



**KURUM KÜLTÜRÜ VE ŞİRKETLERİN DEĞER TANIMLARINDA  
SOSYAL İNOVASYON**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Yeliz ERKOÇ KÖK**

**Temmuz 2023**

**KURUM KÜLTÜRÜ VE ŞİRKETLERİN DEĞER TANIMLARINDA  
SOSYAL İNOVASYON**

**Yeliz ERKOÇ KÖK**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Halkla İlişkiler ve Reklamcılık**

**Anabilim Dalı**

**Danışman: Prof. Dr. Ferruh UZTUĞ**

**Eskişehir Anadolu Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Temmuz 2023**

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Yeliz ERKOÇ KÖK'ün "Kurum Kültürü ve Şirketlerin Değer Tanımlarında Sosyal İnovasyon" başlıklı tezi .../.../20.. tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek "Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddeleri uyarınca, .....  
Anabilim/Anasanat dalında Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik tezi olarak kabul edilmiştir.

	<u>Unvanı Adı Soyadı</u>	<u>İmza</u>
Üye (Tez Danışmanı)	: Prof. Dr. Ferruh UZTUĞ	.....
Üye	: .....	.....
Üye	: .....	.....
Üye	: .....	.....
Üye	: .....	.....

.....  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

### KURUM KÜLTÜRÜ VE ŞİRKETLERİN DEĞER TANIMLARINDA SOSYAL İNOVASYON

Yeliz ERKOÇ KÖK

Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz 2023

Danışman: Prof. Dr. Ferruh UZTUĞ

Kurum kültürü, organizasyonların değerlerini, inançlarını ve iş yapış biçimlerini yansıtan, başarı ve stratejilerine yön veren önemli bir kavramdır. Günümüzde kurumların genel olarak müşteri odaklı, sürdürülebilirlik ve inovasyona önem veren, çalışanlarını, paydaşlarını destekleyen ve topluma değer katmayı hedefleyen bir kurumsal değerler sistemi benimsemeleri beklenmektedir. Bu kapsamda şirketlerin güncel inovasyon bakış açıları geliştirmeleri ve özellikle topluma katkı içeren uygulamalara yönelik yeni yeteneklerini kurumsallaştırması gerekmektedir. Toplumsal sorunları önemseyen, çevre, iklim değişikliği ve insan hakları gibi tüm dünyayı ilgilendiren konuları içselleştiren şirketler uzun vadeli rekabet ve sürdürülebilirlik açısından ön plana çıkmaktadır. Şirketlere bu stratejik bakışı kazandıran en önemli kavramlardan biri sosyal inovasyondur. Türkiye’de özellikle sanayi kuruluşlarının sosyal inovasyon kavramını bir değer ve kurum kültürü olarak benimsemesi topluma fayda sağlamanın yanı sıra değişen performans ölçütleri, yarının iş gücü, uzun vadeli rekabet ve sürdürülebilirlik için değerlidir.

Bu çalışmanın genel amacı, şirketlerin değerler haritasında sosyal inovasyonun bir kurum kültürü ögesi olarak ne şekilde algılandığını incelemek ve kültür iletişimi yönetimi açısından bir model önerisi sunmaktır. Çalışmanın evreni İSO 2021 listesinde yer alan şirketler olup örneklem kurumsal değerlerini tanımlayan 64 şirketten oluşmaktadır.

**Anahtar Sözcükler:** Kurum kültürü, Sosyal inovasyon, Kurumsal sosyal sorumluluk, Sosyal fayda, Sosyal girişimcilik.

## ABSTRACT

### CORPORATE CULTURE AND, SOCIAL INNOVATION IN CORPORATE VALUE DEFINITIONS

Yeliz ERKOÇ KÖK

Public Relations and Advertising

Department

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, July 2023

Supervisor: Prof. Dr. Ferruh UZTUĞ

Corporate culture is an important concept that reflects the values, beliefs, and way of doing business within organizations, guiding their success and strategies. Nowadays, companies are expected to embrace a corporate values system that is customer-oriented, sustainable, and innovative, while supporting their employees, stakeholders, and adding value to society. In this context, companies need to develop contemporary perspectives on innovation and institutionalize their new capabilities, particularly in relation to practices that contribute to society. Companies that prioritize social issues and internalize global concerns such as the environment, climate change, and human rights stand out in terms of long-term competitiveness and sustainability. One of the key concepts that enables companies to adopt this strategic outlook is social innovation. In Turkey, it is valuable for industrial organizations, in particular, to embrace this concept as a core value and part of their corporate culture, not only for the benefit it brings to society but also for the changing performance criteria, future workforce, long-term competitiveness, and sustainability.

The general aim of this study is to examine how social innovation is perceived as a component of corporate culture within the value maps of companies and to propose a model for culture communication management. The population of the study consists of companies listed in the ISO 2021 list, with a sample comprising 64 companies that have defined their corporate values.

**Keywords:** Corporate culture, Social innovation, Corporate social responsibility, Corporate social innovation, social entrepreneurship

28/07/2023

## **ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ**

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Yeliz ERKOÇ KÖK

28/07/2023

## **STATEMENT OF COMPLIANCE WITH ETHICAL PRINCIPLES AND RULES**

I hereby truthfully declare that this thesis is an original work prepared by me; that I have behaved in accordance with the scientific ethical principles and rules throughout the stages of preparation, data collection, analysis and presentation of my work; that I have cited the sources of all the data and information that could be obtained within the scope of this study, and included these sources in the references section; and that this study has been scanned for plagiarism with “scientific plagiarism detection program” used by Anadolu University, and that “it does not have any plagiarism” whatsoever. I also declare that, if a case contrary to my declaration is detected in my work at any time, I hereby express my consent to all the ethical and legal consequences that are involved.

Yeliz ERKOÇ KÖK

## ÖNSÖZ

Araştırma sürecim boyunca değerli destekleri için başta Danışmanım Sayın Prof. Dr. Ferruh Uztuğ olmak üzere tüm Hocalarıma, aileme ve dostlarıma teşekkürlerimi sunarım.



## İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iii
ÖZET .....	iii
ABSTRACT.....	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ .....	vi
STATEMENT OF COMPLIANCE WITH ETHICAL PRINCIPLES AND RULES .....	vii
ÖNSÖZ .....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar DİZİNİ.....	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiii

### BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ .....	1
1.1. Sorun .....	2
1.1.1. Kurum Kültürü .....	3
1.1.1.1.Kültür Kavramı .....	3
1.1.1.2.Kurum Kültürü .....	7
1.1.1.2.1. Kurum Kültürü Özellikleri .....	10
1.1.1.2.2. Kurum Kültürünün Oluşumu .....	12
1.1.1.3.Kurum Kültürünü Oluşturan Ögeler .....	13
1.1.1.3.1. Vizyon .....	13
1.1.1.3.2. Misyon .....	14
1.1.1.3.3. Değerler .....	16
1.1.1.3.4. Stratejik Planlama.....	17
1.1.1.4.Kurum Kültürünün Önemi .....	19
1.1.1.5.Kurum Kültürü ve Marka Kimliği İlişkisi.....	23

1.1.2. Kurumsal İletişimde Kimlik.....	25
1.1.3. Kurumsal İletişim ve Kültür Yönetimi .....	27
1.1.3.1.İçsel Markalama .....	28
1.1.3.2.Kurumsal Vatandaşlık .....	29
1.1.3.3.Kalite Bilinci.....	31
1.1.4. Sosyal İnovasyon ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	33
1.1.4.1.İnovasyon Kavramı .....	33
1.1.4.2.Sosyal İnovasyon Kavramı .....	35
1.1.4.3.Sosyal Girişimcilik.....	37
1.1.4.4.Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Sosyal İnovasyon .....	38
1.2. Amaç .....	40
1.3. Önem .....	41
1.4. Varsayımlar .....	41
1.5. Sınırlılıklar.....	42

## İKİNCİ BÖLÜM

2. YÖNTEM.....	42
2.1. Araştırmanın Yöntemi.....	42
2.1.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	44
2.1.2. Araştırmanın Veri Toplama Aracı.....	45

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BULGULAR VE YORUM.....	45
3.1. Araştırma Örneklemine İlişkin Genel Veriler .....	46
3.2. Araştırma Kavram Haritası Verileri .....	56
3.3. Örneklem Kurumsal Değer Açıklamaları ve Analizi.....	64
3.3.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değer Verileri ve Analizi.....	64
3.3.2. Sosyal Sorumluluk Değer Verileri ve Analizi.....	67
3.3.3. Sürdürülebilirlik Değer Verileri ve Analizi.....	72

3.3.4. Toplumsal (Fayda-Katkı-Değer-Duyarlılık-Dönüşüm vb.) Değer Verileri ve Analizi .....	77
3.3.5. İnovasyon Değer Verileri ve Analizi.....	81
3.3.6. Girişimcilik Değer Verileri ve Analizi.....	86
3.3.7. Katılımcılık Değer Verileri ve Analizi.....	88
3.3.8. Kalkınma Değer Verileri ve Analizi .....	92

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. SONUÇ.....	94
KAYNAKÇA.....	96
İNTERNET KAYNAKLARI.....	108
ÖZGEÇMİŞ	

## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo 1.</b> Belirsizlik ve Yöntem .....	22
<b>Tablo 2.</b> Örneklemin Net Satış Değerleri ve Sıralanması .....	46
<b>Tablo 3.</b> Örneklemin Sektörlere Göre Dağılımı.....	49
<b>Tablo 4.</b> Örneklemin Aynı Sektörde Olanlara Oranları .....	51
<b>Tablo 5.</b> Örneklemin Genel Sıralamada Net Satış Oranları .....	52
<b>Tablo 6.</b> Örneklemin Sektörler İçinde Net Satış Oranları.....	54
<b>Tablo 7.</b> İSO 500 2021 Listesinde Yer Alan Şirketlerin Misyon-Vizyon ve Değerlerinde En Sık Vurgulanan Kavramlar.....	56
<b>Tablo 8.</b> İSO 500 2021 Listesinde Örneklemler Olarak Seçilen Şirketlerin Değerlerinde En Sık Vurgulanan Kavramlar.....	60
<b>Tablo 9.</b> Örneklemin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Konusundaki Kurumsal Değer Açıklamaları.....	64
<b>Tablo 10.</b> Örneklemin Sosyal Sorumluluk Konusundaki Kurumsal Değer Açıklamaları .....	67
<b>Tablo 11.</b> Örneklemin Sürdürülebilirlik Konusundaki Kurumsal Değer Açıklamaları .	72
<b>Tablo 12.</b> Örneklemin Toplumsal (Fayda-Katkı-Değer-Duyarlılık-Dönüşüm vb.) Konusundaki Kurumsal Değer Açıklamaları.....	77
<b>Tablo 13.</b> Örneklemin İnovasyon Konusundaki Kurumsal Değer Açıklamaları.....	81
<b>Tablo 14.</b> Örneklemin Girişimcilik Konusundaki Kurumsal Değer Açıklamaları .....	86
<b>Tablo 15.</b> Örneklemin Katılımcılık Konusundaki Kurumsal Değer Açıklamaları .....	88
<b>Tablo 16.</b> Örneklemin Kalkınma Konusundaki Kurumsal Değer Açıklamaları.....	92

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Kurum Kültürünün Oluşumu.....	12
Şekil 2. Stratejik Planlama Modeli .....	18



## 1. GİRİŞ

Kurum kültürü, organizasyonların değerlerini, inançlarını ve iş yapış biçimlerini yansıtan bir kavramdır ve başarı için kritik öneme sahiptir. Günümüzde, kurum kültürünün, kamu ve paydaşlarla birlikte sürdürülebilir kalkınma, küresel iklim değişikliği gibi sosyal, ekonomik ve çevre konularında duyarlı bir rol üstlenmesi beklenmektedir (Mirvis, vd., 2016). Şirketlerin bu tür rolleri üstlenirken en önemli enstrümanın kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları olduğu gözlemlenmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı şirketlerin paydaşları ile kurumsal etkilerin devamlı olarak değerlendirilmesini içermektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk tanımında ön plana çıkan en temel anlayış biçiminin bir kurumun topluma yönelik gerçekleştirdiği sosyal hizmetler olarak karşımıza çıkmaktadır (Boran, 2016). Bu noktada karşılaşılan en büyük zorluk kurumsal hedefleri ilerletirken aynı zamanda kurumsal sosyal sorumluluğu uygulamaktır. Şirketler için kurumsal sosyal sorumluluğu doğru şekilde uygulamak, kurumsal, sosyal ve finansal performansı da olumlu yönde etkilemektedir (Herrera, 2015).

Kurum kültürünü etkileyen en önemli parametrelerden biri de inovasyondur. İnovasyon, bir fikri, satılabilir ya da geliştirilmiş bir ürün veya mal ve hizmete dönüştürmek şeklinde tanımlanmaktadır (TÜSİAD, 2003). Bu sebeple kurumda inovasyon odaklı çalışmalara yönelmek ve bir kültür oluşturmak, gelişimine devam etmek isteyen şirketler için bir zorunluluk haline gelmiştir (Yiğit, 2014). Şirketler yeni inovasyon kaynakları keşfederek aynı zamanda büyümeyi arttırmak amacını taşımaktadır (Mirvis, vd., 2016). Bu çerçevede denkleme yeni eklenen kavram sosyal inovasyon olarak karşımıza çıkmaktadır. Dünya Ekonomik Forumu'nun danışma organı olan Sosyal İnovasyon Küresel Gündem Konseyi, sosyal inovasyon kavramını “genel olarak topluma -özellikle dar gelirli veya yetersiz hizmet alan nüfusa- fayda sağlamak için yenilikçi, pratik, sürdürülebilir, piyasaya dayalı yaklaşımların uygulanması” olarak tanımlamaktadır. Sosyal inovasyonu geleneksel yaklaşımlardan ayıran nokta toplumsal zorlukların üstesinden gelmeye çalışırken somut ticari faydalar doğurma potansiyelidir. Bu yaklaşım, şirketlere finansal getiriler sağlamasın yanı sıra yeni pazarlar ve tüketicilere ulaşımı kolaylaştırarak uzun vadeli rekabet gücünde fayda yaratmaktadır (The World Economic Forum, 2018).

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramından yola çıkan, yeni gelir kaynakları üreterek rekabet avantajı kaynağı yaratabilen, sosyal ihtiyaçlara daha sürdürülebilir çözümleri hedefleyen ve yeni bir şeyi birlikte yaratmak için bir firma ve harici taraflar (STK'lar, Hükümet vb.) içindeki işlevler arasında iş birliği kapsamında bir kurum kültürü oluşturmayı da amaçlayan diğer bir kavram kurumsal sosyal inovasyondur (Dionisio, Vargas, 2020).

Bu bağlamda çalışmanın amacı, organizasyonların kurum kültürü ve değerler haritasında bu kavramların yerini ve organizasyonlar tarafından ne şekilde algılandığını incelemek ve kültür iletişimi yönetimi açısından bir model önerisi sunmaktır. Çalışma kapsamında ilk bölümde sorun tanımlanmış, kurum kültürü, kurumsal iletişimde kimlik, kurumsal iletişim ve kültür yönetimi ile sosyal inovasyon, kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal sosyal inovasyon kavramları açıklanmıştır. İlk bölüm sonunda araştırmanın amaç, önem, varsayım ve sınırlılıkları belirtilmiştir. İkinci kısımda yöntem, evren ve örneklem ile veri toplama stratejisi ortaya koyulmuştur. Üçüncü kısım bulgular ve yorum çerçevesinde analizleri içermektedir. Çalışmanın dördüncü ve son kısmında araştırma sonuçları sunulmuştur. Araştırmanın evreni ISO 500 2021 listesinde yer alan şirketler olup örneklemi kurumsal değerlerini detaylı olarak tanımlayan 64 şirket oluşturmaktadır.

## **1.1. Sorun**

Kurum kültürü bir organizasyonun başarısı için kritik bir öneme sahip olup çalışanların motivasyonunu, iş tatmini ve performansında önemli bir role sahiptir. Organizasyonların iç ve dış hedef kitle ile ilişkisini belirleyen kurum kültürü kavramı aynı zamanda organizasyonların başarısını artırmak için önemli bir araçtır.

Günümüzde şirketlerin kurum kültürünün sürdürülebilir kalkınma hedefleri, iklim krizi, değişen rekabet koşulları, araştırma-geliştirme ve inovasyon ekosistemi ile uyumu ve bu çalışmalar kapsamında ön plana çıkan faaliyetleri giderek önem kazanmaktadır. Kurumların güçlü bir organizasyon kültürüne sahip olmaları ve teknolojik inovasyon yeteneklerinin yanı sıra kurumsal sosyal sorumluluk ve sosyal inovasyon alanındaki faaliyetleri de başarı için kritik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, araştırmanın temel problemi, Türkiye Sanayisinde öne çıkan ilk 500 şirketin (İstanbul Sanayi Odası ISO 500 2021 listesinde yer alan şirketler) kurumsal sosyal sorumluluk, sosyal inovasyon ve kurumsal sosyal inovasyonu bir kurum kültürü ögesi olarak değerlerine nasıl yansıttığını ortaya koymaktır.

### 1.1.1. Kurum Kültürü

#### 1.1.1.1. Kültür Kavramı

Kültür güçlü, kapsamlı ve soyut bir kelime olup farklı yaklaşımlardan birçok tanımı bir arada bulunmaktadır. Latince *colere* veya *cultura* fiilinden geldiği, bakmak veya yetiştirmek anlamını taşıdığı kabul edilmektedir (Akıncı Vural, 2018, s. 37). Bireylerin tamamı kültürün ne olduğunu bilmekte, yeni bir mahalle, yeni bir işyeri gibi yeni bir ortamda doğrudan niteliklerini hissetmektedir. Ancak hiç kimse bu durumu kolayca ifade edememektedir. Brown (1998, s. 16), kültür kavramının oldukça farklı şekillerde tanımlanmış olduğunu belirtmektedir. Kroeber ve Kluckhohn (1952, s. 7) 164 farklı kültür tanımı tespit ettiğini bildirmektedir.

Kültür, çoğunlukla sembollerle edinilen ve aktarılan, grupların ayırt edici başarılarını meydana getiren, eserlerdeki somutlaştırmaları da dahil olmak üzere kalıplanmış düşünebilme, hissedebilme ve tepki verebilme biçimlerinden oluşmaktadır. Dolayısıyla çekirdeğinde kronolojik olarak türetilen seçilen geleneksel fikir ve buna bağlı değerlerden oluştuğu söylenebilmektedir (Keyton, 2011, s. 17).

Sosyal bilimlerin çeşitli alanlarında uzmanlaşmış teorisyenler ve uygulayıcılar tarafından ortaya atılmış pek çok kültür tanımı bulunmaktadır. Dolayısıyla kültürün tanımlanma biçimi de bu farklı çalışma alanlarının özelliklerine göre değişiklik göstermektedir. Örneğin antropolojide kültür esas olarak toplum ve geleneklerinde, tarihinde ve deneyimlerinde sembolik olarak somutlaşan ortak değerleri, inançları, duyguları ve eylemleriyle ilişkilendirilmiştir. Öncelikle bir toplum içinde sınırlandırılmış ve sadece kendine özgü niteliklerinden ziyade coğrafi sınırlarla da ayırt edilebilen insan gruplarına atfedilmiştir. En geniş anlamıyla kültür, UNESCO'nun düzenlediği Dünya Kültür Politikaları Konferansı Sonuç Bildirgesi'nde, belirgin maddi, manevi, zihinsel ve duygusal özelliklerin birleşiminden oluşan ve bir toplumu veya toplumsal bir grubu tanımlayan bir bütün olarak ifade edilmiştir. Kültür sadece bilim ve edebiyatı değil, aynı zamanda yaşam tarzlarını, insanın temel haklarını, değer yargılarını, geleneklerini ve inançlarını da içeren bir olgudur (UNESCO, 1982).

Kültür, insanların içinde yaşadıkları sosyal çevreyi ve koşulları ifade etmektedir. İnsan gruplarının öznel başarılarını ihtiva eden sembollerle aktarılan düşünce, duygu ve tepkilerdir. Kültürün özünü geleneksel düşünceler ve ilişkin değerler oluşturmaktadır (Rengi & Polat, 2014, s. 13-15).

Schein (2004, s. 4-8), şirketlerin karakter-kültür ilişkisine dikkat çekmektedir. Bir kavram olarak kültürün, yüzeyin altında yatan, etki açısından güçlü ancak daha ziyade görünmez ve önemli düzeyde bilinç dışı olgulara işaret ettiği için ilgi çekici olduğunu savunmaktadır. Bu anlamda, bireyler için karakter veya kişilik her ne ise bir grup için kültür odur. Kültür, toplumlarda ve kurumlarda gelenek ve tarih yoluyla içselleştirilmektedir. Dolayısıyla kolayca kelimelere dökülemeyecek kadar bilinçdışı bir kavram kabulü görmektedir. Birçok yönü gözlemlenebilse de analizinde deşifre edilmesi zordur. Dahası, karakter-kültür analogisi benzersizlik üzerine düşünürken geçerliliğini korumaktadır. Nitekim kültür içinde geliştirildiği, tüketildiği, değiştirildiği ve sürdürüldüğü topluma veya organizasyona özgüdür. Bu nedenle yeni gruplara katıldıkça ve yeni gruplar oluşturdukça sürekli evrim geçirmekte ve yenilenmektedir. Bu durumda insanları daima çevreleyen, etkileşimler aracılığıyla yaratılan, sürekli olarak canlandırılan, liderlik davranışı tarafından şekillendirilen dinamik bir olgu; davranışa rehberlik eden ve onu kısıtlayan bir dizi rutin, yapı, kural ve normdur (Schein, 2004, s. 1).

Antropolojiden iletişim ve yönetim çalışmalarına doğru ilerledikçe kültür, etkili kişiler tarafından yönetilen insan gruplarıyla da ilişkilendirilir hale gelmiştir. Hofstede vd. (2010, s. 5)'in kültür tanımında kolektif doğası nedeniyle başkalarıyla olan etkileşimler ifade edilmektedir. Buna göre kültür bir grup üyelerini diğerinden ayırt edilmesini sağlayan zihnin kolektif programlamasıdır.

Schein (2004, s. 11) en küçük insan gruplarının bile bir kültür oluşturabileceğini belirterek kültür tanımını geliştirmiştir. Bir tür ortak geçmişe sahip olan her sosyal birim bir kültür geliştirmektedir. Bu kültürün gücü varlığının uzunluğuna, gruba üyeliğin istikrarına ve paylaşılan gerçek tarihsel deneyimin duygusal yoğunluğuna bağlıdır.

Kültür çeşitliliği ulusal, etnik, bölgesel ve yerel olarak kategorize edilmektedir (Keyton, 2011, s. 18). Kültürlerin birbirleri ile olan etkileşimleri, yaygınlıklarına bakılmaksızın bu kültürleri üretmekte ve şekillendirmektedir. Hofstede vd. (2010, s. 5) kültürün doğuştan gelmekten ziyade öğrenildiğini savunmaktadır. İnsan gruplarının kendilerini içinde buldukları sosyal yapı ve çevre, kültürü yaratan şeydir. Kültür, kolektif olarak programlanan öğrenilmiş bir süreçtir. Liderlerin, kurucuların veya diğer etkili figürlerin kültürlerin geliştirilmesi, sürdürülmesi ve değiştirilmesinde önemli etkileri bulunmaktadır. Üyelerin etkileşimleri bir kültürün inşasında, sürdürülmesinde ve adapte edilmesinde çok önemlidir ve bu süreç normlar, kalıplar, beklentiler anlamlar olarak

ortaya çıkmaktadır. Sosyal yapıya dahil olan her üye ile yeniden müzakere edilmektedir (Keyton, 2011, s. 18). Bu müzakere süreci ve üyelikteki değişimler nedeniyle, kültür doğası gereği dinamik bir olgudur. İnsanların davranışlarını şekillendiren gayri resmi kurallar bütünüdür. Ayrıca davranışları yönlendirmekte, insanları belirlenmiş sınırlar ve kurallar içine hapsedmektedir. Dolayısıyla kültür sınırlayıcıdır. İnsanların ne yaptıkları ve gördükleri, eylemleri nasıl yorumladıkları ve belirli durumlarda nasıl davrandıkları konusunda bir perspektiftir (Ünüvar, 2023, s. 52-53).

Öte yandan, kültürün dinamik doğası nedeniyle ilerlemeye katkıda bulunduğu söylenebilmektedir. Kültürün geçmişi, bugünü ve geleceği birbiriyle bağlantılıdır. Herhangi bir grubun sosyal gerçekliği yerleşik geleneklere ve üye etkileşimlerine bağlı olup yeni yorumlara açıktır (Keyton, 2011, s. 19). Dolayısıyla kültür bir grubun geçmişine dayanan, paylaşılan deneyimler yoluyla öğrenilen ve grup üyeleri tarafından zaman içinde müzakere edilebilen, gözden geçirilebilen ve güncellenebilen dinamik bir süreç olarak tanımlanabilmektedir. Bu kapsamda kültür bazı özelliklere sahiptir (Uluç, 2015, s. 2-4; Yurdakul, 2023, s. 8):

- **Öğrenilir:** Kültür, bireyler tarafından öğrenilir ve edinilir. İnsanlar, doğduklarında kültürü benimsememiş olsalar da aileleri, arkadaşları, toplumları ve diğer kaynaklar aracılığıyla onu öğrenirler.
- **Koşullandırır:** Kültür, insanların davranışlarını ve düşüncelerini koşullandırır. Bireyler, kültürün değerlerine ve normlarına uygun olarak hareket etme konusunda sosyal baskı hissederler.
- **Aktarılır:** Kültür, nesilden nesle aktarılır ve değişiklik gösterebilir. Örneğin, bir ailenin gelenekleri, o ailenin çocuklarına anlatılarak aktarılabilir veya bir topluluğun bazı gelenekleri zamanla değişebilir.
- **Sürekli:** Kültür, sürekli bir değişim ve gelişim sürecinde olan bir yapıdır. Toplumlar, yeni teknolojiler, iletişim yolları ve başka faktörler nedeniyle kültürlerini sürekli olarak yeniden şekillendirirler.
- **Örüntülüdür:** Kültür, belirli bir örüntü ya da düzen içinde oluşur. Dil, sanat, giyim tarzı ve diğer kültürel unsurlar, belirli normlar ve standartlar dahilinde gelişir.
- **Bütünleşme süreci içindedir:** Kültür, bir toplumun üyelerini bir arada tutan bir bütünleştirici güçtür. Ortak değerler, inançlar ve davranışlar, bireyleri toplumun bir parçası haline getirir.

- Dinamiktir: Kültür, sürekli değişen ve gelişen bir yapıdır. İnsanların yeni deneyimler kazanması ve yaşadığı dünyanın değişmesiyle birlikte, kültür de değişir ve evrim geçirir.

Farklı toplumlar arasındaki kültürel farklılıkların sebepleri üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalar arasında Geert Hofstede'nin yaptığı kültürel farklılıklar üzerindeki araştırması, tarihten bugüne kadar yapılmış en kapsamlı ve ampirik çalışma olarak kabul edilmektedir. Hofstede, kültürü zihinsel programlama adını verdiği bir yaklaşımla ele almaktadır. İnsanların bir bilgisayarda olduğu gibi bir tür zihin programlamaya tabi olduklarını belirtmektedir. Kültürün insanların çocukluklarından itibaren belli bir sosyal çevrede duygu, düşünce ve davranışlarının şekillendiğini ifade ederek, kültürün sosyal mirasın bir ürünü olduğunu kabul etmektedir. Kültürün farklılıklarını dört temel boyutta birleştirmektedir. (Eğinli & Çakır, 2011, s. 39-40). Bu boyutlar (Öncül ve diğerleri, 2016, s. 260);

- Güç mesafesi: Bir toplumun gücün eşit olmayan şekilde dağılması ile ilgilidir. Bir toplumda güce sahip olanlar ile güce sahip olmayanlar arasındaki mesafe, o toplumun değerleri ve normlarına göre belirlenmektedir. Bu farklılıklar zaman içinde benimsenerek kurumsallaşmaktadır. Düşük bir güç mesafesi, vatandaşların güç ve zenginlik farklılıklarına önem vermediğini göstermektedir. Her toplumun kendine özgü güç mesafesi vardır ve bu özellikler toplumun kültürünü yansıtmaktadır.
- Belirsizlikten Kaçınma: Bir toplumun belirsiz durumlara karşı verdiği tepkiyi ifade etmektedir. Bu özellik yüksek olan toplumlarda insanlar genellikle istikrar aramakta ve belirsiz, açık olmayan, yazılı kuralları olmayan şüpheli ve riskli durumlardan korkmaktadır. Bu nedenle, otorite, hiyerarşi ve yazılı formal kurallara sıkı sıkıya bağlı kalmak istemektedir. Böylece kendilerini güvence altına almaya çalışmaktadır. Belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük olan kültürlerde ise daha az stres yaşanmakta ve bireyler daha esnek düşünebilmektedir. Bu toplumlarda fikir ayrılığına daha fazla tolerans gösterilmektedir. Her toplumun kendine özgü belirsizlikten kaçınma seviyesi vardır ve bu, toplumun kültürünü yansıtmaktadır.
- Bireycilik ve Ortaklaşa Davranış: Bir toplumdaki bireyler arasındaki ilişkileri tanımlayan unsurlardır. Bireycilik, bireyin ve topluluk arasındaki ilişkinin hakim olduğu durumu ifade etmektedir. Bu özellik bireyciliğin benimsendiği toplumlarda daha belirgin hale gelmektedir. Böyle toplumlarda her bireyin kendi ilgi alanları ve çıkarları doğrultusunda hareket etmesi beklenmektedir. Dolayısıyla bireyler

arasındaki ilişkiler daha zayıf olabilmektedir. Ortaklaşa davranış ise, toplum üyeleri arasındaki bağların güçlü olduğu bir durumu ifade etmektedir. Bu toplumlarda, toplumun veya üye olunan grupların çıkarları öncelikle dikkate alınmakta ve bireyler birbirlerine destek olmaktadır. Her toplumun kendine özgü bireycilik ve ortaklaşa davranış özellikleri vardır ve bu özellikler toplumun kültürünü yansıtmaktadır.

- Erillik ve Dişillik: Bir toplumun değerlerinde erkekliğe veya kadınlığa özgü olan değerlerin ne ölçüde baskın olduğunu ifade etmektedir. Erkeklik, başarı, rekabet, kazanma, güçlü olma gibi erkeğe özgü değerleri ifade ederken, dişillik ise yaşama kalitesi, iş birliği, hizmet, güçsüzlere yardım, sıcak ilişkiler ve affedicilik gibi kadına özgü değerlerin baskın olduğu durumu belirtmektedir. Her toplumun kendine özgü erillik ve dişillik düzeyi vardır ve bu özellikler toplumun kültürünü yansıtmaktadır. Bazı toplumlarda erillik daha baskın iken bazılarında dişillik daha baskındır. Ancak günümüzde toplumlar arasındaki cinsiyet rollerine bakış açısı giderek değişmekte ve kadın-erkek eşitliği konusunda farkındalık artmaktadır.

#### **1.1.1.2. Kurum Kültürü**

Kurum kültürü literatürde genellikle konuşulan ve konuşulmayan kurallar, varsayımlar, değerler ve düşünce biçimleri şeklinde açıklanmakta ve çalışanların kurumsal davranışlarını şekillendiren bir yaşam biçimi olup iş dışında da çalışanların dış dünyaya bakış açılarını yönlendirmektedir (Vural & Bat, 2008). Kurum kültürünü anlamak için sembollerin (ritüeller, mitler, hikayeler, efsaneler) insanlar için önemini, insanların içinde yaşadıkları grupların etkilediği ve şekillendirdiği olayları, düşünce ve deneyimlerini yorumlamak gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle kurum kültürü; kurumun yapısını belirli kurallarla sürdüreceği, kurumun üyelerine kişilik kazandıran soyut bir gerçekliği ifade etmektedir. Kurumlar, çalışma tarzlarından ödül-ceza sistemine dek pek çok alanda kurumsal kültürlerini yansıtan özelliklere sahiptir. Bu kültürlerin oluşumunda, kurumun değerleri, ilkeleri ve iş hayatına bakış açısı gibi unsurlar etkilidir (Erdem & Dikici, 2009, s. 205).

Kurum kültürü düşünsel bir yapı olarak da tanımlanabilmektedir. Bireylerin ne yapmaları gerektiği ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırmaktadır. Bu nedenle, kurum kültürü kurumun kendisini yansıtan önemli bir bileşendir (Tekeli, 2018, s. 45).

Kurum kültürünü, kurumun üyeleri arasında konuşulmayan bir iletişim kodu olarak

ifade eden Guiso vd. (2015, s. 61), kurumun genelince benimsenen ve paylaşılan norm ve değerlerin kurum kültürünü oluşturduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla, kurum kültürü sosyal kontrol işlevine sahiptir. Kurumun değerlerini, standartlarını, bir çevrede tanınmasını, ilişki biçim ve düzeylerini yansıtan kurum kültürü, kurumu topluma bağlayan önemli bir araçtır. Buna göre (Tekeli, 2018, s. 57):

- Bir grubun üyelerini diğerinden ayıran kurumsal zihnin kolektif programlamasıdır.
- Bir grup insan davranışını belirleyen eşsiz kalp ve ruh bütünlüğüdür.
- Davranışları biçimlendiren kolektif inançlardır.
- Kurum içindeki kabul edilebilir davranışlar için güçle emsal oluşturan norm dizisidir.
- Kurumda kabul edilebilir risk, değişim yönelimi, yaratıcılık ve yenilik, grup ve bireysel çaba gibi konularda beklenti yaratan ve yazılı olmayan kurallar bütünüdür.
- Kurumun işletim sistemidir.
- Kurumun kişiliğidir.
- Kurumun pazar başarısı elde etmesini sağlayan bir motor ya da kurumu başarısızlığa sürükleyen bir çapa görevi gören güçtür.

