2005 yılında başlayan ve her yıl yinelenen Türkiye'nin Sosyal Sorumluluk Liderleri araştırması gerçekleştirilmektedir. Bu kapsamlı araştırma, halkın ve iş dünyasının gözünde sosyal sorumluluk konusunda en başarılı kurum, lider ve projelerin hangileri olduğunu saptamaya ve başarı sırasına koymaya dayanmaktadır. 2008 yılında yapılan araştırmanın sonucunda bazı kritik sonuçlar bulgulanmıştır. Araştırmaya katılan ve halkı temsil eden kitlenin %72'si

³⁹ Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk- Değerlendirme Raporu, s.17.

⁴⁰ A.e.

⁴¹ Participants and Stakeholders, United Nations Global Compact, (Çevrimiçi) http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/search_participant.html?pc=250&submit_x=page, 26 Kasım 2008.

⁴² Corruption Perceptions Index, Transparency International, (Çevrimiçi) http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi, 26 Kasım 2008.

KSS çalışmalarının iş dünyasının sorumlulukları arasında yer aldığı kanısındadır. Görüşülen kişilerin %43'ü KSS faaliyetlerinden haberdar olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların %31'i şirketlerin bu konuda daha fazla ve daha kapsamlı çalışma yapmaları gerektiğini düşünürken %19'u şirketlerin KSS çalışmalarında kendi çıkarlarını ön planda tuttuğuna inanmaktadır. Son olarak katılımcıların çoğunluğu (%24) KSS çalışmalarında eğitim ve öğretime öncelik verilmesi gerektiğini düşünmektedir.⁴³ KSS konusunda gelişme sağlanması toplumda yalnızca belirli grupların proje üretmesiyle değil topyekun bilinçlenme ile mümkün olabilir. Dolayısıyla halkın bu konuda bilinçli ve talepkar olması özel sektörün politikalarını KSS bakış açısıyla yeniden kurgulamasını, değiştirmesini sağlar.

STK ve özel sektör ortaklığında ise Türkiye henüz yolun başındadır. KSS için STK ve şirket ortaklığı konusunda sosyal yardıma odaklanan proje ortaklıkları bulunsa da çevre insan hakları gibi konularda operasyon alanlarındaki iş süreçlerinin iyileştirilmesinde etkin olmadıklarını görülmektedir.⁴⁴

KSS ve ilgili kavramlar Türk iş dünyasının sözlüğüne UN, OECD gibi uluslararası STK'ların yaptığı çalışmalar ve çok uluslu şirketlerin uygulamalarıyla katılmış izlemine veriyor olsa da Anadolu Medeniyetlerine yabancı olmayan bir konu olmadığı görülmektedir. 1. Bölümde ayrıntılarıyla ele alınmış olan Ahi Teşkilatı'nın varlığı Türk milletinin kapalı bir sistem içerisinde insan sevgisiyle ahlaki değerleri gözeterek yaşamını kazanması gibi özelliklere zaten sahip olduğunun göstergesidir. Ancak günümüze kadar gelen süreçte yaşanan tarihi olaylar ve dış dünyayla yaşanan etkileşimler sonucu bu kültürel miras unutulmaya yüz tutmuştur. Geçmişin yeniden hatırlanması günümüzde etik yaklaşımlar bağlamında değerlendirdiğimiz KSS'nin daha iyi özümsemesinde iyi bir kılavuz olabilir.

Ahilik KSS'nin başarılmasına dolaylı olarak etki eden bir verimlilik süreç yönetimi sistemi olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ile de son derece benzeşen özelliklere sahiptir. Standardizasyonun temel amaçları olan üretimde en üst düzeyde yer sağlamak, üretim kaynaklarının verimli kullanımı, üstün kaliteli mal ve hizmet üretimi, tüketim açısından insan hayatının korunması, diğer üreticilerle bilgi alış

⁴³ “Sorumluluk Liderleri’nde Büyük Yarış”, **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi**, No:2008/3, 2008, s.76-78.

⁴⁴ Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk- Değerlendirme Raporu, s.22.

uygulamalarını bağımsız olarak takip eden denetleyen kurumlar olarak konumlanmalıdırlar.

2.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Gelişim Sürecinde Ortaya Çıkan Kavramlar

KSS olgusu tartışılıp geliştikçe, gündeme gelen kavramların sayısı da artmıştır. Dünyada olduğu gibi Türkiye’de de gündeme gelen bu kavramlar, kurumsal sosyal sorumluluk ile çeşitli yönlerden ilişkilendirilebilir. Bu kavramların varlığı KSS’nin çok yönlü ve geniş bir çalışma alanı olduğunun bir göstergesidir. Bağımsız kuruluşların gelişmeye ve değerlendirmeye yönelik çalışmalar yapması, sosyal sorumluluk ve etik konularına STK’ların verdiği destek, kamuoyunun duyarlılığı gibi etkenler iş dünyasının bu kavramların önemini kavramasını sağlamıştır.

2.3.1. Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik anlayışına göre işletmelerin sosyal, çevresel ve ekonomik performanslarını bütünleştirmeleri gerekmektedir. Böylece sürdürülebilirlik işletme faaliyetlerinin tüm etki alanlarının birleştirilmesini salık verdiğinden, faaliyet alanlarının ayrı ele alınmasını savunan ayrılıkçılık anlayışının karşısında yer alır.⁴⁷ Sürdürülebilirlik, organizasyonlar ve diğer sosyal aktörler arasında devam eden etkileşmenin bir sonucu olduğu için sosyal, çevresel ve ekonomik kurumsal sorumluluklar, paydaşlar ve organizasyonlar arasındaki bu somut ilişkilere göre değerlendirilmelidir. Karmaşık ve çok yönlü bir yapıya sahip olan sürdürülebilirlik, organizasyon haricinde pek çok yapıyı ilgilendirdiği için sistemik, paydaşlar arasındaki farklılıklar, işletmelerin önem atfettiği konuların değişebilirliği ve işletmelerin çevresel konulara cevap verebilirlik stratejilerinin farklılığı yönünden dinamiktir. Sonuç olarak işletmenin paydaşların katılımı olmadan sürdürebilirliği başarması mümkün gözükmemektedir.⁴⁸ Nikolay A. Dentchev ve Aimé Heene sürdürülebilirlik olgusunun iki şekilde ele alınabileceğini savunurlar. Ancak bu iki

⁴⁷ Nikolay A. Dentchev, Aimé Heene, “Toward Stakeholder Responsibility and Stakeholder Motivation: Systemic and Holistic Perspectives on Corporate Sustainability”, **Stakeholders the Environment and Society**, Ed.Sabjay Sharma, Mark Starik, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 2004, s. 119-120.

⁴⁸ A.e., s.120-121-122.

anlayış ayrı ayrı uygulanması önerilen iki farklı yaklaşım olarak değil, birbirine geçişliliği olan iki olgu olarak bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilmelidir.

İlk yaklaşım sürdürülebilirlik için hem paydaş hem de organizasyonel sorumlulukların, sürdürülebilir kalkınmanın dört yönlendirici unsuru olan iş dünyası, bilim dünyası, tüketiciler ve karar vericiler ile bütünleştirilmesini öngörür. sorumluluk nosyonuna göre sürdürülebilir kalkınma için iş dünyası, bilim dünyası, tüketiciler ve karar vericilerin sorumlulukları vardır ve bu sorumlulukların analizi gereklidir. Her paydaş üzerine düşeni yaparsa sürdürülebilir kalkınmadan söz edilebilir. Buna göre bilimin sayesinde çevreye uyumlu ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi mümkün olur, tüketiciler sorumluluk anlayışıyla üretilmiş, hazırlanmış ürün ve hizmetleri işletmelerden talep ederler, iş dünyası tüm iş süreçlerinde etik ve sorumlu davranırsa ve karar vericiler yaptıkları kurallarda sürdürülebilirliği gözetirlerse sürdürülebilir kalkınma mümkün olur.⁴⁹ Diğer yaklaşım ise yöneticilerin tüm kurumsal oluşturmaya ilgi göstermesi ve değerleri yayması gerektiğini teşvik eden paydaş motivasyonu anlayışıdır. Bu öneri yönetimin sadece organizasyonun kaynaklarına katkıda bulunabilecek paydaşlara ilgi göstermesini değil tüm paydaşlarını dikkate almasını önerir. Paydaş motivasyon sürecinde yönetim ilk aşama olarak paydaşlarını çıkarlarını ve yerlerini göz önünde tutarak detaylı bir şekilde tanımlamalıdır. Paydaşlar tanımlandıktan sonra işletme kaynaklarına katkıları, istek ve becerileri yönünden değerlendirilmelidir. Paydaşlar arasında ya da paydaşlar ve organizasyon arasında olabilecek potansiyel çatışmalar tanımlanmalıdır. Sonraki aşama paydaşlara değer yayılımını sağlamaktır. Bu sürecin sonucunda paydaş motivasyonu gerçekleşir. Bu döngüsel bir süreç olmalıdır.⁵⁰ Sürdürülebilir Kalkınma kavramına terimsel olarak baktığımızda, sürdürülebilirlik, durağan olmayan bir durumu anlatır. Bir durumun sürmesi devam etmesi anlaşılmaktadır. Kalkınma kavramının açılımı ise şöyledir:

“...ilk anda iktisadi bir çağrışım yapmasına karşın iktisadi yönleri de olan ama daha kapsamlı bir anlamla yüklüdür. Bir ekonomide üretim ve kişi başına gelirin artırılması yanında, sosyo-kültürel yapının da değiştirilmesi ve yenilenmesini de içerir. Kalkınma süreci ulusal gelir ve üretimin zaman zaman içinde sayısal olarak

⁴⁹ A.e., s.123-125.

⁵⁰ A.e., s.125-128.

artmasının yanında, kurumlardaki köklü değişiklikleri, ekonomik ve sosyal yapının yeniden düzenlenmesini, halkın değer yargılarında, dünya görüşünde ve davranış kalıplarındaki değişimleri de içeren geniş kapsamlı bir süreçtir.”⁵¹

Sürdürülebilir kalkınma Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonunun 1987’de hazırladığı Ortak Geleceğimiz Raporu’nda ilk kez zikredilerek amaçlarıyla açıklanmaktadır. Bu amaçların içeriği aşağıdaki gibidir:⁵²

Büyümeyi canlandırmak, yoksulluğun yok edilmesi için büyümeyi canlandırmak ve gelişmiş ülkelerin katkısı.

Büyümenin kalitesini değiştirmek, büyürken çevreyi koruyan kaynakları daha az tüketen politikalar geliştirmek.

Sürdürülebilir bir nüfus düzeyi sağlamak, gelişmekte olan ülkelerin hızlı nüfus artışı kaynakların hızla tükenmesine yol açtığından, nüfus artışını kontrol altına alacak çalışmalar yapılması.

Kaynak tabanını korumak ve zenginleştirmek, kalkınma politikaları insanların sürdürülebilir özellikle yoksul kesimin kazanç sağlamalarına imkan vermelidir. Örneğin, tarım imkanı olmayan yerlerde ağaç ürünlerine geçmeleri için danışmanlık ve araç-gereç yardımı yapılmalıdır.

Teknolojiyi yeniden yönlendirmek ve riskleri yönetmek, kalkınma ve çevre uyumunda teknoloji anahtar bağlantıdır. Yeni teknolojilerin potansiyel etkileri iyi saptanmalı, istemeden doğacak çevresel zararlar teknoloji kullanıcısının yükümlülüğünde olmalıdır.

Karar almada çevre ile ekonomiyi birleştirmek, sürdürülebilir kalkınma stratejisi çevre ile ekonominin uyumunu gerektirir. Ekonomik sermayeyi korurken çevrenin sürdürülebilirliği de sağlanmalıdır. Yasal düzenlemeler bu konuda zorlayıcı olsa da asıl olarak toplum bilinci ve desteğinin geliştirilmesi gerekir.

Hem Binyıl Kalkınma hedeflerine ulaşma programları, hem de sürdürülebilir kalkınma adına ortak eylem planları Kurumsal Sosyal Sorumluluk anlayışını dünyada da bir değişim içerisine sokmuştur. Günümüz kurumsal sosyal sorumluluk

⁵¹ İhsan Keleş, Hatice Metin, Hatice Özkan Sancak, **Çevre Kalkınma ve Etik**, Alter Yayıncılık, Ankara, Aralık 2005, s.46

⁵² Ortak Geleceğimiz Raporu, Çev:Belkıs Çorakçı, Ankara, Türkiye Çevre Sorunları Vakfı, 1991, s.71’den aktaran **A.e.**, s.68,69,70,71,72.

tartışmaları hayırseverlik anlayışını aşarak özellikle Avrupa’da kurumsal sosyal dengeyi sorgular hale gelmiştir.⁵³ İşletmeler kendilerini artık *sosyal oyuncular* olarak görmekte ve çevre ile ilgili konuları bir tehdit olmaktan çok günlük faaliyetlerinin bir parçası olarak kabul etmektedirler.⁵⁴ Sürdürülebilir kalkınma yalnızca ekonomik kalkınmayı ifade eden kalkınma kavramının çok ötesinde bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Yalnızca ekonomik kalkınmayı hedefleyen eski anlayışın aksine insanı ve çevreyi merkeze alan kaynakların gelecek nesiller için devamlılığını amaçlayan bir kavrama dönüştüğünü görmekteyiz. Sürdürülebilirliğin başarılı olabilmesi için tüm dünyanın ortak bir amaç etrafında toplanması gerekmektedir.

2.3.2. Kurumsal Vatandaşlık

Kurumsal vatandaşlık, ilk bölümde ele aldığımız üzere, özellikle pratik yaşam kullanımında Kurumsal Sosyal Sorumluluk yerine ikame eden, haklar bağlamında ele alındığında ötesine geçen bir kavram olarak kabul edilmektedir.

Vatandaşlık, kurumsal sosyal sorumluluk kavramı yerine önerilmektedir. Bir iş organizasyonunun, kurumsal ve iş dünyası olmak üzere iki seviyede vatandaşlığından bahsedilebilir. Kronolojik olarak kurumsal sosyal sorumluluğun yerini kurumsal vatandaşlık almıştır. Kurumsal vatandaşlık da artık değişen koşullara ve ihtiyaçlara yanıt veremediğinde ve iş dünyasının vatandaşlığı kavramına eğilim vardır. Jeanne M. Logsdon ve Donna J. Wood üç kavramın birbirinden farklarını 2002 yılında yaptıkları çalışma ile ortaya koyarak kurumsal sosyal sorumluluk yerine iş dünyasının vatandaşlığı kavramını önermişlerdir. Üç kavramın ayrılan noktaları kısaca şöyledir:⁵⁵

Kurumsal sosyal sorumluluk, hem zorunluluk ifade eden yasal gereklilikleri hem de gönüllü olarak yapılan faaliyetleri içerir. Geniş kapsamlı bir paydaş ve konu / sorun duyarlılığı üzerine kuruludur. Temel etik prensipler gözetilerek paydaşlar için en iyiyi yapmaya çalışmalıdır. Sınırları belirsiz olduğundan operasyon, ölçme ve değerlendirme konularında güçlüklerle karşılaşılabilir. Ahlaki yükümlülük vardır

⁵³ André Habisch, Jan Jonker, Martina Wegner, René Schmidpeter (Ed.), **Corporate Social Responsibility Across Europe**, Springer Berlin, 2005, Germany, s.3

⁵⁴ Nemli, www.kalder.org

⁵⁵ Jeanne M. Logsdon, Donna J. Wood, “Business Citizenship: From Domestic to Global Level of Analysis”, **Business Ethics Quarterly**, Vol:12, 2002, No: 2, s.160.

ancak hangi ahlaki temellendirmenin söz konusu olacağı belirsizdir. Kurumsal vatandaşlık, gönüllülük üzerine kurulduğundan yasal gereklilikler en alt seviyededir. Toplum ve hayırseverlik üzerine odaklanır. Ahlaki açıdan, toplumdan aldığını topluma geri verme ve gönüllü hayırseverliği benimser. Yerel ve sınırlı odak noktası kurumsal vatandaşlığı, operasyon, ölçme ve değerlendirme açısından daha elverişli kılar. İş dünyasının vatandaşlığı ise kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal vatandaşlığın bir karması gibi görünmektedir. Zorunlulukları hiper normlara göre belirlenen bu kapsamlı vatandaşlık anlayışının deneyim alanı yerel pratiklerdir. Geniş paydaş çıkarlarına gönüllü olarak katılım gösterilir. Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışında olduğu gibi geniş kapsamlı bir paydaş ve konu / sorun duyarlılığı üzerine odaklanır; ancak; belirli uygulama alanlarına yönelir. Operasyon ölçme ve değerlendirme açısından net bir çerçeve sağlar. Ahlaki temelde insan özgürlüğü, sosyal adalet ve insani çıkarların yanında ikincil olarak işletme çıkarları yer almaktadır.

Sosyal Sorumluluk için İş Dünyası (BSR)'nın yaptığı araştırmaya göre iyi vatandaş olarak itibar kazanmış firmalar bir sorunla karşılaştıklarında paydaşların firmaya ikinci bir şans verme olasılıklarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda kurumsal vatandaşlık itibar kazandıran bir olgudur. Bir diğer getirisi ise firma çalışanları yönündendir. Firma çalışanları, çalıştıkları kurumun toplumsal fayda yaratacak bir işte yer almalarını gerekli görmektedir. Kurumsal vatandaşlığını yerine getiren bir firma istihdam, moral, sadakat, motivasyon ve verimlilik anlamında çalışanlarla ilişkilerini olumlu yönde geliştirir. İtibar kazandırma ve çalışan ilişkilerini geliştirme olmak üzere birincil iki kazanımı dışında kurumsal vatandaşlık daha çok karlılık amaçlarına hizmet eden rekabet avantajı sağlama, olumlu imaj yaratma, yüksek itibar fiyatlarını destekleme, iş performansını artırma gibi ikincil sırada yer alan getirileri de sağlar.⁵⁶ Ahlaki açıdan ele alındığında ikincil kazanımlar öz çıkara hizmet ettiğinden sosyal sorumluluğun özüne uygun gözükmemektedir. Kavramsal olarak değerlendirildiğinde kurumsal vatandaşlık, sınırları net çizilemeyen daha genel bir bakış açısına sahip kurumsal sosyal sorumluluğun kapsam alanı içerisinde değerlendirilebilir.

⁵⁶ Doris Rubenstein, **The Good Corporate Citizen – A Practical Guide**, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2004, s.13-14-15.

2.3.3. Kurumsal İtibar

Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve itibar birbiriyle yakından ilişkilidir. Değer temelli Kurumsal Sosyal Sorumluluk, işletmenin etik ilkelerine dayanmaktadır. İşletmenin hem yasal hem de ahlaki sorumluluklarını yerine getirdiğinin bir göstergesidir. Etik işletme faaliyetleri doğal olarak etik iletişimi de içinde barındırmaktadır. İletişim, işletme etiğinin kurumsallaştırılıp yaygınlaştırılması gibi önemli bir işlevi yerine getirmektedir. Dolayısıyla etik işletme davranışlarının paydaşlar nezdinde olumlu imaj ve itibara dönüşmesi kaçınılmazdır.

Kurumsal itibar, paydaşların bir organizasyona verdiği değerlerin toplamıdır. İşletmenin beklentileri karşılama becerisinin, bu kurumun ürünlerini/hizmetlerini satın alınmasına, kurumun çalışanı olunmasına veya kurumun hisselerine yatırım yapılmasına ilişkin eğilimin paydaşların zihninde oluşturduğu algıların toplamıdır.⁵⁷ Paydaşların kuruma ilişkin algısının olumlu yönde yapılanmasına işletmenin etik davranışları etki etmektedir.

Uluslararası alanda faaliyet gösteren halkla ilişkiler ajanslarından biri olan Edelman 2003 yılında Davos'ta yapılan Dünya Ekonomik Forumu'nda güvenilirlik ve inanılabilirlik üzerine dördüncüsünü gerçekleştirdiği araştırmanın sonuçlarını sunmuştur. Araştırma 400 katılımcı ABD'den, 450 katılımcı Avrupa'dan olmak üzere toplam 850 kanaat önderi arasında yapılmıştır. ABD ve Avrupa'nın güvenilirlik konusundaki bakış açılarındaki farklılıklara rastlansa da her iki bölgede de en güvenilir kurumların sivil toplum kuruluşları olduğu ortaya çıkmıştır. ABD'de özellikle büyük işletmelere duyulan güven geçen yıllara oranla artarken Avrupa'da düşüş göstermiştir. ABD'de en güvenilir markalar büyük firmalar arasından çıkarken Avrupa'da sivil toplum kuruluşları önderliğini korumuştur. Hem Avrupa hem de ABD'de tüketici ürünleri sektörü en güvenilir sektör olurken perakende finans sektörü bu konuda en alt sırada yer almıştır. ABD'nin bazı büyük markaları Avrupa'da en az güvenilirliğe sahip markalar olarak ortaya çıkmıştır. Araştırmanın can alıcı noktalarından biri katılımcıların güvenilirlik ve inanılabilirlik değerlemelerine etki eden bir unsur olarak kurumsal itibarın ön plana çıkmasıdır. ABD'li katılımcıların %90'ı, Avrupalı katılımcıların %80'i şirketin itibarının, ürün ve

⁵⁷ Riel, Fombrun, *Essentials of Corporate Communication*, s.43.

hizmetler hakkındaki düşüncelerini büyük ölçüde şekillendirdiğini belirtmiştir. Ayrıca düzenli olarak yardımseverlik faaliyetleri gerçekleştiren şirketlerin ürün ve hizmetlerine para ödemeyi katılımcıların %60'ı daha fazla arzu etmektedirler. Katılımcıların %80', çalışan ve çevre haklarına saygılı şirketlerin ürün ve hizmetlerini kullanmayı daha çok arzu etmektedirler.⁵⁸ Kurumsal itibar bir şirketin soyut değerlerinin taşıyıcısı, yarattığı güvenin toplam pazar değeri içindeki katkı payıdır. Toplum tarafından beğenilen, güvenilen, inanılan, takdir edilen bir şirket olmanın karşılığıdır.⁵⁹ Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve itibar arasında doğru orantılı bir ilişkiden söz edilebilir. Bir işletme sosyal sorumluluklarını ne ölçüde yerine getiriyorsa, paydaşlar nezdinde itibarlı bir kurum haline dönüşme olasılığı yükselir. Kazanılması uzun bir zaman gerektiren ve kontrol edilemeyen bir değer olan itibar, etik değerleri temel alan sosyal sorumluluk anlayışının toplumsal fayda yaratması dışında hedeflediği yegane kar olmalıdır.

2.3.4. Şeffaflık

Çok geniş bir kavram olan şeffaflık, ilke olarak İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi'nin 19. maddesi olan Bilme Hakkı'na⁶⁰ dayanır. Bir organizasyonun şeffaf olması özetle iş süreçlerini kamuoyunca görünür hale getirmesinden ibarettir. Böylece kurumsal hesapverebilirlik kavramının da temelini oluşturur. Şeffaflık, son yıllarda organizasyonel ve bireysel düzeyde sıkça rastlanan yolsuzluklarla mücadele etmek ve organizasyonlarda iyi yönetişimi yaygınlaştırmak üzere geliştirilmiş bir kavramdır.⁶¹ Yolsuzluğa karşı işbirliği yaratma, dünyayı yolsuzluktan arındırma amacıyla sivil bir girişim olarak kurulmuş olan Uluslararası Şeffaflık Kurumu küresel ölçekte faaliyet gösteren bir ağıdır. Kurum yozlaşmayla savaşım adına öncelikle ele alınması gereken beş alan belirlemiştir. Siyasette yolsuzluk, kamu

⁵⁸ Richard Edelman, **The Fourth Edelman Survey on Trust & Credibility (presentation)**, Edelman, World Economic Forum, Davos, 23 January 2003.

⁵⁹ Salim Kadıbeşgil, **İtibar Yönetimi**, İstanbul, Mediacat Kitapları, 2006, s.55.

⁶⁰ Madde 19: Herkesin düşünce ve anlatım özgürlüğüne hakkı vardır. Bu hak düşüncelerinden dolayı rahatsız edilmemek, ülke sınırları söz konusu olmaksızın, bilgi ve düşünceleri her yoldan araştırmak, elde etmek ve yaymak hakkını gerekli kılar. Kaynak:

<http://www.tbmm.gov.tr/komisyon/insanhak/pdf01/203-208.pdf>, 14 Aralık 2008.

⁶¹ Martial Pasquier, Jean-Patrick Villeneuve, "Organizational Barriers to Transparency: A Typology and Anaysis of Organizational Behaviour Tending to Prevent or Resrict Access to Information", **International Review of Administrative Sciences**, Vol: 73, 2007, No:1, s.148.

sisteminde yozlaşma, özel sektörde yozlaşma, uluslararası yozlaşma karşıtı kongreler, yoksulluk ve kalkınma başlıkları öncelikli olarak ele alınmaktadır. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü'nün (OECD) bu konulardaki çalışmalarını göz önünde bulunduran kurum her yıl aralarında yozlaşma karşıtlığı üzerine sektörel bir rapor ve endekslerinde bulunduğu çalışmalar yapmaktadır. Şeffaflık ölçümleme araçları arasında 2008 yılı sonuçlarına göre Türkiye'nin 4.6 puanla 58. sırada yer aldığı Yolsuzluk Algısı Endeksi, Rüşvet Ödeme Endeksi ve Küresel Yozlaşma Barometresi bulunmaktadır.⁶² OECD sürdürülebilir kalkınmaya ilişkin yaptığı çalışmalar çerçevesinde yayınladığı Kamu Alımlarında Dürüstlüğün Geliştirilmesi Kurulu Önerisi'nde 10 iyi yönetim ilkesi belirlemektedir. Bu ilkelerden ilki üye ülkelerde kamusal prosedür ve uygulamaların şeffaflığına ilişkindir.⁶³ OECD bu kendi izleklerini oluştururken Birleşmiş Milletler, Dünya Bankası, Dünya Ticaret Organizasyonu ve Avrupa Birliği gibi diğer uluslararası kurumlarla bağlantılı şekilde çalışmaktadır.

Şeffaflık, sosyal sorumluluğa değer veren işletmeler açısından önemli bir göstergedir. İnsana, çevreye saygı göstererek, ahlaki açıdan onanarak kar elde etme yolunu seçen işletmeler, dış duvarlarının geçirgenliğinden rahatsızlık duymayacaklardır. Diğer taraftan bu geçirgenlik, insan hakları bakımından aynı zamanda bir gerekliliktir

2.3.5. Kurumsal Yönetişim

Kurumsal yönetim, işletmenin üst yönetiminin denetlenmesi, yönlendirilmesi ve işletme paydaş gruplarının üst yönetimle olan ilişkilerinin bütünüdür. Üst yönetimin, yönetim kurulunun faaliyetleri ile yakından ilişkilidir. Yönetişim kavramı yönetimden farklı olarak çift yönlülüğü, karşılıklı etkileşimi ifade eder.⁶⁴ Bir

⁶² Policy and Research, Transparency International, (Çevrimiçi) http://www.transparency.org/policy_research, 2 Ocak 2009.

⁶³ Recommendation of the Council on Enhancing Integrity in Public Procurement [C(2008)105], Organisation for Economic Co-Operation and Development, (Çevrimiçi) <http://www.oecd.org/dataoecd/62/24/41549036.pdf>, 2 Ocak 2008.

⁶⁴ Barış Baraz, "Yönetim Kurullarının Kurumsal Yönetişim Açısından Kritik Önemi: Eskişehir'de Bir Araştırma" 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi 25-26 Kasım 2004 Eskişehir, Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 17. Oturum, s.764, (Çevrimiçi) <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/17-04.pdf>, 6 Ocak 2009.

anlamda paydaşların şirket yönetimine dahil olması ya da üst yönetimin paydaşlarca yönetilmesidir.

Kurumsal yönetim olarak da adlandırılan kurumsal yönetim kavramına tarihsel açıdan iki zıt bakış açısı hakimdir. Geleneksel modelde şirket yapılarının ortaya çıkışıyla şirket sahiplerinin baskın olduğu bir durum söz konusuyken, güncellenmiş modelde ise profesyonel yönetimin baskın olduğu bir bakış açısı vardır.

Geleneksel modelde, hissedarlar yönetim kurulunu seçer. Yönetim kurulu, üst yöneticileri işe alma ya da işten çıkarma, tüm şirket stratejisinin belirlenmesi ve iyi bir yönetim sergileyerek hissedarların kar elde etmesinden sorumludurlar. Güncellenmiş modelde ise pek çok güç hissedarın işletme üzerindeki etkisini azaltır. Gelenekselin hissedarı girişimci iş adamıyken, günümüzde hissedar kavramı borsada şirketin hisse senedini satın alan ve şirket politikalarına ilgisi ve etkisi görece az olan kitleyi de içine almıştır. Dolayısıyla hissedarlar günümüzde bir anlamda yönetilir hale gelmiştir. Güncel modelde yönetim kurulunun da rolü farklılaşarak üst yönetimin etki alanına girmiştir. Bunun sebebi genellikle yarı zamanlı çalışan kurul üyelerinin şirket hakkındaki bilgi ve takip düzeylerinin üst yöneticiler kadar sağlıklı olamamasıdır. Şekil 1’de yer aldığı gibi geleneksel model kumandanın hissedarın elinde olduğu bir yönetim şeklidir. Güncellenmiş modelde ise zıt şekilde üst yönetim daha etkin bir rol üstlenmektedir.⁶⁵ Geçmişten günümüze bakıldığında profesyonellerden oluşan üst yönetim ve hissedarlar arasında çıkar çatışmaları yaşanmaktadır. Zıt kutuplarda yer almalarının sebebi de bundan kaynaklanmaktadır. Kurumsal yönetim bir anlamda çıkar çatışmalarının minimize edilmesine yardımcı olur.

Kurumsal yönetim aşamalı olarak kapsamı genişletilerek şu süreçlerle tanımlanabilir:⁶⁶

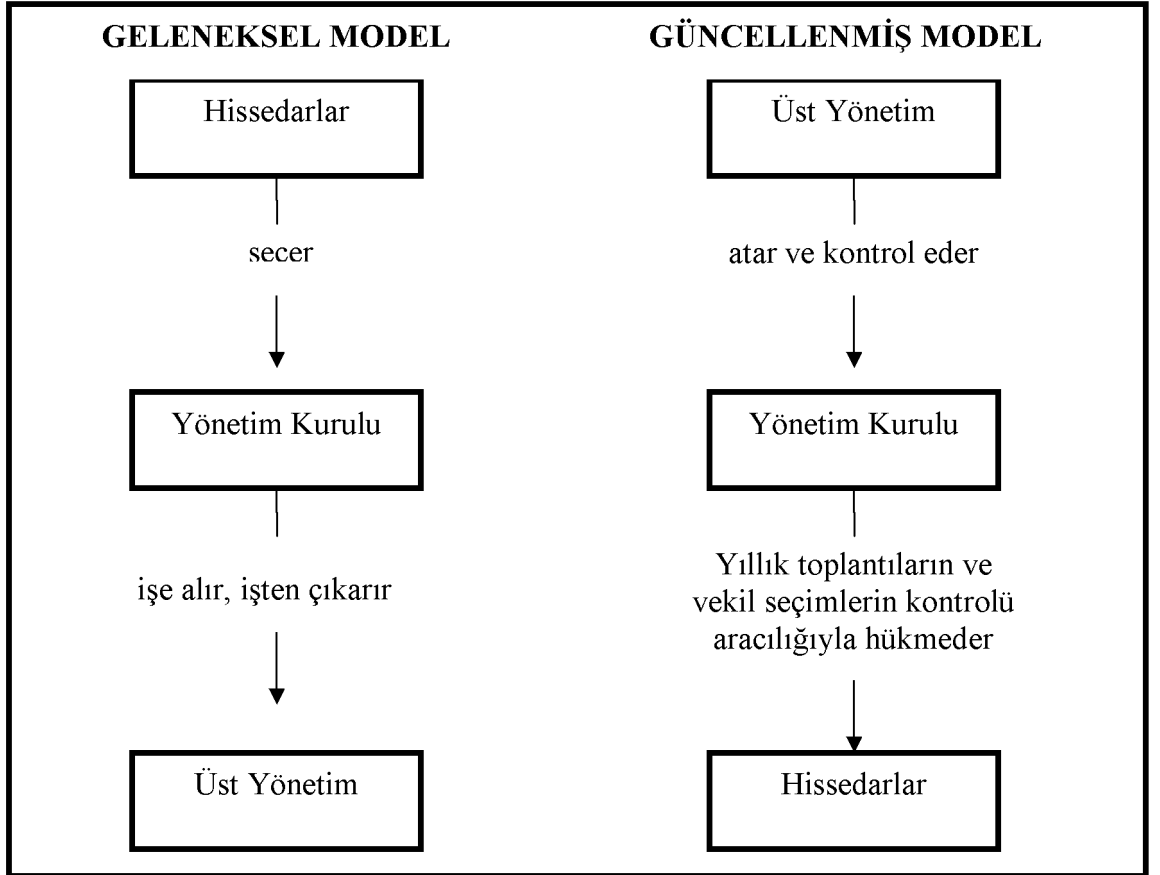
Hissedarlar, şirketin kendi amaçları doğrultusunda faaliyet göstermesinin sağlanmasını beklemektedirler. Bu durum amaç tanımı, idare, denetim ve onaylama süreçlerini içerir.

⁶⁵ Post, Lawrence, Weber, **Business and Society-Corporate Strategy, Public Policy, Ethics**, s.338.

⁶⁶ Crane, Matten, **Business Ethics: A European Perspective**, s.186.

Daha dar anlamda, hissedar ve işletme yönetimi ana aktörler olarak konumlandırılırken geniş anlamda işletmenin içinde ve dışında tüm paydaşların çıkarlarının başarılmasına katkı sağlayan tüm aktörleri kapsamaktadır.

Şekil 1. Kurumsal Yönetişimin Geleneksel ve Güncellenmiş Modelleri



KAYNAK: James E. Post, Anne T. Lawrence, James Weber, **Business and Society-Corporate Strategy, Public Policy, Ethics**, 10. bs., New York, McGraw-Hill, 2002, s.339.

OECD'nin 1999 yılında Kurumsal Yönetişim İlkeleri açıklamış, 2004 yılında gözden geçirerek son halini tekrar yayınlamıştır. İlkeler temel olarak beş ana başlık etrafında toplanmaktadır. Hissedar hakları ve temel hissedar fonksiyonları, büyük ve küçük pay sahibi tüm hissedarlara eşit davranılması, çalışanlar gibi diğer paydaşların kurumsal yönetişime ilişkin rollerine saygı gösterilmesi, kamuoyunun şirketin mali durumu, performansı, mülkiyet durumu gibi konularda aydınlatılması -şeffaflık-, yönetim kurulunun hesap verilebilirliğe ilişkin görev ve sorumlulukları ilkelerin

içeriğinde yer almaktadır.⁶⁷ İyi yönetim anlayışı kurumsal sosyal sorumluluğun başarılması yönünde önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmede temel olarak iyi yönetişimin var olması özellikle paydaş kuramına, paydaşlarla çift yönlü simetrik iletişime eğilimin var olduğunun bir göstergesi olarak da algılanabilir.

2.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Etik Doğasına Uygun Bir Uygulama Olarak Kurumsal Gönüllülük

Kurumsal Sosyal Sorumluluk daha önce de ele alındığı üzere, sorumlu davranışın gönüllülük esasına dayandığı etik bir yaklaşımdır. KSS yalnızca bir aktiviteler bütünü olarak görülmemelidir. Yapılan KSS etkinliklerinin kökleri kuruluş aşamasına kadar uzanmalı, kurum felsefesiyle, kimliğiyle ve kültürüyle özdeş olmalıdır. Bu uygulamaları masa başı toplantılarıyla karara varılan stratejilerin unsurları olarak değerlendirmek yanlış ve sığ bir yaklaşımdır. Kurumun değerleriyle yakından ilişkili olan KSS uygulamalarının ortak noktası toplumsal ve çevresel fayda yaratmasıdır.

KSS uygulamalarını görünmez uygulamalar ve görünür uygulamalar olarak iki farklı boyutta değerlendirmek yerinde olur. Görünmez uygulamaların anlamı işletmelerin üretim, hammadde kullanımı, çalışan ve tedarikçileriyle ilişkileri ve tüm diğer iş süreçlerini yürütürken etik değerleri gözetmesi, kar elde ederken çevre ve topluma zarar vermeden bunu başarmasıdır. Örneğin, bir kereste fabrikasının üretim yapmak için kullandığı her ağaç için bir fidan dikmesi böylece doğal kaynakların sürdürülebilirliğini sağlamaya çalışması ya da üretim sonrası açığa çıkan atıkların arıtma yapıldıktan sonra doğaya bırakılması gibi uygulamalar, kamuoyunun gözü önünde olmayan kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına örnek olarak gösterilebilir. Bu uygulamalardan bazıları kimi ülkelerde yasal zorunluluk olarak işletmelerin karşısına çıkmaktadır; ancak, bazı ülkelerde bu konudaki düzenlemelere dair eksikler ya da denetim yetersizlikleri görünmez KSS uygulamalarını işletmelerin insafına bırakmaktadır.

⁶⁷ OECD Principles of Corporate Governance, OECD, 2004, s.17-18-19-20-21-22-23-24 (Çevrimiçi) <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>, 7 Ocak 2009.

Görünür KSS uygulamaları işletmelerin planlamak suretiyle ortaya koydukları çalışmalardan oluşur. KSS kampanyaları ya da projeleri olarak da adlandırılabilir bu çalışmaların temel hedefi yine toplumsal fayda yaratmak esasına dayanır. Kampanyanın uygulanmasına ilişkin süreç iki aşamalıdır.

İlk aşama,⁶⁸

- 1.Kurumun olanaklarının / özelliklerinin / iş alanının projeyle olan ilgisi.
 - 2.Üst düzey yöneticilerin projeye inanmaları.
 - 3.Saptanan sosyal sorunun önemi.
 - 4.Kurumun taahhütte bulunması.
 - 5.Kurum çalışanları açısından oluşturacağı motivasyon ve katılma isteği.
 - 6.Uzmanlara görev verilmesi.
 - 7.Kampanyanın temel doğrusu olan yaratacağı toplumsal faydayı tespit etmek.
- Unsurlarından oluşur. İlk aşama açıldıktan sonra ikinci aşamadaki unsurlara açıklık getirmelidir. İkinci aşama ise,⁶⁹
- 8.Kampanyanın düzenlenme nedeni.
 - 9.Kampanyanın iletişim hedefi.
 - 10.Kampanyanın amacı.
 - 11.Kampanyanın sağlayacağı avantajlar.
 - 12.Kampanya ekibinin oluşturulması.
 - 13.Araştırma, planlama ve uygulamadan oluşan kampanya içeriği.
 - 14.Kampanyanın temel mesajları.
 - 15.Kampanyanın hedef kitlesi.
 - 16.Görsel malzeme tasarımları.
 - 17.Kampanya ortakları / destekçileri / paydaşları.
 - 18.Kampanyanın iç iletişimi.
 - 19.Kampanyayı hedef kitlelere taşıyacak mecraların tespiti.
 - 20.Kampanyaya ilişkin basın bültenleri.
 - 21.Yazılı ve görsel basında haber ve röportajlar.
 - 22.İnternet üzerinde yansımaları.

⁶⁸ Ebru Özgen, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri**, İstanbul, Mavi Ağaç Kültür Sanat Yayıncılık, 2006, s.41.

⁶⁹ A.e., s.41-42.

23.Ölçümleme. Kampanyanın başarısı ve çeşitli değişkenlere etkisinin belirlenmesi.

Kurumsal gönüllülük KSS uygulamalarının yapılan çalışmalarından bir tanesi olarak karşımıza çıkar. İşletmenin yaşama geçirdiği projenin niteliğine göre yalnızca gönüllülük çalışması yapılır ya da farklı uygulamalarla birlikte yürütülebilir. Özünde sorumluluk yüklenmek - birinci bölümde ele alındığı üzere - gönüllülük esasına dayanmaktadır. Dolayısıyla KSS çalışmalarının etik olduğundan söz edilebilmesi için işletmenin o çalışmayı zorunluluktan ya da rekabet şartları gerektirdiği için değil gönüllü olduğu için yapması gerekir. Bu yönüyle gönüllü olma durumu doğasında KSS'nin etik doğasıyla örtüşen bir kavramdır. Kurumun, sosyal sorumluluğa ilişkin bir aktiviteyi gerçekleştirmeye gönüllü olma durumunun yanı sıra bir de kurumsal gönüllülük olarak adlandırılan kurum çalışanının gönüllü olarak bir aktivitede yer alması yönü vardır. Kurumsal gönüllülük olarak adlandırılan bu aktivitelere iki noktadan bakılabilir. İlki işletmenin projeyi çalışanının katılımına açması ya da projeyi çalışanının yönlendirmesine bırakması adına yapılan katılımcılık girişimidir. Yalnızca yönetim seviyesinde sahiplenilen projelere oranla çalışan gönüllülüğün yapıldığı projelerde, çalışanın kuruma bakış açısı olumlu yönde değişir, İşletmenin imkanları ve seçilmiş çalışanın özellikleri birleştirilerek yaratılan sinerji projelerin etkisini artırır. İkinci nokta, gönüllülüğün karşılıksızlık içeren doğası gereği hem çalışan hem de çalışan aracılığıyla işletme sorumlu vatandaşlık sergilerler.

Kurumsal gönüllülük bir yönetim yaklaşımıdır. Kurumsal kültürün yansımasıdır. Çalışanları teşvik eder ve inisiyatif almalarını sağlar. Ölçülebilir ve geri dönüşüm sağlayan bir yatırımdır. Birimler arası ilişkileri güçlendirerek sinerjik bir ortam yaratır. Kurumun sosyal yönünü destekler.⁷⁰

Batı ülkelerinde uzun yıllardır uygulanan ülkemizde ise son yıllarda adından bahsedilen kurumsal gönüllülük örgüt çalışanlarının emek ve zamanlarını ortaya koyarak toplumsal fayda yaratacak gönüllü faaliyetlerde bulunmaları anlamını taşıyan bir sosyal sorumluluk aktivitesidir. Kurumsal gönüllülük adından yeni söz edilen bir faaliyet konusu olmasına karşın çıkış noktası olan gönüllülük kavramı tarihsel ve kültürel açımları olan hayırseverlik kavramına dayanır. Bireysel ve toplumsal dayanışma pek çok kültürde var olan bir unsurdur. Bu dayanışmanın

⁷⁰ Gönüllü Elçiler Buluşması (Toplantı Sunumu), Özel Sektör Gönüllüler Derneği, 18 Ocak 2008.

anlayış olarak uluslararası ölçekte kurumsallaştırılıp yaygınlaştırılması Avrupa'nın bir buluşudur. Bu anlayış Avrupa'dan kolonilerin yerleştiği Kuzey Amerika'ya sıçrayarak devam etmiştir. Bu anlayışın beslendiği üç temel vardır: ilki; 17. yy.'dan başlayarak Avrupa ve takiben Kuzey Amerika'da yardım işlerinin sekülerleşmesini ifade eden ideolojik boyuttur. İlk olarak dinsel tabanlı bir anlayış olarak başlayan hayır işleri reform hareketiyle dinsel temellerinde yavaş yavaş sıyrılmıştır. Böylece tüm Avrupa ve Kuzey Amerika'da dinsel ve siyasal güçlerden özerk bir hayır işleri modeli oluşur. İslam dünyasında yakın tarihe kadar bir laikleşme süreci görülmediğinden hayır işleri müminler topluluğu çapında kalmıştır. İkincisi, 17. yy.'dan başlayarak devlet arasındaki çatışmaların bir mevzuata bağlanmasına ilişkin yapılan çalışmalardır. Üçüncüsü ise Aydınlanma Çağı'nın getirdiği merhamet, iyilik, hayırseverlik, insan sevgisi kavramlarıdır.⁷¹ Batı toplumlarında bireysel ve toplumsal dayanışmanın örgütlü hale gelişi bu temellere dayanmaktadır. Bireyin ön plana çıktığı batı toplumlarında sivil örgütlenmelerin daha eskiye dayandığı ve sayıca daha fazla olduğu gözlemlenmektedir. Bireycilik, Batı toplumlarında oldukça kurumsallaşmış ve sürekli şekilde devam eden gönüllülük müessesesinin yaygınlaşmasını sağlamıştır. Örneğin; Kanada İstatistik Kurumu aralıklı olarak gönüllülük ve hayır işlerine Kanadalıların katılımını ölçümlemek için ulusal bir araştırma yapmaktadır. 1987'de yapılan ilk araştırmada 15 yaşın üzerindeki Kanadalıların %27'si bir önceki yıl hayır kurumları aracılığı ile zaman ve emeklerini bedelsiz olarak hayır işlerinde kullandıklarını -gönüllülük yaptıklarını- belirtmişlerdir. 1997 yılında yapılan ikinci araştırmada gönüllülük yapan Kanadalıların oranı %31'e yükselmiş, 2000 yılında yapılan araştırmada ise tekrar %27'ye düşmüştür.⁷² Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir araştırma gönüllülüğün ekonomik katkısının ölçülmesine yöneliktir. Custer Battlefield arkeolojik kazı alanında yapılan gönüllü çalışmaların tarihsel kültüre ekonomik katkısı araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucuna göre gönüllüler 1984 arkeoloji kazı sezonunda büyük bir katkı sağlayarak kazıya ayrılan toplam fon olan 18,000 USD'nin %98.8'i oranında (17,664.61 USD) katkı

⁷¹ Ryfman, *Sivil Toplum Kuruluşları*, s.15-16-17.

⁷² Kurt Bowen, *Christians in a Secular World: The Canadian Experience*, Montreal, PQ, Canada, McGill – Queen's University Press, 2004, s.140, (Çevrimiçi) <http://site.ebrary.com/>, 30 Temmuz 2007.

sağlamıştır.⁷³ Batı dünyasında gönüllülüğün sivil toplum faaliyetleri içerisinde önemli bir yere sahip olduğunun bir göstergesi bu araştırmaların bir diğeri ise kütüphanelerde gönüllülüğün katkısını etkileyen dört ulusal (ABD) eğilimi inceleyen araştırmadır. Bu eğilimler çalışarak öğrenme, aile gönüllülüğü, işletmelerin etkisi ve sosyal reform şeklinde belirlenmiştir.⁷⁴

Çalışarak öğrenme, çok yönlü bir çalışmadır. Bir öğrencinin sosyal çalışmalar dersi final sınavı yerine gönüllülük aktivitesi yapması olabileceği gibi mezuniyet koşullarından biri olarak tüm lise dönemine yayılmış 100 saatlik bir gönüllülük hizmeti ya da üniversitede bir dersin müfredatı içerisinde bir uygulama şeklinde yer alabilir. Hangisi olursa olsun çalışarak öğrenmeye ilişkin gönüllülük faaliyetlerinin ortak noktası öğrencinin eğitimiyle doğrudan ilişkili olmasıdır. Aile gönüllülüğünde tüm aile fertlerinin bir gönüllülük aktivitesine katılması söz konusudur. Eski ABD Başkanlarından 1990 yılında George Bush tarafından kurulmuş olan The Points of Light Foundation (POLF) ABD toplumunu daha iyiye götürmek için kişi ve grupları kamu yararına aktivitelerde yer almaları için motive etmek amacıyla kurulmuştur. Bu partiler üstü bağımsız kuruluş, aile gönüllülüğüne ilişkin detaylı bir planlama programı içermektedir. İşletmelerin etkisi gönüllülüğe etki yaratması küçülme politikası uygulayanların eleman çıkarmasıyla açığa çıkan vasıflı iş gücü ve sosyal sorumluluk çalışmaları çerçevesinde yapılan kurumsal gönüllülük çalışmaları şeklinde görülmektedir. 1996'da kabul edilen sosyal reform, ulusal bağlamda yenilikler getirirken içeriğinde gönüllülüğe ilişkin pek çok kapı açmıştır.⁷⁵ Bahsi geçen dört eğilim yalnızca kütüphaneler bağlamında değil genel olarak tüm gönüllülük çalışmalarına katkı sağlama potansiyeline sahiptir.

1 Ağustos 2007 tarihinde Points of Light Foundation ve Hands On Network ortak vizyon ve hedefler etrafında birleşerek Points of Light Institute (POLI) adını almışlardır. Ortak vizyonlarını şöyle tanımlamışlardır: Bir gün her insan tüm dünyada güçlü demokrasilerde sağlıklı toplumlar yaratarak bir farklılık yaratma gücünü farkına varacak. Enstitünün üç temel amacı vardır: 1. Her bireyin anlamlı bir sivil

⁷³ Carl M. Colonna, "The Economic Contribution of Volunteerism Toward the Value of Our Cultural Inventory", **Journal of Cultural Economics**, Vol.:19, No:2, 1995, s.346.

⁷⁴ Georgian C. Johnson-Coffey, "Trends in Volunteerism", **The Bottom Line: Managing Library Finances**, Vol.:10, No:2, 1997, s.60.

⁷⁵ A.e., s.60-61-62-63.

katılımın parçası olabileceği vatandaş hareketi yaratmak. 2. Toplumda farklılık yaratmak üzere araçlar, bilgi ve gerekli kaynaklarla donatılmış bir sivil altyapı oluşturmak. 3. Etkili kampanyalar ile vatandaşların dünyayı değiştirme ve sorun çözme güçlerini açığa çıkarabilmek.⁷⁶ Uluslararası çalışmaları bulunsa da POLI çoğunlukla ABD içerisinde örgütlenmiş etkin bir STK'dır.

Uluslararası çapta Birleşmiş Milletler Örgütü, gönüllülüğün geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması için Birleşmiş Milletler Gönüllüleri (United Nations Volunteers-UNV) adı altında bir oluşum meydana getirmiştir. Birleşmiş Milletler Genel Meclisi tarafından, kalkınma hareketinin iş ortaklığını yapmak isteyen üye devletlerden gelen talepler doğrultusunda 1971 yılında kurulmuştur. Kuruluş amaçları gönüllülüğe ilişkin farkındalığı artırmak, gönüllülüğün kalkınmaya katkısını sağlamak, gönüllülüğü geliştirmek için teknik destek vermek ve ulusal ve uluslararası boyutta gönüllüleri harekete geçirmek olarak belirlenmiştir. UNV, kalkınma programlarına gönüllü sivil katılımın rolü ve katkıları konusunda stratejik öneriler ve bilgiler sağlar. Merkezi Almanya'da, Bonn şehri olan oluşum, dünyanın 140 ülkesinde Birleşmiş Milletler Kalkınma Ofislerinde temsil edilmekte ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı Yönetim Kurulu'na rapor vermektedir.⁷⁷ Yapılan istatistiğe göre 2007 yılında Türkiye'de farklı bir ülkeden gelen gönüllü sayısı 0, kendi ülkesine hizmet eden gönüllü sayısı 8, Türkiye dışında farklı bir ülkede hizmet veren gönüllü sayısı 1 olarak tespit edilmiştir.⁷⁸

Kelime anlamı olarak gönüllülük, gönüllü kelimesinden türemiştir. Sözlükte yer aldığı şekliyle gönüllü “1. Ağır ve tehlikeli bir işi yapmayı hiçbir yükümü yokken isteyerek üstlenen...2. Çok istekli...”⁷⁹ anlamlarına gelmektedir.

Dilin, kültürün taşıyıcısı olduğunu düşündüğümüzde dilimizde gönüllü kelimesine *ağır ve tehlikeli bir iş* için istekli olma tanımı yapılması, kavrama olumsuz bir anlam yüklemektedir. Gönüllü olma durumu aslında hiç kimsenin istemeyeceği olumsuz bir iş karşısında kendini feda etme durumu olarak ortaya çıkmaktadır.

⁷⁶ About Us, Points Of Light Institute, (Çevrimiçi) <http://www.pointsoflight.org/about/>, 22 Ocak 2009.

⁷⁷ About Us, United Nations Volunteers, (Çevrimiçi) <http://www.unv.org/about-us.html>, 22 Ocak 2009.

⁷⁸ UNV Statistical & Financial Information 2007, (Çevrimiçi) http://www.unv.org/fileadmin/docdb/pdf/2008/annual/Statistics_ENG_WEB.pdf, 22 Ocak 2009.

⁷⁹ “Gönüllü”, **Türkçe Sözlük**, Cilt 1, 9. bs., Ankara, Türk Dil Kurumu, 1998, s.873.

Gönüllü kelimesinin İngilizce karşılığı olan *volunteer* kelimesinin fiil haliyle sözlük anlamı ise şöyledir:

1. Bir kişinin kendi hizmetini ya da yardımını hiçbir ücret veya ödül beklemeden vermeyi önermesi; bir işi yapmayı, özellikle diğerleri istemezken, yapmaya istekli olma,
2. Hava, kara ya da deniz kuvvetlerine herhangi bir zorlama olmadan katılmayı istemek,
3. Herhangi bir zorlama olmadan bir şeyi söylemek konusunda istekli olma.⁸⁰

İngilizce’de, Türkçe’de olduğu gibi bir olumsuzluk göze çarpmamaktadır. Bu durum Batı kültüründe gönüllülük olgusunun yaygınlığı konusunda düşündürücü bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Türk geleneğinde kelime anlamında olumsuzluğu çağrışırsa da gönüllü olma durumu gönüllülük olarak değil farklı görüngüler ve ifade şekilleriyle karşımıza çıkmaktadır. Bir sivil toplum hareketi olarak pratik yaşamda gönüllülüğün ne anlama geldiğini ele almak gerekirse benzer anlatımlarla karşılaşırız:

“Gönüllülük, bir bireyin maddi karşılık beklemeden ya da başka bir çıkar beklentisi içinde olmadan, ailesi ya da yakın çevresi dışındaki bireylerin yaşam kalitesini artırmak ya da genel olarak toplumun yararına olduğu düşünülen bir hedefe ulaşmak için, yalnızca içinden gelerek ve doğru olduğuna inanarak bir toplumsal girişme ya da bir sivil toplum kuruluşu (STK) bünyesindeki etkinliklere destek olması biçiminde tanımlanabilir. Gönüllüler; bilgi, deneyim, enerji, hoşgörü, paylaşımcılık, iyi beşeri ilişkiler, profesyonel yaklaşım, sorumluluk üstlenme gibi niteliklere sahip olabileceği gibi, bu nitelikleri taşımadığı halde toplum için bir şey yapmak isteyen bireylerde olabilir. Bir gönüllünün taşıması gereken ilk ve vazgeçilmez nitelik ‘gönüllü’ olmasıdır.”⁸¹

Bir başka tanıma göre gönüllülük benzer şekilde şöyle açıklanır:

“Gönüllülük; bireylerin toplumsal sorumluluk anlayışıyla, çıkar gözetmeksizin bilgi, zaman, beceri deneyim ve kaynaklarını –kendi özgür iradeleriyle- bir sivil toplum kuruluşunun amacı doğrultusunda kullanmaları olarak tanımlanabilir...Toplumumuzda ise sivil toplum kuruluşlarında çalışanlar gönüllü

⁸⁰ “Volunteer”, **Longman Dictionary of Contemporary English**, 8. bs., Great Britain 1985, s.1231.

⁸¹ Nafiz Güder, **STK’lar için Gönüllülük ve Gönüllü Yönetimi Rehberi**, Özel Sektör Gönüllüler Derneği, (Çevrimiçi) <http://www.stgm.org.tr>, 14 Haziran 2007, s.4.

olarak algılanmaktadır. Zira gönüllü olarak çalışma esası sivil toplum kuruluşlarının var oluşunun temel unsurlarındandır.”⁸²

Paydaş anlayışına göre gönüllülük, bir organizasyonun paydaşlarını memnun etmek için kendi isteğiyle harekete geçmesidir.⁸³ Gönüllülük kanalıyla kişilerin emek ve zamanlarını bir amaç için hibe etmesi toplumun desteğe açık alanları için çok anlamlı bir katkıdır. İşletmelerin bir ülkedeki en eğitimli ve beceri sahibi insan kaynağını çalıştırdıkları bir gerçektir. Toplumsal dönüşüm sağlama adına insan kaynağı katkısı son derece önemlidir. İşletmelerin ellerindeki ekonomik güç dışındaki bu gücü de toplumsal fayda adına kullanması hem topluma çok yönlü bir katkı hem de kurum içinde katılımcı bir yaklaşım yaratmalarını sağlar.

STK’ların, kurumsal organizasyonların ya da her iki organizasyonun işbirliği içerisinde projelendirdiği pek çok gönüllülük aktivitesinden söz etmek mümkündür. Gönüllülerin bu aktivitelere katılımı, uygulamanın takvimi ve sürdürülebilirlik özelliklerine göre değişebildiği gibi gönüllünün aktiviteye ayırdığı zamana göre de farklılaşabilmektedir. Genellikle iki tür katılımdan söz edilebilir: Uzun dönemli gönüllülük ve kısa dönemli gönüllülük.

Uzun dönemli gönüllülük bir sorunun çözülmesi ya da bir projenin gerçekleşmesi için uzun soluklu ve düzenli olarak destek vermeyi ifade eder. Süreklilik arz edecek şekilde gönüllü faaliyetlerde bulunmaktadır. Uzun dönemli aktiviteleri tercih eden gönüllülerin özellikleri aşağıdaki gibi genelleştirilebilir:⁸⁴

Yaptıkları işi sahiplenirler.

Aidiyet duyguları baskındır. Uğruna çalıştıkları amaç ve çatısı altında oldukları kuruma bağlılıkları fazladır.

Kurumda yaptıkları işi kendilerini gerçekleştirdikleri alan olarak görürler.

İnadıkları amaç ya da çözmek istedikleri sorun rehberliğinde uygun STK’yı bulurlar ve zaman içerisinde bu STK’ya bağlılıkları artar.

Konuya ilişkin çalışmalar başlatma, önerme, ortaya çıkarma konusunda aktiftirler.