Brown (1998, s. 9)'a göre kurum kültürü, bir kurumun tarihi boyunca gelişen, somut düzenlemelerinde, üyelerinin davranışlarında kendini gösterme eğiliminde olan inançlar, değerler ve öğrenilmiş deneyim örüntüsünü ifade etmektedir. Bir kurumun kültürü bir bireyin karakterine benzetilmektedir. Kuruma özgüdür ve kurumu diğerlerinden farklılaştırmaktadır. Her kuruluş farklı engeller ve değişimlerle baş etmek zorunda kaldığından kendini korumak ve sorunların üstesinden gelmek için farklı kalkan ve farklı yöntemler geliştirmektedir.

Kurum kültürü, yöneticilere kurumu ve kendilerini nasıl yönetecekleri konusunda dahi yol gösterdiğinden her düzeydeki kurum üyesi için rehber niteliğindedir. Yeni üyeler kurum kültürünü onaylama veya kısmen reddetme fırsatına sahiptir. Bu anlamda, kurum kültürü müzakereye nispeten açık ve dinamiktir (Umul, 2012, s. 24).

Kültür, bireylerin doğumdan ölüme dek öğrendikleri, kaynağı insan ve toplum olan, toplumda ortaklaşa paylaşılan bütün davranış kalıpları ve alışkanlıkları ifade etmektedir. Kurum kültürü ise, yöneticilerin ve çalışanların işlerini yaparken yön gösteren, ışık tutan ve tüm çalışanların benimsediği değerler, inançlar ve düşünceler sistemi olarak tanımlanabilmektedir. Bu kültür kendi içinde alt kültürlere ayrılmaktadır. Bu alt kültürler, benzer fikirler ve bakış açısına sahip çalışanların oluşturduğu grupların kültürlerini ifade etmektedir. Kültür, bir işletmenin bütün işleyişine ve iç süreçlerine dair fikirler verirken,

kurumsal iletişim ise işletmenin yapısını ve kanallarını oluşturmaktadır. Kurum kültürü, kurum içindeki bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulması gereken değerlerdir. Böylece, herhangi bir problemle ilgili çözümler, bireyin bu konuda düşünmesine, nihayetinde çözümlerin paylaşıldığı bir değer haline gelmesine katkı sağlamaktadır (Kuraner, 2011, s. 35)

Kurum kültürü, etik ve sosyal sorumluluk gibi kavramlarla birlikte şekillenmiştir. Bu süreçte kültür ve halkla ilişkiler arasındaki bağlantı iki noktada kurulmuştur. İlk olarak, halkla ilişkiler ulusal kültürlerle ilişkilendirilerek organizasyonların içinde faaliyet gösterdikleri ülkelerin kültüründen etkilendiği vurgulanmıştır. İkinci olarak ise kurumsal kültür oluşturmak, çalışanları yönlendirmek, bir kimlik yaratmak ve belirli hedeflere odaklanmak gibi konularda halkla ilişkiler faaliyetleri için kurum kültürü kavramı yeni bir odak haline gelmiştir. Bireyleri etkileyen ulusal kültür kadar, organizasyonda paylaşılan kurumsal kültürün etkilerinin analiz edilmesi önemlidir. Kurum kültürü, toplam kalite yönetimi gibi yeni yönetsel modellerin hayata geçirilmesinde bir araç olarak da kullanılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2001, s. 37-38).

Kurumsal iletişim, yeni üyelerin kurum kültürüne adapte olmaları için kritik bir kanaldır. Bu süreçte formal ve enformel iletişim önemli bir rol oynamaktadır. Kurumun içsel ve dışsal ortamıyla, yetkilendirilmiş bireyler tarafından önceden tanımlanan yönergeler doğrultusunda gerçekleştirilen iletişim metodu olan formal iletişim, iş tanımları ve yönlendirme toplantılarıyla gerçekleştirilmektedir. Kurumsal aktörlerin arasındaki etkileşimlerden doğal olarak meydana gelen iletişim modeli olan enformel iletişim ise formal iletişimin aksine, işlevsel sorumluluklar nedeniyle değil, bireylerin sosyal gereksinimlerinin tatmini için meydana gelen iletişim biçimidir (Bektaş ve Erdem, 2015). Kurumsal kültür, yeni üyelerin sosyal olarak bağ kurmaları için son derece önemlidir ve kültürel tarih, değerler, normlar, beklentiler gibi temel unsurları öğrenmelerine yardımcı olmaktadır. Ancak kurum kültürünün anlamlı hale getirilebilmesi için iletişimin sağlanması şarttır. İletişim yoluyla kurum kültürünün sembolik dünyası yorumlanabilmekte; değerler, normlar, hikayeler, tarih ve gelenekler gibi önemli unsurlar açıklığa kavuşturulmaktadır. Kurum kültüründe yer alan çevre, kahramanlar, değerler, törenler, toplantılar ve kurumların özgeçmişleri gibi öğelerin oluşturduğu sembolik dünya, halkla ilişkiler faaliyetleri aracılığıyla şekillenmektedir. Halkla ilişkiler birimi, kurum içinde sergilenecek tavır, tutum ve davranışların belirlenmesinde önemli bir role sahiptir. Bu nedenle, halkla ilişkiler faaliyetleri ve kurum

kültürü arasında güçlü bir ilişki vardır. Halkla ilişkiler faaliyetleri, kurum kültürünü şekillendirmede etkili bir araçtır (Kuraner, 2011, s. 36)

Halkla ilişkiler uzmanlarının kurum içindeki çalışanlarla ve dışındaki toplumsal ve kurumsal birimlerle iki yönlü iletişim kurarak ortak değerler oluşturdukları kültürel unsurlara odaklanan bir anlayış hem kurum içinden hem de dışından destek ve bağlılık görme potansiyeline sahiptir. Bu sayede değerler, normlar ve inançlar gibi kültürel öğelerin hedef kitleye doğru iletilmesi daha etkili bir şekilde gerçekleşebilmektedir (Sabuncuoğlu, 2001, s. 38).

#### **1.1.1.2.1. Kurum Kültürü Özellikleri**

Kurum kültürünün özellikleri birçok kişi tarafından farklı şekillerde ele alınmıştır. Ama birçok düşünürün üzerinde fikir birliği oluşturduğu kurum kültürü özellikleri dört ana grupta toplanmaktadır (Kuraner, 2011, s. 80-81)

*Öğrenilmiş bir olgudur:* Kurum kültürü bireysel kültürle benzerlik gösterir. Yani çalışanlar, kurumun faaliyetlerinden, misyonundan ve diğer üyelerin geçmişte sergilediği davranışlardan etkilenecek kurum kültürünü öğrenirler ve sonradan kazanırlar. Bu süreç, yeni çalışanların kuruma adaptasyonunda da önemli bir rol oynar.

*Davranış kalıpları şeklinde kendini gösterir:* Kurum kültürü, düzenli ve tekrarlanan davranış kalıpları şeklinde kendini gösterir. Bu davranış kalıpları, kurumun değerlerine, normlarına ve inançlarına uygun olarak şekillenir.

*Kurum kültürü grup üyeleri arasında paylaşılabılır niteliktedir:* Kurum kültürü, her kurum için ayırıcı bir nitelik taşıyan kurumun kendi özelliklerinin ortak ürünüdür. Bu nedenle kuruma üye olan herkes bu ortak ürüne inanmalı, saygı duymalı ve kurum kültürünün yaşaması ve geliştirilmesi için çaba göstermelidir. Bu çaba, kurumdaki diğer üyelere ve özellikle yeni katılanlara sözler ve davranışlar ile mesajlar vererek, hikayeler anlatarak ve geçmiş tecrübelerini aktararak gerçekleştirilebilir.

*Kurum kültürü yazılı bir metin değildir:* Kurum kültürü, kurum üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler şeklinde yer alır. Bu nedenle kurum kültürü yazılı bir metin olarak ifade edilemez. Ancak, kurum kültürü üç katmana ayrılarak incelenebilir. Üst katman fiziksel düzen ve sosyal çevreden oluşur ve iş düzeni, konuşulan dil, kullanılan teknoloji ve ofis düzeni gibi fiziksel düzen ve çevreyi kapsar. Orta katman davranışlara yön veren ve problemlere çözüm sunan değer yargılarını içerir. Grup üyeleri bu değer yargılarını birbirleriyle konuşarak aktarırlar. Alt katmanda ise kurumda genel

kabul görmüş varsayımlar yer alır. Bu varsayımların tüm üyelerce bilinmesi ve kabul edilmesi gerekmektedir. Yazılı olmayan bu varsayımların bilinmesi ve kabullenilmesi, kurum kültürünün etkili bir şekilde iletilmesi, paylaşımı ve öğrenimi açısından önemlidir.

Farklı bir çalışmada kurum kültürünün özellikleri şu şekilde ifade edilmektedir (Vural & Bat, 2008, s. 36):

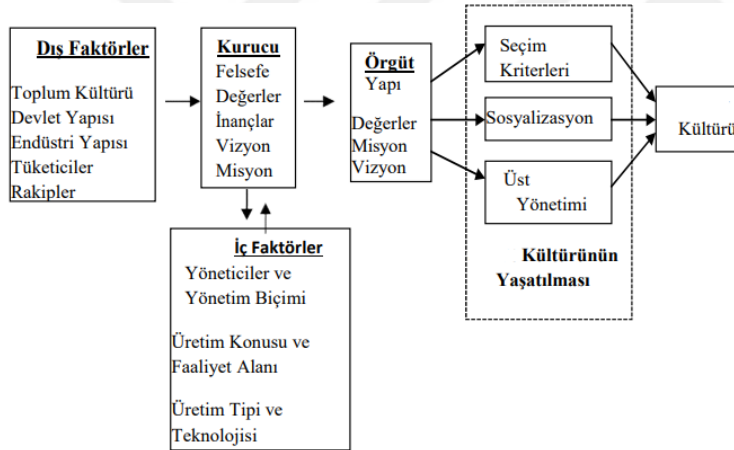
- *Ayırt edicidir.* Kurum kültürü, bir kurumun çalışma prensipleri, iş yapma tarzı, değerleri, normları ve davranış biçimlerinin bütünüdür. Bu kültürün ayırt edici olması, diğer kurumlardan farklı olması anlamına gelmektedir. (Halkla ilişkiler kurumu, müşteri ve medya odaklı stratejileriyle diğer kurumlardan ayrılmaktadır. İletişim becerilerine önem vermekte ve bu alanda uzmanlaşmış personelle çalışmaktadır)
- *Kararlı bir yapıdadır.* Zaman içinde değişmeyen temel özelliklere sahiptir (Kurumun temel değerleri, çıkarları doğrultusunda esneklik gösterse de belli prensipler etrafında kararlıdır. Dürüstlük, şeffaflık ve müşteri memnuniyeti vb. değerler.)
- *İfade edilmeden de anlaşılabilir.* Kurum kültürü, sözlü ifade edilmese bile çalışanlar tarafından anlaşılabilir olmalıdır. (Halkla ilişkiler kurumunun imajı, çalışanlarının davranışlarından, yaptığı kampanyalardan ve müşteri ilişkilerinden anlaşılabilir.)
- *Semboliktir.* Kurumun sembol, logo, renkler gibi görsel unsurları kültürü yansıtmaktadır (Halkla ilişkiler kurumunun logosunda insanlar arasındaki iletişimi yansıtan sembollerin kullanılması gibi)
- *Kabul görmüştür.* Çalışanlar tarafından benimsenmiş, yaygın olarak kabul edilmiştir (Halkla ilişkiler kurumunun değerleri ve iş yapış şeklini çalışanların benimsemesi)
- *Bütünleştiricidir.* Çalışanların birlikte hareket etmesini ve ortak hedeflere odaklanmasını sağlamaktadır. (Halkla ilişkiler kurumu, müşterilerle ve medyayla iyi iletişim kurmayı hedeflediğinden tüm çalışanları ortak hedeflerde birleştirmektedir)
- *Üst yönetimin bir yansımasıdır.* Bu durum kurum kültürünün kurumun liderliği tarafından belirlendiği ve yönetildiği anlamına gelmektedir. (Halkla ilişkiler kurumunun kültürü, üst yönetim tarafından belirlendiğinden özellikle stratejik kararlar alınırken, üst yönetimin görüşleri dikkate alınmaktadır.)

Kurum kültürü, toplum kültüründen iki farklı yöne sahiptir. İlk olarak, kurumun kendisi toplumun gereksinimlerine ne kadar iyi yanıt verirse, o kadar toplumsal konumunu ve değerini artırarak, toplum içinde saygın bir yer edinmektedir. İkinci olarak, kurum,

amacını gerçekleştirmek için toplumun kültüründen kendisine gerekli olan değerleri almakta ve bunlara kendi değerlerini ekleyerek kendine özgü bir kültür oluşturmaktadır. Bu kültür, kurumun toplumda önemli bir yere sahip olmasıyla birlikte, toplumsal kültürü etkileyerek yenilik ve değişim getirmektedir (Kuraner, 2011, s. 82)

### 1.1.1.2.2. Kurum Kültürünün Oluşumu

Kurum kültürü oluşumuna yönelik çeşitli görüşler mevcuttur. Kurumun kurucu veya yöneticilerinin benimsediği değerler diğer üyeler tarafından da benimsenmesiyle (1), kurum üyeleri arasındaki etkileşimlerle birlikte iç bütünleşme ve çevreye uyum sorunlarının çözülmesiyle (2), kurum kimliği, denetimi, bireysel gereksinimleri ve kabul görme sorunları gibi konularda ortaya çıkan sorunların çözümleriyle oluşmaktadır (Çelik, 2013, s. 17-18) (Şekil 1).



Şekil 1. Kurum Kültürünün Oluşumu (Baytok, 2006, s. 27)

Kurum kültürünün oluşmasında kurucular ve kurum etkileşimleri aşağıdaki gibi özetlenmiştir:

*Kurucuların ve Liderlerin Rolü:* Kurumun kurucuları, sahip oldukları düşünce, inanç ve değerleri kuruma taşıyarak özgün bir bakış açısı ve kültür oluşmasına katkı sağlamaktadır. Kurumun liderleri de yönetim felsefeleri ve çalışanlarla iletişim tarzları gibi faktörlerle kültürün oluşumunda önemli rol üstlenmektedir. Kurucuların veya liderlerin taşıdığı düşünce, inanç ve değerler, kurumun sahip olduğu misyon ve vizyon, çalışanların bireysel kültürleri ve çevreden alınan yeni unsurlar bir araya geldiğinde, özgün bir kültür oluşmaktadır (Özçubuk, 2019, s. 18).

*İç Çevre Faktörleri:* Çalışanların bireysel kültürleri, bu kültürlerin yeni katılımcılara

aktarılması, yönetici değişimleri veya yeni liderlerin tutumu kurum kültürünü etkilemektedir (Baytok, 2006, s. 27-29; Özçubuk, 2019, s. 18).

*Misyon ve Vizyon:* Kurumun varlık nedeni ve geleceğine ilişkin görünümü, yani misyon ve vizyonu, kültürün oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır.

*Değerler:* Kurumun sahip olduğu değerler de kültürün oluşmasında etkilidir. Bu değerler, kurum tarafından benimsenen davranış biçimlerini ve tutumları belirlemektedir.

*Yapı ve Unsurlar:* Kurumun yapısı ve unsurları da kültürün oluşumunu etkilemektedir. Örneğin, kurumun işleyiş şekli, hiyerarşi yapısı ve çalışma ortamı gibi faktörler kültürün oluşmasına katkı sağlamaktadır.

*Dış Çevre Faktörleri:* Kurumlar açık sistemlerdir ve çevreleriyle etkileşim halindedir. Bu etkileşim sürecinde girdiler (bilgi, teknoloji vb.) kurum kültürünün gelişimine katkı sağlamakta ve çevreden alınan yeni unsurlar kurum için uyarıcı bir etki yapmaktadır (Baytok, 2006, s. 27-29).

### **1.1.1.3. Kurum Kültürünü Oluşturan Ögeler**

Kurum kültürünü oluşturan bileşenler misyon, vizyon, değerler ve stratejilerdir (Saç, 2012, s. 6).

#### **1.1.1.3.1. Vizyon**

Vizyon, bir işletmenin geleceği ile ilgili öngörüsünü, hayallerini, değerlerini ve hedeflerini belirleyen bir kavramdır. İşletmelerin var olma nedeni ve nihai amacı olarak da düşünülebilir. Vizyon, işletmenin misyon ve stratejileri çerçevesinde şekillenirken, onlardan farklıdır. Vizyonun özellikleri (Uzunçarşılı Soydaş, 2001, s. 51):

- Gelecekle ilgilidir: Vizyon, işletmenin gelecekteki hedeflerini ve yönelimlerini ifade etmektedir. Bu nedenle, geçmişte ya da şu anki durumu tanımlamak için kullanılmamaktadır.
- Kehanet değildir: Vizyon, bir kehanet ya da tahmin değildir. Tam tersine, işletmenin belirlediği hedefleri ve yol haritasını göstermektedir.
- Misyon değildir: İşletmenin misyonu, varoluş nedeni ve temel faaliyetlerini ifade ederken, vizyon işletmenin gelecekte nasıl görüldüğünü ve neye ulaşmak istediğini belirtmektedir.

- Doğru ya da yanlış olamaz: Vizyon, doğru ya da yanlış diye nitelendirilememektedir. Çünkü işletmenin hedefleri ve vizyonu, işletmenin kendine özgü koşulları ve çevresel faktörleri göz önünde bulundurularak belirlenmektedir.
- Faaliyetleri sınırlamaz: İşletmenin vizyonu, kendisiyle uyuşmayan faaliyetleri hariç diğerlerini hiçbir zaman sınırlandıramamaktadır. Vizyon, işletmenin belirlediği hedeflere ulaşmak için bir yol haritası sunmakta ve bu hedeflere ulaşmak için farklı yolların denenmesine imkan yaratmaktadır.

Vizyon aynı zamanda, işletmenin değerleri ve kültürü ile de ilgilidir. İşletmenin var olma nedeni, misyonu ve stratejileri gibi diğer unsurlarla birlikte, vizyon da işletmenin başarısı için oldukça önemlidir. Net bir vizyon, çalışanların hangi rolü üstleneceklerini, hangi hedeflere odaklanacaklarını ve işletmenin nihai amacının ne olduğunu anlamalarına yardımcı olmaktadır. Bu da çalışanların güven duygusunu artırarak, daha verimli bir çalışma ortamı yaratmakta ve işletmenin rekabet avantajı kazanmasına katkı sunmaktadır (BTM, 2021).

#### **1.1.1.3.2. Misyon**

Misyon, bir işletmenin varoluş nedenini ve daha genel anlamda iş yapış felsefesini belirleyen bir kavramdır. İşletmenin ulusal veya uluslararası pazarda benzersizliğini vurgulayan, amaç ve hedeflerini ortaya koyan, kurumsal kimliğinin oluşmasına yardımcı olan bir açıklamadır (Uzunçarşılı Soydaş, 2001, s. 49).

- İşletmenin varoluş nedenini açıklar: Misyon, işletmenin temel amacını ve faaliyetlerinin nedenini açıklar. Bu açıklama, işletmenin sahip olduğu kaynak ve yetenekleri göz önünde bulundurarak, müşteri ihtiyaçlarına en uygun şekilde hizmet vermesine yardımcı olur.
- İşletmenin değerlerini yansıtır: Misyon açıklaması, işletmenin değerlerini ve önceliklerini yansıtır. Bu sayede, işletme çalışanlarına yönelik bir rehber niteliği taşır ve işletme kültürünü en üst düzeyde korumanın önemini vurgular.
- İşletmenin stratejik hedeflerini belirler: Misyon açıklaması, işletmenin stratejik hedeflerini belirler ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli adımları atmayı kolaylaştırır. Bu sayede, işletmenin tüm çalışanları, hedeflere ulaşmak için birlikte hareket etme konusunda ortak bir vizyon oluşmasına yardımcı olur.

- İşletmenin müşteri ve pazar odaklılığını vurgular: Misyon açıklaması, işletmenin hangi müşteri kütesine veya pazara hizmet sunacağını belirler. Bu sayede, işletmenin müşteri odaklılığı daha da güçlenir ve müşteri memnuniyetinin en üst düzeyde tutulması sağlanır.
- İşletmenin benzersizliğini vurgular: Misyon açıklaması, işletmenin benzersizliğini vurgular ve diğer işletmelerden ayrışmasına yardımcı olur. Bu sayede, işletme markası daha güçlü hale gelir ve piyasadaki rekabet avantajı artar.

Misyon açıklamaları, işletmelerin varoluş nedenlerini ve hedeflerini belirleyen önemli bir kavramdır. Bu açıklama, işletmenin sahip olduğu kaynaklar ve yetenekler doğrultusunda hedef kitle ihtiyaçlarına en uygun şekilde hizmet vermesine yardımcı olur. Ayrıca, misyon açıklamaları işletmenin değerlerini yansıtarak kurumsal kimliğinin oluşmasına katkı sağlar. Doğru olarak belirlenmiş bir misyon açıklaması, işletmede çalışanların neyi neden yaptıklarını daha iyi anlamalarını sağlar. Bunun yanı sıra, toplumdaki imajının belirlenmesinde, motivasyon ve ekip çalışmasının sağlanmasında, plan ve programların oluşturulması, değerlendirilmesi ve halkla ilişkiler çalışmalarının daha etkin yürütülmesinde de önemlidir. Ancak, misyon açıklamalarının eleştirilen yönleri de bulunmaktadır. Özellikle, bağlayıcılığı nedeniyle işletmenin değişen çevre koşullarına karşı esnekliğini kaybettirebilir. Ayrıca, misyon açıklamaları bazen sadece bir açıklama olarak kalabilir ve işletmenin gerçekleştirdikleriyle uyumlayabilir. Bu da misyonun anlamını yitirmesine neden olabilir. Birçok işletmenin misyon açıklamalarını nasıl kullanacaklarını tam olarak bilememesi de bir diğer sorundur. Doğru olarak belirlenmiş ve uygulanan bir misyon açıklaması, işletmelerin başarısı için önemlidir. Ancak, bu açıklamanın sadece yazılı bir ifade olmaktan öteye geçmesi ve işletmenin gerçekleştirdikleriyle tutarlı olması gerekmektedir. Misyon açıklamalarının belirlenmesi sürecinde tüm çalışanların katılımı sağlanarak ortak bir değer ve inanç sistemi oluşturulmalıdır. Bu sayede, misyonun amacı gerçekleştirilebilir ve kurum kültürü kavramıyla paralel bir yapı oluşabilir (Uzunçarşılı Soydaş, 2001, s. 51-52).

Vizyon; bir kurum, firma ya da topluluğun geleceğe yönelik hedefleri hakkında bilgi vermektedir. Bir kurum, firma ya da topluluğun “Amacımız nedir?” ve benzeri gibi soruları yanıtladığı bölüme vizyon denilmektedir. Misyon ise bir kurum, firma ya da topluluğun kuruluş amacı ile ilgili bilgi vermektedir. Bir kurum, firma ya da topluluğun “Neden bu şirketi kurduk?”, “Faaliyetlerimiz neler?”, “Kimlere hizmet veriyoruz?” ve benzeri gibi soruları yanıtladığı bölüme misyon denilmektedir. Vizyon ve misyon;

öncelikli olarak kurumsal kimlik oluşturma konusunda önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle, bu iki kavramın / terimin tanımının doğru yapılması son derece önemlidir (BTM, 2021).

Vizyon, bir kurumun uzun vadeli hedeflerini belirleyen ve gelecekte nereye ulaşmak istediklerini ifade eden bir beyanattır. Vizyon, kurumun tüm çalışanlarına ilham veren bir yol haritası sağlar ve onları ortak bir amaç etrafında birleştirir. Öte yandan, misyon, bir kurumun varoluş nedenini açıklayan ve kurumun ne yapmak istediğini tanımlayan bir beyanattır. Misyon, kurumun faaliyetlerinin odak noktasını belirler ve kurumun stratejik planlamasına rehberlik eder. Misyon ayrıca, kurumun paydaşlarına, müşterilerine ve çalışanlarına nasıl değer sağladığını da ifade eder. Hem vizyon hem de misyon, bir kurumun amacını, değerlerini ve hedeflerini net bir şekilde ortaya koymasına yardımcı olur. Bu nedenle, kurum kültürünün oluşturulmasında önemli bir rol oynarlar.

### **1.1.1.3.3. Değerler**

Değer kavramı, insanların hayatlarını şekillendiren ve kurumların tanındığı özelliklerdir. Değerler iyi, doğru ve güzel gibi anlamlara gelir ve bir kişinin/ kurumun sahip olduğu değerler, onun kimliğini belirleyen en önemli faktördür.

Değer, bir şeye biçilen kıymet anlamındadır (Tekeli, 2018, s. 60). Kültürde ihtiyaç duyulan ve önceliğe sahip faktörler farklılık gösterir. Kültürlerde kurallar o kültürün değerlerine göre düzenlenmektedir. Örnek olarak maddi imkânları kısıtlı kültürel yapıda yer alanlar yeteri kadar barınma ihtiyacına daha fazla önem vermekte, maddi şeylere önem ise maddi imkânı daha iyi olan kültürlerle aittir. Bir kurumun değerleri, yönetim ve çalışanlar tarafından kabul edilen ve kurumun çalışma prensiplerini belirleyen öğelerdir. Değerler, kurumsal kültürün temelini oluşturmakta ve işgörenlerin davranışlarını belirlemektedir (Azizoğlu, 2011, s. 6).

Kurumdaki tüm bireylerin paylaştığı temel değerler, kurum kültürünün esas bir parçasıdır. Değerler, insanların paylaştığı inanç ve düşüncelerle başlamakta ve kurumdaki temel anlayış sistemini oluşturmaktadır. Birçok yönetim teorisyeni ve pratisyeni, kurumsal değerlerin doğrudan kurumun başarısı ile ilgili olduğunu düşünmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin bu değerleri beyan etmesi ve kurumun günlük faaliyetlerinde bu temel değerlere bağlı kalmasını sağlaması gerekmektedir (Beşoluk, 2017, s. 42).

Kurumsal değerleri güçlü olan bir kurum, iletişim kanallarının da güçlü ve açık olduğu bir yapıya sahip olmaktadır. Bir kurumun başarıya ulaşma felsefesi olarak

değerler, tüm çalışanlar için ortak bir yön duygusu ve aynı zamanda da davranışları için yönergeler sağlamaktadır. Değerler, insanların kendi özel yaşamlarını şekillendirdiği gibi, kurumların da sahip oldukları değerler neticesinde belirlenmektedir. Değerler aynı zamanda bir kurumun misyon ve vizyonuna da yön vermektedir. Misyon ve vizyon, kurumun amacını ve gelecekteki hedeflerini belirlerken, değerler ise bu amaç ve hedeflerin nasıl gerçekleştirileceğini belirlemektedir. Ayrıca, değerler çalışanlar için de önemlidir çünkü ortak değerlere sahip olan bir kurumda çalışmak, iş tatmini açısından daha olumlu bir deneyim sunmaktadır (Akıncı Vural, 2018, s. 159). Sonuç olarak, değerler bireylerin ve kurumların kimliklerini belirleyen temel faktörlerdir. Değerler, davranışları ve kararları şekillendirirken, kültürün çekirdeğini oluşturmakta ve kurumsal başarıya doğrudan etki etmektedir. Kurumların, yöneticilerin ve çalışanların paylaştığı değerler, güçlü iletişim kanallarının yanı sıra istikrarlı bir yapı oluşturarak, başarıyı arttırmaktadır.

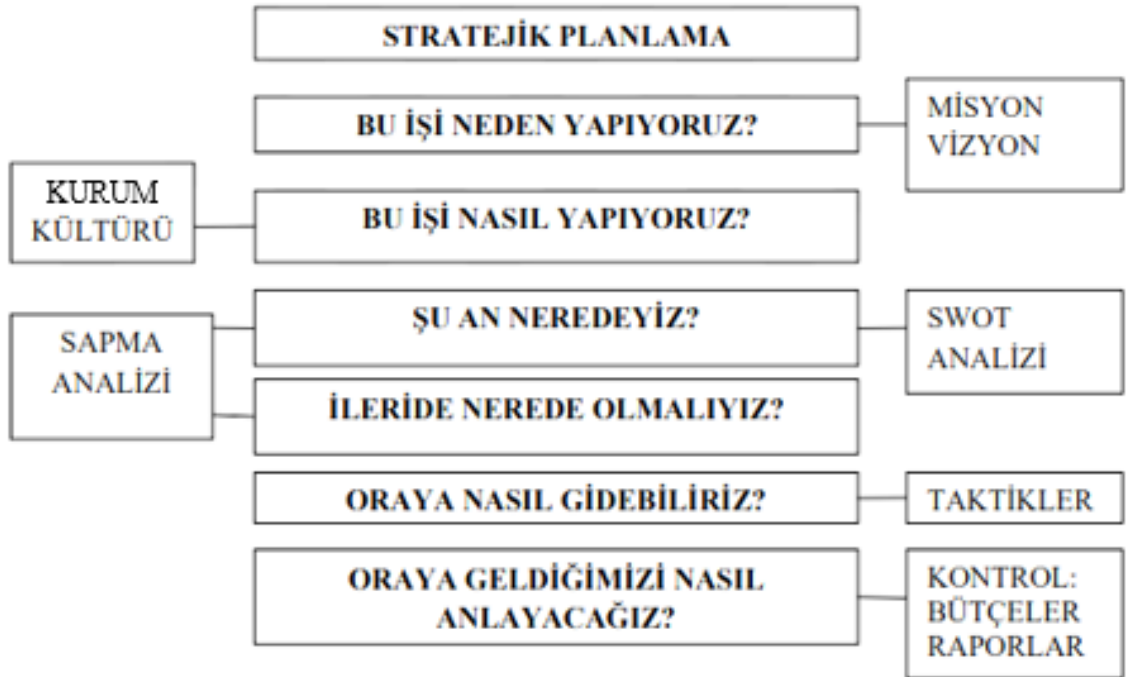
#### **1.1.1.3.4. Stratejik Planlama**

Son yıllarda dünyada yaşanan hızlı değişim ve dönüşüm, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, iklim değişiklikleri, artan rekabet, nüfus hareketlilikleri, globalleşme, yükselen hizmet talepleri ve vatandaş beklentileri kurumları yeni yönetim teknikleri ve uygulamaları keşfetmeye itmiştir. Bu arayış sürecinde, özel sektörde uygulanmakta olan stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramları, kamuda da kullanılabilirliği tartışılan konular arasına girmiştir. Stratejik planlama yaklaşımının kökleri uzun vadeli planlama anlayışına dayanmaktadır. Ancak 1970'li yıllarda petrol krizleri ve dünya ekonomisindeki artan rekabet, öngörülü bir yaklaşımın benimsenmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Geleceğe yönelik tahminlerin geçmişteki faaliyet ve uygulamalara dayandırılması yerine, stratejik planlama kavramı doğmuştur (Özçubuk, 2019, s. 39).

Stratejik planlama, kurumun belirlenen amaçlar ve hedefler doğrultusunda ilerleyişine yönelik çabalar olarak ifade edilebilir. Bu kavram, Peter Drucker'ın Yönetim Pratikleri adlı kitabındaki Amaçlarla Yönetim yaklaşımında bulan bir yönetim faaliyetidir. Stratejik planlama, kurumun iç ve dış çevresindeki faktörlerin analiz edilmesi, belirlenen hedeflere ulaşmak için gerekli olan stratejilerin oluşturulması ve bu stratejilerin uygulama sürecinin yönetimi gibi aşamalardan oluşmaktadır (Erkan, 2008, s. 7-8).

Özel sektörde başarılı sonuçlar veren stratejik planlama kavramı, 12 Temmuz 2001 tarihinde Dünya Bankası ile imzalanan I. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PFPSAL-1) ile kamu yönetimi ve kamu mali yönetiminde orta vadeli reform programlarının desteklenmesi amacıyla kamu sektöründe de uygulanma alanı bulmuştur. Bu anlaşma, ülkelerin orta vadeli stratejik planlarının hazırlanmasına ve uygulanmasına yardımcı olmak amacıyla bir finansman mekanizması sağlamaktadır (Yılmaz, 2003, s. 77).

Stratejik planlama sürecinde yanıtlanması gereken temel sorular neden ve nasıl yapıldığı, mevcut durum, hedefler, stratejiler ve performans izleme ile ilgilidir. Kurum kültürünün stratejik planlama sürecindeki önemi göz önüne alındığında, bu süreçte kurumun değerleri, misyonu ve vizyonu gibi unsurların da dikkate alınması gerekmektedir (Özçubuk, 2019, s. 73). “Bu işi neden ve nasıl yapıyoruz?”, “Şu anda neredeyiz?”, “Nerede olmak istiyoruz?”, “Oraya nasıl gideriz?” ve “Oraya geldiğimizi nasıl anlayacağız?” temel soruları ile gelişen stratejik planlama sürecindeki kurum kültürü Şekil 2’de paylaşılmaktadır.



**Şekil 2.** *Stratejik Planlama Modeli* (Özçubuk, 2019, s. 73)

Şekil 2, stratejik planlama sürecinde kullanılan temel soruların yanıtlandığı bir model sunmaktadır. Bu soruların cevapları arasında, kurum kültürüne ilişkin olan "Bu işi nasıl yapıyoruz?" sorusu oldukça önemlidir. Kurum kültürü, stratejik planlama sürecinde "nasıl" işlerin yürütüleceğine dair kritik bir rol oynamaktadır. 2000'li yılların başlarında,

özellikle Yönetim-Kontrol anlayışının yerini katılımcılık, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi iyi yönetim ilkelerinin aldığı dönemde, kamu sektöründe de stratejik yönetim uygulamalarına başlanmıştır. Stratejik planlama sürecinde yapılan katılım/katılımcılık çalışmaları, kurum yöneticilerini, iç ve dış paydaşları ve müşterileri kapsamaktadır. Katılımın stratejik planlamadaki etkisi tartışmalı olsa da etkili ve verimli bir stratejik plan uygulaması için katılımcı bir stratejik planlama yaklaşımı benimsenmelidir. Bu yaklaşım, her kademedeki yöneticilerin plana aktif olarak katılımını, kurum yöneticilerinin desteğini, paydaşların ihtiyaç ve beklentilerinin stratejik plana yansıtılmasını ve hesap verme sorumluluğuna temel teşkil eden bir katılımcılık anlayışını gerektirmektedir (Özçubuk, 2019, s. 73).

Stratejik planlamada, özellikle paydaş katılımı önemlidir ve kamu-özel-gönüllü kuruluşları arasında iş birliği sağlanması gerekmektedir. Paydaş yönetimi için mülakatlar, seminerler, odak grup çalışmaları gibi çeşitli katılım yolları kullanılabilir. Katılımın sadece planlama aşamasında değil, uygulama aşamasında da gerçekleştirilmesi gerektiği vurgulanmalıdır. Ancak ulusal düzeydeki uygulamalarda henüz paydaş katılımının önemi yeterince anlaşılmamıştır. Yapılan çalışmalar, katılım sağlanmadığı takdirde stratejik planların uygulanmasında sorunlar yaşanabileceğini, sahiplenilmediği takdirde belirlenen hedeflere ulaşılamayacağı, ihtiyaç ya da paydaş beklentilerinin karşılanamayacağı ya da düşük seviyede kalabileceğini göstermektedir. Paydaş katılımının abartılmaması gerektiği, nitelikli bir katılım sağlanarak katılımcı uygunluğu, elde edilmek istenen hedefler, kimlerin katılacağı ve nasıl katılım sağlanacağı gibi soruların yanıtlarından hareket edilmesi gerektiği belirtilmektedir. Kurum yapılarında takım çalışmasına, yetki devrine önem verilen bir kurum kültürünün geliştirilmesi, stratejik planlama sürecine katılımın sağlanması ve stratejik planlamanın etkililiği ve uygulama başarısı açısından önemlidir (Nalcı Arıbaş, 2013, s. 97).

#### **1.1.1.4. Kurum Kültürünün Önemi**

Koordinasyon ve Kontrol sağlar. Kurum kültürü, işletmelerde koordinasyon ve kontrolün sağlanmasına yardımcı olabilir. Koordinasyon, işletmenin karmaşıklığına bağlı olarak önem kazanan bir haberleşme sistemi fonksiyonudur. İşletme içindeki her bölümün diğer bölümlerin yaptığı ve yapacağı işlerden haberdar olması halinde etkin bir koordinasyondan bahsedilebilir. Bu nedenle, işletmelerin iç ve dış uyuma ulaşabilmeleri açısından koordinasyon çok önemli bir yönetim fonksiyonudur. Koordinasyonun işletme

içindeki kişiler ve kademeler arası ilişkilerin düzenlenmesi, çalışan ile iş arasında koordinasyonun sağlanması gibi konuları kapsamasının yanı sıra, işletme ile dış çevre arasındaki ilişkilerin özelliklerinin belirlenmesi de görevleri arasındadır. Kültür, bireyin dış çevre ile olan ilişkilerini düzenlediği gibi, işletme içi grubun kültürünü ve işletmenin sosyal çevresi ile olan ilişkilerini de düzenleyebilmektedir. İşletme kültürü, işletme içindeki kişilerin birbirleriyle nasıl etkileşimde bulunduğunu, karar alma süreçlerini, işin nasıl yapıldığını ve işletmenin nasıl yönetildiğini belirleyebilmektedir. Bu nedenle, kurum kültürü işletmenin koordinasyon ve kontrolünü sağlamada önemli bir role sahiptir. İşletme içindeki herkesin kültürel değerleri paylaşması, ortak bir vizyona sahip olması ve hedeflere ulaşmak için birlikte çalışması, etkili bir koordinasyonun ve kontrolün sağlanmasına yardımcı olabilmektedir. (Uzunçarşılı Soydaş, 2001, s. 20).

Kontrol, istenen amaca ulaşım ulaşılmadığını veya amacın ne ölçüde gerçekleştirildiğini saptama işlemidir. Kontrol, var olanla olması istenenin karşılaştırılıp olumsuz farklılıkların giderilmesini kapsayan bir yönetim fonksiyonudur. Kurum kültürü, kontrolün her aşamasında etkili bir rol oynamaktadır. Özellikle ölçüm teknikleri ve standartları noktasında kültürel yapının önemli etkisi mevcuttur. Çalışanların etkinliğinin kontrol edilmesinde, kurum kültürü özelliklerinin bilinmesi kontrol yöntem ve araçlarının seçiminde önemlidir. Bazı durumlarda kurum kültürünün değişmesini önlemek yönetici için bir kontrol fonksiyonu olabilmektedir. Kurum kültürü, organizasyonel tutarlılık, koordinasyon ve kontrol süreçlerini güçlendirmekte ve çalışanların birbirleriyle nasıl organize olacaklarını ve karar verecekleri süreçlerde uzlaşmalarını sağlayacak norm, davranış ve kuralları geçmişten gelen alışkanlıklarla belirleyerek şirkete uygun çözümlere ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. Bu özelliğiyle kültür, güçlü bir koordinasyon ve kontrol aracıdır. Geçmişten gelen iş disiplini yapısı da çalışanlara kültürel kimlik ile tanımlanmış olduğu için formal kontrol sistemleri, kural ve prosedürleri yanında daha az etkilidir. Kurum kültürü, organizasyon içindeki tutarlılığı sağlayarak, çözüm alternatifleri arasından uygun olanını seçmeyi kolaylaştırmakta ve koordinasyon ile kontrol fonksiyonlarının etkinliğini arttırmaktadır. (Brown, 1998, s. 89-90).

Çatışma Azaltır. Kurum kültürü, işletmelerde çatışma azaltıcı bir etkiye sahip olabilir. Çatışmalar genellikle iki veya daha fazla kişi arasındaki anlaşmazlıklardan kaynaklanır ve işletme performansını olumsuz yönde etkileyebilir. Ancak, açık sistem yaklaşımına göre belli bir düzeyde çatışma, yenilik, değişim, yaratıcılık ve performansı arttırıcı bir etki gösterebilir. Çatışmalar fonksiyonel veya fonksiyonel olmayan olarak

sınıflandırılabilir ve yöneticilerin çatışmaları çözebilmeleri için nedenlerini doğru tespit etmeleri ve uygun çözümler geliştirmeleri gerekmektedir. İşletmede çalışanların farklı alt kültürlerden gelmesi, çatışmaya uygun bir ortam oluşturabilir. Bu nedenle, kurum kültürü işletmeyi bir arada tutan çimento gibidir ve ortak kültür oluşturma sürecinde önemli bir role sahiptir. Ortak kültür işletmede algılamalarda tutarlılık, problemleri tanımlama, seçenekleri değerlendirme ve tercihleri uygulama konularında destek olmaktadır. Kişilerarası ilişkilerin yönetimi, ödüllerin dağıtımı, belirsizlikle ve kaçınılmaz durumlarla başa çıkma konularında ortak görüş oluşturmak önemlidir. Ancak, farklı kültürel geçmişlere sahip çalışanların bulunduğu işletmelerde, kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar yaşanabilir. Bu nedenle, yöneticilerin çatışmanın neden olabilecek unsurları iyi tespit etmeleri ve işletmenin yapısına uygun çözümler getirmeleri gerekmektedir (Brown, 1998, s. 89; Uzunçarşılı Soydaş, 2001, s. 18).

Belirsizliği Azaltır. Kurum kültürü, işletmeler ve çalışanlar için faaliyetleri sırasında karşılaşılabilecekleri belirsizlik ve karmaşıklıkları azaltabilmektedir. İşletmede yeni başlayan çalışanların kültürel bilgiyi öğrenmesi, gerçeğin belli bir yolda ve varsayımlarla şekillendirilmesine yardımcı olmaktadır. İşletme düzeyinde kabul edilen bu öğretiler, kültürel bir çerçeve oluşturarak olayları basitleştirip rasyonel kararların alınmasını kolaylaştırmaktadır. Ancak, kurum kültürü yanlış inanç ve değerlere götürerek gerçek doğru kararlardan uzaklaştırmamalıdır. Bu nedenle, yöneticilerin kurum kültürünü etkin bir şekilde yönetmeleri ve gerekli durumlarda değiştirmeleri gerekmektedir. Kültür, işletmeye ortak bir dil ve anlayış sağlamakta ve çalışanların işlerini daha etkili bir şekilde yapabilmelerine yardımcı olmaktadır. Ayrıca, kültür sayesinde işletmedeki belirsizlik ve karmaşıklık azaltılabilmekte ve çalışanların karar alma süreçlerinde daha rasyonel kararlar vermeleri sağlanabilmektedir. Ancak kültürün yanlış inanç ve değerlere yol açması durumunda yöneticilerin müdahale etmesi ve gerekli değişiklikleri yapması önemlidir (Brown, 1998, s. 90). Çalışanların kültürel değerleri, belirsizlikle nasıl başa çıktıkları konusunda önemli farklılıklar yaratabilmektedir. Belirsizlikten kaçınma özelliği olan çalışanlar, bilinmeyen durumlar ve riskli kararlardan kaçınmayı tercih ederlerken, cevap arayan bir kültürel yapıya sahip çalışanlar ise belirsizlikle daha rahat başa çıkabilmektedir. Bu nedenle, işletme yöneticileri çalışanların kültürel değerlerini dikkate alarak belirsizlikle nasıl başa çıkacaklarını anlamalı ve uygun şekilde yönetmelidir. Belirsizlikle ilgili davranışsal özelliklerin iki ucu mevcuttur. İşletme yöneticilerinin, çalışanların belirsizlikle nasıl başa çıktıklarını anlamaları ve buna göre işletme kültürü ve

yönetim stratejileri oluşturmaları, çalışanların motivasyonunu artırarak işletmenin başarısını etkileyebilmektedir. Belirsizlikten kaçınma (1) Belirsizliği Kabul Etme (2).

(1) Bu özellikteki çalışanlar, riskli kararlardan ve belirsiz durumlardan kaçınmayı tercih etmektedir. İkna edici veri ve kanıtlarla desteklenmemiş kararlardan hoşlanmamakta, işlerine doğru ve kesin bir şekilde odaklanmaktadır. Bu tür çalışanlar, belirsizliğin az olduğu ortamlarda daha iyi performans göstermektedir.

(2) Cevap arayan kültürel yapıya sahip olan bu çalışanlar, belirsiz durumlarla daha rahat başa çıkabilmektedir. Riskli kararlar almaktan korkmamakta ve bilinmeyen sorulara cevap aramak için açık fikirlidir. Bu tür çalışanlar, özellikle yaratıcı ve yenilikçi işlerde başarılı olabilmektedir. Her iki uca ait özellikler Tablo 1’de listelenmektedir.

**Tablo 1.** *Belirsizlik ve Yöntem*

Belirsizlik Altında Çalışabilenler	Belirsizlik Altında Çalışamayanlar
Esnek yapı	Tanımlı yapı
Az yazılı kural	Çok yazılı kural
Serbest organizasyona yapı	Organizasyona Standardizasyon
Strateji odaklı yönetim	Detaya yönetim
Kişi odaklı yönetim	İş odaklı yönetim
Değişken yönetim sistemi	Sabit yönetim sistemi
Risk alma eğilimi	Risk almadan kaçınma
Yüksek işgücü devri	Düşük işgücü devri
Daha hırslı işgörenler	Daha az hırslı işgörenler
Düşük iş tatmini	Yüksek iş tatmini

Kaynak: (Uzunçarşılı Soydaş, 2001, s. 21)

Motivasyon sağlar. Motivasyon insanları belirli bir amaca yönlendiren ve harekete geçiren güçtür. Bu güç, pozitif bir yönde hareket ettirmekte, sürdürmekte ve yönlendirmektedir. " İngilizce ve Fransızca "motive" sözcüğünden türetilen kavram Latince "movere" köküne sahiptir. Türkçede karşılığı "güdü", "saik" veya "harekete geçirici". Yönetimde, amaçların bütünleştirilmesi ilkesi, bireysel amaçların organizasyonun hedefleriyle çatışmadan uyumlu hale getirilmesini öngörmektedir. Yönetimin başarısı büyük ölçüde bireylerin davranış belirleyicilerini anlama ve etkileme yeteneğine bağlıdır. İşletmelerin varlıklarını sürdürmek için iş gücünü verimli bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Bu ise iş tatminine ve iş uyumuna dayalı öznel bir süreçtir ve motivasyon yaklaşımı gerektirmektedir (Uzunçarşılı Soydaş, 2001, s. 22). Kurum kültürü, çalışanlar için etkin bir motivasyon kaynağıdır ve verimlilik ile etkinliği artırmaktadır. Pek çok işletme, prim ve promosyon gibi ödüllendirmeler yanı sıra, istenmeyen tayinler ve maaş kesintileri gibi cezalandırmalarla çalışanlarını motive etmeye çalışmaktadır. Ancak, çalışanlar zaten kendilerini değerli ve güvende hissettikleri, işlerinin anlamlı ve keyifli olduğu ve kişisel hedefleri ile kurumun hedefleri arasında bir

ilişki kurdukları ortamlarda, bu ek uygulamalar beklenen sonucu vermemektedir. Kurumsal kültür, kimlik, sadakat, değerler ve inançlar sunarak yüksek performansın sürdürülmesinde büyük bir potansiyel kaynağı temsil etmektedir (Brown, 1998, s. 90).

Rekabet avantajı sağlar. Kurum kültürü, işletmelere rekabet avantajı sağlar. Rekabet avantajı, rakiplerine kıyasla daha fazla pazar payı veya karlılık elde etmek için gerekli organizasyonel yapının geliştirilmesine olanak tanıyan bir faktördür. İşletmelerin temel yetenekleri geliştirmesi gerekmektedir; bunlar, işletmeyi diğerlerinden ayıran bilgi, beceri ve yeteneklerdir. Ürünlerin değil, üretiminin arkasındaki bilgi ve becerinin geliştirilmesi önemlidir. Müşteri odaklılık ve etkin insan kaynakları yönetimi de başarılı olmanın anahtarıdır. Çalışanların yönetimindeki etkinlik, şirketlerin en önemli rekabet avantajıdır. Kurum kültürü, çalışanların ortak değerleri ve inançlarından oluşur ve bu da rekabet avantajı yaratmak için kullanılabilir. Her işletmenin benzersiz bir kurum kültürü vardır ve farklılığı rekabet avantajı olarak kullanabilmek önemlidir (Uzunçarşılı Soydaş, 2001, s. 23).

Kurumsal kültür, organizasyonun etkinliğini arttırarak rekabet şansını yükseltmektedir. Ancak, kurum kültürü ile performans arasındaki ilişki her zaman pozitif olmayabilir. Yüksek performans gösteren şirketlerin kurum kültürü zayıf olabilirken, kurum kültürü güçlü olan şirketlerin performansı düşük olabilir. Bununla birlikte, kültürün kurum yaşamında önemli bir rol oynadığı kabul edilmelidir. Kurumsal kültür, koordinasyonu ve kontrolü teşvik ederek belirsizliği önleyip motivasyonu arttırmaktadır (Brown, 1998, s. 91).

#### **1.1.1.5. Kurum Kültürü ve Marka Kimliği İlişkisi**

Pazarlama araştırmacıları ve uygulayıcıları, kurumsal marka kimliğinin müşterilere ürünlerinin farklı niteliklerini ileterek hisse değerlerini arttırmaya yardımcı olduklarına dair bir anlayış geliştirmiştir (Nandan, 2005). Ancak tüketiciler üzerinde yapılan araştırmalar, müşteri sadakatının sadece ürün kalitesiyle değil, aynı zamanda hizmet kalitesiyle de geliştiğini göstermiştir (Parasuraman ve diğerleri, 1988). Çoğu durumda müşterileri uzaklaştıran insan faktörüdür. Şirketler, tüketicilerin ürün ve hizmetlere ilişkin algıları hakkında daha fazla bilgi edinmek için çok büyük miktarlarda kaynak harcarken, çalışanlarının nasıl davrandıklarını öğrenmek için çok mütevazı yatırımlar yapmaktadır.

Kurumsal marka kimliği konusundaki araştırmalar, kurumsal marka kimliği ile

kurumsal işe alım faaliyetleri arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır (Balmer, 2001; Turban & Cable, 2003). Cazip algılanan kurumsal marka kimliklerine sahip kuruluşların aslında sadece daha fazla sayıda başvuru sahibini değil, aynı zamanda daha kaliteli başvuru sahiplerini de cezbedtiğini göstermiştir. Ancak henüz kurumsal marka kimliğinin, çalışanların bir kuruluşta kalma kararları gibi, işe alım sonrası davranışların etkilenme yönü incelenmemiştir. Ayrıca mevcut araştırmalar, daha düşük çalışan devir oranına sahip firmaların, pazarlama çalışanlarının müşterilere hizmet verme ve/veya yardımcı olma konusundaki deneyim ve bilgi düzeyleri nedeniyle daha yüksek hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetine sahip olduklarını göstermektedir (Florida & Goodnight, 2005). Kurumsal marka kimliğinin çalışanların işe alım sonrası eylemlerini, yani çalışanların kuruluşta kalma kararlarını nasıl etkilediğini anlamak, pazarlama ve tedarik zinciri yöneticilerine çalışanların elde tutulmasını artırma fırsatları sunması önemlidir.

Çalışanların kurumda kalmasını artırmak ve işten ayrılma oranını azaltmak için kurumsal marka kimliğini kullanırken, şirketlerin hem şirkete hem de çalışanlara özgü faktörleri göz önünde bulundurması gerekmektedir. Örneğin, kurumsal işe alım faaliyetleri sırasında, kuruluşlar muhtemel adaylara kuruluşun kültürü (örneğin değerleri, hedefleri ve normları) hakkında bilgi aktarmaktadır. Buna karşılık, adaylar da kendi değer ve hedeflerini kurumun benimsediği değer ve hedeflerle eşleştirmektedir. Bu durum değer-hedef uyumu ya da kültür uyumu olarak adlandırılmaktadır. Kuruluşlar, işe alım ve seçim faaliyetleri sırasında bu değer-amaç ya da kültür uyumunu ne kadar artırır, çalışanlar da işe alım sonrasında kuruluşun benimsediği kültürü o kadar benimsemektedir. Ayrıca, kurumsal işe alım ve seçim faaliyetleri sırasında değer-amaç uyumunu en üst düzeye çıkaran kuruluşlar genellikle çalışanların işten daha memnun olduklarını, kuruluşa daha bağlı olduklarını, daha iyi performans gösterdiklerini ve kuruluşta kalma olasılıklarının daha yüksek olduğunu tespit etmektedir (Wheeler & Richey, 2006, s. 97).

Değer-amaç uyumuna ilişkin bu bulgular, kurum üyelerinin kurum kültüründe yer alan değerleri, beklentileri ve davranış normlarını güçlü bir şekilde benimsediği güçlü kurum kültürüne sahip kurumların bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Güçlü kurum kültürüne sahip kurumlarda çalışanların kurumda kalma süresinin uzadığı ve çalışan memnuniyeti ve bağlılığının arttığı bildirilmektedir (Baytok, 2006).

Diğer bir yönden halkla ilişkiler, bir kurumun hem iç hem dış hedef kitleleriyle iletişim kurarak algısını ve itibarını yönetmek için kullandığı stratejik bir araçtır. Kurum kültürü

ve marka kimliği, halkla ilişkiler çalışmaları için önemli temel unsurlardır. Kurum kültürü, bir kurumun iş kültürü, değerleri, inançları ve davranışlarını yansıtan bir kavramdır. Çalışanların motivasyonunu arttırmak, işe bağlılığı sağlamak ve kurum içindeki iletişimi güçlendirmek için önemlidir. Halkla ilişkiler faaliyetlerinde, kurum kültürü, kurumsal imajın oluşmasına katkıda bulunmakta ve kuruma özgü bir karakter yaratmaktadır. Marka kimliği ise, bir kurumun kendisini tanımlayan vizyon, misyon, ürünler veya hizmetler gibi unsurların bütünüdür. Marka kimliği, müşterilerin markayı hatırlamasını ve diğer rakiplerinden ayırt etmesini sağlamaktadır. Halkla ilişkiler çalışmalarında, marka kimliği, kurumun hedef kitlesi tarafından anlaşılmasını mümkün kılmakta ve markanın kuvvetli bir yer edinmesine yardımcı olmaktadır. Kurum kültürü ve marka kimliği, birbirleriyle bağlantılıdır. İyi bir kurum kültürü, marka kimliğinin oluşmasına katkıda bulunmakta ve markanın daha güçlü bir Şekilde pazarlanmasını sağlamaktadır. Marka kimliği de kurum kültürünü yansıtan bir unsurdur ve kurum kültürünün oluşması için önemli bir kaynaktır. Halkla ilişkiler çalışmalarında, kurum kültürü ve marka kimliği bir arada ele alınarak kurumun hedef kitlesiyle iletişimi güçlendirilmekte ve itibar yönetimi stratejileri oluşturulmaktadır.

### **1.1.2. Kurumsal İletişimde Kimlik**

Kurumsal iletişim, bilgi paylaşımının en önemli amacı olan iletişimin kurumlara özgü bir Şekilde gerçekleştirilmesidir. Ancak, bu süreç birçok faktörden etkilenmekte ve dönüşüme uğramaktadır (Çekerol, 2009, s. 229). Kurumsal iletişim kavramsal olarak geniş bir yelpazede tanımlanabilmekte; farklı yönetim yapılanmaları, organizasyon kültürü ve sektörel değişkenlerle Şekillenmektedir. İşletmelerin iletişim aktivitelerini eşgüdüm içinde sürdürebilmelerini sağlayarak tutarlılık sergilemektedir (Tosun, 2003, s. 176). Belirli dinamik süreçler ve kurallar etrafında Őekillenen kurumsal iletişimin amaçları arasında kurumsal birimlerin ve çalışanların uyum içinde çalışması, ortak amaçlar doğrultusunda ileti alışverişi gerçekleştirmesi, organizasyon ile dış vre arasında sağlıklı bir bilgi alışverişi yapılması ve kurumun imajının güçlenmesi yer almaktadır. Amaçları arasında işletme birimleri ve çalışanların eşgüdüm ve uyum içinde çalışması, ortak kurumsal amaçlar doğrultusunda ileti alışverişi gerçekleştirmesi, sağlıklı bir bilgi alışverişi yapılması ve kurumun imajının güçlenmesi yer almaktadır. İşlevleri arasında bilgi aktarımı, imaj oluşumu, ilişki yönetimi, toplumsal sorumluluk algısı ve satış artışı önemlidir. İletişim stratejisi, i iletişim, dış iletişim, marka iletişimi, kriz

iletişimi, sosyal medya iletişimi ve reklamcılık gibi unsurlar, kurumsal iletişimin ana bileşenleridir (Tabak, 1999, s. 2-3).

Kurumsal iletişim, şirketlerin iç ve dış faaliyetlerini destekleyen ve düzenleyen bir işlev olarak önem taşır. Ayrıca, ürün ve kurum kimliği oluşturma konusunda da kritik bir rol oynar. Kurumsal iletişim aynı zamanda, hedef kitlenize bilgi sağlamak için de kullanabileceğiniz etkili bir araçtır. Son olarak, kurumsal iletişim işletmelerin iyi bir kurumsal vatandaş olarak topluma entegre olmasına yardımcı olur. Bu nedenle, kurumsal iletişim, bir işletmenin kimliğini ve imajını hem iç hem de dış müşterilere başarılı bir şekilde aktarmayı amaçlamaktadır (Silen, 2015, s. 8)

Kurumsal kimlik, halkla ilişkiler ve kurumsal kültür açısından büyük öneme sahiptir. Bir şirketin kimliği, işletmenin değerlerini, hedeflerini ve kültürünü yansıttığı için, bu faktörlerin tümü, halkla ilişkiler stratejisi ve kurumsal kültürünün oluşturulmasında temel unsur olarak işlev görmektedir. Bir şirketin kimliği, halkla ilişkiler çalışmalarında marka bilinirliğini artırmaya yardımcıdır. İyi tasarlanmış bir kurumsal kimlik, güçlü bir marka imajı oluşturabilmekte ve şirketin mesajlarının doğru şekilde iletilmesine yardımcı olabilmektedir. Halkla ilişkiler çalışmalarında, şirketin kimliği, basın bültenleri, web sitesi içeriği, sosyal medya hesapları ve diğer pazarlama materyallerinde kullanılabilir. Kurumsal kimlik ayrıca, kurumsal kültürün oluşturulmasına da yardımcıdır. Şirketin kimliği, çalışanların şirket kültürünü benimsemelerine ve şirketin değerlerine bağlılık hissetmelerine yardımcı olabilmektedir. Bu nedenle, kurumsal kimlik oluşturma sürecinde, çalışanların da dahil edilmesi ve onların geri bildirimlerinin alınması önemlidir. Kurumsal kimlik, şirketin içerisinde birlik ve uyum sağlayarak, ortak bir amaç doğrultusunda hareket etmeyi teşvik edebilmektedir. İşletmenin benzersiz ve tanınabilir olmasını sağlayan faktörlerin tümüdür. Bu faktörler arasında logo, renkler, tipografi, dil, görsel öğeler, marka sloganları ve diğer pazarlama materyalleri bulunmaktadır. İyi tasarlanmış bir kurumsal kimlik, tüketicilerin şirketi kolayca tanıyabilmesine, hatırlamasına ve marka ile bağlantı kurmasına yardımcıdır. Ayrıca, bir şirketin değerlerini, hedeflerini ve kültürünü yansıtmaktadır. Bu nedenle müşteriler için şirketin kişiliğini tanımlamada önemli bir rol oynamaktadır. Kurumsal kimlik, bir şirketin marka imajının güçlendirilmesi, farkındalık yaratılması ve sadakat oluşturulması için önemlidir. Bir şirketin kimliği, müşterilerin güvenini kazanmasına yardımcı olmakta ve çalışanların şirket kültürüne bağlılık hissetmelerine destek sunmaktadır (Atam, 2014, s. 16-17).

Şirketin logosu, sloganı ve diğer görsel öğeleri, çalışanların şirkete aidiyet duygusunu artırarak işletmenin bir parçası olduklarını hissetmelerini sağlayabilmektedir. Bu nedenle, kurumsal kimlik oluşturma sürecinde, çalışanların da dahil edilmesi ve onların geri bildirimlerinin alınması önemlidir. Kurumsal kimlik, şirketin içerisinde birlik ve uyum sağlayarak, ortak bir amaç doğrultusunda hareket etmeyi teşvik edebilmektedir (Karaosmanoğlu & Melewar, 2006, s. 199-201).

### **1.1.3. Kurumsal İletişim ve Kültür Yönetimi**

Yönetim süreciyle ilgili olan her aktivite, bir şekilde yönetim tarafından iletişim kurularak gerçekleştirilir. Firma yöneticilerinin en önemli görevi, çalışanlar arasında ortak bir anlayış geliştirmek, onları motive etmek ve iş birliğini sağlamak amacıyla etkili bir iletişim ağı kurmaktır. İletişim, insan yetenekleri ve fiziksel kaynakların birleştirilerek hedeflerin başarılmasını sağlayan en önemli araçtır. İletişim, sadece kişiler arasında bağlantı kurmakla kalmaz, aynı zamanda karşılıklı duygu ve düşüncelerin de yayılmasına yardımcı olmaktadır. Kültürler, bildiri alışverişine dayalı toplumsal etkileşimlerle yaratılmakta, korunmakta, yayılmakta ve değiştirilmektedir. Bu nedenle kültür-iletişim arasındaki ilişki oldukça önemlidir. Kurumlar da birer iletişim olayıdır. Kurumsal varlıklar, üyeleri arasındaki sürekli ve yoğun iletişim aracılığıyla geliştirilip yaşatılmaktadır. Kurumsal iletişim, birden fazla insanın bir amaç etrafında toplanmasını sağlamakta, iş birliği ve çevresiyle uyumlarını sağlamada önemli bir rol oynamaktadır. İletişimin olmadığı bir kurumda çalışanların iş birliği içinde çalışabilmeleri ve birbirlerinin ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri söz konusu değildir. Kurumsal iletişim, çalışanları ve birimleri birbirine bağlayan bir eşgüdümleme aracıdır. Kurumsal iletişim sayesinde çalışanlar ve birimler hem uyumlu hem de eşgüdümlü bir şekilde çalışabilmektedir. Kurumsal faaliyetlerin sürdürülmesi, sorunların çözülmesi ve yaratıcı gücün oluşturulması kurumsal iletişim ile gerçekleştirilmektedir. Kurum kültürü, var olan ve paylaşılan birtakım değerler ve inançlara göre tanımlanmaktadır. Herkes tarafından paylaşılan kurum kültürünün dinamiğini ise kurumsal iletişim oluşturmaktadır. Kültür, bir kurumun bütün işleyişi, iç süreçleri hakkında fikirler vermektedir. Kurumun yapısını ve kanallarını oluşturan kurumsal iletişim, bunun çatısını oluşturan ise kurum kültürüdür. Kültürün özelliklerine bağlı olarak çalışanlar ne tür davranışlarda bulunabileceklerini, neleri yapmaları neleri yapmamaları gerektiğini anlayabilmektedir. Bu sayede, kurumda olabilecek herhangi bir belirsizlik anında kültürün devreye girerek yol göstermesi ve

yoğun rekabet ortamında kurumun olumsuz yönde etkilenmesini önleyebilmektedir. Bu nedenle kurum kültürünün, bilişim yöntemleri aracılığıyla kurum içerisinde iletimi ve benimsetilmesi önemlidir (Vural & Bat, 2008, s. 37).

### **1.1.3.1. İçsel Markalama**

İçsel markalama, işletmelerin rekabetçi ortamda varlıklarını sürdürebilmeleri için kurumsal vizyon, misyon ve değerlerine odaklanmalarını sağlayan yeni bir yaklaşımdır. Güçlü bir marka imajı ve kaliteli hizmet sunumu, ancak yetenekli çalışanlar sayesinde gerçekleşebilir. Bu nedenle, içsel markalama çalışmaları, çalışanların hizmet kalitesini iyileştirerek markaya hayat vermesine yönelik önemli bir faktördür. İş stratejileri ve uygulamaları arasında köprü görevi üstlenen içsel markalama, iş ve marka başarısında farklı bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır (Efe, 2016, s. 55).

Literatürde içsel markalama kavramı ile ilgili olarak farklı isimler altında farklı açıklamalar bulunmaktadır. Kimi yazarlar içsel markalamayı işveren markalaması veya çalışan markalaması olarak adlandırırken diğer bazı yazarlar ise işgören markalaması terimini kullanmaktadır. Mahnert ve Torres (2007, s. 55)'e göre, içsel markalama; bir işletme içerisinde kurumsal kültür ve bu kültürün uzantısı olarak belirli bir marka kimliği oluşturmak amacıyla çalışanların yeterli ve gerekli teknik ve duygusal bilgi düzeyine ulaştırılması sürecidir.

Bir diğer tanıma göre, içsel markalama bir iletişim planı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu plan, şirketin bütünüyle ilgili markayı destekleyen ve büyüten bir iletişim planıdır. Eğer çalışanlar bütün organizasyonun menfaati için markayı içselleştirirlerse ve markayı tüm benlikleriyle yaşarsa içsel markalama varlığını sürdürmektedir. İçsel markalama, uygun müşteri deneyimi sunmak için çalışanları marka ile uyumlu olarak güçlendiren stratejik süreçler kümesidir. Bu süreçte, organizasyondaki müşterilere ve diğer önemli unsurlara marka imajının doğru şekilde iletilmesi için çalışanların istenilen marka imajını içselleştirmesi ve motive edilmesi gerekmektedir (Efe, 2016, s. 56).

İçsel markalama ve kurum kültürü arasında ilişki oldukça yakındır. İçsel markalama, bir şirketin çalışanlarına yönelik olarak tasarlanmış bir pazarlama stratejisidir. Şirketin misyonu, vizyonu, değerleri ve hedefleri gibi unsurların çalışanlara yansıtılmasıyla oluşmaktadır. Bu sayede çalışanlar, şirketin kimliği ve amaçları hakkında daha iyi bir anlayış kazanmaktadır. Kurum kültürü ise, bir şirketin çalışma şekline, iş ortamına ve çalışanların benimsediği davranış kalıplarına verilen isimdir. Kurum kültürü, çalışanların

şirket içinde nasıl hareket edeceğini belirlemekte ve şirketin bir bütün olarak nasıl algılandığını etkilemektedir. İçsel markalama, kurum kültürünün oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır. Eğer bir şirketin içsel markalaması doğru bir şekilde yapılmışsa, çalışanların şirketi benimsemesi ve şirket kültürüne uygun davranış sergilemesi daha olasıdır. Ayrıca, çalışanların şirketin hedeflerine ve değerlerine bağlılık duyması da daha muhtemel hale gelmektedir. Dolayısıyla içsel markalama ve kurum kültürü arasındaki ilişki karşılıklıdır. İçsel markalama, kurum kültürünün oluşumunda ve sürdürülmesinde önemli bir faktördür ki şirketin başarısı için önemli bir rol üstlenmektedir.