⁸² Yılmaz Yaman, “Gönüllülük Psikolojisi ve Gönüllü Yönetimi”, **Sivil Toplum**, Yıl:1, No:2, Nisan-Mayıs-Haziran 2003, s.99.

⁸³ Freeman, Velamuri, “A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility”, s.18.

⁸⁴ Gönüllü Elçiler Buluşması (Toplantı Sunumu), Özel Sektör Gönüllüler Derneği, 18 Ocak 2008.

Aktivitelerde gösterdikleri başarı ve kurumla olan ilişkileri düzeyi motivasyon kaynakları arasındadır.

Kısa dönemli gönüllülük ise uzun dönemli gönüllülüğün aksine, bir sorunun çözülmesi ya da bir projenin gerçekleşmesi için kısa dönemli destek vermeyi içerir. Bu tip gönüllü çalışmalarda süreklilikten bahsedilemez. Kısa dönemli çalışmalara katılan gönüllülerin özellikleri şöyle sıralanabilir:⁸⁵

Gönüllülük yaşamlarında bir yan amaç olarak yer alır.

Gönüllü aktiviteye bir projeye / faaliyet dolayısıyla ya da önem verdikleri bir tanıdık vesilesiyle dahil olurlar.

İş tanımının iyi yapılması ve işin kısa sürmesi tercih ettikleri bir kriterdir.

Ortaya çıkardığı işin onurlandırılması ve faaliyet sona erince gönüllünün ayrılmasına izin vermek motivasyon kaynağı olarak kullanılabilir.

Gönüllülük olgusu ele alınma şekli itibariyle, bu çalışmada, kurumsal yapılarda mevcut olan anlamıyla sınırlandırılmıştır. Dolayısıyla kurumsal gönüllülük, örgüt çalışanına seçim alanı sağlaması, ahlaki özne olmanın getirdiği sorumluluk duygusu yaratma adına bir açılım sağlayabileceği ve toplumsal dönüşüme temel oluşturabileceği düşüncesinden yola çıkılarak ele alınmaktadır.

2.4.1. Önemli Bir Paydaş Olarak Çalışanlar

İşletmelerin var olan pek çok paydaşı arasından çalışanlar önemli bir yer tutar. David Wheeler ve Maria Sillanpää bir işletmenin paydaşlarını iki şekilde kategorilendirmişlerdir. Sosyal paydaşlar ve sosyal olmayan paydaşlar. Bu paydaşlar da kendi içlerinde birincil ve ikincil olarak ayrılırlar.⁸⁶

Birincil sosyal paydaşlar işletmenin karar ve başarılarından doğrudan çıkarı olan sosyal çevreyi de oluşturan son derece etkili paydaşlardır. İkincil sosyal paydaşlar da çok etkilidir; ancak; çıkarları ya da işletmenin karar ve başarılarından etkilenmeleri daha çok kamuoyunu ya da özel çıkarları temsilen olmaktadır. İşletmenin daha çok itibar ve kamuoyundaki duruşu ile ilgilidir. Sosyal olmayan paydaşlar ise işletme faaliyetlerinin zaman içerisinde yaratacağı etkilere maruz kalan paydaşlardır. Birincil

⁸⁵ A.e.

⁸⁶ David Wheeler, Maria Sillanpää, **The Stakeholder Corporation: A Blueprint for Maximizing Stakeholder Value**, London, Pitman Publishing Corp., 1997, s.167-168.

kategorisinde doğrudan etki altında paydaşlar, ikincil kategorisinde ise etki altında kalanları temsil eden organizasyonlar yer alır.

Tablo 4. Sosyal Paydaşlar ve Sosyal Olmayan Paydaşlar

	BİRİNCİL	İKİNCİL
Sosyal Paydaşlar	Hissedarlar ve yatırımcılar Çalışanlar ve yöneticiler Müşteriler Yerel topluluklar Tedarikçiler ve diğer iş ortakları	Hükümet ve düzenlemeler Kamu kuruluşları Sosyal baskı grupları Medya ve akademik dünya Ticari kuruluşlar Rakipler
Sosyal Olmayan Paydaşlar	Doğal çevre Gelecek nesiller İnsan olmayan varlıklar	Çevre ile ilgili çıkar grupları Hayvan yardım kuruluşları

KAYNAK: David Wheeler, Maria Sillanpää, The Stakeholder Corporation: A Blueprint for Maximizing Stakeholder Value, s.167-168.

Tablo 4’den anlaşılacağı gibi çalışanlar en önemli sosyal paydaşlar arasında yer almaktadır. Hissedarlar işletmenin tüm maddi ve maddi olmayan varlıklarının sahipliğini yaparken çalışanlar fiziksel yönden de dahil olmak üzere birçok bakımdan işletmeyi meydana getirirler. Çalışanlar, işletmenin kuvvetle muhtemel en önemli üretim faktörü ya da kaynağıdır. İşletmeyi diğer paydaşlara karşı temsil eder ve işletme adına davranış sergilerler. Çalışanların diğer paydaşlara göre bu ayrıcalıklı durumu, işletmenin başarı ya da diğer durumlarından daha fazla etkilenmelerinden kaynaklanmaktadır. Çalışan ve işveren ilişkisinin yasal ve ekonomik olmak üzere iki yönü vardır. Yasal düzeyde çalışan ve işveren ilişkisinin hak ve görevlerini belirleyen, çok sayıda konuyu düzenleyen bir sözleşmeden söz edilebilir. Ekonomik düzeyde ise çalışanların mevcut sözleşmeleri dışında her iki taraf için de giderler yaratabilmektedir. Örneğin, çalışanların belirli bir işveren için bir değer yaratmak adına emek ve zaman yatırması gibi. Bu gibi durumlar çalışanın sözleşmesinde tanımlanmayan bazı ahlaki çıkmazlar yaratmaktadır.⁸⁷ Günümüzde bir işletmenin başarısı çalışanın kendisine ne ifade ettiği ile yakından ilgilidir. Bu çıkmazlar ancak

⁸⁷ Crane, Matten, **Business Ethics: A European Perspective**, s.224-225.

çalışanın paydaş anlayışıyla konumlandırılmasıyla çözümlenecektir. SA 8000 standardı doğrudan işveren çalışan ilişkisini etik boyutta düzenler. Ekim 1997 yılında Ekonomik Öncelikler Konseyi Akreditasyon Bölümü (The Council on Economic Priorities Accreditation Agency – CEPAA) tarafından geliştirilen, gönüllülük ilkesine dayanan, ilk evrensel ahlak standardı olma özelliğine sahip SA 8000, yönetim sistemi ile davranış kodu birleşimi bir standarttır. Bu standardın geliştirilme nedenleri gelişmekte olan ülkelerdeki kötü çalışma koşulları, sivil toplum örgütlerinin çabaları ve yatırımcıların sosyal sorumluluğa duyarlı işletmelere yatırım yapma eğiliminde olmasıdır. Standart dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, standardın amaç ve kapsamı, ikinci bölüm, işletmenin standart dışında uyması gereken yerel yasaları, üçüncü bölüm, standardın içeriğinde bulunan işletme, tedarikçi, çocuk işgören, zorla çalıştırılan işgören gibi kavramların açıklamalarını, dördüncü bölüm ise işletmenin belge almaya hak kazanması için gerekli koşulları içermektedir. Standart çalışanların yanı sıra işletmenin ilişkide bulunduğu müşteri işletmeler ve tedarikçiler gibi paydaşlarında çalışma koşullarını iyileştirmeyi öngörmektedir. Sağlıklı bir iş çevresinin ancak sistemin tüm elemanlarının iyileştirilmesiyle mümkün olabileceğini savunur.⁸⁸ İşletmeler başarılı olabilmek için onları var eden çalışanların güven ve saygısını kazanmak durumundadır. Çalışanların işletme hakkındaki görüş ve düşünceleri kurum dışında mutlaka yansıma bulacaktır. Demokrasi geleneğine göre karar verme süreci iki karakteristiğe sahiptir. İlki; bir grubu etkileyen kararlar, grubun üyelerinin çoğunluğu tarafından alınmalıdır. İkincisi ise; kararlar, herkese açık ve serbest tartışmalar sonrasında verilmelidir. Demokratik karar alma sürecinin bu iki özelliğinin organizasyonlara uygulanması gerektiğini savunan görüşler üç farklı şekilde gerçekleşmesi gerektiğini öne sürmektedir. İlk grup her bir çalışanın organizasyonun karar alma sürecine katılımını etik bir zorunluluk olarak belirtmektedir. Çalışanların kendilerini etkileyecek kararların alınmasında kendi tepki ve düşüncelerini dile getirmek suretiyle katılmaları gerektiğini öne sürmektedir. İkinci grup ise çalışanların yalnızca kendilerini etkileyen değil, çalışma saatleri, yeki alanları gibi daha özel konulardaki kararlara

⁸⁸ Muzaffer Aydemir, “İşletmelerin İşgörenlere Karşı Sosyal Sorumlulukları ve SA 8000 Standardı”, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk**, Ed. Coşkun Can Aktan, İstanbul, İGİAD Yayınları, 2007, s. 99-100-101.

katılma hakları olduğu üzerinde durmaktadır. Son grup ise bu organizasyonel demokrasinin çalışanların işletmenin ana politikalarına ilişkin genel operasyonları etkileyecek kararlara katılımını gerektirdiğinden bahsetmektedir.⁸⁹ İşletmelerde demokratik katılım her ne şekilde olursa olsun iyi bir kurum içi iletişim gerektirdiği kesindir. Demokratik katılımın desteklenmediği yönetim anlayışlarında bile en azından çalışanı etkileyen tüm kararlara ilişkin bilgi aktarımı insan hakları gereği yapılmak durumundadır.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk olgusu şirketin ana politikalarının da kaynağı olan misyonundan yola çıkılarak belirlenmektedir. Dolayısıyla çalışanların kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin karar alma sürecine katılmaları uzak bir ideal olarak karşımıza çıkıyorsa da çalışanların kurumsal kültür aracılığıyla KSS anlayışıyla bütünleşmeleri sağlanabilir. Katılımcılık kurumsal gönüllülük çalışmaları bu noktada önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Gönüllülük ile çalışanlar KSS politikalarıyla bütünleşip, deneyimlemekte, kurum içinde seslerini duyurabilecekleri bir iletişim ağına dahil olmaktadır.

2.4.2. Kurumsal Gönüllülüğün Kurum Kültürüyle İlgisi

İşletmelerin KSS politikaları temel değerlerinin bir uzantısıdır. Kurumsal gönüllülüğü KSS politikalarının uygulama biçimlerinden biri olarak kabul ettiğimize göre bu uygulamanın kurum değerleriyle ilişkisi tartışılmaz bir boyuta taşınmaktadır. Kurum kültürü bu yazılı ya da yazılı olmayan değerler üzerinde yükselmektedir.

Sosyal bilimlerde kültür kavramı, insan toplumunda toplumsal araçlarla aktarılıp iletilen her şeyi ifade etmektedir.⁹⁰ Geert Hofstede'ye göre değerler kültürün temel taşlarıdır. Değerler davranışlarda kendilerini gösterene kadar görünmezdirler. Ancak kültür kendini görünür kılar.

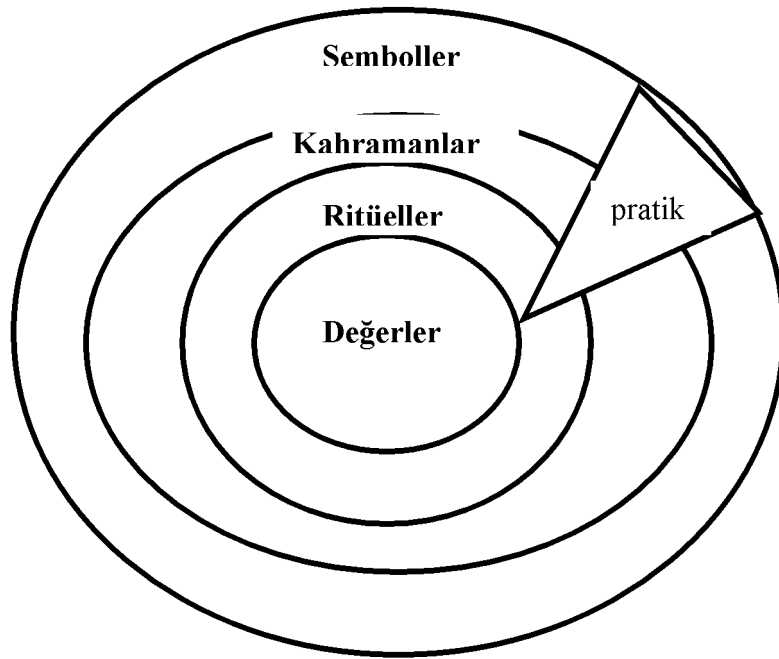
Değerler kültürün çekirdek elemanlarıdır. Semboller aynı kültürü paylaşan insanlarca anlaşılan karmaşık anlamlara sahip kelimeler, jestler, resimler ve objeler gibi unsurlardır. Bir dilin içerisindeki kelimeler, jargonlar, saç şekilleri ya da giyim tarzları birer sembol olabilir. Kahramanlar bir kültürde davranışlar konusunda model

⁸⁹ Velasquez, **Business Ethics Concepts and Cases**, s.458.

⁹⁰ Gordon Marshall, "Kültür", **Sosyoloji Sözlüğü**, Çev. Osman Akınhay, Derya Kömürcü, Ankara, Bilim ve Sanat Yayınları, 1999, s.442-443.

alınan, yüksek değer verilen yaşayan olan ya da hayatta olmayan insanlardır. Kültürel kahramanlar bir devlet adamı olabileceği gibi bir çizgi film kahramanı bile olabilmektedir. Ritüeller, kişiyi kolektif yaşama bağlayan, sosyal olarak gerekli; ancak; işlevsel olarak gerekliliği tartışılır olan kolektif aktivitelerdir. Selamlama biçimleri, saygı gösterme biçimleri, dini kutlamalar gibi aktiviteler ritüel olabilmektedir.⁹¹

Şekil 2. G. Hofstede'nin Kültür Görüngüleri



KAYNAK: Geert Hofstede, **Cultural Consequences**, 2. bs., USA, Sage Publications, 2001, s.11.

Kültür, toplumdaki insan davranışlarını belirleyen temel öge olduğuna göre kurumlardaki kültür de aynı işlevi görebilmektedir. İşletme yönetimi tarafından, kurumsal kültürü anlamak ve yönetebilmek işletme verimliliği ile doğrudan ilgilidir. Buna karşılık kurum kültürünü anlayabilmek, çalışanların tehdit ve fırsatlarla iletişim kurma şekline etki edebilmektedir.⁹² Kurum kültürü, birlikte çalışan bir insan

⁹¹ Geert Hofstede, **Culturel Consequences**, 2. bs., USA, Sage Publications, 2001, s.10.

⁹² K. Sriramesh, James E. Grunig, Jody Buffington, "Kurumsal Kültür ve Halkla İlişkiler", **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**, Çev. Elif Özsayar, Ed. James E. Grunig, İstanbul, Rota Yayınları, 2005, s.610.

topluluğunu düzenleyen ve bütünleştiren değer, sembol, inanç, varsayım ve beklentilerin toplamıdır. Değerler, öyküler, mitler ve ritüeller gibi bir dünya görüşünün ürettiği şeylerden oluşur.⁹³ Eğer bir işletme etik imajını, misyonunu, vizyonunu, değerlerinin kurum kültürünün bir parçası olması konusunda kararlıysa bu unsurları ilk önce çalışanlarına benimsetmelidir.⁹⁴ Kurum kültürü de diğer işletme elementleri gibi yönetilebilir bir unsurdur. Kurum kültürünü yönetmenin beş temel ilkesi vardır.⁹⁵

- 1.Şirket varlıklarının ve kültürel faktörlerin dengelendiği, şirketin yönünün tayin edildiği, değerlerin netleştirildiği bütüncül bir kültür stratejisi formüle edilmesi.
- 2.Şirketin yönüne rehberlik eden, beklentileri belirleyen, mükemmelliği teşvik eden, davranış modeli özelliği taşıyan, motive eden ve iletişime geçen kültür liderlerinin belirlenmesi.
- 3.Kültürün, etkili iletişimle çalışanlarla paylaşılması. Yetkilendirerek, motive ederek, enerji vererek, çift yönlü iletişimi teşvik ederek, geribildirim destekleyerek ve bilgi iletişimi kanallarını açık ve çalışır durumda tutmak suretiyle kültürün yaygınlaştırılması.
- 4.Kültürel performansın takip edilmesi. Çalışanların memnuniyetleri, gelişimleri ve yetkinlikleri.
- 5.Müşterilere kültürün iletişiminin yapılması. Politika ve prosedürler hakkında farkındalık yaratılması, müşteri tatmini üzerine odaklanma, profesyonel davranıştan ödün vermemek.

Kurumsal gönüllülük çalışmalarında en önemli unsur olan insan kaynağının kazanılması konusunda kurumsal kültür önemli bir işlev görmektedir. Kurum kültürü gönüllüleri yönetmek ve gönüllüleri aktivitelere katılmak yönünde yönetilebilir. Kültür çalışanlara nasıl davranmaları gerektiği konusunda bilgi verir. Kültür kurum içinde yaygınlaştırılarak gönüllü kazanımı ve gönüllüler ile uzun dönemli ilişkiler geliştirmek için kullanılabilir.

⁹³ A.e., s.617.

⁹⁴ Dean Williams, "Weaving Ethics into Corporate Culture", **Communication World**, Vol:19, June/July 2002, No:4, s.48.

⁹⁵ Donna McAleese, Owen Hargie, "Five Guiding Principles of Culture Management: A synthesis of Best Practice", **Journal of Communication Management**, Vol:9, 2004, No:2, s.161.

Kurum kültürü aracılığıyla çalışanların gönüllülüğe teşvik edilmesi ve gönüllülüğün sürdürülebilir kılınması için yedi basamaklı bir yaklaşım sergilemek gereklidir.⁹⁶

1.Mevcut kurum kültürünün kurum amaçlarına hizmet edip etmediğinin değerlendirilmesi gereklidir. İşletme amaçları ve kurum kültürü arasındaki farklılıklar tespit edilmelidir.

2.Gönüllüleri aktivitelere katılmaya iten nedenler belirlenerek gönüllü rolleri ona göre tanımlanmalıdır. Potansiyel gönüllülere kurum kültürü ve aktiviteye katılım sonrasında elde edeceklerinin etkili bir şekilde anlatılması gerekmektedir.

3.İşe alımlarda kurum kültürüyle uyum sağlayabilecek personelin seçilmesi çalışanların şirket değerleriyle bütünleşmesini sağlayacak, örgütsel iklimi olumlu yönde etkileyecektir.

4.Kurum kültürünün yaygınlaştırılmasında kurum içinde pazarlama tekniklerinden yararlanılması yerinde olacaktır. Pazarlamanın klasik dört unsurunu kullanmak bu iş için yerinde olacaktır. Ürün; gönüllü deneyimi. Fiyat; pazarlamanın parasal ve parasal olmayan giderleri. Dağıtım; zaman ve emek anlamında bağışın kolaylaştırılması. Tutundurma; gönüllüler ve kurum arasındaki iletişim.

5.Gönüllü olmak bir sosyalleşme süreci haline getirilmelidir. Örneğin eğitimler verilmesi, gönüllüler arasında iletişimin teşvik edilmesi gibi.

6.Gönüllülerin ödüllendirilmesi ve motive edilmesi için törensel aktiviteler düzenlenmelidir.

7.Sürdürülebilirliğin sağlaması için bir geribildirim mekanizması şarttır. Deneyim paylaşımı, fikir paylaşımı, gönüllülerin neden devam ettiği ya da etmediği gibi aktivitelerin başarısını etkileyecek her şeyin takibi ancak sağlıklı bir geribildirim mekanizmasıyla mümkün olabilmektedir.

Kurum kültürü kurumsal gönüllülük konusunda belirleyici rol oynayabilmektedir. Gönüllü yönetiminin kurumsal kültürü süreçlerle bütünleştirerek yol alması gerekmektedir.

2.4.3. Gönüllülük Aktivitesine Katılıma İlişkin Değişkenler

⁹⁶ Mark Andrew Mitchell, Susan Taylor, "Internal Marketing: Key to Successful Volunteer Programs", **Nonprofit World**, Vol:22, 2004, No:1, s.25-26.

Kurumsal gönüllülük uygulamasında işletme, çalışanlarını ya da iş ortaklarını toplumun ihtiyaç duyduğu konulara ilişkin gönüllülük yapmaları konusunda yüreklendirir, teşvik eder ve destekler. Gönüllü çalışmalar çalışanın uzmanlığı, yeteneği, fikirleri ve / veya fiziksel işgücünü içerebilir.⁹⁷

Çalışanların gönüllü aktivitelere katılımı çalışanın kendisine ve profesyonel yaşamına birçok yarar sağlamaktadır. Yapılan bir çalışmaya göre gönüllülüğün çalışanlara sağladığı faydaları çalışan gözünden ortaya koymayı hedefleyen bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın temel soruları şöyledir:⁹⁸

Çalışanın bakış açısına göre gönüllülük programının türünün faydaya etkisi çalışan ve işveren tarafından fark ediliyor mu?

Çalışanın bakış açısına göre çalışanın olduğu sektörün faydaya etkisi çalışan ve işveren tarafından fark ediliyor mu?

Çalışanlar katıldıkları gönüllülük aktivitelerinden ne kazandıklarını algılıyorlar mı?

Çalışanlar katıldıkları gönüllülük aktivitelerinin işverenlerine ne kazandırdığını algılıyorlar mı?

Üç farklı sektörde çalışan ve gönüllülük aktivitelerine katılan toplam sekiz çalışanla yukarıdaki sorular temelinde görüşme yapılmıştır. Sam D. Sieber'in 1974 yılında tanımladığı ve Catherine Kirchmeyer'in 1992'de adapte ettiği gönüllülüğün çalışana sağladığı dört faydayı temel alarak yola çıkarak tasarlanan araştırmanın sonuçları, bu dört faydayı destekler nitelikte ortaya çıkmıştır. Kurumsal gönüllülüğün çalışana sağladığı dört fayda şöyledir: Ayrıcalık sağlaması, mevcut statüyü koruması, mevcut statüyü geliştirmesi ve kişilik gelişimini sağlaması.⁹⁹ Yapılan niteliksel araştırmanın sonucuna göre çalışanların gönüllülüğün yaşamlarına katkısının ne olduğuna ilişkin verdikleri yanıtlar on kategoride toplanmıştır. Buna göre gönüllülük, yaşamlarına en çok *anlam* katmaktadır. Daha sonra sırasıyla iş yaşamlarında kullanabilecekleri beceriler, iş yaşamında kullanabilecekleri bağlantılar, iş yaşamlarında kullanabilecekleri yaratıcı ve yeni fikirler, iş ya da özel yaşamın arasında eğlence dolu bir ara, iş ve iş dışı aktivitelerin birbirinden ayrı olduğu ve birbirlerini

⁹⁷ Kotler, Lee, **Corporate Social Responsibility – Doing the Most Good for Your Company and Your Cause**, s.175.

⁹⁸ Gary D. Geroy, Philip C. Wright, Laura Jacoby, "Toward a Conceptual Framework of Employee Volunteerism: An Aid for the Human Resource Manager", **Management Decision**, MCB University Press, Vol:38, 2000, No:4, s.281.

⁹⁹ **A.e.**, s.282.

etkilemeyeceği duygusu, yöneticilerin gönüllülük yapanlara sempati duyduğu inancı ve gelişmiş takım çalışması gelmektedir. Verilen yanıtlara göre gönüllülük en az katkıyı ise başkalarının yaşamını görme şansı ve kişinin sahip olduğu şeylerle mutlu olması konularında sağlamaktadır.¹⁰⁰ Bu araştırmaya göre gönüllü aktivite çalışanlar tarafından daha çok kariyer gelişimi için bir araç olarak algılanmaktadır. Gönüllülüğün dolayısıyla KSS'nin araçsallaştırılması söz konusudur. Araçsal bakış açısı ise etik yaklaşımlar bakımından tartışılır bir durum yaratmaktadır.

Profesyonel olarak çalıştıkları kurum ya da bireysel olarak bir STK ile bağlantıya geçerek gönüllülük çalışmalarına katılan kişiler temel olarak başkalarına yardım etme, başkalarına faydasının dokunması duygusuyla hareket ederler. Ancak bu katılıma ilişkin motivasyon kaynaklarının salt fayda yaratma arzusundan kaynaklanmadığı görülmektedir. Bu durum iki sorun ortaya çıkartmaktadır. Kişilerin neden gönüllü oldukları ve neden gönüllü olmadıkları.

Kişilerin gönüllülük aktivitelerine katılma nedenleri şöyle sıralanabilir:¹⁰¹

Zamanını verimli değerlendirme arzusu.

Yeni insanlarla tanışmak. Çevre edinerek yalnızlık duygusundan kurtulmak.

Can sıkıntısından kurtulmak.

Tanınma ve takdir edilme arzusu.

Model alınma arzusu.

Kendine güven duygusunu geliştirmek.

Yaşamla bütünleşme olanağı ve iyimserlik

Yardım etmiş olmanın sağladığı rahatlama ve iç dinginlik.

Yeni şeyler öğrenme ve yeni beceriler kazanma fırsatı.

Bilgi, becerileri ve deneyimlerini başkaları ile paylaşma.

Takıma dahil olma hazzı.

Liderlik deneyimi yaşamak ve liderlik becerilerini artırmak.

Kendini disipline etme becerisi kazanmak.

Kişisel olgunluğa erişmek.

Yaşamına anlam katmak, manevi açıdan zenginleşmek.

İyi hissetmenin fiziksel sağlığa katkıları (bağışıklık sistemi, kardiyovasküler sistem).

¹⁰⁰ A.e., s.283-284.

¹⁰¹ Gönüllü Elçiler Buluşması (Toplantı Sunumu), Özel Sektör Gönüllüler Derneği, 18 Ocak 2008.

Stresle başa çıkabilmek.

Eğlenceli zaman geçirme arzusu.

Kişilerin gönüllülük aktivitelerine katılmama nedenleri şöyle sıralanabilir:¹⁰²

Sorumluluk almaya çekinme.

Bağımlı hissetme korkusu.

Özgüven eksikliğinden dolayı sorumluluk almaktan çekinme.

Daha önce katıldığı bir gönüllülük çalışmasında yaşadığı olumsuz deneyimler (beklentilerin karşılanmaması, yaptığı işin küçümsenmesi, olumsuz bir şekilde ayrılması vb.)

Yaşamında ağır sorumluluklar altında olması.

Fayda yaratacağına dair inancının olmaması.

Yapılan faaliyetlerin sıkıcı olduğunu düşünmesi.

Yapılan faaliyetlerin niteliğini beğenmemesi.

Gönüllülük faaliyetlerinden haberdar olmaması, bilgilendirilmemiş olması.

Profesyonel iş yaşamını sekteye uğratacağını düşünmesi.

Gönüllü olma anlayışının olmaması. Yakın çevresinde böyle bir durumla karşılaşmamış olması.

Maddi açıdan külfet getireceği inancı.

Çalışanların gönüllülüğe katılım gösterneleri pek çok değişkene bağlanabilmektedir. Çalışanların kurumsal gönüllülük çalışmalarına katılımlarının sağladığı yararlarla ilişkin çalışanın algısı üzerine yapılan bir araştırmaya göre çalışanlar gönüllülüğün iş becerilerindeki artış ve iş tatmininde yükselişe olumlu etki sağladığını savunmaktadırlar. Araştırmadan çıkan ilginç bir sonuç ise bu yönde düşünen çalışanların cinsiyetlerinin kadın olmasıdır.¹⁰³ Bu durumda kimi zaman cinsiyet bile gönüllülüğe yaklaşım üzerinde etkili olabilmektedir. Demografik özelliklerin etkisi ABD’de Bağımsız Sektör tarafından yapılan ulusal bir araştırma ile de ortaya konmuştur. Araştırma sonucunda, üçüncü sektörün çalışmaları dahilinde gönüllülük yapanlar arasında yapılan bir anket çalışmasına göre, gönüllü olmaya eğilimli olanlar ağırlıklı olarak eğitimli, evli, üst gelir seviyesinde olan, Batı’da yaşayan, yarı

¹⁰² Yaman, “Gönüllülük Psikolojisi ve Gönüllü Yönetimi”, s.100.

¹⁰³ Dane K. Peterson, “Benefits of Participation in Corporate Volunteer Programs: Employees’ Perceptions”, **Personel Review**, Vol:33, 2004, No:6, s.626.

zamanlı işlerde çalışan, yaşları 35 ile 49 arasında değişen kadınlar olduğu tespit edilmiştir.¹⁰⁴ Kurumsal gönüllülüğün iş tatmini ve motivasyona konusunda öne sürülen olumlu etkilerine karşılık yapılan bir başka çalışma buna karşılık farklı önermelerde bulunur. Çalışmaya göre çalışanların gönüllülüğe hazır ya da eğilimli olması bir dizi değişkene bağlıdır. Bu değişkenler:¹⁰⁵

- 1.Çalışanların eğilimleri.
- 2.Çalışanların, işletmenin iyilikseverlik / yardımseverlikle bütünleşilmesine ilişkin motivlerini nasıl algıladıkları.
- 3.İçinde yer alınacak projeye ilişkin görüşler.

İkinci değişken çalışanların sosyal hizmet ve kazanabilecekleri organizasyonel ödüller ve kaynaklar arasında bir bağlantı algılamasını ifade eder. Klasik Rol kuramını ve son dönem araştırmaları temel alan çalışmanın temel önermesine göre, gönüllülüğe kendilerini hazır hissetme seviyeleri düşük olan çalışanlar kurumsal sosyal hizmet programlarında katılmak zorunda olduklarına inanırlar. Böylece bazı kurumsal kaynaklardan yararlanmayı hak edeceklerine inanırlar. Bu durum gönüllülük aktivitesi sırasında kişi-rol çatışması yaşayacakları anlamına gelmektedir. Yaşanan kişi-rol çatışması hem iş tatminini, hem işe bağlılıklarını hem de hizmet verdikleri ile etkileşimlerini negatif yönde etkiler. Tam tersi olan diğer önermeye göre ise gönüllülüğe kendilerini hazır hissetme seviyeleri yüksek olan çalışanların ise deneyimlediği kişi-rol uyumu, iş tatmini, işe bağlılık ve gönüllülük hizmeti alanlarla etkileşimini pozitif yönde etkiler.¹⁰⁶ (Bkz. Tablo 5)

Çalışan gönüllülüğünün gerçekleşmesine ilişkin değişkenler mikro düzeyde bireyden bireye farklılık gösterdiği gibi makro düzeyde kültürden kültüre de farklılık göstermektedir. 21 ülkeden (Arjantin, Avustralya, Brezilya, Şili, Finlandiya, Almanya, Hindistan, Japonya, Meksika, Nijerya, Norveç, Filipinler, Rusya Federasyonu, Güney Afrika, Güney Kore, İspanya, İsveç, İsviçre, Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri ve Venezuela) 38.119 kişi arasında yüz yüze görüşme yöntemiyle yapılan araştırma sonucunda çalışan gönüllülüğü ile kapital biçimleri arasında bir

¹⁰⁴ Dennis W. Hettman, Elizabeth Jenkins, "Volunteerism and Social Interest", **Individual Psychology**, Vol:46, September 1990, No:3, s.298.

¹⁰⁵ Debra R. Comer, Elizabeth A. Cooper, "A Model of Employees' Responses to Corporate 'Volunteerism'", **Re-Imagining Business Ethics: Meaningful Solutions for A Global Economy**, Ed. Moses L. Pava, Patrick Primeaux, Netherlands, Elsevier Science Ltd., 2002, s.148.

¹⁰⁶ A.e.

bağlantı bulgulanmıştır. Bu çalışmaya göre daha çok organizasyonlarda gözlemlenen formal gönüllülüğün kültürden kültüre farklılık göstermesi insani, sosyal ve kültürel olmak üzere üç kapital biçimiyle yakından ilgilidir. Formal gönüllülüğün bu üç kapital biçimiyle pozitif bir ilgisi vardır.¹⁰⁷

Tablo 5. Gönüllülüğe Hazırlıklı Olma, Ödül ve Hizmet Verme Arasında Algılanan Bağlantı

Gönüllülük Hizmeti ve Organizasyonel Ödüller/ Kaynaklar Arasında Algılanan Bağlantı			Yüksek
	Katılım; Kişi-rol çatışması	Katılım; Kişi-rol uyumu	↓ Düşük
	Katılım yok;	Katılım; Kişi-rol uyumu	
		→ Düşük Yüksek	
Gönüllülüğe Hazır Olma Durumu			

KAYNAK: Debra R. Comer, Elizabeth A. Cooper, “A Model of Employees’ Responses to Corporate ‘Volunteerism’”, s.156.

İnsani kapital, basit olarak bir işletmedeki insan kaynaklarının değeridir. Uzmanlık bilgisi, beceriler, deneyim, yaratıcılık, takım çalışması kapasitesi, motivasyon, esneklik ve bağlılık insani kapitalin özelliklerinden bazılarıdır.¹⁰⁸ Çalışma, bireysel düzeyde gönüllülüğü mümkün kılan kaynaklara atıf yapar. Bu kaynaklar *gelir* ve *eğitim* düzeyidir. İnsani kapitalin ulusal düzeydeki yansıması ise ülkenin gelir ve eğitim düzeyine denk gelmektedir. Her iki durumda da gelir ve eğitim düzeyinin yüksekliği formal gönüllülüğe eğilimi artırmaktadır. Refah seviyesi yüksek eğitilmiş insanlar gönüllülük yapmak konusunda daha istekli ve cesaretlidirler. Geliri yüksek

¹⁰⁷ K. Praveen Parboteeah, John B. Cullen, Lrong Lim, “Formal Volunteering: A Cross-National Test”, **Journal of World Business**, Vol:39, November 2004, No:4-6, s.1, (Çevrimiçi) <http://sciencedirect.com>, 2 Ağustos 2007.

¹⁰⁸ John Stittle, “UK Corporate Reporting of Human Capital: A Regulatory Failure to Evolve”, **Business and Society Review**, Vol:109, 2004, No:3, s.313.

olan ve daha refah bir çevrede yaşayan insanlar temel ihtiyaçlarını daha kolay tatmin edeceklerdir. Dolayısıyla başkaları için bağışlayacak daha çok emek ve zaman bulacaklardır; refah düzeyi yüksek ülkelerde formal gönüllülük çalışmaları daha sıklıkla görülmektedir. Buna karşılık az gelişmiş ve milli geliri düşük ülkelerde gönüllülüğe eğilimin düşük olduğu gözlemlenmektedir. Bu ülkelerde insanlar yaşamda kalabilmek için temel ihtiyaçlarını karşılamak üzere zaman ve emeklerini kullanırlar, gönüllülük aktivitelerine ayırabilecek zaman ve emek çok azdır. İnsani kapitalin bir diğer unsuru ise eğitimidir. Eğitimin kazandırdığı vizyon ve bilginin yayılımı insanların yaşam kalitesini, kendisini ifade etme becerisini geliştirmektedir. Eğitim seviyesi yüksek bir ülkede insanlar kendi bilgi ve becerilerini başkalarıyla paylaşmaya eğitim seviyesi düşük olan bir ülkenin insanlarından fazla daha hazırdırlar.¹⁰⁹ Eğitimli insanlar kendi yaşam kalitelerini olduğu kadar çevrelerinin yaşam kalitesinin yükselmesiyle de ilgilidirler. Çünkü; çevre kendi yaşam kalitelerini dolaylı yoldan etkileyecektir.

Sosyal kapital, tüm üyelerini dünyanın tüm durumlarına karşı yetki kullanabilir kılan kolektif sahipliği olan kapital biçiminde bir destek sağlayan bir gruba üyeliktir.¹¹⁰ Üyelik ya da sosyal ilişkiler okul, bir sosyal grup, bir organizasyon gibi yapılanmalar aracılığıyla meydana getirilebilir. Kapital yatırımının stratejileri bilinçli ya da bilinçsiz olarak oluşturulmuş, kısa veya uzun vadede kullanılabilir, bireysel ya da kolektif ilişki ağlarından oluşur. Sosyal değişim ekonomisindeki en önemli yetkinlikler ilişkileri yapılandırabilme, gerçek bağlantıları anlayıp saygı duyma ve tüm bu kullanabilme yetisinin bilgisine sahip olmaktan oluşur. Sosyal kapital, kapitalin diğer biçimlerine dönüşebilir. Örneğin; bir aktörün yatırımlarıyla oluşan sosyal kapital, oluşan ağ üzerinde bazı avantajlar yaratarak ekonomik kapitale dönüşebilir. Aynı şekilde ekonomik kapital de sosyal kapitali yaratabilir. Yatırımcıya aktörlerin bir araya gelmesini sağlayan fırsatlar yaratabilir. Sosyal kapital üyeler arasında ve diğer gruplarla ilişkiler arasında yer alır. Üyeler ve diğer gruplar arasındaki ilişkide güven unsuru seviyesi sosyal kapitalin değerinin azalması ya da

¹⁰⁹ K. Praveen Parboteeah, John B. Cullen, Lrong Lim, “Formal Volunteering: A Cross-National Test”, s.3-4.

¹¹⁰ Pierre Bourdieu, The Forms of Capital, Çev. Richard Nice, The Eitan Berglas School of Economics, (Çevrimiçi) <http://econ.tau.ac.il/papers/public/zeltzer1.pdf>, 12 Şubat 2009.

artmasını sağlayan en önemli etmendir.¹¹¹ *Kolektivizm ve liberal demokrasi* olmak üzere iki olası göstergesi vardır. Bu iki gösterge güven ve insanların birbirleriyle bağlantısının derecesi ile yakından ilgilidir. Kolektivizm, formal gönüllülük konusu dahilinde tüm toplum perspektifinden bakıldığından toplumsal kolektivizm olarak ele alınmaktadır. Formal gönüllülüğe eğilimi yüksek olan kişilerin yaşadığı toplumlar sosyal kapitali yüksek olan toplumlardır.¹¹² Kolektivizm, insanların doğumdan itibaren yaşam boyu koşulsuz destek ve sadakatin devam ettiği güçlü, birbirine bağlı gruplardan oluşan bir toplumun özelliğini ifade eder.¹¹³ Gönüllülüğün gerçekleştirilmesini mümkün kılan sosyal ilişki ağları kolektivist toplumlarda, insanlar kendilerinden başkalarıyla da ilgilendikleri için, daha fazla gelişmiştir. Gönüllülüğe katılım da fazladır. İkinci sosyal kapital göstergesi olan liberal demokrasilerde insanları gruplar halinde özgürce biraraya gelerek kendi çıkarlarını dile getirme şansına daha fazla sahip olurlar. Bu durum açıkça formal gönüllülüğün yeşermesine fırsat yaratmaktadır. İfade ve çeşitli çıkarları temsil eden grupları kurma özgürlüğü gönüllülüğe ilişkin organizasyonların sayısını artırmayı sağlamaktadır.¹¹⁴ Kültürel kapital Pierre Bourdieu'e göre üç biçimde ortaya çıkmaktadır. Zihnin ve bedeninin uzun süreli eğilimlerinde (cisimleşmiş durum), kitaplar, resimler gibi kültürel eşyalar biçiminde (somutlaşmış durum) ve akademik nitelikler gibi belgelenmiş biçimlerde (kurumsallaşmış durum) ortaya çıkar. Kültürel kapital, bireyin tutumlarını, bilgisini ve tercihlerini bazı amaçlarına ulaşmak konusunda başarılı olmak üzere kaynak olarak kullanabilmesine imkan verir.¹¹⁵ Kültürel kapital, genel olarak ulusal kültür ile bütünleşmiştir. Ancak, insanları gönüllü aktivitelerde yer almaya iten, değerlemelerini sağlayan inançlar, tutumlar ile karakterizedir. En yaygın görüngüsü ise *dindarlıktır*. Dünyada insanlar farklı farklı dinlere inansalar da dinlerin sevgi, diğer insanların iyiliğini düşünmek, etik yaşamak gibi temel öğretileri değişmez. Dindarlık seviyesi yükseldikçe, insanların kendi yaşamlarının dışındaki

¹¹¹ Jan Taug, Hanno Roberts, "Capital Interconvertibility in Complex Organizations", United Nations Economic Commission for Europe, (Çevrimiçi)

<http://www.unece.org/operact/enterp/documents/e.pdf>, 13 Şubat 2009, s.6.

¹¹² Parboteeah, Cullen, Lim, "Formal Volunteering: A Cross-National Test", s.4-5.

¹¹³ Hofstede, **Cultural Consequences**, s.225.

¹¹⁴ Parboteeah, Cullen, Lim, "Formal Volunteering: A Cross-National Test", s.5.

¹¹⁵ Bourdieu, The Forms of Capital.

yaşamları düşünmesinin bir dışavurum biçimi olan gönüllülüğe katılım da artacaktır.¹¹⁶

Kapital türlerinin formal gönüllülükle pozitif ilişkisini destekleyen araştırma bulguları, kurumsal gönüllülük uygulaması gerçekleştiren her tür ve büyüklükte organizasyon için önemli ipuçları vermektedir. Gönüllülüğe eğilimin ulustan ulusa değişim gösteren insani kapital (eğitim, gelir), sosyal kapital (kolektivizm, liberal demokrasi) ve kültürel kapital (dini inanç) nosyonlarla olan ilgisi, organizasyonların çalışanlarını gönüllülüğe katılıma ikna etme konusunda nasıl yaklaşımları gerektiği konusunda yol gösterecektir

Türk toplumunda gönüllülük için potansiyel olarak fazla insan kaynağı bulunmasına rağmen genç nüfus bu faaliyetlere ilgi göstermemektedir. Bunun nedenini kapital türlerinin göstergelerinde aramak yerinde olacaktır. İnsani kapital açısından nüfus ve kalkınma göstergelerine bakıldığında 2006 yılında Türkiye İstatistik Enstitüsü'nün Birleşmiş Milletler ile ortak hazırladığı Nüfus ve Kalkınma Göstergeleri'ne göre kişi başına gayri safi milli hasıla 5477USD olarak tespit edilmiştir. Eğitim istatistiklerinde ise yetişkin okur yazarlık oranı %88.1, ilköğretimde net okullaşma oranı %90.13, orta öğretimde net okullaşma oranı %56.51 olarak tespit edilmiştir.¹¹⁷ Zorlu ekonomik koşullar ve eğitim seviyesinin istenen seviyelerde olmaması insani kapital değerini düşürmektedir. Sosyal kapitale ilişkin durum ise katılımcılık ile ilgili bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Genel olarak; Türk Gençliği'nin sosyal ve politik katılım oranı son derece zayıf bir noktadadır. Bunun temel nedenleri olarak aktif vatandaşlığı destekleyen çevrenin ve demokrasilerde önemli rol oynayan şeffaf, cevap verebilir, sorumlu, hesap verebilir, açıklık ilkesine sahip kurumların yokluğu sayılabilir. Bireyler erken çocukluk döneminden itibaren özgüvenlerini geliştirebilecekleri aile yönlendirmesi ve sosyal etkileşimden uzak yetiştirilmektedirler. Eğitim-öğretim politikalarında da aktif ve katılımcı vatandaşlığa özendirici bir sistem olmadığından Türk Gençliği sosyal ve politik katılım konularında son derece yetersiz kalmaktadır. Tüm bu olumsuz başlangıca rağmen gençlerde sosyal bilincin oluşmasını sağlayan en önemli kurumlardan biri

¹¹⁶ Parboteeah, Cullen, Lim, "Formal Volunteering: A Cross-National Test", s.5-6.

¹¹⁷ Nüfus ve Ekonomi – Nüfus ve Eğitim, Nüfus ve Kalkınma Göstergeleri, Birleşmiş Milletler – Türkiye İstatistik Kurumu, (Çevrimiçi) <http://nkg.tuik.gov.tr/>, 13 Şubat 2009.

üniversitelerdir. Gençliğin durumu anketine katılanların sadece %4'ünün bir STK'ya üye olduğu tespit edilmiştir. STK üyeliği olan gençlerin %46'sı ya üniversite öğrencisi ya da üniversite mezunudur. 1990'larda başlayan ve 2000'li yıllarda ivme kazanan genç nüfusun gönüllülüğe yönelimi yine gençlerin kurduğu iki önemli STK ile yaygınlaşmaya devam etmektedir. Bunlardan biri Osmanlı Devleti döneminden beri var olan Türk Kızılayı'nın Gençlik ve Gönüllülük Organizasyonu Bölümü, bir diğeri ise Toplum Gönüllüleri Derneği'dir.¹¹⁸ Kültürel kapital açısından bakıldığında Türkiye avantajlı bir noktadadır. Dini açıdan homojen olması ahilik geleneği gibi köklü tarihsel varlığı ile gönüllülüğe eğilim sergileyebilir.

Genel olarak bakıldığında Türkiye'de gönüllük olgusu yukarıda sayılan bazı nedenlerden dolayı pek fazla yaygınlaşmamıştır. Sivil toplumun dönüşümüne çok büyük güç katabilecek gençliği teşvik edici önlemler almak üzerinde durulması gereken bir konudur. Gençlerde aktif vatandaşlığa ilişkin farkındalık küçük yaşlardan itibaren kurumlar ve aile tarafından yaratılmalıdır.

Özel sektörün gönüllülüğe katkısı kendi insan kaynağını gönüllü çalışmalara yönlendirmesiyle söz konusu olmuştur. Türkiye'de yeni bir KSS alanı olan kurumsal gönüllülüğün toplum, işletme, çalışan açısından pek çok fayda yaratma potansiyeli vardır.

Toplumsal fayda çalışmanın tartışmasız temel amacı olmalıdır. Çalışanlar için yarattığı faydaları daha önce belirtilen gönüllülüğe katılım nedenleri oluşturur. İşletmeye katkıları; kurumsal itibarın ve güvenilirliğin olumlu yönde etkilenmesi, kalifiye insan kaynağının kuruma çekilmesi, çalışanlar nezdinde aidiyet ve verimliliğin artması, sosyal konular ve kurumsal kültür bütünleşmesinin sağlanması, gönüllü elçi müessesesinin inancı artırması.¹¹⁹

Kurumsal gönüllülük kuşkusuz STK'lar açısından da faydalar yaratmaktadır. İşletmeler, gönüllülük çalışmasının çeşitli aşamalarında bir STK ya da STK'lardan destek alabilir ya da ortaklaşa bir projeyi yürütebilirler. Bu durum STK'ların güç kazanması, projelerin daha uygulanabilir hale gelmesi, saygınlıklarının ve bilinirliklerinin artması gibi olumlu sonuçlar doğuracaktır.

¹¹⁸ Turkey 2008 / Human Development Report / Youth in Turkey, United Nations Development Programme, Ankara, Mart 2008, s.77-78-80-81.

¹¹⁹ Gönüllü Elçiler Buluşması (Toplantı Sunumu), Özel Sektör Gönüllüler Derneği, 18 Ocak 2008.

2.4.4. Kurumsal Gönüllülük Programlarının Yapılandırılması ve Gönüllü Yönetimi

Birçok işletme kendi misyonu doğrultusunda KSS programları geliştirmektedir. Kurumsal gönüllülük, işletmenin KSS anlayışıyla paralel olarak yapılandırılan faaliyetler bütünüdür. Her işletmenin potansiyel kurumsal gönüllülük çalışması farklı ve kendine özgüdür. Bunun nedeni bu aktivitelerin etki alanının genellikle yerel çevreyi etkilemesidir. Her işletme yakın çevresinde birbirinden çok farklı toplumsal ihtiyaçlar tespit edebilir. Farklı toplumsal ihtiyaçlar farklı ve yaratıcı projeler ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu gönüllü çabaların başarıya ulaşması gönüllülük projelerinin iyi bir şekilde yapılandırılmasını gerekir. Projelerin yaratacağı faydanın anlamlı olması, çalışanların gönüllü aktiviteye katılımının sağlanması, iletişimin sağlam ve sürekli kılınması, projenin sorunsuz yürütülmesi ve etkinin ölçülmesi başarılı gönüllülük projelerinin önemli unsurlarındandır.

STK'lar gönüllülük çalışmalarının sorunsuz yürümesi, gönüllüler ile iyi ilişkiler geliştirilebilmesi için bir yönetim anlayışı olan *gönüllü yönetim*den faydalanırlar. Gönüllü yönetimi çift yönlü simetrik iletişim çerçevesinde sürdürülebilir ilişkiler kurabilmeyi sağlar. Bu sürecin STK'larda işlemesi için gerekli pek çok adım vardır. Kişilerin, emek ve zamanları karşılığında bedel ödemediği bir hizmeti görmelerini sağlamak kuşkusuz herhangi bir işletmenin yöneticisinin yönetim anlayışından biraz daha farklı bir yaklaşımı gerektirir. İletişim nosyonu burada özel bir önem kazanır. STK'ların gönüllü yönetimi sürecinin unsurları şunlardır: Projenin belirlenmesi, yapılacak işlerin tanımlarının yapılması, gönüllülerin katılımını sağlama, gönüllülerin bilgilendirilmesi, gönüllülerin gönüllülük konusunda eğitimi, gönüllülerin motive edilmesi, saha çalışmasının izlenmesi, gönüllülerin performansının ve işin ölçülmesi, sahadan ve gönüllülerden geribildirim alınması, değerlendirme, ödüllendirme.

Kurumsal yapılarda gönüllü yönetimi STK'ların yaklaşımına benziyor olsa da her iki organizasyonun da yapısı gereği bazı farklılıklar söz konusu olmaktadır. Bu farklılıklar temelde STK'ların kar amacı gütmemesi, işletmelerin ise kar amacı güden kuruluşlar olması dolayısıyla yönetim ve organizasyon yapılarının bu koşula göre yapılandırılması olmasından kaynaklanır. İşletmelerde bir gönüllü yönetim programı

uygulamadan önce kurumsal gönüllülüğün kurumsal yapı ile bütünleştirilmesi gerekmektedir.

Kurumsal organizasyonlarda, kurumsal gönüllülüğün yapılandırılması sırasıyla üst yönetimin desteğini almak, programın kurumsal misyonla uyumlu hale getirilmesi, çalışanların ilgi alanları ve toplumsal ihtiyaçlar arasında bağlantı kurmak, iyilikseverlik / yardımseverlik ilkesi ile kurumsal gönüllülüğü uyumlaştırmak ve başarının ölçülmesi aşamalarını içerir¹²⁰ M. K. Hoffmann tarafından önerilen bu başlıklar yerinde olmakla birlikte içerik olarak kurumsal gönüllülüğü bir rekabet unsuru, bir pazarlama aracı olarak konumlandırmaktadır. Ancak etik anlayışta bu bakış açısı eleştiriye hedef olmaktadır. Aynı başlıkları ahlaki sorumluluk bağlamında yorumlamak yerinde olacaktır.

1.Üst Yönetimin Desteği: Tüm KSS programlarında olması gerektiği gibi kurumsal gönüllülük programlarının yapılandırılması kurumun en üst seviyesinden başlamalıdır. Üst yönetim tarafından sahiplenilen konuların çalışanlarca da daha kolay içselleştirildiği bilinen bir olgudur. Hem projeye destek sağlanması hem de gönüllü motivasyonu açısından üst yönetimin desteğini kazanmak gönüllü koordinatörü / yöneticisi için ilk ele alınması gereken konudur.

Üst yönetimin desteğini kazanmak yararlanılabilecek yollardan bazıları şunlardır:¹²¹

Araştırma yapmak: Çalışan gönüllülüğünün yaratacağı faydanın açıkça görülebileceği araştırmalar yapmak. Araştırmanın içeriğinde işletmenin çevresi tarafından vatandaş olarak nasıl algılandığı, çalışanların becerilerinin gelişimi, çalışanların profesyonel anlamda gelişimi, tüm işletme çapında kişisel ve iş bağlantılarının kurulması anlamında ilişkilerin gelişimi gibi bilgiler bulunabilir. Tüm araştırma sonuçlarının tüm şirkette çeşitli iletişim araçları kullanılarak duyurumu yapılabilir.

Katkıda bulunan yöneticilerin duyurulması: Gönüllülük aktivitelerine katılan ve destek veren yöneticilerin fotoğraflar veya yazılı metinler yardımıyla kurum içinde duyurulması etkili bir araç olarak belirlenebilir.

¹²⁰ Melane Kinney Hoffmann, **Building Value –The Corporate Volunteer Program as a Strategic Resource for Business**, Ed. Mary Galligan Mathieu, Washington D.C., Publication of Points of Light Foundation, 1999, s.v-vi.

¹²¹ A.e., s.2-3.

İş hedeflerine gönüllülüğün katkısı: Gönüllük çalışmalarının amaçlarından biri olarak sayılamayacak olan iş hedefleri dolaylı yoldan bu aktivitelerin yarattığı etkiden olumlu yönde etkilemektedir. İş hedeflerine gönüllülüğün nasıl ya da ne kadar değer kattığı üst yönetimi gönüllülüğe destek sağlamaları konusunda ikna aracı olarak önerilmektedir; ancak; bu öneri kanımızca KSS'yi araçsal bakış açısına göre değerlendiren yöneticiler için geçerli olmaktadır.

Çalışanların düşünceleri: Çalışanların gerçekleştirilen aktivitelere ilişkin görüşleri, aktivitelerin zayıf ya da güçlü yönlerini nasıl algıladıkları geri bildirim almak açısından önemli bir unsurdur.

Bilgi iletiminde ısrarcı olmak: Özellikle çok uluslu şirketlerde, büyük rekabet ortamı içinde, gönüllü koordinatörleri üst yönetimin ilgisini yerel aktivitelere çekmek konusunda zorlanmaktadırlar. Bu sorun üst yönetime aktiviteler ve gelişmeler ile ilgili sürekli bilgi akışı sağlayarak çözümlenmelidir.

2.Kurumsal Misyon ve Kurumsal Gönüllülük: Kurumsal misyon, işletmenin varlık nedenidir. Tüm işletme stratejilerinin çıkış noktasıdır. Misyon aynı zamanda iş felsefesini, işletmenin değerlerini ve işletmenin diğerlerinden farklı olduğu noktaları da tanımlar. Misyon bir başlangıç noktasıdır. Çalışanlara işlerini nasıl yapmaları gerektiğini göstermeli, topluma işletmenin değerleri ve felsefesi hakkında bilgi vermelidir.¹²² İşletmenin değerlerini de tanımlayan temel çıkış noktası olarak misyon aynı zamanda kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımını da içermektedir. Önce yaklaşım belirlenir sonra bu yaklaşıma uygun sosyal sorumluluk aktiviteleri gerçekleştirilir. Eğer misyonda yer alan yaklaşımı gerçekleştirmek gönüllülük çalışmalarını gerektiriyorsa çalışmalar bu yönde yapılır. Bu durumda bir anlamda tümdengelim söz konusudur.

3.Çalışanların İlgi Alanları ve Toplumsal İhtiyaçlar: Gönüllülük çalışmalarının yaratacağı faydayı artırmak her iki unsuru uygun şekilde bir araya getirmekten geçmektedir. Çalışanların ilgi alanları tanımlanabilmesi kurum içi araştırma yapmayı gerektirmektedir. Aynı zamanda toplumsal ihtiyaçların doğru ve güncel şekle tespiti doğru projelerin yaratılabilmesi için çok önemlidir. Bu konuda STK'ların raporları ve bilgi birikimlerinden yararlanmak yerinde olacaktır. Kurumsal gönüllülük

¹²² Hayri Ülgen, S Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür Yayınları, 2004, s.68.

programları hazırlanmak üzere toplumsal ihtiyaçlar değerlendirilirken çalışanların ilgi ve uzmanlık alanları da göz önünde bulundurulursa hem daha çok gönüllünün katılımı sağlanabilecek hem de gönüllülerin aktiviteyi gerçekleştirirken motivasyonları daha yüksek olacaktır.

4.Kurumsal Gönüllülüğün İyilikseverlik / Yardımseverlik İlkesi ile Uyumlaştırılması: Kurumsal gönüllülük çalışmasının başat amacı toplumsal fayda yaratmak üzerine odaklanmalıdır. Programları iyilikseverlik / yardımseverlik ilkesinden bağımsız düşünmek yersizdir.

5.Başarının Ölçümlenmesi: Ölçümleme en kritik konulardan bir tanesidir. Yaratılan fayda, programın hedefine ulaşıp ulaşmadığı, gönüllülerin performansına ilişkin bilgiler daha sonraki programların başarısına doğrudan etki edecektir. Bazı kriterler belirlenerek ya da var olan standart kriterlerden yararlanarak bu konuda bir ölçümleme standardı belirlemek yerinde olacaktır. Aynı zamanda tüm bu çalışmaların şeffaflık gereği paydaşların ulaşabileceği ve anlayabileceği dilde raporlanması gerekmektedir.