### **1.1.3.2. Kurumsal Vatandaşlık**

Son yıllarda küreselleşme sürecinin hız kazanmasıyla birlikte, rekabet ortamı da giderek karmaşıklaşmakta ve işletmeler arasında rekabet avantajı elde etmek hayati bir önem kazanmaktadır. Bu sebeple, işletmelerin temel gündemi haline gelen konuların başında, rekabet avantajını sağlamak için kullanabilecekleri kaynaklar ve faktörler ile bunların ötesinde rekabet üstünlüğü sağlama yolları bulunmaktadır. İşletmelerin başarısında en önemli faktörlerden biri de işgücüdür. İnsan faktörünü doğru şekilde kullanabilen ve verim alabilen işletmeler, rekabet yarışında daha önde yer edinmektedir. Günümüzde yapılan araştırmalar, nitelikli eğitilmiş işgücünün zorlamalarla verim alınamayacağını, tam tersine gönülden çalışan ve sorumluluklarını yerine getiren çalışanların daha verimli olduğunu göstermektedir. Kurumların başarılı olabilmesi için çalışanların belirli davranışlara dikkat etmeleri gerekmektedir. Bunlar arasında işe zamanında gelmek, sözleşmede belirtilen görevleri eksiksiz yapmak ve kurum lehine sözleşme dışı faaliyetlerde bulunmak gibi kurumsal vatandaşlık davranışları yer almaktadır. İyi bir vatandaşlık örneği olarak, ülkesi ve milleti için özveride bulunan insanlar olduğu gibi, kurumlar için de çalışanların aynı şekilde özverili davranışlar sergilemeleri gerekmektedir. Ancak bu şekilde, işletmeler rekabet avantajı sağlayabilmekte ve başarılı olabilmektedir (Hasani, 2010, s. 4).

Kurumsal sorumluluk, halkla ilişkiler alanında en çok öne çıkan temalardan biridir. Halkla ilişkiler pratiği ile kurumsal sorumluluk arasında dar bir ilişki gözlemlenebilir (Clark, 2000, s. 364). Halkla ilişkilerin kendisi hem işlevselci hem de postyapısalcı bakış açılarından, kuruluşlar için toplumun gözünde meşrulaştırıcı bir uygulama olarak görülebilir. Şirketler giderek kendi ekonomik faaliyetlerinin ötesinde sosyal alanda da sorumluluklar üstlenmektedir (Capriotti & Moreno, 2007, s. 85). Kurumsal sorumluluğun

ne olduğu ve şirketlerin hangi sorumluluklara sahip olduğu anlayışı son 50 yılda evrim geçirmiştir. Farklı kavramların ortaya çıkmasının yanı sıra, Wartick ve Cochran (1985), Wood (1991), Waddock (2004) gibi yazarlar, şirket sorumlulukları anlayışında kademeli bir evrimin varlığını öne sürmektedir. Şirket sorumluluklarına ilişkin teorilerin gelişimi hakkında araştırmalarda ekonomik-yasal sorumluluklar ile etik-hayırsever sorumluluklar arasında ayırım yapılmıştır. Bu kurumsal sorumluluk görüşü 1980'ler ve 1990'larda daha geniş bir kapsam kazanmıştır. Waddock (2004, s. 10)'a göre, kurumsal vatandaşlık kavramı son on yılda küresel bir odağı ve paydaş teorisinin somut yaklaşımını kurumsal sosyal sorumluluğa (KSS) dahil etmek için önem kazanmıştır. Kurumsal vatandaşlık "bir şirketin paydaşları ve doğal çevre ile ilişkilerini ve bunlar üzerindeki etkilerini operasyonel hale getirmek için geliştirdiği stratejileri ve işletme uygulamalarını" içermektedir. Son birkaç yılda, kurumsal sorumluluk anlayışı daha geniş bir kavram olan sürdürülebilir kalkınmaya da yaklaşmıştır (Herrmann, 2004).

Aktarılan nedenlerle kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal vatandaşlık ve sürdürülebilir kalkınma kavramlarını birlikte kullanılmaktadır. Dolayısıyla bir kuruluşun belirtilen taahhütlerine ve ekonomik, sosyal ve çevresel görevlerinin yerine getirilmesinde; bilgi şeffaflığı ve etik davranış taahhütlerinin sağlanmasında; şirketin yönetiminde, ürünlerinin, hizmetlerinin ve işinin geliştirilmesinde, yerine getirmelerini değerlendirilmesinde ve kontrolünde farklı türdeki ilişkilerine dayanmaktadır. Bu şekilde, iletişim işlevi anlayışın merkezinde yer almaktadır (Capriotti & Moreno, 2007, s. 85).

Her organizasyonda, bireyler arasındaki etkileşimlerin belirli sonuçları vardır. Ancak, bu etkileşimlerin kurumsal yapıyı düzenleyici ve devam ettirici olması önemlidir. Bu nedenle, ilişkilerin kontrol edilmesi, kurumsal davranış düzeylerinin oluşmasına, davranışların kurum tarafından kabul edilmesine ve kurumsallaşmasına bağlıdır. Tüm bu hedeflere ulaşmak için, kurumsal davranışlar veya kurumlaşmış davranışlar kullanılabilir. Ayrıca, halkla ilişkiler, kurum içi ve dışındaki iletişim süreçlerinde yönetimin odak noktası olarak kabul edilmektedir. Kurumsal davranış ve halkla ilişkiler, kurumun amaçlarına ulaşmayı sağlayan mübadeleleri gerçekleştirmeye yardımcı olan, etkin iletişim sağlamaya katkıda bulunan önemli unsurlar olarak görülebilmektedir (Hasani, 2010, s. 1).

### 1.1.3.3. Kalite Bilinci

Kurum kültürü, bir kurumun çalışanlarının benimsediği düşünce, davranış ve değerlerin bütünüdür. Kalite bilinci ise bir kurumda ürün ve hizmetlerin kalitesine verilen önemi ifade etmektedir. Kurum kültürünün önemli bir parçasıdır. Kurum kültürü, çalışanların kaliteye olan yaklaşımlarını belirlemekte ve yönlendirmektedir. Eğer bir kurumun kültüründe kalite bilinci gelişmişse, çalışanlar ürün ve hizmetlerinin kalitesine daha fazla önem vermektedir. Böylece, kurumun müşteri memnuniyeti ve itibarı artmaktadır. Kurum kültürü ve kalite bilinci, birbirini besleyen ve güçlendiren kavramlardır. Kurum kültürü, kalite bilincinin gelişmesine zemin hazırlarken, kalite bilinci de kurum kültürünün kaliteli ürün ve hizmetler sunma yönünde şekillenmesine yardımcı olmaktadır. Bu nedenle, kurumlar kalite bilincini kurum kültürünün bir parçası haline getirmelidir. Kurum kültürü, bir kurumun çalışanlarının paylaştığı değerleri, inançları, davranışları ve iş yapış biçimlerini ifade etmektedir. Bu değerler ve inançlar, kurumun tarihinden, müşteri ilişkilerine, iş süreçlerinden, çalışma şekline kadar birçok alanda etkili olabilmektedir. Kurum kültürünün oluşumu tamamen rastlantısal olmadığı gibi, kurum yönetiminin de bu konuda belirleyici bir rolü vardır (Irani ve diğerleri, 2004; Mani & Höfner, 2014; Gümüş, 2019).

Bir kurumda kalite bilinci ürün ve hizmetlerde mümkün olan en yüksek kalitenin sağlanması için çalışanların sahip olması gereken farkındalık ve becerilerdir. Kalite bilinci, sadece kaliteli ürünlerin üretilmesi için değil, aynı zamanda sağlanan hizmetlerin, müşteri memnuniyetinin en üst düzeyde tutulması için de çok önemlidir. Kurum kültürü ve kalite bilinci birbirleriyle bağlantılıdır çünkü çalışanların davranışları kurum kültürüne bağlıdır ve bu davranışlar da ürün ve hizmet kalitesini etkilemektedir (Irani ve diğerleri, 2004; Mani & Höfner, 2014; Gümüş, 2019).

Bir organizasyonun dış dünyada varlığını sürdürebilmesi ve iç işlerini yönetebilmesi için kaliteli değerlere sahip olması çok önemlidir. Bu değerleri benimsemek, öğrenmek ve uygulamak, bir organizasyonun kalite kültürünü yansıtmaktadır. Ancak bu kültür, tüm çalışanlar tarafından paylaşılan bir değerler sistemi olduğundan derinleştirilmesi zaman alabilmekte; sürekli eğitimi ve takım halinde öğrenmeyi gerektirmektedir. Rekabet koşullarının giderek zorlaştığı günümüzde kalitenin sürekli iyileştirilmesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Fakat bu gelişme çalışmaları uygun bir kültür ortamında yapılmadığı takdirde başarısız olma riskiyle karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle, kaliteyi geliştirme çalışmalarına izin verecek bir kurum; kalite

kültürü başat koşuldur. Kalite kültürü, tamamen entegre bir sosyal ve kültürel sistemdir. Bu sistemde, tüm çalışanlar özgürce iletişim kurabilmekte ve kalite geliştirme araçları hakkında bilgi sahibi olmaktadır. İnsan ilişkileri ve istatistik gibi konularda uzman kişiler görevlendirilmekte ve karmaşık sorunların çözümü için işbirliği yapılmaktadır. Sosyal ve teknik uzmanlar birbirleriyle rahatlıkla iletişim kurabilmektedir. Kalite kültürü oluşturma süreci, uzun vadeli bir çaba gerektirmektedir. Ancak, bu çabanın sonucunda şirketler, kaliteye dayalı bir kültür oluşturarak müşteri memnuniyetini arttırabilmekte ve rekabet avantajı elde edebilmektedir. Kalite kültürü oluşturma sürecinde, dikkat edilmesi gereken temel yapıtaşları mevcuttur. Buna göre (Küçükali, 2009, s. 46):

- Kalite kültürü oluşturmak için öncelikle şirketin kalite hedefleri belirlenmelidir. Bu hedefler, işletmenin her seviyesinde açık bir şekilde paylaşılmalıdır.
- Kalite kültürünü oluşturmak için liderlerin desteği ve öncülüğü şarttır. Liderler, çalışanlara örnek olmalı ve bu konuda ciddi bir çaba sarf etmelidir.
- Çalışanların kendilerini geliştirmeleri için fırsat verilmeli ve yetkilendirilmelidir. Bu, çalışanların motivasyonunu arttıracak ve iş süreçlerinin daha efektif bir şekilde yönetilmesine yardımcı olacaktır.
- Çalışanların fikirlerine değer verilmesi ve katılımlarının teşvik edilmesi, kalite kültürünün oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır. Bu sayede, çalışanlar daha fazla sorumluluk alacak ve iş süreçlerinde daha aktif bir şekilde yer alacaklardır.
- Çalışanların başarıları takdir edilmeli ve ödüllendirilmelidir. Bu, çalışanların motivasyonunu arttıracak ve şirketin kalite kültürünü oluşturmaya yardımcı olacaktır.

Kalite bilinci, bir kurumda ürün ve hizmetlerin kalitesine verilen önemi ifade ettiğinden bilincin oluşması için birçok faktör etkili olabilmektedir. Bunlar (Irani ve diğerleri, 2004; Mani & Höfner, 2014; Gümüş, 2019):

- Liderlik: Bir kurumdaki liderlerin kaliteye olan yaklaşımları ve bu konudaki tutumları, çalışanların kalite bilincinin oluşmasında belirleyici bir rol oynar. Liderlerin kaliteye verdiği değer, kurum kültürünün kalite odaklı gelişmesine yardımcı olur.
- Eğitim: Kurum içerisindeki eğitim faaliyetleri, çalışanların kalite bilincinin gelişmesini sağlar. Bu eğitimler, kalite standartlarına uygun üretim ve hizmet süreçlerini öğretir ve çalışanlara kalite kontrol teknikleri hakkında bilgi verir.

- İletişim: Kalite bilinci oluşturmak için etkili bir iletişim stratejisi gereklidir. Çalışanlar arasındaki iletişim, yöneticilerle yapılan toplantılar, geribildirimler ve açık iletişim kanalları, kalite bilincinin gelişmesini sağlar.
- Ödüllendirme sistemi: Kaliteye verilen önemin artırılması için çalışanların kaliteli işler yapmaları ödüllendirilmelidir. Bu ödüllendirmeler, çalışanların motivasyonunu artırarak kalite bilincinin oluşmasına katkıda bulunur.
- Sürekli iyileştirme: Kalitenin sürekli olarak iyileştirilmesi, bir kurumda kalite bilincinin oluşması için önemlidir. Bu sürekli iyileştirme faaliyetleri, çalışanların kaliteye olan tutumlarını olumlu yönde etkiler ve kalite bilinci oluşturur.
- Müşteri memnuniyeti: Müşteri beklentilerini karşılamak ve memnuniyetini artırmak, kalite bilincinin gelişmesinde önemli bir faktördür. Çalışanlar, müşteri memnuniyetine odaklanarak kaliteli ürünler ve hizmetler sunmayı hedefleyerek kalite bilincinin oluşmasına katkıda bulunurlar.

#### **1.1.4. Sosyal İnovasyon ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk**

##### **1.1.4.1. İnovasyon Kavramı**

Türkçe’de yenilik ve yenileşim kelimelerinin karşılığı olan inovasyon, bu kelimelerin zihinde çağrıştırdığı anlamdan çok daha fazlasını ifade etmektedir. İnovasyon kelimesinin kökeni, Latince yenileştirmek veya değişikliğe uğratmak anlamına gelen *innovatus* kelimesinden gelmektedir. Yeni ürün veya hizmetlerin piyasaya sürülmesi; ürün veya hizmetlerin sunumunda iyileşmeye neden olan fikirlerin pratik uygulaması olarak tanımlanmaktadır. Oldukça geniş kapsama sahip olup günümüzün popüler kavramlarından birisi haline gelen inovasyon, Joseph Schumpeter tarafından kaleme alınan Ekonomik Gelişme Teorisi adlı kitabında ilk kez literatüre girmiştir. Schumpeter inovasyonu “kalkınmanın anahtarı” şeklinde ifade etmiştir (Schumpeter, 1942).

İnsan kaynaklarında inovasyon, mucit ve çevresi arasında iletişim sağlamak için kendini yönlendirme yeteneği, benzersizlik duygusu, öz saygı ve deneyime açıklıktır (Chi ve diğerleri, 2020, s. 2). Etkili liderlik ve yeni yönetim, proje geliştirme, ekip liderliği, çalışanların ve kuruluşun performansının iyileştirilmesi ve bilinen tüm yönetim işlevleriyle ilgili olan genel iyileştirme kavramından kaynaklanmaktadır (Bucciarelli, 2015, s. 36).

İnovasyon aynı zamanda bir fikri ticari değere dönüştürmek için bir dizi karar, faaliyet

ve önlem içeren bir süreçtir. Bu süreç tüm ürün, süreç veya hizmet fikirlerine uygulanabilmektedir. Örneğin, inovasyon yönetimi, mucitlerin tüm inovasyon döngüsünün zorluklarına yanıt vermelerini ve fikirlerini başarılı inovasyonlara dönüştürmelerini kolaylaştırmak için bir dizi önlem ve araç sağlamaya odaklanmaktadır (Karakas ve diğeri, 2017, s. 49).

İnovasyon, şirketin ve kurumun sürekli olarak şirkete hizmet edecek fikirler, kavramlar ve pratik buluşlar arama yeteneği olarak tanımlanabilmektedir. Ayrıca inovasyon, hizmetlerde de kullanılan üretim süreçlerinin ve operasyonel teknolojilerin ilerlemesini ve gelişmesini, yönetimde yenilikçi çözümleri, kuruluşun gelişimindeki ilerlemeyi ve en önemlisi bilgiye erişim yeteneğini içermektedir (Kozioł Nadolna, 2020).

İnovasyon, yeni fikirleri, insan kaynakları çabalarını, tasarımları, yöntemleri veya başka herhangi bir şeyi daha iyi, daha kolay ve daha yararlı bir şekilde geliştirme yeteneğidir. Buna göre inovasyon, başta hizmet şirketleri olmak üzere tüm kuruluşlar için sürdürülebilir bir rekabet değeri ve değişen bir çevre yaratmak için gereklidir. Daha fazla inovasyon yapan ve değişen ortamlara ve yeni yeteneklere yanıt veren şirketler daha başarılı olacak ve daha iyisini yapabilecektir. İnovasyon, kuruluşun geleceği için büyüyen ve değişen pazarları anlamak açısından hayati önem taşımaktadır (Duan ve diğeri, 2018, s. 323).

İnovasyon; yeni bir ürünün, yeni bir üretim metodunun sunulması, yeni bir pazarın açılması, yeni bir hammadde kaynağının bulunması ya da piyasada yeni bir pazar örgütlenmesidir. Yeni ve özgün fikirler geliştirmek ve bunları uygulamaktır. Bu fikirler, çözülmemiş sorunlara çözüm üretmek veya ortaya çıkan ihtiyaçları karşılamak amacıyla geliştirilebilmekte veya mevcuttaki ürün veya hizmeti daha iyi, daha kullanışlı, daha verimli ve insan için daha faydalı hale dönüştürmeye yönelik olabilmektedir. Bu fikirleri hayata geçirmek ve ortaya yeni bir ürün, yeni bir hizmet veya yeni iş yapma yöntemlerinin çıkarılması ve ardından bu ürün ve hizmetlerin satılması veya iş yapma yöntemlerinin uygulanması ile inovasyon gerçekleştirilmiş olmaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde inovasyonun, ekonominin tüm öge ve aktörleri açısından önem arz ettiği ve günümüz ekonomisine yön veren en önemli güç olduğu söylenebilmektedir. Hızla değişen 21. yüzyılda inovasyon fırsatlarını proaktif olarak gören ve bunlara göre hareket eden kurum, kuruluş, organizasyon ve ülkeler sadece hayatta kalmayacak, aynı zamanda en zorlu ekonomik koşullarda da başarılı bir şekilde geliştirmektedir. Bir diğer yönden halkla ilişkilerde kurum kültürüyle inovasyon arasında önemli bir ilişki

bulunmaktadır. Kurum kültürü, bir organizasyonun değerleri, iş yapma tarzı, iş birliği ve inovasyon gibi konulardaki tutumlarına yönelik bir yapıdır. İnovasyon ise, yeni fikirlerin geliştirilmesi, uygulanması ve hayata geçirilmesidir. Bir kurumun inovasyona açık olması, yani yeniliklere ve değişime karşı istekli olması, o kurumun kültüründen kaynaklanmaktadır. İnovasyon için gereken özellikler olan esneklik, risk alma cesareti, yaratıcılık, iletişim ve iş birliği, kurum kültürünün temel unsurları arasında yer almaktadır. Bu nedenle, halkla ilişkiler çalışmaları sırasında kurum kültürünün inovasyona olan etkisi göz önünde bulundurulmalıdır. İnovasyonun teşvik edildiği bir ortamda, halkla ilişkiler çalışmaları da daha başarılı ve yaratıcıdır. Eğer kurum kültürü değişime ve yeniliğe kapalıysa, halkla ilişkiler çalışmalarının da etkisi sınırlı kalabilmektedir.

#### **1.1.4.2. Sosyal İnovasyon Kavramı**

Yirminci yüzyılın başından 1980'lere kadar inovasyon terimi ya da kavramı sadece teknolojik inovasyonla ilişkilendirilmiş ya da eşanlamlı bir kavram olarak kabul görmüştür. 1858 yılında William Sargant, sosyal refahın artırılmasının ancak sağlıklı bir toplumla mümkün olabileceğinin altını çizmek için politik ve basit bir şekilde sosyal inovasyon terimini kullanmıştır. Ancak Sargant'ın sosyal inovasyon tanımından sonra terimin anlamı siyasi ve sosyal olmak üzere iki yönde kutuplaşmıştır. Siyasi yön devrimci ve cumhuriyetçi olmakla ilgiliyken, sosyal yön toplumsal değişimle ilgilidir (Day, 2004, s. 717). Daha sonraki dönemlerde Weber, Durkheim, Schumpeter, Tarde ve diğerleri gibi bazı bilim insanları toplumsal icat, toplumsal dönüşüm ve değişimi içeren bazı toplumsal değişim ve gelişim teorileri geliştirmiştir. Özellikle Joseph Schumpeter'in çalışmalarında, ekonomi ve teknolojik gelişmeler alanında inovasyon çalışmaları başlamıştır. Bilim dünyasında saygın ve baskın bir şekilde yer alan bu teoriler, siyasi hayatın yanı sıra edebiyat ve sosyal hayatta da etkinliklerini sürdürmeye uzun süre devam etmiştir (Godin, 2012).

Sosyal inovasyona olan ilginin kaybı, ideolojik ve analitik olarak, inovasyon ekonomisi tarafından uygulandığı şekliyle teknolojik inovasyona olan inancın artmasıyla gerçekleşmiştir. 1940'ların başından 1960'ların sonuna kadar artan teknolojik gelişmeler ve ekonomik inovasyon sonucunda inovasyon kavramı sadece teknolojik inovasyonla eşdeğer olarak nitelendirilen bir kavrama dönüşmüş ve sosyal inovasyon kavramı geçerliliğini yitirmiştir. 1960'lı ve 1970'li yıllarda aşağıdan yukarıya, sosyal ve ekonomik

özgürleşme hareketlerinin bir sonucu olarak sosyal inovasyon kavramı yeniden ortaya çıkmış ve toplumların olumlu yönde dönüşümünü konu alan bilimsel ve politik tartışmaların merkezinde yer almıştır. Bu dönemlerden itibaren, uygulayıcıların, politika yapıcıların, araştırma camiasının, toplumların şimdi ve gelecekte karşılaşacağı büyük zorluklarla başa çıkmak için yaygın sosyal inovasyona ihtiyaç duyacağına yönelik fikir birliği oluşmuştur (Giderler, 2019, s. 12).

Kavram üzerinde net ve kesin bir uzlaşma olmamakla birlikte, sosyal inovasyon kavramının derinlemesine ve çok boyutlu olarak incelenmesi sonucunda, dört temel özelliğin ön plana çıktığı anlaşılmaktadır. Buna göre öncelikle sosyal inovasyon, toplumun karşılaştığı ihtiyaç ve zorluklara sürdürülebilir çözümler veya uzun süreli sonuçlar elde etmeyi amaçlamaktadır. Başka bir deyişle, sonuçları doğrudan toplumla ilişkilendirilmelidir. Dolayısıyla sosyal inovasyon, sadece ticarileştirilebilen teknolojik gelişmelerle sınırlandırılacak inovasyon kavramının ötesindedir ve kendine has bazı özelliklere sahiptir. Bu özellikler sosyal inovasyonun sunduğu toplumsal refah yaratımı ile ilişkilendirilebilmektedir. Literatürde inovasyon kavramı ürün, hizmet veya süreçlerdeki yenilik veya yeniliğin ekonomik ve sosyal faydaya dönüştürülmesi ile ilgilidir ve yeniliğin ticarileştirilmesine vurgu yapmaktadır. Anlaşılacağı üzere sosyal inovasyon kapsamındaki yenilikler ya da yenilikçilik doğrudan bireylerin ya da toplumların sosyal ihtiyaçlarından doğmaktadır. Toplumun mücadele ettiği ya da zorlandığı bu sosyal ihtiyaçlar, nüfusun yaşlanması ya da işsizlik gibi örneklerle açıklanabilmektedir. Ayrıca sosyal inovasyonda paydaşların yanı sıra son kullanıcılar da iş birliğine dayalı inovasyon ağlarını kullanarak sürece doğrudan katılmaktadır (Giderler, 2019, s. 12). Bu işbirlikçi inovasyon ağlarında, sosyal inovasyonun yapısı ve işleyişi gereği kurumsal sınırların ve yetki alanlarının; ilgili paydaşlar ve son kullanıcılar tarafından aşılması gerekmektedir (Sepulveda, 2015). Ayrıca ilgili paydaşlar tasarım, hazırlık, üretim, sunum ve pazarlama süreçlerinin tamamında aktif ve katılımcıdır. Bilgi, enformasyon ve kaynaklarını, kendileriyle ilgili sonuçlar üretmek amacıyla paylaşılabilirlikleri için kullanmaktadır (Von Hippel, 2007).

Son olarak, sosyal inovasyon yeni sonuçların üretilmesinin yanı sıra inovasyon sürecini de ifade etmektedir. Bilim ve teknoloji odaklı ihtiyaçlar ve yeniliklerle ilgili olmanın ötesindedir. Toplumsal ihtiyaçları ve sosyal olarak yönlendirilen gereksinimleri öğrenme ve yansıtma süreçleriyle kavramsallaştırmaktadır. Sosyal inovasyonun başarısını ölçmek, inovasyon sonuçlarını veya çıktılarını hesaplamak kadar kolay

değildir. Karmaşıklığı ve sorunlu yapısı nedeniyle sosyal inovasyonun sonuçları veya çıktıları net bir şekilde değerlendirilememekte ve tanımlanamamaktadır. Ayrıca, doğası gereği, iş dünyasında inovasyonun temel aktörü firma iken, sosyal inovasyon, sosyal girişimlerdeki sağlayıcılar, sosyal hareketlerdeki savunucular ve iş dünyasındaki girişimcilerden oluşan daha geniş bir ağa sahiptir. Dolayısıyla toplumun tüm kesimleri, tüm katmanları ve onu kamusal kılan tüm unsurlar sosyal inovasyonun kilit aktörü olarak kabul edilebilmektedir (Greenhalgh ve diğerleri, 2004; Osborne ve diğerleri, 2009; Brown, 2010)

### **1.1.4.3. Sosyal Girişimcilik**

Girişimciliğin tanımı, girişimcinin Fransız ekonomisi tarafından bir görevi yerine getirmek için sorumluluk alan kişi olarak tanımlandığı 17.-18. yüzyıllara dayanmaktadır. 19. yüzyılda Jean-Baptiste Say girişimciyi, ekonomik kaynakları daha düşük bir alandan daha yüksek verimlilik alanına ve daha yüksek verime getirerek değer yaratan kişi olarak tanımlamıştır. Sosyal girişimcilik, sosyal ve girişimci faaliyetlerin iki eşit tarafı arasında etkileşim kuran disiplinler arası bir faaliyettir. Sosyal girişim uygulamaları çeşitli şekillerde hayata geçirilebilmektedir (Isaqzadeh, 2022, s. 16): Kar amacı gütmeyen girişimler olarak adlandırılan yenilikçi girişimler (1), sosyal misyonu olan bir iş girişimi (2), sosyal girişimcilik (3), hibrit kuruluşlar olarak adlandırılan kar amacı günden/gütmeyen kuruluşların bir karışımı (4), yerel toplumdaki gayri resmi dernekler (5).

Dees (1998)'in savunduğu gibi, modern kavramlar sosyal girişimciliğin anlamını genişletebilmektedir. Girişimci fikirlerin bir kaynağı olarak kişisel deneyimlerin, sosyal ihtiyaçların ve varlıkların önemli etkisini vurgulanmaktadır. Toplumda etkili ve olumlu değişiklikler yaratmak isteniyorsa, zaman, para ve enerji gibi yatırım yapılan kaynakların sosyal girişimcilikte etkin bir şekilde kullanılması gerektiği belirtilmektedir. Sosyal girişimcinin araştırma uygulamaları iki aşamalıdır: yeni bir kavram bulmak (1), bu kavramı gelecek vaat eden bir fırsata dönüştürmek (2). Sosyal girişimcilik, iş için bir pazar fırsatı bulunmadığında bile gelişmeyi güçlendirmekte ve teşvik etmektedir (Isaqzadeh, 2022, s. 17).

Sosyal girişimciliğin gerçek tanımı küresel ölçekte önemli bir tartışma konusudur. Büyük bir sosyal çevre için özgürlük, adalet ve hoşgörü gibi sosyal konulara odaklanma yeteneği, sosyal girişimcilik hakkında her türlü uzlaşmayı sağlayan en etkili

genellemedir. Bazı araştırmacılar girişimciliği kâr amacı gütmeyen bir kuruluşun girişim ilkelerini sağladığı bir prosedür olarak tanımlarken; diğerleri geleneksel girişimcilik, ardından kurumsal sosyal sorumluluk, sosyal inovasyonun bir sonucu veya ekonomik girişimcilikten daha fazlası olarak tanımlamaktadır (Dacin ve diğerleri, 2010).

Girişimcilik, daha önce birbirinden ayrı olan alanların kademeli olarak birleştirilmesidir. Önceleri sosyal kelimesi geleneksel sosyal politika, muhtaçlar, engelliler, çocuklar, kadınlar, işsizler ve yaşlılar gibi risk altındaki toplulukların desteklenmesiyle ilgili faaliyetlerle yakından ilişkilendirilmektedir. Günümüzde sosyal kelimesinin tanımı, sosyal açıdan olumlu bir etkiye sahip olan ve sağlık, çevre, eğitim, yenilikçi endüstriler, kültür, tarım, uluslararası teknoloji vb. gibi birçok farklı girişimcilik alanını etkileyen faaliyetleri içerecek şekilde genişletilmiştir (Isaqzadeh, 2022, s. 18). Yunus vd. (2010) işletmelerde sosyal sorumluluk ve kar maksimizasyonu üzerine özlü ve faydalı bir bakış açısı geliştirmiştir. Sade bir dille, şirketlerin temel amacının işletme sahiplerine fayda yaratmak olan kâr maksimizasyonu olarak bilindiğini, kâr amacı gütmeyen kuruluşların ise sosyal ihtiyaçları karşılamayı hedeflediğini açıklamıştır.

#### **1.1.4.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Sosyal İnovasyon**

Kurumsal sosyal inovasyon küresel stratejide önemlidir. Özellikle uluslararası şirketlerin sosyal sorumluluk sahibi olması beklenmektedir. Hem kurumsal hem de sosyal hedeflere ulaşmak için kurumsal amaç, itibar ve stratejiyi yerel gerçekler ve sosyal ihtiyaçlarla dengelemelidir (Husted & Allen, 2006). Bu nedenle sosyal inovasyon kavramının anlaşılması ve araştırılması önem arz etmektedir (Canestrino ve diğerleri, 2015; Herrera, 2015).

Canestrino vd. (2015)'e göre tüketicilerin sadece işlevsel ihtiyaçlarını değil, vatandaş olarak daha geniş isteklerini de karşılayan yeni ürün ve hizmetler bulmanın bir yoludur. Karın yanı sıra sosyal hedefler de elde etmek için firmaların bilgi birikiminin nasıl yönetileceğine odaklanmaktadır. Etkinliği, firmaların hem inovasyon için bilgiyi yönetme becerilerine hem de sosyal fayda elde etme eğilimlerine bağlıdır.

Herrera (2015)'a göre sosyal inovasyon, hissedar ve sosyal değer yaratmak için yeni bir kavram veya mevcut bir kavramın yeni bir uygulamasını kullanan ölçülebilir, tekrarlanabilir bir girişimdir. Fikir üretme, deneme ve uygulamanın önündeki itici güçlerin, kolaylaştırıcıların ve engellerin belirlenmesi, sosyal inovasyonun kurumsallaşmasının anlaşılması açısından kritik önem taşımaktadır.

Mirvis vd. (2018)' göre, şirketlerin aşağı yukarı diğer kurumsal yatırımlar gibi yönettiği, bir şirketi toplumsal açıdan ilgili Ar-Ge faaliyetlerine dahil eden ve kurumsal varlıkların tamamını eldeki zorluklara uygulayan stratejik bir yatırımı temsil etmektedir. Sosyal sorunlara sürdürülebilir bir çözüm sağlayan ve rekabet avantajı kaynağı olabilecek yeni bir şeyi birlikte yaratmak için bir firma içindeki işlevler arasında ve dış taraflarla daha derin bir iş birliğini ihtiva etmektedir.

Sosyal inovasyon kavramı, kurumsal düzeyde benimsendiğinde inovasyon sistemlerinin yapısını değiştirme, çalışanların motivasyonunu artırma ve rekabet avantajını artırmak için kurumsal kimlikleri ve stratejileri değiştirme potansiyeli ile hem hissedar hem de sosyal değer yaratmayı amaçlayan ve aynı zamanda toplumsal ihtiyaçlara çözüm getiren bir girişim olan kurumsal sosyal inovasyon (KSI) adını almaktadır (Canestrino ve diğerleri, 2015; Herrera, 2015). Kavram 1999 yılında oluşturulmuş ve şirketler ile sosyal sektör arasında stratejik ittifakların geliştirilmesini, toplumun kronik sorunlarını çözmek için enerji uygulamanın işletmenin kendi gelişimini güçlü bir şekilde teşvik ettiği ilkesine dayanarak her iki taraf için de karlı ve sürdürülebilir değişiklikler üretilmesini önermiştir (Kanter, 1999).