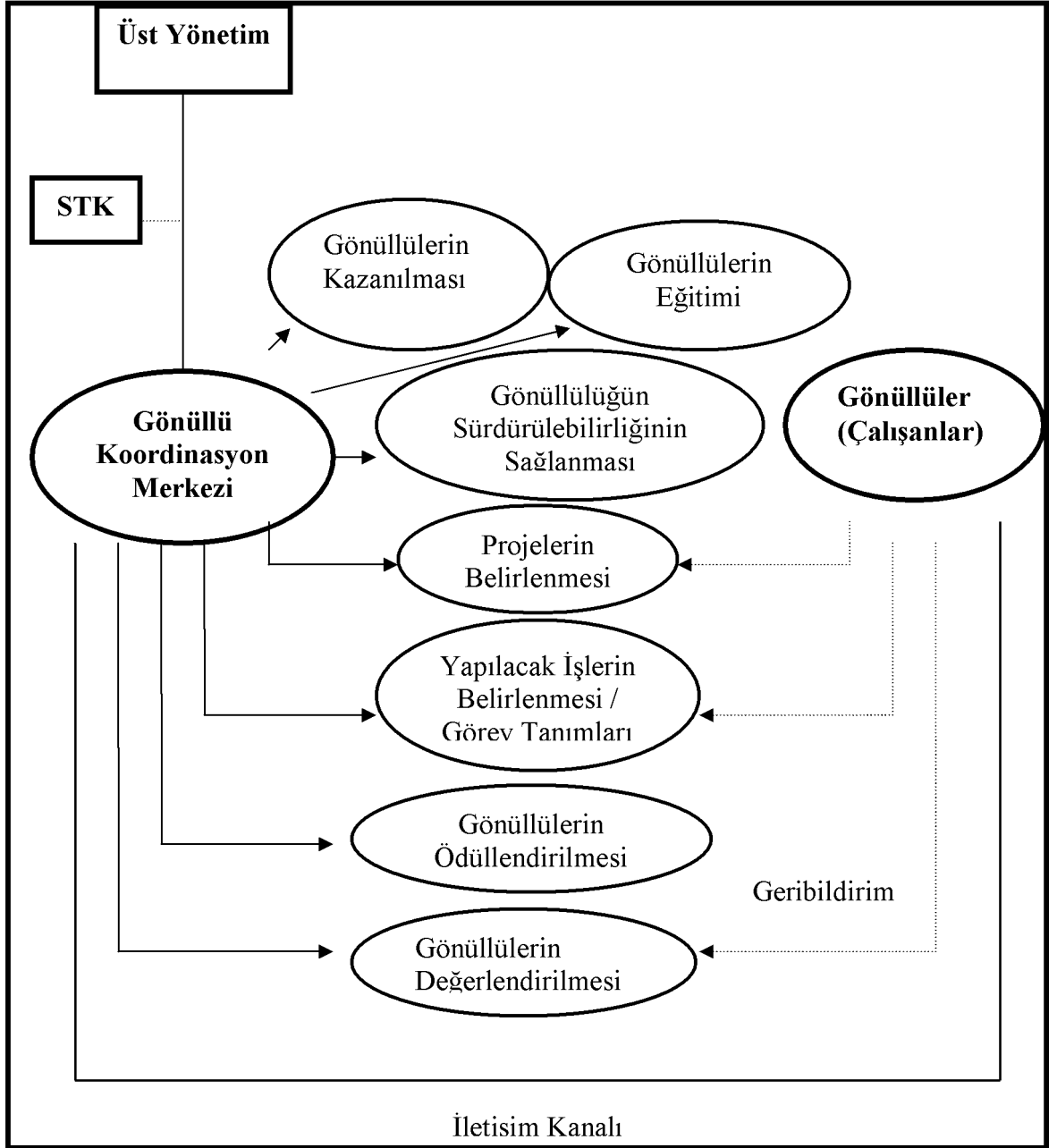
İşletmeler kurumsal gönüllülüğe ilişkin yapılanma süreçlerinde farklı yollardan yararlanabilmektedirler. Ancak tam anlamıyla STK'lardaki gibi olmasa da gönüllülerle ilişkilerini geliştirmek ve sürdürülebilirlik sağlamak için gönüllü yönetimi konusuna önem vermek durumundadırlar. Bazı işletmeler gönüllü yönetiminde STK'lar ile işbirliğine gidebilir, öneri alabilir ya da kendi bünyelerinde gönüllü yönetimi programı oluşturabilirler. İşletmelerde gönüllü yönetimi süreci Şekil 3'de yer alan unsurları kapsayabilir.

Gönüllü koordinasyon merkezi, gönüllülük çalışmalarının doğru ve etkin şekilde koordinasyonunu sağlar. Üst yönetimin desteği, üst yönetime sürekli bilgi akışı ve geri bildirim alınması kurumsal gönüllülük çalışmalarının hem sürdürülebilirliği hem de KSS anlayışıyla örtüşmesi anlamında önemlidir. Koordinasyon merkezi bir kişiden oluştuğu gibi birden fazla kişiden de oluşabilir.

Gönüllü koordinasyonunu yapan kişi ya da kişiler insan kaynakları yönetimi, halkla ilişkiler, iletişim, kaynak geliştirme, toplumu geliştirme, eğitim ve kalkınma, yönetsel beceri konularında bilgi ve deneyime sahip olmalıdır.¹²³

¹²³ Güder, **STK'lar için Gönüllülük ve Gönüllü Yönetimi Rehberi**, s.7.

Şekil 3. Kurumlarda Gönüllü Yönetimi Süreci



Koordinasyon merkezi bir ekipten oluşuyorsa bu farklı konularda uzmanlık sahibi kişilerin oluşturduğu bir ekip olabilir. İletişim nosyonu Şekil 3'deki süreçlerde de gözlenebildiği üzere çok temel bir nosyondur. Sürecin işlemlerini sağlayan temel unsurdur. Kimi durumlarda işletmeler gönüllülüğün kurumda yapılandırılmasından başlayarak diğer tüm süreçlerin yönlendirilmesinde (gönüllülerin kazanılması, gönüllülerin eğitilmesi, gönüllülüğün sürdürülmesi, projelerin belirlenmesi, görev

tanımları, ödüllendirme, ölçümleme / değerlendirme) koordinasyon merkezine destek olabilirler. Aynı bir uygulama alanı olan kurumsal gönüllüğe ilişkin koordinatöre ya da koordinasyon merkezindekilere eğitim verebilirler.

Gönüllü koordinatörü aynı zamanda gönüllü süpervizörü / denetleyicisi olarak rol alır. Süpervizörün amacı çift yönlü iletişim ilkesini gözeterek gönüllülerin yaptıkları işte başarılı olmalarını sağlamaktır. Süpervizörün üstlendiği rollerden bazıları şunlardır:¹²⁴

Tüm işlerin sakin ve olaysız şekilde yürümesini sağlamak.

Çalışma programlarını organize etmek.

Yapılan işin kalitesini tayin etmek.

Sisteme ilişkin sorunlara çözüm bulmak.

Takım toplantılarını planlamak ve liderlik etmek.

Gerektiğinde danışmanlık vermek.

Ekibin / ekiplerin savunucusu olmak.

İletişimi kolaylaştırmak.

Soruları yanıtlamak.

Kurallara ve prosedürlere uyum gösterilmesini sağlamak.

Övgü ve takdirde bulunmak.

Takım ruhunu yüceltmek.

Standartlar tayin etmek.

İşlerin bitiş tarihlerini riayet edilmesini sağlamak.

Eğitim ihtiyacının olup olmadığına karar vermek.

Çatışmaları önlemek.

Büyük resmi görmek.

Limitleri belirlemek.

Örnek alınan kimse olmak.

Çıkabilecek engelleri önlemek.

Performansa geribildirimde bulunmak.

İnsanların gelişimine yardımcı olmak.

¹²⁴ Jarene Frances Lee, Julia M. Catagnus, **Supervising Volunteers**, Ed, Susan J. Ellis, USA, Energize Inc., 1998, s.5.

Çalışanların gönüllülük yapmaları için kazanımları önemli bir uğraştır. Bu çaba kurum ile profesyonel ilişkide olan çalışanın tabiiyetlerinin sömürülmesi anlamına gelmemelidir. Eğer çalışanın gönüllü faaliyetlere katılımı bu tabiiyetler kullanılarak sağlanıyorsa, bu durum bir zorunluluğa dönüşmüş demektir. Daha önce tartışıldığı üzere zorunlu olarak gerçekleştirilen davranışlar ahlaki açıdan sorumluluk alma durumuyla bağdaşmamaktadır. Ayrıca bu faaliyetleri bir zorunluluk olarak dayatan kurumun davranışının ahlakiliği açıdan doğruluğu da tartışılır hale gelmiş olmaktadır. İletişim tekniklerini kullanarak gönüllünün kendi isteğiyle aktivitelerde yer almasını sağlamak ve gönüllülüğün sürdürülebilirliğini sağlamak gereklidir. Katılıma teşvik edici unsurların iletişimi yapılmalıdır. Katılım sağlandıktan sonra gönüllü yaptığı işten olumlu deneyimlerle ayrılıyorsa aynı deneyimi tekrar yaşamak konusunda istekli olacaktır. Gönüllülere verilen sözlerin tutulması, yeterli bilgi aktarımı, desteğin verilmesi, gönüllülerin konuya ilişkin deneyim ve düşüncelerinin değerlendirilmesi gibi unsurlar katılım devamlılığını sağlamaya yardımcı olabilir.¹²⁵

Gönüllülük, sorumluluk sahibi olmayı ve paylaşımcı olmayı gerektiren özel bir aktivite türüdür. Dolayısıyla ilk kez gönüllülük yapacak olan birinin gönüllülük ile ilgili kuralları ve hareket alanını kavrayabilmesi için yönlendirmeye ihtiyacı olacaktır. Eğitim, ilk kez gönüllülük aktivitesi yapacak olanlara verilebileceği gibi saptanan projenin niteliği gerektiriyorsa ayrı bir eğitim de verilebilir. Temel eğitim gönüllülüğün ne olduğundan başlayarak, gönüllülüğün sınırlarını çizmek, sahada karşılaşabileceği çatışmalı durumlarla başa çıkabilmesini sağlamak üzere verilir.

Gerçekleştirilecek proje belirlenirken çalışanların görüş ve önerileri dikkate alınmalıdır. Yönetimin planlayıp gönüllülere dayattığı projeler yerine elbirliğiyle oluşturulmuş, herkesi katkı sağladığı projeler daha fazla sahiplenilecek, katılım daha fazla olacaktır. Proje oluşturulurken dikkat edilecek diğer bir nokta kurum çalışanlarının nitelikleridir. Çalışanların uzmanlıkları, deneyimleri, hobileri, farklı konulardaki becerileri, daha önce gönüllülük yapıp yapmadığı gibi detaylar projenin başarılması ile doğrudan ilişkilidir. Koordinasyon merkezi ilk önce çalışanlarının bir profilini edinmelidir. Gönüllülük ile ilgilenen tüm çalışanlara uygulanacak bir

¹²⁵ Gönüllü Elçiler Buluşması (Toplantı Sunumu), Özel Sektör Gönüllüler Derneği, 18 Ocak 2008.

sormaca formu bu soruları yanıtlayacak, karara varılacak projelerin niteliği konusunda yol gösterici olacaktır.

Uygulanacak gönüllülük programının gönüllüler nezdinde iyi algılanması, güven yaratması, karmaşaya yer vermemesi için detaylı planının yapılması gerekmektedir. Detaylı planda gönüllüye şu konulara ilişkin bilgiler verilmelidir: Gönüllünün görev tanımı, hangi günler ve saatler gönüllülük yapması gerektiği, ne kadar süre ile gönüllülük yapacağı. Planlama aynı zamanda işlerin takibini de kolaylaştıran bir unsurdur.

Ödüllendirme, gönüllülerin motivasyonu ve gönüllülüğün devamı için gerekli önemli bir araçtır. Karşılık beklemeden hizmet etmiş ve başarılı şekilde sorumluluğunu gerçekleştirmiş olan gönüllülerin maddi değer taşımayan şekilde onurlandırılması ya da ödüllendirilmesi gerekmektedir. Takdir ve tebrik etme gibi ödüllendirme yolları gönüllünün ileride yine çalışmalara katılmasına katkıda bulunur. Bu noktada devreye girebilecek üst yönetim ödüllendirmenin gerçekleştirilmesi için doğru aktör olacaktır. Gönüllülere yerinde ve zamanında yapılacak içten bir teşekkür, el sıkışma, kişisel bir not, rozet, sertifika, fotoğraflar, küçük hediyeler, yemekler, kutlamalar gibi aktiviteler ödüllendirme yollarından bazıları olabilir. Bu aktiviteler aynı zamanda gönüllüleri bir araya getirerek kurumun bir parçası olmalarını ve ekip ruhunu hissetmelerini sağlayacaktır.¹²⁶

Gönüllülerin performanslarının değerlendirilmesi gönüllülerin yaptıkları işlerin kurum tarafından önceden belirlenmiş ya da bir STK tarafından önerilmiş olan kriterlere göre değerlendirilmesidir.¹²⁷ Değerlendirme sonucu ortaya çıkan veriler mutlaka gönüllülerle paylaşılmalıdır. Değerlendirmenin kurumsal gönüllülük programları açısından iki önemli yararı vardır. İlki, gönüllülerin motivasyonuna yardımcı olmasıdır. Gönüllülere bu konuda geri bildirim verilmesi onlara verilen değer bir ifadesidir. İkincisi ise gönüllünün çalışma boyunca yaptığı doğru ve yanlışları görebilmesini, kendini değerlendirebilmesini sağlar. Çalışanın kendini geliştirebileceği yönlerini görme şansı verir.

Gönüllü yönetim sürecinin en önemli unsur ise hiçbir aşamada gönüllülerle iletişim bağını koparmamak, gönüllülerin yabancılaşma sürecine girmelerini önlemektir. Çift

¹²⁶ Güder, **STK'lar için Gönüllülük ve Gönüllü Yönetimi Rehberi**, s.14.

¹²⁷ Yaman, "Gönüllülük Psikolojisi ve Gönüllü Yönetimi", s.106.

yönlü iletişim bu yönde başarı sağlanmasında önemi bir yaklaşım olarak belirlenebilir.

2.4.4.1. Kurumsal Gönüllülük ve Kurum İçi İletişim

Rekabet koşullarının ağırlaşması, ekonomik krizlerin küresel dünyanın her köşesini etkilemesi gibi nedenlerle işletmelerin sık sık küçülme girişimlerinde bulunması, çalışanlar üzerindeki performans baskısı, her gün daha fazla kişinin iş bulmak için başvuruda bulunması gibi olaylar bu yüzyılda çalışanlarda genel olarak kendini güvende hissedememe sendromu yaşanmasına sebep olmaktadır. Kişinin iş yaşamına başladığı şirketten emekliye ayrıldığı dönemler günümüzün hızlı ve hareketli dünyasında çok gerilerde kalmıştır. Çalışanlar profesyonellik adına zamanlarını ve entelektüel kapitallerini en çok imkan veren şirketlere kiralamaktadırlar.¹²⁸ Bu durumda güven ortamının düşük mobilitenin yüksek olduğu yeni milenyumda iş yaşamında çalışanlarla iletişimin işletmelerin başarısında özel bir önem taşıdığını belirtmeye gerek yoktur.

Araştırmalar göstermiştir ki; işletme yönetimi çalışanlarla ne kadar erken ve sık iletişim kuruyorsa, çalışanlara güvenin bir göstergesi olarak iyi haberleri olduğu gibi kötülere de paylaşıyorlarsa, süreç içerisinde çalışanların fikir ve görüşlerini ne kadar çok alıyorsa güven ortamı o kadar yükselmektedir.¹²⁹

Halkla ilişkilerin dört temel modelini¹³⁰ ilk tanımlayanlar olan James E. Grunig ve Todd Hunt'a göre dört modelin de günümüz uygulamalarında kullanılması mümkündür. Organizasyonların amaçlarına ve ihtiyaçlarına göre dört modelden birini tercih edip kullanması yanlış değildir; ancak; ideal olan ve yazarlarca da üzerinde durulan iletişim modeli çift yönlü simetrik model olmaktadır.¹³¹ Mükemmellik araştırmasına göre mükemmel halkla ilişkiler departmanları çift yönlü simetrik modeli kullanmaktadırlar.¹³² Açık organizasyon anlayışıyla yönetilen kurumlarda halkla ilişkiler uygulayıcıları kurum içi ilişkilerde iki yönlü simetrik modeli tercih etmektedirler. Bu modelde diğer modellerde olduğu gibi yine basılı

¹²⁸ Seitel, **The Practice of Public Relations**, s.259-260-261.

¹²⁹ A.e., s.264.

¹³⁰ Basın ajansı, kamuoyunu bilgilendirme, çift yönlü asimetrik ve çift yönlü simetrik.

¹³¹ Grunig, Hunt, **Managing Public Relations**, s.43.

¹³² Grunig, Grunig, "Halkla İlişkiler ve İletişim Modelleri", s.312.

iletişim araçlarına gerek duyulmaktadır. Ancak; bu yayınlar yönetim merkezli olmaktan çok çalışan merkezli hale dönüşmüştür. Basılı yayınların içerikleri kurum ve yönetimi hakkında bilgiler, geleceğe ilişkin planlar, kurumun performansı ve problemlerine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Yönetimin çalışanlarla bilgileri samimni bir şekilde paylaşımı sayesinde çalışanlar çalıştıkları şirket hakkında kendi değerlendirmelerini yapabilirler. Simetrik programlarda geleneksel mecralar dışındaki teknolojik mecralardan da (internet gibi) yararlanılmaktadır. Yönetimle yüzyüze ilişkiler ve diyalojik bir ortam, simetrik iletişimin gerçekleşmesi konusunda üzerinde önemle durulan bir konudur.¹³³

Simetrik model, işletmenin tüm paydaşları ile olduğu gibi çalışanlarıyla iletişimde de kullanması gereken iletişim modelidir. Simetrik model kurum içi iletişimi diyalojik bir boyuta taşır. Yönetim ve çalışan arasındaki iletişim kanalları karşılıklı olarak açıktır. Kişilerarası iletişime atfedilen önem artmıştır.

Kurum içi iletişime paydaş yaklaşımı açısından bakıldığında tüm çalışanların segmentlere ayrılması ve iletişim mesajlarının segmentlerin özelliklerine göre belirlenmesi gereği ortaya çıkmaktadır. Bu segmentler tüm çalışanlar, stratejik yönetim (yönetim kurulu, üst yönetim), orta kademe yöneticiler (spervizrler, direktörler, müdürler vb.), çalışma takımları (departmanlar ve bölümler) ve proje takımlarından (eşitli projeler için oluşturulmuş takımlar) oluşmaktadır. Bu segmentlerden en önemlisi tüm çalışanlarla iletişimdir. Hem uygulayıcılar hem de akademisyenler çalışanların kuruma bağlılığını sağlamak için temiz, tutarlı, devamlılığı olan iletişimin gerekliliği konusunda hem fikirdirler. Kurum içi iletişimin dört amacı vardır.¹³⁴

- 1.alışan bağlılığıyla karakterize olan kurum içi ilişkilere katkıda bulunmak
- 2.Çalışanların ait olma duygusunu teşvik etmek.
- 3.Organizasyonun çevresindeki değişimi çalışanların farkına varmasını sağlamak. Dış çevrelerle yapılan iletişimin iletişimini çalışanlara yapmak.
- 4.Organizasyonun evresel değişimlere göre amaçlarını geliştirmesi gerekliliğini anlamalarını sağlamak.

¹³³ Grunig, Hunt, **Managing Public Relations**, s.245-246.

¹³⁴ Mary Welch, Paul R. Jackson, "Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach", **Corporate Communications: An International Journal**, Vol:12, 2007, No:2, s.184-186-188.

Kurumsal kültürün temel elemanlarından olan değerlerin çalışanlar tarafından içselleştirilmesini sağlamak da kurum içi iletişim pratiğinin konusuna girmektedir. İşletmelerin değerlerinin kurumsal davranışa yansıma biçimi KSS olduğunu kabul ettiğimize göre, işletmeler kurumsal kültür içerisinde KSS anlayışlarının iletişimini de çalışanlarına yapmalıdırlar. İşletmenin birincil sosyal paydaş grubunda önemli yeri olan çalışanlara KSS'nin iletişimini yapmak iki yönden önemlidir: ilki, çalışanların yaşamlarının büyük bölümünü geçirdikleri yerler olan işletmeler konusunda bilgi edinme haklarına saygı göstermek ve işletmeyle bütünleşmelerini sağlamak açısından. İkincisi işletmenin KSS olgusuna etik bağlamda yaklaşımının çalışanların motivasyonlarını ve aidiyet duyguları olumlu etkileyerek gönüllü iletişimcilere dönüşmeleri ve nitelikli insan kaynağını işletmeye çekmek açısından. İngiltere kökenli bağımsız araştırma şirketi Ipsos MORI'nin yaptığı bir araştırmaya göre çalışanların çoğunluğu için KSS önemli bir değerdir. İngiltere'de yapılan araştırmaya göre her on çalışanın dokuzu işverenlerinin sosyal sorumluluğunun bilincinde ve çevreye duyarlı olmasının önemli olduğunu (%59'u çok önemli olarak belirtmiştir) belirtmiştir. Kurumsal sorumluluk nitelikli elemanları kuruma çekmek veya kurumda kalmalarını sağlamak adına önemlidir. Çalışanlar ayrıca işverenlerinden kurumsal sorumluluğa ilişkin bilgi alma konusunda çok ilgilidirler. Araştırmaya göre çalışanların %65'i konuyla ilgili raporların kendisine iletilmesini istemektedir. Bu durum işletmelerin sorumluluk raporladıkları paydaşlara bir yenisi daha eklenmelidir. KSS'nin yarattığı etkilerden bir diğeri ise çalışanların işletmenin diğer paydaşlarına ulaşması açısından bir iletişim kanalına dönüşmeleridir. İşletmenin kamuoyuna ulaşmasının en etkili yollarından biri informal iletişimdir. Çalıştığı şirket hakkında olumlu duygulara sahip birinin ağızdan ağıza yoluyla yaydığı bilgiler formal kanallardan gelen bilgilerden daha güvenilir ve inandırıcı olacaktır. Bu anlamda çalışanın kurumsal itibara büyük katkısı söz konusudur.¹³⁵ Çalışanın çalıştığı kuruma bağlılığı ve duyduğu güven yalnızca etik kodlar belirlemek ve etik değerleri ilan etmek ile gerçekleşmemektedir. Dolayısıyla etik bir işletmeden bahsetmek istiyorsak etiğin kurumsal kültürün içinde, çalışanların yüreklerinde ve akıllarında yer alması gerekir. Strateji geliştirip uygulamaktan

¹³⁵ Jenny Dawkins, "Corporate Responsibility: The Communication Challenge", **Journal of Communication Management**, Vol: 9, 2004, No:2, s.116-117-118.

sorumlu kişiler, Çalışanın KSS'ye bağlılığını sağlamaya ve geliştirmeye ilişkin önlemler almayı ihmal etmemelidirler. Bir KSS kültürü geliştirmek adına bu önlemler alınırken en önemlisi sosyal sorumluluğun ortak iynin ve sürdürülebilir geleceğin ortak arayışında temel destek olduğunun unutulmamasıdır.¹³⁶

Kurumsal gönüllülük açısından bakıldığında durum yine çalışanın kuruma bağlılığına çıkmaktadır. Çalışan, kurumun KSS anlayışı konusunda bilgiliyse ve kurumun etik duruşuna inanıyorsa KSS aktivitelerine katılımcılığı doğru oranda etkilenecektir. Tüm bu süreçler çalışanlarla etkili ve sürdürülebilir çift yönlü simetrik iletişim kurulduğu koşulda gerçekleşebilecektir. Gönüllü kazanmanın temeli etkili iletişimdir. Ayrıca gönüllülere yaklaşım biçimi gönüllülerin gönüllülüğe devamı için önemlidir.¹³⁷ Etkili iletişim geribildirimi olan, kaynak ve alıcı arasında dengenin olduğu iletişimdir. İdeal iletişim biçimi çift yönlü simetrik iletişimdir. İşletmeler kurum içinde çift yönlü iletişimi mümkün kılacak alt yapıyı oluşturmalıdır.

2.4.5. Kurumsal Gönüllülük Çalışmalarının Uygulama Boyutu ve Ölçülenmesi

Kurumsal Sosyal Sorumluluk yaklaşımı çerçevesinde kurumsal gönüllülük uygulanmasına karar verildikten sonraki adım bu uygulamaların nasıl yapılacağına ilişkin şekillenmelidir. Uygulamaya yönelik iki yaklaşımdan bahsedilebilir: Merkezileştirilmiş yaklaşım ve merkezsizleştirilmiş yaklaşım.

Merkezileştirilmiş yaklaşım, gönüllülük programlarının tüm süreçlerinin kurumsal yönetim tarafından domine edilmesine dayanır. Gönüllülük yapan çalışanlara yetki ve sorumluluk verme eğilimi yoktur. Çalışanlar daha çok operasyonel bazda katkı sağlarlar. Çalışan katılımcılığı kısıtlıdır.

Bunların yanı sıra merkezileştirilmiş yaklaşımın olumlu yönleri de vardır. Kurumun gönüllülük aktivitelerini tek elden kurumsal misyonun çerçevesinde daha iyi yönlendirebilmesini sağlar. Gönüllülük programının hazırlığı, yürütülmesi, iletişimi ve takibi konularında kalite kontrolünün yapılabilme şansını artırır. Programın geri

¹³⁶ Jane Collier, Rafael Esteban, "Corporate Responsibility and Employee Commitment", **Business Ethics: A European Review**, Vol:16, January 2007, No:1, s.30-31.

¹³⁷ Güder, **STK'lar için Gönüllülük ve Gönüllü Yönetimi Rehberi**, s.10-11.

bildirim ve değerlendirme aşamalarının daha sağlıklı yapılabilmesini sağlar.¹³⁸ Yaklaşımın bir diğer faydasının kurumun kamuoyundaki toplam imajının yönetilmesine ilişkin halkla ilişkiler ve diğer promosyon girişimlerinin işini kolaylaştırdığı vurgulanmaktadır. Ancak KSS faaliyetlerinden biri olarak kabul ettiğimiz kurumsal gönüllülük faaliyetlerinin araçsal bakış açısıyla değerlendirilmesi etik açıdan olumlu olmamaktadır. Dolayısıyla kurum imajına katkısını uzun vadede ve üzerine profesyonel bir iletişim çabası gösterilmeden meydana gelen bir sonuç olarak kabul edebiliriz.

Merkezsizleştirilmiş yaklaşım, bu yaklaşımda çalışanlara daha fazla özerklik ve sorumluluk verilmektedir. Kurumsal yönetim arka planda mutlak bir destekçidir. Karar alımında danışmanlık rolü üstlenmektedir. Yönetim gönüllülük faaliyetlerini sahiplenirken çalışanlara özgür bir hareket alanı sağlar. Bu durumda çalışanlar daha motivasyonu yüksek ve üretken olabilmektedirler.¹³⁹ Örneğin; bir şirkette ast ya da üst çalışanlar yine gönüllülük esasıyla eşit şartlarda bir araya gelerek bir gönüllü takımı oluşturabilir. Gönüllü takımı üst yönetime rapor vermek kaydıyla gönüllülüğe ilişkin koordinasyon, kurum içi iletişim ağı gibi konularda özerk olabilir.

Merkezsiz yaklaşım çalışanların programı sahiplenerek daha motivasyonlu ve bağlılıkla çalışırlar. Çalışanların sorumluluk aldığı programlar doğal olarak hareketli ve sürekliliği olan programlardır. Programlar dolayısıyla çalışanların çeşitli sivil organizasyonlarla bağlantıya geçmeleri kamuoyunun kurum hakkındaki düşüncelerini olumlu etkileyecektir. Lokal çalışanlarca üstlenilen gönüllülük programları kurumsal ofise idari ve koordinasyon açısından daha az yük getirecektir.¹⁴⁰

Merkezi ve merkezsizleştirilmiş olarak adlandırdığımız her iki yaklaşımın biri uygulandığın da diğerinin yaratabileceği potansiyel avantajlardan yoksun kalınmaktadır. Merkezi yaklaşım kabul edildiğinde gönüllülük çalışmalarının katılımcı ve simetrik atmosferi, projelerin devamlılığına ilişkin gönülden çaba ve motivasyon eksik kalırken, merkezsiz yaklaşımla yola devam edildiğinde kurumsal değerlerle programların örtüşmesi, organizasyon, iletişim ve geribildirimlerin

¹³⁸ Hoffmann, **Building Value –The Corporate Volunteer Program as a Strategic Resource for Business**, s.39

¹³⁹ A.e., s.38.

¹⁴⁰ A.e., s.40.

değerlendirilmesi gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla her iki yaklaşımın uygun şekilde bütünleştirilmesi en ideal çözüm olarak görünmektedir. Her kurumun kültürü ve organizasyonel yapısı birbirinden farklı olduğuna göre bu iki yaklaşımın bütünleştirilmesi de farklı farklı olacaktır.

Bir gönüllülük programının stratejik planlaması amaçların belirlenmesi, hedefler ve çalışma planları olmak üzere üç unsuru barındırmaktadır.

Amaçlar, üst yönetim ve koordinasyon merkezi ya da gönüllülerin de katılabileceği toplantılarla belirlenebilir. Amaçların belirlenmesi işi etkileşimli yapılmalıdır. Katılımcıların fikri ve düşünceleri alınmalıdır. Amaçların saptanmasına ilişkin toplantıya katılanların tümü bir sahiplenme duygusu geliştirebilir. Amaçlar organizasyonel boyutta geniş kapsamlı ulaşılabilir, ölçümlenebilir, görünür, esnek ve talep görecektir şekilde olmalıdır. Hedefler daha spesifik amaçları yansıtır. Organizasyonel amaçlar gibi ulaşılabilir, ölçümlenebilir, görünür, esnek ve talep görecektir şekilde belirlenmelidir. Operasyonun her birimi üst amaçlarla uyumlu kendi iç hedeflerini belirlemelidir. İş planları ise belirlenen amaçlar doğrultusunda yapılacak eylemleri içermektedir.¹⁴¹ Her bir görev tanımı için ayrı bir iş planı gerekmektedir.

Ölçümleme ve değerlendirme aşamaları gerçekleştirilen program için sarfedilen emek ve zamanın ne ölçüde yerini bulduğunu diğer anlamda konulan hedeflere ne ölçüde yaklaşıldığının anlaşılmasını sağlar. Ölçümleme programının sürdürülebilirliğinin, gözden geçirilmesi gereken yönlerinin, yarattığı faydanın ortaya çıkmasını sağlar. Kurumsal gönüllülük uygulayan şirketlerin faaliyetlerin takibini ve standardını sağlayabilmek için ölçümleme sistemi kullanmaları gerekmektedir. Bu sistem şirket tarafından geliştirilebileceği gibi bir STK'dan ya da bu konuda profesyonel hizmet veren bir kuruluştan danışmanlık alınabilir. Ölçümleme ve değerlendirme aşamaları üç adımda değerlendirilebilir.

Veri toplama

Sürecin değerlendirilmesi

Etkinin Değerlendirmesi

¹⁴¹ Nancy L. Macduff, **Volunteer Recruiting & Retention**, Ed. Jaine Millgard, 2.bs., Washington, MBA Publishing, 1996, s.35-36.

Veri toplama: Bir kurumsal gönüllülük programını ölçümleyebilmek için gereken veri gönüllü komitesi / yönetim birimi/koordinasyon birimi, gönüllülük yapan çalışanlar ve hizmet alanlar olmak üzere üç gruptan toplanabilir:

Gönüllü komitesi / yönetim birimi / koordinasyon birimi: Kurumlarda gönüllü yönetimi ya da koordinasyonunu gerçekleştirmekten sorumlu takım / birim / kişi gibi unsurlar uygulanan programa ilişkin üzerlerine düşenlerin ne kadarını gerçekleştirdiklerini saptamalıdır.

Genel kurumsal prosedür ve kurallara uygunluk

Program yapılandırılırken yaratılan katılımcı ortam

Kurum içi iletişim araçlarının niteliksel ve niceliksel kullanımı

Görev tanımlarının eksiksiz yapılıp, ilgili kişilere sağlıklı iletilmesi

Liderlik

Bu veriler yönetim biriminin kendi içinde oluşturabileceği kontrol listeleri ile sağlanabilmektedir.

Gönüllülük yapan çalışanlar: Gönüllülük programının en önemli varlığı gönüllülerdir. Gönüllüler olmadan programı gerçekleştirmek ve başarıya ulaşmak mümkün olmayacaktır. Gönüllülere ilişkin veriler titizlik ile tutulmalı ve sonuçlar gönüllülere bildirilmelidir. Bu veriler sonucunda gönüllülüğün sürdürülebilirliğini sağlayacak ve gönüllüleri onore edecek olan ödüllendirme de gerçekleştirilebilecektir. Gönüllülere ilişkin kaydı tutulması gereken unsurlar şunlardır:

Katılımcı çalışanların toplam gönüllülük saati

Her bir katılımcı çalışanın gerçekleştirdiği gönüllülük saati

Gerçekleştirilen aktivite adeti ya da bir projenin içerdiği aktivite sayısı ve ne kadar süre ile devam ettiği

Hizmet alanlar: Tüm KSS programlarında olduğu gibi gönüllülük programlarının başat amacı toplumsal fayda yaratmak olduğuna göre hizmet alan kişi ya da kuruluşlardan gelecek geribildirim değeri büyüktür.

Hizmet verilen STK sayısı

Hizmet verilen insan sayısı

Yapılan çalışmanın maddi olarak yarattığı değer

Sürecin Değerlendirilmesi: Yönetimsel açıdan sürecin etkinliğinin tanımlanabilmesini sağlayan değerlendirme adımıdır. Program stratejisinin ve yönetiminin çalışan tatmini açısından gözden geçirilip daha etkin hale getirilmesi için bilgilenmeyi sağlar. Bu sürece ilişkin sorulabilecek sorulardan bazıları şunlardır:¹⁴²

Programın kurum içi duyurumu başarılı bir şekilde yapıldı mı? Gönüllü kazanılması, bilgi akışının, devamlılığın sağlanması, çift yönlü simetrik iletişim, motivasyonun ve enerjinin yüksek tutulması

Çalışanlar katıldıkları aktivitenin niteliğinde memnun kaldılar mı? Çalışanlara göre programın geliştirilebilecek yönleri nelerdir? Çalışanın yaşadığı olumlu deneyimler gelecek programlara katılım oranını artıracaktır.

Çalışanlar yönetimin aktiviteye ilişkin tutumundan tatmin oldular mı? Çalışanların yönetimi değerlendirmesi gelecek programlar için yönetimin revize edilebilmesini sağlayacaktır.

Etkinin Değerlendirmesi:

Programın çeşitli gruplar üzerinde yarattığı etkinin değerlendirilmesini içerir. Çeşitli soru formlarıyla, programın amaçları üzerinde yapılanmış pek çok faktör ortaya çıkarılabilir.¹⁴³ Etki değerlendirmesine ilişkin üzerinde durulabilecek unsurlardan bazıları şunlardır:

Çalışan tatmininin artması kurum içi iletişime veya verimliliğe etkisi.

Gönüllülük çalışmasına katılımın çalışanların profesyonel ve kişisel becerilerine katkısı.

Kurumsal gönüllülük, KSS çalışmaları içerisinde yer alan bir aktivite olarak değerlendirildiğinden bu çalışmalara ilişkin bilgilerin rutin KSS raporları içerisinde yer alması uygun olacaktır.

¹⁴² Hoffmann, **Building Value –The Corporate Volunteer Program as a Strategic Resource for Business**, s.29.

¹⁴³ A.e., s.30.

3. BÖLÜM: TÜRK ÖZEL SEKTÖRÜNDE KURUMSAL GÖNÜLLÜLÜĞÜN KONUMU VE KURUM İÇİ İLETİŞİM

3.1. Araştırma Konusu

Kurumsal gönüllülük, ülkemizde özel sektör tarafından son yıllarda ilgi gören bir kurumsal sosyal sorumluluk uygulamasıdır. Kurumsal gönüllülük çalışmalarının ortaya koyulması ve proje üretimine dünya genelinde bakıldığında özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının iş birliklerine rastlanmaktadır. İşletmeler, içinde bulundukları toplumun ahlaki özneleridir. Ayrıca işletme çalışanları da üyesi oldukları toplum açısından hem de içinde bulundukları kurumsal yapı içerisinde ahlaki özneler olarak bulunurlar. Ahlaki özneler ise toplumun diğer oluşturucularına karşı sorumluluklar taşımaktadırlar. Kurumsal Sosyal Sorumluluk, etik açıdan doğal olarak örgütün varlığıyla ortaya çıkıyor ise çalışanın ahlaki sorumluluğuna ilişkin kurumsal gönüllülük uygulamaları da örgütün etik davranışının içinde bulunmalıdır. Bu saptamadan yola çıkarak araştırmada kurumsal gönüllüğün Türkiye ölçeğinde iletişim uzmanlığı ve KSS anlayışı açısından nasıl tanımlandığı ve dinamikleri çözümlenmeye çalışılmaktadır.

3.1.1. Araştırma Problemi

İşletmelerin, KSS'nin gerçekleştirilmesi yolunda tavırları çalışmanın ilk bölümünde tartışıldığı üzere farklı şekillerde olabilmektedir; ancak; gerçek anlamda sosyal faydayı yaratabilmek, toplumla bütünleşebilmek, adil ve ahlaki kurumsal davranışı gerçekleştirebilmek işletmenin kendi sosyal çevresine ilişkin olgulara duyarlık göstermesi ve çevresiyle değer temelli iletişim kurması yoluyla mümkün olmaktadır. Bütünleşik ve etik temelli kuramsal yaklaşımlara göre KSS anlayışının taşınması gereken özelliklerin bazıları şöyle belirlenebilir: KSS iş süreçlerinin temelindeki anlayış olmalıdır. Karar verme sürecinde KSS gözetildiğinde iş süreçleri de doğrudan bu yönde etkilenmiş olur. KSS öncelikli olarak 'sosyal faydayı' hedefleyen bir yaklaşım olmalıdır. Amacı kurumsal imajı güçlendirip finansal girdi elde etmek olan sponsorluk çabaları KSS'nin dışındadır. KSS toplumu *daha iyi bir yer* yapmaya,

refahı artırmaya çalışır. KSS bir anlamda örgütlerin ahlaki sorumluluğudur. KSS yaklaşımı;

etik değerlere uygun olmalı,

temel değerler ve inançlar, örgütün KSS davranışıyla somutlaşmalı,

misyonda bu anlayış belirtilmeli,

örgüt davranışları kanun ve prosedürlere uygun olmalı,

sürdürülebilirlik özelliği çok boyutlu olarak var olmalı,

örgütün karar alma sürecinde ve tüm organizasyonel birimlerde etik temelli KSS tutumu sürdürülebilir olmalı,

paydaş farkındalığı ve paydaşlarla simetrik iletişim gerçekleştirilmeli,

örgütün toplumsal fayda hedefleyen KSS projeleri stratejik olarak sürdürülebilir kılınmalı, faydanın devamını sağlayacak uzun soluklu projeler yapılandırılmalı,

projeler toplumun ve çevrenin sürdürülebilirliğine katkıda bulunmalıdır.

Toplumların en güçlü aktörlerinden özel sektörün, ahlaki sorumluluklarını yerine getirmesinin doğal sonucu olarak sürdürülebilir kalkınmaya da katkı sağlamaları gerektiği açıktır. Bu katkının sağlanabildiğinin anlaşılabilmesi için de ortaya çıkan faydanın ölçülmesi gerekmektedir. Ölçümleme KSS stratejilerinin yönünü çizmek için önemlidir. KSS'nin öncül amacı sosyal fayda olsa da örgüt açısından da güven, müşteri bağlılığı, itibar gibi önemli kazanımları bulunmaktadır. Toplum ve örgüt arasında karşılıklı fayda kazanımı ortaya çıkmaktadır.

Yukarıdaki amaçlara yönelik KSS anlayışının gerçekleştirilememesi özel sektörün toplum için yaratabileceği potansiyel faydaya ulaşamama adına büyük bir kayıp olduğu söylenebilir. Önemli olan örgütün çalışanı ve yönetimiyle bu konuya bütüncül bir yaklaşım sergilemeleridir. Çalışandan bağımsız yapılan KSS çalışmasının bir yönü eksik kalacaktır. Kurumsal gönüllülük uygulayan örgütlerin KSS anlayışında daha hassas ve bütüncül bir yaklaşım sergileyip sergileyemediklerinin üzerinde durulması gereken bir konu olduğu yaklaşımından yola çıkılmıştır. Bu bütünsellik yaklaşımında çalışanın demokratik katılımı ve katkısını sağlayabilecek önemli unsur kurumsal gönüllülük çalışmaları olarak belirlenebilir. Çalışan tarafından kurumsal gönüllülüğün anlaşılması ve çalışanın uygulamaya istekli hale getirilmesi anlamında kurum içi iletişime düşen görev son derece önemlidir.

Ülkenin en iyi yetişmiş ve en donanımlı insan gücünü özel sektörde tam zamanlı olarak çalışmaktadır. Bu kalifiye kesimin bilgi ve deneyimini toplumun diğer üyeleri için kullanıyor olması toplumsal dönüşümün gerçekleşmesi, milenyum hedeflerinin gerçekleştirilmesi için eşsiz bir fırsattır. Nitelikli işgücünü elinde bulunduran kurumların üzerine düşen ise bu konuda kolaylaştırıcı rolü üstlenmek olmalıdır. Her özel sektör çalışanı kurumunun yerel çevresinde gönüllülük çalışması gerçekleştirdiğinde ortaya çıkacak etki çok önemli olacaktır. Kurumsal gönüllülüğün Türkiye'deki geçmişi on yılı dahi bulmamaktadır. KSS'nin etik uygulamalarından biri olan kurumsal gönüllülüğün doğru anlaşılacak yaygınlaştırılması önem kazanmaktadır.

3.1.2. Araştırmanın Amacı

Kurumsal gönüllülüğün Türk Özel Sektörü'ndeki mevcut durumunu ve kurumsal gönüllülüğün yapılandırılmasındaki değişkenleri tespit etmek araştırmanın ana amacını oluşturmaktadır. Çalışmanın genelinde temel olarak aşağıdaki üç kavram ve birbirleriyle ilişkisi vurgulanmaktadır.

- 1.Kurumsal Sosyal Sorumluluk Politikaları
- 2.Kurum İçi İletişim
- 3.Kurumsal Gönüllülük

Araştırma iki yönlü bir amaca sahiptir: İlki kurumsal gönüllülüğün mevcut yapılanması hakkında bilgi toplamak, ikincisi üç kavram (KSS politikaları, kurum içi iletişim, kurumsal gönüllülük) arasındaki neden sonuç ilişkilerini incelemektir. Bu doğrultuda araştırma sorularına yanıt bulunacak ve oluşturulan hipotezler sınanacaktır.

3.1.3. Araştırmanın Önemi

Türk Özel Sektörü son yıllarda KSS alanında hızlı bir gelişme göstermiştir. KSS anlayışlarını kurum felsefelerinin bir parçası haline getirmeye başlamış, sağlık, eğitim ve çevre gibi çeşitli projeler üretmeye başlamışlardır. Şirket yöneticilerinin konuya ilişkin bilinç düzeyi yükselmiştir. Performans yönetimi, kamuya açıklık ve güvence konusunda yeterli teknik altyapıya henüz sahip olmamakla birlikte

şirketlerin KSS uygulamaları konusunda olumlu tutumu göze çarpmaktadır. Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı ve Avrupa Komisyonu'nun Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu'nda yer alan araştırmanın sonucuna göre şirketler KSS'yi ana iş stratejileriyle bütünleştirmeye çalışmaktadırlar. Şirketlerle yapılan görüşmelerin %75'inde şirketler stratejik olarak *doğru yolda ilerliyor* ya da *iyi örnek ve ötesi* olarak nitelendirilmiştir. Şirketlerin ikinci doğru yolda oldukları alan ise paydaşlarla ilişkilerdir.¹ Şeffaflık, bağımsız bir denetim uygulanması, yönetim ve performans yönetimi konularında büyük eksiklikler göze çarpmaktadır.

Bu çalışmada kurumsal gönüllülük şirketlerin önemli paydaşlarından olan çalışanlarıyla hem KSS yaklaşımlarını bütünleştirmenin, hem de onlara bu konuda bir alan açmak, bir fayda yaratmak hem de söz söylemek imkanı yaratılması bağlamında desteklenmektedir. Ayrıca kurumsal gönüllülüğün sorumluluk ilkesiyle etik anlamda örtüşmesi, şirketlerin etik temelli KSS uygulamalarını gerçekleştirmede bir yol olma özelliği taşımaktadır. Kurum içi iletişim ise bu sürecin kolaylaştırıcısı olmaktadır. İşletmelerde kurumsal gönüllülük uygulayan şirket sayısı, diğer KSS çalışmalarına oranla çok azdır. Türkiye'deki kurumlar tarafından gerçekleştirilen kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının bir arada görülebileceği bir platform oluşturmak adına 24 Mart 2006'da internet üzerinde <http://www.kurumsalsosyal.com> adlı site yayına girmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluk bilinciyle proje gerçekleştiren kurumların projelerini yayınladıkları bir kaynak haline gelerek bu anlamda Türkiye'nin KSS bilgi bankası olmak amacını taşımaktadır. Bu bilgi bankası kurumların gerçekleştirdikleri projelere ilişkin bilgileri sitedeki yönergeleri izleyerek göndermeleriyle oluşmuştur. Site yöneticileri tarafından herhangi bir filtreleme uygulanmadan şirketler tarafından KSS projeleri adı altında gönderilen çalışmalar yayınlanmaktadır. Hizmetlerin hepsi ücretsiz olarak gerçekleştirilmektedir² Sitenin kurumların KSS projelerini yayınladıkları projeler bölümünde 18 Şubat 2009 tarihi itibarıyla toplam 202 proje yer almaktadır. Bu 202 proje içinde 20 tanesi çalışan gönüllülüğü içeren projeler olarak tespit edilmiştir. Bu rakam yaklaşık olarak her 10

¹ Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk- Değerlendirme Raporu, UNDP – Avrupa Komisyonu – Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği 2008, s.22.

² Hakkımızda, (Çevrimiçi) <http://www.kurumsalsosyal.com>, 18 Şubat 2009.

projeden birinin çalışan gönüllülüğü içerdiği anlamına gelmektedir. Bu oran son derece düşüktür.

Etik KSS uygulaması bağlamında kurumsal gönüllülük Türk özel sektörü için hem anlamlı bir alan olarak dikkate değerdir. Araştırmada elde edilecek sonuçlar iki temel fayda sağlayacaktır. İlki Türkiye’de kısa bir geçmişi olan kurumsal gönüllülük uygulamalarının yapılandırılması konusunda mevcut durumun ortaya çıkarılmasıdır. Kurumsal gönüllülük konusunda daha önce bu kapsamda bir çalışma yapılmamış olmasının yanı sıra hem akademik hem de profesyonel anlamda Türkiye özelinde önemli bilgilere ulaşmaya aracı olacağı düşünülmektedir. İkincisi ise kurumsal gönüllülüğün etik KSS uygulaması için bir alternatif olarak ön plana çıkmasını sağlayacağı düşüncesidir. Kurumsal gönüllülük uygulamasının, günümüz işletmelerinin kurum içi ve dışı paydaşlarla simetrik iletişimi, kurumsal kültürün tabana yayılımını ve çalışan tatmini gibi konuları içselleştirme çabası göz önünde bulundurulduğunda önemli bir açılım sağlayabileceği açıktır.

Genel olarak bu araştırma Türk Özel Sektöründe kurumsal gönüllülüğün yaygınlaştırılması yolunda temel oluşturma yolunda bir adım olmaya adaydır.

3.1.4. Sınırlılıklar

“Türk Özel Sektöründe Kurumsal Gönüllülüğün Konumu ve Kurum İçi İletişim” başlıklı araştırmanın sınırlılıkları iki yöndedir.

İlki; tüm Türk Özel Sektörünü taramak mümkün olmadığından kurumsal gönüllülük uygulaması yaptığını beyan eden şirketler temsil olarak seçilmiştir. Kurumsal gönüllülük uygulaması ya da eğilimi olan şirketlerin Özel Sektör Gönüllüler Derneği çatısında toplanan dernek üyesi şirketler, araştırmanın sınırlılıklarından birini oluşturmuştur.

İkinci sınırlılık araştırmanın zamanlamasına ilişkindir. Kurumsal gönüllülük yapan şirketlerin tüm 2007 yılı boyunca gerçekleştirdikleri aktiviteleri üzerinde yoğunlaşan araştırmanın veri toplama bölümü 26 Kasım 2007’de başlamış 30 Haziran 2008 tarihinde sonlandırılmıştır. Veri toplamanın 30 Haziran 2008 tarihinden sonra sonlandırılma sebebi 2007’ye ait bilgilerin ve izlenimlerin zaman geçtikçe

unutulacağı ve faaliyetleri gerçekleştiren kişilerin zaman ilerledikçe çalıştıkları şirketlerden ayrılma oranının yükseleceği gerçeğidir.

3.2. Yöntem

Araştırmanın amacında açıklandığı üzere ilk olarak kurumsal gönüllülüğün mevcut yapılanmasına ilişkin değişkenler incelenecektir. Buna göre kurumsal gönüllülük çalışmaları yapan şirketlerde kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı; kurumsal gönüllülüğün ele alınış biçimi ve KSS içerisinde konumlandırılması, kurumsal gönüllülük yönetim sürecinde kullanılan iletişim rolü ve biçimleri; çalışanların gönüllülük yapmalarını etkileyen değişkenler bulgulanacaktır. KSS politikaları, kurum içi iletişim ve kurumsal gönüllülük kavramları arasındaki ilişkiyi incelemek için ise araştırma soruları ve hipotezler tespit edilmiştir.

Soru 1. Kurumsal gönüllülük faaliyetleri uygulayan örgütlerin karar verici perspektifinde KSS anlayışları toplumsal faydayı öncelikli olarak gözeten iş etiği temeline dayanan anlayış ile örtüşmekte midir?

Soru 2. Kurumsal gönüllülük faaliyetleri uygulayan örgütlerin gönüllülük çalışmalarında yer alan çalışanlar perspektifinde KSS anlayışları toplumsal faydayı öncelikli olarak gözeten iş etiği temeline dayanan anlayış ile örtüşmekte midir?

Soru 3. Kurumsal gönüllülük faaliyetleri yapan örgütler, KSS stratejileri geliştirirken ağırlıklı olarak iletişim uzmanlığından yararlanırlar mı?

Soru 4. Kurumsal gönüllülük faaliyetleri uygulayan örgütler kurum içinde çift yönlü simetrik iletişim uygularlar mı?

Soru 5. Kurumsal gönüllülük faaliyetleri uygulayan örgütlerde gönüllülük politikaları öncelikli olarak toplumsal faydayı mı gözetir?

Soru 6. Kurumsal sosyal sorumluluk politikaları ve kurum içi iletişimin kurumsal gönüllülüğe etkisi nedir?

Soru 1 ve 2’de yer alan etik temele dayanan KSS anlayışı, ahlaki özne olarak kabul edilen işletmenin gönüllü davranışı sorumluluk içeren davranı kapsayan tutum olarak saptanmaktadır. Bu saptama, iş etiği ve kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki yakın ilişkiyi ortaya koyan R. E. Berenbeim’in kurumsal sosyal sorumluluk ve iş etiğinin son tahlilde bütünleşik olarak ele alan ve M. G. Velasquez’in iş etiğinin çalışma

alanının kurumsal sosyal sorumlulukla da yakın temasta olduğunu savunan görüşlerinden beslenmektedir. En kapsamlı kurumsal sosyal sorumluluk modellerinden birini geliştirmiş olan Archie B. Carroll'ın ekonomik, yasal, etik ve yardımseverlik sorumluluğu olmak üzere dört sorumluluk düzeyinden en sonuncusu ile tamamlanmaktadır. Dördüncü düzey sorumluluk işletmenin gönüllü olarak gerçekleştirdiği sosyal sorumluluk davranışını ifade etmektedir.

Etik temelli KSS anlayışının toplumsal faydayı başat kabul ettiği görüşünün temeli ise yine E. Garriga, D. Melé tarafından temel olarak normatif paydaş kuramı, evrensel haklar, sürdürülebilir kalkınma ve kamu yararı yaklaşımları olarak belirlenmiş olan etik kurumsal sosyal sorumluluk anlayışında bulunabilir. Etik yaklaşımların ana hatları işletmenin paydaşlarının çıkarlarına, haklarına, sürdürülebilirliklerine ve toplumsal faydanın artırılmasına odaklanarak faaliyette bulunmasını ifade eder. Dolayısıyla işletme gönüllülük faaliyeti ile öncelikle toplumsal faydayı hedefliyor olmalıdır.

Soru 3 kurumsal gönüllülüğün gerçekleştirilmesinde iletişim nosyonuna verilen önemin ortaya çıkarılmasına yöneliktir. Kurumsal gönüllülüğün yapılandırılmasında ve çalışanların gönüllülük yapmaya eğilim kazandırılmasında iletişim uzmanlığı önemli rol üstlenmektedir.

Soru 4 ve 5 ise şu saptamalardan yola çıkılarak oluşturulmuştur: Kurum içi halkla ilişkilerin etik organizasyon yaratılmasında önemli bazı katkıları vardır. Çalışanlara yönelik etik programların yapılandırılmasında başı çeker. Demokratik katılımın gereği olarak çalışanları etkileyen bir kararın alınmasında yer alma hakkı çerçevesinde kurum içi halkla ilişkiler organizasyonel etik kodların geliştirilmesinde çalışanların katılımını sağlayabilir. Çalışanlarla çift yönlü simetrik iletişim ile başarılabilir bu katılım ayrıca, çalışanların moralinin yükselmesini, güven ortamının oluşmasını ve çalışanların etik konusunda eğitilmesini sağlar.³ Mükemmel organizasyonların tercih ettiği iletişim biçimi olan simetrik iletişim, kurumsal kültürün temel elemanlarından olan değerlerin çalışanlar tarafından içselleştirilmesini sağlamaktadır. İşletmelerin değerlerinin kurumsal davranışa yansıma biçimi KSS olduğunu kabul ettiğimize göre, işletmeler kurumsal kültür içerisinde KSS

³ Parsons, **Ethics in Public Relations**, s.161.

anlayışlarının iletişimini de çalışanlarına yapmalıdırlar. Paydaş kuramına göre kurumsal yöneticiler, karar alırken farklı grupların çıkarlarını da göz önünde bulundurmalıdırlar. Bunun ilk nedeni paydaşların işletme ya da işletme yönetimiyle bir sözleşme ya da benzeri bir anlaşma içerisinde bulunmaları, ikincisi ise paydaş gruplarının işletme kararlarından etkilenmesidir. İşletmenin en önemli birincil paydaş grupları içinde sayılan çalışanların katılımcılığı bu yönden önemlidir. Çalışanlara KSS'nin iletişimini yapmak iki yönden önemlidir: ilki, çalışanların yaşamlarının büyük bölümünü geçirdikleri yerler olan işletmeler konusunda bilgi edinme haklarına saygı göstermek ve işletmeyle bütünleşmelerini sağlamak açısından. İkincisi, işletmenin KSS olgusuna etik bağlamda yaklaşımının çalışanların motivasyonlarını ve aidiyet duyguları olumlu etkileyerek gönüllü iletişimcilere dönüşmelerini sağlamak ve nitelikli insan kaynağını işletmeye çekmek açısından. İşletmeyle bütünleşen çalışan KSS anlayışını doğru olarak içselleştirecek, gönüllülük aktivitelerine katılmak konusunda daha fazla eğilim gösterecektir. Etik işletme faaliyetleri doğal olarak etik iletişimi de içinde barındırmaktadır. İletişim, işletme etiğini kurumsallaştırılıp yaygınlaştırılması gibi önemli bir işlevi yerine getirmektedir. Kurumsal gönüllülük paydaşlarıyla ilişkide açıklık ilkesi gözetilen kurumsal yapılarda var olabileceği için, kurumsal gönüllülük uygulayan işletmelerin KSS anlayışlarının etik temelli olması kaçınılmazdır.

Araştırma hipotezi, ana hipotez ve alt hipotezlerinden oluşur.

HO: Kurumsal gönüllülük faaliyetleri uygulayan örgütlerde, gönüllülük konusunda karar verici olan yöneticiler ile gönüllülük çalışmalarında yer alan çalışanların şirketin KSS anlayışını değerlendirmeleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark yoktur.

Alt hipotez 1:

“KSS anlayışı için şirketin misyonunun temel oluşturması” ile ilgili yöneticilerin ve gönüllülük çalışmalarında yer alan çalışanların düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Alt hipotez 2:

“Kurumsal değerler ve iş prensiplerinin KSS anlayışını da içermesi” ile ilgili yöneticilerin ve gönüllülük çalışmalarında yer alan çalışanların düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Alt hipotez 3:

“KSS anlayışının şirketin iş etiği yaklaşımıyla bağlantısı” ile ilgili yöneticilerin ve gönüllülük çalışmalarında yer alan çalışanların düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Alt hipotez 4:

“Yeni işe başlayan çalışanların oryantasyon döneminde şirketin kurumsal değerleri, etik ve KSS anlayışı gibi konularda bilgilendirilmeleri” ile ilgili yöneticilerin ve gönüllülük çalışmalarında yer alan çalışanların düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Alt hipotez 5:

“Yönetimin, şirket çalışanlarıyla diyaloga dayalı iletişim gerçekleştirmesi” ile ilgili yöneticilerin ve gönüllülük çalışmalarında yer alan çalışanların düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Alt hipotez 6:

“Yönetimin, şirket çalışanlarıyla iletişimde şeffaflık ilkesini gözetmesi” ile ilgili yöneticilerin ve gönüllülük çalışmalarında yer alan çalışanların düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Alt hipotez 7:

“KSS’nin, şirketin finansal durumunu geliştirmek için yararlanılan yollardan biri olması” ile ilgili yöneticilerin ve gönüllülük çalışmalarında yer alan çalışanların düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Alt hipotez 8:

“KSS aktivitelerinin şirketin imajını güçlendirmek için yapılması” ile ilgili yöneticilerin ve gönüllülük çalışmalarında yer alan çalışanların düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Alt hipotez 9:

“KSS aktivitelerinin itibar kazanmak için yapılması” ile ilgili yöneticilerin ve gönüllülük çalışmalarında yer alan çalışanların düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Alt hipotez 10:

“KSS aktivitelerinin, şirketin kurumsal vatandaş olarak çevresel ve toplumsal fayda yaratabilmesi için yapılması” ile ilgili yöneticilerin ve gönüllülük çalışmalarında yer alan çalışanların düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Alt hipotez 11:

“Şirketin, tüm karar ve aktivitelerinde sosyal paydaşlarına karşı sorumluluğunu gözetmesi” ile ilgili yöneticilerin ve gönüllülük çalışmalarında yer alan çalışanların düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Alt hipotez 12:

“Şirketin, tüm karar ve aktivitelerinde sosyal paydaşlarına karşı şeffaflık ilkesini gözetmesi” ile ilgili yöneticilerin ve gönüllülük çalışmalarında yer alan çalışanların düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Alt hipotez 13:

“Şirketin birincil olarak hissedarlarına ve ortaklarına karşı sorumlu olması ve şirketin ekonomik durumunun iyi olmasının çevresine olumlu olarak yansımaları” ile ilgili yöneticilerin ve gönüllülük çalışmalarında yer alan çalışanların düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Alt hipotez 14:

“KSS uygulamalarını çevresel (yerel – küresel) beklentiler şekillendirmesi, şirketin etik davranışını şekillendiren kurumun dışındaki grupların beklentileri” ile ilgili yöneticilerin ve gönüllülük çalışmalarında yer alan çalışanların düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Alt hipotez 15:

“Şirketin, finansal çıkarlar ve paydaşların isteklerinden bağımsız olarak sorumluluklarını, belirlenmiş - evrensel standart kodlara göre düzenlemesi” ile ilgili yöneticilerin ve gönüllülük çalışmalarında yer alan çalışanların düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Alt hipotez 16:

“KSS stratejilerinde sürdürülebilirlik ilkesi gözetilmesi” ile ilgili yöneticilerin ve gönüllülük çalışmalarında yer alan çalışanların düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Araştırmanın amaçları doğrultusunda iki farklı yöntemden yararlanılmıştır: Tarama yöntemi ve deneme yöntemi. Mevcut durumun tespiti ve betimlenmesini ifade eden

tarama yöntemine göre kurumsal gönüllülük bağımlı değişkeninin var olan ve var olması gereken şekilleri betimlenerek incelenecektir. Deneme yönteminin kullanımıyla ifade edilen ise özel sektörde kurumsal gönüllülüğün kurgulanması, kurum içi iletişim ve KSS yaklaşımı değişkenleri arasındaki neden sonuç ilişkilerinin incelenerek hipotezlerin sınanmasıdır.