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı diğer kavramlardan türemiş ve onlarla iç içe geçmiştir. Kurumsal sosyal inovasyon, paylaşılan değer yaratma ve hibrit kuruluşlar ile ilişkilidir. Dış baskılara cevap vermeyi ve firmaların itibarını artırmayı amaçlayan hayırsever veya genel girişimlere daha fazla odaklandığı için kurumsal sosyal sorumluluktan farklıdır. Ancak kurumsal sosyal sorumluluk şirketlerin diğer kurumsal projeler gibi yönettiği, sosyal ihtiyaçlara sürdürülebilir bir çözüm sağlayan yeni bir şeyi birlikte yaratmak için bir firma içindeki işlevler ve dış taraflar (STK'lar, Hükümet vb.) arasında daha derin bir iş birliği yoluyla tüm varlıklarını ve uzmanlığını uyguladığı stratejik bir yatırımı temsil etmektedir. Ayrıca yeni gelir kaynakları üretmeyi ve rekabet avantajı kaynağı olabilecek daha sosyal içerikli bir inovasyon sistemi ve kurumsal kültür oluşturmayı amaçlamaktadır (Kanter, 1999; Herrera, 2015; Mirvis & Googins, 2018)

Kurumsal sosyal inovasyon paylaşılan değerlerin maliyetlere kıyasla karşılıklı, olumlu ekonomik ve toplumsal faydalara dayandığını ve bu nedenle uzun vadeli rekabet gücünün ayrılmaz bir parçası olduğunu savunmaktadır (Fearne ve diğerleri, 2012).

Kurumsal sosyal inovasyon, bir kurumun iş yapış şeklini yenilikçi ve sürdürülebilir bir şekilde değiştirmesidir. Bu değişiklikler genellikle çalışanların katılımıyla gerçekleşmekte ve kurumun toplumsal fayda sağlama amacını ön plana çıkarmayı

hedeflemektedir. Halkla ilişkiler ise kurumun kamuoyundaki imajını ve itibarını yönetmek için yaptığı faaliyetlerin tümüdür. Kurum kültürü kurumun değerleri, inançları, tutumları ve davranış kalıplarından oluşan yapıdır. Kurumsal sosyal inovasyon ve halkla ilişkiler arasındaki ilişki, kurumun toplumsal fayda sağlama amacını benimsemesi ve buna uygun bir kurum kültürü oluşturması ile ilgilidir. Kurumun toplumsal fayda sağlama amacı, halkla ilişkiler faaliyetlerinin temelini oluşturmaktadır. Eğer kurum kültürü bu amaç doğrultusunda şekillenirse, halkla ilişkiler faaliyetleri daha etkin ve başarılı olabilmektedir. Örneğin, bir kurumun sürdürülebilirlik ilkesine uygun uygulamalar gerçekleştirilerek topluma fayda sağlanması, bu uygulamaları halkla ilişkiler faaliyetleri ile duyurarak algısını artırması ve çalışanlarının da bu amaca uygun davranış sergilemesi, kurum kültürünün toplumla olan ilişkisinde büyük rol oynamaktadır. Bu üç faktör arasında uyumlu bir şekilde hareket ederek topluma fayda sağlamak, hedef kitesine ulaşmak ve itibarını korumak için daha etkin bir strateji oluşturabilmektedir (Canestrino ve diğerleri, 2015; Mirvis & Googins, 2018).

## 1.2. Amaç

Bu çalışmanın amacı organizasyonların kurum kültürü ve değerler haritasında kurumsal sosyal sorumluluk, sosyal inovasyon ve kurumsal sosyal inovasyon kavramlarını bir kurum kültürü ögesi olarak görüp görmediklerini incelemek ve kültür iletişimi yönetimi açısından bir model önerisi ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

**Araştırma Sorusu 1:** Kurumsal sosyal sorumluluk ve sosyal inovasyonu destekleyen komşu kavramların organizasyonların kültür ve değerlerindeki yeri ve etkisi nedir?

**Araştırma Sorusu 2:** Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ve sosyal inovasyon kapsamında ifade edilen değerler şirketlerin imaj, itibar, kurumsal kültür, iç ve dış hedef kitle faaliyetlerini nasıl etkilemektedir?

**Araştırma Sorusu 3:** Kurumsal sosyal sorumluluk ve sosyal inovasyon değerleri organizasyonların kültürüne ve stratejilerine nasıl yansımaktadır?

Bu araştırma soruları, organizasyonların sosyal inovasyon ve kurumsal sosyal sorumluluğa yaklaşımlarını, bu kavramların organizasyon kültüründeki yerini ve organizasyon performansı ile ilişkilerini belirlemek amacıyla oluşturulmuştur. Araştırma sonucu ortaya çıkan veriler, organizasyonların sürdürülebilir başarı için kurum kültürü,

sosyal inovasyon ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi faktörlere nasıl daha fazla odaklanabilecekleri konusunda somut veriler sağlayabilecektir.

### **1.3. Önem**

Bu araştırmanın önemi, sosyal inovasyon bakış açısının Türkiye'deki yönetim anlayışında ve kurumsal kültüründeki güncel durumunu ortaya koymaktır. Kurumsal kültür yönetimi, bir kurumun kültürel unsurlarını etkin bir şekilde yönetmesi ve kültürel değişiklikleri desteklemesi anlamına gelmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk ve sosyal inovasyon yaklaşımları, kurumsal kültür yönetimine büyük bir katkı sağlamaktadır. Bu yaklaşımlar, bir kurumun çalışanlarına yönelik değerleri, tutumları ve davranışları etkileyecek stratejiler geliştirmesine yardımcı olmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk ve sosyal inovasyonun, kurum kültürüne etkisi güncel tartışmalar içeren ve literatür olarak yeni bir araştırma konusudur. Bu kapsamda incelenen değerler, çalışan bağlılığı, motivasyonu, topluma katkı, sürdürülebilirlik ve inovasyon mekanizmalarının işlevini geliştirme gibi etkileri açısından kurum kültürünü yansıtmaktadır. Bu araştırmanın, kurumsal kültür yönetimi açısından kurumsal değerleri, tutumları ve davranışları etkileyecek stratejiler geliştirmeye yardımcı olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle, araştırma sonucu ortaya çıkacak verilerin kurumların daha sürdürülebilir bir geleceğe yönelik faaliyetlerini sürdürmelerine yardımcı olması ve hem literatüre hem de sektöre katkı sağlaması beklenmektedir.

Sonuç olarak, bu araştırma işletmelerin sosyal inovasyon ve kurumsal sosyal sorumluluk alanlarındaki faaliyetlerini halkla ilişkiler stratejileriyle entegre etmelerinin önemini vurgulamakta ve işletmelere bu alanda daha etkin bir şekilde hareket etme fırsatı sunmaktadır. Ayrıca, halkla ilişkiler disiplinine sosyal inovasyon ve kurumsal sosyal sorumluluk alanlarında daha fazla odaklanma ve araştırma yapma teşvikinde bulunmaktadır. Bu çalışmanın bulguları, işletmelerin topluma ve çevreye olan taahhütlerini yerine getirirken aynı zamanda işletme performansını artırmalarına yardımcı olabilir ve bu da daha sürdürülebilir ve toplumsal olarak sorumlu bir iş dünyasının oluşumuna katkı sağlayabilir.

### **1.4. Varsayımlar**

Aşağıda belirtilen detaylar, bu çalışmanın gerçekleştirilmesi açısından varsayım

olarak belirlenmiştir:

- Araştırma kapsamında içerik analizi yöntemiyle elde edilen verilerin anlamlı olduğu varsayılmaktadır.

## **1.5. Sınırlılıklar**

Bu araştırma kapsamında bazı sınırlılıklar belirlenmiştir.

- Araştırma İSO 500 2021 listesinde yer alan şirketlerin verileri ile sınırlıdır.
- Araştırma çerçevesinde örneklem olarak seçilen şirketlerin web sitelerinde yer alan misyon, vizyon ve değerleri ile sınırlıdır.

## **2. YÖNTEM**

### **2.1. Araştırmanın Yöntemi**

Bir araştırma kapsamında elde edilen verilerin değerlendirilmesi açısından kullanılan yöntem kritik önem taşımaktadır. Bu araştırmada nitel veri analizi yöntemlerinden içerik analizi yöntemi kullanılmıştır.

Nitel içerik analizi, metinsel verilerin içeriğinin öznel değerlendirilmesine dayalı bir inceleme yaklaşımıdır. Bu çerçevede yöntem, temaların ve örüntülerin belirlenmesi ile kodlama işlemlerinin sistematik şekilde sınıflandırılması ve metinler ile onların spesifik bağlamlarının bütünleşmiş bir perspektifi şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Nitel içerik analizi, bir metinde bulunan açık ya da gizli anlamları, temaları ve yapıları değerlendirmek adına sadece kelime sayma veya metinlerden objektif içerik türetme yaklaşımını aşmaktadır. İçerik analizi yöntemi, araştırmacıya sosyal gerçekliği öznel fakat bilimsel bir bakışla değerlendirme olanağı tanımaktadır. Bu çerçevede, nitel içerik analizi, yorumlayıcı bir paradigma ile yürütülerek değerli bir seçenek olarak öne çıkmaktadır (Sallan Gül ve Nizam, 2021).

İçerik analizinin kökenleri, sembol ve dilin bilinçli bir şekilde kullanılmasının başlangıcına kadar geri gitmektedir. Max Weber'in 1910 yılında gerçekleştirilen Alman Sosyoloji Derneği Toplantısı'nda gazetelerin içeriğinin incelenmesi yönündeki teklifi, içerik analizinin bir sosyal bilimler araştırma tekniği olarak ortaya çıkışının miladı olarak kabul edilmektedir. İçerik analizi ifadesi literatürde ilk defa 1940'ta yer bulmuştur. Bu tarihsel süreç içerisinde 'örneklem birimi', 'kategori' ve 'kodlama arasındaki tutarlılık' gibi kavramlar, içerik analizinin temelini oluşturan ve nicel yaklaşıma dayanan diğer

terimlerle birlikte ortaya çıkmıştır. 1940'ların sonlarına doğru içerik analizi, daha belirgin bir şekilde nicel ve istatistiksel bir nitelik kazanmıştır. İçerik analizinin evriminde, klasik nicel içerik analizi ile nitel içerik analizi arasında uygulanan metodolojik yaklaşımlar ve veri analizi prosedürlerinin temelinde ayrıştığı gözlemlenmektedir (Toker, 2022).

İçerik analizi, incelenen materyalin objektif, ölçümlenebilir ve doğrulanabilir karakteristiklerini değerlendirme kapasitesiyle önem kazanmaktadır. Araştırma sürecinde kritik olan, araştırmacının ele alınan konuyla ilgili kriterlerin belirgin ve istatistiksel analiz açısından validasyonuna sahip olmasıdır. İçerik analizi yaklaşımı, istatistiksel verilere dayanarak derinlemesine yorumlar yapma fırsatı da sunmaktadır. İstatistiksel verilerin entegrasyonu, araştırmacının sistematik ve tarafsız değerlendirmeler gerçekleştirmesine olanak tanımaktadır. Bu metodolojik yaklaşımda takip edilmesi gereken belirli aşamalar aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Çilingir, 2017):

- **Araştırma Probleminin Tanımlaması:** İçerik analizinin başlangıç aşamasında araştırma soruları kritik bir rol oynamaktadır. Bu sebeple, temel bir literatür incelemesi aracılığıyla önceki çalışmalar değerlendirilerek araştırma probleminin tanımlanması sağlanmaktadır. Çalışmada hangi konuların incelenmeye değer olduğunu ve bu çerçevede hangi soruların daha derinlemesine ve anlamlı olacağını bağımsız bir şekilde belirlenmesi sağlanmaktadır.
- **Araştırma Örnekleminin Belirlenmesi:** Örneklemin araştırma popülasyonunu yeterli bir şekilde yansıtması önemlidir. İçerik analizi bağlamında örneklem seçimi, birçok yönüyle saha araştırmalarında kullanılan örnekleme yöntemleriyle benzerlik göstermektedir. Örneklemi tanımlamak, araştırmacının genel popülasyona dair bilgileri, bu popülasyonu temsil eden alt birimler üzerinden değerlendirmesine olanak tanımaktadır. Bir araştırmada geniş bir popülasyonu onu yeterince yansıtan daha sınırlı birimlerle temsil etmek gerekmektedir.
- **Araştırma Kategorilerinin Oluşturulması:** Nitel içerik analizinde, araştırma sorusuyla uyumlu kategori oluşturma ve tanımlama süreci kritik bir rol oynamaktadır. Araştırma sorusunun doğru tanımlanması, kategorilerin daha bütünleşmiş bir şekilde belirlenmesine yardımcı olur. İçerik analizi metodolojisi çerçevesinde kategori sınıflandırmasının en kritik aşaması, sınıflandırmanın araştırmanın özünü doğru bir şekilde

yansıtmasıdır.

- **Kodlama Cetvelinin Oluşturulması:** Araştırmanın kodlama sürecinde, elde edilen veriler detaylı bir şekilde değerlendirilmekte, birimlere bölünmekte ve her birimin kavramsal değeri belirlenmektedir. Bu çerçevede araştırma verileri kavramsal olarak anlamlı yapıya sahip segmentlere ayrılarak kodlanmaktadır. Kodlama aşamasında, verilerin hangi kriterlere göre semantik birimlere bölüneceği, bu birimlere ne tür kodların atanacağı ve belirlenen segmentlerin benzer kodlamalarla nasıl organize edileceği göz önünde bulundurulmaktadır.
- **Kodlama Cetvelinin Sınanması ve Güvenilirliğin Ölçülmesi:** Araştırmanın güvenilirliği, aynı koşullar altında benzer sonuçların elde edilmesiyle ilişkilendirilmektedir. Bu durum, araştırmanın objektifliğinin korunmasına katkıda bulunmaktadır.
- **Verilerin Çözümlemesi:** Detaylı şekilde sunulan verilerin, araştırmacı tarafından analiz edilip birtakım çıkarımlarda bulunulması, içerik analizinin nihai aşamasını oluşturmaktadır. Araştırmacı, inceleme sürecinde bilgi elde etme pratiğinin bir bileşenidir ve araştırmacının bu konudaki bakış açısı önem taşımaktadır. Bununla birlikte, araştırmacının bakış açısı ile verilerin tanımı ile tutarlı olmalıdır.

Araştırma kapsamında yukarıdaki aşamaları içeren sistematik bir yaklaşım izlenmiştir. Çalışmanın amacı şirketlerin değerler haritasında sosyal inovasyonun bir kurum kültürü ögesi olarak ne şekilde algılandığını incelemek ve kültür iletişimi yönetimi açısından bir model önerisi sunmaktır. Konu hakkında detaylı bir literatür taraması yapılmış ve araştırma soruları net olarak ortaya konulmuştur. Çalışmanın evreni İSO 500 2021 listesinde yer alan şirketler olup örneklem kurumsal değerlerini tanımlayan 64 şirketten oluşmaktadır.

### 2.1.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Çalışmanın evreni İSO 500 2021 listesinde yer alan şirketler olup örneklem kurumsal değerlerini tanımlayan 64 şirketten oluşmaktadır. Örneklemenin evreni Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşunu listeleyen ve İstanbul Sanayi Odası tarafından 1968 yılından beri her yıl düzenli olarak yayınlanan İSO 500 listesinin 2021 yılı araştırmasına

dayanmaktadır. Türkiye’de sanayi sektörü odağında yapılan en kapsamlı çalışmalardan biri olan İSO 500 listesi sektörün gelişimini izlemek açısından da önem taşımaktadır. Bu amaçla evren olarak İSO 500 listesi seçilmiştir.

Çalışma kapsamında İSO 500 2021 listesinde yer alan 500 firmanın web sitelerinde yer alan misyon, vizyon ve değerleri incelenmiş ve en sık kullanılan kavramlar listelenmiştir. Bu 500 şirket arasından kurum değerlerini detaylı olarak açıklayan 64 şirket amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Amaçlı örnekleme, olasılığa dayanmayan bir örnekleme tekniği olup ilgili metot, araştırma hedeflerine uygun olarak bilgi yoğunluğu yüksek vakaların seçilmesini ve bu vakaların detaylı bir şekilde incelenmesini mümkün kılmaktadır (Şahan, H. ve Uyangör, N., 2021).

### **2.1.2. Araştırmanın Veri Toplama Aracı**

Bu çalışmanın verilerini İSO 500 2021 listesinde yer alan web sitelerinin misyon, vizyon ve değerleri bölümlerinde yer alan metinler oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamında içerik analizi yöntemi kullanılarak çalışmaya uygun olarak geliştirilmiş kategoriler kullanılmıştır. Kategorilerin homojenliğine, amaca uygun, anlamlı, ayırt edici ve objektif olmalarına dikkat edilmiştir (Çilingir, 2017).

Çalışma kapsamındaki kategoriler kurumsal sosyal sorumluluk, sosyal sorumluluk, sürdürülebilirlik, toplumsal (fayda, katkı, değer, duyarlılık, dönüşüm), inovasyon/inovatif/yenilik, girişimcilik, katılımcılık, kalkınma olarak belirlenmiştir. Bu kategoriler derinlemesine bir literatür taraması sonrasında sosyal inovasyona en yakın komşu kavramlar olduklarından dolayı seçilmiştir. Kategori oluşturma sürecinde, amaçla uyumlu olmaları, birbirlerini bütünüleyici nitelikte olmaları ve karşılaştırılabilir özelliklere sahip olmaları konularına özen gösterilmiştir.

## **3. BULGULAR VE YORUM**

Araştırma kapsamında "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu (İSO 500) 2021" listesinde yer alan şirketler incelenmiştir. Çalışmaya konu evren olarak seçilen İSO 500 Listesi, Türkiye'nin sanayi sektöründeki en önde gelen kuruluşlarını belirleyerek ve bu işletmelerin boyutlarını analiz ederek Türk sanayinin ilerleyişi hakkında bilgi sağlayarak gelecek stratejilerinin oluşturulmasına yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Çalışmada İSO

500 2021 Listesi evreninden kurum değerlerini detaylı olarak tanımlayan 64 şirket amaçlı rasgele örneklem yöntemi ile sistematik olarak seçilmiş ve araştırmanın amacı doğrultusunda içerik analizine tabi tutulmuştur (Marshall & Rossman, 2014). Çalışmada şirketlerin sektörler bazında kategorizasyonu yapılmış ve web sitelerinde kurumsal özellikleri yansıtan misyon, vizyon ve değerler sosyal inovasyon ve komşu kavramları çerçevesinde içerik analizi ile değerlendirilmiştir.

Çalışma kapsamında İSO 500 2021 Listesinde yer alan tüm şirketlerin kurumsal web siteleri detaylı olarak incelenmiştir. Bu incelemede kurumsal değerler analizi gerçekleştirilmiştir. Kurumsal değerlerini maddeler halinde açıklayan şirketler kapsamında seçilen örneklem, kurumsal kültür ve değerler doğrultusunda kategorilere bölünerek değerlendirilmiştir.

Araştırma içerisinde yer alan tablolarda örneklem içerisinde yer alan şirketlerin değerleri ve sosyal inovasyon ile ilişkileri kategorilere ayrılarak analiz edilmiştir. Şirketlerin kurumsal web siteleri incelenerek gerçekleştirilen çalışma kapsamında misyon, vizyon ve değerlerine ilişkin veriler site haritası, şirket faaliyet raporları ve sürdürülebilirlik raporları taranarak yapılmıştır. Bu çerçevede şirketlerin bazılarının kurumsal değerlerini daha detaylı açıkladığı, pek çoğunun ise bu değerleri düzensiz bir şekilde yayınladığı ya da hiç yer vermediği bulgusuna ulaşılmıştır. Analize ilişkin tablolar örneklemde yer alan 64 şirketin İSO 500 2021 listesindeki konumları, sektörleri, sektör içindeki konumları kapsamında incelenmiştir. İlgili şirketler bu tez çalışması kapsamında Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS), Sosyal Sorumluluk, Sürdürülebilirlik, Toplumsal (Fayda-Katkı-Değer-Duyarlılık-Dönüşüm vb.), inovasyon/İnovatif/Yenilik, Girişimcilik, Katılımcılık, Kalkınma kodları ile analiz edilmiş olup, bu araştırma, sosyal inovasyonun Türkiye sanayisinde öne çıkan yönetim kültürlerindeki durumunu ortaya koymayı amaçlamaktadır.

### 3.1. Araştırma Örneklemine İlişkin Genel Veriler

**Tablo 2.** *Örneklem Net Satış Değerleri ve Sıralanması*

Sıra	Firma Adı	Net Satış Tutarı (TL)	Net Satışlar Genel Sıra No	Web Adresi
1	Star Rafineri A.Ş.	55.948.713.184	3	www.starrafineri.com.tr
2	Arçelik A.Ş.	46.373.407.606	6	www.arcelik.com
3	TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.	31.991.552.801	10	www.tofas.com.tr

**Tablo 3. Örneklemin Net Satış Değerleri ve Sıralanması (Devamı)**

4	Mercedes-Benz Türk A.Ş.	21.477.736.641	17	www.mercedes-benz.com.tr
5	BSH Ev Aletleri San. ve Tic. A.Ş.	20.365.443.980	18	www.bsh-group.com.tr
6	Sasa Polyester Sanayi A.Ş.	15.147.767.420	23	www.sasa.com.tr
7	Kardemir Karabük Demir Çelik San. ve Tic. A.Ş.	14.251.188.314	26	www.kardemir.com
8	Enerjisa Enerji Üretim A.Ş.	14.080.962.008	27	www.enerjisauretim.com.tr
9	Aygaz A.Ş.	13.384.555.699	30	www.aygaz.com.tr
10	Bosch San. ve Tic. A.Ş.	12.711.727.570	31	www.bosch.com.tr
11	Tatmetal Çelik San. ve Tic. A.Ş.	11.103.257.762	37	www.tatmetal.com.tr
12	Unilever San. ve Tic. T.A.Ş.	10.677.964.820	41	www.unilever.com.tr
13	Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü	9.997.780.379	42	www.etimaden.gov.tr
14	AKSA Akrilik Kimya Sanayii A.Ş.	9.214.078.856	47	www.aksa.com
15	Hayat Kimya Sanayi A.Ş.	9.005.985.671	48	www.hayat.com.tr
16	Toros Tarım San. ve Tic. A.Ş.	7.534.038.450	60	www.toros.com.tr
17	Bunge Gıda San. ve Tic. A.Ş.	6.920.384.178	63	www.bunge.com.tr
18	Borusan Mannesmann Boru San. ve Tic. A.Ş.	6.133.809.968	70	www.borusanmannesmann.com
19	Posco Assan TST Çelik Sanayi A.Ş.	5.553.369.907	80	www.poscoassan.com.tr
20	Banvit Bandırma Vitaminli Yem Sanayi A.Ş.	5.213.295.739	86	www.banvit.com
21	Ravago Petrokimya Üretim A.Ş.	5.212.945.495	87	www.ravagopetrokimya.com
22	Sarten Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.	4.753.969.576	94	www.sarten.com.tr
23	Kipaş Mensucat İşletmeleri A.Ş.	4.702.183.537	96	www.kipas.com.tr
24	Mescier Demir Çelik San. ve Tic. A.Ş.	4.644.608.219	100	www.mescierdc.com.tr
25	Indorama Ventures Corlu Pet Sanayi A.Ş.	4.552.639.318	103	www.indoramaventures.com
26	Mega Metal San. ve Tic. A.Ş.	4.368.668.379	108	www.megametal.com.tr
27	JTI Tütün Ürünleri Sanayi A.Ş.	4.088.298.857	115	www.jti.com
28	İçdaş Elektrik Enerjisi Üretim ve Yatırım A.Ş.	3.968.733.285	118	www.icdas.com.tr
29	Limak Çimento San. ve Tic. A.Ş.	3.641.308.345	134	www.limakcimento.com
30	Yazaki Otomotiv Yan San. ve Tic. A.Ş.	3.494.259.360	140	www.yazaki.com.tr
31	Honda Türkiye A.Ş.	3.262.170.752	148	www.honda.com.tr
32	Çimsa Çimento San. ve Tic. A.Ş.	3.226.974.996	150	www.cimsa.com.tr
33	Eczacıbaşı Yapı Gereçleri San. ve Tic. A.Ş.	3.151.046.663	154	www.vitra.com.tr
34	YATAŞ Yatak ve Yorgan San. Tic. A.Ş.	2.893.234.590	181	www.yatas.com.tr
35	Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri A.Ş.	2.869.446.783	185	www.prysmiangroup.com
36	Pınar Süt Mamülleri Sanayii A.Ş.	2.857.749.787	186	www.pinar.com.tr
37	Aves Enerji Yağ ve Gıda Sanayi A.Ş.	2.809.369.698	189	www.avesas.com
38	Kaleseramik Çanak Kalebodur Seramik San. A.Ş.	2.745.245.501	194	www.kale.com.tr
39	RWE & Turcas Güney Elektrik Üretim A.Ş.	2.707.059.920	198	www.rwe.com.tr

**Tablo 4. Örneklemin Net Satış Değerleri ve Sıralanması (Devamı)**

40	Abalıoğlu Yem Sanayi A.Ş.	2.701.068.639	200	www.abaliogluyem.com.tr
41	Mitaş Endüstri San. Tic. A.Ş.	2.436.988.515	219	www.mitasindustry.com
42	DYO Boya Fabrikaları San. ve Tic. A.Ş.	2.292.409.559	241	www.dyo.com.tr
43	Kahramanmaraş Kağıt San. ve Tic. A.Ş.	2.272.422.394	245	www.kmkpaper.com
44	Şireci Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	2.234.198.259	249	www.sireci.com.tr
45	Elita Gıda San. ve Tic. A.Ş.	2.103.653.042	267	www.elitagida.com.tr
46	Sampa Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.	2.088.716.475	270	www.sampa.com
47	Aunde Teknik Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	2.034.145.956	278	www.aundeteknik.com.tr
48	Teknorot Otomotiv Ürünleri San. ve Tic. A.Ş.	2.027.421.755	279	www.teknorot.com
49	Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş.	2.020.318.776	282	www.anadoluefes.com
50	Sedef Gemi İnşaatı A.Ş.	1.988.862.425	289	www.sedefshipyard.com.com
51	Hektaş Ticaret T.A.Ş.	1.932.635.181	296	www.hektas.com.tr
52	Şık Makas Giyim San. ve Tic. A.Ş.	1.905.266.076	298	www.crossjeans.com
53	Sanko Enerji San. ve Tic. A.Ş.	1.857.088.747	305	www.sankoenerji.com.tr
54	CMS Jant Sanayi A.Ş.	1.803.564.970	314	www.cmsjant.com.tr
55	Teksan Jeneratör Elektrik San. ve Tic. A.Ş.	1.774.748.893	320	www.teksan.com
56	Turkuaz Polyester Reçine Kimya San. Tic. Ltd. Şti.	1.619.580.517	346	www.turkuazpolyester.com.tr
57	Bifa Bisküvi ve Gıda Sanayi A.Ş.	1.520.166.906	359	www.bifa.com.tr
58	Alp Havacılık San. ve Tic. A.Ş.	1.478.207.210	370	www.alp.com.tr
59	Söğütsen Seramik San. İnşaat Maden. İth. İhr. A.Ş.	1.390.402.873	395	www.sogutsenseramik.com.tr
60	Yorglass Cam San. ve Tic. A.Ş.	1.323.615.383	417	www.yorglass.com
61	Tümosan Motor ve Traktör Sanayi A.Ş.	1.112.671.596	459	www.tumosan.com.tr
62	Bak Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.	1.051.708.986	483	www.bakambalaj.com.tr
63	Cevher Jant Sanayii A.Ş.	1.045.376.061	487	www.cevher.com
64	Ferro Döküm San. ve Dış Tic. A.Ş.	1.017.131.520	495	www.ferrodokum.com.tr

Tablo 2’de yer alan İSO 500 2021 Listesi evreninden seçilen 64 şirketin net satış değerleri ve listedeki konumları konusunda genel bir çerçeve çizilmiştir. Tablo, İSO 500 2021 listesinde yer alan şirketlerin net satış değerlerini, listedeki konumlarını ve incelenen web sitelerini göstermektedir. Bu değerler, şirketlerin büyüklüğünü ve ekonomik performansını yansıtmaktadır. Yüksek net satış değeri olan şirketler, genellikle daha büyük ve sektöründe lider organizasyonlar olarak ön plana çıkmaktadır. Çalışmada ilgili şirketlere ait web siteleri, sosyal inovasyon yaklaşımları ekseninde, kurumsal kültürleri, değerleri, sosyal sorumluluk anlayışları ve inovasyon yaklaşımları kapsamındaki durumlarını daha ayrıntılı bir şekilde anlamak için incelenmiştir.

**Tablo 5. Örneklemin Sektörlere Göre Dağılımı**

Sıra	Sektör	Seçilen Şirketler
1	Petrol Ürünleri Sanayi	Star Rafineri A.Ş. Aygaz A.Ş.
2	Taşıt Araçları Sanayi	TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. Mercedes-Benz Türk A.Ş. Bosch San. ve Tic. A.Ş. Yazaki Otomotiv Yan San. ve Tic. A.Ş. Honda Türkiye A.Ş. Sampa Otomotiv San. ve Tic. A.Ş. Aunde Teknik Tekstil San. ve Tic. A.Ş. Teknorot Otomotiv Ürünleri San. ve Tic. A.Ş. Sedef Gemi İnşaatı A.Ş. CMS Jant Sanayi A.Ş. Alp Havacılık San. ve Tic. A.Ş. Cevher Jant Sanayii A.Ş.
3	Demir-Çelik Ana Metal Sanayi	Kardemir Karabük Demir Çelik San. ve Tic. A.Ş. Tatmetal Çelik San. ve Tic. A.Ş. Borusan Mannesmann Boru San. ve Tic. A.Ş. Posco Assan TST Çelik Sanayi A.Ş. Mescier Demir Çelik San. ve Tic. A.Ş.
4	Elektrik Makineleri, Aletleri ve Cihazları Sanayi	Arçelik A.Ş. BSH Ev Aletleri San. ve Tic. A.Ş. Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri A.Ş. Teksan Jeneratör Elektrik San. ve Tic. A.Ş.
5	Demir-Çelik Dışında Ana Metal Sanayi	Mega Metal San. ve Tic. A.Ş. Ferro Döküm San. ve Dış Tic. A.Ş.
6	Ana Kimya Sanayi	Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü Toros Tarım San. ve Tic. A.Ş. Ravago Petrokimya Üretim A.Ş. Indorama Ventures Corlu Pet Sanayi A.Ş. Turkuaz Polyester Reçine Kimya San. Tic. Ltd. Şti.
7	Diğer Kimyasal Ürünler Sanayi	Sasa Polyester Sanayi A.Ş. AKSA Akrilik Kimya Sanayii A.Ş. Hayat Kimya Sanayi A.Ş. DYO Boya Fabrikaları San. ve Tic. A.Ş. Hektaş Ticaret T.A.Ş.
8	Cam ve Camdan Mamul Eşya Sanayi	Yorglass Cam San. ve Tic. A.Ş.
9	Makine Sanayi (Elektrikli Olanlar Hariç)	Tümosan Motor ve Traktör Sanayi A.Ş.

**Tablo 6. Örneklemin Sektörlere Göre Dağılımı (Devamı)**

10	Gıda Maddeleri Sanayi	Unilever San. ve Tic. T.A.Ş.
		Bunge Gıda San. ve Tic. A.Ş.
		Banvit Bandırma Vitaminli Yem Sanayi A.Ş.
		Pınar Süt Mamülleri Sanayii A.Ş.
		Aves Enerji Yağ ve Gıda Sanayi A.Ş.
		Abalıoğlu Yem Sanayi A.Ş.
		Elita Gıda San. ve Tic. A.Ş.
		Bifa Bisküvi ve Gıda Sanayi A.Ş.
11	Kağıt ve Kağıt Ürünleri Sanayi	Kahramanmaraş Kağıt San. ve Tic. A.Ş.
12	Elektrik Sektörü	Enerjisa Enerji Üretim A.Ş.
		İçdaş Elektrik Enerjisi Üretim ve Yatırım A.Ş.
		RWE & Turcas Güney Elektrik Üretim A.Ş.
		Sanko Enerji San. ve Tic. A.Ş.
13	Metal Eşya Sanayi	Sarten Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.
		Mitaş Endüstri San. Tic. A.Ş.
14	İçki Sanayi (Alkollü ve Alkolsüz)	Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş.
15	Tütün İşleme Sanayi	JTI Tütün Ürünleri Sanayi A.Ş.
16	Dokuma Sanayi	Kipaş Mensucat İşletmeleri A.Ş.
		Şireci Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
17	Taş ve Toprağa Dayalı Diğer Sanayi	Limak Çimento San. ve Tic. A.Ş.
		Çimsa Çimento San. ve Tic. A.Ş.
18	Başka Yerde Sınıflandırılmamış Plastik Ürünler Sanayi	Bak Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.
19	Çanak, Çömlek, Çini, Porselen Sanayi	Eczacıbaşı Yapı Gereçleri San. ve Tic. A.Ş.
		Kaleseramik Çanakkale Kalebodur Seramik Sanayi A.Ş.
		Söğütsen Seramik Sanayi İnşaat Madencilik İth. İhr. A.Ş.
20	Giyim Eşya Sanayi	Şık Makas Giyim San. ve Tic. A.Ş.
21	Ağaç, Mobilya ve Mefruşat Sanayi	YATAŞ Yatak ve Yorgan San. Tic. A.Ş.