İlgili verileri sağlıklı şekilde toplamak için tasarlanan araştırmada niceliksel ve niteliksel yaklaşımların bir arada kullanıldığı karma yöntem seçilmiştir. Konunun çok yönlü olarak ele alınması şirket yöneticileri ve şirket çalışanları olmak üzere iki farklı gruptan veri toplama ihtiyacını ortaya çıkartmıştır. Her iki grubun kendi özel durumlarından ötürü (kişi sayısı, saha ortamı vb.) veri toplama yöntemlerini farklılaştırma yoluna gidilmiştir.

Karma yöntem, veri toplama ve analizi aşamalarında niceliksel ve niteliksel yaklaşımların bir arada kullanılmasıdır. Bu yöntem, sosyal bilimler gibi çok fazla değişkenin söz konusu olduğu çalışma alanlarında kimi durumlarda tercih edilmektedir. Bu araştırmanın amaçları ve sınırlılıkları ile örtüşen en uygun yönelimin *paralel /eş zamanlı karma yöntem* olduğu belirlenmiştir. Bu yönteme göre; niteliksel ve niceliksel veriler paralel olarak toplanarak birbirlerini tamamlayacak şekilde analiz edilirler.⁴

Çalışmada niceliksel veri toplama yöntemi olarak sormaca araştırması⁵ başlığı altında yer alan tekniklerden anket formu tercih edilmiştir. Elektronik posta ya da şirket yetkilisi aracılığıyla ilgili kişilere iletilen formun tercih edilme nedeni çok sayıda şirket çalışanına standardize edilmiş soruları yöneltmek açısından en verimli araç olması, farklı coğrafyalarda bulunan çalışanlara rahat ulaşma imkanı sağlaması, soru içeriklerinin yüz yüze görüşmeye elverişli olmamasıdır.⁶ Anket formu uygulanan ikinci grup ise kurumsal gönüllülük konusunda karar verici olan yöneticilerdir.

Niteliksel veri toplama aracı olarak ise alan araştırmasının sınırları içine giren derinlemesine görüşme tekniği kullanılmıştır. Kurumsal gönüllülük konusunda her

⁴ Abbas Tashakkori, Charles Teddlie, **Mixed Methodology - Combining Qualitative and Quantitative Approaches-**, USA, Sage Publications, 1998, s.47.

⁵ Survey research.

⁶ William Lawrence Neuman, **Social Research Methods –Qualitative and Quantitative Approaches-**, 6. bs., USA, Pearson Education, Inc., 2006, s.299.

bir şirkette karar verici konumda olan tek bir yöneticiyle sormacanın yanı sıra derinlemesine görüşme yapılmıştır. Derinlemesine görüşme, karşılıklı bilgi ve deneyim aktarımını içermesi, katılımcıdan daha fazla bilgi almak üzere araştırmacının inisiyatif kullanabilmesi ve katılımcının doğal sohbet ortamında bilgileri daha rahat aktarması gibi avantajlardan dolayı tercih edilmiştir.⁷

Veri toplama aşaması sonrasında niceliksel ve niteliksel ayrı ayrı analiz edilerek bulgular birbirleriyle karşılaştırılacaktır. Hipotezler çıkan sonuçlara göre değerlendirilecektir.

3.2.1. Araştırma Evreni ve Örneklem Belirlenmesi, Verilerin Toplanması

Araştırma, Türkiye’de faaliyet gösteren kurumsal gönüllülük çalışması yaptığını belirten tüm ölçekteki şirketleri kapsamaktadır. Kurumsal gönüllülük faaliyetlerini gerçekleştiren şirketler de gönüllülük faaliyetlerine katılan çalışanlar ve kurumsal gönüllülük konusunda karar verici yöneticiler araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Evrenin durumu göz önünde bulundurularak, Türkiye’de kurumsal gönüllülük uygulayan veya yapmak üzere altyapı çalışmaları gerçekleştiren şirketleri bir araya toplayan bir sivil toplum kuruluşu üyeleri araştırma evreni olarak kabul edilmektedir. Bu kurum, kurumsal gönüllülük konusunda faaliyet gösteren ilk sivil toplum kuruluşu olan 2002 yılında faaliyetine başlayan Özel Sektör Gönüllüler Derneği (ÖSGD)’dir. Derneğin amaçları, toplum ve özel sektör arasında dinamik bir ilişki yaratmak, şirketler arasında gönüllüğün yayılmasına önderlik etmek, toplumsal ihtiyaçların saptanmasında ve çözümünde sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliği yapmaktır. Şirket çalışanlarının topluma katkı yapması yolunda STK’lar ve şirketler arasında köprü görevi gören derneğin üyelerine gönüllülük programı planı, gönüllü elçi eğitimi, STK projeleri paylaşımı, paylaşım toplantıları, elektronik grup, ÖSGD bülten gönderimi ve okul dostu programı Kitap Okuma Projesi’ne katılım sağlama hizmetleri vermektedir. Ayrıca dernek yönetimi üyelere gönüllü günü (şirket çalışanlarının bir gün boyunca kültür, sanat, eğitim çevre, sağlık vb. konularında yapacakları faaliyetlere destek olunması), gönüllülük projesi (üye şirkete ait bir

⁷ A.e., s.406-407.

gönüllülük projesinin planlama, değerlendirme ve uygulama aşamalarına destek olunması), sosyal farkındalık eğitimleri ve sosyal sorumluluk projeleri (çalışanların yetkinliklerinin STK projelerine katılım sağlamaları yoluyla geliştirilmesi) ve gönüllü yönetimi (gönüllülerin projelere katılımını sağlanmasından proje sonuna kadar olan süreçte danışmanlık verilmesi) konularında destek vermektedir.⁸

Kurumsal gönüllülüğün şirketlerde yaygınlaştırılması ve uygulamanın desteklenmesi konusunda Türkiye’de faaliyet gösteren ilk ve tek dernek olan ÖSGD’ye şirketler kurumsal gönüllülüğü organizasyon bünyesinde yapılandırma ve gönüllülük projeleri gerçekleştirme konularında danışmanlık almak ya da bu konuda işbirliği yapmak gibi nedenlerle üye olmaktadır. Üye şirketlerin kendilerini kurumsal gönüllülük gerçekleştiriyor olarak konumlandıkları açıktır. Üyeler, kurumsal gönüllülük çalışmalarına aktif olarak katılmaya, proje üretmeye istekli Türkiye’de faaliyet gösteren şirketlerden oluşmaktadır. Dolayısıyla ÖSGD üyeleri bu araştırmanın evreni olarak seçilmiştir. Dernek üyeliği, gönüllülük konusunda Türkiye’de faaliyet gösteren firmaların bir anlamda bir çatı altında toplandığı yer olarak betimlenebilir. KSS uygulamalarının kurumsal gönüllülük ayağında çok fazla uygulayıcı şirket olmadığından dernek bir buluşma platformu işlevi görmektedir.

Çalışma 2007 yılı faaliyetleri temel alınarak kurgulandığından ilgili yılın üye şirketleri araştırma kapsamına alınmıştır. Buna göre dernek yönetiminde 1 Aralık 2007 tarihinde alınan bilgiye göre üye şirket adetinin 55 olduğu belirlenmiştir. Alfabetik sıraya göre üye şirketler şöyledir: Akademetre Araştırma ve Ölçümleme Ltd. Şti., Avivasa Emeklilik ve Hayat A.Ş., Arçelik A.Ş., Arge Danışmanlık A.Ş., Assan Alüminyum Sanayi ve Ticaret A.Ş., Aygaz A.Ş., Beyaz Gemi Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri, Bilim İlaç A.Ş., Borusan Holding A.Ş., Boyner Holding A.Ş., Cadbury Schweppes Overseas Ltd./Kent Gıda Maddeleri Sanayi ve Ticaret A.Ş., Cargill Türkiye, Citibank A.Ş., DG Internet ve İletişim Çözümleri Reklamcılık Tic. San. A.Ş., Doğu Grubu, Efes Pazarlama ve Dağıtım Ticaret A.Ş., Ernst&Young Türkiye, Feriye Lokantası, Fortis Bank A.Ş., Garanti Emeklilik ve Hayat A.Ş., Garanti Sigorta A.Ş.(Eureko Sigorta A.Ş.), Global Bilgi Çağrı Merkezi Servisi ve Pazarlama Danışma Hizmetleri A.Ş., Hewlett-Packard Teknoloji Çözümleri Ltd. Şti.,

⁸ Özel Sektör Gönüllüler Derneği, Amaçlarımız/Hizmetlerimiz, Çevrimiçi; www.osgd.org, tarih: 22 Şubat 2009.

HSBC Bank A.Ş., IBM Türk Ltd. Şti., Inteltek İnternet Teknoloji Yatırım ve Danışmanlık Tic. A.Ş., JP Morgan Chase Bank İstanbul Şubesi, Klip Kimyevi Maddeler Tic. A.Ş., Korn Ferry International Türkiye, Levi's Türkiye, M.A.R.K.A. İletişim Hizmetleri, Microsoft Corporation Türkiye, Netron Bilgi İletişim Teknolojileri, Olmuksa International Paper – Sabancı Ambalaj Sanayi ve Tic. A.Ş., Otokoç Otomotiv Tic. San. A.Ş., Pepsi Türkiye, Philip Morris Sabancı Pazarlama ve Satış A.Ş., PricewaterhouseCoopers Türkiye, PRNet Halkla İlişkiler Araştırma Değerlendirme A.Ş., Procter & Gamble Tüketim Malları San. A.Ş., Sabancı Holding, Siemens Sanayi ve Ticaret A.Ş., Somay Hukuk, Uluer Topluma Katkı Stratejileri, Unilever Türkiye, UPS, Ülker, Vestel Dayanıklı Tüketim Malları Paz. A.Ş., Visa Europe, Vista Turizm ve Seyahat A.Ş., Wella Türkiye, Yapı Kredi Bankası A.Ş., Yapı Kredi Emeklilik A.Ş., Young&Rubicam Reklamevi, Zarakol İletişim Hizmetleri A.Ş.

Araştırmamanın problemini daha net ortaya koyabilmek, örneklem seçimini doğru yapabilmek ve etkin veri toplama araçları kullanabilmek adına üye şirketlerdeki ÖSGD bilgi bankasına kayıtlı gönüllü elçilere bir ön bilgi edinme formu gönderilmiştir (Bkz. EK-1). Form, her şirketteki gönüllü elçilere önceden telefonla haber vermek koşuluyla elektronik posta yoluyla gönderilmiş ve yanıt beklenmiştir. 1 Aralık 2007- 31 Ocak 2008 tarihleri arasında araştırma yapılacak olan şirketlere uygulanan formda bilgi alınmak istenen konular şunlardır: Özel Sektör Gönüllüler Derneği'ne üyelik tarihi, kurumsal misyon, şirketin ortaklık yapısı, şirketin cirosu, çalışan sayısı, son bir yıl içerisinde aktif olarak gönüllülük projelerinde yer alan çalışan sayısı, son bir yıl içerisinde gerçekleştirilen gönüllülük faaliyeti adedi.

Sorumluluk alanı 'Kurumsal Sosyal Sorumluluk politikalarıyla ilgili stratejik karar alma sürecine katılan, kurumsal gönüllülük stratejilerinin oluşturulup uygulanmasında söz sahibi olan yönetici' tanımlamasıyla en çok örtüşen yöneticinin unvanı ve birimi.

Kurumsal Gönüllülük çalışmalarının koordinasyonunun yürütüldüğü oluşum/yapı.

Üye şirketlerdeki gönüllü elçilerin gönderdikleri yanıtlar çerçevesinde çalışmanın uygulanmasına elverişli şirket sayısı **55** adet şirket içerisinde **19** adet olarak tespit edilmiştir. Şirket çalışanlarından 2007 yılında en az bir kişinin, en az bir kurumsal gönüllülük faaliyetinde yer almış olma ön ilkesi ile yapılan değerlendirme sonucunda

üyelerin aşağıda açıklanan kategorilerde ele alınabileceği görülmüştür. Araştırmanın sonraki aşamaları olan gönüllülük yapan çalışanlara anket ve ilgili yöneticilerle derinlemesine görüşme ve anket uygulamaları için belirlenen 19 üye şirket şöyle tespit edilmiştir:

Yeni üyeler: Üye şirketlerden 4 tanesinin üyeliği 1 Aralık 2007 itibariyle başladığından henüz herhangi bir gönüllülük aktivitesi gerçekleştirmemişlerdir. Dolayısıyla uygulama dışında bırakılmışlardır. (Doğuş Grubu, Netron Bilgi İletişim Teknolojileri, Pepsi Türkiye, PricewaterhouseCoopers)

Uzmanlık desteği veren üyeler: Üye şirketin faaliyet gösterdiği alana ilişkin derneğe bedelsiz hizmet vermektedirler. ÖSGD üyesi 8 şirket kendi iş kollarına ilişkin uzmanlık ve danışmanlık desteği vermektedir. Dolayısıyla uygulama dışı bırakılmışlardır. (Akademetre Araştırma ve Ölçümler Ltd. Şti., Feriye Lokantası, M.A.R.K.A İletişim Hizmetleri, Somay Hukuk, Uluer Topluma Katkı Stratejileri, UPS, Young&Rubicam Reklamevi, Zarakol İletişim Hizmetleri A.Ş.)

Araştırmaya katılmaya isteksiz üyeler: Bağlantı kurulan şirketin araştırmacıya konu ile ilgili bilgi vermek istememişler ya da ilke olarak akademik araştırmalara katılmamaktadırlar. 1 şirket ilke olarak araştırma ile ilgili herhangi bir çalışmaya katılmak istememektedir. (JP Morgan Chase Bank İstanbul Şubesi)

Ön bilgi formuna yanıt vermeyen üyeler: Gönüllü elçiler aracılığıyla ön bilgi edinme formu ulaştırılan ancak yanıt vermeyen 7 üye vardır. Formu yanıtsız bırakmaları katılım konusunda isteksiz oldukları yönünde değerlendirilmiştir. Dolayısıyla uygulama dışı bırakılmışlardır. (Otokoç Otomotiv Tic. San. A.Ş, Visa Europe, Vista Turizm ve Seyahat A.Ş., Wella Türkiye, Siemens Sanayi ve Ticaret A.Ş., Sabancı Holding, Garanti Emeklilik ve Hayat A.Ş.)

Yetersiz kayıt tutan üyeler: Üye şirketlerin bazılarının araştırma konusu ve ön bilgi formunda yöneltilen sorulara yanıt veremeyecek durumda olmasıdır. Bunun sebebi yapılan işlere ilişkin kayıt altında herhangi bir belge ya da bilgi bulunmayışı ve organizasyon yapısındaki değişikliklerdir. 1 şirket gönüllülük çalışmasıyla ilgili hiçbir kayıt bulamamıştır. (Cadbury Schweppes Overseas Ltd./Kent Gıda Maddeleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.)

Aktif olmayan üyeler: Kurumsal gönüllülük konusunda son bir yıl içerisinde en az 1 proje gerçekleştirmemiş üyelerdir. Son bir yıl içerisinde 12 şirket gönüllülük

çalışması yapmamıştır. Dolayısıyla bu kategorideki üyeler uygulama dışında bırakılmıştır. (Avivasa Emeklilik ve Hayat A.Ş., Assan Alüminyum Sanayi ve Ticaret A.Ş., Borusan Holding A.Ş., DG Internet ve İletişim Çözümleri Reklamcılık Tic. San. A.Ş., Efes Pazarlama ve Dağıtım Ticaret A.Ş., Global Bilgi Çağrı Merkezi Servisi ve Pazarlama Danışma Hizmetleri A.Ş., Inteltek Internet Teknoloji Yatırım ve Danışmanlık Tic. A.Ş., Korn Ferry International Türkiye, Microsoft Corporation Türkiye, PRNet Halkla İlişkiler Araştırma Değerlendirme A.Ş., Ülker, Vestel Dayanıklı Tüketim Malları Paz. A.Ş.,)

Kurumdan bağımsız organizasyon yapıları: Araştırmada benimsenen kurumsal gönüllük ön kabulüne göre üye şirketlerin kurumsal gönüllülük politikalarını kurum stratejisinde yer alması gerekmektedir. Bu kategori belirlenen ön ilkenin dışında kalan üyelere ilişkindir. Çalışanların inisiyatifinde kurumdan bağımsız olarak yapılandırılmış dernek, komite gibi organizasyonlar. Bu yapılar araştırma evreni içerisinde iki tipte görülmüştür. İlk tip, gönüllülüğe istekli çalışanların dernek kurarak çalışmalarını bu dernek üzerinden yürütmeleridir. Derneğe kurum dışından gönüllüler de katılabilmekte, bir çalışanın firma ile profesyonel ilişkisi kesilse dahi dernek üyeliği devam etmektedir. Tamamen bağımsız bir yapı olan derneğin kurumun kurumsal sosyal sorumluluk veya iç iletişim politikalarıyla ilgisi yoktur. İlk tipi temsil eden 2 adet üye tespit edilmiştir. (Klip Kimyevi Maddeler Tic. A.Ş., Unilever Türkiye)

İkinci tip, yapıda şirketin çalışanları yine kurumsal politikalardan bağımsız olarak informal iletişim kanallarıyla organize olarak dernek gibi kurumsal bir yapılaşmaya gitmeden aktivitelerde bulunmaktadır. Bu çalışmalar kurumsal politikalardan bağımsız olup kayıt altına alınmamaktadır. Bu tip yapılanma 1 üye kurumda tespit edilmiştir. (Philip Morris Sabancı Pazarlama ve Satış A.Ş.)

Araştırma örneklemini oluşturan kurumsal gönüllülük çalışmaları gerçekleştiren üyeler: Ön bilgi edinme süreci sonucunda 2007 yılında kurumsal gönüllülük faaliyeti gerçekleştirmiş toplam 19 üye şirket tespit edilmiştir. Araştırmanın sonraki aşamalarını gerçekleştirmek üzere 1 Şubat 2008 - 30 Haziran 2008 tarihleri arasında 19 şirketin çalışan ve yöneticileriyle derinlemesine görüşme ve anket çalışmaları gerçekleştirmek üzere girişimde bulunulmuştur. (Arge Danışmanlık A.Ş., Arçelik A.Ş., Aygaz A.Ş., Beyaz Gemi Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri, Bilim İlaç A.Ş.,

Boyner Holding A.Ş., Cargill Türkiye, Citibank A.Ş., Ernst&Young Türkiye, Fortis Bank A.Ş., Garanti Sigorta A.Ş.(Eureko Sigorta A.Ş.), Hewlett-Packard Teknoloji Çözümleri Ltd. Şti, HSBC Bank A.Ş., IBM Türk Ltd. Şti., Levi's Türkiye, Olmuksa International Paper – Sabancı Ambalaj Sanayi ve Tic. A.Ş., Procter & Gamble Tüketim Malları San. A.Ş., Yapı Kredi Bankası A.Ş., Yapı Kredi Emeklilik A.Ş.)

Ön bilgi formunda gelen yanıtlara göre örneklemden en etkili veri toplama teknikleri daha önce de belirtildiği gibi hem niceliksel hem de niteliksel olarak kullanılmıştır. Niceliksel olarak sormaca araştırmalarından anket formu kullanılmış, niteliksel olarak ise alan araştırması içerisinde değerlendirilen derinlemesine görüşme formu kullanılmıştır.

Anket formunun içeriği (Bkz. EK-2) çalışanların KSS ve kurumsal gönüllülüğe ilişkin düşünce ve yaklaşımlarını ölçmeye, bu konuda hangi mesajları hangi kanallarla aldıklarını bulgulamaya yöneliktir. Derinlemesine görüşme yapılan kitle ise 19 şirketin her birinde ön bilgilendirme formunda yer alan 'Kurumsal Sosyal Sorumluluk politikalarıyla ilgili stratejik karar alma sürecine katılan, kurumsal gönüllülük stratejilerinin oluşturulup uygulanmasında söz sahibi olan yönetici' tanımlamasıyla en çok örtüşen yöneticinin unvanı ve biriminin sorulduğu soruya verilen yanıtlara göre belirlenmiştir. Bu tekniğin yöneticilerin konuya yaklaşımını derinlemesine anlamak, örgütün KSS politikalarını ve bu konudaki genel söylemini ortaya çıkartmak bakımından verimli olduğu söylenebilir (Bkz. EK-3). Yöneticilerden veri toplamak için kullanılan diğer bir araç ise anket formudur. Hem kontrol sorusu uygulayabilmek bakımından hem de çalışanların yanıtlarıyla istatistiki olarak karşılaştırma yapılabilmesi açısından anket formunda çalışanlara sorulan sorulardan bazıları yer almıştır. Bu ortak sorular kullanılarak yöneticiler için ayrı bir form oluşturulmuştur (Bkz. EK-4).

Yapılan araştırmada evren, kurumsal gönüllülük çalışmalarına katılan üye şirket çalışanlarıdır. Çalışan sayısı ön bilgi formunda şirketlerden talep edilmiş bilgiler dahilindedir. Aynı zamanda şirket ölçeği bakımında bir gösterge olarak değerlendirilebileceğinden şirketler arasında kategorileendirme ölçütü olarak kabul edilmiştir. Orantılı tabakalama yöntemi ile seçilen örnekleminin kullanıldığı çalışmada araştırılacak yığın toplam 19 şirketin çalışan sayıları bazında 5 kategoriye

ayrılmasıyla tabakalandırılmıştır. Çalışan sayılarının işlevi tabakalaştırmayı sağlamasından ileri gelmektedir.

Yığının tabakalara ayrılması, bilgi toplamayı kolaylaştırması, her bir tabakaya ilişkin bilgilerin isteniyor olmasından kaynaklanmaktadır.⁹ Araştırmanın evreni tezin konusunu da oluşturan kurumsal gönüllülük projelerinde yer alan çalışanlardır. Dolayısıyla 19 şirketin toplam gönüllü sayısı araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni (N) 1932'dir. 1932 kişiye pratik olarak anket uygulamak mümkün olmadığından, evreni temsil edeceği düşünülen bir oran seçilmiştir. 1932 kişinin %10'una uygulanması (n=194) planlanan anket çalışması, her bir tabakanın kendi içinde %10'u alınarak hesaplanmıştır.

Tablo 6 çalışan sayısına göre oluşturulmuş kategoriler ve gönüllü sayıları ön bilgi formlarına ve araştırma sürecinde şirket bildirimlerine göre revize edilmiş rakamlara ilişkin bilgileri içermektedir. Bu tabloya göre 2 şirket (Aygaz A.Ş. ve Arçelik A.Ş.) çalışan anketi uygulamasında yer almayacaklarını bildirdiklerinden. Toplam örneklem içerisinde sayısal olarak yer almasına rağmen uygulamada, hedeflenen anket sayısını 40 adet aşağıya çekmiştir. Bu tabloya göre, çalışan anketi uygulanan şirket sayısı **15**, yönetici anketi uygulanan şirket sayısı **14**, derinlemesine görüşme uygulanan şirket sayısı ise **15** adet olarak son şeklini almıştır.

⁹ Taro Yamane, **Temel Örnekleme Yöntemleri**, Çev. A. Esin, M.A. Bakır, C. Aydın, E. Gürbüzsel, 2. bs., İstanbul, Literatür Yayınları, 2006, s.121.

Tablo 6. Araştırmaya Katılan Şirketlerin Çalışan Sayıları, Kurumsal Gönüllülüğe Katılan Çalışan Sayıları ve Araştırmaya Katılım Durumları

Kategoriler	Şirket	Çalışan Sayısı	Gönüllü Sayısı	Araştırmaya Katılım Durumu
1. kategori: 0-100 çalışan	ARGE	10	5	*
	Beyaz Gemi	6	4	*
2. kategori: 101-500 çalışan	Cargill Türkiye	280	30	*
	IBM Türk	300	20	*
	Garanti Sigorta (Eureko Sigorta)	450	35	Derinlemesine görüşmeye iştirak edilmedi
	Hewlett-Packard	310	20	*
	Aygaz	1000	200	Ankete iştirak edilmedi
3.kategori: 501-1000 çalışan	Ersnt&Young	700	4	Derinlemesine görüşme ve anket uygulamalarına iştirak edilmedi
	Levi's Türkiye	993	30	Gönüllü sayısı revize edildi. (eski 418) Yönetici anketine iştirak edilmedi
	Procter & Gamble	1000	20	*
	Yapı Kredi Emeklilik	935	15	*
	Olmuksa	750	120	Gönüllü sayısı revize edildi. (eski 750) *
	Bilim İlaç	1850	300	*
4. kategori: 1001-5000 çalışan	Citibank	2500	100	*
	Boyner Holding	4800	260	*
	Fortis	4882	20	*
	Arçelik	17000	200	Derinlemesine görüşme ve anket uygulamalarına iştirak edilmedi
5. kategori: 5001- + çalışan	Yapı Kredi Bankası	13801	49	Derinlemesine görüşme ve yönetici anketine iştirak edilmedi
	HSBC	5500	500	Gönüllü sayısı revize edildi (eski 3245)*

* Çalışan anketi, yönetici anketi ve derinlemesine görüşme aşamalarının tümüne katılan şirketler

Orantılı Tabakalama Örnekleme yöntemiyle tüm gönüllüler evreninden seçilmiş örneklemin kategori ve şirket bazında açılımı Tablo 7’de gösterilmiştir. Sormaca her kategoride toplam evrenin %10’una tesadüfı olarak uygulanmıştır.

Tablo 7. Kategori ve Şirket Bazında Evren ve Örneklem Sayısı Dağılımı

Kategoriler	Şirket	Gönüllü Sayısı	Kategori bazında gönüllü sayısı (evren)	Kategori bazında gönüllü sayısı (örneklem)
1. kategori: 0-100 çalışan	ARGE	5	9	1
	Beyaz Gemi	4		
2. kategori: 101-500 çalışan	Cargill Türkiye	30	105	11
	IBM Türk	20		
	Garanti Sigorta (Eureko Sigorta)	35		
	Hewlett-Packard	20		
3.kategori: 501-1000 çalışan	Aygaz	200	389	39
	Ersnt&Young	4		
	Levi's Türkiye	30		
	Procter & Gamble	20		
	Yapı Kredi Emeklilik	15		
	Olmuksa	120		
4. kategori: 1001-5000 çalışan	Bilim İlaç	300	680	68
	Citibank	100		
	Boyner Holding	260		
	Fortis	20		
5. kategori: 5001- + çalışan	Arçelik	200	749	75
	Yapı Kredi Bankası	49		
	HSBC	500		
Toplam gönüllü sayısı (N)= 1932 Örneklem(n)= 194				

Seçilen örneklem ile gerçekleştirilen anket uygulamasının rakamsal içeriği Tablo 8’de açıklanmıştır.

Tablo 8. Tabaka ve Şirket Bazında Uygulanan Anket Sayısı

Kategoriler	Şirket	Şirket başına uygulanması gereken anket sayısı/uygulanan anket sayısı	Kategori bazında gelmesi gereken anket sayısı / uygulanan anket
1. kategori: 0-100 çalışan	ARGE	0,5 / 1	1 / 3
	Beyaz Gemi	0,4/ 2	
2. kategori: 101-500 çalışan	Cargill Türkiye	3/ 1	11 / 16
	IBM Türk	2 / 0	
	Garanti Sigorta (Eureko Sigorta)	3,5 / 10	
	Hewlett-Packard	2 / 5	
3.kategori: 501-1000 çalışan	Aygaz	20 / 0	39 / 57
	Ersnt&Young	0,4/ 0	
	Levi's Türkiye	3 / 3	
	Procter & Gamble	2 / 3	
	Yapı Kredi Emeklilik	1,5 / 4	
	Olmuksa	12 / 47	
4. kategori: 1001-5000 çalışan	Bilim İlaç	30 / 16	68 / 56
	Citibank	10 / 10	
	Boyner Holding	26 / 26	
	Fortis	2 / 4	
5. kategori: 5001 - + çalışan	Arçelik	20 / 0	75 / 27
	Yapı Kredi Bankası	4,9 / 7	
	HSBC	50 / 20	
Toplam: 194 / 159			

Tablo 8’de görüldüğü gibi bazı tabakalarda hedeflenenin üzerinde uygulanmış anket sayıları göze çarpmaktadır. Uygulama aşamasında hatalı anket gelebileceği olasılığı hesaba katılarak %10 oranından daha fazla sayıda anket uygulanmıştır. Ancak hatalı anket sayısı beklenenin çok altında olduğundan 1, 2 ve 3. kategorilerde beklenenin üzerinde anket sayısı göze çarpmaktadır. Eksik kalan anketlerin dezavantajı diğerlerinden gelen fazla sayıda doğru anket formuyla giderilmeye çalışılmıştır.

Diğer bir veri toplama yöntemi ise yöneticilerle yapılan derinlemesine görüşmelerdir. Tablo 6’da detaylı olarak gösterildiği üzere 19 yönetici arasından 15 kişi ile görüşme gerçekleştirilebilmiştir. Görüşme yapılamayan şirketlerden biri olan Ernst & Young Türkiye ön bilgi edinme formuna yanıt vermesine rağmen görüşme ve anket

alışmasına ilişkin talepleri araştırma süreci boyunca yanıtsız bırakmıştır. Garanti Sigorta A.Ş.(Eureko Sigorta A.Ş.), anket çalışmasına katılmış ancak yöneticinin iş yoğunluğundan dolayı derinlemesine görüşmeyi gerçekleştirememiştir. Arçelik A.Ş. araştırmaya katılmaktan vazgeçerken, görüşme yapılamayan diğer şirket olan Yapı Kredi Bankası A.Ş. ise yine iş yoğunluğundan ötürü görüşmeyi gerçekleştirememiştir. 15 şirketin yöneticilerine derinlemesine görüşme sırasında ayrıca bir sormaca formu da yöneltilmiş, böylece çalışan anketleri ile istatistiki bir karşılaştırma imkanı elde edilmiştir.

Araştırmaya başlamadan önce araştırma sorularına son şeklini vermek, soruları ve araştırma sonucunu daha sağlıklı hale getirmek için Arge Danışmanlık A.Ş. pilot şirket olarak seçilmiştir. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti veren Arge Danışmanlık A.Ş.’nin pilot şirket olarak belirlenmesinin sebebi “yönetim kalitesini geliştirerek değer yaratmak” misyonu, “birlikte çalıştığı kurumlar için yarattığı katma değer ve toplumsal katkılarıyla örnek ve önder olmak” vizyonu ile kendini konumlandırmasıdır. Faaliyet alanı gereği özel sektörün iç yapısı, işleyişi hakkında derinine bilgi sahibi olan ve çalışanlarını hafta da bir gün gönüllülük yapmaları için teşvik eden şirketin pilot olarak belirlenmesi soru içerik ve biçimlerine katkı sağlamıştır. Şirkette yapılan çalışma sonrasında çalışan anketi, yönetici anketi derinlemesine görüşme soru formlarına son şekilleri verilmiştir.

3.3. Araştırma Bulguları

Araştırma verileri sosyal bilimlerde veri analizi için kullanılan SPSS programına aktarılarak işlenmiştir. İlk önce çalışanlar ve yöneticilerle yapılan anketin verileri analiz edilmiş. Her iki gruptan elde edilen veriler birbiriyle karşılaştırılmıştır. Daha sonra yöneticilerle yapılan derinlemesine görüşme nitel araştırmaların analiz türlerinden olan betimsel analiz ile incelenmiştir. Tüm verilerin analizi yapıldıktan sonra bulgularla ilgili değerlendirmeler ve yorumlar sonuç kısmında ele alınmıştır.

3.3.1. Kurumsal Gönüllülük Aktivitelerine Katılan Çalışanlarla Yapılan Anketlerin Analizi

Elde edilen veriler tüm yönleriyle frekans dağılımı ve yüzdelere şeklinde ortaya konulmuştur.

Tablo 9. KSS Kavramının Gönüllülük Yapan Çalışanlar İçin Ne İfade Ettiğine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	10	6,3
Ekonomik sorumluluğun yerine getirilmesi	9	5,7
Yasalara uygunluk	11	6,9
Etik	11	6,9
Yardımseverlik	118	74,2
Total	159	100,0

Ankete katılanların %6,3'ü cevap vermemiştir. %5,7'si ekonomik sorumluluğun yerine getirilmesi, %6,9'u yasalara uygunluk, %6,9'u etik, %74,2'si yardımseverlik olarak cevap vermiştir.

Tablo 10. Şirket Misyonunun KSS Anlayışına Temel Oluşturmasına İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	21	13,2
Katılmıyorum	1	,6
Fikrim yok	12	7,5
Katılıyorum	81	50,9
Kesinlikle Katılıyorum	44	27,7
Total	159	100,0

Ankete katılanların %13,2'si cevap vermemiştir. %0,6'sı katılmıyorum, %7,5'i fikrim yok, %50,9'u katılıyorum, %27,7'si kesinlikle katılıyorum olarak cevap vermiştir.

Tablo 11. Kurumsal Değerler Ve İş Prensiplerinin KSS Anlayışına Temel Oluşturmasına İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	23	14,5
Katılmıyorum	1	0,6
Fikrim yok	13	8,2
Katılıyorum	77	48,4
Kesinlikle katılıyorum	45	28,3
Total	159	100,0

Ankete katılanların %14,5'i cevap vermemiştir. %0,6'sı katılmıyorum, %8,2'si fikrim yok, %48,4'ü katılıyorum, %28,3'ü kesinlikle katılıyorum olarak cevap vermiştir.

Tablo 12. İş Etiğinin KSS Anlayışına Temel Oluşturmasına İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	22	13,8
Kesinlikle katılmıyorum	1	0,6
Katılmıyorum	2	1,3
Fikrim yok	13	8,2
Katılıyorum	73	45,9
Kesinlikle katılıyorum	48	30,2
Total	159	100,0

Ankete katılanların 13,8 i cevap vermemiştir. %0,6'sı kesinlikle katılmıyorum, %1,3'ü katılmıyorum, %8,2'si fikrim yok, %45,9'u katılıyorum, %30,2'si kesinlikle katılıyorum olarak cevap vermiştir.

Tablo 13. Çalışanların Oryantasyon Döneminde Şirketin Kurumsal Değerleri, Etik ve KSS Anlayışı Gibi Konularda Bilgilendirilmelerine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	20	12,6
Katılmıyorum	13	8,2
Fikrim yok	22	13,8
Katılıyorum	57	35,8
Kesinlikle katılıyorum	47	29,6
Total	159	100,0

Ankete katılanların, %12,6'sı cevap vermemiştir. %8,2'si katılmıyorum, %13,8'i fikrim yok, %35,8'i katılıyorum, %29,6'sı kesinlikle katılıyorum olarak cevap vermiştir.

Tablo 14. Diyaloğa Dayalı İletişimin Gerçekleştirilmesine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	21	13,2
Kesinlikle katılmıyorum	1	0,6
Katılmıyorum	9	5,7
Fikrim yok	13	8,2
Katılıyorum	73	45,9
Kesinlikle katılıyorum	42	26,4
Total	159	100,0

Ankete katılanların %13,2'si cevap vermemiştir. %0,6'sı kesinlikle katılmıyorum, %5,7'si katılmıyorum, %8,2'si fikrim yok, %45,9'u katılıyorum, %26,4'ü kesinlikle katılıyorum olarak cevap vermiştir.

Tablo 15. İletişimde Şeffaflık İlkesinin Gözetilmesine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	20	12,6
Kesinlikle katılmıyorum	2	1,3
Katılmıyorum	12	7,5
Fikrim yok	23	14,5
Katılıyorum	62	39,0
Kesinlikle katılıyorum	40	25,2
Total	159	100,0

Ankete katılanların %12,6'sı cevap vermemiştir. %1,3'ü kesinlikle katılmıyorum, %7,5'i katılmıyorum, %14,5'i fikrim yok, %39'u katılıyorum, %25,2'si kesinlikle katılıyorum olarak cevap vermiştir.

Tablo 16. KSS'nin Şirketin Finansal Durumunu Geliştirmek İçin Yararlanılan Yollardan Biri Olmasına İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	21	13,2
Kesinlikle katılmıyorum	29	18,2
Katılmıyorum	54	34,0
Fikrim yok	26	16,4
Katılıyorum	21	13,2
Kesinlikle katılıyorum	8	5,0
Total	159	100,0

Ankete katılanların %13,2'si cevap vermemiştir. %18,2'si kesinlikle katılmıyorum, %34'ü katılmıyorum, %16,4'ü fikrim yok, %13,2'si katılıyorum, %5'i kesinlikle katılıyorum olarak cevap vermiştir.

Tablo 17. KSS Aktivitelerinin Şirketin İmajını Güçlendirmesine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	21	13,2
Kesinlikle katılmıyorum	10	6,3
Katılmıyorum	29	18,2
Fikrim yok	17	10,7
Katılıyorum	57	35,8
Kesinlikle katılıyorum	25	15,7
Total	159	100,0

Ankete katılanların %13,2'si cevap vermemiştir. %6,3'ü kesinlikle katılmıyorum, %18,2'si katılmıyorum, %10,7'si fikrim yok, %35,8'i katılıyorum, %15,7'si kesinlikle katılıyorum olarak cevap vermiştir.

Tablo 18. KSS Aktivitelerinin Şirkete İtibar Kazandırmasına İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	21	13,2
Kesinlikle katılmıyorum	18	11,3
Katılmıyorum	30	18,9
Fikrim yok	26	16,4
Katılıyorum	50	31,4
Kesinlikle katılıyorum	14	8,8
Total	159	100,0

Ankete katılanların %13,2'si cevap vermemiştir. %11,3'ü kesinlikle katılmıyorum, %18,9'u katılmıyorum, %16,4'ü fikrim yok, %31,4'ü katılıyorum, %8,8'i kesinlikle katılıyorum olarak cevap vermiştir.

Tablo 19. KSS Aktivitelerinin Şirketin Kurumsal Vatandaş Olarak Çevresel Ve Toplumsal Fayda Yaratmasına İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	18	11,3
Katılmıyorum	1	,6
Fikrim yok	9	5,7
Katılıyorum	53	33,3
Kesinlikle katılıyorum	78	49,1
Total	159	100,0

Ankete katılanların %11,3'ü cevap vermemiştir. %0,6'sı katılmıyorum, %5,7'si fikrim yok, %33,3'ü katılıyorum, %49,1'i kesinlikle katılıyorum olarak cevap vermiştir.

Tablo 20. Şirketin Tüm Karar ve Aktivitelerinde Sosyal Paydaşlarına Karşı Sorumluluk Taşımaya İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	19	11,9
Kesinlikle katılmıyorum	1	0,6
Katılmıyorum	8	5,0
Fikrim yok	20	12,6
Katılıyorum	74	46,5
Kesinlikle katılıyorum	37	23,3
Total	159	100,0

Ankete katılanların %11,9'u cevap vermemiştir. %0,6'sı kesinlikle katılmıyorum, %5'i katılmıyorum, %12,6'sı fikrim yok, %46,5'i katılıyorum, 23,3'ü kesinlikle katılıyorum olarak cevap vermiştir.

Tablo 21. Şirketin Tüm Karar ve Aktivitelerinde Sosyal Paydaşlarına Karşı Şeffaflık İlkesini Gözetmesine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	23	14,5
Kesinlikle katılmıyorum	2	1,3
Katılmıyorum	7	4,4
Fikrim yok	38	23,9
Katılıyorum	56	35,2
Kesinlikle katılıyorum	33	20,8
Total	159	100,0

Ankete katılanların %14,5'i cevap vermemiştir. %1,3'ü kesinlikle katılmıyorum, %4,4'ü katılmıyorum, %23,9'u fikrim yok, %35,2'si katılıyorum, %20,8'i kesinlikle katılıyorum olarak cevap vermiştir.

Tablo 22. Şirketin Birincil Olarak Ortak ve Hissedarlarına Karşı Sorumlu Olmasına İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	22	13,8
Kesinlikle katılmıyorum	4	2,5
Katılmıyorum	24	15,1
Fikrim yok	27	17,0
Katılıyorum	48	30,2
Kesinlikle katılıyorum	34	21,4
Total	159	100,0

Ankete katılanların 13,8'i cevap vermemiştir. %2,5'i kesinlikle katılmıyorum, %15,1'i katılmıyorum, %17'si fikrim yok, %30,2'si katılıyorum, %21,4'ü kesinlikle katılıyorum olarak cevap vermiştir.

Tablo 23. Şirketin Etik Davranışını Kurum Dışı Beklentilerin Şekillendirmesine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	23	14,5
Kesinlikle katılmıyorum	8	5,0
Katılmıyorum	18	11,3
Fikrim yok	50	31,4
Katılıyorum	48	30,2
Kesinlikle katılıyorum	12	7,5
Total	159	100,0

Ankete katılanların %14,5'i cevap vermemiştir. %5'i kesinlikle katılıyorum, %11,3'ü katılmıyorum, %31,4'ü fikrim yok, %30,2'si katılıyorum, %7,5'i kesinlikle katılıyorum olarak cevap vermiştir.

Tablo 24. Belirlenmiş Evrensel Standart Kodların Şirket Sorumluluklarını Belirlemesine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	24	15,1
Kesinlikle katılmıyorum	4	2,5
Katılmıyorum	16	10,1
Fikrim yok	36	22,6
Katılıyorum	54	34,0
Kesinlikle katılıyorum	25	15,7
Total	159	100,0

Ankete katılanların %15,1'i cevap vermemiştir. %2,5'i kesinlikle katılıyorum, %10,1'i katılmıyorum, %22,6'sı fikrim yok, %34'ü katılıyorum, %15,7'si kesinlikle katılıyorum olarak cevap vermiştir.

Tablo 25. KSS Anlayışında Sürdürebilirlik İlkesinin Gözetilmesine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	20	12,6
Kesinlikle katılmıyorum	1	0,6
Katılmıyorum	5	3,1
Fikrim yok	9	5,7
Katılmıyorum	68	42,8
Kesinlikle katılıyorum	56	35,2
Total	159	100,0

Ankete katılanların %12,6'sı cevap vermemiştir. %0,6'sı kesinlikle katılmıyorum, %3,1'i katılmıyorum, %5,7'si fikrim yok, %42,8'i katılmıyorum, %35,2'si kesinlikle katılıyorum olarak cevap vermiştir.

Tablo 26. Kurumsal Gönüllülük Projelerinin Belirlenmesine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Kamuoyu ihtiyaçları saptanarak	62	39,0
Çalışanlardan gelen talep / geri bildirim doğrultusunda	83	52,2
Özle Sektör Gönüllüler Derneği Aracılığıyla	54	34,0
Diğer sivil toplum kuruluşlarına danışarak	44	27,7
Gönüllülük çalışmalarını koordine eden birim tarafından belirlenmesi	95	59,7
Girişimci bir şirket çalışan önerisi	71	44,7
KSS stratejisi belirlenirken gönüllüğe ilişkin stratejilerin de belirlenmesi	44	27,7

Ankete katılanların %39'u kamuoyu ihtiyaçları saptanarak, %52,2'si çalışanlardan gelen talep / geribildirimler doğrultusunda, %34'ü özel sektör gönüllüler derneği aracılığı ile, %27,7'si diğer sivil toplum kuruluşlarına danışarak, %59,7' si gönüllülük çalışmalarını koordine eden birim tarafından, %44,7'si girişimci bir şirket çalışanı önerisi ile, %27,7'si KSS stratejisi belirlenirken gönüllüğe ilişkin stratejilerin de belirlenmesi olarak cevap vermiştir.

Tablo 27. Gönüllülük Kavramının Çalışanların Zihninde Çağrıştırdığı İlk 6 Kavrama Ait Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Sevgi	70	44
Yardımlaşma	69	43,4
Paylaşım	58	36,5
Sorumluluk	50	31,4
Mutluluk	44	27,4
Toplumsal ilerleme / fayda	40	25,2

Ankete katılanların %44'ü sevgi, %43,4'ü yardımlaşma, %36,5'i paylaşım, %31,4'ü sorumluluk, %27,4'ü mutluluk, %25,2'si toplumsal ilerleme / fayda olarak cevap vermiştir.

Tablo 28. Çalışanların Görüşüne Göre Şirketin Kurumsal Gönüllülük Programlarının Ağırlık Verdiği Çıkarlara İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	6	3,8
Toplum Çıkarları	126	79,2
Çalışan Çıkarları	5	3,1
Şirketin Çıkarları	22	13,8
Toplam	159	100,0

Ankete katılanların %3,8'i cevap vermemiştir. %79,2'si toplum çıkarları, %3,1'i çalışan çıkarları, %13,8'i şirket çıkarları olarak cevap vermiştir.

Tablo 29. Şirketin Kurumsal Gönüllülük Çalışmasında Bulunmasındaki Amaçlara İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Kurumsal imajı güçlendirmek için	71	44,7
İyi “Kurumsal Vatandaşlık” stratejisinin topluma katkı sağlama yollarından biri olduğundan	120	75,5
Çalışanların kişisel gelişimini sağlamak için	75	47,2
Çalışanın motivasyon / aidiyet duygusunu artırmak için	96	60,4
Kurum içi iletişimi geliştirerek takım çalışmasını güçlendirmek için	105	66
En ekonomik KSS uygulamalarından biri olduğu için	19	11,9
Kurum dışı hedef kitlelerin şirketin gönüllülük çalışmaları yapmaya teşviki sonucu oluşan baskıyı minimize etmek için	14	8,8
KSS ya da gönüllülük yurt içi ve dışı raporlarda yer alması gereken bir konu olduğu için	22	13,8
Kurumsal itibar kazanmak için	52	32,7
Şirketin tanıtımını yapmak, bilinirliğini artırmak için	55	34,6

Ankete katılanların %44,7’si, kurumsal imajı güçlendirmek, %75,5’i iyi “Kurumsal Vatandaşlık” stratejisinin topluma katkı sağlama yollarından biri olduğundan, %47,2’si çalışanların kişisel gelişimini sağlamak için, %60,4’ü çalışanın motivasyon / aidiyet duygusunu artırmak için, %66’sı kurum içi iletişimi geliştirerek takım çalışmasını güçlendirmek için, %11,9’u en ekonomik KSS uygulamalarından biri olduğu için, %8,8’i kurum dışı hedef kitlelerin şirketin gönüllülük çalışmaları yapmaya teşviki sonucu oluşan baskıyı minimize etmek için, %13,8’i KSS ya da gönüllülük yurt içi ve dışı raporlarda yer alması gereken bir konu olduğu için, %32,7’si kurumsal itibar kazanmak için, %34,6’sı şirketin tanıtımını yapmak, bilinirliğini artırmak için olarak cevap vermiştir.

Tablo 30. Şirketin Gönüllülük Politikaları İle İlgili Bilgi ve Mesajları Çalışanlara Hangi Kanallar Yoluyla İlettiğine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Oryantasyon	39	24,5
Web sayfası	40	25,2
Kurum içi panolar	100	62,9
Gönüllülük ile ilgili toplantılarda	80	50,3
Gönüllü koordinatörüyle yüzyüze görüşme	37	23,3
Kurum dışı KİA	21	13,2
Intranet	67	42,1
Elektronik posta	85	53,5
Kurum yayınları	76	47,8
Ağızdan ağıza	24	15,1

Ankete katılanların % 24,5'i oryantasyon, %25,2'si web sayfası, %62,9'u kurum içi panolar, %50,3'ü gönüllülük ile ilgili toplantılar, %25,3'ü gönüllü koordinatör ile yüzyüze görüşmeler, %13,2'si kurum dışı KİA, %42,1'i intranet, %53,5'i elektronik posta, %47,8'i kurum yayınları, %15,1'i ağızdan ağıza olarak cevap vermiştir.

Tablo 31. Çalışanın Daha Önce Gönüllülük Çalışmalarına Katılımıyla İlgili Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	4	2,5
Evet	55	34,6
Hayır	100	62,9
Total	159	100,0

Ankete katılanların %2,5'i cevap vermemiştir. %34,6'sı daha önce gönüllülük çalışmalarına katılmış, %62,9'u ise katılmamıştır.

Tablo 32. Daha Önce Gönüllülük Çalışmalarına Katılmış Olan Çalışanların Faaliyetlerine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Gönüllülük faaliyetlerine katılmadım	106	66,7
Daha önceki iş yerinde katıldım	16	10,1
Bağımsız	25	15,7
STK üyesi	12	7,5
Total	159	100,0

Gönüllülük çalışmalarına katılanların %10,1'i daha önceki iş yerinde, %15,7'si bağımsız olarak gönüllülük yapmış, %7,5'i ise STK üyesi olarak cevap vermiştir.

Tablo 33. 2007 Yılındaki Gönüllülük Faaliyetlerin Gerçekleştirilme Biçimine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	7	4,4
Uzun dönem	88	55,3
Kısa dönem	64	40,3
Total	159	100,0

Ankete katılanların %4,4'ü cevap vermemiştir. %55,3'ü uzun dönem, %40,3'ü kısa dönem olarak cevap vermiştir.

Tablo 34. Ödül Ve Teşvik Sisteminin Çalışanların Gönüllülük Çalışmalarında Yer Almasında Etkisine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	22	13,8
Hiç etkilemez	44	27,7
Etkilemez	37	23,3
Nötr (ne etkiler ne etkilemez)	21	13,2
Etkiler	19	11,9
Çok etkiler	16	10,1
Total	159	100,0

Ankete katılanların %13,8'i sevap vermemiştir. %27,7'si hiç etkilemez, %23,3'ü etkilemez, %13,2'si nötr, %11,9'u etkiler, %10,1'i çok etkiler olarak cevap vermiştir.

Tablo 35. Çalışanın Kendini İyi Hissetmesinin Gönüllülük Çalışmalarında Yer Almasında Etkisine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	8	5,0
Hiç etkilemez	3	1,9
Etkilemez	3	1,9
Nötr (ne etkiler ne etkilemez)	2	1,3
Etkiler	51	32,1
Çok etkiler	92	57,9
Total	159	100,0

Ankete katılanların %5'i cevap vermemiştir. %1,9'u hiç etkilemez, %1,9'u etkilemez, %1,3'ü nötr, %32,1'i etkiler, %57,9'u çok etkiler olarak cevap vermiştir.

Tablo 36. Kişisel İtibar Kazanmanın Gönüllülük Çalışmalarına Katılmaya Etkisine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	17	10,7
Hiç etkilemez	22	13,8
Etkilemez	23	14,5
Nötr (ne etkiler ne etkilemez)	31	19,5
Etkiler	39	24,5
Çok etkiler	27	17,0
Total	159	100,0

Ankete katılanların %10,7'si cevap vermemiştir. % 13,8'i hiç etkilemez, %14,5'i etkilemez, %19,5'i nötr, %24,5'i etkiler, %17'si çok etkiler olarak cevap vermiştir.

Tablo 37. Şirketin, Çalışanı Gönüllülük Faaliyetine Yönlendirmes / Katılmak Durumunda Bırakmasının Gönüllülük Çalışmalarına Katılımına Etkisine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	16	10,1
Hiç etkilemez	49	30,8
Etkilemez	32	20,1
Nötr (ne etkiler ne etkilemez)	32	20,1
Etkiler	23	14,5
Çok etkiler	7	4,4
Total	159	100,0

Ankete katılanların %10,1'i cevap vermemiştir. %30,8'i hiç etkilemez, %20,1'i etkilemez, %20,1'i nötr, %14,5'i etkiler, %4,4'ü de çok etkiler olarak cevap vermiştir.

Tablo 38. Kurumsal Kültür ve Kurumsal İklimin alışanın Gönüllülük alışmalarında Yer Almasında Etkisine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	22	13,8
Hiç etkilemez	7	4,4
Etkilemez	6	3,8
Nötr (ne etkiler ne etkilemez)	30	18,9
Etkiler	75	47,2
Çok etkiler	19	11,9
Total	159	100,0

Ankete katılanların %13,8'i cevap vermemiştir. %4,4' hiç etkilemez, %3,8'i etkilemez, %18,9'u nötr, %47,2'si etkiler, %11,9'u çok etkiler olarak cevap vermiştir.

Tablo 39. Topluma Katkı Sağlama Fırsatının alışanı Gönüllülük alışmalarında Yer Almasında Etkisine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	7	4,4
Nötr (ne etkiler ne etkilemez)	1	,6
Etkiler	44	27,7
Çok etkiler	107	67,3
Total	159	100,0

Ankete katılanların %4,4' cevap vermemiştir. %0,6'sı nötr, %27,7Si etkiler, %67,3' çok etkiler olarak cevap vermiştir.

Tablo 40. Çalışanın Projeye Duyduğu Yakınlık / İstekli Olma Halinin Gönüllülük Çalışmalarında Yer Almasında Etkisine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	11	6,9
Hiç etkilemez	1	,6
Etkilemez	1	,6
Nötr (ne etkiler ne etkilemez)	4	2,5
Etkiler	62	39,0
Çok etkiler	80	50,3
Total	159	100,0

Ankete katılanların %6,9'ü cevap vermemiştir. %0,6'sı hiç etkilemez, %0,6'sı etkilemez, %2,5'i nötr, %39'u etkiler, %50,3'ü çok etkiler olarak cevap vermiştir.

Tablo 41. Kişisel Beceri Kazanmanın Çalışanın Gönüllülük Çalışmalarında Yer Almasında Etkisine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	15	9,4
Hiç etkilemez	5	3,1
Etkilemez	7	4,4
Nötr (ne etkiler ne etkilemez)	22	13,8
Etkiler	62	39,0
Çok etkiler	48	30,2
Total	159	100,0

Ankete katılanların 9,4'ü cevap vermemiştir. %3,1'i hiç etkilemez, %4,4'ü etkilemez, %13,8'i nötr, %39'u etkiler, %30,2'si çok etkiler olarak cevap vermiştir.

Tablo 42. Farklı Deneyimler Yaşama Arzusunun Çalışanın Gönüllülük Çalışmalarında Yer Almasında Etkisine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	13	8,2
Hiç etkilemez	2	1,3
Etkilemez	6	3,8
Nötr (ne etkiler ne etkilemez)	13	8,2
Etkiler	58	36,5
Çok etkiler	67	42,1
Total	159	100,0

Ankete katılanların %8,2'si cevap vermemiştir. %1,3'ü hiç etkilemez, %3,8'i etkilemez, %8,2'si nötr, %36,5'i etkiler, %42,1'i çok etkiler olarak cevap vermiştir.

Tablo 43. Dini İnançın Çalışanın Gönüllülük Çalışmalarında Yer Almasında Etkisine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	15	9,4
Hiç etkilemez	27	17,0
Etkilemez	15	9,4
Nötr (ne etkiler ne etkilemez)	31	19,5
Etkiler	48	30,2
Çok etkiler	23	14,5
Total	159	100,0

Ankete katılanların %9,4'u cevap vermemiştir. %17'si hiç etkilemez, %9,4'ü etkilemez, %19,5'i etkilemez, %30,2'si, etkiler, %14,5'i çok etkiler olarak cevap vermiştir.

Tablo 44. Toplumsal Gelenekte Kolektif Kalkınma Eğiliminin Olmasının Çalışanın Gönüllülük Çalışmalarında Yer Almasında Etkisine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	11	6,9
Hiç etkilemez	4	2,5
Etkilemez	7	4,4
Nötr (ne etkiler ne etkilemez)	33	20,7
Etkiler	66	41,5
Çok etkiler	38	23,9
Total	159	100,0

Ankete katılanların 6,9'u cevap vermemiştir. %2,5'i hiç etkilemez, %4,4'ü etkilemez, %20,7'si nötr, %41,5'i etkiler, %23,9'u çok etkiler olarak cevap vermiştir.

Tablo 45. Çalışanın Yaşadığı Topluma Karşı Duyduğu Sorumluluğun Gönüllülük Çalışmalarında Yer Almasında Etkisine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	6	3,8
Nötr (ne etkiler ne etkilemez)	5	3,1
Etkiler	53	33,3
Çok etkiler	95	59,7
Total	159	100,0

Ankete katılanların %3,8'i cevapsız, %3,1'i nötr, %33,3'ü etkiler, %59,7'si çok etkiler olarak cevap vermiştir.