Tablo 3'te İSO 500 2021 sıralamasında yer alan şirketlerden seçilen örneklemin sektörlere göre dağılımı sunulmuştur. Bu tablo örnekleme incelenen şirketlerin farklı sektörlerde faaliyet gösterdiğini ortaya koymaktadır. Tablo çerçevesinde örnekleme yer alan şirketler 21 farklı sektörde faaliyette bulunmaktadır. Değerlerini detaylı olarak yansıtan en büyük sektör 12 veri ile taşıt araçları sanayi olarak karşımıza çıkmaktadır ve 8 veri ile bu sektörü gıda maddeleri sanayi izlemektedir. Örnekleme temsiliyeti açısından demir-çelik ana metal sanayi, ana kimya sanayi ve diğer kimyasal ürünler sanayi ise 5'er veri ile üçüncü sırada yer almaktadır. Bu kapsamda petrol ürünleri sanayi, taşıt araçları sanayi, elektrik makineleri ve aletleri sanayi gibi bazı sektörler, örneklemin içinde daha fazla temsil edilmektedir. Bununla birlikte, cam ve camdan mamul eşya sanayi, giyim eşya sanayi, ağaç, mobilya ve mefruşat sanayi gibi diğer sektörler de örnekleme dahil

edilmiştir. Bu sektörel çeşitlilik, farklı sektörler arasındaki farklılıkları veya benzerlikleri analiz etmek açısından önemli bir veri sağlamaktadır. Ayrıca örneklemin sektörel dağılımı, farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin kurumsal kültür, sosyal sorumluluk ve sosyal inovasyon yaklaşımları arasında farklılıklar olabileceğini yansıtmaktadır. Bu nedenle, Tablo 3’de sunulan sektörel analizler, araştırmannın bulgularını daha iyi anlamak ve kapsamlı bir bakış açısı elde etmek için önemli bir çerçeve sunmaktadır.

**Tablo 7. Örneklemin Aynı Sektörde Olanlara Oranları**

No	Sektör Adı	Örnekleme için Seçilen Şirket Sayısı	İSO 500 Altında Şirket Sayısı	Örnekleme Oranı
1	Petrol Ürünleri Sanayi	2	4	50,00%
2	Taşıt Araçları Sanayi	12	47	25,53%
3	Demir-Çelik Ana Metal Sanayi	5	50	10,00%
4	Elektrik Makineleri, Aletleri ve Cihazları Sanayi	4	28	14,29%
5	Demir-Çelik Dışında Ana Metal Sanayi	2	24	8,33%
6	Ana Kimya Sanayi	5	20	25,00%
7	Diğer Kimyasal Ürünler Sanayi	5	20	25,00%
8	Cam ve Camdan Mamul Eşya Sanayi	1	5	20,00%
9	Makine Sanayi (Elektrikli Olanlar Hariç)	1	15	6,67%
10	Gıda Maddeleri Sanayi	8	89	8,99%
11	Kağıt ve Kağıt Ürünleri Sanayi	1	15	6,67%
12	Elektrik Sektörü	4	16	25,00%
13	Metal Eşya Sanayi	2	17	11,76%
14	İçki Sanayi (Alkollü ve Alkolsüz)	1	4	25,00%
15	Tütün İşleme Sanayi	1	2	50,00%
16	Dokuma Sanayi	2	43	4,65%
17	Taş ve Toprağa Dayalı Diğer Sanayi	2	11	18,18%
18	Başka Yerde Sınıflandırılmamış Plastik Ürünler San.	1	14	7,14%
19	Çanak, Çömlek, Çini, Porselen Sanayi	3	5	60,00%
20	Giyim Eşya Sanayi	1	12	8,33%
21	Ağaç, Mobilya ve Mefruşat Sanayi	1	5	20,00%
	<b>TOPLAM</b>	<b>64</b>	<b>446</b>	<b>14,35%</b>

Tablo 4, İSO 500 2021 sıralamasında yer alan şirketlerden seçilen örneklemin, farklı sektörlerdeki şirketlere göre dağılımı incelenmektedir. Tablodan elde edilen verilere dayanarak, örneklemin aynı sektördeki şirketlere oranları hesaplanmıştır. Elde edilen verilere göre, örnekleme dahil edilen şirketlerin çeşitli sektörlerden geldiği görülmektedir. Örneğin, petrol ürünleri sanayi ve tütün işleme sanayi gibi bazı sektörlerde

örneklemin oranı yüksekken, dokuma sanayi ve başka yerde sınıflandırılmamış plastik ürünler sanayi gibi diğer sektörlerde oran daha düşüktür. Sektörel analiz, örneklemin sektörel dağılımının araştırmaya etkisini anlamak için önemlidir. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin kültür, değerler, sosyal sorumluluk yaklaşımları ve inovasyon stratejileri gibi faktörlerde farklılıklar yaratabilmektedir. Bu nedenle, sektörel analiz, araştırmanın bulgularını daha kapsamlı bir şekilde yorumlamak ve sonuçları daha etkili bir şekilde analiz etmek için vurgulanmıştır. Toplamda, örnekleme dahil edilen 64 şirket, İSO 500 altında yer alan 446 şirketin %14,35'ini temsil etmektedir. Örneğin, Petrol Ürünleri Sanayi sektöründe yer alan şirketlerden örnekleme 2 şirket dahil edilmiştir. İSO 500 altında ise toplamda 4 şirket bulunmaktadır. Bu durumda, örneklemin bu sektördeki şirketlere oranı %50,00 olarak hesaplanmıştır. Benzer şekilde diğer sektörler için de aynı hesaplamalar yapılmıştır. Örneğin, Taşıt Araçları Sanayi ve Ana Kimya Sanayi gibi sektörlerde örneklemin daha yüksek bir orana sahip olduğu görülmektedir. Örneklemin farklı sektörlerden şirketleri içermesi, çeşitlilik ve temsil yeteneği açısından kritik olabileceği gibi araştırmanın sınırlamalarını ve örneklemin karakteristiklerini anlamak açısından da önem arz etmektedir.

**Tablo 8. Örneklemin Genel Sıralamada Net Satış Oranları**

Sıra	Sektör Adı	Örnekleme için Seçilen Şirketlerin Toplam Net Satışı (TL)	Örnekleme için Seçilen Şirketlerin Toplam Net Satış Oranı (%)
1	Petrol Ürünleri Sanayi	₺69.333.268.883	3,12%
2	Taşıt Araçları Sanayi	₺85.403.741.976	3,85%
3	Demir-Çelik Ana Metal Sanayi	₺41.686.234.170	1,88%
4	Elektrik Makineleri, Aletleri ve Cihazları Sanayi	₺71.383.047.262	3,22%
5	Demir-Çelik Dışında Ana Metal Sanayi	₺5.385.799.899	0,24%
6	Ana Kimya Sanayi	₺28.916.984.159	1,30%
7	Diğer Kimyasal Ürünler Sanayi	₺37.592.876.687	1,69%
8	Cam ve Camdan Mamul Eşya Sanayi	₺1.323.615.383	0,06%
9	Makine Sanayi (Elektrikli Olanlar Hariç)	₺1.112.671.596	0,05%
10	Gıda Maddeleri Sanayi	₺34.803.652.809	1,57%
11	Kağıt ve Kağıt Ürünleri Sanayi	₺2.272.422.394	0,10%
12	Elektrik Sektörü	₺22.613.843.960	1,02%
13	Metal Eşya Sanayi	₺7.190.958.091	0,32%
14	İçki Sanayi (Alkollü ve Alkolsüz)	₺2.020.318.776	0,09%
15	Tütün İşleme Sanayi	₺4.088.298.857	0,18%
16	Dokuma Sanayi	₺6.936.381.796	0,31%
17	Taş ve Toprağa Dayalı Diğer Sanayi	₺6.868.283.341	0,31%

**Tablo 9. Örneklemin Genel Sıralamada Net Satış Oranlar (Devamı)**

18	Başka Yerde Sınıflandırılmamış Plastik Ürünler San.	₺1.051.708.986	0,05%
19	Çanak, Çömlek, Çini, Porselen Sanayi	₺7.286.695.037	0,33%
20	Giyim Eşya Sanayi	₺1.905.266.076	0,09%
21	Ağaç, Mobilya ve Mefruşat Sanayi	₺2.893.234.590	0,13%
	<b>TOPLAM</b>	₺442.069.304.728	19,91%

Tablo 5'te gerçekleştirilen bu analizde, İSO 500 2021 sıralamasında yer alan şirketlerden seçilen örneklemin genel sıralamada net satış oranları incelenmektedir. Tabloda her sektör için örnekleme dahil edilen şirketlerin toplam net satış değeri ve bu değerlerin genel net satışlara oranı verilmiştir. Tabloya göre, Petrol Ürünleri Sanayi sektöründe yer alan şirketlerin toplam net satışı 69.333.268.883 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, genel net satışların %3,12'sini yansıtmaktadır. Benzer şekilde diğer sektörler için de aynı hesaplamalar yapılmıştır. Örneklemin sektörel dağılımı, hangi sektörlerin daha büyük bir paya sahip olduğunu ve genel net satışlar içinde ne kadar etkili olduğunu göstermektedir. Örneğin, petrol ürünleri sanayi ve taşıt araçları sanayi gibi sektörlerin örnekleme dahil edilen şirketlerinin toplam net satışlarının yüksek olduğu ve genel net satışların önemli bir kısmını oluşturduğu görülmektedir. Bu veriler, araştırmanın sınırlamaları ve örneklemin karakteristiklerini anlamak açısından önemli veriler sunmaktadır. Net satışların sektörel dağılımı, sektörler arasındaki rekabeti, performansı anlamak ve sektörlerin ekonomiye olan katkısını ve büyüklüklerini anlamak açısından değerlendirilecektir. Analiz sonuçlarına göre, örneklemin en büyük paya sahip olduğu sektörler arasında petrol ürünleri sanayi, taşıt araçları sanayi ve elektrik makineleri, aletleri ve cihazları sanayi yer almaktadır. İlgili sektörler, örneklemin toplam net satışlarının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Bu durum, söz konusu sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin ekonomide önemli bir rol oynadığını ve yüksek rekabetin olduğunu göstermektedir. Diğer yandan, örneklemin net satışlarında daha küçük bir paya sahip olan sektörler arasında Cam ve Camdan Mamul Eşya Sanayi, Makine Sanayi (Elektrikli Olanlar Hariç) ve Başka Yerde Sınıflandırılmamış Plastik Ürünler Sanayi bulunmaktadır. Bu sektörler, net satışlarda daha düşük bir paya sahip olsalar da ekonomik açıdan önemlidir ve potansiyel büyüme fırsatları sunmaktadırlar.

Sektörel performans, sektörlerin genel net satışlara olan katkısını ve büyüklüğünü göstermektedir. Örneklemin net satışlarının sektörel dağılımı kapsamında büyük paya sahip olan sektörler, ekonomi üzerinde daha büyük bir etkiye sahip iken, daha küçük paya

sahip olan sektörler potansiyel büyüme fırsatları sunabilmektedir. Bu bağlamda, şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektörlerdeki sosyal etkileri ve sorumluluklarının analiz edilmesi önem taşımaktadır.

Analiz sonuçlarına göre, örneklemin en büyük paya sahip olduğu sektörler arasında petrol ürünleri sanayi, taşıt araçları sanayi ve elektrik makineleri, aletleri ve cihazları sanayi yer almaktadır. Bu sektörler, ekonomik açıdan büyük bir etkiye sahip olup, aynı zamanda toplum üzerinde de önemli bir sosyal etki yaratabilme kapasitesinde şirketler olarak ön plana çıkmaktadır. Örneğin, petrol ürünleri sanayinde faaliyet gösteren şirketlerin çevresel sürdürülebilirlik politikaları ve enerji verimliliği çalışmaları, enerji sektöründeki sosyal sorumluluklarını ve çevreye olan duyarlılıklarını yansıtmaktadır. Benzer şekilde, taşıt araçları sanayinde faaliyet gösteren şirketlerin güvenli ve çevreci araç tasarımlarıyla ilgili inovasyonları, sektörün toplumsal etkisini ve sürdürülebilirlik hedeflerini vurgulaması içinde bulunduğunda sektörde fark yaratmasını desteklemektedir. Diğer yandan, örneklemin net satışlarında daha küçük bir paya sahip olan sektörler arasında cam ve camdan mamul eşya sanayi, makine sanayi (elektrikli olanlar hariç) ve başka yerde sınıflandırılmamış plastik ürünler sanayi bulunmaktadır. Bu sektörler, daha küçük boyutlarına rağmen, sosyal inovasyon ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleriyle toplumsal etki yaratabilirler. Örneğin, cam ve camdan mamul eşya sanayinde faaliyet gösteren şirketlerin geri dönüştürülebilir malzemelerin kullanımına yönelik çalışmaları ve atık azaltma projeleri, çevresel sorumluluklarını vurgulayabilir. Makine sanayinde faaliyet gösteren şirketlerin eğitim ve istihdam alanındaki sosyal projeleri ise sektörün toplumsal etkisini artırabilir.

Bu analiz, şirketlerin sosyal inovasyon ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin sektörel dağılımını göstermektedir. Analiz sonuçları, şirketlerin sektörlerine göre sosyal etkilerini ve sorumluluklarını anlamak açısından önemli bir bakış sunmaktadır.

**Tablo 10. Örneklemin Sektörler İçinde Net Satış Oranları**

Sıra	Sektör Adı	Seçilen Şirketler Toplam Net Satışı (TL)	Sektör Toplam Net Satışı (TL)	Seçilen Şirketlerin Sektörel Toplam Net Satış Oranı (%)
1	Petrol Ürünleri Sanayi	₺69.333.268.883	₺223.557.889.159	31,01%
2	Taşıt Araçları Sanayi	₺85.403.741.976	₺342.374.357.157	24,94%
3	Demir-Çelik Ana Metal Sanayi	₺41.686.234.170	₺373.922.627.993	11,15%

**Tablo 11. Örneklemin Sektörler İçinde Net Satış Oranları (Devamı)**

4	Elektrik Makineleri, Aletleri ve Cihazları Sanayi	₺71.383.047.262	₺155.434.940.578	45,92%
5	Demir-Çelik Dışında Ana Metal Sanayi	₺5.385.799.899	₺116.358.199.784	4,63%
6	Ana Kimya Sanayi	₺28.916.984.159	₺105.013.613.778	27,54%
7	Diğer Kimyasal Ürünler Sanayi	₺37.592.876.687	₺71.704.109.644	52,43%
8	Cam ve Camdan Mamul Eşya Sanayi	₺1.323.615.383	₺21.565.720.221	6,14%
9	Makine Sanayi (Elektrikli Olanlar Hariç)	₺1.112.671.596	₺42.066.360.314	2,65%
10	Gıda Maddeleri Sanayi	₺34.803.652.809	₺251.479.198.424	13,84%
11	Kağıt ve Kağıt Ürünleri Sanayi	₺2.272.422.394	₺38.591.340.016	5,89%
12	Elektrik Sektörü	₺22.613.843.960	₺82.296.958.845	27,48%
13	Metal Eşya Sanayi	₺7.190.958.091	₺50.023.840.199	14,38%
14	İçki Sanayi (Alkollü ve Alkolsüz)	₺2.020.318.776	₺11.453.634.457	17,64%
15	Tütün İşleme Sanayi	₺4.088.298.857	₺9.816.161.454	41,65%
16	Dokuma Sanayi	₺6.936.381.796	₺84.597.244.103	8,20%
17	Taş ve Toprağa Dayalı Diğer Sanayi	₺6.868.283.341	₺25.604.133.485	26,82%
18	Başka Yerde Sınıflandırılmamış Plastik Ürünler Sanayi	₺1.051.708.986	₺31.420.901.328	3,35%
19	Çanak, Çömlek, Çini, Porselen Sanayi	₺7.286.695.037	₺11.410.190.740	63,86%
20	Giyim Eşya Sanayi	₺1.905.266.076	₺19.522.170.044	9,76%
21	Ağaç, Mobilya ve Mefruşat Sanayi	₺2.893.234.590	₺11.730.864.957	24,66%
	<b>TOPLAM</b>	₺442.069.304.728	₺2.079.944.456.680	21,25%

Tablo 6’da sunulan veriler, İSO 500 2021 Sıralamasındaki şirketlerden seçilen örneklemin sektörler içindeki net satış oranlarını inceleyerek, sosyal inovasyon ve komşu kavramlarının kurumsal değerlerine yansımaları açısından incelenmiştir. Şirketlerin sosyal inovasyon ve komşu kavramlarının içerdiği alanlardaki değerleri, sadece finansal hedeflerine odaklanmaktan çok faaliyette buldukları sektörde toplumsal ve çevresel etkilerini de şekillendirmektedir. Şirketler sosyal inovasyon yoluyla yeni iş modelleri geliştirebileceği gibi toplumda sosyal değişimi teşvik edebilmekte ve sürdürülebilirlik hedeflerine katkı sağlayabilmektedir (Murray, Mulgan, 2010).

Analiz sonuçları, sektörler arasında belirgin farklılıklar olduğunu göstermektedir. Örneğin, petrol ürünleri sanayi, taşıt araçları sanayi ve elektrik makineleri, aletleri ve cihazları sanayi gibi sektörler, yüksek net satış oranlarına sahipken, başka yerde sınıflandırılmamış plastik ürünler sanayi, giyim eşya sanayi ve ağaç, mobilya ve mefruşat

sanayi gibi sektörler daha düşük net satış oranlarına sahiptir. Sektörlerinde yüksek net satış oranlarına sahip olan şirketler, sosyal inovasyon alanında öncü rol oynayabilmektedir (Porter, Kramer, 2011). Örneğin, plastik ürünler sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin geri dönüşüm projelerine, plastik atık azaltma çalışmalarına veya sürdürülebilir ambalajlama çözümlerine odaklanmaları, sektördeki sosyal sorumluluklarını ve liderliklerini göstermelerini sağlayabilmektedir. Aynı şekilde, giyim eşya sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin sürdürülebilir tarım projelerine, adil ticaret uygulamalarına veya etik tedarik zinciri yönetimine odaklanmaları, sektörlerin gelecekteki stratejilerini şekillendirmek ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarını sağlamak için önemlidir (Kumar, Pathak, 2021).

### 3.2. Araştırma Kavram Haritası Verileri

**Tablo 12.** *ISO 500 2021 Listesinde Yer Alan Şirketlerin Misyon-Vizyon ve Değerlerinde En Sık Vurgulanan Kavramlar*

Kavram	Frekans
müşteri	211
sürdürülebilir	207
Yenilik/inovasyon	179
kalite	141
üretim	140
ürün	140
çevre	120
insan	120
kalite	115
küresel	109
çevre	108
sosyal	101
memnuniyet	100
güvenilir	88
çalışanlar	88
enerji	85
sorumluluk	83
saygı	79
lider	75
güven	73
etik	69
kurumsal	64
toplum	61
uluslararası	59

Tablodaki 7’de yer alan kavramlar, İSO 500 şirketlerinin misyon, vizyon ve değerlerini tanımlarken odaklandıkları önemli kavramları yansıtmaktadır. Bu kavramlar arasında müşteri odaklılık, sürdürülebilirlik, yenilikçilik, kalite, üretim, çevre duyarlılığı, sosyal sorumluluk, çalışan memnuniyeti, güven, etik değerlere uygunluk, kurumsal kültür, liderlik, küresel faaliyetler, toplumsal katkı, enerji, saygı, iş birliği ve uluslararası iş yapma gibi temalar yer almaktadır.

Bu kavramlar, şirketlerin müşterilerine değer sağlama, sürdürülebilirlik ilkesine uygun hareket etme, inovasyon ve kaliteyi ön planda tutma, iş süreçlerini etkili bir şekilde yönetme, çevre dostu uygulamalara odaklanma, topluma katkı sağlama, çalışanların refahını ve gelişimini destekleme, güvenilir bir iş ortamı oluşturma, etik değerlere bağlılık, kurumsal kültürün oluşturulması ve liderlik, küresel pazarda rekabet etme, toplumsal sorumluluk bilinci, enerji verimliliği, işbirliği ve uluslararası iş yapma kabiliyetini vurgulamaktadır. Analiz, İSO 500 şirketlerinin genel olarak müşteri odaklı, sürdürülebilirlik ve inovasyona önem veren, çalışanlarını destekleyen ve topluma değer sağlamayı hedefleyen bir kurumsal değerler sistemi benimsediklerini göstermektedir. Ayrıca, şirketlerin etik değerlere bağlılığı, liderlik ve küresel faaliyetlerde başarılı olma konularına da odaklandıkları görülmektedir.

Analizde en yüksek frekansa sahip olan kelime "müşteri"dir. Bu durum, şirketlerin müşteri ihtiyaçlarını ve memnuniyetini önemsediklerini göstermektedir. Müşteri odaklılık, şirketlerin ürün ve hizmetlerini müşteri beklentilerine uygun şekilde geliştirmeleri ve müşteri memnuniyetini sağlamaları gerektiğini vurgulamaktadır. "Sürdürülebilir" kelimesinin yüksek frekansı, şirketlerin sürdürülebilirlik kavramını önemsediklerini göstermektedir. Sürdürülebilirlik, çevresel, sosyal ve ekonomik açılardan uzun vadeli başarıyı hedefleyen bir yaklaşımı ifade etmektedir. Şirketlerin çevresel etkilerini azaltma, topluma katkı sağlama ve gelecek nesiller için değer yaratma gibi sorumluluklarını vurgulamaktadır. "Yenilikçi" kelimesinin yüksek frekansı, şirketlerin yenilikçi ve öncü bir yaklaşım benimsediklerini göstermektedir. Yenilikçilik, yeni fikirlerin, ürünlerin ve süreçlerin geliştirilmesini ve sürekli olarak iyileştirme çabalarını vurgulamaktadır. Şirketlerin rekabet avantajını elde etmek ve sürdürmek için yenilikçi olmaları önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmada en yüksek frekanslardan biri "kalite" olarak belirlenmiştir. Bu kavramın yüksek frekansta ölçülmesi şirketlerin kalite standartlarına ve müşteri memnuniyetine önem verdiklerini göstermektedir. Kalite, ürün ve hizmetlerin müşteri beklentilerini karşılaması ve sürekli

olarak yüksek standartlarda olması anlamına gelmektedir. Şirketlerin kaliteye odaklanması, güvenilirliklerini artırmak ve müşteri memnuniyetini sağlamak açısından değerlidir. İncelemede "çevre" ve "sosyal" kelimelerinin frekansları, şirketlerin çevresel ve sosyal sorumluluklarına önem verdiklerini göstermektedir. Şirketlerin çevresel etkilerini azaltma, doğal kaynakları koruma ve topluma katkı sağlama sorumluluklarını vurgulamaktadır. Bu kavramlar, şirketlerin sadece ekonomik başarıya değil, aynı zamanda toplumsal ve çevresel etkilerini dikkate almaları gerektiğini ifade etmektedir.

Sonuç olarak, analiz edilen kelime frekansları, şirketlerin müşteri odaklılık, sürdürülebilirlik, yenilikçilik, kalite, çevre ve sosyal sorumluluk gibi değerleri önemsediklerini göstermektedir. Bu değerler, şirketlerin başarısı ve sürdürülebilirlikleri açısından kritik öneme sahiptir.

Tabloda yer alan kelime frekansları incelendiğinde, İSO 500 2021 listesinde yer alan şirketlerin sosyal inovasyon ve kurumsal sosyal sorumluluk alanlarında güçlü bir odaklanma sergilediği görülmektedir. Sürdürülebilir (207), çevre (120), enerji (85), sorumluluk (83) kelimelerinin frekansı, şirketlerin sürdürülebilirlik konusunda duyarlı olduklarını ve çevre ve enerji kaynaklarının etkin kullanımını önemsediklerini göstermektedir. Bu, kurumsal sosyal sorumluluk ve sosyal inovasyonun bir parçası olarak çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine odaklanmalarını yansıtmaktadır.

Analizde yer alan sosyal (101), toplum (61), çalışanlar (88) kelimeleri, şirketlerin sosyal sorumluluk bilincine sahip olduklarını ve çalışanların refahına ve toplumun ihtiyaçlarına önem verdiklerini göstermektedir. Sosyal inovasyonun bir parçası olarak, şirketlerin toplumsal fayda sağlama ve çalışanların katılımını teşvik etme amacı güttükleri anlaşılmaktadır.

Çalışmada izlenen yenilikçi (179), lider (75), kurumsal (64), uluslararası (59) kelimeleri, şirketlerin yenilikçi ve liderlik rolünü benimsediklerini ve küresel pazarda etkin olmayı hedeflediklerini göstermektedir. Bu, hem sosyal inovasyonun bir parçası olan yenilikçilik ve liderlik yeteneklerine odaklanmayı hem de kurumsal sosyal sorumluluk açısından küresel bir etki yaratmayı vurgulamaktadır.

Frekans sıklığı yoğun olan kelimeler arasında yer alan müşteri (211), kalite (141), memnuniyet (100) kavramları, şirketlerin müşteri odaklılık, kalite standartlarına uyum ve müşteri memnuniyetine önem verdiğini göstermektedir. Bu, hem sosyal inovasyonun bir parçası olan müşteri ihtiyaçlarına odaklanmayı hem de kurumsal sosyal sorumluluk bağlamında müşteri memnuniyetini sağlamayı hedeflediklerini göstermektedir.

Bu analiz, İSO 500 şirketlerinin sosyal inovasyon ve kurumsal sosyal sorumluluk alanlarındaki ilişkiyi yansıtmaktadır. Şirketler, sürdürülebilirlik, çevresel duyarlılık, toplumsal sorumluluk, çalışan refahı, müşteri memnuniyeti, yenilikçilik, liderlik ve uluslararası etkileşim gibi konulara odaklanarak sosyal inovasyonun bir parçası olmayı hedeflemektedirler.

Tablodaki kelime frekanslarını kurumsal kültür, imaj, itibar, iç ve dış hedef kitleler kavramlarıyla ilişkilendirerek bir analiz ettiğimizde, kalite (141), güvenilir (88), lider (75) kelimelerinin frekansının, şirketlerin kaliteye ve güvenilirliğe odaklandığını ve liderlik rollerini benimsediklerini göstermektedir. Bu, şirketlerin kurumsal kültürlerinde kalite standartlarının önemini vurgulayarak müşteri güvenini kazanmaya çalıştıklarını ve sektörde lider bir konumda olmayı hedeflediklerini yansıtmaktadır. Analizde karşımıza çıkan sürdürülebilir (207), çevre (120), enerji (85), sosyal (101) kelimeleri, şirketlerin sürdürülebilirlik ve çevresel sorumluluk konularına odaklandığını göstermektedir. Bu, kurumsal kültürlerinde çevresel duyarlılık ve sürdürülebilirlik değerlerinin önemli bir yer tuttuğunu ve iç ve dış hedef kitlelerine bu yönde bir imaj ve itibar oluşturmaya çalıştıklarını göstermektedir.

İmaj, itibar ve kurum kültürü açısından karşımıza çıkan çalışanlar (88), insan (120), memnuniyet (100) kelimeleri, şirketlerin çalışanlarının refahına ve memnuniyetine odaklandığını göstermektedir. Şirketlerin kurumsal kültürlerinde çalışanların önemli bir değer olduğunu ve çalışan memnuniyeti ve katılımının imaj ve itibarlarını olumlu etkilediğini vurgulamaktadır. Ayrıca iç hedef kitle olan çalışanlara yönelik bir kurumsal kültür oluşturma çabalarını da göstermektedir.

Analizde yoğun frekansla ölçülen müşteri (211), yenilikçi (179), müşteri memnuniyeti kelimeleri, şirketlerin müşteri odaklılık ve yenilikçilik konularına önem verdiklerini göstermektedir. Şirketlerin kurumsal kültürlerinde müşteriye değer verildiğini ve müşteri memnuniyetini sağlamak için yenilikçi çözümler ürettiklerini yansıtmaktadır. Bu, dış hedef kitle olan müşterilerle güçlü bir ilişki kurma ve olumlu bir imaj ve itibar oluşturma hedeflerini göstermektedir. Bu analiz, İSO 500 şirketlerinin kurumsal kültürlerinde kalite, güven, çevresel sorumluluk, sürdürülebilirlik, çalışan refahı, müşteri odaklılık, yenilikçilik ve müşteri memnuniyeti gibi değerlere odaklandıklarını ortaya koymaktadır. Bu değerler, şirketlerin iç ve dış hedef kitlelere yönelik bir imaj ve itibar oluşturma çabalarının bir parçası olarak önemli bir rol oynamaktadır.

Analizde misyon, vizyon ve kurumsal değerlerde daha fazla vurgulanması gereken kavramlar dikkat çekmektedir. Örneğin inovasyon kelimesi, frekans olarak tabloda yer almaktadır (179), ancak misyon, vizyon ve kurumsal değerlerde daha fazla frekansta vurgulanması beklenen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İnovasyon, şirketlerin sürekli olarak yeni fikirler üretmesini, yenilikçi çözümler geliştirmesini ve rekabet avantajı elde etmesini ifade etmektedir. Bu kavram, şirketlerin değişime uyum sağlamasını, büyümeyi teşvik etmesini ve rekabetçi bir pazarda ayakta kalmasını sağlaması açısından değerlidir. İnovasyon, çalışanlara yeni fikirler üretme ve katkıda bulunma fırsatı sunmaktadır. Bu, çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkarır, motive olmalarını sağlar ve şirket kültüründe bir inovasyon odaklı yaklaşımı teşvik eder. Ek olarak bu değer topluma pozitif etkiler yaratma potansiyeline sahiptir. Yenilikçi ürünler veya hizmetler, toplumun ihtiyaçlarını karşılama, yaşam kalitesini artırma veya sosyal sorunları çözme konusunda şirketlere önemli katkılar sağlayabilir.

**Tablo 13.** *İSO 500 2021 Listesinde Örneklem Olarak Seçilen Şirketlerin Değerlerinde En Sık Vurgulanan Kavramlar*

<b>Kavram</b>	<b>Frekans</b>
Güven	99
Çalışan (katılımı, desteği, insan kaynağı, vb.)	85
Sürdürülebilirlik	43
Yenilik - İnovasyon - İnovatif	40
Sürekli Gelişim - İyileşme	30
Çevre (dostu, bilinci, duyarlılık, vb.)	30
Teknoloji	27
Paydaşlarla İlişki	27
Dürüstlük	25
Kurumsal Sosyal Sorumluluk + Sosyal Sorumluluk	19
Takım Çalışması - Ekip Ruhu	19
Adillik	18
İletişim	18
Kalite	17
Liderlik - Öncülük	14
İş Birliği	14
Şeffaflık	14
Yaratıcılık	12
Müşteri Odaklılık	11
Girişimcilik	11
Verimlilik	10
Rekabetçilik	10
Sorumluluk Bilinci	9
Çeşitlilik	9

**Tablo 14.** *ISO 500 2021 Listesinde Örnekleme Olarak Seçilen Şirketlerin Değerlerinde En Sık Vurgulanan Kavramlar (Devamı)*

Kalkınma	9
Değer Yaratmak	8
İnsana ve Doğaya Saygı	8
Tutku	7
Yaşam Kalitesi	7
Proaktiflik	6
Çözüm Odaklılık	5
Birlik ve Beraberlik	5
Araştırma ve Geliştirme	5
Sosyal Gelişim	4
Sadakat	4
Çeviklik	3
Yükümlülük	3
İstikrar	3
Bütünlük	3
Paylaşıcılık	3
Başarı Odaklılık	3
Fark Yaratmak	3
Açıklık ve Güven	3
Etik Değerler	3
Toplumsal (katkı, fayda, değer, vb.)	3
İş Sağlığı ve Güvenliği	3
Kapsayıcılık	2
Toplumsal Cinsiyet Eşitliği	2
Açık İnovasyon	2
İklim Değişikliği (Eylemi)	2
Sosyal Eşitsizlik	1

Analiz edilen şirketlerin değer açıklamalarında en yüksek frekansa sahip kavramlar arasında "güven" ve "çalışan" kelimeleri yer almaktadır. Bu veri, şirketlerin güvenilirlik ve çalışan katılımına önem verdiklerini göstermektedir. Ayrıca, "sürdürülebilirlik", "yenilik-inovasyon-inovatif", "sürekli gelişim-iyileşme" ve "çevre" gibi kavramlara da önemli bir vurgu yapılmaktadır. İlgili veri şirketlerin sürdürülebilirlik, yenilikçilik, sürekli gelişim ve çevresel duyarlılık gibi konulara odaklandığını göstermektedir. Diğer sık kullanılan kavramlar arasında "teknoloji", "paydaşlarla ilişki", "dürüstlük", "kurumsal sosyal sorumluluk", "takım çalışması-ekip ruhu", "adillik", "iletişim" ve "kalite" bulunmaktadır. Bu kavramlar, şirketlerin teknolojiye yatırım yapma, paydaşlarla etkileşim, dürüstlük ve şeffaflık, sosyal sorumluluk, takım çalışması ve kalite odaklılık gibi değerlere önem verdiklerini göstermektedir. Ayrıca, "liderlik-öncülük", "iş

birliği", "şeffaflık", "yaratıcılık", "müşteri odaklılık", "girişimcilik", "verimlilik", "rekabetçilik" gibi kavramlar da vurgulanmaktadır. Bu kavramlar, şirketlerin liderlik rolleri, iş birliği, şeffaflık, yaratıcılık ve müşteri odaklılık gibi değerlere odaklandığını göstermektedir. Son olarak, analiz edilen kavramlar arasında "kalkınma", "değer yaratmak", "insana ve doğaya saygı", "tutku", "yaşam kalitesi", "proaktiflik", "çözüm odaklılık", "birlik ve beraberlik", "araştırma ve geliştirme", "sosyal gelişim" gibi kavramlar da yer almaktadır. Bu kavramlar, şirketlerin toplumsal gelişime, değer yaratmaya, insan ve doğaya saygıya önem verdiğini ve inovasyon, çözüm odaklılık, araştırma ve geliştirme gibi alanlarda faaliyette bulduklarını göstermektedir.