Tablo 46. Bilgi Ve Beceriye Diğerleriyle Paylaşma Arzusunun Çalışanın Gönüllülük Çalışmalarında Yer Almasında Etkisine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	12	7,5
Nötr (ne etkiler ne etkilemez)	4	2,5
Etkiler	47	29,6
Çok etkiler	96	60,4
Total	159	100,0

Ankete katılanların %7,5'i cevap vermemiştir. %2,5'i nötr, %29,6'sı etkiler, %60,4'ü çok etkiler olarak cevap vermiştir.

Tablo 47. Sosyalleşme İmkanının Çalışanın Gönüllülük Çalışmalarında Yer Almasında Etkisine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	13	8,2
Hiç etkilemez	4	2,5
Etkilemez	6	3,8
Nötr (ne etkiler ne etkilemez)	18	11,3
Etkiler	58	36,5
Çok etkiler	60	37,7
Total	159	100,0

Ankete katılanların %8,2'si cevap vermemiştir. %2,5'si hiç etkilemez, %3,8'i etkilemez, %11,3 'ü nötr, %36,5'i etkiler, %37,7'si çok etkiler olarak cevap vermiştir.

Tablo 48. Çalışanın Çalışma Yaşantısına Anlam Katmasının Gönüllülük Çalışmalarında Yer Almasında Etkisine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	12	7,5
Hiç etkilemez	3	1,9
Etkilemez	4	2,5
Nötr (ne etkiler ne etkilemez)	23	14,5
Etkiler	61	38,4
Çok etkiler	56	35,2
Total	159	100,0

Ankete katılanların %7,5'i cevap vermemiştir. %1,9'u hiç etkilemez, %2,5'i etkilemez, %14,5'i nötr, %38,4'ü etkiler, 35,2'si çok etkiler olarak cevap vermiştir.

Tablo 49. İyi Vakit Geçirme İmkânının Çalışanın Gönüllülük Çalışmalarında Yer Almasında Etkisine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	16	10,1
Hiç etkilemez	11	6,9
Etkilemez	9	5,7
Nötr (ne etkiler ne etkilemez)	28	17,6
Etkiler	57	35,8
Çok etkiler	38	23,9
Total	159	100,0

Ankete katılanların %10,1'i cevap vermemiştir. %6,9'u hiç etkilemez, %5,7'si etkilemez, %17,6'sı nötr, %35,8'i etkiler, %23,9'u çok etkiler olarak cevap vermiştir.

Tablo 50. Çalışanın Çalıştığı Kuruma Olan Bağlılığın Gönüllülük Çalışmalarında Yer Almasında Etkisine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	16	10,1
Hiç etkilemez	5	3,1
Etkilemez	12	7,5
Nötr (ne etkiler ne etkilemez)	29	18,2
Etkiler	66	41,5
Çok etkiler	31	19,5
Total	159	100,0

Ankete katılanların %10,1'i cevap vermemiştir. %3,1'i hiç etkilemez, %7,5'i etkiler, %18,2'si nötr, %41,5'i etkiler, % 19,5'i çok etkiler olarak cevap vermiştir.

Tablo 51. Boş Zaman Değerlendirme İmkanının Çalışanın Gönüllülük Çalışmalarında Yer Almasında Etkisine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	17	10,7
Hiç etkilemez	25	15,7
Etkilemez	23	14,5
Nötr (ne etkiler ne etkilemez)	36	22,6
Etkiler	39	24,5
Çok etkiler	19	11,9
Total	159	100,0

Ankete katılanların %10,7'si cevap vermemiştir. %15,7'si hiç etkilemez, %14,5'i etkilemez, %22,6'sı nötr, %24,5'i etkiler, %11,9'u çok etkiler olarak cevap vermiştir.

Tablo 52. Vatandaşlık Görevi Olmasının Çalışanın Gönüllülük Çalışmalarında Yer Almasında Etkisine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	14	8,8
Hiç etkilemez	9	5,7
Etkilemez	17	10,7
Nötr (ne etkiler ne etkilemez)	24	15,1
Etkiler	59	37,1
Çok etkiler	36	22,6
Total	159	100,0

Ankete katılanların %8,8'i cevap vermemiştir. %5,7'si hiç etkilemez, %10,7'si etkilemez, 15,1'i nötr, %37,1'i etkiler, %22,6'sı çok etkiler olarak cevap vermiştir.

Tablo 53. Statü Kazanmanın Çalışanın Gönüllülük Çalışmalarında Yer Almasında Etkisine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	17	10,7
Hiç etkilemez	31	19,5
Etkilemez	29	18,2
Nötr (ne etkiler ne etkilemez)	53	33,3
Etkiler	18	11,3
Çok etkiler	11	6,9
Total	159	100,0

Ankete katılanların %10,7'si cevap vermemiştir. %19,5', hiç etkilemez, %18,2'si etkilemez, %33,3'ü nötr, %11,3'ü etkiler, %6,9'u çok etkiler olarak cevap vermiştir.

Tablo 54. Yaşamla Bütünleşmek Çevreyi Farkına Varmak İmkânının Çalışanın Gönüllülük Çalışmalarında Yer Almasında Etkisine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	9	5,7
Etkilemez	9	5,7
Nötr (ne etkiler ne etkilemez)	12	7,5
Etkiler	71	44,7
Çok etkiler	58	36,5
Total	159	100,0

Ankete katılanların %5,7'si cevap vermemiştir. %5,7'si etkilemez, %7,5'i nötr, %44,7'si etkiler, %36,5'i çok etkiler olarak cevap vermiştir.

Tablo 55. Gönüllülük Yapan Çalışanların Gönüllülük Çalışmalarının Hangi Süreçlerinde Yer Aldıklarına İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Gönüllülüğe ilişkin politikaların oluşturulması	25	15,7
Gönüllülük yapılacak alanların belirlenmesi	37	23,3
Toplumsal ihtiyaçların tespiti / programın amaçları	43	27,0
Projenin geliştirilmesi / uygulama planının yapılması	56	35,2
Saha uygulamasına gönüllü katılım	130	81,8
Deneyim ve izlenimlerin paylaşımı	70	44,0

Ankete katılanların % 15,7'si Gönüllülüğe ilişkin politikaların oluşturulması, 23,3'ü Gönüllülük yapılacak alanların belirlenmesi, % 27'si Toplumsal ihtiyaçların tespiti / programın, % 35,2'si Projenin geliştirilmesi / uygulama planının yapılması, %81,8'i Saha uygulamasına gönüllü katılım, %44'ü deneyim ve izlenimlerin paylaşılması olarak cevap vermiştir.

Tablo 56. Çalışanların Gönüllülük Çalışmalarında Yer Alan Süreçlerden Kaçına Katıldığına İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Hiç yer almadım	15	9,4
Birine katıldım	40	25,2
İkisine katıldım	44	27,7
Üçüne katıldım	30	18,9
Dördüne katıldım	10	6,3
Beşine katıldım	9	5,7
Hepsine katıldım	11	6,9
Total	159	100,0

Ankete katılanların %9,4'ü hiç katılmamıştır. %25,2'si sadece birinde, %27,7'si ikisine, %18,9'u üçüne, %6,3'ü dördüne, %5,7'si beşine katılmış, %6,9'u hepsinde yer almıştır.

Tablo 57. Cinsiyete Ait Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	3	1,9
Kadın	69	43,4
Erkek	87	54,7
Total	159	100,0

Ankete katılanların %1,9'u cevap vermemiştir. % 43,4'ü kadın, %54,7'si erkektir.

Tablo 58. Medeni Duruma Ait Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	6	3,8
Evli	75	47,2
Bekar	78	49,1
Total	159	100,0

Ankete katılanların %3,8'i cevap vermemiştir. % 47,2'si evli, %49,1'i bekadır.

Tablo 59. Yaşa Ait Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	3	1,9
20 ve altı	1	0,6
21-25	12	7,5
26-30	58	36,5
31-35	40	25,2
36-40	29	18,2
41-45	16	10,1
Total	159	100,0

Ankete katılanların %1,9'u cevap vermemiştir. % 0,6'sı 20 ve altı yaş aralığında, % 7,5'i 21-25 yaş aralığında, % 36,5'i 26-30 yaş aralığında, %25,2'si 31-35 yaş aralığında, % 18,2'si 36-40 yaş aralığında, %10,1'i 41-45 yaş aralığındadır.

Tablo 60. Eğitim Düzeyine Ait Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	5	3,1
Lise altı	1	0,6
Lise	40	25,2
Önlisans	23	14,5
Lisans	75	47,2
Yüksek Lisans	12	7,5
Doktora	3	1,9
Total	159	100,0

Ankete katılanların %3,1'i cevap vermemiştir. % 0,6'sı lise altı, % 25,2'si lise, %14,5'i önlisans, 47,2'si, lisans, %7,5'i yüksek lisans, % 1,9'u doktora eğitim düzeyindedir.

Tablo 61. Gelir Düzeyine Ait Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	10	6,3
Asgari	16	10,1
Orta altı	23	14,5
Orta	81	50,9
Orta üstü	27	17,0
Üst	2	1,3
Total	159	100,0

Ankete katılanların %6,3'ü cevap vermemiştir. % 10,1'i asgari,% 14,5'i orta altı, % 50,9'u orta, % 17'si orta üstü, % 1,3 üst gelir düzeyine sahiptir.

Tablo 62. Şirkette Çalışma Süresine Ait Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	6	3,8
0-3	55	34,6
4-6	26	16,4
7-9	26	16,4
10-12	14	8,8
13-15	13	8,2
16-18	10	6,3
19-21	8	5,0
22 ve üzeri	1	,6
Total	159	100,0

Ankete katılanların %3,8'i cevap vermemiştir. %34,6'sı 0-3 yıl, %16,4'ü 4-6 yıl, %16,4'ü 7-9 yıl, %8,8'i 10-12 yıl, %8,2'si 13-15 yıl, %6,3'ü 16-18 yıl, %5'i 19-21 yıl, %0,6'sı 22 ve üzeri yıldır şirket çalışanıdır.

3.3.2 Kurumsal Gönüllülük Konusunda Karar Verici Olan Yöneticilerle Yapılan Anketlerin Analizi

Elde edilen veriler tüm yönleriyle frekans dağılımı ve yüzdeler şeklinde ortaya konulmuştur.

Tablo 63. KSS Kavramının Gönüllülük Yapan Yöneticiler İçin Ne İfade Ettiğine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Etik	2	13,3
Yardımseverlik	13	86,7
Total	15	100,0

Ankete katılanların %13,3'ü etik, %86,7'si yardımseverlik olarak cevap vermiştir.

Tablo 64. Şirket Misyonunun KSS Anlayışına Temel Oluşturmasına İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Katılmıyorum	1	6,7
Katılıyorum	3	20,0
Kesinlikle katılıyorum	11	73,3
Total	15	100,0

Ankete katılanların %6,7 katılmıyorum, %20,0'si katılıyorum, %73,3' ise kesinlikle katılıyorum olarak cevap vermiştir.

Tablo 65. Kurumsal Değerler Ve İş Prensiplerinin KSS Anlayışına Temel Oluşturmasına İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	1	6,7
Katılmıyorum	1	6,7
Katılıyorum	3	20,0
Kesinlikle katılıyorum	10	66,7
Total	15	100,0

Ankete katılanların %6,7'si kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum, %20,0'si katılıyorum, %66,7'si kesinlikle katılıyorum olarak cevap vermiştir.

Tablo 66. İş Etiğinin KSS Anlayışına Temel Oluşturmasına İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	1	0,6
Katılmıyorum	3	20,0
Kesinlikle katılıyorum	11	73,3
Total	159	100,0

Ankete katılanların %0,6'sı kesinlikle katılmıyorum, %20,0'si katılmıyorum, %73,3'ü kesinlikle katılıyorum olarak cevap vermiştir.

Tablo 67. Çalışanların Oryantasyon Döneminde Şirketin Kurumsal Değerleri, Etik Ve KSS Anlayışı Gibi Konularda Bilgilendirilmelerine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Fikrim yok	1	0,6
Katılıyorum	4	26,7
Kesinlikle katılıyorum	10	66,7
Total	159	100,0

Ankete katılanların %0,6'sı fikrim yok, %26,7'si katılıyorum, %66,7'si kesinlikle katılmıyorum olarak cevap vermiştir.

Tablo 68. Diyaloğa Dayalı İletişimin Gerçekleştirilmesine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	1	6,7
Katılıyorum	3	20,0
Kesinlikle katılıyorum	11	73,3
Total	15	100,0

Ankete katılanların %6,7'si cevap vermemiştir. %20,0'si katılıyorum, %73,3'ü kesinlikle katılıyorum olarak cevap vermiştir.

Tablo 69. İletişimde Şeffaflık İlkesinin Gözetilmesine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	1	6,7
Katılıyorum	5	33,3
Kesinlikle katılıyorum	9	60,0
Total	15	100,0

Ankete katılanların %6,7'si cevap vermemiştir. %33,3'ü katılıyorum, %60'ı kesinlikle katılıyorum olarak cevap vermiştir.

Tablo 70. KSS'nin Şirketin Finansal Durumunu Geliştirmek İçin Yararlanılan Yollardan Biri Olmasına İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	3	20,0
Katılmıyorum	6	40,0
Fikrim yok	4	26,7
Katılıyorum	4	13,3
Total	15	100,0

Ankete katılanların %20'si kesinlikle katılmıyorum, %40,0'ı katılmıyorum, %26,7'si fikrim yok, %13,3'ü katılıyorum olarak cevap vermiştir.

Tablo 71. KSS Aktivitelerinin Şirketin İmajını Güçlendirmesine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	1	6,7
Katılmıyorum	4	26,7
Fikrim yok	6	40,0
Katılıyorum	2	13,3
Kesinlikle katılıyorum	2	13,3
Total	15	100,0

Ankete katılanların %6,7'si kesinlikle katılmıyorum, %26,7'si katılmıyorum, %40,0'ı fikrim yok, %13,3'ü katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum olarak cevap vermiştir.

Tablo 72. KSS Aktivitelerinin Şirkete İtibar Kazandırmasına İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Katılmıyorum	3	20,0
Fikrim yok	4	26,7
Katılıyorum	6	40,0
Kesinlikle katılıyorum	2	13,0
Total	15	100,0

Ankete katılanların %20,0'si katılmıyorum, %26,7'si fikrim yok, %40,0'ı katılıyorum, %13,0'ü kesinlikle katılıyorum olarak cevap vermiştir.

Tablo 73. KSS Aktivitelerinin Şirketin Kurumsal Vatandaş Olarak Çevresel Ve Toplumsal Fayda Yaratmasına İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Katılıyorum	2	13,3
Kesinlikle katılıyorum	13	86,7
Total	15	100,0

Ankete katılanların %13,3'ü katılıyorum, %86,7'si kesinlikle katılıyorum olarak cevap vermiştir.

Tablo 74. Şirketin Tüm Karar ve Aktivitelerinde Sosyal Paydaşlarına Karşı Sorumluluk Taşımaya İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Katılıyorum	5	33,3
Kesinlikle katılıyorum	10	66,7
Total	15	100,0

Ankete katılanların %33,3'ü katılıyorum, %66,7'si kesinlikle katılıyorum olarak cevap vermiştir.

Tablo 75. Şirketin Tüm Karar ve Aktivitelerinde Sosyal Paydaşlarına Karşı Şeffaflık İlkesini Gözetmesine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Fikrim yok	1	6,7
Katılıyorum	6	40,0
Kesinlikle katılıyorum	8	53,3
Total	15	100,0

Ankete katılanların %6,7'si fikrim yok, %40,0'ı katılıyorum, %53,3'ü kesinlikle katılıyorum olarak cevap vermiştir.

Tablo 76. Şirketin Birincil Olarak Ortak ve Hissedarlarına Karşı Sorumlu Olmasına İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	1	6,7
Kesinlikle katılmıyorum	2	13,3
Katılmıyorum	3	20,0
Fikrim yok	1	6,7
Katılıyorum	6	40,0
Kesinlikle katılıyorum	2	13,3
Total	15	100,0

Ankete katılanların %6,7'si cevap vermemiştir. %13,3'ü kesinlikle katılmıyorum, %20'si katılmıyorum, %6,7'si fikrim yok, %40,0'ı katılıyorum, %13,3'ü kesinlikle katılıyorum.

Tablo 77. Şirketin Etik Davranışının Kurum Dışı Beklentilerin Şekillendirmesine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	2	13,3
Katılmıyorum	4	26,7
Fikrim yok	2	13,3
Katılıyorum	6	40,0
Kesinlikle katılıyorum	1	6,7
Total	15	100,0

Ankete katılanların %13,3'ü cevap vermemiştir. %26,7'si katılmıyorum, %13,3'ü fikrim yok, %40'ı katılıyorum, %6,7'si kesinlikle katılıyorum olarak cevap vermiştir.

Tablo 78. Belirlenmiş Evrensel Standart Kodların Şirket Sorumluluklarını Belirlemesine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	3	20,0
Katılmıyorum	1	6,7
Fikrim yok	4	26,7
Katılıyorum	5	33,3
Kesinlikle katılıyorum	2	13,3
Total	15	100,0

Ankete katılanların %20'si cevap vermemiştir. %6,7'si katılmıyorum, %26,7'si fikrim yok, %33,3'ü katılıyorum, %13,3'ü kesinlikle katılıyorum olarak cevap vermiştir.

Tablo 79. KSS Anlayışında Sürdürebilirlik İlkesinin Gözetilmesine İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Fikrim yok	1	6,7
Katılmıyorum	3	20,0
Kesinlikle katılıyorum	11	73,3
Total	15	100,0

Ankete katılanların %6,7'si fikrim yok, %20,0'si katılmıyorum, %73,3'ü kesinlikle katılıyorum olarak cevap vermiştir.

Tablo 80. Gönüllülük Kavramının Yöneticilerin Zihninde Çağrıştırdığı İlk 6 Kavrama Ait Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Toplumsal Fayda	3	20,0
İstek	3	20,0
Yardım	3	20,0
Paylaşım	3	20,0
Sorumluluk	3	20,0
Mutluluk	3	20,0
Fayda	3	20,0
Motivasyon	2	13,3
Topluma Katkı	2	13,3
Özel zaman	2	13,3
İlgi	2	13,3
Diğer	1	6,7

Ankete katılanların %20'si toplumsal fayda, istek, yardım, paylaşım, sorumluluk, mutluluk, fayda, %13,3'ü motivasyon, topluma katkı, özel zaman, ilgi, %6,7'si diğer olarak cevap vermiştir.

Tablo 81. Şirketin Kurumsal Gönüllülük Çalışmasında Bulunmasındaki Amaçlara İlişkin Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Dış hedef kitlelerde (müşteriler, basın, tedarikçiler v.b.) iyi bir izlenim yaratmak, dolayısıyla kurumsal imajı güçlendirmek için	6	40
İyi ‘Kurumsal Vatandaşlık’ stratejisinin topluma katkı sağlama yollarından biri olduğu için	14	93,3
Çalışanların kişisel gelişimini sağlamak için	9	60,0
Çalışanın motivasyon / aidiyet duygusunu artırmak için	14	93,3
Kurum içi iletişimi geliştirerek takım çalışmasını güçlendirmek için	13	86,7
En ekonomik KSS uygulamalarından biri olduğu için	1	6,7
Kurum dışı hedef kitlelerin şirketin gönüllülük çalışmaları yapmaya teşviki sonucu oluşan baskıyı minimize etmek için	1	6,7
KSS ya da gönüllülük yurt içi ve dışı raporlarda yer alması gereken bir konu olduğu için	1	6,7
Kurumsal itibar kazanmak için	7	46,7
Şirketin tanıtımını yapmak, bilinirliğini artırmak için	3	20,0

Ankete katılanların % 40’ı dış hedef kitlelerde (müşteriler, basın, tedarikçiler v.b.) iyi bir izlenim yaratmak, dolayısıyla kurumsal imajı güçlendirmek için, %93,3’ü iyi “Kurumsal Vatandaşlık” stratejisinin topluma katkı sağlama yollarından biri olduğundan, %60’ı çalışanların kişisel gelişimini sağlamak için, %93,3’ü çalışanın motivasyon / aidiyet duygusunu artırmak için, %86,7’si kurum içi iletişimi geliştirerek takım çalışmasını güçlendirmek için, %6,7’si en ekonomik KSS uygulamalarından biri olduğu için, %6,7’si kurum dışı hedef kitlelerin şirketin gönüllülük çalışmaları yapmaya teşviki sonucu oluşan baskıyı minimize etmek için, %6,7’si KSS ya da gönüllülük yurt içi ve dışı raporlarda yer alması gereken bir konu olduğu için, %46,7’si kurumsal itibar kazanmak için, %20,0’si şirketin tanıtımını yapmak, bilinirliğini artırmak için olarak cevap vermiştir.

Tablo 82. Cinsiyete Ait Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Kadın	13	86,7
Erkek	2	13,3
Total	15	100,0

Ankete katılanların % 86,7'si kadın, %13,3'ü erkektir.

Tablo 83. Medeni Duruma Ait Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	2	13,3
Evli	9	60,0
Bekar	4	26,7
Total	15	100,0

Ankete katılanların %13,3'ü cevap vermemiştir. % 60,0'ı evli, %26,7'si bekadır.

Tablo 84. Yaşa Ait Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
21-25	2	13,3
26-30	2	13,3
31-35	4	26,7
36-40	1	6,7
41-45	4	26,7
46-50	2	13,3
Total	15	100,0

Ankete katılanların, %13,3'ü 21-25 yaş aralığında, %13,3'ü 26-30 yaş aralığında, %26,7'si 31-35 yaş aralığında, %6,7'si 36-40 yaş aralığında, %26,7'si 41-45 yaş aralığında, %13,3'ü 46-50 yaş aralığındadır.

Tablo 85. Eğitim Düzeyine Ait Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Lise	1	6,7
Önlisans	9	60,0
Lisans	4	26,7
Yüksek Lisans	1	6,7
Total	159	100,0

Ankete katılanların %6,7'si lise, %60,0'ı önlisans, 26,7'si, lisans, %6,7'si yüksek lisans eğitim düzeyindedir.

Tablo 86. Gelir Düzeyine Ait Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cevapsız	1	6,7
Orta	6	40,0
Orta üstü	8	53,3
Total	15	100,0

Ankete katılanların %6,7'si cevap vermemiştir. %40,0'ı orta, %53,3'ü orta üstü gelir düzeyine sahiptir.

Tablo 87. Şirkette Çalışma Süresine Ait Sıklık ve Yüzde Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
0-3	3	20,0
4-6	5	33,3
7-9	1	6,7
10-12	2	13,3
13-15	1	6,7
16-18	2	13,3
19-21	1	6,7
Total	15	100,0

Ankete katılanların %20,0'si 0-3 yıl, %33,3'ü 4-6 yıl, %6,7'si 7-9 yıl, %13,3'ü 10-12 yıl, %6,7'si 13-15 yıl, %13,3'ü 16-18 yıl, %6,7'si 19-21 yıldır şirket çalışanıdır.

3.3.3 Kurumsal Gönüllülük Aktivitelerine Katılan Çalışanlar ve Kurumsal Gönüllülük Konusunda Karar Verici Olan Yöneticilerle Yapılan Anketlerin Çapraz Tablo Analizleri

Yönetici ve çalışan anketlerine verilen yanıtların istatistiki açıdan karşılaştırılmaları yapılmıştır.

Tablo 88. KSS Kavramının Yöneticiler İçin Anlamı ve Gelir Düzeyinin Karşılaştırması

			GELİR DÜZEYİ			Toplam
			Cevapsız	Orta	Orta üstü	
KSS kavramı	Etik	Sayı	0	2	0	2
		% KSS kavramı	.0%	100.0%	.0%	100.0%
		% Gelir düzeyi	.0%	33.3%	.0%	13.3%
		% Toplam	.0%	13.3%	.0%	13.3%
	Yardım severlik	Sayı	1	4	8	13
		% KSS kavramı	7.7%	30.8%	61.5%	100.0%
		% Gelir düzeyi	100.0%	66.7%	100.0%	86.7%
		% Toplam	6.7%	26.7%	53.3%	86.7%
Toplam		Sayı	1	6	8	15
		% KSS kavramı	6.7%	40.0%	53.3%	100.0%
		% Gelir düzeyi	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% Toplam	6.7%	40.0%	53.3%	100.0%

Araştırmaya katılanlardan KSS kavramını etik olarak ifade edenlerin %100'ü orta gelire sahiptir. Yardımseverlik olarak ifade edenlerin %30,8'i orta gelire, %61,5'i orta üstü gelire sahiptir. %7,7'si cevap vermemiştir.

Tablo 89. KSS Kavramının Çalışanlar İçin Anlamı ve Gelir Düzeyinin Karşılaştırması

			GELİR DÜZEYİ						Toplam
			Cevapsız	Asgari	Orta altı	Orta	Orta üstü	Üst	
KSS kavramı	Cevapsız	Sayı	0	0	1	8	1	0	10
		% KSS kavramı	.0%	.0%	10.0%	80.0%	10.0%	.0%	100.0%
		% Gelir düzeyi	.0%	.0%	4.3%	9.9%	3.7%	.0%	6.3%
		% Toplam	.0%	.0%	.6%	5.0%	.6%	.0%	6.3%
	Ekonomik sorumluluğun yerine getirilmesi	Sayı	1	6	2	0	0	0	9
		% KSS kavramı	11.1%	66.7%	22.2%	.0%	.0%	.0%	100.0%
		% Gelir düzeyi	10.0%	37.5%	8.7%	.0%	.0%	.0%	5.7%
		% Toplam	.6%	3.8%	1.3%	.0%	.0%	.0%	5.7%
	Yasalara uygunluk	Sayı	0	2	2	5	2	0	11
		% KSS kavramı	.0%	18.2%	18.2%	45.5%	18.2%	.0%	100.0%
		% Gelir düzeyi	.0%	12.5%	8.7%	6.2%	7.4%	.0%	6.9%
		% Toplam	.0%	1.3%	1.3%	3.1%	1.3%	.0%	6.9%
	Etik	Sayı	2	2	2	4	1	0	11
		% KSS kavramı	18.2%	18.2%	18.2%	36.4%	9.1%	.0%	100.0%
		% Gelir düzeyi	20.0%	12.5%	8.7%	4.9%	3.7%	.0%	6.9%
		% Toplam	1.3%	1.3%	1.3%	2.5%	.6%	.0%	6.9%
	Yardımseverlik	Sayı	7	6	16	64	23	2	118
		% KSS kavramı	5.9%	5.1%	13.6%	54.2%	19.5%	1.7%	100.0%
		% Gelir düzeyi	70.0%	37.5%	69.6%	79.0%	85.2%	100.0%	74.2%
		% Toplam	4.4%	3.8%	10.1%	40.3%	14.5%	1.3%	74.2%
Toplam		Sayı	10	16	23	81	27	2	159
		% KSS kavramı	6.3%	10.1%	14.5%	50.9%	17.0%	1.3%	100.0%
		% Gelir düzeyi	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% Toplam	6.3%	10.1%	14.5%	50.9%	17.0%	1.3%	100.0%

Araştırmaya katılanlardan KSS kavramı ile ilgili soruya cevap vermeyenlerin %10'u orta altı, %80'i orta, %10'u orta üstü gelire sahiptir. KSS kavramını, ekonomik sorumluluğun yerine getirilmesi olarak ifade edenlerin %66,7'si asgari, %22,2'si orta altı gelire sahiptir. Yasalara uygunluk olarak ifade edenlerin %18,2'si asgari, %18,2'si orta altı, %45,5'i orta, 18,2'si orta üstü gelire sahiptir. Etik olarak ifade

edenlerin %18,2'si asgari, %18,2'si orta altı, %36,4'ü orta, %9,1'i orta üstü gelir seviyesine sahiptir. Yardımseverlik olarak ifade edenlerin %5,1'i asgari, %13,6'sı orta altı, %54,2'si orta, %19, 5'i orta üstü, %1,7'si üst gelir düzeyine sahiptir.

Tablo 90. KSS Kavramının Yöneticiler İçin Anlamı ve Eğitim Düzeyinin Karşılaştırması

			EĞİTİM DÜZEYİ				Toplam
			Lise	Önlisans	Lisans	Yüksek lisans	
KSS kavramı	Etik	Sayı	1	1	0	0	2
		% KSS kavramı	50.0%	50.0%	.0%	.0%	100.0%
		% Eğitim düzeyi	100.0%	11.1%	.0%	.0%	13.3%
		% Toplam	6.7%	6.7%	.0%	.0%	13.3%
	Yardım severlik	Sayı	0	8	4	1	13
		% KSS kavramı	.0%	61.5%	30.8%	7.7%	100.0%
		% Eğitim düzeyi	.0%	88.9%	100.0%	100.0%	86.7%
		% Toplam	.0%	53.3%	26.7%	6.7%	86.7%
Toplam		Sayı	1	9	4	1	15
		% KSS kavramı	6.7%	60.0%	26.7%	6.7%	100.0%
		% Eğitim düzeyi	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% Toplam	6.7%	60.0%	26.7%	6.7%	100.0%

Araştırmaya katılanlardan KSS kavramını etik olarak ifade edenlerin %50'si lise, %50'si ön lisans mezunudur. Yardımseverlik olarak ifade edenlerin %61,5'i ön lisans, %30,8'i lisans, %7,7'si yüksek lisans mezunudur.

Tablo 91. KSS Kavramının Çalışanlar İçin Anlamı ve Eğitim Düzeyinin Karşılaştırması

			EĞİTİM DÜZEYİ							Toplam
			Cevapsız	Lise altı	Lise	Ön lisans	Lisans	Yüks ek lisans	Doktora	
KSS kavramı	Cevapsız	Sayı	0	0	3	2	4	1	0	10
		% KSS kavramı	.0%	.0%	30.0%	20.0%	40.0%	10.0 %	.0%	100.0%
		% Eğitim düzeyi	.0%	.0%	7.5%	8.7%	5.3%	8.3%	.0%	6.3%
		% Toplam	.0%	.0%	1.9%	1.3%	2.5%	.6%	.0%	6.3%
	Ekonomik sorumluluğun yerine getirilmesi	Sayı	0	0	6	3	0	0	0	9
		% KSS kavramı	.0%	.0%	66.7%	33.3%	.0%	.0%	.0%	100.0%
		% Eğitim düzeyi	.0%	.0%	15.0%	13.0%	.0%	.0%	.0%	5.7%
		% Toplam	.0%	.0%	3.8%	1.9%	.0%	.0%	.0%	5.7%
	Yasalara uygunluk	Sayı	0	1	4	1	4	0	1	11
		% KSS kavramı	.0%	9.1%	36.4%	9.1%	36.4%	.0%	9.1%	100.0%
		% Eğitim düzeyi	.0%	100.0%	10.0%	4.3%	5.3%	.0%	33.3%	6.9%
		% Toplam	.0%	.6%	2.5%	.6%	2.5%	.0%	.6%	6.9%
	Etik	Sayı	0	0	3	3	3	2	0	11
		% KSS kavramı	.0%	.0%	27.3%	27.3%	27.3%	18.2 %	.0%	100.0%
		% Eğitim düzeyi	.0%	.0%	7.5%	13.0%	4.0%	16.7 %	.0%	6.9%
		% Toplam	.0%	.0%	1.9%	1.9%	1.9%	1.3%	.0%	6.9%
	Yardım severlik	Sayı	5	0	24	14	64	9	2	118
		% KSS kavramı	4.2%	.0%	20.3%	11.9%	54.2%	7.6%	1.7%	100.0%
		% Eğitim düzeyi	100.0%	.0%	60.0%	60.9%	85.3%	75.0 %	66.7%	74.2%
		% Toplam	3.1%	.0%	15.1%	8.8%	40.3%	5.7%	1.3%	74.2%
Toplam		Sayı	5	1	40	23	75	12	3	159
		% KSS kavramı	3.1%	.6%	25.2%	14.5%	47.2%	7.5%	1.9%	100.0%
		% Eğitim düzeyi	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0 %	100.0%	100.0%
		% Toplam	3.1%	.6%	25.2%	14.5%	47.2%	7.5%	1.9%	100.0%

Araştırmaya katılanlardan KSS kavramı ile ilgili soruya cevap vermeyenlerin %30'u lise, %20'si önlisans, %40'ı lisans, %10'u yüksek lisans mezunudur. KSS kavramını, ekonomik sorumluluğun yerine getirilmesi olarak ifade edenlerin %66,7'si lise, %33,3'ü önlisans mezunudur. Yasalara uygunluk olarak ifade edenlerin %9,1'i lise altı eğitime sahip, %36,4'ü lise, %9,1'i önlisans, %36,4'ü lisans mezunu, %9,1'i doktora sahibidir. Etik olarak ifade edenlerin %27,3'ü lise, %27,3'ü önlisans, %27,3'ü lisans, %18,2'si yüksek lisans mezunudur. Yardımseverlik olarak ifade edenlerin %20,3'ü lise, %11,9'u önlisans, %54,2'si lisans, %7,6'sı yüksek lisans mezunu, % 1,7'si doktora sahibidir.

Tablo 92. KSS Kavramı ve Pozisyonların Karşılaştırması

			POZİSYON		Toplam
			Çalışan	Yönetici	
KSS kavramı	Cevapsız	Sayı	10	0	10
		% KSS kavramı	100.0%	.0%	100.0%
		% Pozisyon	6.3%	.0%	5.7%
		% Toplam	5.7%	.0%	5.7%
	Ekonomik sorumluluğun yerine getirilmesi	Sayı	9	0	9
		% KSS kavramı	100.0%	.0%	100.0%
		% Pozisyon	5.7%	.0%	5.2%
		% Toplam	5.2%	.0%	5.2%
	Yasalara uygunluk	Sayı	11	0	11
		% KSS kavramı	100.0%	.0%	100.0%
		% Pozisyon	6.9%	.0%	6.3%
		% Toplam	6.3%	.0%	6.3%
	Etik	Sayı	11	2	13
		% KSS kavramı	84.6%	15.4%	100.0%
		% Pozisyon	6.9%	13.3%	7.5%
		% Toplam	6.3%	1.1%	7.5%
	Yardımseverlik	Sayı	118	13	131
		% KSS kavramı	90.1%	9.9%	100.0%
		% Pozisyon	74.2%	86.7%	75.3%
		% Toplam	67.8%	7.5%	75.3%
Toplam		Sayı	159	15	174
		% KSS kavramı	91.4%	8.6%	100.0%
		% Pozisyon	100.0%	100.0%	100.0%
		% Toplam	91.4%	8.6%	100.0%

Araştırmaya katılanlardan KSS kavramı ile ilgili soruya cevap vermeyenlerin %100'ü çalışandır. KSS kavramını, ekonomik sorumluluğun yerine getirilmesi olarak ve yasalara uygunluk olarak ifade edenlerin %100'ü çalışandır. Yöneticilerin %13,3'ü ve çalışanların %6,9'u KSS kavramını etik olarak ifade etmiştir. Yöneticilerin %86,7'si, çalışanların %74,2'si yardımseverlik olarak ifade etmiştir.

Tablo 93. Pozisyona Göre Kurumsal İmajı Güçlendirme Amacının Karşılaştırması

			POZİSYON		Toplam
			Çalışan	Yönetici	
Şirket KG ile kurumsal imajın güçlendirilmesini hedefler.	Hayır	Sayı	88	9	97
		% Kurumsal İmaj	90.7%	9.3%	100.0%
		% Pozisyon	55.3%	60.0%	55.7%
		% Toplam	50.6%	5.2%	55.7%
	Evet	Sayı	71	6	77
		% Kurumsal İmaj	92.2%	7.8%	100.0%
		% Pozisyon	44.7%	40.0%	44.3%
		% Toplam	40.8%	3.4%	44.3%
Toplam		Sayı	159	15	174
		% Kurumsal İmaj	91.4%	8.6%	100.0%
		% Pozisyon	100.0%	100.0%	100.0%
		% Toplam	91.4%	8.6%	100.0%

Araştırmaya katılan çalışanların %44,7'si, yöneticilerin ise %40'ı şirketin kurumsal gönüllülük faaliyetlerinde bulunmasındaki amacın kurum imajının güçlendirmek olduğu yanıtını vermiştir.

Tablo 94. Pozisyona Göre Topluma Katkı Sağlama Amacının Karşılaştırması

			POZİSYON		Toplam
			Çalışan	Yönetici	
Şirket ‘kurumsal vatandaş’ olarak topluma katkı sağlamayı amaçlar.	Hayır	Sayı	39	1	40
		% Kurumsal vatandaşlık	97.5%	2.5%	100.0%
		% Pozisyon	24.5%	6.7%	23.0%
		% Toplam	22.4%	.6%	23.0%
	Evet	Sayı	120	14	134
		% Kurumsal vatandaşlık	89.6%	10.4%	100.0%
		% Pozisyon	75.5%	93.3%	77.0%
		% Toplam	69.0%	8.0%	77.0%
Toplam	Sayı	159	15	174	
	% Kurumsal vatandaşlık	91.4%	8.6%	100.0%	
	% Pozisyon	100.0%	100.0%	100.0%	
	% Toplam	91.4%	8.6%	100.0%	

Araştırmaya katılan çalışanların %75,5'i, yöneticilerin ise %93,3'ü şirketin kurumsal gönüllülük faaliyetlerinde bulunmasındaki amacın kurumsal vatandaş olarak topluma katkı sağlamak olduğu yanıtını vermiştir.

Tablo 95. Pozisyona Göre Çalışanın Kişisel Gelişimini Sağlama Amacının Karşılaştırması

			POZİSYON		Toplam
			Çalışan	Yönetici	
Çalışanın kişisel gelişimini sağlamayı amaçlar.	Hayır	Sayı	84	6	90
		% Çalışanın kişisel gelişimi	93.3%	6.7%	100.0%
		% Pozisyon	52.8%	40.0%	51.7%
		% Toplam	48.3%	3.4%	51.7%
	Evet	Sayı	75	9	84
		% Çalışanın kişisel gelişimi	89.3%	10.7%	100.0%
		% Pozisyon	47.2%	60.0%	48.3%
		% Toplam	43.1%	5.2%	48.3%
Toplam		Sayı	159	15	174
		% Çalışanın kişisel gelişimi	91.4%	8.6%	100.0%
		% Pozisyon	100.0%	100.0%	100.0%
		% Toplam	91.4%	8.6%	100.0%

Araştırmaya katılan çalışanların %47,2'si, yöneticilerin ise %60'ı şirketin kurumsal gönüllülük faaliyetlerinde bulunmasındaki amacın çalışanın kişisel gelişimini sağlamak olduğu yanıtını vermiştir.

Tablo 96. Pozisyona Göre Çalışanın Motivasyonunu Ve Aidiyet Duygusunu Artırma Amacının Karşılaştırması

			POZİSYON		Toplam
			Çalışan	Yönetici	
Çalışanın motivasyonunu ve aidiyet duygusunu artırmayı amaçlar.	Hayır	Sayı	63	1	64
		% Çalışanın motivasyonu ve aidiyet duygusu	98.4%	1.6%	100.0%
		% Pozisyon	39.6%	6.7%	36.8%
		% Toplam	36.2%	.6%	36.8%
	Evet	Sayı	96	14	110
		% Çalışanın motivasyonu ve aidiyet duygusu	87.3%	12.7%	100.0%
		% Pozisyon	60.4%	93.3%	63.2%
		% Toplam	55.2%	8.0%	63.2%
Toplam	Sayı	159	15	174	
	% Çalışanın motivasyonu ve aidiyet duygusu	91.4%	8.6%	100.0%	
	% Pozisyon	100.0%	100.0%	100.0%	
	% Toplam	91.4%	8.6%	100.0%	

Araştırmaya katılan çalışanların %60,4'ü, yöneticilerin ise %93,3'ü şirketin kurumsal gönüllülük faaliyetlerinde bulunmasındaki amacın çalışanın motivasyon ve aidiyet duygusunu artırmak olduğu yanıtını vermiştir.

Tablo 97. Pozisyona Göre Kurum İçi İletişimi Geliştirerek Takım Çalışmasını Güçlendirmek Amacının Karşılaştırması

			POZİSYON		Toplam
			Çalışan	Yönetici	
Kurum içi iletişimi geliştirerek takım çalışmasını güçlendirmeyi amaçlar.	Hayır	Sayı	54	2	56
		% Takım çalışmasını güçlendirme	96.4%	3.6%	100.0%
		% Pozisyon	34.0%	13.3%	32.2%
		% Toplam	31.0%	1.1%	32.2%
	Evet	Sayı	105	13	118
		% Takım çalışmasını güçlendirme	89.0%	11.0%	100.0%
		% Pozisyon	66.0%	86.7%	67.8%
		% Toplam	60.3%	7.5%	67.8%
Toplam	Sayı	159	15	174	
	% Takım çalışmasını güçlendirme	91.4%	8.6%	100.0%	
	% Pozisyon	100.0%	100.0%	100.0%	
	% Toplam	91.4%	8.6%	100.0%	

Araştırmaya katılan çalışanların %60'sı, yöneticilerin ise %86,7'si şirketin kurumsal gönüllülük faaliyetlerinde bulunmasındaki amacın kurum içi iletişimi geliştirerek takım çalışmasını güçlendirmek olduğu yanıtını vermiştir.

Tablo 98. Pozisyona Göre KSS Faaliyetlerini Ekonomik Şekilde Gerçekleştirme Amacının Karşılaştırması

			POZİSYON		Toplam
			Çalışan	Yönetici	
Ekonomik KSS uygulaması yapmayı amaçlar.	Hayır	Sayı	140	14	154
		% Ekonomik KSS uygulaması	90.9%	9.1%	100.0%
		% Pozisyon	88.1%	93.3%	88.5%
		% Toplam	80.5%	8.0%	88.5%
	Evet	Sayı	19	1	20
		% Ekonomik KSS uygulaması	95.0%	5.0%	100.0%
		% Pozisyon	11.9%	6.7%	11.5%
		% Toplam	10.9%	.6%	11.5%
Toplam	Sayı	159	15	174	
	% Ekonomik KSS uygulaması	91.4%	8.6%	100.0%	
	% Pozisyon	100.0%	100.0%	100.0%	
	% Toplam	91.4%	8.6%	100.0%	

Araştırmaya katılan çalışanların %11,9'u, yöneticilerin ise %6,7'si şirketin kurumsal gönüllülük faaliyetlerinde bulunmasındaki amacın ekonomik KSS faaliyetleri yapmak olduğu yanıtını vermiştir.

Tablo 99. Pozisyona Göre Kurum Dışı Baskıları Minimize Etmek Amacının Karşılaştırması

			POZİSYON		Toplam
			Çalışan	Yönetici	
Kurum dışı baskıları minimize etmeyi amaçlar.	Hayır	Sayı	145	14	159
		% Kurum dışı baskıların minimizasyonu	91.2%	8.8%	100.0%
		% Pozisyon	91.2%	93.3%	91.4%
		% Toplam	83.3%	8.0%	91.4%
	Evet	Sayı	14	1	15
		% Kurum dışı baskıların minimizasyonu	93.3%	6.7%	100.0%
		% Pozisyon	8.8%	6.7%	8.6%
		% Toplam	8.0%	.6%	8.6%
Toplam	Sayı		159	15	174
	% Kurum dışı baskıların minimizasyonu		91.4%	8.6%	100.0%
	% Pozisyon		100.0%	100.0%	100.0%
	% Toplam		91.4%	8.6%	100.0%

Araştırmaya katılan çalışanların %8,8'i, yöneticilerin ise %6,7'si şirketin kurumsal gönüllülük faaliyetlerinde bulunmasındaki amacın kurum dışı baskıları minimize etmek olduğu yanıtını vermiştir.

Tablo 100. Pozisyona Göre Raporların Gerekliliğini Yerine Getirme Amacının Karşılaştırması

			POZİSYON		Toplam
			Çalışan	Yönetici	
Yurt içi ve dışı raporların gereklerini yerine getirmeyi amaçlar.	Hayır	Sayı	137	14	151
		% Rapor gereklilikleri	90.7%	9.3%	100.0%
		% Pozisyon	86.2%	93.3%	86.8%
		% Toplam	78.7%	8.0%	86.8%
	Evet	Sayı	22	1	23
		% Rapor gereklilikleri	95.7%	4.3%	100.0%
		% Pozisyon	13.8%	6.7%	13.2%
		% Toplam	12.6%	.6%	13.2%
Toplam		Sayı	159	15	174
		% Rapor gereklilikleri	91.4%	8.6%	100.0%
		% Pozisyon	100.0%	100.0%	100.0%
		% Toplam	91.4%	8.6%	100.0%

Araştırmaya katılan çalışanların %13,8'i, yöneticilerin ise %8,6'sı şirketin kurumsal gönüllülük faaliyetlerinde bulunmasındaki amacın yurt içi ve dışı raporların gereklerini yerine getirmek olduğu yanıtını vermiştir.

Tablo 101. Pozisyona Göre Kurumsal İtibar Kazanma Amacının Karşılaştırması

			POZİSYON		Toplam
			Çalışan	Yönetici	
Kurumsal itibar kazanmayı amaçlar.	Hayır	Sayı	107	8	115
		% Kurumsal itibar	93.0%	7.0%	100.0%
		% Pozisyon	67.3%	53.3%	66.1%
		% Toplam	61.5%	4.6%	66.1%
	Evet	Sayı	52	7	59
		% Kurumsal itibar	88.1%	11.9%	100.0%
		% Pozisyon	32.7%	46.7%	33.9%
		% Toplam	29.9%	4.0%	33.9%
Toplam		Sayı	159	15	174
		% Kurumsal itibar	91.4%	8.6%	100.0%
		% Pozisyon	100.0%	100.0%	100.0%
		% Toplam	91.4%	8.6%	100.0%

Araştırmaya katılan çalışanların %32,7'si, yöneticilerin ise %46,7'si şirketin kurumsal gönüllülük faaliyetlerinde bulunmasındaki amacın kurumsal itibar kazanmak olduğu yanıtını vermiştir.

Tablo 102. Pozisyona Göre Bilinirliği Artırma Amacının Karşılaştırması

			POZİSYON		Toplam
			Çalışan	Yönetici	
Bilinirliği artırmayı amaçlar.	Hayır	Sayı	104	12	116
		% Bilinirlik	89.7%	10.3%	100.0%
		% Pozisyon	65.4%	80.0%	66.7%
		% Toplam	59.8%	6.9%	66.7%
	Evet	Sayı	55	3	58
		% Bilinirlik	94.8%	5.2%	100.0%
		% Pozisyon	34.6%	20.0%	33.3%
		% Toplam	31.6%	1.7%	33.3%
Toplam		Sayı	159	15	174
		% Bilinirlik	91.4%	8.6%	100.0%
		% Pozisyon	100.0%	100.0%	100.0%
		% Toplam	91.4%	8.6%	100.0%

Araştırmaya katılan çalışanların %34,6'sı, yöneticilerin ise %20'si şirketin kurumsal gönüllülük faaliyetlerinde bulunmasındaki amacın şirketin tanıtımını yapmak, bilinirliğini artırmak olduğu yanıtını vermiştir.

3.3.4. Kurumsal Gönüllülük Konusunda Karar Verici Olan Yöneticilerle Yapılan Derinlemesine Görüşmelerin Analizi

Araştırmada kullanılan ön bilgi formundan elde edilen verilerin ışığı altında kurumsal gönüllülük uygulamaları yapan şirketlerde bu konuya ilişkin karar verici görev üstlenen yöneticilerin isim ve pozisyonları belirlenmiştir. Bu belirleme şirketlerin soru formunda yöneltilen sorulara verdikleri yanıtlar baz alınarak yapılmıştır. Karar verici yöneticilerle derinlemesine görüşme yapmak için araştırma takvimine göre randevular talep edilmiştir. Görüşme randevuları elektronik posta ve telefon aracılığıyla alınmıştır. Bazı şirketler araştırmacıyı, soru formlarında belirttikleri yöneticilerin dışındaki karar vericilere yönlendirmişlerdir. Derinlemesine görüşmelerin gerçekleştirildiği şirketler ve yöneticiler alfabetik sıraya göre sıralanarak numaralandırılmış şekliyle Tablo 103'de yer almaktadır.

Tablo 103. Derinlemesine Görüşmeye Katılan Şirketler ve Karar Vericiler

	Şirket	Görüşülen Kişi	Görevi
1	Arge Danışmanlık A.Ş.	Pınar Ilgaz	Kurucu Ortak
2	Aygaz A.Ş.	Eda Gökay	Kurumsal İletişim Sorumlusu
3	Beyaz Gemi Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri	Ersin Satı	Kurucu Ortak
4	Bilim İlaç A.Ş.	Dilek Yonkuç	Kariyer Geliştirme Yöneticisi
5	Boyrer Holding A.Ş.	Seda Erzen	İnsan Kaynakları Projeler Yöneticisi
6	Cargill Türkiye	Sera Baysal	Halkla İlişkiler Müdürü
7	Citibank A.Ş.,	Nevnihal Çiftçi	Kurumsal İletişim Müdürü
8	Fortis Bank A.Ş.	Aslı Ayşen Aydın	Kurumsal İletişim Yöneticisi
9	Hewlett-Packard Teknoloji Çözümleri Ltd. Şti	Adnan Erdoğan	İnsan Kaynakları Müdürü ve Hukuk Danışmanı
10	HSBC Bank A.Ş.	Pırl Kadıbeşegil	Kurumsal İletişim Yönetmeni
11	IBM Türk Ltd. Şti.	Canan Ersoy	Kurumsal İletişim Ülke Lideri
12	Levi's Türkiye	Hülya Yelmen	Satınalma ve İdari İşler Müdürü
13	Olmuksa International Paper – Sabancı Ambalaj Sanayi ve Tic. A.Ş.	Betül Akol	İnsan Kaynakları Müdürü
14	Procter & Gamble Tüketim Malları San. A.Ş.	Bilgehan Uyar	Kurumsal İletişim Yöneticisi
15	Yapı Kredi Emeklilik A.Ş.	Dilek Serimoğlu* Fusun Dedehayır	Eğitim Müdürü Kurumsal İletişim Danışmanı

Veriler sistematik olarak analiz edilmiştir. Sistematik analiz, bazı nedensel ve açıklayıcı sonuçlara ulaşmak amacıyla verilerin betimsel olarak sunulmasının yanı sıra verilerde yer alan kavram ve temalar arasındaki ilişkileri tanımlayabilmek için tercih edilmiştir.¹⁰ Betimsel analizi de kapsayan sistematik analizde, görüşülenlerin söylediklerinden direk alıntılar yaparak verileri sunma gerekliliği vardır. Ancak bu

*Eğitim Müdürü D. Serimoğlu'yla görüşme yapılırken, Kurumsal İletişim Danışmanı F. Dedehayır, soruların içeriği nedeniyle, D. Serimoğlu tarafından görüşme odasına davet edilmiştir.

¹⁰ Belkıs Kümbetoğlu, **Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma**, 2.bs., İstanbul, Bağlam Yayıncılık, 2008, s.154.

araştırmada görüşülenlerin tümü söylediklerinin doğrudan olarak verilmesini uygun bulmadığından direk alıntılar analiz içerisinde belirli kategorileri temsil eden karakteristik ifadeler şeklinde kullanılmıştır.

Verilerin analiz edildiği kategoriler (temalar) araştırma soruları ve amaçları doğrultusunda belirlenmiştir. Araştırma sorularından yola çıkararak kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal gönüllülük ve kurum içi iletişim kavramları temelinde görüşülenlere yöneltilen sorular iki grupta toplanmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal gönüllülük olmak üzere belirlenen iki ana kategorinin altına diğer kategoriler yerleştirilmiştir. İletişim ise iki ana kategori altında ayrı ayrı sorgulanmıştır.

Kurumsal sosyal sorumluluk ana kategorisi kurumsal sosyal sorumluluk politikaları ve kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları olmak üzere iki alt kategori, kurumsal gönüllülük ana kategorisi ise kurumsal gönüllülük politikaları ve kurumsal gönüllülük uygulamaları olmak üzere iki alt kategoriden oluşmaktadır. Buna göre verilerin analizi için düzenlenen kategori tablosu şöyledir.

Tablo 104. Derinlemesine Görüşme Veri Analizi Kategori Tablosu

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK	KSS Politikaları	Oluşturan aktörler		
		Etkileyen unsurlar		
		Politikalar ve kurum kültürü ilgisi		
	KSS Uygulamaları	Projelerin konusu		
		Projelerin iletişimi	İç iletişim	
			Dış iletişim	İletişim bütçesi
		Sivil toplum ilişkileri		
		Standartlar/ Raporlamalar		
		Proje bütçesi		
KURUMSAL GÖNÜLLÜLÜK	Kurumsal Gönüllülük Politikaları	KSS politikaları ve kurumsal gönüllülük ilgisi		
		Gönüllülüğe yönelten etkenler		
		Gönüllüğün yapılandırılması	Organizasyondaki yeri	
			İletişim uzmanının rolü	
		Şirketin çalışana bakış açısı		
	Kurumsal Gönüllülük Uygulamaları	Gönüllü yönetimi	Gönüllü tanımı	
			Gönüllülük koşulları	
			Sistematiik program	
			Gönüllülüğe ilişkin hedefler	
			Gönüllü iletişimi	
			Ödüllendirme	
			Ölçümleme	Gönüllülerin ölçümlemesi Projenin ölçümlemesi
		Gönüllülük projeleri	Projelerin konusu	
			Projelerin gerçekleştirilme şekli	
			Projelerin iletişimi	İletişim bütçesi
			Başarı kriterleri	
			Finansmanı	
			Sivil toplum ilişkileri	
			Standartlar/ Raporlamalar	
		Gönüllülük çalışmalarının yarattığı fayda		

Tüm veri metinleri Tablo 104'deki kategori ve alt kategorilere göre taranarak analiz birimlerine ayrılmıştır. Tüm analiz birimleri tekrar tekrar gözden geçirilerek kodlar oluşturulmuştur. Buna göre her bir kategori başlık olarak kabul edilmek üzere metin parçacıkları (sözler, cümleler ya da paragraflar) kodlanmış, derinlemesine görüşmenin analizi yapılmıştır.