Genel olarak, analiz edilen şirketlerin değer açıklamaları, güven, çalışan katılımı, sürdürülebilirlik, inovasyon, çevre koruması gibi kavramlara odaklanarak kurumsal kültürlerini, imajlarını ve iç/dış hedef kitlelerini şekillendirdiklerini göstermektedir. Bu kavramlar, şirketlerin sürdürülebilir kalkınma, etik değerler, toplumsal sorumluluk, paydaş ilişkileri, liderlik, inovasyon, müşteri odaklılık gibi alanlarda başarılı olmak için değerleri temsil ettiğini göstermektedir.

Analiz edilen kelime frekansları sosyal inovasyon ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramlarıyla da yakından ilişkilidir. İlk olarak, değer açıklamalarında sıkça kullanılan "sürdürülebilirlik", "çevre", "değer yaratmak", "insana ve doğaya saygı" gibi kavramlar, şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk alanında aktif olduklarını ve çevresel sürdürülebilirliğe önem verdiklerini göstermektedir. Bu şirketler, faaliyetlerini çevre dostu bir şekilde yürütmeye, doğal kaynakları verimli kullanmaya ve topluma değer sağlamaya odaklanmaktadır. Öte yandan, "güven", "çalışan", "takım çalışması-ekip ruhu" gibi kavramlar, sosyal inovasyonun önemli unsurlarıyla ilişkilendirilebilir. Şirketlerin güven ortamı yaratma, çalışan katılımını teşvik etme, takım çalışmasını destekleme gibi değerleri vurgulanmaktadır. Bu da şirketlerin içerisinde yenilikçilik ve yaratıcılığın ön plana çıktığı, farklı bakış açılarının bir araya geldiği bir ortamın var olduğunu göstermektedir. Ayrıca, "kurumsal sosyal sorumluluk", "sosyal gelişim", "toplumsal (katkı, fayda, değer)" gibi kavramlar da şirketlerin topluma olan sorumluluklarını ve toplumsal gelişime katkıda bulunma hedeflerini yansıtmaktadır. Bu şirketler, faaliyetlerinin toplumsal fayda sağlamaya yönelik olduğunu vurgulamakta ve toplumun ihtiyaçlarını dikkate alarak çözümler üretmeye çalışmaktadır.

Sonuç olarak, analiz edilen kelime frekansları ile sosyal inovasyon ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramları arasında bir ilişki gözlemlenmektedir. Şirketler,

sürdürülebilirlik, çevresel koruma, toplumsal fayda, çalışan katılımı gibi değerlere odaklanarak sosyal inovasyon ve kurumsal sosyal sorumluluk prensiplerini benimsemektedir. Bu da şirketlerin sadece finansal başarıya değil, aynı zamanda toplum ve çevre için de değer yaratmaya önem verdiğini göstermektedir.

Şirketlerin misyon, vizyon ve değer açıklamalarında sıkça kullanılan "güven", "çalışan", "takım çalışması-ekip ruhu", "kalite", "liderlik-öncülük", "şeffaflık" gibi kavramlar, şirketlerin kurumsal kültürü ve çalışan ilişkileriyle ilgili değerlerini yansıtmaktadır. Bu şirketler, güvene dayalı bir çalışma ortamı oluşturma, çalışanların aktif katılımını teşvik etme, takım çalışmasını destekleme ve kalite odaklı bir yaklaşım benimseme gibi unsurlara önem vermektedir. Ayrıca, liderlik, şeffaflık ve öncülük gibi kavramlar da şirketlerin kurumsal kültüründe liderlik rolünü vurgulamakta ve etkili iletişim ve yönetim anlayışını yansıtmaktadır. Öte yandan, "iç ve dış hedef kitlelerle ilişki", "şirket imajı", "itibar" gibi kavramlar da analiz edilen kelime frekanslarında önemli bir yer tutmaktadır. Bu kavramlar, şirketlerin dışarıya yönelik iletişim stratejilerini ve paydaş ilişkilerini yansıtmaktadır. Şirketler, iç ve dış hedef kitlelerle etkileşimi artırmak, olumlu bir şirket imajı oluşturmak ve itibarlarını güçlendirmek için çeşitli kavramları vurgulamaktadır. Bu da şirketlerin sadece maddi başarıya değil, aynı zamanda paydaş memnuniyetine ve dışarıya yönelik algıya da önem verdiğini göstermektedir.

Sonuç olarak, analiz edilen kelime frekansları kurumsal kültür, imaj, itibar ve iç ve dış hedef kitlelerle ilişkilidir. Şirketler, çalışan ilişkilerinde güven, takım çalışması ve liderlik gibi değerlere odaklanırken, dışarıya yönelik iletişimde hedef kitlelerle ilişki, şirket imajı ve itibar gibi unsurlara önem verdikleri izlenmiştir. Bu da şirketlerin kurumsal kültürü, imajı ve itibarı üzerine düşünerek iç ve dış hedef kitlelere yönelik stratejiler geliştirdiğini göstermektedir.

İSO 500 2021 listesinde yer alan şirketlerin kelime frekanslarının incelenmesiyle, bazı önemli kavramların geliştirilmeye açık olduğu gözlemlenmektedir. Bu kavramlar, kurumsal değerler açısından ve dünyadaki kurumsal ifade şekilleriyle ilgili çeşitli noktaları ortaya koyabilir. Örneğin incelenen kelime frekanslarında, "eşitlik" ve "adalet" gibi kavramların sınırlı bir şekilde temsil edildiği görülmektedir. Bu kavramlar, kurumsal değerlerin temel unsurları arasında yer alır ve işyerindeki eşitlik, fırsat eşitliği, adaletli iş uygulamaları gibi alanlarda vurgu yapılması gereken önemli konular olarak karşımıza çıkmaktadır. Dikkat çeken bir diğer kavram "sosyal adalet" olarak belirlenmiştir. Bu kavrama sınırlı bir vurgu bulunduğu tespit edilmiştir. Kurumsal değerler açısından,

şirketlerin toplumda sosyal adaletin sağlanmasına katkıda bulunma sorumluluğu bulunmaktadır. Bu kavramın daha fazla vurgulanması, şirketlerin toplumsal sorumluluklarını yerine getirme ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine katkı sağlama çabalarını yansıtmaktadır. İncelenen kelimeler arasında "insan hakları" kavramına sınırlı bir vurgu bulunmaktadır. İnsan hakları, kurumsal değerlerin temel taşlarından biridir ve şirketlerin çalışanların haklarını koruma, adil iş uygulamalarını destekleme ve insan haklarını savunma sorumluluğunu taşıması gerekmektedir. Kurumsal değerler açısından, şirketlerin sosyal ve çevresel etkilerini minimize etme, toplum ve doğa üzerinde olumlu bir etki yaratma sorumluluğu bulunmaktadır. Bu noktada "sosyal sürdürülebilirlik" ve "çevresel sürdürülebilirlik" gibi kavramlara daha fazla vurgu yapılabileceği gözlemlenmiştir. İncelenen kelimeler arasında "işçi hakları" kavramına daha fazla vurgu yapılabileceği dikkat çekmektedir. İşçi hakları, çalışanların adil ve güvenli çalışma koşullarına sahip olma hakkını ifade eder ve şirketlerin bu hakları koruma ve destekleme sorumluluğunu taşıması gerekmektedir.

Sonuç olarak, analiz edilen kelime frekanslarına dayanarak, kurumsal değerler açısından "eşitlik ve adalet", "sosyal adalet", "insan hakları", "sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik" ve "işçi hakları" gibi kavramlara daha fazla vurgu yapılması gerektiği görülmektedir. Bu kavramlar, dünyadaki kurumsal ifade şekillerine ve toplumsal beklentilere uyum sağlayarak şirketlerin daha kapsayıcı, adil ve sürdürülebilir bir yaklaşım benimsemesine yardımcı olması noktasında önem arz etmektedir.

### 3.3. Örneklemin Kurumsal Değer Açıklamaları ve Analizi

#### 3.3.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değer Verileri ve Analizi

**Tablo 15.** *Örneklemin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Konusundaki Kurumsal Değer Açıklamaları*

Kod Adı	Şirket Adı	Kurumsal Değer Açıklamaları
<b>Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS)</b>	Limak Çimento San. ve Tic. A.Ş.	“Olumlu toplumsal dönüşüm için çabalamak ve bireylerin geçmişleri ne olursa olsun kolektif olarak başarılı olmalarını sağlamak.” (http-1)

**Tablo 16. Örneklemin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Konusundaki Kurumsal Değer Açıklamaları (Devamı)**

<b>Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS)</b>	Aunde Teknik Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	“Şirket stratejileri, hedefleri ve öncelikleri doğrultusunda kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini yürütmek” (http-2)
	CMS Jant Sanayi A.Ş.	“Kurumsal sosyal sorumluluk ilkelerinin, sürdürülebilir gelişmenin olmazsa olmazları arasında yer aldığına inanan CMS Grubu, içinde yaşadığı topluma değer sağlamayı temel sorumluluk alanlarından biri olarak götür ve bu çerçevede eğitimden spora, çevreden sanata kadar pek çok alanda sosyal sorumluluk ve sponsorluk çalışmaları yürütür.” (http-3)

Tablo 9’da, İSO 500 2021 listesinde yer alan şirketlerden seçilen örneklemin web sitesinde yansıtılan değerlerinde kurumsal sosyal sorumluluk açıklamalarının sosyal inovasyon ve komşu kavramları bağlamında kurumsal değerleri incelenmiştir. Seçilen örneklemin kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) kurumsal değer açıklamaları kapsamında ilişkili kavramlar, “olumlu toplumsal dönüşüm”, "kolektif başarı" ve "sürdürülebilir gelişme" başlıkları altında özetlenebilir.

Kavram haritasında karşımız çıkan "olumlu toplumsal dönüşüm" ve "kolektif başarı" gibi anahtar kelimeler, şirketin toplumsal sorumluluk kavramıyla ilişkilendirilebilir. Bu açıklama ile şirket, toplumun gelişimi ve bireylerin başarısı için çaba sarf etme hedefini vurgulamaktadır. Literatürde toplumsal dönüşüm, bir toplumun sosyal, kültürel, ekonomik veya politik alanlarda köklü değişikliklere uğraması ve bu değişikliklerin genellikle uzun vadeli, derinlemesine ve geniş kapsamlı şekilde toplumun yapısını, değerlerini, normlarını, ilişkilerini ve kurumlarını etkilemesi olarak ifade edilmektedir (Kendall, 2015). Şirketlerin açıklamalarında öne çıkan "toplumsal dönüşüm" ve “kolektif başarı” kavramı, sosyal inovasyon ve ilgili kavramlarla bağlantılı olarak değerlendirilebilir. Bu kavramlar, şirketin yürüttüğü sosyal sorumluluk çalışmaları (Örneğin; Limak A.Ş.’nin yürüttüğü Türkiye’nin Mühendis Kızları, Evin Küçük Mühendisleri Projeleri, vb.) ile örtüşmekte ve sosyal inovasyon faaliyetlerini vurgulayarak toplumdaki olumlu değişimi hedeflediğini göstermektedir. Sosyal inovasyon, yeni fikirler, yöntemler ve iş modelleri kullanarak toplumsal sorunları çözmeyi ve toplumda dönüşüm yaratmayı hedefleyen bir yaklaşımdır. Örneğin Limak

Şirketi'nin toplumsal dönüşümü destekleyen açıklamaları, sosyal inovasyonun bir parçası olarak toplumdaki değişimi etkileme amacını yansıtmaktadır. Bu bağlamda, şirketin kurumsal değerleri ve faaliyetleri, sosyal inovasyon ve komşu kavramlarıyla ilişkilendirilebilir.

Değerler incelemesinde karşılaşılan diğer bir kavram "sürdürülebilir gelişme" olmuştur. Sürdürülebilir gelişme, çevre değerlerinin ve doğal kaynakların akılcı yöntemlerle, bugünkü ve gelecek kuşakların hak ve yararlarını gözeterek kullanılması prensibine dayanan, ekonomik gelişmenin sağlanmasını amaçlayan bir çevreci dünya görüşünü ifade etmektedir (Keleş, 1998: 112). Şirketlerin tabloda gözlemlenen sürdürülebilirlik ilkesini benimsemesi, çevresel ve toplumsal etkileri göz önünde bulunduran inovatif çözümleri teşvik ettiğini ve komşu sektörlerdeki şirketlere örnek olabileceğini göstermektedir. Ayrıca, şirketin sürdürülebilirlik perspektifi, bölgesel kalkınma, paydaş iş birliği ve toplum refahı gibi komşu kavramlarla da bağlantılıdır. Bu bağlamda, şirketlerin sürdürülebilirlik odaklı yaklaşımı, sosyal inovasyon ve komşu sektörler arasında bilgi paylaşımını teşvik ederek genel bir toplumsal dönüşüm sürecine katkı sağlayabilir.

Tablodaki şirketlerin KSS bağlamındaki kurumsal değer açıklamaları, imaj, itibar ve kurum kültürü açısından analiz edilebilir. Bu çerçevede şirketlerin stratejileri, hedefleri ve öncelikleri doğrultusunda kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini yürüttüğü belirtilmektedir. İlgili açıklamalarda, şirketlerin çalışanlarına ve iç dinamiklerine odaklanarak kurumsal kültürlerini güçlendirmeye çalışmaları hakkında bir veriye rastlanmadığından içe dönük iletişimi desteklemeleri anlamında bir yorum yapılamamaktadır.

Şirketler, içinde bulunduğu topluma değer sağlamayı temel sorumluluklarından biri olarak görerek, eğitimden spora, çevreden sanata kadar birçok alanda sosyal sorumluluk ve sponsorluk çalışmaları yürütmekte olduklarını belirtmektedir. Bu açıklamalar, şirketin içe dönük iletişimi (çalışanlar, yöneticiler) açısından bir veri sağlamasa da dışa dönük iletişimi (müşteriler, tedarikçiler, kamuoyu) desteklediklerini ve KSS ile ilgili yaklaşımlarında daha çok imaj ve itibarı ön plana çıkaran bir yaklaşımda olduklarını göstermektedir.

Araştırmada ISO 500 2021 listesinde yer alan şirketlerin web sitelerinde değer açıklamalarının bulunması kolay olmamıştır. Pek çok şirket değerlerini tanımlamamış ya da misyon ve vizyon altında eriterek kullanmıştır. Bu anlamda araştırma kapsamında

değerlerini tanımlayan şirketler örneklem olarak seçilmiş ve analize katkı sağlamıştır. İlgili şirketler arasında değerler kapsamındaki bazı açıklamaların hangi noktaya dikkat çekmek istediği ise tam olarak anlaşılammıştır.

Hou (2019), kuruluşların Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) faaliyetlerine önemli kaynaklar ayırdığını ve bunu yenilikçi bir teşvik olarak değer yaratma, koruma ve paydaşlara kültürel değişimlere yanıt verme aracı olarak kullandığını belirtmektedir. Şirketler KSS'yi dezavantajlı topluluklara yardım etmek için eşit derecede hayırsever bir faaliyet olarak kullanırken kolaylaştırıcı altyapı ve diğer destekler sağlamaktadır. Hamidu, Haron ve Amran (2015), KSS ile ilgili temel konuları, kurumsal kaynaklarla paydaş taleplerini dengeleme ve mali şeffaflık ile hissedarlara ve diğer paydaşlara karşı hesap verebilirliği içerecek şekilde tanımlar. Bunun nedeni, KSS'nin kuruluşların dış etkileri yönetmesine izin veren bir çerçeve sunmasıdır. Gönüllülük unsurları, kuruluşlara sorumluluk üstlenme ve toplumun çıkarları ve birden fazla paydaş için yasal asgari standartların ötesine geçme özgürlüğü sağlar (Okaför, vd, 2021). Literatürde yapılan araştırmalar, işletmelerin birlikte yaratmanın sadece müşteri memnuniyeti ve sadakati üzerinde değil, aynı zamanda rekabet avantajı elde etme sürecinde de etkili olduğunu ortaya koymuştur (Grissemann, Stokburger-Sauer, 2012). Bu noktada belirtilen şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk değerlerinin sosyal inovasyonu teşvik eden bir perspektife sahip olduğu ortaya çıkmaktadır.

### 3.3.2. Sosyal Sorumluluk Değer Verileri ve Analizi

**Tablo 17. Örneklemin Sosyal Sorumluluk Konusundaki Kurumsal Değer Açıklamaları**

Kod Adı	Şirket Adı	Kurumsal Değer Açıklamaları
Sosyal Sorumluluk	Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü	“Gönüllü olarak toplumsal konulara yatırım yapmak.” (http-4)
	Bosch San. ve Tic. A.Ş.	“Eylemlerimiz sonuç odaklıdır. Bu, geleceğimizi güvence altına almamızı sağlıyor. Ayrıca şirketin ve vakfın sosyal sorumluluk inisiyatifleri için sağlam bir temel oluşturuyor.” (http-5)
	Borusan Mannesmann Boru San. ve Tic. A.Ş.	“Topluma Katkı Yaratırız; toplumun kültürel gelişimine destek oluruz. Çalışanlarımızın sosyal sorumluluk projelerine katılımını teşvik ederiz. Çevreye sorumluyuz.” (http-6)

**Tablo 18. Örneklemin Sosyal Sorumluluk Konusundaki Kurumsal Değer Açıklamaları (Devamı)**

<b>Sosyal Sorumluluk</b>	Pınar Süt Mamülleri Sanayii A.Ş.	“Sosyal sorumluluk bilinciyle toplumsal yaşam kalitesini artırmaya yönelik olarak çağdaş eğitime, spora, kültür ve sanata destek verme geleneğimizi sürdürürüz.” (http-7)
	Abaloğlu Yem Sanayi A.Ş.	“Sosyal sorumluluk bilinci yüksek, yaşam kalitesine önem veren, farklı kültürlere saygılı ve etik ilkelere bağlı duyarlı bir şirketiz.” (http-8)
	Kahramanmaraş Kağıt San. ve Tic. A.Ş.	“Sosyal sorumluluk ve evrensel etik değerlere bağlı kalmak.” (http-9)
	DYO Boya Fabrikaları San. ve Tic. A.Ş.	“Sosyal sorumluluk bilinciyle toplumsal yaşam kalitesini artırmaya yönelik olarak çağdaş eğitime, spora, kültür ve sanata destek verme geleneğimizi sürdürürüz.” (http-10)
	Mitaş Endüstri San. Tic. A.Ş.	“Çalışanların, görev ve sorumluluklarını aksatmayacak, sosyal sorumluluk bilinci içerisinde, kamu yararına yönelik faaliyetlerde görev almaları “ (http-11)
	Teknorot Otomotiv Ürünleri San. ve Tic. A.Ş.	“Sosyal sorumluluk anlayışıyla, toplumun refahının gelişimine fayda sağlayacak faaliyet ve uygulamalara kaynakların elverdiği ölçüde destek olmak” (http-12)
	Cevher Jant Sanayii A.Ş.	“Sosyal sorumluluk çalışmalarımızla topluma dokunmayı hedefliyoruz.” (http-13)
	Bak Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.	“Sosyal Sorumluluk bilinci taşıyoruz... Ülkemizde ve çevremizdeki gelişmelere duyarlılık gösterir; üzerimize düşen görevleri yerine getiririz. Ulusumuza, kültürel değerlerimize, ailemize ve çevremize duyarlıyız.” (http-14)
	Ferro Döküm San. ve Dış Tic. A.Ş.	“Birbirimize, topluma ve çevreye karşı duyarlıyız. Bu konuda müşterilerimiz ve tedarikçilerimizi de bilgilendiriyor, yasal mevzuatlara uyuyoruz.” (http-15)
	Tümosan Motor ve Traktör Sanayi A.Ş.	“Sosyal sorumluluklarımızın farkında olarak, sosyal sorumluluk projelerine destek vermek.” (http-16)

Tablo 10’da İSO 500 2021 sıralamasındaki şirketlerden seçilen örneklemin sosyal sorumluluk kurumsal değer açıklamaları yer almaktadır. Tablodaki şirketlerin ortak noktalarının “sosyal sorumluluk bilincine sahip olmak”, “topluma katkıda bulunmak” ve “çevreye duyarlılık göstermek” olduğu gözlemlenmektedir. Ayrıca tabloda dikkat çeken bir kavram “yaşam kalitesini arttırmak” olarak ön plana çıkmaktadır.

Sosyal sorumluluk, bir işletme veya kurumun istekli ve bilinçli faaliyetleriyle, kaynaklarını kullanarak toplumun gelişimine katkı sağlama anlayışını ifade etmektedir (Kotler ve Lee, 2005). Tablodaki şirketlerin açıklamalarında ön plana çıkan "sosyal sorumluluk bilincine sahip olmak" kavramı, şirketlerin sosyal inovasyon ve komşu kavramlarına yönelik faaliyetlerini desteklediğini göstermektedir. Şirketler, toplumsal sorunlara duyarlılık göstererek, inovatif çözümler geliştirmekte ve toplumun ihtiyaçlarına yanıt vermektedir. Ayrıca, şirketler arasında iş birliği ve paydaşlarla iletişim kurarak komşu kavramıyla ilişkili değerlerin teşvik edilmesine katkı sağlamaktadırlar. Bu şekilde, sosyal sorumluluk bilinci şirketlerin inovatif yaklaşımlarını desteklemekte ve toplumla etkileşimlerini güçlendirmektedir.

Günümüzde, tüketiciler artık sadece ürün veya hizmetin kalitesi ve fiyatıyla değil, aynı zamanda üreten kuruluşun ahlaki değerleri, topluma hizmet etme ve sosyal sorumluluğunu yerine getirme konularıyla da ilgilenmektedir (Saran vd., 2011, s. 3734). Bu kapsamda tabloda yer alan şirketlerin açıklamaları topluma katkı kavramı çerçevesinde incelendiğinde, şirketlerin belirttikleri değerler doğrultusunda, sosyal sorumluluk bilincine sahip oldukları ve toplumun çeşitli alanlarında gelişime katkı sağlamayı hedefledikleri görülmektedir. Örneğin, şirketler çağdaş eğitim, spor, kültür ve sanata destek verme geleneğini sürdürmekte, toplumun refahının gelişimine katkı sağlayacak faaliyetlere destek olduklarını ifade etmektedirler. Ayrıca, şirketlerin çevreye duyarlılık gösterdiği, kamu yararına yönelik faaliyetlere katıldığı ve etik ilkelere bağlı oldukları belirtilmektedir. Bu açıklamalar, şirketlerin toplumsal sorumluluklarının farkında olduklarını ve topluma katkı sağlama amacıyla hareket ettiklerini göstermektedir. Bazı şirketlerin ise vakıfları aracılığı ile bu faaliyetleri daha somut projelere ve platformlara taşıdığı gözlemlenmektedir.

Tabloda yer alan şirketlerin açıklamaları çevresel duyarlılık kavramı kapsamında incelendiğinde, şirketlerin çevreye olan sorumluluklarının farkında olduklarını ve çevresel sürdürülebilirliği desteklediklerini belirtmektedirler. Örneğin, bazı şirketler topluma katkı sağlarken aynı zamanda çevreye de sorumluluklarını yerine getirmekte olduklarını değerlerine yansıtmıştır. Çalışanların görev ve sorumluluklarını aksatmadan kamu yararına yönelik faaliyetlere katılmaları, sosyal sorumluluk bilinci içerisinde çevreyle ilgili projeler yürütülmesi ve aynı zamanda çevreye duyarlı olunması gibi ifadeler, şirketlerin çevresel duyarlılık ve sürdürülebilirlik konularına önem verdiğini işaret etmektedir. Bu açıklamalar, şirketlerin çevreye olan etkilerini azaltma, kaynakları

verimli kullanma ve gelecek kuşaklara daha iyi bir çevre bırakma amacıyla çalıştıklarını yansıtmaktadır.

İnsanlar çevresel sorunlara giderek daha fazla önem verdiğinde çevresel kalite eninde sonunda gelişecektir (Xudong, 2019). Çevre duyarlılığının öne çıktığı en önemli metin 22 Haziran 2012'de Rio de Janeiro kentinde gerçekleştirilen Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Konferansında yayınlanmıştır. Sonuçta yayınlanan bildirmede "Sürdürülebilir kalkınmanın, kapsamlı ve adil ekonomik büyümenin öne çıkarılmasıyla, önemli olanaklar yaratmakla, eşitsizliklerin azaltılmasıyla, temel yaşam koşullarının yükseltilmesiyle, yanı sıra, ekonomik, sosyal ve insani kalkınmayı destekleyen doğal kaynakların sürdürülebilir yönetimiyle başarılacağını doğruluyoruz (md.4)" şeklinde bir ifade yer almıştır. Bu kapsamda uluslararası platformlarda yer alan çabaların odak noktası çevre koruma amacına ulaşmak için toplumsal kalkınmanın bir strateji olarak belirlenmesidir. Bu noktada bazı şirketlerin çevreye duyarlılık konusunda çalışanlarına da sorumluluklarını hatırlatma ve kamu yararına yönelik çevresel faaliyetlere katılım teşvikinde bulunma çabası içerisinde oldukları görülmektedir. Şirketlerin çevre ve doğal kaynakların korunması konusunda bilinçli olduğu ve çevreye yönelik duyarlılık gösterdiği vurgulanmaktadır.

Tabloda yer alan şirketlerin açıklamalarında çalışan katılımı, iç hedef kitle açısından önemli bir faktör olarak vurgulanmaktadır. Şirketler, açıklamalarında çalışanların sosyal sorumluluk projelerine katılımını teşvik etmeyi hedeflediklerini belirtmektedir. Bu durum, şirketlerin iç hedef kitleleri olan çalışanların sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmelerini ve şirketin topluma olan katkısına aktif olarak dahil olmalarını amaçladıklarını göstermektedir. İlgili kapsamda Borusan Mannesmann Boru San. ve Tic. A.Ş. tarafından belirtilen "Çalışanlarımızın sosyal sorumluluk projelerine katılımını teşvik ederiz." cümlesi çalışanların da sürece dahil edilmesi ve iç hedef kitleyi kapsamaması açısından değerli bulunmuştur.

Tabloda yer alan şirketlerin açıklamalarında yaşam kalitesi vurgusu dikkat çekmektedir. Şirketlerin kurum değer açıklamalarında belirttikleri içerikler kapsamında yaşam kalitesini arttırmaya odaklı bir bakış açısı sergiledikleri görülmektedir. Şirketler, sosyal sorumluluk bilinciyle çağdaş eğitime, spora, kültür ve sanata destek verme geleneğini sürdürerek toplumsal yaşam kalitesinin iyileştirilmesine katkıda bulduklarını belirtmişlerdir. Bu vurgu, şirketlerin toplumun refahını önemseyen ve sosyal inovasyon kavramıyla ilişkilendirilebilecek bir anlayışı destekledikleri şeklinde yorumlanabilir.

Çalışan katılımı, şirket içinde bir kültür oluşturulmasına ve çalışanların kurumsal değerlere bağlılık duygusunu güçlendirmesine yardımcı olabilir. Şirketlerin sosyal sorumluluk projelerine çalışanların aktif katılımı, hem çalışanların topluma olan etkisini artırırken hem de kurumun iç hedef kitleyle güçlü bir bağ kurmasını sağlar. Bu şekilde çalışanların sosyal sorumluluk projelerine katılımını teşvik eden şirketler, iç hedef kitle olan çalışanlarının motivasyonunu artırabilir, iş tatminini yükseltebilir ve kurum kültüründe bir duyarlılık ve sorumluluk bilinci oluşturabilir. Böylelikle, çalışanlar hem şirketin topluma olan katkısına aktif olarak dahil olurken hem de şirketin iç hedef kitle açısından bir değer ve anlam sunmasına katkıda buldukları sonucuna ulaşılabilir.

Şirketlerin kurumsal değer açıklamaları, itibarlarını yönetme amacını taşımaktadır. Tabloda yer alan şirketler, sosyal sorumluluk bilinciyle hareket ettiklerini ve toplumsal yaşam kalitesini artırmaya yönelik faaliyetlerde bulduklarını belirtmektedir. Bu durum, şirketlerin toplum nezdinde itibarlarını güçlendirmeyi amaçladığını göstermektedir. Çevreye duyarlılık, sosyal projelere destek ve topluma katkı sağlama gibi açıklamalar, şirketlerin itibarlarını koruma ve geliştirme stratejilerine işaret etmektedir.

Şirketlere ait değer açıklamaları, dış hedef kitlelerle iletişim ve etkileşim kurma amacını taşımaktadır. Şirketler, açıklamalarında topluma değer sağlama, kültürel gelişime destek olma ve çevre duyarlılığı gibi konulara vurgu yapmaktadır. Bu durum, şirketlerin dış hedef kitlelerine yönelik olarak toplumsal sorumluluklarını paylaşma ve toplumla bağ kurma çabası içinde olduklarını göstermektedir. Sponsorluk, şirketlerin dış hedef kitleleriyle etkileşime geçme stratejilerinden biridir ve bu strateji, toplum nezdindeki imajlarını güçlendirmeyi ve dış hedef kitle ile ilişkilerini güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Tabloda yer alan şirketlerin açıklamaları incelendiğinde, dış hedef kitleye yönelik sponsorluk faaliyetlerine vurgu yapıldığı görülmektedir.

Sonuç olarak, tabloda yer alan şirketler sosyal inovasyon ve komşuluk kavramlarına değer veren, topluma ve çevreye duyarlılık gösteren ve sosyal sorumluluk projelerine destek veren şirketler olarak değerlendirilebilir. Bu şekilde, ilgili şirketlerin hem iç hem de dış hedef kitleleriyle sürdürdükleri iletişim ve faaliyetler aracılığıyla toplumsal fayda sağlamayı hedefledikleri gözlenmektedir.

Tablodaki kurumsal değer açıklamaları, genel olarak kurumsal bir dil kullanılarak ifade edilmektedir. Açıklamalarda şirketlerin kurumsal değerlere olan yaklaşımlarının vurgulandığı görülmektedir. Şirketler, sosyal sorumluluk bilincine sahip olduklarını

belirtmektedir ve topluma katkı sağlamayı hedeflemektedir. Ayrıca, yaşam kalitesini arttırmaya odaklandıklarını ve çağdaş eğitim, spor, kültür ve sanat gibi alanlara destek verdiklerini ifade etmektedirler. Bazı şirketler ise evrensel etik değerlere bağlı kalmayı önemsemekte ve toplumun refahının gelişimine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

Açıklamalar genel bir kurumsal dil kullanılarak yapılmış olsa da bazı ifadeler oldukça genel ve soyut kalmaktadır. Kurumsal değerlerde daha spesifik ve ölçülebilir hedeflere ve taahhütlere yer verilmesi, açıklamaların daha etkili ve somut olmasını sağlayabilir. Bazı açıklamalarda, kavramların net bir şekilde tanımlanmamış veya açıklama içeriğinin belirsiz kaldığı gözlemlenmiştir. Örneğin, "topluma katkı sağlamak" veya "yaşam kalitesini artırmak" gibi ifadelerin, ne tür faaliyetlerin yapıldığı veya nasıl ölçüldüğü konusunda daha fazla ayrıntı içermesi daha anlaşılır bir çerçeve yaratacaktır. Değerlerdeki bazı açıklamalar genel ifadeler ve yaygın kurumsal değerlere dayanmaktadır. Bu durumda, şirketlerin kendilerini özgünleştirmek ve farklılaşmak için daha spesifik ve benzersiz kurumsal değerler ve yaklaşımlar sunmaları önemlidir. Açıklamaların bazıları, kurumsal değerleri ve sosyal sorumlulukları vurgulamakla birlikte, okuyucular üzerinde güçlü bir ilham ve motivasyon sağlama potansiyeline sahip değildir. Daha etkileyici ve ilham verici bir dil kullanarak şirketlerin amaçlarını, tutkularını ve topluma olan katkılarını daha etkili bir şekilde ifade etmeleri gerekmektedir.

### 3.3.3. Sürdürülebilirlik Değer Verileri ve Analizi

**Tablo 19.** *Örneklemin Sürdürülebilirlik Konusundaki Kurumsal Değer Açıklamaları*

Kod Adı	Şirket Adı	Kurumsal Değer Açıklamaları
Sürdürülebilirlik	TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.	"Tedarikçilerini sürdürülebilirlik uygulamalarına yönelik olarak geliştirmek" (http-17)
	Mercedes-Benz Türk A.Ş.	"Sürdürülebilirlik vizyonumuzu tüm paydaşlarımıza ve bir bütün olarak topluma kalıcı değerler yaratmak olarak belirledik" (http-18)
	BSH Ev Aletleri San. ve Tic. A.Ş.	"Şirketimizin yararına olacak şekilde sorumlu hareket ederken ayrıca faaliyetlerimizin sosyal ve ekolojik etkisini de hesaba katıyoruz." (http-19)

**Tablo 20. Örneklemin Sürdürülebilirlik Konusundaki Kurumsal Değer Açıklamaları (Devamı)**

<b>Sürdürülebilirlik</b>	AKSA Akrilik Kimya Sanayii A.Ş.	“Sürdürülebilirlik Yaklaşımımız Lideri olduğumuz sektörde, oluşturduğumuz sosyal, ekonomik ve çevresel etki alanlarında tüm paydaşlarımız için sürdürülebilir pozitif değerler yaratmayı ve bu değerleri yarınlara taşımaya taahhüt etmekteyiz. Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin (UN Global Compact) imzacısı olarak, insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele ana başlıkları altındaki 10 temel ilke doğrultusunda sorumluluklarımızı yerine getiriyoruz.” (http-20)
	Bosch San. ve Tic. A.Ş.	“Toplum ve çevre için özenli ve sorumlu bir şekilde hareket ediyoruz.” (http-5)
	Limak Çimento San. ve Tic. A.Ş.	“Şirket operasyonlarımızda ve karar alma süreçlerimizde ekonomik, sosyal ve çevresel faktörlerle ilişkili riskleri etkin bir şekilde yönetmek.” (http-1)
	Şireci Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	“Toplumsal ve sosyal sorumluluğumuzun bilincindeyiz. Çevreye karşı duyarlıyız ve yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımını destekliyoruz. Toplumsal değerler olarak bilim, sanat ve kültürü önemsiyoruz.” (http-21)
	Aunde Teknik Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	“Çalışanlarımızı ve diğer tüm paydaşlarımızı sürdürülebilirlik politikamızı benimsemeye teşvik etmek” (http-2)
	Teksan Jeneratör Elektrik San. ve Tic. A.Ş.	“Sürdürülebilir bir dünya için sorumluluklarımızın farkında olarak sadece bugün için değil gelecek için de çalışırız.” (http-22)

Tablo 11’de yer alan şirketlerin kurumsal değer açıklamaları, sürdürülebilirlik kavramı etrafında ortaklaşan noktaları içermektedir. Bu açıklamalar incelendiğinde, sürdürülebilirlik, toplumsal sorumluluk, çevresel farkındalık ve paydaş ilişkileri kavramları ortak payda olarak belirlenmiştir.