Tablo 105. Derinlemesine Görüşme Veri Analizi Tablosu**KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK****KSS Politikaları**

Oluşturan aktörler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	(N)	%
Yerelleştirilmiş global politika								*		*	*	*		*		5	33,3
Gönüllü takımı												*				1	6,6
Pazarlama ve Kurumsal İletişim Birimlerinin ortak karar alması															*	1	6,6
Genel Müdürlük ve Kurumsal İletişim Birimlerinin ortak karar alması						*										1	6,6
Kurumsal İletişim Biriminin yönlendirmesi						*										1	6,6
Halkla ilişkiler ve hukuk konusunda danışmanlık alınması						*										1	6,6
Genel Müdürlük, İnsan Kaynakları, Endüstri İlişkileri Yöneticiliği, Kalite ve Kurumsal İletişim Birimlerinin ortak karar alması		*														1	6,6
Holding bünyesindeki ilkelerin temel alınması		*											*			2	13,3
Kurumsal İletişim/ Halkla İlişkiler Biriminin koordinatörlüğü		*												*		2	13,3
Şirketin faaliyet alanının KSS olması			*													1	6,6
Görüşülenin bilgisi dışında				*	*											2	13,3
YK onayıyla Kurumsal İletişim ve Toplumsal İlişkiler Birimlerinin ortak karar alması							*									1	6,6
Çalışan Kulübü, İnsan Kaynakları Birimi, şirket yönetimi ve şirket vakfının ortak karar alması								*								1	6,6
Kurumsal İletişim / Halkla İlişkiler Biriminin danışmanlık rolü üstlenmesi										*						1	6,6
Etkileyen unsurlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	(N)	%

Çevreden gelen talepler												*				1	6,6
Hükümetin (sosyal) politikaları					*										*	2	13,3
Kurumsal kültür						*										1	6,6
Etik ilkeler				*		*										2	13,3
Toplumun temel ihtiyaçları		*														1	6,6
Şirketin uzmanlık alanı	*															1	6,6
Şirketin faaliyet alanının KSS olması			*													1	6,6
Türkiye'nin sosyo ekonomik durumu					*											1	6,6
Şirket politikaları					*											1	6,6
Şirketin misyonu					*											1	6,6
Ekonomik kriz					*											1	6,6
Global eğilimler göz önünde bulundurulmak kaydıyla, yerel yürütmenin toplumsal ihtiyaçlar bağlamında bağımsızlığı							*			*	*			*		4	26,6
Çalışanların önerileri								*								1	6,6
STK'ların önerileri								*								1	6,6
'Özel Görev Kuvveti' önerileri								*								1	6,6
Holding bünyesindeki ilkelerin etkisi													*			1	6,6
Yapılandırma aşamasında							*									1	6,6
Kurum dışı unsurların önerileri														*		1	6,6
Sürdürülebilirlik ilkesi														*		1	6,6
Çeşitlilik ilkesi														*		1	6,6
Politikalar ve Kurum Kültürü İlgisi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	(N)	%
Oryantasyonda KSS ile ilgili bilgilendirme				*								*			*	3	20
Çalışanların e-posta kanalıyla KSS ile ilgili bilgilendirilmesi												*				1	6,6
İşe giriş aşamasında KSS içerikli kitapçık dağıtımı															*	1	6,6
Bahsedilmedi											*		*			2	13,3
Global söylemde KSS yaklaşımının yer alması						*										1	6,6
Holding ilkelerinin içeriği		*														1	6,6
Kuruluş aşamasından beri belirli bir KSS	*															1	6,6

anlayışının varlığı																		
İşe alımlarda şirketin KSS anlayışını benimseyebilecek, sosyal sorumluluk bilincine sahip çalışanların tercih edilmesi	*													*			2	13,3
Topluma katkı düşüncesinin misyon ve vizyonda yer alması	*																1	6,6
Kurum kültürü ve KSS arasında bir ilgi yoktur			*														1	6,6
Kurum kültüründe yer alan eşitlik felsefesinin KSS politikalarına yansımaları					*												1	6,6
Globalde KSS'nin kurum kültürü bağlamında değil tanımlanarak ele alınması							*										1	6,6
Kuruluş ilkelerinde yer alan 'karın bir kısmının sosyal sorumluluğa kanalize edilmesi' ilkesinin devamlılığı								*									1	6,6
Çalışan ve çalışan ailelerini barındıran, iş birliği ve dayanışmayı teşvik eden bir çalışan kulübünün varlığı								*									1	6,6
Sosyal sorumluluğun çalışan ve ürünlerle iç içeliği									*								1	6,6
Şirket politikası ve değerlerinin sosyal sorumluluğu içermesi, çalışanlara aşılması			*										*				2	13,3
'Toplumdan aldığımızı topluma verebilmek' felsefesinin kurumsal olarak kabulü							*										1	6,6
Sosyal sorumluluğun ana iş kolu ve bir iş felsefesi olarak kabulü								*									1	6,6
Sosyal sorumluluğun çalışanların gündelik yaşam biçimleriyle, davranışlarıyla bütünleştirilmesi								*									1	6,6

KSS Uygulamaları

Projelerin konusu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	(N)	%
Şirketin uzmanlık alanıyla örtüşen konular tercih ediliyor. Başka konular da olabiliyor.															*	1	6,6
Şirketin uzmanlık alanıyla örtüşen konular	*						*									2	13,3
Eğitim (ilköğretim düzeyindeki çocuklar)		*				*		*	*		*	*		*		7	46,6
Eşitlik								*								1	6,6
Çevre						*		*		*						3	20
Sağlık		*				*								*		3	20
Kültür- sanat		*														1	6,6
Şirketin faaliyet alanı sosyal sorumluluk olduğundan, misyonları doğrultusunda olan konuları seçiyorlar			*													1	6,6
Görüşülenin bilgisi dışında					*											1	6,6
Projelerin iletişimi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	(N)	%
İç İletişim																	
KSS faaliyetleri ile ilgili düzenli bilgi paylaşımı										*		*			*	3	20
E-posta (koordinasyon merkezi)		*								*	*	*				4	26,6
E-posta (genel müdürlük)															*	1	6,6
İnternet sitesinde bilgilendirme												*				1	6,6
Kurum içi yayınlar		*				*	*			*					*	5	33,3
Görüşülenin bilgisi dışında					*											1	6,6
Toplantılar, sunumlar		*							*							2	13,3
Bahsedilmedi			*	*									*	*		4	26,6
Yapılandırma aşaması								*								1	6,6
Oryantasyon materyallerinin içeriği gerekli bilgileri kapsıyor										*						1	6,6
Intranet										*	*					2	13,3
Global yönetim iletilecek enformasyonun içerik ve biçimine karar veriyor										*						1	6,6
Kurum içi (kapalı devre) televizyon										*						1	6,6
Blog										*						1	6,6
Yüz yüze (birebir) iletişim	*															1	6,6
Dış İletişim																	
Şirket politikası gereği kurum dışına bilgi verilmiyor												*				1	6,6
Maddi kaynaklar mümkün olduğunca projeye odaklanıyor															*	1	6,6
Proje amacı çerçevesinde çok		*													*	2	13,3

gerekliyse yapıyor																	
Şirket kültürü bağlamında böyle bir eğilim yok				*			*	*								3	20
Dış iletişim yapılabilir, eğilim var /yapılıyor										*			*			2	13,3
Kurumsal itibara katkı sağlaması için duyurum yapmak hakkımız		*														1	6,6
Halkla ilişkiler ve reklam aracı olarak kullanılamaz		*														1	6,6
Konu ile ilgili her yıl yazılan kitabın ilgili hedef kitlelere aktivitelerde dağıtımı	*															1	6,6
Bahsedilmedi			*						*			*				3	20
Görüşülenin bilgisi dışında					*											1	6,6
Proje amacı çerçevesinde çok gerekliyse halkla ilişkiler çalışması yapılıyor							*									1	6,6
Reklam kesinlikle yapılmıyor							*									1	6,6
İletişim bütçesi																	
Değnilmedi	*					*					*	*			*	5	33,3
Bahsedilmedi			*	*									*			3	20
Proje bütçesinin 1/5'i		*														1	6,6
Görüşülenin bilgisi dışında					*											1	6,6
Dış iletişim yapılmadığından bütçesi yok								*								1	6,6
Yapılandırma aşamasında							*									1	6,6
Yıllık bütçe ve projeye göre farklılaşıyor									*							1	6,6
Genel iletişim bütçesi var									*							1	6,6
Proje bazında iletişim bütçesi var													*			1	6,6
Genel bütçeye oranlanamayacak kadar küçük													*			1	6,6
Sivil Toplum ilişkileri	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	(N)	%
Yerel ofisin STK üyeliği yok						*	*	*	*		*	*				6	40
STK üyeliği yok				*										*		2	13,3
Holdingin GC üyeliğine tabiyiz		*														1	6,6
Global Compact üyeliği	*															1	6,6
STK üyeliği yok			*													1	6,6
Görüşülenin bilgisi dışında					*											1	6,6
Bahsedilmedi												*				1	6,6
Yerel ofisin İş Dünyası ve Sürdürülebilir													*			1	6,6

Kalkınma Derneği üyeliği																	
Pek çok dernekle proje bazlı işbirliği														*		1	6,6
Standartlar/ Raporlamalar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	(N)	%
Yerel ofiste standart ve raporlama yok								*			*	*		*		4	26,6
Kendi kriterlerimize göre standart ve raporlama var						*	*		*						*	4	26,6
Holdingin ilke ve prensiplerine göre davranıyoruz		*														1	6,6
Görüşülenin bilgisi dışında					*											1	6,6
Raporlama ve standart kullanmıyoruz			*													1	6,6
Global Compact üyeliği gereklerinin yerine getirilmesi	*															1	6,6
EFQM gereklerinin yerine getirilmesi				*												1	6,6
Bahsedilmedi													*			1	6,6
Proje bütçesi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	(N)	%
Bütçe yok												*				1	6,6
Pazarlama ve Kurumsal İletişim Birimlerinin bütçesinde yer alır															*	1	6,6
Kurumsal İletişim Biriminin bütçesinde yer alır											*					1	6,6
Projeyi yürüten gruba belirli bir bütçe verilir						*										1	6,6
Değinildi	*	*					*		*							4	26,6
Bahsedilmedi				*						*			*			3	20
Görüşülenin bilgisi dışında					*											1	6,6
KSS bütçesi var				*												1	6,6
Şirket sponsorlukları ve yerel yönetim bütçeleri			*													1	6,6
Yapılandırma aşamasında								*								1	6,6

KURUMSAL GÖNÜLLÜLÜK

Kurumsal Gönüllülük Politikaları

KSS politikaları ve kurumsal gönüllülük ilgisi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	(N)	%
KG, KSS politikası içerisinde değerlendiriliyor	*	*				*	*			*		*	*	*		8	53,3
KG, bir eğitim aracı olarak kullanılıyor															*	1	6,6
Yerel ofisin KSS çalışmaları KG ağırlıklı oluyor								*	*							2	13,3
KG, KSS projesinin doğasına göre ortaya çıkıyor		*														1	6,6
Bağlantı çıkarsanamadı											*					1	6,6
En ideal KSS yaklaşımı KG	*															1	6,6
Şirketin faaliyet yapma şekli gönüllülük			*													1	6,6
Kurumsal politikalar, misyon hedefler, değerler KG yönünü işaret ediyor				*	*		*									3	20
KG, KSS politikasının şirket süreçleriyle, çalışanlarla bütünleştirilme biçimidir				*												1	6,6
Gönüllülüğe yönelten etkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	(N)	%
Kurum kültürü				*			*					*				3	20
İş verimliliğini artırma isteği															*	1	6,6
Takım çalışması ve birlikteliği teşvik etmek					*						*					2	13,3
Çalışanlarda sosyal bir rahatlama, huzur ve sosyal bir yaklaşım yaratmak						*										1	6,6
KSS'nin doğasına uygun olduğu için		*														1	6,6
Çalışanlarla işbirliği yapmak		*						*								2	13,3
Kaynaklar ve faaliyet alanı gerektirdiği için			*													1	6,6
Bireysel gelişimin desteklenmesi					*											1	6,6
Çalışana sağlayacağı katkılar								*					*			2	13,3
Topluma sağlayacağı katkılar					*								*			1	13,3
Çalışanlara gönüllülük bilinci aşılamak													*			1	6,6
Çalışanların gönüllülüğe eğilimli olması				*												1	6,6
Çalışanın sadakat ve bağlılığının artırılması										*						1	6,6

Bir yaşam tarzı olarak destekleniyor														*		1	6,6
Gönüllülüğün yapılandırılması	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	(N)	%
Organizasyondaki yeri																	
Gönüllü takımı				*	*							*				3	20
Komite						*				*						2	13,3
Kurumsal İletişim Birimi faaliyeti		*								*						2	13,3
Toplumla İlişkiler Departmanı'nın faaliyet alanı içinde							*									1	6,6
Çalışan Klübü faaliyetleri içerisinde								*						*		2	13,3
Eğitim Müdürlüğü faaliyet alanı içinde															*	1	6,6
İnsan kaynakları Birimi sorumluluk alanında													*			1	6,6
Faaliyet alanı gönüllülük			*													1	6,6
Değnilmedi	*															1	6,6
Yapılandırma aşamasında								*								1	6,6
İletişim uzmanının rolü																	
Bahsedilmedi												*			*	2	13,3
Kurumsal İletişim Birimi karar verici rol üstleniyor							*			*						2	13,3
Kurumsal İletişim Birimi yürütücü/koordinatör rolü üstleniyor		*						*		*						3	20
İletişim uzmanları komitede ağırlıklı olarak yer alıyor						*										1	6,6
İletişim Birimi yok	*		*					*					*			4	26,6
İletişim Biriminden gerektiğinde destek alınır				*	*											2	13,3
İletişim Birimi proje iletişiminden sorumludur										*						1	6,6
Şirketin çalışana bakış açısı	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	(N)	%
Bahsedilmedi	*		*			*					*	*	*			6	40
Şirketin varlığını sağlayan değer							*		*						*	3	20
Paydaş olarak çalışanlar		*												*		2	13,3
Gelişimleri, şirketin gelişimini sağlayan unsurlar					*											1	6,6
Kurum kültürünün yapı taşları				*												1	6,6
En büyük marka temsilcileri										*						1	6,6
Şirketi oluşturan unsurlar														*		1	6,6

Kurumsal Gönüllülük Uygulamaları

Gönüllü Yönetimi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	(N)	%
Gönüllü tanımı																	
Tanımı yok			*					*		*	*		*		*	6	40
Bizden daha az şanslı insanlara ulaşmak adına yapılan etkinlikler														*		1	6,6
Beden gücü ile yapılan çalışmalar												*				1	6,6
Bağış çalışmaları												*				1	6,6
Kurum dışından manevi açıdan gelen talepler												*				1	6,6
Kişisel zamanını vermek						*										1	6,6
Kendinden ödün vermek		*														1	6,6
Zaman vermek	*	*		*			*		*							5	33,3
Emek vermek		*		*					*							3	20
Fayda etki yaratmak	*															1	6,6
Gönüllünün üstüne düşeni kaliteli şekilde yerine getirmesi					*											1	6,6
Gönüllünün proje yetkililerini proje hakkında bilgilendirmesi					*											1	6,6
Topluma katkıda bulunmak				*			*									2	13,3
Bilgi, beceri ve eğitimin kullanılması				*												1	6,6
Gönüllülük koşulları																	
Zamanın yarısı mesai saatleri içinden, yarısı dışından kullanılır															*	1	6,6
Mesai saatleri dışında yapılır						*						*				2	13,3
Mesai saatleri içinde yapılır		*						*	*	*						4	26,6
Mesai saatleri içi ya da dışı fark etmez							*									1	6,6
Bahsedilmedi			*								*					2	13,3
Yılda bir gün gönüllülük için ücretli izin							*									1	6,6
Mesai saatleri içinde ücretsiz izin verilir					*											1	6,6
İsteğe bağlı olarak haftada bir gün gönüllülük izni veriliyor	*															1	6,6
Her çalışan yılda bir gün gönüllülük yapmalıdır													*			1	6,6
Haftada iki saat ücretli izin				*												1	6,6
Yılda üç gün ücretli izin														*		1	6,6
Sistematiik program																	
Var				*	*		*		*			*	*	*	*	8	53,3
Yok	*	*	*			*				*	*					6	40
Yapılandırma aşamasında								*								1	6,6
Gönüllüğe ilişkin hedefler																	
Hedef yok	*								*		*	*				4	26,6
Çalışanların eğitimi															*	1	6,6
Her operasyon biriminin ayrı hedefleri var						*										1	6,6
Ulaşılabilecek kişi sayısı		*														1	6,6
İtibar, bilinirlik		*														1	6,6
Her projenin kendi hedefleri var			*													1	6,6

Uzun dönemli projeleri artırmak				*												1	6,6
Gönüllülüğü artırmak				*									*			2	13,3
Gönüllülük saatlerini artırmak				*												1	6,6
Kendi projelerimizi hayata geçirmek				*												1	6,6
Gönüllülüğün sürekliliğini sağlamak						*										1	6,6
Yetebildiğimiz çalışmalarını gerçekleştirmek									*							1	6,6
Belirlenen çalışmaları yapmak				*												1	6,6
Yapılandırma aşaması								*								1	6,6
Bahsedilmedi													*			1	6,6
Gönüllü iletişimi																	
Kitapçık												*				1	6,6
Oryantasyon												*				1	6,6
Web sitesi							*					*				2	13,3
Bilgilendirme amaçlı e-posta		*			*			*			*	*				5	33,3
Geri bildirim alma amaçlı e-posta									*							1	6,6
Kişisel ilişkilerle ikna yöntemi												*				1	6,6
Sosyal faaliyetlere davet												*				1	6,6
Şirket blogu															*	1	6,6
Kurum yayınlarında proje tanıtımı /haber		*					*			*					*	4	26,6
Kapalı devre televizyonda haber															*	1	6,6
Ortak kullanım mekanlarında basılı materyallerle duyurum (afiş, post-it, poster... vb.)													*	*		2	13,3
Intranet								*	*	*	*			*		5	33,3
Gönüllü iletişiminden sorumlu ekip var					*											1	6,6
Toplantılar		*			*											2	13,3
Yüz yüze (bire bir) iletişim	*															1	6,6
E-bülten					*											1	6,6
Üst düzey yöneticilerin doğrudan gönderdikleri motivasyon mesajları						*										1	6,6
Üst düzey yöneticilerin doğrudan olmayan motivasyon mesajları						*										1	6,6
Toplumsal ilişkiler Departmanının doğrudan mesajları						*										1	6,6
Sunumlar								*								1	6,6
Değerlendirme toplantılarında geri bildirim alınması									*							1	6,6
Genel Müdürün sektörel toplantılarda gönüllülüğe ilişkin mesajlar vermesi / promosyonunu yapması				*								*				2	13,3
Genel Müdürün çalışanlara yolladığı rutin paylaşım mektubunda projeye ilişkin												*				1	6,6

mesajlar vermesi																		
Tanıtım filmi				*													1	6,6
Çalışanların elektronik ortamda deneyim paylaşımı									*								1	6,6
Ağızdan ağıza iletişim									*								1	6,6
Ödüllendirme																		
Bahsedilmedi						*			*	*	*	*	*	*	*	*	8	53,3
Holdingin belirlediği kategoriler bağlamında değerlendirme ve ödüllendirme yapıyor		*															1	6,6
Üst yönetim gönüllülerle toplantı yapıyor					*												1	6,6
Üst yönetim gönüllülere teşekkür ediyor					*		*										2	13,3
Üst yönetim gönüllülerle yemek yiyor					*												1	6,6
Küçük hediyeler (t-shirt vs.) verilmesi					*												1	6,6
Faaliyetlerin görsel materyallerinin sergilenmesi yolu ile teşekkür							*										1	6,6
Her çalışan toplantısında teşekkür edilmesi							*										1	6,6
Yönetimin gönüllüleri manevi olarak onurlandırması				*													1	6,6
Yapılandırma aşamasında								*									1	6,6
Ölçümleme																		
Gönüllülerin ölçümlemesi																		
Adam/saat		*			*							*				*	4	26,6
Yok								*	*		*						3	20
Skor kart kullanılıyor					*												1	6,6
Kendi ölçümleme sistemleri var			*														1	6,6
Gönüllü takip sistemi var							*										1	6,6
Gönüllülük saati takip ediliyor													*				1	6,6
Gönüllülerin öz eleştiri yapması şeklinde var				*													1	6,6
Bahsedilmedi									*								1	6,6
Amaçlar ölçümlemeye uygun değil														*			1	6,6
Projenin ölçümlemesi																		
Yok								*			*	*					3	20
Projenin başarı kriterleri konusunda ölçümleme mevcut															*		1	6,6
Bahsedilmedi			*			*			*								3	20
Kampanya öncesi ve sonrası araştırma yapıyor		*		*													2	13,3
Hedeflenen projenin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği	*																1	6,6
Proje öncesi konulan hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı ölçülüyor					*												1	6,6
Çalışanlardan gelen geri bildirimlere bas vuruluyor					*			*				*					3	20

Kontrol grubu aracılığıyla proje başarısının ölçülmesi							*										1	6,6
Hedef kitleden geri bildirim alınması								*					*				2	13,3
Ulaşılan kişi sayısı			*										*				2	13,3
Amaçlar ölçümlemeye uygun değil														*			1	6,6
Gönüllülük projeleri	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	(N)	%	
Projelerin konusu																		
Eğitim		*	*	*	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*		12	80
Değişiyor															*		1	6,6
Çevre						*		*		*			*				4	26,6
Sağlık						*								*			2	13,3
Kültür sanat		*															1	6,6
Yönetim danışmanlığı	*																1	6,6
Arama kurtarma			*														1	6,6
Çocuk yuvası etkinlikleri					*												1	6,6
Huzur evi etkinlikleri					*												1	6,6
Eşitlik								*									1	6,6
Bahsedilmedi							*										1	6,6
Projelerin gerçekleştirilme şekli																		
Kısa dönemli			*			*	*	*			*	*		*			7	46,6
Uzun dönemli	*	*		*	*				*			*	*		*		8	53,3
Maddi gönüllülük						*											1	6,6
Nakdi gönüllülük						*											1	6,6
Belirlenemedi										*							1	6,6
Projelerin iletişimi																		
Şirket politikası gereği kurum dışına bilgi verilmiyor												*					1	6,6
Proje amacı çerçevesinde çok gerekliyse dış iletişim yapılıyor		*															1	6,6
Şirket kültürü bağlamında kurum dışı iletişim eğilimi yok				*			*		*								3	20
Dış iletişim yapılabilir, eğilim var /yapılıyor														*			1	6,6
Kurumsal itibara katkı sağlaması için duyurum yapmak hakkımız		*															1	6,6
Halkla ilişkiler ve reklam aracı olarak kullanılamaz		*													*		2	13,3
Konu ile ilgili her yıl yazılan kitabın ilgili hedef kitlelere aktivitelerde dağıtımı	*																1	6,6
Bahsedilmedi			*							*							2	13,3
Proje amacı çerçevesinde çok gerekliyse halkla ilişkiler çalışması yapılıyor							*										1	6,6
Reklam kesinlikle yapılmıyor							*										1	6,6
Yapılandırma aşamasında								*									1	6,6
İletişim bütçesi																		
İletişimi yapılmadığından bütçesi yok				*	*	*	*		*		*	*			*		8	53,3
Proje bütçesinin 1/5'i		*															1	6,6
Proje bütçesinden özel pay													*				1	6,6

ayrılmaz																		
Oranlanamayacak kadar az														*			1	6,6
Yapılandırma aşamasında								*									1	6,6
Bahsedilmedi	*		*							*							3	
Başarı kriterleri																		
Verimlilik													*				1	6,6
Çalışanların duyduğu heyecan					*								*				2	13,3
Çalışanların birşeyler yapabilme çabası içerisinde girmesi													*				1	6,6
Kaynak yaratabilmek																*	1	6,6
Projenin öngörülen sürede tamamlanması																*	1	6,6
Öngörülen amaçlara ulaşmış olmak																*	1	6,6
Projenin sürdürülebilirliği															*	*	2	13,3
Efor harcanması											*						1	6,6
Çalışanların iş günü ve özel hayatlarından iki günü vermeleri											*						1	6,6
İhtiyaçları gidermek						*											1	6,6
İşbirliği		*															1	6,6
Proje içeriği		*															1	6,6
Çalışanların ilgisi		*															1	6,6
Geri dönüşüm alınması		*													*		2	13,3
Bahsedilmedi	*		*	*				*		*				*			6	40
Hedef kitlenin geri bildirimleri		*															1	6,6
Gönüllülük yapılması									*								1	6,6
Paylaşım duygusunun harekete geçirilmesi								*									1	6,6
Finansmanı																		
Gönüllüler kendileri kaynak yaratıyorlar					*	*						*			*		4	26,6
Şirket öder			*							*				*			3	20
Finansman gibi bir durum yok		*															1	6,6
Bahsedilmedi	*					*		*									3	20
Özel şirketlerin sponsorluğu ve yerel yönetimlerin bütçeleri			*														1	6,6
Holdingten ve Pazarlama Biriminden destek alıyoruz				*													1	6,6
Eşit hibe								*									1	6,6
Projenin genel bütçesi karşılar													*				1	6,6
KSS bütçesinden			*														1	6,6
Çalışanlar öder														*			1	6,6
Yapılandırma aşamasında							*										1	6,6
Sivil toplum ilişkileri																		
ÖSGD üyeliği	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	15	100
STK'larla herhangi bir alışverişimiz yok												*					1	6,6
STK'larla pek fazla çalışmıyoruz		*															1	6,6
STK'lar ortaklarımızdır						*											1	6,6
STK'lar destekçilerimizdir			*														1	6,6
STK'lar bilgi kaynağıdır								*									1	6,6
Standartlar/Raporlamalar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	(N)	%	
Şirketin iç standartları var												*					1	6,6

Şirketin iç raporlama sistemi var					*	*						*			*	4	26,6
Standart yok					*						*					2	13,3
Raporlama yok												*				1	6,6
Standartlara değinilmedi			*			*			*			*	*			5	33,3
Raporlamaya değinilmedi			*						*							2	13,3
Holdingin imzaladığı Global Compact'e tabiler		*														1	6,6
Global Compact üyeliği	*															1	6,6
Global ofisin standartları uygulanıyor						*										1	6,6
Global ofisin raporlama sistemi uygulanıyor						*										1	6,6
EFQM				*												1	6,6
GRI										*				*		2	13,3
Gönüllülük çalışmalarının yarattığı fayda	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	(N)	%
Çalışanlar kendilerini tanıma olanağı buluyorlar												*				1	6,6
Çalışanların birbirlerini farklı yönleriyle tanımaları															*	1	6,6
İç iletişimi geliştirmesi	*									*			*		*	4	26,6
Çalışanların çözüm odaklı hale gelmesi															*	1	6,6
Çalışanların ortak fikre gelmesinin kolaylaşması															*	1	6,6
Gönüllülük çalışmalarındaki verimliliğin iş hayatına yansması													*		*	2	13,3
Çalışanlar için fayda yaratması		*						*			*					3	20
Çalışanları bir araya getirmesi						*										1	6,6
Departmanları birleştirmesi						*										1	6,6
İç paylaşma sağladığı fayda						*										1	6,6
Sosyalleşmeye sağladığı fayda						*										1	6,6
Çalışanların manevi tatmini		*				*			*							3	20
Çalışanların mutluluk duyması		*		*		*										3	20
Şirkette çalışan arasındaki bağın kuvvetlenmesi		*														1	6,6
Aidiyet duygusunun gelişmesi	*	*			*					*				*		5	33,3
Onore edici olması		*														1	6,6
Çalışanın işe yaradığını hissetmesi /verimli hissetmesi		*							*							2	13,3
Toplumsal fayda yaratması		*						*	*							3	20
Gelecekteki müşterilerin kazanılması (marka sempatisi)		*														1	6,6
Şirket imajını olumlu yönde etkiliyor													*			1	6,6
Şirket için fayda yaratması		*														1	6,6
Çalışanların bireysel gelişimini sağlaması	*				*				*							3	20
Çalışanların farklı yetkinlik ve özelliklerini açığa	*															1	6,6

çıkarması																		
Kendine güveni artırması	*																1	6,6
Bilinirliğin artması					*												1	6,6
Çalışan motivasyonunu artırması				*	*		*						*				4	26,6
Bireysel farkındalık artışı					*												1	6,6
Çalışan faydasının şirket faydası yaratması					*												1	6,6
Topluma olan sorumlulukların yerine getirilmesi								*									1	6,6
Deneyim paylaşımı								*									1	6,6
Çalışanı kendisi ve çevresiyle barışık hale getirmesi								*									1	6,6
Kurum kültürünü çalışanlara aşılmasını sağlıyor									*								1	6,6
Çalışanların birbirleriyle empati kurmasını sağlıyor									*								1	6,6
Çalışanın, şirketle gurur duymasını sağlıyor									*					*			2	13,3
Eleman işe giriş-çıkış oranında düşüş					*												1	6,6
Takım yapılandırması								*									1	6,6
Bahsedilmedi			*														1	6,6

Analiz verilerine Kurumsal Sosyal Sorumluluk açısından ortaya çıkan eğilimler şöyledir:

KSS politikalarını oluşturan aktörler ağırlıklı olarak çok uluslu şirketlerin global politikaları (%33,3) olmaktadır. İzleyen eğilimler ise şirketin bünyesinde yer aldığı holdingin belirlediği ilkelere (%13,3) göre hareket etmesi ve Kurumsal İletişim/ Halkla İlişkiler Biriminin koordinatörlüğü (%13,3) olarak tespit edilmiştir. KSS politikalarını oluşturan karar vericileri etkileyen unsurlar ise ağırlıklı olarak çok uluslu şirketlerdeki global eğilimler göz önünde bulundurulmak kaydıyla, yerel yürütmenin toplumsal ihtiyaçlar bağlamında bağımsızlığıdır (%26,6). İkinci en çok etkileyen unsur ise şirketin etik ilkeleridir (%13,3). KSS politikaların kurum kültürü ile ilişkilendirilmesi / bütünleştirilmesi çerçevesinde en çok çalışanların oryantasyon döneminde KSS ile ilgili bilgilendirme (%20) yapılmaktadır. İşe alımlarda şirketin KSS anlayışını benimseyebilecek, sosyal sorumluluk bilincine sahip çalışanların tercih edilmesi (%13,3) ve şirket politikası ve değerlerinin sosyal sorumluluğu içermesi, çalışanlara aşılması (%13,3) ağırlık kazanan diğer yöntemlerdir.

KSS uygulamaları çerçevesinde gerçekleştirilen projelerin konuları ağırlıklı olarak ilköğretim düzeyindeki çocukların eğitimi üzerine odaklanmaktadır (%46,6). Çevre

(%20), sağlık (%20) ve şirketin uzmanlık alanıyla örtüşen konuların tercih edilmesi takip eden konulardır. Projelerin iletişimi noktasında iç iletişimde; kurum içi yayınlar (%33,3), koordinasyon merkezi tarafından gönderilen e-postalar (%26,6), toplantı ve sunumlar (%13,3) ve intranet (%13,3) tercih edilmektedir. Kurum dışı iletişim konusunda ağırlıklı olarak projelerin şirket kültüründe kurum dışına iletişimi (%20) yapılmamaktadır. Dış iletişimin yapılma eğiliminin olması (%13,3) ve proje amacı çerçevesinde çok gerekliyse yapılması (%13,3) ağırlıklı olarak verilen diğer yanıtlar arasındadır. Dış iletişime ayrılan bütçenin niceliği ağırlıklı olarak değinilmeyen (%33,3) konular arasındadır. KSS'ye ilişkin sivil toplum ile ilgili girişim ve ilişkilere bakıldığında ağırlıklı olarak global ofisin STK'lara üyelik anlamında aktif olduğu, yerel ofislerin bu konuda daha zayıf kaldığı (%40) görölmektedir. KSS'ye ilişkin standart ve raporlamalar konusunda ise çok uluslu şirketlerin bazılarında yerel ofislerinde standart ve raporlamaya rastlanmamaktadır (%26,6). Ağırlıklı olarak verilen diğer yanıt ise şirketlerin kendi içlerinde geliştirdikleri standart ve raporlama kriterleri (%26,6) kullanmalarındır. Projelerin bütçesi yine değinilmeyen (%26,6) konular arasındadır.

Analiz verilerine göre kurumsal gönüllölük açısında ortaya çıkan eğilimler şöyledir: şirketlerin KSS politikaları ve kurumsal gönüllölük ilgisi konusunda verilen yanıtlarda genel olarak KG'nin KSS politikaları içerisinde değlendirildiği (%53,3) ortaya çıkmıştır. Diğer ağırlık noktası ise kurumsal politikalar, misyon hedefler ve değlerin KG yönünü işaret ediyor olmasıdır (%20). şirketleri KG'ye yönlendiren etkenler ağırlıklı olarak kurum kültürüdür (%20). Takım çalışması ve birlikteliği teşvik etmek (%13,3), çalışanlarla iş birliği yapmak (%13,3) diğer ağırlık kazanan noktalar olarak göze çarpmaktadır. Gönüllölüğün yapılandırılması konusunda ele alınan ilk konu gönüllölüğün organizasyondaki yerine ilişkindir. Gönüllölük şirketlerde ağırlıklı olarak gönüllü takımı ile (%20) yürütölmektedir. Diğer en çok tercih edilen yapılanma biçimleri ise komite (13,3), Kurumsal İletişim Birimi'nin faaliyeti (%13,3) ve çalışan kulübü faaliyeti (%13,3) olarak yürütölmesidir. Gönüllölüğün yapılandırılmasında iletişim uzmanı ya da biriminin rolü ağırlıklı olarak yürütme/koordinasyon (%20) konusunda göze çarpmaktadır. Kurumsal İletişim Birimi karar verici (%13,3) ve gerektiğinde destek alınan birim (%13,3) olarak konumlandırılmıştır. şirketlerin bazılarında ise iletişim birimi yoktur (%26,6).

Şirketler çalışanlarını ağırlıklı olarak şirketin varlığını sağlayan değer (%20) ve paydaş (%13,3) olarak görmektedir.

Kurumsal gönüllülük uygulamaları çerçevesinde ele alınan gönüllü yönetiminin ilk ayağı olan şirketlerin gönüllülüğü nasıl tanımladıklarına ilişkin verilerde ilk göze çarpan durum ağırlıklı olarak bir tanımın varlığından söz edilemeyeceğidir (%40). Gönüllülük tanımı yapan şirketler ise gönüllülüğü ağırlıklı olarak çalışanın karşılıksız olarak zamanını (%33,3), emeğini (%20) vermesi, topluma katkıda bulunması (%13,3) olarak tanımlamışlardır. Gönüllülük çalışmaları ağırlıklı olarak mesai saatleri içinde yapılmaktadır. Şirketlerde gönüllülüğün uygulanmasında çoğunlukla sistematik bir programın varlığından (%53,3) söz edilebilir. Şirketlerde ağırlıklı olarak gönüllülüğe ilişkin bir hedefe rastlanmamaktadır (%26,6). En sık rastlanan hedef ise gönüllülük yapan çalışanların sayısının yükseltilmesine ilişkindir (%13,3). Gönüllülük yapan çalışanlarla iletişim sıklıkla bilgilendirme yoluyla e-posta (%33,3), intranet (%33,3), kurum yayınlarında proje tanıtımı/haber (%26,6) yöntemleriyle yapılmaktadır. Gönüllülerin ödüllendirilmesi ağırlıklı olarak üst yönetimin gönüllülere teşekkür etmesiyle gerçekleşmektedir (%13,3). Gönüllülerin ölçümlemesinde en çok adam/saat (%26,6) uygulaması kullanılmaktadır. Projenin ölçümlemesi konusunda ise çalışanların geri bildirimleri (%20) en çok başvurulan kaynaktır. Gönüllülük projelerinde ağırlıklı olarak ele alınan konu ilköğretim düzeyindeki çocuklardır (%80). Daha sonra çevre (%26,6) ve sağlık (%13,3) gelmektedir. Projeler ağırlıklı olarak uzun dönemli (%53,3) olmaktadır. Şirket kültürü gereği projelerin kurum dışı iletişimi yapılmamaktadır (%20). Projeler halkla ilişkiler ve reklam aracı olarak kullanılmamamaktadır (%13,3). Şirketlerin çoğunluğunda kurum dışı iletişim yapılmadığından bütçesi de bulunmamaktadır (%53,3). Gönüllülük projelerinin başarı kriterlerinin ağırlıklı olarak, çalışanların duyduğu heyecan (%13,3), projelerin sürdürülebilirliği (%13,3) ve projelerden geri dönüşüm alınması (%13,3) olarak göze çarpmaktadır. Projelerin finansmanı gönüllülerin kendilerinin kaynak yaratması (%26,6) ve şirketin ödemesi (%20) şeklinde olmaktadır. Tüm şirketlerin ÖSGD üyeliği (%100) dışında göze çarpan bir sivil toplum ilgisi bulunmamaktadır. Standartlar ve raporlama konusunda en çok kullanılan şirketlerin kendi geliştirdikleri iç raporlama sistemleri (%26,6) olmakla beraber, GRI üyelikleri de (%13,3) göze çarpmaktadır. Gönüllülük çalışmalarının yarattığı fayda, ağırlık

sırasına göre, aidiyet duygusunu geliştirmesi (%33,3) iç iletişimi geliştirmesi (%26,6), çalışan motivasyonunu artırması (%26,6) çalışanlar için fayda yaratması (%20), çalışanların manevi tatmini (%20), çalışanların mutluluk duyması (%20), toplumsal fayda yaratması (%20), çalışanların bireysel gelişimini sağlaması (%20) olarak belirtilmiştir.

3.3.5. HİPOTEZ TESTİ

Bu çalışmada yer alan hipotezleri test etmek için T Test (Independent T Test) uygun bulunmuştur. T Test yapabilmek için öncelikle Kolmogorov-Smirnov (KS) Testi kullanılarak normallik değerlerine bakılmıştır. Bu teste göre verilerin normal dağılım göstermesi, diğer bir ifadeyle verilerin T Test için uygun olmasını sağlayan değişkenlerden biri, anlamlılık değerinin 0,05'in üzerinde (Sig.>0,05) olmasını gerektirmektedir. Uygulanan normallik testine göre verilerin normal dağılmadığı görülmüştür.

Tablo 106. T Testinden Önce Yapılan Normallik Testi

Tests of Normality				
	Pozisyon	Kolmogorov-Smirnov(a)		
		Statistic	df	Sig.
Misionun temel oluşturma	Çalışan	0,3731	159	0,000
	Yönetici	0,418802	15	0,000
Kurumsal değer ve iş prensiplerinin içermesi	Çalışan	0,363412	159	0,000
	Yönetici	0,372089	15	0,000
İş etiği ile bağlantısı	Çalışan	0,353907	159	0,000
	Yönetici	0,403441	15	0,000
Oryantasyonun içeriğinde yer alması	Çalışan	0,27971	159	0,000
	Yönetici	0,403122	15	0,000
Diyaloğa dayalı iletişimin varlığı	Çalışan	0,341385	159	0,000
	Yönetici	0,392292	15	0,000
Çalışanlarla iletişimde şeffaflık	Çalışan	0,28586	159	0,000
	Yönetici	0,33146	15	0,000
Finansal getiri sağlama yöntemi	Çalışan	0,192771	159	0,000
	Yönetici	0,233661	15	0,027
Şirket imajını geliştirmesi	Çalışan	0,253515	159	0,000

	Yönetici	0,233333	15	0,027
İtibar kazandırması	Çalışan	0,205111	159	0,000
	Yönetici	0,238213	15	0,022
Çevresel ve toplumsal fayda yaratması amacını taşıması	Çalışan	0,332001	159	0,000
	Yönetici	0,514298	15	0,000
Sosyal paydaşlara sorumluluğun gözetilmesi	Çalışan	0,324887	159	0,000
	Yönetici	0,419404	15	0,000
Sosyal paydaşlara karşı şeffaflık ilkesinin gözetilmesi	Çalışan	0,238105	159	0,000
	Yönetici	0,331027	15	0,000
Birincil olarak hissedar ve ortaklara karşı sorumluluk taşıma	Çalışan	0,222479	159	0,000
	Yönetici	0,272796	15	0,004
Dış çevresinin beklentilerinin şekillendirmesi	Çalışan	0,244162	159	0,000
	Yönetici	0,240873	15	0,019
Yalnızca evrensel standart ve kodların bütünleştirilmesi	Çalışan	0,221161	159	0,000
	Yönetici	0,248883	15	0,013
Sürdürülebilirlik ilkesinin gözetilmesi	Çalışan	0,351953	159	0,000
	Yönetici	0,438756	15	0,000

Verinin T Test uygulamaya elverişliliğini gösteren diğer bir test olan Levene's testi yapıldığında varyansların eşit olmadığı saptanmıştır. Levene's Testine göre yine anlamlılık değeri 0,05'in altındaysa (Sig.<0,05) varyansların eşit olmadığı anlamına gelmektedir.

Tablo 107. T Testinden Önce Yapılan Varyans Eşitliği Testi

	Levene's Test for Equality of Variances	
	F	Sig.
Misyonun temel oluşturması	3,047	0,083
Kurumsal değer ve iş prensiplerinin içermesi	0,896	0,345
İş etiği ile bağlantısı	2,941	0,088
Oryantasyonun içeriğinde yer alması	8,268	0,005
Diyaloga dayalı iletişimin varlığı	2,540	0,113
Çalışanlarla iletişimde şeffaflık	3,061	0,082
Finansal getiri sağlama yöntemi	1,445	0,231
Şirket imajını geliştirmesi	6,827	0,010
İtibar kazandırması	6,316	0,013

Çevresel ve toplumsal fayda yaratması amacını taşıması	7,214	0,008
Sosyal paydaşlara sorumluluğun gözetilmesi	7,643	0,006
Sosyal paydaşlara karşı şeffaflık ilkesinin gözetilmesi	6,795	0,010
Birincil olarak hissedar ve ortaklara karşı sorumluluk taşıma	0,001	0,971
Dış çevresinin beklentilerinin şekillendirmesi	0,045	0,832
Yalnızca evrensel standart ve kodların bütünleştirilmesi	0,022	0,881
Sürdürülebilirlik ilkesinin gözetilmesi	5,514	0,020

Bu çalışmada hem Kolmogorov-Smirnov (KS) Testi hem de Levene's Testi'ne göre T Testi uygulanmadığından bu tip durumlarda uygulamaya elverişli, parametrik olmayan Mann Whitney U Testi uygulanmıştır. Mann Whitney U Testine göre anlamlılık değeri 0,05'in altındaysa (Sig.<0,05) gönüllülük konusunda karar verici olan yöneticiler ile gönüllülük çalışmalarında yer alan çalışanların şirketin KSS anlayışını değerlendirmeleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucu ortaya çıkacak, dolayısıyla hipotezler kabul edilecektir.

Buna göre;

HO: Kurumsal gönüllülük faaliyetleri uygulayan örgütlerde, gönüllülük konusunda karar verici olan yöneticiler ile gönüllülük çalışmalarında yer alan çalışanların şirketin KSS anlayışını değerlendirmeleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark yoktur. Ana hipotezi bağlamında aşağıdaki tabloya göre çalışan ve yöneticilerin değerlendirmeleri arasında fark olduğu tespit edilmiştir (p=0.027). Dolayısıyla bu hipotez reddedilmiştir.

	Pozisyon	N	Ortalama	Ss	Mann-Whitney U	Anlamlılık
Ana	Çalışan	159	3,28	1,28	779,5	0,027
Hipotez	Yönetici	15	3,95	0,43		

Aşağıdaki tablolarda sırasıyla tüm alt hipotezler Mann Whitney U Testi ile denenmiştir. Ana hipotezde her iki grubun değerlemelerinde ortaya çıkan farklılığın hangi yargılardan kaynaklandığı da ayrıca gözlenebilmektedir.

Alt hipotez 1: "KSS anlayışının için şirketin misyonu temel oluşturması" ile ilgili yöneticilerin ve gönüllülük çalışmalarında yer alan çalışanların düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

	Pozisyon	N	Ortalama	Ss	Mann-Whitney U	Anlamlılık
Misyunun temel oluşturması	Çalışan	159	3,66	1,55	633	0,001
	Yönetici	15	4,60	0,83		

Tabloya göre çalışan ve yöneticilerin bakış ağısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır ($p=0,001$). Dolayısıyla alt hipotez 1 reddedilmiştir.

Alt hipotez 2: “Kurumsal değerler ve iş prensiplerinin KSS anlayışını da içermesi” ile ilgili yöneticilerin ve gönüllülük çalışmalarında yer alan çalışanların düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

	Pozisyon	N	Ortalama	Ss	Mann-Whitney U	Anlamlılık
Kurumsal değer ve iş prensiplerini içermesi	Çalışan	159	3,61	1,60	747	0,010
	Yönetici	15	4,33	1,23		

Tabloya göre çalışan ve yöneticilerin bakış ağısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır ($p=0,010$). Dolayısıyla alt hipotez 2 reddedilmiştir.

Alt hipotez 3: “KSS anlayışının şirketin iş etiği yaklaşımıyla bağlantısı” ile ilgili yöneticilerin ve gönüllülük çalışmalarında yer alan çalışanların düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

	Pozisyon	N	Ortalama	Ss	Mann-Whitney U	Anlamlılık
İş etiği ile bağlantısı	Çalışan	159	3.62	1.61	654	0.002
	Yönetici	15	4.53	1.06		

Tabloya göre çalışan ve yöneticilerin bakış ağısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır ($p=0,002$). Dolayısıyla alt hipotez 3 reddedilmiştir.

Alt hipotez 4: “Yeni işe başlayan çalışanların oryantasyon döneminde şirketin kurumsal değerleri, etik ve KSS anlayışı gibi konularda bilgilendirilmeleri” ile ilgili yöneticilerin ve gönüllülük çalışmalarında yer alan çalışanların düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

	Pozisyon	N	Ortalama	Ss	Mann-Whitney U	Anlamlılık

Oryantasyonun içeriğinde yer alması	Çalışan	159	3.49	1.59	652	0.002
	Yönetici	15	4.60	0.63		

Tabloya göre çalışan ve yöneticilerin bakış açısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır ($p=0,002$). Dolayısıyla alt hipotez 4 reddedilmiştir.

Alt hipotez 5: “Yönetimin, şirket çalışanlarıyla diyaloga dayalı iletişim gerçekleştirmesi” ile ilgili yöneticilerin ve gönüllülük çalışmalarında yer alan çalışanların düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

	Pozisyon	N	Ortalama	Ss	Mann-Whitney U	Anlamlılık
Diyaloga dayalı iletişimin varlığı	Çalışan	159	3.52	1.59	615	0.001
	Yönetici	15	4.47	1.30		

Tabloya göre çalışan ve yöneticilerin bakış açısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır ($p=0,001$). Dolayısıyla alt hipotez 5 reddedilmiştir.

Alt hipotez 6: “Yönetimin, şirket çalışanlarıyla iletişimde şeffaflık ilkesini gözetmesi” ile ilgili yöneticilerin ve gönüllülük çalışmalarında yer alan çalışanların düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

	Pozisyon	N	Ortalama	Ss	Mann-Whitney U	Anlamlılık
Şeffaf iletişimin varlığı	Çalışan	159	3.42	1.58	684	0.001
	Yönetici	15	4.33	1.29		

Tabloya göre çalışan ve yöneticilerin bakış açısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır ($p=0,001$). Dolayısıyla alt hipotez 6 reddedilmiştir.

Alt hipotez 7: “KSS’nin, şirketin finansal durumunu geliştirmek için yararlanılan yollardan biri olması” ile ilgili yöneticilerin ve gönüllülük çalışmalarında yer alan çalışanların düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

	Pozisyon	N	Ortalama	Ss	Mann-Whitney U	Anlamlılık
Finansal getiri sağlama yöntemi	Çalışan	159	2,13	1,36	1067,5	0,490
	Yönetici	15	2,33	0,98		

Tabloya göre çalışan ve yöneticilerin bakış açısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark yoktur ($p=0,490$). Dolayısıyla alt hipotez 7 kabul edilmiştir.

Alt hipotez 8: “KSS aktivitelerinin şirketin imajını güçlendirmek için yapılması” ile ilgili yöneticilerin ve gönüllülük çalışmalarında yer alan çalışanların düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

	Pozisyon	N	Ortalama	Ss	Mann-Whitney U	Anlamlılık
Şirket imajını geliştirmesi	Çalışan	159	2.97	1.62	1123	0.702
	Yönetici	15	3.00	1.13		

Tabloya göre çalışan ve yöneticilerin bakış açısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark yoktur ($p=0,702$). Dolayısıyla alt hipotez 8 kabul edilmiştir.

Alt hipotez 9: “KSS aktivitelerinin itibar kazanmak için yapılması” ile ilgili yöneticilerin ve gönüllülük çalışmalarında yer alan çalışanların düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

	Pozisyon	N	Ortalama	Ss	Mann-Whitney U	Anlamlılık
İtibar kazandırması	Çalışan	159	2.68	1.55	871	0.077
	Yönetici	15	3.47	0.99		

Tabloya göre çalışan ve yöneticilerin bakış açısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır ($p=0,077$). Dolayısıyla alt hipotez 9 reddedilmiştir.

Alt hipotez 10: “KSS aktivitelerinin, şirketin kurumsal vatandaş olarak çevresel ve toplumsal fayda yaratabilmesi için yapılması” ile ilgili yöneticilerin ve gönüllülük çalışmalarında yer alan çalışanların düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

	Pozisyon	N	Ortalama	Ss	Mann-Whitney U	Anlamlılık
Çevresel ve toplumsal fayda yaratması amacını taşıması	Çalışan	159	3.97	1.55	716	0.005
	Yönetici	15	4.87	0.35		

Tabloya göre çalışan ve yöneticilerin bakış açısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır. ($p=0,005$). Dolayısıyla alt hipotez 10 reddedilmiştir.

Alt hipotez 11: “Şirketin, tüm karar ve aktivitelerinde sosyal paydaşlarına karşı sorumluluğunu gözetmesi” ile ilgili yöneticilerin ve gönüllülük çalışmalarında yer alan çalışanların düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

	Pozisyon	N	Ortalama	Ss	Mann-Whitney U	Anlamlılık
Sosyal paydaşlara sorumluluğun gözetilmesi	Çalışan	159	3.51	1.52	555	0.000
	Yönetici	15	4.67	0.49		

Tabloya göre çalışan ve yöneticilerin bakış açısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır ($p=0,000$). Dolayısıyla alt hipotez 11 reddedilmiştir.

Alt hipotez 12: “Şirketin, tüm karar ve aktivitelerinde sosyal paydaşlarına karşı şeffaflık ilkesini gözetmesi” ile ilgili yöneticilerin ve gönüllülük çalışmalarında yer alan çalışanların düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

	Pozisyon	N	Ortalama	Ss	Mann-Whitney U	Anlamlılık
Sosyal paydaşlara karşı şeffaflık ilkesinin gözetilmesi	Çalışan	159	3.26	1.59	606	0.001
	Yönetici	15	4.47	0.64		

Tabloya göre çalışan ve yöneticilerin bakış açısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır ($p=0,001$). Dolayısıyla alt hipotez 12 reddedilmiştir.

Alt hipotez 13: “Şirketin birincil olarak hissedarlarına ve ortaklarına karşı sorumlu olması ve şirketin ekonomik durumunun iyi olmasının çevresine olumlu olarak yansması” ile ilgili yöneticilerin ve gönüllülük çalışmalarında yer alan çalışanların düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

	Pozisyon	N	Ortalama	Ss	Mann-Whitney U	Anlamlılık
Birincil olarak hissedar ve ortaklara karşı sorumluluk taşıma	Çalışan	159	3.11	1.63	1126.5	0.717
	Yönetici	15	3.00	1.56		

Tabloya göre çalışan ve yöneticilerin bakış açısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark yoktur ($p=0,717$). Dolayısıyla alt hipotez 13 kabul edilmiştir.

Alt hipotez 14: “KSS uygulamalarını çevresel (yerel – küresel) beklentiler şekillendirmesi, şirketin etik davranışını şekillendiren kurumun dışındaki grupların beklentileri” ile ilgili yöneticilerin ve gönüllülük çalışmalarında yer alan çalışanların düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

	Pozisyon	N	Ortalama	Ss	Mann-Whitney U	Anlamlılık
Dış çevresinin beklentilerinin şekillendirmesi	Çalışan	159	2.81	1.48	1163	0.870
	Yönetici	15	2.87	1.51		

Tabloya göre çalışan ve yöneticilerin bakış açısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark yoktur ($p=0,870$). Dolayısıyla alt hipotez 14 kabul edilmiştir.

Alt hipotez 15: “Şirketin, finansal çıkarlar ve paydaşların isteklerinden bağımsız olarak sorumluluklarını, belirlenmiş - evrensel standart kodlara göre düzenlemesi” ile ilgili yöneticilerin ve gönüllülük çalışmalarında yer alan çalışanların düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

	Pozisyon	N	Ortalama	Ss	Mann-Whitney U	Anlamlılık
Yalnızca evrensel standart ve kodların bütünleştirilmesi	Çalışan	159	3.05	1.59	1148	0.806
	Yönetici	15	2.93	1.71		

Tabloya göre çalışan ve yöneticilerin bakış açısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark yoktur ($p=0,806$). Dolayısıyla alt hipotez 15 kabul edilmiştir.

Alt hipotez 16: “KSS stratejilerinde sürdürülebilirlik ilkesi gözetilmesi” ile ilgili yöneticilerin ve gönüllülük çalışmalarında yer alan çalışanların düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

	Pozisyon	N	Ortalama	Ss	Mann-Whitney U	Anlamlılık
Sürdürülebilirlik ilkesinin gözetilmesi	Çalışan	159	3.71	1.59	706.5	0.005
	Yönetici	15	4.67	0.62		

Tabloya göre çalışan ve yöneticilerin bakış açısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır. ($p=0,005$). Dolayısıyla alt hipotez 16 reddedilmiştir.

3.3.6. Araştırma Bulgularının Araştırma Soruları ve Hipotez Çerçevesinde Değerlendirilmesi

Verilerin analizinden yola çıkarak yöntemde belirlenen araştırma sorularının yanıtları aranmış ve hipotez testinin değerlendirmesi yapılmıştır.

Soru 1. Kurumsal gönüllülük faaliyetleri uygulayan örgütlerin karar verici perspektifinde KSS anlayışları toplumsal faydayı öncelikli olarak gözeten iş etiği temeline dayanan anlayış ile örtüşmekte midir?

Araştırma verilerine göre yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (%86,7) için KSS, kurumun faaliyet gösterdiği toplumun daha iyi bir yer olabilmesi için proaktif bir strateji izlemesini ifade eder. İyi bir *kurumsal vatandaş* olarak kurum, gönüllülüğe önem verir ve eğitim, sağlık, kültür, sanat gibi alanlarda toplumun bulunduğu noktadan daha ileriye taşıyacak faaliyetlerde bulunur. Bu yaklaşım en kapsamlı kurumsal sosyal sorumluluk modellerinden birini geliştirmiş olan Archie B. Carroll'ın ekonomik, yasal, etik ve yardımseverlik sorumluluğu olmak üzere dört sorumluluk düzeyinden en sonuncusudur. Dördüncü düzey sorumluluk işletmenin gönüllü olarak gerçekleştirdiği sosyal sorumluluk davranışını ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre ajanın sorumlu davranışı kendi iradesi dahilinde yaptığı gönüllü davranışı ifade ettiğinden karar vericilerin KSS anlayışı ötekinin faydasını öncelleyen etik anlayış ile örtüşmektedir.

Soru 2. Kurumsal gönüllülük faaliyetleri uygulayan örgütlerin gönüllülük çalışmalarında yer alan çalışanlar perspektifinde KSS anlayışları toplumsal faydayı öncelikli olarak gözeten iş etiği temeline dayanan anlayış ile örtüşmekte midir?

Gönüllülük faaliyetlerine katılan çalışanların çoğunluğu (%74,2), karar vericilere benzer şekilde, KSS'yi kurumun faaliyet gösterdiği toplumun daha iyi bir yer olabilmesi için proaktif bir strateji izlemesini ifade etmesi, iyi bir 'kurumsal vatandaş' olarak kurumun, gönüllülüğe önem vermesi ve eğitim, sağlık, kültür, sanat gibi alanlarda toplumun bulunduğu noktadan daha ileriye taşıyacak faaliyetlerde bulunması şeklinde yorumlamışlardır. Bunun yanı sıra topluma katkı sağlama fırsatı çalışanların %95'inde kurumsal gönüllülük çalışmalarında etkili olmaktadır

(etkiler=%27,7, çok etkiler=%67,3). Çalışanların etik temelli KSS anlayışını benimsediklerine ilişkin diğer bir gösterge ise topluma karşı duydukları sorumluluğun çalışanların %93'ünün gönüllülük çalışmalarına katılımında etkili olmasıdır (etkiler=%33,3, çok etkiler=%59,7). Bu durumda gönüllülük çalışmalarında yer alan çalışanlar perspektifinde KSS anlayışının toplumsal faydayı öncelikli olarak gözeten iş etiği temeline dayandığından bahsedilebilir.

Soru 3. Kurumsal gönüllülük faaliyetleri yapan örgütler, KSS stratejileri geliştirirken ağırlıklı olarak iletişim uzmanlığından yararlanırlar mı?

Derinlemesine görüşme çalışmasının veri analizine göre iletişim uzmanlığının, KSS politikaları oluşurken ortaya çıkma şekilleri ve sıklıkları şöyle belirlenmiştir:

KSS politikaları oluşturulurken Pazarlama ve Kurumsal İletişim Birimlerinin ortak karar alması (N=1, %6,6). “Pazarlama ve Kurumsal İletişim ortak çalışıyor...”

Genel Müdürlük ve Kurumsal İletişim Birimlerinin ortak karar alması (N=1, %6,6), Kurumsal İletişim Biriminin yönlendirmesi (N=1, %6,6), halkla ilişkiler ve hukuk konularında danışmanlık alınması (N=1, %6,6). “Kurumsal İletişim ve Genel Müdürlük tarafından kararlar alınıyor. PR¹¹ ve hukuk konularında danışmanlık alınıyor. Kurumsal iletişim Departmanından sosyal sorumluluk projelerinin oluşması gerektiği ya da hangi yönde olması gerektiği çıkıyor. Bunu initiate¹² eden bizim grubumuz.”

Genel Müdürlük, İnsan Kaynakları, Endüstri İlişkileri Yöneticiliği, Kalite ve Kurumsal İletişim Birimlerinin ortak karar alması (N=1, %6,6). “Yönetimin, Genel Müdürlük işin içinde oluyor, İnsan Kaynakları, Endüstri İlişkileri Yöneticiliği... Kalite departmanımızın rolü çok büyük. Ve tabii ki kurumsal iletişim...”

Kurumsal İletişim/Halkla İlişkiler Biriminin koordinatörlük görevi üstlenmesi (N=2, %13,3). “Biz yürütüyoruz, İletişim Departmanı yürütüyor. Ama tabii İnsan Kaynakları Departmanı da iç iletişime destek veriyor. Yani çalışanların katılmasına. Tamamen aktifiz...”

Yönetim Kurulu onayıyla Kurumsal İletişim ve Toplumsal İlişkiler Birimlerinin ortak karar alması (N=1, %6,6). “Toplumsal İlişkiler Departmanı ve Kurumsal İletişim birlikte karar veriyor. Daha sonra Kurumsal İletişim Müdürü tarafından direk

¹¹ PR'in açılımı Public Relations (İng.). Türkçe'de “Halkla İlişkiler” anlamına gelmektedir.

¹² Initiate (İng.), Türkçe'de “başlatmak” anlamına gelmektedir.

Yönetim Kurulu Başkanlığına raporlanıyor. Yönetim Kurulu Başkanlığına ‘Biz bunlara bunlara destek vermeyi düşünüyoruz. Sizce de uygun mu?’ diyoruz.

Kurumsal İletişim/ Halkla İlişkiler Biriminin danışmanlık rolü üstlenmesi (N=1, %6,6). “Şu an tamamen Hsbc People’in önderliğinde ama Kurumsal İletişim danışman olarak biziz.”

Genel olarak bakıldığında veri analizinde ortaya çıkan toplam 14 aktör ya da aktörler grubunun 7 tanesini içeriğinde iletişim uzmanlığı bulunmaktadır. Politikalar konusunda karar verici rol üstlenme durumuyla 5’i örtüşmektedir. Bu durumda KSS politikalarının belirlenmesi konusunda iletişim uzmanlığının ağırlığından bahsetmek mümkün değildir.

Soru 4. Kurumsal gönüllülük faaliyetleri uygulayan örgütler kurum içinde çift yönlü simetrik iletişim uygularlar mı?

Gönüllülük çalışmalarında yer alan çalışanlar, çalıştıkları şirketin KSS’ye ilişkin tutumunu değerlendirmiştir. Buna göre çalışanlar, “Yeni işe başlayan çalışanlar oryantasyon döneminde şirketin kurumsal değerleri, etik ve KSS anlayışı gibi konularda bilgilendirilirler.” ifadesine %65,4 oranında (katılıyorum=%35,8, kesinlikle katılıyorum=%29,6), “Yönetim, şirket çalışanlarıyla diyaloga dayalı iletişim gerçekleştirir.” ifadesine %72,3 oranında (katılıyorum=%45,9, kesinlikle katılıyorum=%26,4), “Yönetim, şirket çalışanlarıyla iletişimde şeffaflık ilkesini gözetir.” ifadesine %64,2 oranında (katılıyorum=%39, kesinlikle katılıyorum=%25,2) katılmışlardır. Çalışanların yukarıdaki ifadeleri destekler tutumu, katılımcı sayısının %50’sinin altına düşmemiştir. Katılımcılar bu ifadeleri desteklemektedir.

Çalışanların %52,2’sine göre şirketlerinde kurumsal gönüllülük projeleri belirlenirken çalışanlardan gelen talep ve geri bildirimler dikkate alınmakta, %44,7’sine göre ise girişimci bir şirket çalışanlarının önerileri projelerin belirlenmesinde etkili olmaktadır. Katılımcıların yaklaşık olarak yarısı çalışanların projelerin belirlenmesinde etkili olduğunu düşünmektedir.

4. Araştırma sorusunun yanıtına ilişkin diğer dikkate değer gösterge ise iç iletişimde kullanılan araçların niteliğine ilişkindir. Çalışanlar şirketin gönüllülük politikaları ve gönüllülük ile ilgili diğer bilgileri çok çeşitli araçlar kanalıyla edinmektedirler. Çalışanlar en çok kurum içi panolardan (%62,9) bilgi edinmektedirler. Bu araçların

iletişimde çift yönlülüğe alt yapı oluşturabilecek nitelikte olanlarının kullanım oranları çalışanlara göre şöyledir: Gönüllülük ile ilgili toplantılar (%50,3), yüz yüze görüşme (%23,3), elektronik posta (%53,5). Bu verilere göre bilgilendirme amaçlı tek yönlü iletişime olanak veren araçların kullanımı ağırlık kazanırken, çift yönlü iletişime olanak veren araçların kullanımı çok tercih edilmemektedir.

Araştırma sorusunun yanıtının bir boyutu da derinlemesine görüşme analizlerinde bulunabilir. Görüşmelerin analizine göre gönüllülerle iletişim, geri bildirim amaçlı e-posta (N=1, %6,6), kişisel ilişkilerle ikna yöntemi (N=1, %6,6), şirket blogu (N=1, %6,6), toplantılar (N=2, %13,3), yüz yüze iletişim (N=1, %6,6), değerlendirme toplantılarında geri bildirim alınması (N=1, %6,6), çalışanların elektronik ortamda deneyim paylaşımı (N=1, %6,6) çift yönlülüğe zemin oluşturabilecek yöntemler olarak tespit edilmiştir. Ancak katılımcı şirketler tarafından pek fazla tercih edilmemektedir. Gönüllü iletişimde en çok tercih edilen iletişimi yöntemleri bilgilendirme amacıyla gönderilen e-posta (N=5, %33,3) ve intranet üzerinden bilgi paylaşımıdır (N=5, %33,3). Buna göre e-posta hem de intranet paylaşımını göndermeyi tercih eden katılımcılardan biri bu araçları kullanımlarını şöyle açıklamıştır: “...reklam kampanyası gibi düşünün, bir hedef kitleniz var hedef kitlenize ulaşmak için ne yapacaksınız? ...bıkmadan usandırmadan sürekli o kampanyayla ilgili bilgi vermek...hem arkadaşça hem bir yerde bir şey yaptırtmak açısından onlara...çünkü ben sürekli kampanyayı kontrol edemem. Çoğunlukla mail¹³ üzerinde gidiyor zaten mail trafiği, intranet...”. Bu araçların hızlı bilgi paylaşımını sağlaması açısından tercih edildiğini söylemek mümkündür. Ancak çift yönlülüğü göz ardı eden bir seçimdir.

Analiz verileri genel olarak değerlendirildiğinde şirketlerin çift yönlü simetrik iletişim uyguladığına yönelik olumlu bir sonuca varılamamaktadır.

Soru 5. Kurumsal gönüllülük faaliyetleri uygulayan örgütlerde gönüllülük politikaları öncelikli olarak toplumsal faydayı mı gözetir?

Gönüllülük çalışmalarında yer alan çalışanların, çalıştıkları şirketin KG çalışmalarında bulunma amacını ağırlıklı olarak “İyi ‘Kurumsal Vatandaşlık’ stratejisinin topluma katkı sağlama yollarından biri olması” yönünde

¹³ Mail (İng.): Türkçe’de “posta” anlamına gelmektedir. Kaynak, elektronik posta anlamında kullanmıştır.

tanımlamışlardır. (%75,5). Ayrıca çalışanların %79,2'si kurumsal gönüllülük faaliyetlerinde toplum çıkarlarının önde tutulduğu kanısındadır. Çalışanlar, aynı amaca hizmet eden ancak iki farklı şekilde sorulmuş soruya benzer yanıtlar vermiştir. Çalışanlar toplumsal faydanın öncellendiği düşüncesine sahiptir.

Karar vericiler ise şirketin KG çalışmalarında bulunma amacını ağırlıklı olarak “İyi ‘Kurumsal Vatandaşlık’ stratejisinin topluma katkı sağlama yollarından biri olması” (%93,3) ve “Çalışanların motivasyonu ve aidiyet duygusunu artırmak” (%93,3) yönünde tanımlamışlardır. Dolayısıyla karar vericilerin düşünceleri de şirketin toplumsal fayda yaratma amacını destekler yöndedir.

Derinlemesine görüşme analizlerinde şirketleri gönüllülüğe yönelten etkenler ve gönüllülük çalışmalarının yarattığı fayda kategorileri incelenmelidir. Şirketleri gönüllülüğe en fazla yönelten etkenin, kurum kültürünün yönlendirmesi (N=3, %20) olduğu görülmektedir. Topluma katkı sağlama (N=2, %13,3), diğer etkenler arasında yer alan unsurlardan biridir. Topluma katkıyı etkenlerden biri olarak kabul eden katılımcılardan biri şöyle ifade etmektedir: “Açıkçası belki son yıllarda toplumun bakışının değişmesi ile birlikte aslında bunun bize etkileri oldu. Yani biz toplumla birlikte diğer şirketlerle birlikte aslında biraz da görerek bu faaliyetlerin katkısının hem topluma hem de içeride çalışan arkadaşlarımıza olacağını düşünerek başladık. Yani bir miktar çevrenizden etkileniyorsunuz.” Diğer katılımcı ise “Toplumsal katkı isteği, şirketimizin desteği, bireysel ve takım gelişimini desteklemesi, takım ruhunu desteklemesi, sinerji yaratması ve toplumsal konulara şirket duyarlılığını göstermek için fırsat.” şeklinde ifade ederek bir çok etkenden biri olarak kabul ettiklerini açıklamıştır.

Gönüllülük çalışmalarının yarattığı fayda ekseninde toplumsal fayda (N=3, %20) göze çarpmaktadır. Bu doğrultuda bir katılımcı “En çok toplumsal faydayı artırdığımıza inanıyorum. Çünkü somut bir fayda sağlıyoruz. Toplum faydası ön plana çıkıyor.” Derken diğer katılımcı gönüllülük çalışmalarının yarattığı faydayı “toplum ve çalışanlar açısından yaratıyor” şeklinde tanımlamış, son katılımcı ise “...daha çok bizimkisi çalışana katkı bağlamında yürüyor. Ama topluma katkı bağlamında zaten çalışana katkı sürerken o gönüllü aktiviteler o fonlar, projelere yapılan o katkılar da zaten topluma katkıyı sağlıyor.” şeklinde ifade ederek toplumsal faydanın dolaylı yoldan sağlandığını belirtmiştir.

İstatistiki açıdan öncellenen toplumsal fayda, niteliksel veriler açısından tam tersi bir konumdadır. Dolayısıyla niteliksel ve niceliksel araştırma bulguları arasında toplumsal faydanın öncellenmesi konusunda çelişkili bir durum söz konusudur.

Soru 6. Kurumsal sosyal sorumluluk politikaları ve kurum içi iletişimin kurumsal gönüllülüğe etkisi nedir?

Gönüllülük çalışmalarında yer alan çalışanların %27,7'si çalıştıkları şirketlerin KSS stratejisi belirlerken gönüllülüğe ilişkin stratejileri de belirlediklerini düşünmektedir. Şirketin KSS tutumu çalışanı kurum kültürü, iklimi vb. ile çeşitli unsurlarla çevreler. Dolayısıyla çalışanın gönüllülük faaliyetlerine katılımıyla ilgili sonuçlara yol açabilir. Buna göre çalışanların %18,9'u (etkiler=%%14,5, çok etkiler=%4,4) şirketin kendilerini gönüllülük faaliyetlerine yönlendirmesi / katılmak durumunda bırakması halinde çalışmalara katılım konusunda etkileneceklerini bildirmişlerdir. Çalışanların %59,1'i (etkiler=%47,2, çok etkiler=%11,9) kurumsal kültür ve kurumsal iklimin gönüllülük çalışmalarında yer almalarını etkileyeceğini bildirmiştir. Derinlemesine görüşme verilerinin sonucuna göre şirketin KSS politikaları, bu politikaları çalışanlara yansıtma şekillerini de içeren kurum içi iletişim, kurumsal gönüllülüğün uygulanması ve çalışanların katılımı arasında bazı bağlantılar kurulabilmektedir. KSS politikalarının kurumsal gönüllülük ile kurulan ilgisine baktığımızda şirketlerin KSS politikalarının kurumsal gönüllülük ile bütünleştirildiğini görüyoruz (N=01, %66,6). Bir katılımcı "Her projemizin içerisinde kendiliğinden oluşan bir gönüllülük ortaya çıkıyor... KSS projesi, daha sonrası sosyal sorumluluk projesi, KSS ilkelerimizle örtüşen sosyal sorumluluk projesidir. Onun içinde gönüllülük oluyor. Ama dediğim gibi gönüllülük var gönüllülük yok şeklinde ayırmaya gitmiyoruz çalışmalarımızı." Şeklindeki ifadesiyle KG'nin projenin doğasına göre ortaya çıktığını ifade etmektedir. Şirketlerde KG, KSS yaklaşımlarında doğal olarak var olan KSS'nin diğer uygulamaları ile paralel giden bir uygulama şekli olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bunun yanı sıra gönüllülerin kazanılması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması konusunda üst yönetimin KG'ye yaklaşımının ve çalışanlarla KG ile ilgili temas etmesinin önemi ortaya çıkmıştır. Görüşme analizlerinin gönüllülerle iletişim (N=5, %33,3) ve faaliyetler sonrası yapılan ödüllendirme (N=5, %33,3) kategorilerine bakıldığında şirketlerin çalışanlarla Genel Müdürlük düzeyinde

bağlantı kurduğunu görmekteyiz. Gönüllülerle iletişimde üst düzeyin katılımı konusunda bir katılımcı “İlaç sektöründe yılda iki kez olmak üzere çok yoğun programı olan toplantılar yapılır. Bu toplantılarda yaptığımız bu sorumluluk işlerinin çalışanlara aktarılması, tanıtılması için özel zaman ayrılır. Genel Müdürümüz buna çok önem veriyor.” ifadesiyle üst yönetimin konuya yaklaşımını belirtmiş, ödüllendirme konusunda ise diğer bir katılımcı “Yönetim Kurulu Başkanımız ve Genel Müdürümüz en fazla gönüllülük yapanlarla bir araya geliyor her sene. Bazen bu altı ayda bir, bazen dört çeyrekte bir, bazen de senede bir kere. Bir araya gelip onlara teşekkür ediyor.” ifadesiyle üst yönetimin katılımına vurgu yapmıştır.

Kurum içi iletişimin diyaloga dayalı gerçekleştirilmesinin şirketlerde kurumsal gönüllülüğü yapılandırmak konusunda mütlatka olumlu etkisi vardır. Araştırma sonucunda görülmüştür ki KG’nin kurum içi iletişime çok olumlu etkileri olmaktadır. İki kavram arasında karşılıklı bir ilişkiden söz edilebilir. KG çalışmalarının kazandırdıkları anlamında bakıldığında kurum içi iletişime de etkisi olan, çalışanın şirket ve diğer çalışanlara karşı bakış açısında yarattıklarıdır.

Çalışanların ortak fikre gelmelerinin kolaylaşması (N=1, %6,6), çalışanları bir araya getirmesi (N=1, %6,6), departmanları birleştirmesi (N=1, %6,6), iç paylaşıma sağladığı fayda (N=1, %6,6), şirketle çalışan arasındaki bağın kuvvetlenmesi (N=1, %6,6), aidiyet duygusunun gelişmesi (N=5, %33,3), çalışanların birbirleriyle empati kurmasını sağlaması (N=1, %6,6), çalışanın şirketle gurur duymasını sağlaması (N=1, %6,6), eleman işe giriş-çıkış oranında düşüş (N=1, %6,6). KG’nin hem şirket ve çalışan hem de çalışanların diğer çalışanlarla bağlarını geliştirici etkileri olduğunu belirten katılımcılardan biri “Bankaya bağlılığı arttıran bir etken olarak görüyoruz. Bu da banka sektörü gibi özellikle çalışanlar arasında transferler gibi çok ayrılmaların olduğu bir sektörde kurum bağlılığını çok arttırdığına inanıyoruz. Tabii bu arada da birbirleriyle de daha çok empati kurmaya başladıklarını gözlemledik. İş yoğunluğunun çok fazla olduğu bir ortamda, evine çocuğuna vakit ayırmadan provasına gidiyor. Bu arada birbirlerini anlamaya başlıyorlar. Karşılıklı bir iletişim kuruyorlar böylece.” şeklinde bu bağlantıları ifade etmiştir.

Genel olarak bakıldığında KSS politikası bir meta konudur. Hem KG hem de kurum içi iletişimin içeriğini belirler. KG ve kurum içi iletişim ise kendi içlerinde birbirleriyle etkileşim içerisinde.

Araştırmanın ana hipotezinin testi sonucunda hipotezin reddedildiği görülmüştür:

HO: Kurumsal gönüllülük faaliyetleri uygulayan örgütlerde, gönüllülük konusunda karar verici olan yöneticiler ile gönüllülük çalışmalarında yer alan çalışanların şirketin

KSS anlayışını değerlendirmeleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark yoktur. Ana hipotezi bağlamında aşağıdaki tabloya göre çalışan ve yöneticilerin değerlendirmeleri arasında fark olduğu tespit edilmiştir ($p=0.027$). Dolayısıyla bu hipotez reddedilmiştir.

Çalışan ve karar vericilerin şirketin tutumları hakkındaki düşünceleri konusunda farklı görüşlere sahip olmaları kurum içi iletişimin zayıf yönleri olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir. İki grubun düşüncelerindeki farklılık KSS politikalarının iletişiminin çalışanlara etkili bir şekilde yapılamadığı mesajını vermektedir. Ancak çift yönlü simetrik iletişimin uygulanabildiği durumlarda yönetim ve çalışan arasındaki iletişim kanalları karşılıklı olarak açıktır. Diyalojik bir iletişim gerçekleştiğinden iletişimin başarıya ulaşma olasılığı çok yüksektir.

SONUÇ

“Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulaması Olarak Kurumsal Gönüllülüğün Türk Özel Sektöründe Yapılanması ve Kurum İçi İletişim Bağlantısı” adlı bu doktora tezinin amacı özel sektörün etik bir tavır olarak kabul etmesi gereken Kurumsal Sosyal Sorumluluğun doğasını açımlayarak, Türkiye’de faaliyet gösteren şirketlerde, KSS politikalarının kurum içi iletişim ve kurumsal gönüllülük uygulamasıyla bağlantılarını irdelemektir. Bu amaç doğrultusunda literatür taramasıyla belirlenen yaklaşım da göz önünde bulundurularak niceliksel ve niteliksel özellikler taşıyan bir araştırma uygulanmıştır. Araştırmada ortaya çıkan veriler, tezin paradigması ve KSS’nin taşıması gereken özellikler bağlamında (İş Dünyası İçin Avrupa Perspektifinden Bir Yol Haritası ve Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi rehberliğinde) Türkiye’de faaliyet gösteren şirketlerin kurumsal gönüllülük anlayışları, Özel Sektör Gönüllüler Derneği üyeleri örnekleminde değerlendirilmeye çalışılmıştır.

KSS iş süreçlerinin temelindeki anlayış olmalıdır. Karar verme süreçlerinde KSS gözetildiğinde iş süreçleri doğrudan bu yönde etkilenmiş olur. KSS yaklaşımı etik değerlere uygun olmalıdır. Temel değerler ve inançlar, örgütün KSS davranışıyla somutlaşır. Misyonda bu anlayış belirtilmelidir.

İşletmenin değerlerini de tanımlayan temel çıkış noktası olarak misyon aynı zamanda kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımını da içermelidir. Yaklaşım belirlendikten sonra bu yaklaşımla örtüşecek sosyal sorumluluk aktiviteleri gerçekleştirilir. Eğer misyonda yer alan yaklaşımı gerçekleştirmek gönüllülük çalışmalarını gerektiriyorsa çalışmalar bu yönde yapılır. Ancak işletmelerin son dönemlerde misyon tanımlamadıklarını gözlemlemekteyiz. Araştırmaya katılan şirketlerin çoğunluğunun (anket çalışmalarına, derinlemesine görüşmeye ya da her ikisine birden katılan şirketlerin %75’inin) klasik anlamda misyon tanımlamadığı görülmüştür. Onun yerine temel değerler, ilkeler ve çalışma prensipleri gibi tüm kurumu bağlayıcı, sürece odaklı, kılavuz metinler kullanmaktadırlar. Bunun sebebi ekonomi vb. sebeplerle sürekli değişen dış çevreye uyum sağlamak zorunda olan işletmelerin daha esnek olabilmesi için sonuca odaklı misyon tanımının bağlayıcılığından kurtulma gereksinimidir. Küresel iş sahası sürekli değişim içerisindedir. Özellikle çok uluslu

şirketler temel değerler, etik prensipler gibi metinlerle faaliyetlerini biçimlendirmektedirler. Araştırmaya katılan şirketlerin %75'i'nin yabancı ya da yabancı ortaklı şirketler olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerin %75'i tüm iş süreçleri için bütünsel olarak tanımladıkları değer çerçevelerini, etik prensipleri kullanmaktadırlar. KSS anlayışının biçimlendirilmesi açısından bu olumlu bir yaklaşımdır. KSS politikalarının oluşturucuları ve politikaları etkileyen unsurlar açısından bir değerlendirme yapıldığında çoğunlukla, ana politika, yaklaşımlar ve uygulamaya ilişkin temel çerçevenin merkez yönetim tarafından belirlendiği ortaya çıkmaktadır. Bir KSS uygulaması ve yönetim yaklaşımı olan kurumsal gönüllülüğün global politikaların bir parçası olduğu açıktır. Durum göstermektedir ki Türk İş Dünyası, bu konuya eğilimli olan çok uluslu şirketler aracılığıyla gönüllülük uygulamalarıyla tanışmıştır. 2002 yılında kurulan derneğin ilk yılında üye olan şirketlerin %62,5'i yabancı ya da yabancı ortaklıdır. Türkiye'de sosyo-ekonomik koşullardan ötürü pek yaygın olmayan bireysel gönüllülük faaliyetleri elbetteki bazı köklü STK'lar öncülüğünde gerçekleştirilmektedir. Ancak, ÖSGD'nin faaliyete başlaması, işletmelerin çalışanlara ön ayak olmasıyla kurumsal gönüllülüğten söz edilmeye başlamıştır. İşletmelerdeki insan kaynağının nitelikleri ve sosyo ekonomik konumları zaman ve emeklerinden özveri de bulunmalarını daha elverişli kılar. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların gönüllülük faaliyetlerinde yer almasına en çok etki eden unsurlardan biri bilgi ve becerilerini toplumun diğer üyeleriyle paylaşma fırsatının doğması olmuştur (%90). Şirketlerin çalışanların bu yöndeki farkındalığını artırması, sosyal bilinç ve kaynağın yan yana gelip işlemlerini sağlayan bir dinamo görevi görmektedir.

KSS bir anlamda işletmelerin ahlaki sorumluluğunun bir yansımasıdır. İşletmenin davranışları kamun ve prosedürlere uygun olması bir zorunluluktur. KSS'ye ilişkin faaliyetler, zorunlulukların yanı sıra yapılan gönüllü faaliyetlerdir. KSS faaliyetleri gönüllülük esasına dayalıysa etik olduğundan bahsedilebilir. KSS öncelikli olarak sosyal faydayı hedefleyen bir yaklaşımdır. Toplumu daha iyi bir yer yapmaya, refahı artırmaya çalışır. KSS faaliyetleri de öncelikli olarak toplumsal faydayı hedeflemelidir.

Her KSS faaliyetinde olduğu gibi kurumsal gönüllülük faaliyetleri de öncelikli olarak toplumsal faydayı hedeflemelidir. Araştırmaya göre niceliksel veriler toplumsal

faydanın öncellendiğini yansıtırken, niteliksel verilerde kısmen bu sonucun çıktığı gözlemlenmiştir. KSS'nin etik yaklaşımları çerçevesinde ortak olarak ele alınan konu toplum faydasının en üst seviyede gözetilmesi olduğu gerçeği ele alındığında, araştırmaya katılan şirketlerin bu ilkeyle tam olarak bütünleştiği söylenememektedir. Kurumsal gönüllülüğün yarattığı işletme içine dönük faydalar, topluma sağlayacağı faydalara oranla şirketlerin dikkatini daha fazla çekmektedir. A.B. Carroll'ın öne sürdüğü gibi işletmenin sosyal sorumluluğu belirli bir zamandaki, ekonomik, yasal, etik ve isteğe bağlı olabilecek (yardımseverliği içeren) toplum beklentilerini kapsamaktadır. En üst düzey sosyal sorumluluk anlayışı olan toplumsal fayda için yapılan gönüllülüğe dayalı sorumluluklar (yardımseverlik), tamamen kurumun tercih ve isteklerine tabi olan, zorunluluk ya da yasal anlamda bir zorunluluk içermez. İyi kurumsal vatandaşlık olarak da değerlendirilen bu davranışlar, toplumun işletmeden beklediği etik davranışların üzerine çıkar. Gönüllülük faaliyetlerini salt toplumsal fayda için gerçekleştirmeyen şirketler etik dışı olarak nitelendirilemezler ancak faaliyetler araçsallaştırıldığı ölçüde etik eylem olma özelliğini kaybetmektedirler.

Mükemmel organizasyonların en önemli özelliklerinden biri simetrik iletişim olduğundan, sosyal paydaşlarla diyalogun geliştirilmesi amaçlanmalıdır. İşletmenin çalışanlarını bir paydaş grubu olarak görmesi gerekmektedir. Diğer paydaş gruplarıyla konumlandıracağı simetrik iletişim yaklaşımını çalışanlarına da uygulaması, aynı sorumlulukları çalışan grubuna karşı da yüklenmesi gerekmektedir. Çalışmanın ana hipotezi olan;

HO: “Kurumsal gönüllülük faaliyetleri uygulayan örgütlerde, gönüllülük konusunda karar verici olan yöneticiler ile gönüllülük çalışmalarında yer alan çalışanların şirketin KSS anlayışını değerlendirmeleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark yoktur.” çalışan ve yöneticilerin değerlendirmeleri arasında fark olduğu tespit edilerek ($p=0.027$) reddedilmiştir.

Şirketin KSS politikalarına ilişkin karar verici pozisyonda olan yöneticiler ve gönüllülük aktivitelerine katılan çalışanların algılamalarında istatistiki açıdan herhangi bir bağlantı saptanamamıştır. Her iki grubun düşünceleri farklı yönleri göstermektedir. Hipotez testi iki yönlü bir sorgulamaya kapı açar. Çift yönlü simetrik iletişimin varlığı ve şirketin çalışanları paydaş olarak kabulü.

Paydaşlarla uyumlanma sürecini gerektiren çift yönlü iletişim, işletmelerde etik kodların geliştirilmesine ve uygulanmasına katılımı koordine edebilir. Böylece çalışanlar ve yönetim arasındaki çift yönlü simetrik iletişim, çalışanın moralinin yüksek tutulması, güven ortamının beslenmesi, çalışanların etik konusunda eğitilmesi, şirketin sosyal sorumluluk olgusuna eğiliminin aktarılması gibi çalışan ilişkilerine yönelik hedeflerin başarılması sağlanır. Sosyal sorumluluğun başarılması konusunda çalışanın gönüllü katılımı ancak simetrik iletişimle, ilgilerin ortak paydada buluşmasıyla, mümkün olmaktadır. Bu uyumlanma, kurum kültürünü de biçimlendirir ve döngüsel bir süreç başlar. Uyumlanma süreci devam ettikçe, ortak değerler, inançlar, gelenekler paylaşıldıkça kurumsal kültür de beslenir, sağlamlaşır. İşletmeye katılan her yeni üye / çalışan kurum kültürü aracılığıyla uyumlanma sürecine dahil olur. Çalışanların kuruma yabancılaşması önlenmiş olur. Araştırma sonuçlarına bakıldığında kurumsal kültür ve kurumsal iklimin çalışanların gönüllülük faaliyetlerinde yer almalarında önemli unsurlar olduğu görülmektedir (%49.1). Araştırma sonuçlarındaki diğer unsurlar da simetrik iletişimin varlığını tam bir kesinlikle desteklemese de uygulandığına yönelik olumlu işaretler vermektedir. Dolayısıyla kurumsal gönüllülük faaliyetleri uygulayan işletmeler simetrik model uygulamak konusunda adımlar atmaktadırlar. Aksi halde çalışanın katılımını sağlamak çok güç bir çabadır.

İşletmenin çalışana bakış açısı ve kurumsal gönüllülük uygulamasını tercih etmesi arasında bir bağlantı vardır. Araştırmaya katılan şirket yöneticileri, çalışanları en çok şirketin varlığını sağlayan değerler ve paydaş olarak nitelemişlerdir (%60). Bunu bazı yönlerden destekler nitelikteki istatistiki veri çalışanların gönüllülük çalışmaları sürecinin hangi aşamalarında yer aldıklarına ilişkin belirttikleridir. Beklendiği gibi, şirketlerin çoğunluğunda olan global yaklaşımlardan ötürü, kurumsal gönüllülük politikalarının oluşumuna (%15,7) ve gönüllülük alanlarının belirlenmesine (%23,3) ilişkin katkıları düşüktür. Çalışanın katılımının yoğun olduğu alanlar, çalışmanın yerel boyutunu ilgilendiren, toplumsal ihtiyaçların tespiti (%27), projelerin geliştirilmesi (%35,2), saha uygulamasında yer alma (%81,8) ve deneyim / izlenim paylaşımı (%44) şeklinde olmaktadır. Çalışanların hem karar verme aşamalarına katılımı hem de aktivite sonrası düşünce ve deneyimlerinin öğrenilmesi olumlu bir yaklaşım olarak nitelenmelidir.

İşletme paydaş çıkarlarının dengede tutulması açısından gönüllülüğün yarattığı faydaları ele alırken toplum ve çalışan için yarattığı faydaları dengelemek durumundadır. Etik KSS duruşu adına toplumsal faydayı öncellerken çalışan çıkarlarını da göz ardı etmemelidir. Şirketlerin gerçekleştirdikleri kurumsal gönüllülük faaliyetlerinde çalışanlar için tanımladığı faydalar azımsanmayacak niteliktedir. Çalışanların kendilerini tanıma olanağı bulması, sosyalleşmeyi sağlaması, manevi tatmin, mutluluk yaratması, onore etmesi, kendini işe yarar / verimli hissettirmesi, bireysel gelişimi sağlaması, farklı yetkinlik ve özellikleri ortaya çıkartması, kendine güveni artırması, bireysel farkındalığı artırması, çalışanı çevresiyle / kendisiyle barışık hale getirmesi, çalışanların birbirleriyle empati kurması şirketlerin tanımladığı faydalardır. Tanımlanan faydaların 13 tanesi çalışanlara yönelik, 15 tanesi şirkete yönelik, 5 tanesi hem şirket hem çalışan açısından yarattığı faydalardır, toplum için ise 3 fayda tanımlanmıştır. Çalışan için yarattığı faydaların niceliksel ve niteliksel özelliklerinin oldukça fazla olduğu görülmektedir. Şirketleri gönüllülüğe yönelten etkenlerin çalışan kaynaklı olanları da kayda değerdir (%40).

İşletmenin toplumsal duyarlılığının yüksek olması, toplumun gereksinimlerini farkına vararak KSS pratiklerine yön vermesi faydayı artıracaktır.

Paydaş yaklaşımına göre işletmenin paydaş ilgilerini saptayabilmesi gereklidir. Hem kurum dışı hem de kurum içi paydaşların ilgilerini tespit etmek KSS anlayışıyla bütünleşen bir yaklaşım olacaktır. Politikaların belirlenmesi aşamasında bu saptamanın yapılması önemlidir. Araştırma sonuçları global politikaların etkisini desteklerken, yerel ihtiyaçların tespiti konusunda kararı yerel karar verici gruba bırakmaktadır. Bu noktada çalışan katılımının da yükseldiği görülmektedir.

İletişim uzmanlarından KSS anlayışının yapılandırılması, iletişiminin yapılması, kurum çevresini izleme ve değerlendirme yönlerinden destek alınması gereklidir.

İletişime atfedilen önem ve saygınlık KSS'nin başarısında önemli rol oynar.

Araştırma bağlamında bakıldığında iletişim uzmanlığı ağırlık kazanmasa da yarı yarıya etkili olduğu görülmektedir. Etik iletişimin KSS politikalarına katkısı, işletmenin iletişimciye biçtiği rol ile yakından ilgilidir. İletişim uzmanlığı, organizasyon içinde, yönetime danışmanlık verecek şekilde konumlandırılmışsa kuşkusuz sağlayacağı faydalar da daha etkili olacaktır. Sosyal sorumluluk anlayışı,

işletmelerde simetrik iletişimin varlığını zorunlu hale getirdiğinden J. E. Grunig ve T. Hunt'a göre halkla ilişkiler ve sosyal sorumluluk birbirinden ayrılmaz iki unsur haline gelmiştir. Dolayısıyla şirketlerde iletişim uzmanına atfedilen görev tanımının gözden geçirilmesinde yarar vardır.

KSS hedeflerine ulaşabilmek için işletmedeki en üst karar mekanizmasının bu konuda bilgi sahibi olması, kurumsal sosyal sorumluluğu sahiplenmesi ve içselleştirmesi gereklidir.

Üst yönetimin KSS anlayışının taşıyıcısı ve üstlenicisi olması araştırmaya katılan şirketlerin önemle üzerinde durduğu konulardan biri olmuştur.

Deneyim paylaşımı, iş ortaklıkları, işletmelerin birbiriyle olan etkileşimi toplumsal faydayı artırır. Paydaşlarla diğer anlamda STK'larla, kamu kuruluşlarıyla ya da iki işletmenin birbiriyle sinerjik işbirliği projenin etki alanını genişletebilir. KSS yaklaşımında tutarlı ve uluslararası çapta kabul edilebilir standartlarda davranmak.

Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının yaygınlaştırılmasında sivil toplum kuruluşları önemli görevler üstlenirler. Sivil toplum kuruluşları belirli bir ilgiye odaklanmış çıkar gruplarıdır. Bu nedenle ilgili oldukları konuya ilişkin deneyim, bilgi birikimi ve uzmanlıkları oldukça fazladır. İlgili konuya dönük sivil temasları vardır. Kurumsal gönüllülük aktiviteleri planlayan şirketlerin aktivitelerinin belirlenme, planlanma, uygulama aşamalarında, seçilen konuda çalışan STK'larla işbirliği yapması aktivitenin verimliliğini artıracaktır. Araştırmaya katılan şirketler genel olarak kendi KSS faaliyetlerini kendileri planlayıp yönetmeyi tercih etmektedirler. Herhangi bir STK'nın danışmanlığından ya da uzmanlığından yararlanmayı tercih etmemektedirler. Çok uluslu şirketlerin STK'larla yakın ilişkileri hatta üyelikleri bulunmaktadır. Bu üyeliklerden bazıları (Küresel İlkeler Sözleşmesi) tüm dünyadaki ofisleri bağlayan sonuçlar doğurmaktadır. Kurumsal Gönüllülük özelinde baktığımızda ise ÖSGD üyeliği dışında, STK'ları ortak, destekçi ve bilgi kaynağı olarak tanımlayan 3 şirket dışında, çoğunluğun herhangi bir STK ile teması bulunmamaktadır.

KSS konusunda global üyelik ve temasları tercih eden şirketler açısından bakıldığında, bu durum toplumsal ihtiyaçların tam olarak algılanıp, etkin projeler üretmek yolunda bazı sorunlara yol açabilir. Çünkü her coğrafyanın ihtiyaç ve sorunları farklı olabilir. Global yaklaşımla bunları tasarlamak, ön kestirmek, tam

ihtiyaca göre proje üretmek mümkün olmayabilir. Dolayısıyla araştırmaya katılan bazı şirketlerin tercih ettiği gibi STK'ları bir iş ortağı olarak görmek, STK'ların gelişimini desteklemek, faydayı artıran bir unsur olacaktır.

Sürdürülebilirlik özelliğinin çok boyutlu olarak var olması. İşletmenin, karar alma sürecinde ve tüm organizasyonel birimlerde etik temelli KSS tutumunun sürdürülebilir olması. Kurumun toplumsal faydayı hedefleyen KSS projelerinin stratejik olarak sürdürülebilir kılınması, faydanın devamını sağlayacak uzun soluklu projeler yapılandırılması. Projelerin toplumun ve çevrenin sürdürülebilirliğine katkıda bulunması Toplumların en güçlü aktörlerinden özel sektörün, ahlaki sorumluluklarını yerine getirmesinin doğal sonucu olarak 'sürdürülebilir kalkınmaya' da katkı sağlayacağı açıktır.

İşletmelerin sosyal, çevresel ve ekonomik performanslarını bütünleştirmeleri gerekmektedir. Bütüncül bakış açısı, toplum ve çevreyi işletmenin faaliyet alanlarından biri haline getirmesini sağlamıştır. Bu bakış açısı kaynakların gelecek nesillere aktarılabilmesini sağlar.

Araştırma sonuçlarına göre kurumsal gönüllülük uygulayan şirketlerde çalışanların %78'i çalıştıkları şirketin KSS anlayışının sürdürülebilirlik ilkesiyle örtüştüğünü düşünmektedir. Ayrıca çalışanların %55,3'ü, uzun dönemli gönüllülük faaliyetlerinde yer almışlardır. Uzun dönemli etkinlikler bir proje süresinin süreklilik arz edecek şekilde belirli bir zamana yayılarak yapılmasıdır. Projenin niteliğine göre etkisi değişse de uzun dönemli projeler, sürdürülebilirlik oranı daha yüksek olan projelerdir. Görüşme yapılan karar vericilerin de çoğunluğu uzun dönemli gönüllülüklerin tercih edildiğini belirtmişlerdir. Ancak proje başarı kriterlerinin tanımlanmasına ilişkin soruda sürdürülebilirlik nitelemesini yalnızca iki şirket belirlemiştir.

Ortaya çıkan faydanın ölçülmesi önemlidir. KSS'nin öncül amacı sosyal fayda olsa da işletme açısından da güven, müşteri bağlılığı, itibar gibi önemli kazanımları bulunmaktadır. Toplum ve örgüt arasında karşılıklı fayda kazanımı ortaya çıkmaktadır. Ölçümleme KSS stratejilerinin yönünü çizmek için önemlidir.

Kurumsal gönüllülük çabalarında ölçümleme önemli konulardan bir tanesidir. Yaratılan fayda, programın hedefine ulaşip ulaşmadığı, gönüllülerin performansı, proje hedeflerine ulaşılıp ulaşılmadığı gibi birçok kriter bir bilgi bankası oluşturmak

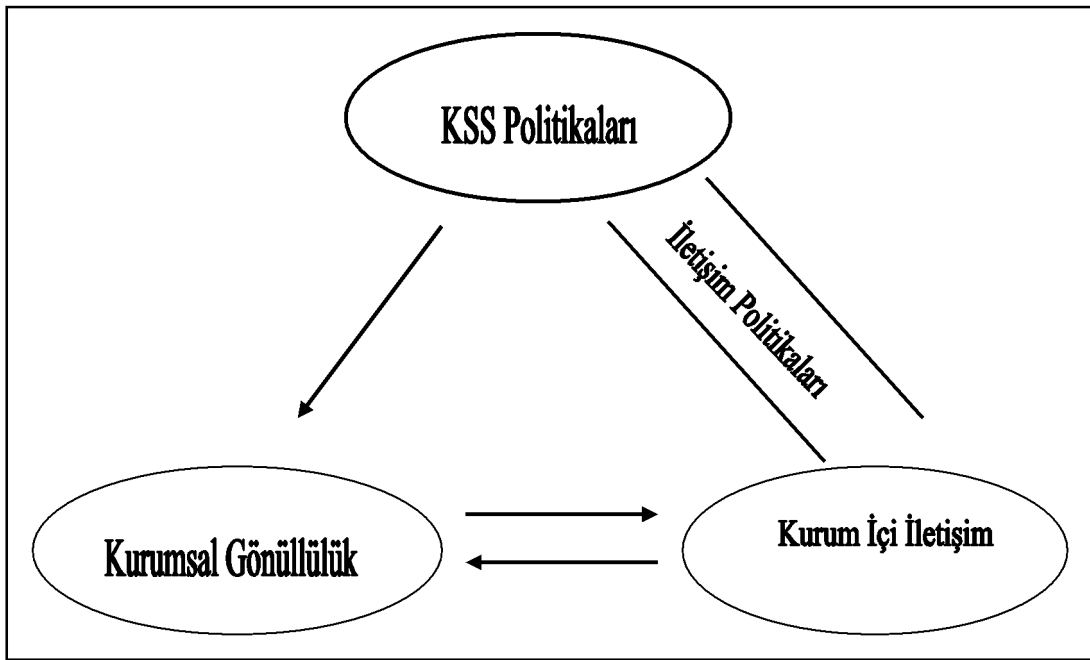
üzere saklanır. Bazı kriterler belirlenerek ya da var olan standart kriterlerden yararlanarak bu konuda bir ölçümleme standardı belirlemek gereklidir. Points of Light Foundation ve The Center for Corporate Citizenship at Boston College çalışan gönüllülüğünün ölçümlemesine ilişkin ortak bir çalışma yapmışlar ve ölçümleme için beş adım belirlemişlerdir: Ölçülebilir hedeflerin olduğu stratejik bir yaklaşım belirlemek, programın kavramsal çerçevesini oluşturmak, var olan ölçüm araçlarını iyileştirerek / geliştirerek kullanmak, kullanılan gönüllülük programlarının aksaklarının belirlenerek düzeltilmesi ya da programın yeniden tasarlanması, paydaşların bütünleştirilmesi. Bu ölçümleme sistemi programın gözden geçirilmesi ve ölçülebilir hedefler koymayı gerektirmektedir. Araştırmaya katılan şirketlerin ölçümleme konusunda çoğunluğunun tek bir yaklaşım sergiledikleri gözlemlenmiştir. Adam / saat olarak nitelenen, gönüllü başına toplam kaç saat gönüllü çalışıldığının bilgisini veren basit bir ölçümden ibarettir. Ancak proje etkinliği ve verimliliğinin ölçülmesi konusunda bu yetersiz bir veri olmaktadır. Katılımcı şirketlerin %26,6'sı bu yöntemi kullanmaktadır. %20'si hiç ölçümleme yapmamaktadır. Ölçümleme konusunda genel bir ölçüm standartının yokluğu şirketleri kendi çözümlerini arama yoluna itmiştir. Katılımcı şirketlerin yalnızca %26,6'sı kendi ölçüm sistemini geliştirmiştir. Bu durum Türkiye'deki kurumsal gönüllülük uygulamalarının en zayıf yönlerinden biridir.

Kurumsal gönüllülüğün Türkiye'de faaliyet gösteren şirketlerde yapılanmasına genel olarak bakıldığında Kurumsal Sosyal Sorumluluğun etik çerçevede tanımlandığı görülmektedir. KSS çalışmalarının yaratacağı toplumsal fayda en çok gözetilen unsur değildir. Ancak çalışan ve şirket çıkarları ile dengeli olduğu görülmüştür. İdeal bir iletişim yaklaşımı olan çift yönlü simetrik iletişimin uygulanabilmesi için eğilim olsa da pratik anlamda varlık gösterememiştir. Bunun için iletişim uzmanlığından daha çok yararlanmaları, karar alma süreçlerine iletişim uzmanlarını daha çok katmaları gereklidir. Çalışanlarla iletişimin daha diyaloga dayalı ve etkileşimli olması gerekmektedir. Şirketler çalışanlarını paydaş, şirketin varlığını sağlayan değer olarak kabul etmektedir. Kurumsal gönüllülük uygulamalarının en zayıf yönlerinden biri ölçümleme üzerinedir. Çalışmaların yarattığı faydaya ilişkin katılımcı şirketlerin çoğu net bir sonuç ortaya koyamamaktadır. Ölçümleme sistemli, düzenli ve standart

olmaktan çok uzaktır. Bu durum çalışmaların yarattığı etkinin net olarak kestirilememesine yol açmaktadır.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk politikaları, kurumsal gönüllülük ve kurum içi iletişim arasında çalışmanın başında öngörüldüğü gibi bir ilişki saptanmıştır. Bu ilişki Şekil 4’de belirtildiği gibi;

Şekil 4. KSS, KG ve Kurum İçi İletişim İlişkisi



ifade edilebilir. KSS politikaları, kurumsal gönüllülük faaliyetlerinin varlığını belirleyen üst bir bakışı ifade eder. KSS politikalarının kurum içi paydaşlarla iletişimine ilişkin politikalar kurum içi iletişimin niteliğini belirlemektedir. Etik iletişim politikaları paydaşlarla şeffaf, açık, dürüst ve diyalojik çerçevede ilişki kurmayı gerektirdiğinden kurum içi iletişimin niteliği, bu politikalar tarafından belirlenecektir. Kurum içi iletişim ve kurumsal gönüllülük arasında bir etkileşim tespit edilmiştir. Kurum içi iletişim, KSS yaklaşımının çalışanlara aktarımı ve ertesinde çalışanların KG aktivitelerinde katılımı konusunda etkilidir. Böylece KG’yi belirleyici özelliği vardır. KG aktivitelerinin çalışanlar açısından yarattığı etkiler kurum içi iletişimi önemli derecede besler ve biçimlendirir. İki unsur birbirlerini yeniden üreterek işler.

KAYNAKÇA

- Ackerman, Robert W.: “How Companies Respond to Social Demands”, **Harvard Business Review**, Vol: 51, July-August 1973, No:4, s.88-98.
- Ağaoğulları, Mehmet Ali: **Kent Devletinden İmparatorluğa**, 2. bs., Ankara, İmge Kitabevi, 2000.
- Ağaoğulları, Mehmet Ali
Köker, Levent: **İmparatorluktan Tanrı Devletine**, 4. bs., Ankara, İmge Kitabevi, 2001.
- Akarsu, Bedia: **Kişi Kavramı ve İnsan Olma Sorunu**, İstanbul, İnkılap Yayınevi, 1998.
- Akarsu, Bedia: **Mutluluk Ahlakı (Ahlak Öğretileri-1)**, 3. bs., İstanbul, İnkılap Kitabevi, 1982.
- Aktan, Coşkun Can
Börü, Deniz : “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk**, Ed. Coşkun Can Aktan, İstanbul, İGİAD Yayınları, 2007, s. 11-33.
- Anadol, Cemal: **Türk-İslam Medeniyetinde Ahilik Kültürü ve Fütüvvetnameler**, 2.bs., Ankara, T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları, 2001.
- Ararat, Melsa: “Social Responsibility in a State-Dependent Business System”, **Corporate Social Responsibility Across Europe**, Ed. André Habisch, Jan Jonker, MartinaWegner, René Schmidpeter, Berlin – Heidelberg, Springer, 2005, s.247-259.
- Arat, Necla: **Etik ve Estetik Değerler**, 4. bs., İstanbul, Say Yayınları, 2006.
- Arı, Tayyar: **Amerika’da Siyasal Yapı Lobiler ve Dış Politika**, 3. bs., İstanbul, Alfa Kitabevi, 2000.
- Aristoteles: **Eudemos’a Etik**, Çev. Saffet Babür, Ankara, Dost Kitabevi Yayınları, 1999.
- Aristotle: **Nicomachean Ethics**, Port Chester, NY, USA: Cambridge University Press, 2000, s.xix-37-38 (1110a-1110b) (Çevrimiçi) <http://site.ebrary.com/>, 7 Şubat 2007.

- Arslan, Ahmet: **Felsefeye Giriş**, 7. bs., Ankara, Vadi Yayınları, 2002.
- Arslan, Mahmut: **İş ve Meslek Ahlakı**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001.
- Atayman, Veysel (Der.): **Etik**, İstanbul, Donkişot Yayınları, 2005.
- Aydemir, Muzaffer: “İşletmelerin İşgörenlere Karşı Sosyal Sorumlulukları ve SA 8000 Standardı”, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk**, Ed. Coşkun Can Aktan, İstanbul, İGİAD Yayınları, 2007, s. 99-117.
- Aydın, İnayet Pehlivan: **Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik**, 3.bs., Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2002.
- Bağcı, Cahit: “Soğuk Savaş Sonrası Dönemde Sivil Toplum Örgütleri ve Kalkınma”, **Sivil Toplum**, Yıl: 3, Temmuz-Eylül 2005, Sayı:11, s.7-23.
- Baransel, Atilla: **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo-klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayın No:2684, İşletme Fakültesi Yayın No:101, 1979.
- Baraz, Barış: “Yönetim Kurullarının Kurumsal Yönetişim Açısından Kritik Önemi: Eskişehir’de Bir Araştırma” 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi 25-26 Kasım 2004 Eskişehir, Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 17. Oturum, s.764, (Çevrimiçi) <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/17-04.pdf>, 6 Ocak 2009.
- Baron, David P.: **Business and Its Environment**, 2.bs., New Jersey, Prentice Hall, 1996.
- Bauman, Zygmunt: **Parçalanmış Hayat**, Çev. İsmail Türkmen, İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 2001.
- Bauman, Zygmunt: **Postmodern Etik**, Çev. Alev Türker, İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 1998.
- Berenbeim, Ronald E.: “Business Ethics and Corporate Social Responsibility”, **Vital Speeches of the Day**, (Çevrimiçi) <http://web.ebscohost.com/>, 22 Mayıs 2007.

- Birnbacher, Dieter: “Philosophical Foundations of Responsibility”, **Responsibility: The Many Faces of a Social Phenomenon**, Ed. Ann E. Auhagen, London, UK:Routledge, 2000, s.a. 9-22, s.9-10-11, (Çevrimiçi) <http://site.ebrary.com/>, 6 Şubat 2007.
- Blackburn, Simon: “Responsibility”, **Oxford Dictionary of Philosophy**, Great Britain, Oxford University Press, 1996, s.326.
- Bobaroğlu, Metin: **Aydınlanma Sorunu ve Değerler**, İstanbul, Ayna Yayınevi, 2002.
- Bourdieu, Pierre: The Forms of Capital, Çev. Richard Nice, The Eitan Berglas School of Economics, (Çevrimiçi) <http://econ.tau.ac.il/papers/public/zeltzer1.pdf>, 12 Şubat 2009.
- Bowen, Howard R.: **Social Responsibilities of the Businessman**, New York, Harper & Brothers, 1953.
- Bowen, Kurt: **Christians in a Secular World: The Canadian Experience**, Montreal, PQ, Canada, McGill – Queen’s University Press, 2004, s.140, (Çevrimiçi) <http://site.ebrary.com/>, 30 Temmuz 2007.
- Bredgaard, Thomas: “Corporate Social Responsibility Between Public Policy and Enterprise Policy”, **Transfer**, Quarterly of the European Trade Union Institute, Vol.10, 2004, No.3, s.372-392.
- Buchholz, Rogene A.
Rosenthal, Sandra : “Ethics, Economics, and Service: Changing Cultural Perspectives”, **Re-Imagining Business Ethics: Meaningful Solutions For A Global Economy**, Ed. by Moses L. Pava, Patrick Primeaux, Netherlands, Elsevier Science Ltd., 2002, pp.1-12.
- Bumin, Tülin, Ed.: **Felsefe**, yayın no. TÜSİAD-T/2002/12-338, İstanbul, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği Yayınları, 2002.
- Burke, Edmund M.: **Corporate Community Relations – The Principles of the Neighbor of Choice**, London, Greenwood Publishing, 1999, (Çevrimiçi) <http://site.ebrary.com>, 5 Mayıs 2007.

- Bülbül, A. Rıdvan: **İletişim ve Etik**, 2. bs., Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001.
- Carroll, Archie B.
Buchholtz, Ann K.: **Business & Society – Ethics and Stakeholder Management**, USA, Thomson Corporation South-Western, 2006.
- Cevizci, Ahmet: “Sorumluluk”, **Felsefe Sözlüğü**, 3. bs., İstanbul, Paradigma Yayınları, 1999, s.786.
- Cevizci, Ahmet: **Etİge Giriş**, İstanbul, Paradigma Yayınları, 2002.
- Collier, Jane
Esteban, Rafael: “Corporate Responsibility and Employee Commitment”, **Business Ethics: A European Review**, Vol:16, January 2007, No:1, s.19-33.
- Colonna, Carl M.: “The Economic Contribution of Volunteerism Toward the Value of Our Cultural Inventory”, **Journal of Cultural Economics**, Vol.:19, No:2, 1995, s.341-350.
- Comer, Debra R.
Cooper, Elizabeth A.: “A Model of Employees’ Responses to Corporate ‘Volunteerism’”, **Re-Imagining Business Ethics: Meaningful Solutions for A Global Economy**, Ed. Moses L. Pava, Patrick Primeaux, Netherlands, Elsevier Science Ltd., 2002, s.145-168.
- Crane, Andrew
Matten, Dirk: **Business Ethics: A European Perspective**, New York, Oxford University Press, 2004.
- Çalışkan, Yaşar,
İkiz, M. Lütfi: **Kültür San’at ve Medeniyetimizde Ahilik**, 2. bs., Ankara,T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları, 2001.
- Davis, Keith: “Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities”, **California Management Review**, Vol:2, 1960, s.70-76.
- Dawkins, Jenny : “Corporate Responsibility: The Communication Challenge”, **Journal of Communication Management**, Vol: 9, 2004, No:2, s.108-119.

- Delice, Engin: “Sorumluluk: Eylemin İlkesi ya da Bilincin Ahlaki Bunalımı”, **Felsefelogos**, Yıl:6, No: 24, Kasım-Aralık-Ocak 2004, s.85-97.
- Dentchev, Nikolay A.
Heene, Aimé: “Toward Stakeholder Responsibility and Stakeholder Motivation: Systemic and Holistic Perspectives on Corporate Sustainability”, **Stakeholders the Environment and Society**, Ed. Sabjay Sharma, Mark Starik, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 2004, s. 117-139.
- Donaldson, Thomas
Dunfee, Thomas W.: “Toward A Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory”, **Academy of Management Review**, Vol:19, 2004, No:2, s.252-284.
- Donaldson, Thomas
Preston, Lee E.: “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications”, **Academy of Management Review**, Vol:20, 1995, No:1, s.65-91.
- Dozier, David M.: “İletişim ve Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Örgütsel Roller”, **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**, Çev. Elif Özsayar, Ed. James E. Grunig, İstanbul, Rota Yayınları, 2005, s.349-377.
- Edelman, Richard: **The Fourth Edelman Survey on Trust & Credibility (presentation)**, Edelman, World Economic Forum, Davos, 23 January 2003.
- Lee, Jarene Frances
Catagnus, Julia M.: **Supervising Volunteers**, Ed, Susan J. Ellis, USA, Energize Inc., 1998.
- Frederick, William C.: **Corporation, Be Good! –The Story of Corporate Social Responsibility-**, USA, Dog Ear Publishing, 2006.
- Freeman, R. Edward
Velamuri, S. Ramakrishna: “A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility”, **Corporate Social Responsibility – Reconciling Aspiration with Application**, Ed. by Andrew Kakabadse, Mette Morsing, New York, Palgrave Macmillan, 2006, s.9-23.

- Friedman, Milton: **Capitalism and Freedom**, 2. bs., Chicago and London, The University of Chicago Press, 1982.
- Friedman, Milton: "The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits", 13 Eylül 1970, New York Times Magazine, (Çevrimiçi) <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html> , 16 Nisan 2008.
- Garriga, Elisabet
Melé, Domènec: "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory", **Journal of Business Ethics**, Vol:53, 2004, pp.51-71.
- Geroy, Gary D.
Wright, Philip C.
Jacoby, Laura: "Toward a Conceptual Framework of Employee Volunteerism: An Aid for the Human Resource Manager", **Management Decision**, MCB University Press, Vol:38, 2000, No:4, s.280-286.
- Görpe, Serra: "Corporate Communications", **Halkla İlişkiler Kavramları**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayını No:10, 2001.
- Grunig, James E. "İletişim, Halkla İlişkiler ve Etkin Örgütler: Kitaba Genel Bir Bakış", **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**, Çev. Elif Özsayar, Ed. James E. Grunig, İstanbul, Rota Yayınları, 2005, s.11-40.
- Grunig, James E. "Yönetimde Mükemmellik Nedir?", **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**, Çev. Elif Özsayar, Ed. James E. Grunig, İstanbul, Rota Yayınları, 2005, s.237-269.
- Grunig, James E.
Grunig, Larissa E.: "Halkla İlişkiler ve İletişim Modelleri", **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**, Çev. Elif Özsayar, Ed. James E. Grunig, İstanbul, Rota Yayınları, 2005, s.308-348.
- Grunig, James E.
Hunt, Todd: **Managing Public Relations**, USA, Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1984.

- Gustafson, Andrew: “Making Sense of Postmodern Business Ethics”, **Business Ethics Quarterly**, Vol:10, No:3, July 2000, pp.645-658.
- Güçlü, Abdülbaki
Uzun, Erkan, Uzun, Serkan
Yolsal, Ümit Hüsrev: “Bencilik”, **Felsefe Sözlüğü**, 2. bs., Ankara, Bilim ve Sanat Yayınları, 2003, s.196-197.
- Güder, Nafiz: **STK’lar için Gönüllülük ve Gönüllü Yönetimi Rehberi**, Özel Sektör Gönüllüler Derneği, (Çevrimiçi) <http://www.stgm.org.tr>, 14 Haziran 2007, s.4.
- Gülenç, Kurtul: T.C. Maltepe Üniversitesi İnsan Bilimleri ve Felsefe Sempozyumu-3, 4. Oturum: Etik Değerler, 2-3 Haziran 2006
- Habermas, Jürgen: **İletişimsel Eylem Kuramı**, Çev. Mustafa Tüzen, İstanbul, Kabalcı Yayınevi, 2001.
- Hayes, Roger
2004. “Communication Ethics”, **IPRA Conference**, Dubai,
- Heller, Agnes: **Bir Ahlak Kuramı**, Çev. Abdullah Yılmaz, Koray Tütüncü, Ertürk Demirel, İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 2006.
- Hettman, Dennis W.
Jenkins, Elizabeth: “Volunteerism and Social Interest”, **Individual Psychology**, Vol:46, September 1990, No:3, s.298-303.
- Hirschland, Matthew: **Corporate Social Responsibility and the Shaping of Global Public**, 2006, Palgrave MacMillan, (Çevrimiçi) <http://site.ebrary.com/>, 17 Mart 2008.
- Hoffmann, Melane Kinney: **Building Value –The Corporate Volunteer Program as a Strategic Resource for Business**, Ed. Mary Galligan Mathieu, Washington D.C., Publication of Points of Light Foundation, 1999.
- Hofstede, Geert: **Culturel Consequences**, 2. bs., USA, Sage Publications, 2001.
- Johnson-

- Coffey, Georgean C.: “Trends in Volunteerism”, **The Bottom Line: Managing Library Finances**, Vol.:10, No:2, 1997, s.60-64.
- Kadıbeşegil, Salim: **İtibar Yönetimi**, İstanbul, Mediacat Kitapları, 2006.
- Kağnıcıoğlu, Deniz: **Endüstri İlişkileri Boyutuyla Sosyal Sorumluluk**, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No.195, 2007.
- Kant, Immanuel: **Ethica / Etik Üzerine Dersler**, Çev. Oğuz Özgül, İstanbul, Pencere Yayınları, 2003.
- Kant, Immanuel: **Pratik Usun Eleştirisi**, Çev. İ. Zeki Eyuboğlu, 5.bs., İstanbul, Say Yayınları, 2001.
- Karake-Shalhoub, Zeinab A.: **Corporate Organizational Downsizing, Discrimination & Social Responsibility**, 1999, Greenwood Publishing Group, (Çevrimiçi) <http://site.ebrary.com/>, 3 Aralık 2007.
- Keleş, İhsan
Metin, Hatice
Sancak, Özkan: **Çevre Kalkınma ve Etik**, Ankara, Alter Yayıncılık, 2005.
- Kletz, Pierre: “Stakeholder Theory and Normative Approaches”, **Stakeholder Theory – A European Perspective**, Ed. Maria Bonnafous-Boucher, Yvon Pesqueux, Palgrave Macmillan, Great Britain, 2005, s.58-72.
- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği – Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik –Modern – Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, 8. bs., İstanbul, Beta, 2001.
- Kotler, Philip
Lee, Nancy: **Corporate Social Responsibility – Doing the Most Good for Your Company and Your Cause**, New Jersey, John Wiley & Sons, 2005.
- Kuçuradi, İoanna: **İnsan ve Değerleri**, 3.bs., Ankara, Türkiye Felsefe Kurumu, Türk Felsefesi Dizisi:6, 2003.
- Kutlar, Aziz

- Doğanoğlu, Fatih: “Türkiye’de 1980 Sonrası Yolsuzluklar, Kamu Yatırımları ve Büyüme Üzerine Bir Ekonometrik Çalışma”, (Çevrimiçi) <http://idari.cu.edu.tr/sempozyum/bil5.htm>, 1 Aralık 2007.
- Kuyucuklu, Nazif: **İktisadi Olaylar Tarihi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayın No:2902, Siyasal Bilimler Fakültesi Yayın No:3, 1982.
- Küken, A. Gülnihal: “Endüstri Devrimi Öncesinde Çalışma Ahlakı ve Endüstri Devrimi”, **Felsefe Dünyası**, No:23, Kış 1997, (Çevrimiçi) <http://www.felsefelik.com/felsefedunyasi/23-1997/23-187.pdf>, 10 Mart 2008.
- Kümbetoğlu, Belkis: **Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma**, 2.bs., İstanbul, Bağlam Yayıncılık, 2008.
- Kropotkin, Pyotr A.: **Etik**, Çev. Sinan Altıparmak, İstanbul, Öteki Yayınevi, 2007.
- L’Etang, Jacquie: “Public Relations and Corporate Social Responsibility: Some Issues Arising”, **Journal of Business Ethics**, Vol:13, February 1994, No:2, s.111-123.
- L’Etang, Jacquie: “Kurumsal Sorumluluk ve Halkla İlişkiler Etiği”, **Halkla İlişkilerde Eleştirel Yaklaşımlar**, Ed. Jacquie L’Etang, Magda Pieczka, Ankara, Vadi Yayınları, 2002, s. 153-187.
- Lipschutz, Ronnie D.
Rowe, James K.: **Globalization, Governmentality and Global Politics – Regulation for the Rest of Us?**, Oxon, Routledge Taylor and Francis Group, 2005.
- Littlejohn, Stephen W.: **Theories of Human Communication**, 4. bs., Belmont-California, Wadsworth Publishing Company, 1992.
- Lloyd, Genevieve: **Erkek Akıl - Batı Felsefesinde “Erkek” ve “Kadın”**, Çev. Muttalip Özcan, İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 1996.
- Logsdon, Jeanne M.
Wood, Donna J.: “Business Citizenship: From Domestic to Global Level of Analysis”, **Business Ethics Quarterly**, Vol:12, 2002, No: 2, s.155-187.

- Luijk, Henk Van: "Business Ethics in Europe: A Tale of Two Efforts", **A Companion To Business Ethics**, Ed. by Robert E. Frederick, United Kingdom, Blackwell Publishing, 2003, p.353-365.
- Lukes, Steven: **Marksizm ve Ahlak**, Çev. Osman Akınhay, İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 1998.
- Macduff, Nancy L.: **Volunteer Recruiting & Retention**, Ed. Jaine Millgard, 2.bs., Washington, MBA Publishing, 1996,
- Marsden, Chris: "In Defence of Corporate Responsibility", **Corporate Social Responsibility – Reconciling Aspiration with Application**, Ed. by Andrew Kakabadse, Mette Morsing, New York, Palgrave Macmillan, 2006, s.24-39.
- Marshall, Gordon: "Toplum Sözleşmesi", **Sosyoloji Sözlüğü**, Çev. Osman Akınhay, Derya Kömürcü, Ankara, Bilim ve Sanat Yayınları, 1999, s.734-735.
- Marshall, Gordon: "Kültür", **Sosyoloji Sözlüğü**, Çev. Osman Akınhay, Derya Kömürcü, Ankara, Bilim ve Sanat Yayınları, 1999, s.442-443.
- Martinson, David L.: "Enlightened Self-Interest Fails as an Ethical Baseline in Public Relations", **Journal of Mass Media Ethics**, Vol.:9, No:2, s.100-108.
- Matten, Dirk
Crane, Andrew
Chapple, Wendy: "Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship", **Journal of Business Ethics**, Vol:45, June 2003, No:1-2, s.109-120.
- Çotuksöken, Betül: "Proje Kavramı ve STK İlişkisi", Birinci Oturum, Projeler, Projecilik ve Sivil Toplum Kuruluşları 13-14 Aralık 2002, İTÜ Maçka Sosyal Tesisleri, Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı, İstanbul, 2003.
- McAleese, Dona
Hargie, Owen: "Five Guiding Principles of Culture Management: A synthesis of Best Practice", **Journal of Communication Management**, Vol:9, 2004, No:2, s.155-170.

- McMahon, Thomas F.: “A Brief History of American Business Ethics”, **A Companion To Business Ethics**, Ed. by Robert E. Frederick, United Kingdom, Blackwell Publishing, 2003, pp.342-352.
- Michael, Bryane
Riedmann, Johannes
Dinler, Serdar: “Implementing CSR Programmes in Turkish Companies: How to Do it and Why”, **Publications, CSR Turkey**, (Çevrimiçi) <http://www.csrturkey.org/ImplementingCSRinTurkishCompanies.doc>, 1 Kasım 2008.
- Mill, John Stuart: “Adalet ve Fayda Arasındaki Bağlantı Üstüne”, Çev. Nil Palabıyık, **Mill**, Ed. Cengiz Çağla, İstanbul, Say Yayınları, 2007, s. 259-286.
- Mitchell, Mark Andrew
Taylor, Susan: “Internal Marketing: Key to Successful Volunteer Programs”, **Nonprofit World**, Vol:22, 2004, No:1, s.25-26.
- Nemli, Esra: **Sürdürülebilir Gelişme: Ekonomi ile Çevre Arasındaki Denge**, Kalder, (Çevrimiçi) www.kalder.org, 2 Aralık 2005.
- Neuman, William L. **Social Research Methods –Qualitative and Quantitative Approaches-**, 6. bs., USA, Pearson Education, Inc., 2006.
- Ortaylı, İlber: **Son İmparatorluk Osmanlı**, İstanbul, Timaş Yayınları, 2006.
- Ortaylı, İlber: **Osmanlı Barışı**, 2. bs., İstanbul, Timaş Yayınları, 2007.
- Oskay, Ünsal: **Kitle İletişiminin Kültürel İşlevleri**, 3. bs., İstanbul, Der Yayınları, 2000.
- Öcal, Aslan Tolga: **İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu – Ahlaki Bir Değerlendirme-**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2007.
- Özgen, Ebru: **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri**, İstanbul, Mavi Ağaç Kültür Sanat Yayıncılık, 2006.

- Özgen, Murat: **Gazetecinin Etik Kimliği**, 3. bs., İstanbul, Set-Systems Yayınları, 2006.
- Özgener, Şevki: **İş Ahlakının Temelleri: Yönetmel Bir Yaklaşım**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004.
- Özlem, Doğan: **Etik –Ahlak Felsefesi-**, İstanbul, İnkılap Yayınevi, 2004.
- Özön, Mustafa Nihat: “Fütüvvet”, **Büyük Osmanlıca-Türkçe Sözlük**, 3. bs., İstanbul, İnkılap Kitabevi, 1959, s.229.
- Parboteeah, K. Praveen
Cullen, John B.
Lim, Lrong: “Formal Volunteering: A Cross-National Test”, **Journal of World Business**, Vol:39, November 2004, No:4, s.431-441, (Çevrimiçi) <http://sciencedirect.com>, 2 Ağustos 2007.
- Parsons, Patricia J.: **Ethics in Public Relations**, 2. bs., Great Britain, Chartered Institute of Public Relations, Kogan Page, 2005.
- Pasquier, Martial
Villeneuve, Jean-Patrick: “Organizational Barriers to Transparency: A Typology and Analysis of Organizational Behaviour Tending to Prevent or Restrict Access to Information”, **International Review of Administrative Sciences**, Vol: 73, 2007, No:1, s.147-162.
- Pazarlı, Osman: **İslamda Ahlak**, 2. bs., İstanbul, Remzi Kitabevi, 1980.
- Peterson, Dane K.: “Benefits of Participation in Corporate Volunteer Programs: Employees’ Perceptions”, **Personel Review**, Vol:33, 2004, No:6, s.615-627.
- Pieper, Annemarie: **Etğe Giriş**, Çev. Veysel Atayman, Gönül Sezer, İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 1999.
- Post, James E.
Lawrence, Anne T.
Weber, James: **Business and Society-Corporate Strategy, Public Policy, Ethics**, 10. bs., New York, McGraw-Hill, 2002.
- Preston, Lee E.

- Post, James E.: “Private Management and Public Policy”, **California Management Review**, Vol:23, Spring 1981, No:3, s.56-62.
- Rawls, John: “Kant’ın Ahlak Felsefesinin İzlekleri”, Çev. Özlem Barın, Sonsuzluğun Sınırında: Immanuel Kant, **Cogito**, No: 41-42, Kış 2005, s.241-275.
- Regester, Michael: **Risk Issues and Crisis Management: A Casebook of Best Practice**, 3.bs., 2005, Kogan Page, (Çevrimiçi) <http://site.ebrary.com/>, 8 Mayıs 2008.
- Riel, Cees B.M. van
Fombrun, Charles J.: **Essentials of Corporate Communication**, USA-Canada, Routledge Taylor & Francis Group, 2007.
- Rosenthal, Sandra B.: **Rethinking Business Ethics: A Pragmatic Approach**, Oxford University Press, (Çevrimiçi) http://site.ebrary.com, 1999.
- Rubenstein, Doris: **The Good Corporate Citizen – A Practical Guide**, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2004.
- Ryfman, Philippe: **Sivil Toplum Kuruluşları**, İstanbul, İletişim Yayınları, 2006.
- Savaş, Vural: **İktisatın Tarihi**, 4.bs., Ankara, Siyasal Kitabevi, 2000.
- Sayımer, İdil: “Halkla İlişkiler Etiğinde Öne Çıkan Modellerin Etik Sistemler Açısından Değerlendirilmesi”, **Küresel İletişim Dergisi**, Sayı: 2, Güz 2006, (Çevrimiçi) http://globalmedia-tr.emu.edu.tr/guz2006/Hakemli_Yazilar/Idil%20Sayimer.Halkla%20iliskiler%20etigi.Onayli.pdf, 19 Ekim 2008.
- Seitel, Fraser P.: **The Practice of Public Relations**, 9. bs., New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2004.
- Sombart, Werner: **Kapitalizm ve Yahudiler**, Çev. Sabri Gürses, 2. bs., İstanbul, İleri Yayınları, 2005.
- Sözen, Edibe: “İnsan Hakları: Ön Kabul mü, Pratik mi?”, **İnsan Hakları – Bir Gündelik Hayat Pratiği**, Ed. Edibe Sözen, Adem Ayten, Murat İri, İstanbul, Alfa Yayınları, 2006, s.23-33.

- Sriramesh, K.
Grunig, James E.
Buffington, Jody: “Kurumsal Kültür ve Halkla İlişkiler”, **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**,  ev. Elif Özsayar, Ed. James E. Grunig, İstanbul, Rota Yayınları, 2005, s.603-621.
- Steiner, George A.
Steiner, John F.: **Business, Government, and Society: A Managerial Perspective, Text and Cases**, 8. bs., Singapore, McGraw-Hill, 1997.
- Stittle, John: “UK Corporate Reporting of Human Capital: A Regulatory Failure to Evolve”, **Business and Society Review**, Vol:109, 2004, No:3, s.311-337.
- Stocker, Barry: “Derrida Etiğinde  elişki, Aşkınlık ve  znellik”, **Cogito: Derrida: Yaşamı Yeniden D ş n rken**, No:47-48, Yaz-G z 2006, s.334-349.
- Suru , Salih: **Allah’ın El isi Hz. Muhammed’in Hayatı – Mekke Devri**, C.I, 3.bs., İstanbul, Timaş Yayınları, 2007.
- Şimşek, Muhittin: **Ahilik: TKY ve Tarihteki Bir Uygulaması**, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2002.
- Tashakkori, Abbas
Teddlie, Charles: **Mixed Methodology - Combining Qualitative and Quantitative Approaches-**, USA, Sage Publications, 1998.
- Taug, Jan
Roberts, Hanno: “Capital Interconvertibility in Complex Organizations”, United Nations Economic Commission for Europe, ( evrimi i)
<http://www.unece.org/operact/enterp/documents/e.pdf>, 13 Şubat 2009.
- Tepe, Harun: Değerlerin Ontolojik ve Epistemolojik Temelleri, T.C. Maltepe Üniversitesi İnsan Bilimleri ve Felsefe Sempozyumu-3, 4. Oturum: Etik Değerler, 2-3 Haziran 2006
- Timuçin, Afşar: “Sorumluluk”, **Felsefe Sözlüğü**, 5. bs., İstanbul, Bulut Yayınları, 2004, s. 440-441.

- Tocqueville, Alexis de: **Democracy in America**, Çev: Henry Reeve, Alexis de Tocqueville Institution, (Çevrimiçi) http://adi.net/toc_book/ch2_08.htm, 2 Kasım 2007.
- Ural, Şafak: “Epistemolojik Açıdan Değerler ve Ahlak”, Etik, **Doğu Batı Düşünce Dergisi**, No:4, Ağustos-Eylül-Ekim 1998, s.45-53.
- Uygur, Selçuk: “Çalışma Ahlakının Kültürel Göreliliği: Nitel Bir Araştırma”, **1. Türkiye İş ve Meslek Ahlakı Kongresi 17-19 Eylül 2003**, Hacettepe Üniversitesi İşletmecilik Meslek Etiği Uygulama ve Araştırma Merkezi, s.123-133.
- Ülgen, Hayri
Mirze, S Kadri: **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür Yayınları, 2004.
- Ünal, Tahsin: **Türk Siyasi Tarihi**, 6. bs., İstanbul, Kamer Yayınları, 1998.
- Varadarajan, P. Rajan
Menon, Anil: “Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy”, **Journal of Marketing**, Vol: 52, 1988, No:3, s.58-74.
- Velasquez, Manuel G.: **Business Ethics Concepts and Cases**, 4. bs., New Jersey, Prentice Hall, 1998.
- Vergara, Francisco: **Liberalizmin Felsefi Temelleri – Liberalizm ve Etik**, Çev. Bülent Arıbaş, İstanbul, İletişim Yayınları, 2006.
- Vidaver-Cohen, Deborah
Altman, Barbara W.: “Concluding Remarks – Corporate Citizenship in the New Millennium: Foundation for an Architecture of Excellence”, **Business and Society Review**, Vol:105, 2000, No:1, s.145-168.
- Vogel, David: **Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility (Revised Edition)**, 2006, Brookings Institution Press, (Çevrimiçi) <http://site.ebrary.com/>, 20 Mart 2008.
- Weber, Max: **The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism**, Çev. Talcott Parsons, New York, Charles Scribner’s Sons, 1976.

- Welch, Mary
Jackson, Paul R. Jackson: “Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach”, **Corporate Communications: An International Journal**, Vol:12, 2007, No:2, s.177-198.
- Wheeler, David
Sillanpää, Maria: **The Stakeholder Corporation: A Blueprint for Maximizing Stakeholder Value**, London, Pitman Publishing Corp., 1997.
- Wilcox, Dennis L.
Cameron, Glen T.
Ault, Philip H.
Agee, Warren K. **Public Relations Strategies and Tactics**, 7. bs., USA, Pearson Education Inc., 2003.
- Williams, Dean: “Weaving Ethics into Corporate Culture”, **Communication World**, Vol:19, June/July 2002, No:4, s.38,48.
- Yaman, Yılmaz: “Gönüllülük Psikolojisi ve Gönüllü Yönetimi”, **Sivil Toplum**, Yıl:1, No:2, Nisan-Mayıs-Haziran 2003, s.99-107.
- Yıldırım, Ali
Şimşek, Hasan: **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 6. bs., Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2006.
- Zerk, Jennifer A.: **Multinationals and Corporate Social Responsibility, Limitations and Opportunities in International Law**, Cambridge, Cambridge University Press, 2006.
- _____ : “Gönüllü”, **Türkçe Sözlük**, Cilt 1, 9. bs., Ankara, Türk Dil Kurumu, 1998, s.873.
- _____ : “Volunteer”, **Longman Dictionary of Contemporary English**, 8. bs., Great Britain 1985, s.1231.
- _____ : **Lonca’dan Oda’ya, İstanbul Ticaret Odası’nın 125. Yıl Anısına**, Genel Danışman: İlber Ortaylı, İstanbul Ticaret Odası.
- _____ : “Moral Responsibility”, **Stanford Encyclopedia of Philosophy**, (Çevrimiçi) <http://plato.stanford.edu.tr/>, 26 Mayıs 2006.

- _____ : Who We Are, European Business Ethics Network, (Çevrimiçi) <http://www.eben-net.org/>, 5 Kasım 2007.
- _____ : Our History, Shell Group, (Çevrimiçi) <http://www.shell.com>, 7 Kasım 2007.
- _____ : **Mevlana'dan Altın Öğütler I**, Ed. Ziya Elitez, 6.bs., İstanbul, Kozmik Kitaplar, 2006.
- _____ : Corruption Perception Index (CPI) 2007, (Çevrimiçi) <http://www.transparency.org>, 1 Aralık 2007.
- _____ : “Muhafazakar Tatil Patladı, Tesettür Otel 27’ye Çıktı”, 9 Haziran 2007, Hürriyet Gazetesi, Arşiv, (Çevrimiçi) www.hurriyet.com.tr, 3 Aralık 2007.
- _____ : Our Company – History – Growth and Expansion, Johnson & Johnson, (Çevrimiçi) http://www.jnj.com/our_company/history 16 Mart 2008.
- _____ : The Rockefeller Archive Center – JDR Sr. Biographical Sketch, (Çevrimiçi) <http://archive.rockefeller.edu/bio/jdrsr.php> , 26 Mart 2008.
- _____ : Hakkımızda, Vehbi Koç Vakfı, (Çevrimiçi) <http://www.vkv.org.tr/hakkimizda.aspx>, 26 Mart 2008.
- _____ : Kurumsal sosyal Sorumluluk Politikası ve İlkeleri, Sabancı Topluluğu, Sabancı Holding, (Çevrimiçi) http://www.sabanci.com/st_sosyal_sorumluluk.asp, 26 Mart 2008.
- _____ : **Evliya Çelebi Seyahatnamesi**, Cilt:I-II, İstanbul, Üçdal Neşriyat, 1993.
- _____ : **Atatürk'ün Milli Ekonomi Üzerindeki Düşünceleri**, Ed. Kemal Arıburnu, Ankara, T.C. Ziraat Bankası Genel Müdürlüğü, Yayın No.1, 1973.
- _____ : Report of the World Commission on Environment and Development, United Nations, 11 December 1987, (Çevrimiçi) <http://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm>, 6 Ekim 2008.

- _____ : The Common Good, Markkula Center for Applied Ethics, Santa Clara University, (Çevrimiçi) http://www.scu.edu/ethics/practicing/decision/common_good.html, 7 Ekim 2008.
- _____ : Binyıl Kalkınma Hedefleri Nedir?, Binyıl Kalkınma Hedefleri, Birleşmiş Milletler Türkiye, (Çevrimiçi) <http://www.un.org.tr/index.php?ID=21&LNG=1>, 3 Kasım 2008.
- _____ : Aims and Objectives – About the Alliance, (Çevrimiçi) <http://www.globalpr.org/about/aims.asp>, 3 Kasım 2008.
- _____ : Sorularla BM Küresel İlkeler Sözleşmesi, Vedeo – Küresel İlkeler Sözleşmesi Günlüğü-, (Çevrimiçi) <http://gcblog.vedea.com.tr/global-compact/sorularla-bm-kuresel-ilkeler-sozlesmesi-un-global-compact/>, 4 Kasım 2008.
- _____ : Overview of the UN Global Compact, About the Global Compact, UN Global Compact, (Çevrimiçi) <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>, 4 Kasım 2008.
- _____ : Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi İlerleme Bildirimi Konusunda Rehber, Global Compact Network Turkey, İstanbul, Türkiye Kalite Derneği, Mart 2008, s. 47.
- _____ : What we do, Global Reporting Initiative, (Çevrimiçi) <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatWeDo/>, 5 Kasım 2008.
- _____ : Our Role in Designing a Sustainable Future, BSR Report 2007, (Çevrimiçi) <http://www.bsr.org/files/BSR-Report-2007.pdf>, 10 Kasım 2008.
- _____ : EBEN, European Business Ethics Network, (Çevrimiçi) <http://www.eben-net.org/viewpic.php?LAN=E&TABLE=DOCS&ID=22>, 11 Kasım 2008.
- _____ : About Us, CSR Europe, (Çevrimiçi) http://www.csreurope.org/pages/en/about_us.html, 11 Kasım 2008.

- _____ : How Can You Engage in the Alliance?, The European Alliance for CSR, (Çevrimiçi) <http://www.csreurope.org/pages/en/engage.html>, 11 Kasım 2008.
- _____ : About IBEL, International Business Ethics Institute, (Çevrimiçi) <http://www.business-ethics.org/about.asp>, 11 Kasım 2008.
- _____ : Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk-Değerlendirme Raporu, UNDP – Avrupa Komisyonu – Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği 2008, s.11-12.
- _____ : T.C. Başbakanlık Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü 2007 Yılı Faaliyet Raporu, Strateji Geliştirme Müdürlüğü, Mart 2008, (Çevrimiçi) http://www.sydgm.gov.tr/Sydtf/Web/duyurular/2007YI_LIFAAIYETRAPORU.pdf, 24 Kasım 2008.
- _____ : Anasayfa, Türkiye’de Sosyal Diyalogu Güçlendirme Projesi, (Çevrimiçi) <http://ab.calisma.gov.tr/web/sd/Home/tabid/121/Default.aspx>, 25 Kasım 2008.
- _____ : Kimiz/Amacımız, Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği, (Çevrimiçi) <http://www.kssd.org/hakkimizda.asp>, 25 Kasım 2008.
- _____ : Misyon ve Hedefler, İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği, (Çevrimiçi) <http://www.tbcsd.org/>, 26 Kasım 2008.
- _____ : Neler Yapıyoruz, Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı, (Çevrimiçi) <http://www.tusev.org.tr/content/detail.aspx?cn=210>, 26 Kasım 2008.
- _____ : Participants and Stakeholders, United Nations Global Compact, (Çevrimiçi) http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/search_participant.html?pc=250&submit_x=page, 26 Kasım 2008.
- _____ : Corruption Perceptions Index, Transparency International, (Çevrimiçi) http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi, 26 Kasım 2008.

- _____ : “Sorumluluk Liderleri’nde Büyük Yarış”, **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi**, No:2008/3, 2008, s.72-80.
- _____ : Policy and Research, Transparency International, (Çevrimiçi) http://www.transparency.org/policy_research, 2 Ocak 2009.
- _____ : Overview of SA8000, Social Accountability International, (Çevrimiçi) <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=473>, 5 Ocak 2009.
- _____ : ISO14000, Environmental Management System, EH&S Management Systems Center, (Çevrimiçi) http://ems-hsms.com/Implementation/ISO14K/iso14k_index.htm, 5 Ocak 2009.
- _____ : ISO and Social Responsibility, (Çevrimiçi) <http://www.iso.org/iso/socialresponsibility.pdf>, 5 Ocak 2009.
- _____ : OECD Principles of Corporate Governance, OECD, 2004, s.17-18-19-20-21-22-23-24 (Çevrimiçi) <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>, 7 Ocak 2009.
- _____ : About Us, United Nations Volunteers, (Çevrimiçi) <http://www.unv.org/about-us.html>, 22 Ocak 2009.
- _____ : UNV Statistical & Financial Information 2007, (Çevrimiçi) http://www.unv.org/fileadmin/docdb/pdf/2008/annual/statistics_ENG_WEB.pdf, 22 Ocak 2009.
- _____ : About Us, Points Of Light Institute, (Çevrimiçi) <http://www.pointsoflight.org/about/>, 22 Ocak 2009.
- _____ : Gönüllü Elçiler Buluşması (Toplantı Sunumu), Özel Sektör Gönüllüler Derneği, 18 Ocak 2008.
- _____ : Turkey 2008 / Human Development Report / Youth in Turkey, United Nations Development Programme, Ankara, Mart 2008.

_____:

Nüfus ve Ekonomi – Nüfus ve Eğitim, Nüfus ve Kalkınma Göstergeleri, Birleşmiş Milletler – Türkiye İstatistik Kurumu, (Çevrimiçi) <http://nkg.tuik.gov.tr/>, 13 Şubat 2009.

_____:

Hakkımızda,(Çevrimiçi)
<http://www.kurumsalsosyal.com>, 18 Şubat 2009.

_____:

Özel Sektör Gönüllüler Derneği,
Amaçlarımız/Hizmetlerimiz Çevrimiçi; www.osgd.org,
tarih: 22 Şubat 2009.

EK-1: Araştırma Evreni Hakkında Bilgi Edinmek İçin Kullanılan Ön Bilgi Formu

Sayın İlgili,

İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Doktora Programı kapsamında, Doç. Dr. Serra Görpe danışmanlığında hazırladığım Doktora tezi çerçevesinde **‘OSGD (Özel Sektör Gönüllüler Derneği)’ne Üye Kurumlarda Kurumsal Gönüllülüğün Yapılanması ve İletişimi’** konulu bir araştırma yapmaktayım. Gönüllülük konusunda daha önce bu kapsamda bir çalışma yapılmamış olmasının yanı sıra hem akademik hem de profesyonel anlamda Türkiye özelinde önemli bilgilere ulaşmaya vesile olacağı gerekçesiyle dernek yetkililerinden tam destek almış bulunmaktayım. OSGD’nin çalışmamla ilgili size göndermiş olduğu bilgilendirme e-postasına istinaden siz ve tüm üye şirket yetkilileriyle temas kurmaktayım. Araştırma birkaç aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada araştırmanın metodolojisinin uygun nitelikte oluşturulabilmesi ön bilgilere ihtiyaç duymaktayım.

Ekli dokümanda ön bilgi alabileceğim sorular yer almaktadır. Araştırmanın ileriki aşamaları için sizinle tekrar irtibata geçip şirketiniz çalışan ve yöneticileriyle uygun olan gün ve saatlerde görüşme ve anket yapabilmeyi arzu etmekteyim. Sonraki aşamaların daha verimli geçebilmesi için bu soruları yanıtlayıp **14 Aralık 2007** tarihine kadar tarafıma geri göndermenizi rica ederim. Konu ile ilgili sorularınız için kontak numaralarım aşağıdadır. Yardımlarınız ve ilginiz için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Arş. Gör. Öykü Gül

Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü

Tel: 0216 626 10 50 (1909) - 0532 453 95 90

e-posta: oyku_gul@yahoo.com; oykugul@gmail.com

Soru 1: Şirketinizin Özel Sektör Gönüllüler Derneğine üyelik tarihi nedir?

Soru 2: Şirketinizin ‘kurumsal misyonu’ nedir?

Soru 3: Şirketinizin ortaklık yapısı nedir?

Yabancı ortak %..... Türk ortak %..... Diğer%.....

Soru 4: Şirketinizin cirosu nedir? YTL (rakam aralığı da verilebilir, bu soru firmanın ölçeğini belirlemeyi amaçlamaktadır)

Soru 5: Şirketinizin çalışan sayısı?..... kişi

Soru 6: Şirketinizde **son bir yıl içerisinde** aktif olarak gönüllülük projelerinde yer alan kaç adet çalışanınız vardır?

..... adet

Soru 7: Son bir yıl içerisinde şirketiniz kaç gönüllülük faaliyeti gerçekleştirdi?

Kısa vadeli proje adet

Uzun Vadeli proje adet

Diğer adet

Soru 8: Şirketinizde, sorumluluk alanı aşağıdaki tanımlamayla en çok örtüşen yöneticinizin unvanı ve birimi nedir?

‘Kurumsal Sosyal Sorumluluk politikalarıyla ilgili stratejik karar alma sürecine katılan, kurumsal gönüllülük stratejilerinin oluşturulup uygulanmasında söz sahibi olan yönetici’

Soru 9. Şirketinizde Kurumsal Gönüllülük çalışmalarının koordinasyonu nasıl bir yapı üzerinden yürütülmektedir? (Birden fazla şık işaretlenebilir)

() Genel Müdürlük ya da CEO düzeyinde koordine ediliyor

() İnsan Kaynakları Birimi tarafından koordine ediliyor

() Halkla İlişkiler/Kurumsal İletişim Birimi tarafından koordine ediliyor

() İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler/Kurumsal İletişim Birimleri ortak koordine ediyor

() Kurumdan bağımsız olarak kurulan dernek tarafından yürütülüyor

() Kurulan gönüllü takımı ya da komitesi aracılığıyla yürütülüyor.

() Gönüllülük çalışmaları kurumun genel Kurumsal Sosyal Sorumluluk programı çerçevesinde yürütülüyor.

() Diğer (Lütfen belirtiniz).....

EK-2: Kurumsal Gönüllülük Aktivitelerine Katılan Çalışanlara Uygulanan Anket Formu

ÖZEL SEKTÖR GÖNÜLLÜLER DERNEĞİ'NE ÜYE KURUMLARDA KURUMSAL GÖNÜLLÜLÜĞÜN YAPILANMASI VE İLETİŞİMİ

ÇALIŞANLARA YÖNELTİLEN ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Doktora Programı kapsamında gerçekleştirilen doktora tezi için Dr. Serra Görpe danışmanlığında Öykü Gül tarafından hazırlanmıştır. Siz değerli katılımcıların görüş ve düşünceleri bu çalışmada gönüllü olarak yer alması, **“Özel Sektör Gönüllüler Derneği’ne Üye Kurumlarda Kurumsal Gönüllülüğün Yapılanması ve İletişimi”** konulu akademik araştırmamız açısından büyük önem taşımaktadır. Gönüllülük faaliyetlerinde aktif olarak yer alan bir kurum çalışanı olarak siz, kaynakların sürdürülebilir olmasına katkı sağlayarak hem toplumsal fayda yaratmakta hem de genç nesillere örnek olmaktadır. Bu sebeple anketimize katılmanız ‘gönüllülüğün’ yaygınlaştırılmasında temel oluşturmak hedefimize bizleri biraz daha yaklaştıracaktır.

Anketin amacı, OSGD’ne üye firma çalışanlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk olgusuna ve bu olgunun uygulama alanlarından biri olan ‘kurumsal gönüllülük’e yaklaşımlarını analiz etmek ve gönüllülüğe ilişkin kurum içi dinamikleri bulgulamaktır.

Bu araştırma sonucunda elde edilecek bilgiler yalnızca bir doktora tezi’nin hipotezlerini denemek üzere kullanılacaktır. Katılımcıların isim-soyadı bilgisi, doldurulmuş anket formunda anlaşılamayan bir nokta olduğu durumda katılımcıdan bilgi alabilmek için talep edilmektedir dolayısıyla üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır.

Ankete ilişkin sormak istediğiniz sorular için araştırmacının iletişim bilgileri aşağıda verilmiştir. Katılımınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Saygılarımla,

Arş. Gör. Öykü Gül

Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü

0216-626 10 50 (1909), 0532-453 95 90

oykugul@gmail.com; oyku_gul@yahoo.com

Soru 1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramı sizin için ne ifade etmektedir? Lütfen size en uygun gelen şıkkı seçiniz.

() KSS, kuruluş amacı kar elde etmek olan kurumların, doğal olarak, ekonomik sorumluluklarını başarılı bir şekilde yerine getirmesi olarak özetlenebilir. Bir kurum kaliteli hizmet/ürünler piyasaya sürüp, makul ücret/fiyatlarla satıyorsa ve bu faaliyetlerin sonunda finansal hedeflerine ulaşıyor ise sosyal sorumluluğunu yerine getiriyordur.

() Kurumun ekonomik faaliyetlerini gözetmesi kadar yasalara da uygun davranmasını ifade eder. Yasalara saygılı, rekabet kurallarına uygun olarak işlev gösteren kar odaklı kuruluş, hem ekonomiye katkıda bulunur hem de yozlaşmanın önüne geçilmesinde rol oynar, dolayısıyla sosyal sorumluluğunu yerine getirmiş olur.

() KSS, kurumun pazarda etik bir oyuncu olarak yer almasını gerektirir. Ekonomik ve yasal sorumluluklarını yerine getirirken kurum aynı zamanda doğru ve yanlış ayırt edebilecek ahlaki sezgiye sahip olmalı, adalet, dürüstlük gibi değerlere uygun faaliyet göstermeyi ilke edinmelidir.

() KSS, kurumun faaliyet gösterdiği toplumun daha iyi bir yer olabilmesi için proaktif bir strateji izlemesini ifade eder. İyi bir ‘kurumsal vatandaş’ olarak kurum, gönüllülüğe önem verir ve eğitim, sağlık, kültür, sanat gibi alanlarda toplumun bulunduğu noktadan daha ileriye taşıyacak faaliyetlerde bulunur.

Soru 2. Şirketinizin Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) yaklaşımı/tutumu hakkındaki düşüncelerinizi aşağıda belirtilen anahtar tabloya göre ilgili numaraların altını çizerek ifade ediniz.

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

KSS anlayışı için şirketin misyonu temel oluşturur.	5	4	3	2	1
Kurumsal değerler ve iş prensipleri KSS anlayışını da içermektedir	5	4	3	2	1
KSS anlayışı şirketin iş etiği yaklaşımıyla bağlantılıdır	5	4	3	2	1

Yeni işe başlayan çalışanlar oryantasyon döneminde şirketin kurumsal değerleri, etik ve KSS anlayışı gibi konularda bilgilendirilirler	5	4	3	2	1
Yönetim, şirket çalışanlarıyla diyaloga dayalı iletişim gerçekleştirir.	5	4	3	2	1
Yönetim, şirket çalışanlarıyla iletişimde şeffaflık ilkesini gözetir.	5	4	3	2	1
KSS, şirketin finansal durumunu geliştirmek için yararlanılan yollardan biridir.	5	4	3	2	1
KSS aktiviteleri şirketin imajını güçlendirmek için yapılır	5	4	3	2	1
KSS aktiviteleri itibar kazanmak için yapılır	5	4	3	2	1
KSS aktiviteleri, şirketin kurumsal vatandaş olarak çevresel ve toplumsal fayda yaratabilmesi için yapılır	5	4	3	2	1
Şirket, tüm karar ve aktivitelerinde sosyal paydaşlarına karşı sorumluluğunu gözetir	5	4	3	2	1
Şirket, tüm karar ve aktivitelerinde sosyal paydaşlarına karşı şeffaflık ilkesini gözetir.	5	4	3	2	1
Şirket birincil olarak hissedarlarına ve ortaklarına karşı sorumludur. Şirketin ekonomik durumunun iyi olması çevresine zaten olumlu olarak yansımaktadır.	5	4	3	2	1
KSS uygulamalarını çevresel (yerel – küresel) beklentiler şekillendirir. Şirketin etik davranışını şekillendiren kurumun dışındaki grupların beklentileridir.	5	4	3	2	1
Şirket, finansal çıkarlar ve paydaşların isteklerinden bağımsız olarak sorumluluklarını, belirlenmiş-evrensel standart kodlara göre düzenler.	5	4	3	2	1
KSS stratejilerinde sürdürülebilirlik ilkesi gözetilir.	5	4	3	2	1

Soru 3. Kurumunuzda kurumsal gönüllülük projeleri nasıl belirleniyor? (Birden fazla şık işaretlenebilir)

- ☐ () Kamuoyunun ihtiyaçları saptanarak
- ☐ () Çalışanlardan gelen talepler ya da geribildirimler doğrultusunda
- ☐ () Özel Sektör Gönüllüler Derneği aracılığıyla
- ☐ () Diğer sivil toplum kuruluşlarına danışarak
- ☐ () Gönüllülük çalışmalarını koordine eden birim tarafından belirleniyor
- ☐ () Girişimci bir şirket çalışanı gönüllüğe ilişkin bir proje önerebilir

() KSS stratejisi belirlenirken gönüllülüğe ilişkin stratejiler de belirleniyor.

() Diğer (Lütfen belirtiniz)

Soru 4. ‘Gönüllülük’ kavramının zihninizde çağrıştırdığı ilk 6 kavramı sırasıyla yazınız.

1-	4-
2-	5-
3-	6-

Soru 5. Size göre **şirketinizin** kurumsal gönüllülük çalışmalarında bulunmasındaki amaçlar nelerdir? (Birden fazla şık işaretlenebilir)

	Dış hedef kitlelerde (müşteriler, basın, tedarikçiler v.b.) iyi bir izlenim yaratmak, dolayısıyla kurumsal imajı güçlendirmek için
	İyi ‘Kurumsal Vatandaşlık’ stratejisinin topluma katkı sağlama yollarından biri olduğu için
	Çalışanların kişisel gelişimini sağlamak için
	Çalışanın motivasyonunu ve aidiyet duygusunu artırmak için
	Kurum içi iletişimi geliştirerek takım çalışmasını güçlendirmek için
	En ekonomik KSS uygulamalarından biri olduğu için
	Kurum dışı hedef kitlelerin şirketi gönüllük çalışmaları yapmaya teşvik etmesi sonucu oluşan baskıyı minimize etmek
	KSS ya da gönüllülüğe ilişkin yurt içi ve dışı raporlarda yer alması gereken bir konu olduğu için
	Kurumsal itibar kazanmak için
	Şirketin tanıtımını yapmak, bilinirliğini artırmak.
	Diğer (Lütfen belirtiniz)...

Soru 6. Size göre şirketiniz gönüllülük programlarında hangi unsurun çıkarlarını ağırlıklı olarak ön planda tutar?

() Toplum çıkarları

() Çalışan çıkarları

() Şirketin çıkarları

Soru 7: Şirketinizin gönüllülük politikaları ile ilgili bilgileri - mesajları hangi kanallar yoluyla öğrenirsiniz? (Birden fazla şık işaretlenebilir)

☐ İşe girişte/ oryantasyon sırasında

☐ Intranet

☐ İnternet sitesi

☐ Elektronik posta

☐ Kurum içi panolar

☐ Kurum yayınları (gazete, dergi vb.)

☐ Gönüllülük konusuyla ilgili toplantılarda

☐ Bilgiler ağızdan ağıza yayılıyor

☐ Gönüllü koordinatörüyle yüz yüze görüşmelerde

☐ Kurum dışı gazete, dergi, televizyon gibi araçların yayınlarından

☐ Raporlar. Hangisi?

☐ Diğer (lütfen belirtiniz)

Soru 8. Bu kurumda çalışmadan önce gönüllülük çalışmalarına katıldınız mı?

Evet

Hayır

Evet ise; ☐ Daha önce çalıştığım kurumda gönüllülük faaliyetlerine katıldım

☐ Herhangi bir kurumdan bağımsız, bireysel olarak gönüllü çalışmalarda bulundum.

☐ Bir sivil toplum kuruluşuna üye olarak gönüllülük faaliyetleri gerçekleştirdim. (Bu yanıtı işaretlediyseniz hangi kuruluş/lar. Aşağıda belirtiniz.)

STK adı-Kaç yıldır/aydır üyesiniz?

STK adı-Kaç yıldır/aydır üyesiniz?

STK adı-Kaç yıldır/aydır üyesiniz?

☐ Diğer (lütfen belirtiniz)

Soru 9. 2007 yılı içerisinde gerçekleştirdiğiniz gönüllü faaliyetleriniz düşünüldüğünde kendinizi bir “gönüllü” olarak hangi kategoride değerlendirirsiniz?

	Uzun dönemli gönüllülük

(Bir sorunun çözülmesi/bir projenin gerçekleşmesi için uzun soluklu ve düzenli olarak destek vermek. Süreklilik arz edecek şekilde gönüllü faaliyetlerde bulunmak)

	Kısa dönemli gönüllülük

(Bir sorunun çözülmesi/bir projenin gerçekleşmesi için kısa dönemli destek vermek. Sürekliliği olmayan gönüllülük.)

Soru 10. Kurumsal gönüllülük çalışmalarında yer almanız konusunda sizi etkileyen faktörler nelerdir?

	Çok etkiler	Etkiler	Nötr (ne etkiler ne etkilemez)	Etkilemez	Hiç etkilemez
Ödül ve teşvik sistemi					
Kendimi iyi hissetmek					
Kişisel itibar					
Kurumumun beni bu çalışmalara katılmaya yönlendirmesi/ yapmak durumunda kaldığımdan					
Kurumsal kültür ve kurumsal iklim					
Topluma katkı sağlama fırsatı					
Projeye duyduğum yakınlık/istekli olma					
Kişisel beceri kazanmak					
Farklı deneyimler yaşamak					
Dini inancımın gönüllü olarak diğer insanlara yardım etmemizi telkin etmesi					
Esas olanın bireysel değil kolektif kalkınma olduğu düşüncesinin toplumsal geleneğimizde olması					

	Çok etkiler	Etkiler	Nötr (ne etkiler ne etkilemez)	Etkilemez	Hiç etkilemez
Yaşadığım topluma karşı duyduğum sorumluluk					
Bilgi ve becerilerimi diğer insanlarla paylaşmak					
İyi bir sosyalleşme aracı olması					
Çalışma yaşantıma anlam kazandırması					
İyi vakit geçirmek					
Çalıştığım kuruma olan bağlılığım					
Boş zamanlarımı değerlendirmek					
Vatandaşlık görevim olduğundan					
Statü kazanmak					
Yaşamla bütünleşmek / çevreyi farkına varmak					

Soru 11. Bir ‘Gönüllü’ olarak, şirketinizdeki gönüllülük çalışmalarının hangi süreçlerinde yer aldığınızı işaretleyiniz. (Birden fazla şık işaretlenebilir)

Kurumun gönüllülüğe ilişkin politikalarının oluşturulması	
Gönüllülük yapılacak alanların belirlenmesi	
Gönüllülük çalışmalarıyla katkıda bulunulabilecek toplumsal ihtiyaçların tespiti, programın amaçları	
Projenin geliştirilmesi ve uygulama planının yapılması	
Projenin saha uygulamasına gönüllü olarak katılım	
Proje uygulamasına ilişkin deneyim ve izlenimlerin paylaşımı	
Diğer...	

S. 12. Şirketin Adı

S.13. Ankete Cevap Veren Personelin

Adı Soyadı:

Cinsiyet:

Kadın ☐

Erkek ☐

Medeni durum:

Evli ☐

Bekar ☐

Yaş:

20 ve altı ☐
21-25 ☐
26-30 ☐

31-35 ☐
36-40 ☐
41-45 ☐

46-50 ☐
51-55 ☐
56-60 ☐

61 ve üzeri ☐

Eğitim düzeyi:

Lise altı ☐
Lise ☐
Ön Lisans ☐

Lisans ☐
Yüksek Lisans ☐
Doktora ☐

Kendi görüşünüze göre gelir düzeyiniz aşağıdaki değerlerden hangisine uygun düşer?

asgari ☐

orta altı ☐

orta ☐

orta üstü ☐

üst ☐

Çalıştığınız Birim:

Göreviniz:

Ne kadar süredir bu şirkette çalışıyorsunuz?:

TEŞEKKÜRLER...

EK-3: Kurumsal Gönüllülük Konusunda Karar Verici Yöneticilerle Yapılan Derinlemesine Görüşme Çalışmasının Formu

ÖZEL SEKTÖR GÖNÜLLÜLER DERNEĞİ'NE ÜYE KURUMLARDA KURUMSAL GÖNÜLLÜLÜĞÜN YAPILANMASI VE İLETİŞİMİ

YÖNETİCİLERE YÖNELTİLEN DERİNLEMESİNE GÖRÜŞME SORU FORMU

Görüşülen Yönetici:

Görevi:

Çalıştığı Şirket:

Tarih:

Saat:

Giriş

Telefon görüşmemizde/e-postada size bahsettiğim gibi bu çalışma İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Doktora Programı kapsamında hazırladığım doktora tezi için Dr. Serra Görpe danışmanlığında tasarlanmıştır. Araştırmanın amacı şirketinizin KSS ve kurumsal gönüllülük politikaları konusunda derinlemesine bilgi edinebilmektir. Görüşmenin bulguları anketler kanalıyla elde edilen verilerle harmanlanarak bir sonuca ulaşılabilecektir. Verdiğiniz bilgileri görüşme sonrasında sağlıklı bir şekilde kullanabilmek adına izninizle kayıt cihazı kullanmak arzusundayım.

Soru 1: Şirketinizin KSS politikası var mıdır?

Varsa bu politikalarını belirleyen unsurlar nelerdir

Soru 2: KSS anlayışınız ve kurum kültürünüz arasında bir bağlantı kurulabilir mi?

Nasıl bağlantı kurulabilir?

Soru 3: Şirketinizde KSS politikaları nasıl oluşturulur?

Kurum içi unsurların ya da kurum dışı unsurların katkıları var mıdır?

Bu katkı ne ölçüde ve ne şekilde olur?

Soru 4: Şirketinizde KSS stratejilerini yapılandıran ve iletişimini yapan aktörler (kişi ya da birim olarak) kimlerdir?

Katkıları ne şekilde gerçekleşmektedir?

KSS programlarınızın karar alma, yönetim ve uygulama süreçlerinde halkla ilişkiler/iletişim disipliniinden yararlanıyor musunuz?

Ne şekilde yararlanıyorsunuz?

Soru 5: KSS projelerinizin ağırlığı ne yöndedir?

Sizce en başarılı KSS projeniz hangisi?

Sizce neden başarılı?

Soru 6: KSS programlarınızın kurum dışı iletişimi yapıyor mu?

Yapılıyorsa ne şekilde yapılıyor?

Harcamalar hangi bütçenin altında oluyor ve bütçeye oranı nedir?

Soru 7: Şirketinizin KSS ile ilgili üye olduğu bir STK, kabul ettiği protokoller ya da yaptığı düzenli raporlamalar var mıdır?

Bu konuyla ilgili basılı ya da kayıtlı malzemeler varsa alabilir miyim?

Soru 8: Yukarıda bahsedilen KSS politikaları ve KSS'ye ilişkin STK üyelikleri, protokoller ya da raporlar, içerisinde gönüllülük çalışmaları yer alıyor mu?

Yer alıyorsa ne şekilde yer almaktadır?

Yer almıyorsa gönüllülük ile ilgili ayrı politika ve stratejiler mi söz konusu?

Soru 9: Şirketinizi KSS faaliyetlerinde kurumsal gönüllülük yapmaya yönlendiren etkenler nelerdir?

Soru 10: Şirketinizde Kurumsal Gönüllülük çalışmalarının koordinasyonu nasıl bir yapı üzerinden yürütülmektedir?

STK'ların bu süreçte rolü var mıdır?

Soru 11: Gönüllü yönetim programınız var mı?

Varsa içeriği nedir?

Nasıl oluşturulmuştur?

Revize ediliyor mu?

Soru 12: Gönüllülerle iletişimi nasıl sağlıyorsunuz?

Mesajlarla hangi ortamlarda karşılaşırlar?

İletişimin biçimi hakkında bilgi verebilir misiniz?

Çalışanların projelere katılımı ne şekilde oluyor?

Süreç konusunda bilgi verebilir misiniz?

Yönetim/koordinasyon merkezi proje ertesi iletişimi hangi yollarla sürüyor?

Gönüllülüğün devamı için neler uyguluyorsunuz?

Soru 13: Gönüllülük programlarınızın karar alma, yönetim ve uygulama süreçlerinde halkla ilişkiler disiplininin yararlanıyor musunuz?

Ne şekilde?

Soru 14: Gönüllülük projelerinizin ağırlıklı olarak hangi sorun/konuya eğilir?

Kurumunuz gönüllülük çalışmalarının niteliğini ve niceliğini açıklar mısınız?

Sizce en başarılı gönüllülük projeniz hangisi?

Projelerle ilgili kayıtlı ya da basılı malzemeleri alabilir miyim?

Soru 15: Şirketinizin ölçülebilir nitelikteki gönüllük hedefleri nelerdir?

Soru 16: Gönüllülük faaliyetlerinin finansmanı nasıl sağlanıyor?

Soru 17: Çalışanların gönüllü aktivitelere katılımı yoğunlukla ne şekilde olmaktadır?

Soru 18: Kurumsal gönüllülüğün şirketinize ve çalışanlarınıza katkısı var mıdır?

Varsa nelerdir? Değerlendiriniz.

Soru 19: Gönüllülük programlarının genel iletişim stratejisindeki yeri nedir?

Kurum dışı iletişimi yapıyor mu?

Yapılıyorsa ne şekilde yapıyor?

Harcamalar hangi bütçenin altında oluyor ve bütçeye oranı nedir?

Soru 21: Gerçekleştirilen projeleri ve şirketin gönüllülük performansını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Standardize edilmiş bir ölçümleme kullanıyor musunuz?

Kriterleriniz nelerdir?

Sorular burada tamamlanıyor sizin eklemek istediğiniz bir şeyler var mıdır?

.....
.....

Teşekkürler...

EK-4: Kurumsal Gönüllülük Konusunda Karar Verici Yöneticilere Uygulanan Anket Çalışmasının Formu

ÖZEL SEKTÖR GÖNÜLLÜLER DERNEĞİ'NE ÜYE KURUMLARDA KURUMSAL GÖNÜLLÜLÜĞÜN YAPILANMASI VE İLETİŞİMİ

YÖNETİCİLERE YÖNELTİLEN ANKET FORMU

Soru 1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramı sizin için ne ifade etmektedir? Lütfen size en uygun gelen şıkkı seçiniz.

() KSS, kuruluş amacı kar elde etmek olan kurumların, doğal olarak, ekonomik sorumluluklarını başarılı bir şekilde yerine getirmesi olarak özetlenebilir. Bir kurum kaliteli hizmet/ürünler piyasaya sürüp, makul ücret/fiyatlarla satıyorsa ve bu faaliyetlerin sonunda finansal hedeflerine ulaşıyor ise sosyal sorumluluğunu yerine getiriyordur.

() Kurumun ekonomik faaliyetlerini gözetmesi kadar yasalara da uygun davranmasını ifade eder. Yasalara saygılı, rekabet kurallarına uygun olarak işlev gösteren kar odaklı kuruluş, hem ekonomiye katkıda bulunur hem de yozlaşmanın önüne geçilmesinde rol oynar, dolayısıyla sosyal sorumluluğunu yerine getirmiş olur.

() KSS, kurumun pazarda etik bir oyuncu olarak yer almasını gerektirir. Ekonomik ve yasal sorumluluklarını yerine getirirken kurum aynı zamanda doğru ve yanlış ayırt edebilecek ahlaki sezgiye sahip olmalı, adalet, dürüstlük gibi değerlere uygun faaliyet göstermeyi ilke edinmelidir.

() KSS, kurumun faaliyet gösterdiği toplumun daha iyi bir yer olabilmesi için proaktif bir strateji izlemesini ifade eder. İyi bir 'kurumsal vatandaş' olarak kurum, gönüllülüğe önem verir ve eğitim, sağlık, kültür, sanat gibi alanlarda toplumun bulunduğu noktadan daha ileriye taşıyacak faaliyetlerde bulunur.

Soru 2. Şirketinizin Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) yaklaşımı/tutumu hakkındaki düşüncelerinizi aşağıda belirtilen anahtar tabloya göre ilgili numaraları daire içine alarak ifade ediniz.

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

KSS anlayışı için şirketin misyonu temel oluşturur.	5	4	3	2	1
Kurumsal değerler ve iş prensipleri KSS anlayışını da içermektedir	5	4	3	2	1
KSS anlayışı şirketin iş etiği yaklaşımıyla bağlantılıdır	5	4	3	2	1
Yeni işe başlayan çalışanlar oryantasyon döneminde şirketin kurumsal değerleri, etik ve KSS anlayışı gibi konularda bilgilendirilirler	5	4	3	2	1
Yönetim, şirket çalışanlarıyla diyaloga dayalı iletişim gerçekleştirir.	5	4	3	2	1
Yönetim, şirket çalışanlarıyla iletişimde şeffaflık ilkesini gözetir.	5	4	3	2	1
KSS, şirketin finansal durumunu geliştirmek için yararlanılan yollardan biridir.	5	4	3	2	1
KSS aktiviteleri şirketin imajını güçlendirmek için yapılır	5	4	3	2	1
KSS aktiviteleri itibar kazanmak için yapılır	5	4	3	2	1
KSS aktiviteleri, şirketin kurumsal vatandaş olarak çevresel ve toplumsal fayda yaratabilmesi için yapılır	5	4	3	2	1
Şirket, tüm karar ve aktivitelerinde sosyal paydaşlarına karşı sorumluluğunu gözetir	5	4	3	2	1
Şirket, tüm karar ve aktivitelerinde sosyal paydaşlarına karşı şeffaflık ilkesini gözetir.	5	4	3	2	1
Şirket birincil olarak hissedarlarına ve ortaklarına karşı sorumludur. Şirketin ekonomik durumunun iyi olması çevresine zaten olumlu olarak yansımaktadır.	5	4	3	2	1
KSS uygulamalarını çevresel (yerel – küresel) beklentiler şekillendirir. Şirketin etik davranışını şekillendiren kurumun dışındaki grupların beklentileridir.	5	4	3	2	1
Şirket, finansal çıkarlar ve paydaşların isteklerinden bağımsız olarak sorumluluklarını, belirlenmiş- evrensel standart kodlara göre düzenler.	5	4	3	2	1
KSS stratejilerinde sürdürülebilirlik ilkesi gözetilir.	5	4	3	2	1

Soru 3. ‘Gönüllülük’ kavramının zihninizde çağrıştırdığı **ilk 6 kavramı sırasıyla** yazınız.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

Soru 4. Size göre **şirketinizin** kurumsal gönüllülük çalışmalarında bulunmasındaki amaçlar nelerdir? (Birden fazla şık işaretlenebilir)

	Dış hedef kitlelerde (müşteriler, basın, tedarikçiler v.b.) iyi bir izlenim yaratmak, dolayısıyla kurumsal imajı güçlendirmek için
	İyi ‘Kurumsal Vatandaşlık’ stratejisinin topluma katkı sağlama yollarından biri olduğu için
	Çalışanların kişisel gelişimini sağlamak için
	Çalışanın motivasyonunu ve aidiyet duygusunu artırmak için
	Kurum içi iletişimi geliştirerek takım çalışmasını güçlendirmek için
	En ekonomik KSS uygulamalarından biri olduğu için
	Kurum dışı hedef kitlelerin şirketi gönüllük çalışmaları yapmaya teşvik etmesi sonucu oluşan baskıyı minimize etmek
	KSS ya da gönüllülüğe ilişkin yurt içi ve dışı raporlarda yer alması gereken bir konu olduğu için
	Kurumsal itibar kazanmak için.
	Şirketin tanıtımını yapmak, bilinirliğini artırmak.
	Diğer (Lütfen belirtiniz).....

S. 5. Şirketin Adı

S.6. Faaliyette bulunduğu sektör

S.7. Ankete Cevap Veren Personelin

Adı Soyadı:

Cinsiyet: Kadın ☐ Erkek ☐

Yaş: 20 ve altı ☐ 21-25 ☐ 26-30 ☐ 31-35 ☐ 36-40 ☐ 41-45 ☐ 46-50 ☐

51-55 ☐ 56-60 ☐ 61 ve üzeri ☐

Eğitim düzeyi:

Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora ☐

Medeni durum: Evli ☐ Bekar ☐

Herhangi bir STK'na üye misiniz?

☐ Evet; ise hangi kuruluş/lar.....

☐ Hayır

Kaç yıldır/aydır STK üyeliğiniz vardır?

Kendi görüşünüze göre gelir düzeyiniz aşağıdaki değerlerden hangisine uygun düşer?

asgari ☐ orta altı ☐ orta ☐ orta üstü ☐ üst ☐

Çalıştığınız Birim:

Göreviniz:

Ne kadar süredir bu şirkette çalışıyorsunuz?:

Teşekkürler...

ÖZGEÇMİŞ

Öykü Gül, 14 Haziran 1977 tarihinde İstanbul'da doğdu. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü'nden 2000 yılında mezun oldu. Yüksek Lisans Derecesini Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Programında, Prof. Dr. Melda Cinman Şimşek danışmanlığında hazırladığı “Halkla İlişkiler Açısından Lobicilik ve Türkiye Örneği” adlı tez çalışması ile tamamladı.

Lisans Eğitimi süresinde Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş.'de Halkla İlişkiler Departmanında 1 yıl (1997-1998) staj yaptı. PRCI-ICO (Turkey) stajını Zarakol Halkla İlişkiler A.Ş.'de (1999) tamamladıktan sonra sırasıyla Rumeli Tanıtım Halkla İlişkiler A.Ş.'de Müşteri Temsilcisi Asistanı (2000) ve Kesişim Yayıncılık ve İletişim'de Müşteri Temsilcisi Asistanı (2000) olarak görev yaptı. 2002-2009 yılları arasında Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi'nde Araştırma Görevlisi olarak çalışan Gül'ün akademik çalışmalarından bazıları şöyledir:

Bildiri: 2nd International Symposium Communication in the Millennium, A Dialogue Between Turkish and American Scholars, Texas Üniversitesi, Anadolu Üniversitesi ve İstanbul Üniversitesi işbirliği, 17-19 Mart 2004, “Examining the Role of Agenda Setting in Public Relations Progress as an Issue: A Case Study”

Bildiri: II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu, 21. Yüzyılda Halkla İlişkilerde Yeni Yönelimler Sorunlar ve Çözümler, Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi, 27-28 Nisan 2006, “Halkla İlişkiler Pratiğinin İletişim Araçlarına Yansıması: IKEA Örneği”

Ders: Summer Course, Transparency in Public Communication, Karoli Gaspar University (Hungary), İstanbul University (Turkey), Babes – Bolyai University Cluj, (Romania), Vest University Timisoara (Romania), Ede Christian University (Netherlands), 2-14 Temmuz 2007, “Business Ethics and Transparency: A Conceptual Study”

Kitap Bölümü: Reklamların İçinden, Ed. Mete Çamdereli, Ahsen Deniz Morva, Nilnur Tandaçgüneş, Tablet Yayınları, 2005, Konya, “Karşıtlıklar Perspektifinde Turkcell Memleket Filmleri”.

Kitap Bölümü: İnsan Hakları – Bir Gündelik Hayat Pratiği - , Ed. Edibe Sözen, Adem Ayten, Murat İri, Alfa Yayınları, Mart 2006, İstanbul, “İHD ve Mazlum-Der’in İnsan Hakları Söylemi” (ortak yazarlı)