Sürdürülebilirlik, iş dünyasında giderek daha fazla önem kazanan bir kavramdır ve şirketlerin faaliyetlerini bu temelde yönlendirmeleri beklenmektedir. Tabloda kurumsal değerleri kapsamında sürdürülebilirlik kavramını vurgulayan şirketler bu konudaki uygulamalarına odaklanarak tedarikçilerini geliştirmek ve sürdürülebilirlik değerlerini tüm paydaşlar için yaratmayı taahhüt etmektedirler. Bu şirketlerin sürdürülebilirlik vizyonu, paydaşlar ve toplum için kalıcı değerler yaratmayı hedeflemektedir. Sürdürülebilirlik odaklı yaklaşımlar çerçevesinde faaliyetlerini

sürdüren şirketlerin sosyal ve ekolojik etkileri de değerler kapsamında ön planda tuttukları gözlemlenmektedir.

Tabloda özellikle sektörlerinde lider olarak ön plana çıkan şirketler, sürdürülebilirlik yaklaşımını benimsediklerini belirterek sosyal, ekonomik ve çevresel etki alanlarında pozitif değerler yaratmayı taahhüt etmektedir. Bu şirketler, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne imza atarak insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele gibi temel ilkelere uygun olarak sorumluluklarını yerine getirdiklerini de değer açıklamalarında detaylı olarak belirtmektedir.

Sürdürülebilirlik anlayışına sahip olduklarını belirten şirketlerden bazıları, toplum ve çevre için özenli ve sorumlu bir şekilde hareket etmekte olduklarını, operasyonlarında ve karar alma süreçlerinde ekonomik, sosyal ve çevresel faktörleri dikkate alarak riskleri etkin bir şekilde yönetmeyi amaçladıklarını açıklamışlardır. Bu şirketler ayrıca toplumsal sorumluluklarının farkında olup çevreye duyarlılık göstermekte olduklarını ve yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımını desteklediklerini paylaştıkları değerler kapsamında çevre bilinci ile bağdaştırmaktadır. Şirketler ayrıca bilim, sanat ve kültür gibi toplumsal değerlere önem verdiklerini belirterek çalışanlarını ve diğer paydaşlarını sürdürülebilirlik politikalarını benimsemeye teşvik ettiklerini vurgulamaktadır.

Tabloda yer alan şirketler, sürdürülebilirlik yaklaşımlarıyla imajlarını güçlendirmek odaklı bir strateji izlemektedir. Sürdürülebilirlik uygulamalarına yönelik olarak tedarikçilerini geliştirme, sosyal, ekonomik ve çevresel etki alanlarında pozitif değerler yaratma ve topluma kalıcı değerler sunma gibi adımlar ile şirketlerin sürdürülebilirlik imajını olumlu yönde bir eksen de tutmaya çalıştıkları gözlemlenmektedir.

Şirketlerin sürdürülebilirlik yaklaşımları bağlamında olmaları itibarlarının önemli bir unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Analize konu olan şirketler, faaliyetlerinin sosyal ve ekolojik etkilerini hesaba katma, insan haklarına saygı, çalışma standartlarının iyileştirilmesi ve çevre koruma gibi alanlarda sorumluluklarını yerine getirme çabalarıyla itibarlarını güçlendirmek istemektedir.

Şirketlerin sürdürülebilirlik yaklaşımları, şirket içi iletişimi de etkilemektedir. Bu kapsamda bazı şirketlerin çalışanlarını sürdürülebilirlik politikalarını benimsemeye teşvik ederken, çevreye duyarlılık, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı ve toplumsal değerlere önem verme gibi mesajlarla içe dönük iletişimi de önemsedikleri anlaşılmaktadır. Bu kapsamdaki yaklaşımlar, şirketlerin dışa dönük iletişimini etkilemektedir. Şirketler,

toplum ve çevre için sorumluluklarının farkında olduklarını vurgulayarak, özenli ve sorumlu bir şekilde hareket ettiklerini ifade etmektedir. Ayrıca, sürdürülebilirlik politikalarıyla ilgili paydaşlarla iletişim kurarak, sürdürülebilirlik konusunda taahhütlerini ve yaratılan değerleri paylaşmaktadırlar.

Sürdürülebilirlik teması kurumsal kültürü de derinden etkilemektedir. Şirketlerin değerlerinde belirttikleri içerikten yola çıkarak, sürdürülebilirlik bilincine sahip olma, sosyal sorumlulukları benimseme, çevreye duyarlılık gösterme ve gelecek nesilleri düşünme gibi değerleri kurumsal kültürlerine entegre ettikleri yönünde verilere ulaşılmıştır.

Örnekleme konu olan şirketlerin sürdürülebilirlik yaklaşımlarının genel olarak olumlu bir şekilde ifade edildiğini söylemek mümkündür. Şirketler, tedarikçilerini sürdürülebilirlik uygulamalarına yönlendirme, topluma kalıcı değerler yaratma, sosyal ve ekolojik etkileri önemseme, sürdürülebilir pozitif değerler oluşturma, insan haklarına saygı, çalışma standartlarını iyileştirme, çevre koruma gibi alanlarda sorumluluklarını yerine getirme konusunda taahhütte bulunmaktadırlar. Bunların yanı sıra, toplum ve çevre için duyarlılık, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı, ekonomik, sosyal ve çevresel risklerin etkin bir şekilde yönetimi gibi konular da vurgulanmaktadır. Bu açıklamalarda daha fazla ayrıntı ve somut örneklerin yer almasının olumlu bir etki yaratacağı düşünülmektedir. Örneğin, bazı şirketler sadece "sorumlu hareket ediyoruz" veya "çevreye duyarlıyız" gibi genel ifadeler kullanmıştır. Bu ifadeler daha spesifik eylemler veya somut çıktılarla desteklendiğinde daha etkili bir şekilde ifade edileceği düşünülmektedir. Şirketlerin sürdürülebilirlik uygulamalarıyla ilgili stratejik hedefler ve gerçekleştirilen projeler hakkında daha fazla bilgi sunmaları, şirketlerin sürdürülebilirlik performansının daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Ayrıca, bazı şirketlerin sürdürülebilirlik yaklaşımlarına ilişkin daha ayrıntılı bilgi vermesi, örneğin hangi sosyal, ekonomik ve çevresel etkilerin hesaba katıldığı veya nasıl bir sürdürülebilirlik politikasına sahip oldukları gibi konularda daha fazla bilgi sağlaması beklenmektedir. Değerlerde yer alan bazı ifadelerde belirsizlikler veya genel ifadeler bulunması, açıklamaların daha spesifik ve ölçülebilir olmasını engelleyebilmektedir.

Sonuç olarak, sürdürülebilirlik, şirketlerin kurumsal değerlerinin temel bir unsuru haline gelmektedir. Tablodaki verilere dayanarak sürdürülebilirlik kavramı, şirketlerin faaliyetlerini toplumsal ve çevresel etkileri göz önünde bulundurarak yürütmeleri ve gelecek nesillere yönelik sorumluluklarını bilinçli bir şekilde yerine getirmeleriyle ilgili

bir yaklaşımı temsil etmektedir. Sosyal inovasyon kavramı ile sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için toplumun ihtiyaçlarını karşılayan yenilikçi çözümlerin geliştirilmesi süreci birbirini destekleyen bir çerçeve sunmaktadır. Bu bağlamda, sürdürülebilirlik, sosyal inovasyon ve komşu kavramları bir araya gelerek şirketlerin toplumsal ve çevresel sorumluluklarını yerine getirme çabalarını desteklemekte ve sürdürülebilir değerlerin oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır.

Tablodaki şirketlerin kurumsal değer açıklamalarına baktığımızda, sürdürülebilirlik kavramının paydaş ilişkileriyle yakından ilişkili olduğunu görebiliriz. Şirketlerin sürdürülebilirlik yaklaşımı, tüm paydaşlar için sürdürülebilir pozitif değerler yaratmayı ve bu değerleri geleceğe taşımayı taahhüt etmektedir. Bu da şirketlerin tedarikçilerini sürdürülebilirlik uygulamalarına yönlendirmesini, toplum ve çevre için sorumlu bir şekilde hareket etmeyi, faaliyetlerin sosyal ve ekolojik etkilerini önemsemeyi, insan haklarına saygı göstermeyi, çalışma standartlarını gözetmeyi ve çevreyle ilgili riskleri yönetmeyi içermektedir. Aynı zamanda, şirketlerin toplumsal sorumluluklarının farkında olmaları, çevreye duyarlı olmaları ve yenilenebilir enerji kaynaklarını desteklemeleri paydaş ilişkilerini güçlendiren unsurlardır. Sürdürülebilirlik yaklaşımı, şirketlerin içe ve dışa dönük iletişimlerinde, itibarlarını oluşturmada ve sürdürmelerinde önemli bir role sahiptir. Bu şekilde, şirketlerin sürdürülebilirlik bakış açısının, paydaş ilişkilerinin güçlendirilmesine ve uzun vadeli başarılarının sağlanmasına katkıda bulunduğu sonucuna varılabilir.

Şirketlerin özellikle paydaş ilişkileri konusunda ortaya koydukları kurumsal değer açıklamaları, genel olarak sürdürülebilirlik perspektifiyle paydaş ilişkilerine odaklanan olumlu bir yaklaşım sergilemektedir. Ancak bazı olumsuzluklar da gözlemlenmektedir. Örneğin, bazı şirketlerin açıklamaları özgün ifadeler içermemektedir ve genel bir kapsama sahiptir. Bu durum, şirketlerin ne tür sürdürülebilirlik önlemleri aldığı veya nasıl bir etki yarattığı konusunda belirsizlik yaratmaktadır. Ayrıca, bazı şirketlerin kurumsal değer açıklamalarında somut hedefler veya ölçülebilir taahhütler yerine genel ifadeler gözlemlenmektedir. Dolayısıyla karşımıza çıkan bu ifadelerde şirketlerin sürdürülebilirlik konusunda ne kadar ilerleme kaydettiği veya hedeflerine ne kadar sadık kaldığı konusunda belirsizlikler ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak, tablodaki şirketlerin kurumsal değer açıklamaları sürdürülebilirlik perspektifiyle paydaş ilişkilerine odaklanan bir yaklaşım sergilese de daha spesifik ve ölçülebilir hedefler belirlenmesi, toplumsal fayda ve paydaş beklentilerini daha fazla ön plana çıkması değerlerin ifadesi açısından

önem arz etmektedir.

### 3.3.4. Toplumsal (Fayda-Katkı-Değer-Duyarlılık-Dönüşüm vb.) Değer Verileri ve Analizi

**Tablo 21. Örneklemin Toplumsal (Fayda-Katkı-Değer-Duyarlılık-Dönüşüm vb.) Konusundaki Kurumsal Değer Açıklamaları**

Kod Adı	Şirket Adı	Kurumsal Değer Açıklamaları
Toplumsal (Fayda-Katkı-Değer-Duyarlılık-Dönüşüm vb.)	Arçelik A.Ş.	“Faaliyet gösterdiğimiz ülkelere refah getirecek her türlü ekonomik, çevresel ve toplumsal katkıyı kuvvetli bir şekilde destekleriz.” (http-23)
	Bosch San. ve Tic. A.Ş.	“İklim eylemi, yeni jeopolitik yapılar ve artan kentleşme gibi temel toplumsal trendlerle piyasalar şekilleniyor.” (http-24)
	Posco Assan TST Çelik Sanayi A.Ş.	“Kazan-Kazan, başkalarını düşünme ve paylaşma pratiği yapmak, karşılıklı refahı sürdürmek ve toplumsal değerler yaratarak sürekli büyümek demektir.” (http-25)
	İçdaş Elektrik Enerjisi Üretim ve Yatırım A.Ş.	“Toplumun yaşam kalitesinin artırılması, eğitim olanakları ile sosyal hayatın iyileştirilmesi, toplumsal duyarlılık çerçevesinde ihtiyaçların belirlenmesi ve giderilmesine yönelik birçok çalışma yapılmış ve yapılmaya devam etmektedir.” (http-26)
	Limak Çimento San. ve Tic. A.Ş.	“Olumlu toplumsal dönüşüm için çabalamak” (http-1)
	Pınar Süt Mamülleri Sanayii A.Ş.	“Sosyal sorumluluk bilinciyle toplumsal yaşam kalitesini artırmaya yönelik olarak çağdaş eğitime, spora, kültür ve sanata destek verme geleneğimizi sürdürürüz.” (http-7)
	RWE & Turcas Güney Elektrik Üretim A.Ş.	“Cinsiyet, medeni hal, etnik köken, milliyet, yaş, din, cinsel tercih, fiziksel ve zihinsel engel ayrımı gözetmeksizin toplumsal çeşitlilik ve eşitlik ilkesini kabul ederiz.” (http-27)
	DYO Boya Fabrikaları San. ve Tic. A.Ş.	“Sosyal sorumluluk bilinciyle toplumsal yaşam kalitesini artırmaya yönelik olarak çağdaş eğitime, spora, kültür ve sanata destek verme geleneğimizi sürdürürüz.” (http-10)
	Şireci Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	“Toplumsal değerler olarak bilim, sanat ve kültürü önemsiyoruz.” (http-21)
	Elita Gıda San. ve Tic. A.Ş.	“Hedefimizi gerçekleştirirken; doğadaki ayak izimizi azaltmak ve toplumsal faydamızı artırmak.” (http-28)

**Tablo 22.** *Örneklemin Toplumsal (Fayda-Katkı-Değer-Duyarlılık-Dönüşüm vb.) Konusundaki Kurumsal Değer Açıklamaları (Devamı)*

<b>Toplumsal (Fayda-Katkı-Değer-Duyarlılık-Dönüşüm vb.)</b>	Bifa Bisküvi ve Gıda Sanayi A.Ş.	“Toplumsal gelişimin ve ekonomik kalkınmanın yolunun daha mutlu çalışanlar ve daha mutlu iş yerlerinden geçtiğine inanıyoruz.” (http-29)
	Sedef Gemi İnşaatı A.Ş.	“Kurumsal bir vatandaş olmanın bilinciyle toplumsal konularda ve kamu yararına olan hizmetlerde rol almaya önem verir. Bu konuda gerek kurumsal gerekse çalışanları bazında bireysel seviyede sorumlu davranmayı teşvik eder.” (http-30)

Tablo 12’deki şirketlerin kurumsal değer açıklamaları incelendiğinde toplumsal fayda-katkı-değer-duyarlılık-dönüşüm vb. yakın kavramlar (anlamlarındaki benzerlikler nedeniyle) birlikte incelenmiş ve aynı başlık altında toplanmıştır.

Toplumsal faydalar gözetilmeden gerçekleştirilen sanayileşme sürecindeki üretim faaliyetleri, başlangıçta üreticilerin daha fazla kar elde etme amacını taşıırken, bu dönemde, zamanla toplumda çeşitli olumsuz etkilerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu bağlamda, büyük işletmelerin faaliyet gösterdiği bölgelerde doğal denge bozulmaya başlamış, şirketlerin üretim süreçleri sonucunda gürültü, hava, su ve katı atıklar gibi çevre kirliliği oluşmuş, ucuz iş gücü için çocuk işçilerin istihdam edilmesi, sağlıksız üretim koşulları, çalışanların haklarının ihlali ve insan haklarına yönelik ihlaller gibi durumlar ortaya çıkmıştır. Bu durumlar ise toplumda işletmelere karşı olumsuz tepkilerin gelişmesine yol açmıştır (Coşkun, vd, 2011). Milton Friedman, işletmelerin yalnızca bir sosyal sorumluluğunun bulunduğunu bunların dürüst, şeffaf ve adil rekabetin kuralları içerisinde kalarak ekonomik kaynaklarını kullanarak kârlılıklarını artıracak faaliyetlerde bulunmak olduğunu vurgulamıştır (Friedman, 1962:133). Ancak konu hakkında ilerleyen dönemde gerçekleştirilen araştırmalar ise kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları kapsamında yapılan çalışmaların işletmelerin sosyal performansı ile ekonomik performansı arasında olumlu bir ilişkiyi desteklediğini göstermiştir (Robbins & Coulter, 2002:116). Dolayısıyla toplumsal fayda içeren çalışmalar şirketlerin ekonomik anlamda da güçlenmesini sağlamaktadır.

Örnekleimde yer alan şirketlerin, “toplumsal değer”, “toplumsal yaşam kalitesi”, “toplumsal duyarlılık”, “toplumsal dönüşüm”, “toplumsal fayda”, “toplumsal gelişim” olarak sunduğu değerlerin bütünü kurumsal sosyal sorumluluk ve sosyal inovasyon

kavramları ile yakından ilişkilidir. Bu kavramlar, şirketlerin paydaş ilişkileri açısından toplumla olan etkileşimlerini ve gerçekleştirdikleri çalışmaların toplumsal katkılarını vurgulamaktadır. Örneğin, Arçelik A.Ş., faaliyet gösterdiği ülkelere refah getirecek ekonomik, çevresel ve toplumsal katkıyı desteklediğini belirtmektedir. Bosch San. ve Tic. A.Ş., temel toplumsal eğilimlere odaklanarak iklim eylemi ve artan kentleşme gibi konuları ele almaktadır. Posco Assan TST Çelik Sanayi A.Ş., kazan-kazan ilkesine dayalı olarak refahı paylaşma ve sürekli büyüme üzerinde durmaktadır. İçdaş Elektrik Enerjisi Üretim ve Yatırım A.Ş., toplumun yaşam kalitesini artırmaya yönelik çalışmalara odaklandığını ve toplumsal duyarlılık çerçevesinde ihtiyaçları belirleyip karşılamayı sürdürdüğünü ifade etmektedir. Bu şirketlerin kurumsal değer açıklamaları, sosyal sorumluluk ve inovasyon perspektifinden toplumsal katkıyı vurgulamakta ve toplumla etkileşimlerini güçlendirmek için çalıştıklarını ifade etmek istedikleri sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda, şirketlerin sürdürülebilirlik stratejileri ve paydaş yönetimi açısından toplumsal değerleri ön planda tutmaları, kurumsal sosyal sorumluluk ve sosyal inovasyon kavramlarının hayata geçirilmesi açısından önemli bir adımdır.

Tabloda yer alan şirketlerin kurumsal değer açıklamaları, toplumsal fayda, toplumsal katkı, toplumsal değerler, toplumsal dönüşüm, toplumsal yaşam kalitesi, toplumsal duyarlılık ve toplumsal gelişim gibi kavramlar etrafında şekillenmektedir. Bu kavramlar, şirketlerin imajlarını güçlendirmeleri, itibarlarını artırmaları, içe ve dışa dönük iletişimlerini etkileyici hale getirmeleri ve kurumsal kültürlerini şekillendirmeleri açısından önem taşımaktadır. Bu değerler, şirketlerin toplumla olan etkileşimlerini vurgulamaktadır. Şirketler, faaliyet gösterdikleri ülkelerde refahın artırılması, çevrenin korunması, sosyal hayatın iyileştirilmesi, eğitim olanaklarının sağlanması, kültür ve sanata destek verilmesi gibi alanlarda çalışmalar yaparak topluma fayda sağlamayı hedeflemektedirler. Bu yaklaşımlar, şirketlerin imajını ve itibarını olumlu yönde etkilemek yönünde bir strateji izlediklerini ortaya koymaktadır. Şirketlerin aynı zamanda içe ve dışa dönük iletişimlerini güçlendirerek paydaşlarla olan ilişkilerini olumlu bir şekilde yürütmeye yönelik ifadeler kullandıkları görülmektedir.

Şirketlerin içe dönük iletişim yaklaşımları, çalışanların kurumsal değerleri benimsemesini ve şirketin toplumsal fayda ve dönüşüm hedeflerine katılımını teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Bu yaklaşım, şirketlerin iç iletişim süreçlerini güçlendirerek çalışanların bağlılık ve motivasyonunu artırabilmekte, şirket kültürünü şekillendirebilir ve işyerindeki verimliliği olumlu yönde etkileyebilmektedir. Tablodaki verilere

dayanarak şirketlerin içe dönük iletişim yaklaşımlarını değerlendirdiğimizde, kurumsal değer açıklamalarının çalışanlarla etkileşimi ve iç iletişimi güçlendirmeyi hedeflediğini görebiliriz. Şirketler, çalışanlarını önemseyen bir yaklaşımla toplumsal değerleri ve sosyal sorumluluğu vurgulayarak içe dönük iletişimde aktif bir rol oynamaktadır. Bu bakış açısı şirketlerin sürdürülebilirlik stratejilerini destekleyerek uzun vadeli başarılarını sağlamaya odaklı olarak çalıştıkları anlamı taşımaktadır.

Kurumsal değer açıklamaları çerçevesinde, şirketlerin toplumsal değerleri vurgulaması ve bu değerler doğrultusunda faaliyet göstermeyi taahhüt etmeleri dikkat çekicidir. Şirketler, toplumsal çeşitliliği ve eşitliği destekleyerek insan haklarına saygı göstermeyi taahhüt etmektedir. Bu taahhütler, şirketlerin kurumsal kültürlerini şekillendirirken, toplumla olan ilişkilerini de güçlendirmeleri ve topluma olan taahhütlerini sürdürülebilir bir şekilde yerine getirmelerini vadetmeleri anlamında önemli bir veri sağlamaktadır.

Tabloya dayanarak, şirketlerin kurumsal değer açıklamalarını analiz ederken, bazı olumsuzluklar ve sınırlılıklar gözlemlenmiştir. Şirketlerin toplumsal (fayda-katkı-değer-duyarlılık-dönüşüm vb.) değerlerine odaklanan açıklamaları incelendiğinde bazı noktalar ön plana çıkmaktadır. Bazı şirketlerin açıklamaları, toplumsal değerlere atıfta bulunurken belirsiz veya soyut ifadeler içermektedir. Bu durum, şirketlerin taahhütlerini somutlaştırma ve uygulama aşamasında karşılaşılabilecek zorlukları ve sınırlılıkları göstermektedir. Şirketlerin değerlerine yansıyan açıklamaları, toplumsal değerlerin işletme faaliyetlerine yeterince yansıtılmadığını göstermektedir. Taahhütlerin somut projelere, politikalara veya programlara dönüşmediği durumlarda veya toplumsal değerlere ilişkin taahhütlerin nasıl ölçüleceği veya değerlendirileceği konusundaki belirsiz ifadelerde şirketler prestij kaybına uğrayabilmektedir. Bu noktada şirketlerin performanslarının ve etkilerinin izlenebilir ve ölçülebilir hale getirilmesi önemli bir nokta olarak karşımıza çıkmaktadır. Ek olarak toplumsal değerlerle ilgili önemli konuların eksik veya yetersiz bir şekilde ele alındığı durumlar özellikle kurumsal imaj açısından olumsuz bir bakış açısı sunmaktadır. Örneğin, çevresel sürdürülebilirlik, insan hakları, çeşitlilik ve kapsayıcılık gibi konularının yeterince vurgulanmaması veya ayrıntılı bir şekilde ele alınmaması değer açıklamalarını derinlemesine yansıtmamaktadır. Bu noktada şirketlerin bu sınırlılıkları fark etmeleri ve toplumsal değerleri somutlaştırma, uygulama ve raporlama süreçlerinde iyileştirmeler yapmaları önemli bir strateji olarak belirlenmelidir. Şirketlerin şeffaflık, hesap verebilirlik ve sürekli gelişim ilkelerine bağlı

kalarak, toplumsal faydayı daha etkin bir şekilde desteklemeleri ve paydaşlarıyla daha güçlü ilişkiler kurabilmeleri konularındaki stratejik yaklaşımları kurumsal anlamda da öne çıkarmak için önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

### 3.3.5. İnovasyon Değer Verileri ve Analizi

**Tablo 23. Örneklemin İnovasyon Konusundaki Kurumsal Değer Açıklamaları**

Kod Adı	Şirket Adı	Kurumsal Değer Açıklamaları
İnovasyon/İnovatif/Yenilik	Kahramanmaraş Kağıt San. ve Tic. A.Ş.	“Yeniliklerin takibi ile sürekli gelişmeye açık olmak, inovatif ürünler ve fikirler üretmek” (http-9)
	Arçelik A.Ş.	“Müşterilerimize, hissedarlarımıza, çalışanlarımıza en yüksek faydayı sağlamak için çevre dostu, yenilikçi, güvenilir, teknolojik ve rekabetçi ürünleri sunmak” (http-31)
	Mercedes-Benz Türk A.Ş.	“Birleşmiş Milletler’in tüm kalkınma hedeflerini benimsiyoruz ve bu hedeflerden somut olarak yedi tanesini de kılavuz olarak belirliyoruz. Bu ilkeler arasında: Nitelikli Eğitim; Toplumsal Cinsiyet Eşitliği; Eşitsizliklerin Azaltılması; İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme; Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı; Eşitsizliklerin Azaltılması; Temiz Su ve Sanitasyon; Erişilebilir ve Temiz Enerji bulunuyor.” (http-18)
	BSH Ev Aletleri San. ve Tic. A.Ş.	“Yenilikçi ev aletlerimiz, sıra dışı markalarımız ve üstün çözümlerimizle dünyanın her yerinde yaşam kalitesini artırıyoruz.” (http-19)
	Tatmetal Çelik San. ve Tic. A.Ş.	“Geleceğe dair tüm adımlarını cesaret ile atarak yeniliğe yön vermektedir.” (http-32)
	Toros Tarım San. ve Tic. A.Ş.	“Toros’lu üründe, hizmette ve sektör trendlerinde yenilikçidir.” (http-33)
	Borusan Mannesmann Boru San. ve Tic. A.Ş.	“Yenilikçi ve yaratıcıyız sürekli gelişimi destekleriz.” (http-6)

**Tablo 24. Örneklemin İnovasyon Konusundaki Kurumsal Değer Açıklamaları (Devamı)**

<b>İnovasyon/İnovatif/Yenilik</b>	Ravago Petrokimya Üretim A.Ş.	“Ekibimizi günlük faaliyetlerinde yenilik yapmaya ve onları her türlü yenilik olasılığına dahil etmeye teşvik ediyoruz. En değerli varlığımızın insan olduğuna inanıyor ve inovasyonun derinden yerleştiği çalışma ortamımızda sürekli onların büyümesine ve ikliminin oluşturulmasına yatırım yapıyoruz. Bu kültür, doğası gereği insanları motive eder, fikirlerini paylaşmaları ve onları yürütmenin yollarını önermeleri için onlara güç verir. Üretilen fikirler, hep birlikte inovasyona yol açan yeni şeyler yapmaya dönüştürülür.” (http-34)
	Kipaş Mensucat İşletmeleri A.Ş.	“Farklılıklara, yeniliklere ve değişimlere açığız.” (http-35)
	Sarten Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.	“Yenilikçilik konusunda da liderliğimizi sürdürmek üzere yeni teknolojileri AR-GE merkezimiz ile takip eder, bütçemizden önemli bir payı AR-GE çalışmalarına ayırırız” (http-36)
	İndorama Ventures Corlu Pet Sanayi A.Ş.	“Eşsiz yenilik ve kaliteye gösterilen özen sayesinde onların beklentilerini aşmayı hedefliyoruz.” (http-37)
	Mega Metal San. ve Tic. A.Ş.	“Tecrübemiz ve uzmanlığımız ile gelecekteki potansiyel talepleri öngörür, bununla birlikte ürün ve süreçlerimizde faydalı yenilikler yaparız.” (http-38)
	Limak Çimento San. ve Tic. A.Ş.	“Faaliyet gösterdiğimiz pazarlardaki en son yeniliklerden ve gelişmelerden haberdar olmak. Yaratıcı yetenekleri teşvik etmek, sürekli öğrenme ve mesleki gelişim ışığında şirketimizin büyümesini sağlamak.” (http-1)
	Pınar Süt Mamülleri Sanayii A.Ş.	“Tüm birimlerimizle, tüketicilerimizin ve iç ve dış müşterilerimizin ihtiyaçlarını hızlı ve doğru algılar, onların daha iyi bir yaşama yönelik değişen beklentilerini karşılamada çevik, proaktif ve yenilikçi bir yaklaşım içerisinde oluruz.” (http-7)
	Abalıoğlu Yem Sanayi A.Ş.	“Entelektüel sermayesini etkin kullanan, aidiyeti yüksek, yenilikçi, takım çalışmasını önemseyen ve üretmekten keyif alan çalışanlarız.” (http-8)
	Kahramanmaraş Kağıt San. ve Tic. A.Ş.	“Yeniliklerin takibi ile sürekli gelişmeye açık olmak, inovatif ürünler ve fikirler üretmek” (http-9)

**Tablo 25. Örneklemin İnovasyon Konusundaki Kurumsal Değer Açıklamaları (Devamı)**

<b>İnovasyon/İnovatif/Yenilik</b>	DYO Boya Fabrikaları San. ve Tic. A.Ş.	“Tüm birimlerimizle, tüketicilerimizin ve iç ve dış müşterilerimizin ihtiyaçlarını hızlı ve doğru algılar, onların daha iyi bir yaşama yönelik değişen beklentilerini karşılama çabamızda çevik, proaktif ve yenilikçi bir yaklaşım içerisinde olunuz.” (http-10)
	Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş.	“Sürdürülebilirlikle yenilik üretiriz ve adapte ederiz.” (http-39)
	Sanko Enerji San. ve Tic. A.Ş.	“Kaynakları boşa harcamayız. İmza attığımız her projede daha iyi, daha akıllı, daha yenilikçi ve daha rekabetçi olunuz.” (http-40)
	Bifa Bisküvi ve Gıda Sanayi A.Ş.	“Adalet, samimiyet ve yaşam boyu gelişim değerlerinin üzerine inşa ettiğimiz yenilikçi bir insan kaynakları perspektifiyle hareket ediyoruz.” (http-29)
	Bak Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.	“Sürdürülebilirliğin; gelişim, değişim ve yenilikle geleceğini biliriz.” (http-14)
	Teksan Jeneratör Elektrik San. ve Tic. A.Ş.	“Yenilikten korkmayız.” (http-22)

Tablo 13’te yer alan şirketlerin kurumsal değer açıklamaları inovasyon kavramı (İnovasyon/İnovatif/Yenilik kavramları anlam benzerlikleri nedeniyle birlikte incelenmiştir) etrafında ortaklaşan noktalar çerçevesinde analiz edilmiştir. Şirketler, yenilikçi ürünler ve fikirler üretme, sürekli gelişime açık olma, inovasyonu destekleme, yeni teknolojileri takip etme ve geleceğe yönelik adımlar atmaya vurgu yapmaktadır.

OECD kaynaklarında, yeni veya yeni denilebilecek kadar büyük çoğunlukta geliştirilmiş mal ya da hizmetin oluşturulması, oluşturulma sürecindeki yenilik, üretilen ürünlerin pazarlanmasındaki uygulanan yeni metotlar ve ekonomik gelişme ve istihdamı körükleyen firma çapındaki örgütsel yenilikler olarak tanımlanan inovasyon, ulusal ölçekte stratejilerin oluşturularak, küresel rekabette temsil gücü sağlayacak bilgi temelli ekonomik bir kalkınma modelinin anahtarıdır. Bu nedenle ürettikleri bilimsel bilgiyi katma değerli ürüne dönüştürebilen ülkeler rekabet üstünlüğü elde etmişler ve elde ettikleri refah seviyesi sayesinde toplumun tüm kesimlerini kapsayan bir kalkınma modeli oluşturabilmişlerdir. Yaratılan bu kalkınma modeli ancak ortak kazanımlar üzerinden kurulacak iş birlikleriyle yeni organizasyonel yapıların oluşumuyla kendini mümkün kılabilir (Oslo Manual, 2005). İnovasyon kavramı, şirketlerin rekabet avantajını sürdürülebilirliği, müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmesi ve sürdürülebilir bir büyüme sağlayabilmesi için önemli bir faktördür. Şirketler, inovatif yaklaşımlarıyla yeni ve farklı

çözümler sunarak müşteri memnuniyetini artırmayı hedeflemektedir. Ayrıca, geleceği şekillendirmek ve sektörde öncü olmak için sürekli olarak yenilik yapma ve değişime uyum sağlama çabası içindedirler.

İnovasyonu kurumsal değerlerine yansıtan şirketlerin ifadelerinden yola çıkarak bu kavramı farklı bakış açıları ile ele aldıkları görülmektedir. Şirketlerin inovasyona bakışı, yaşam kalitesi odağında, sürdürülebilir, çevreye duyarlı, gelecek hedefi ile araştırma ve geliştirmeyi önemseyen, sürekli öğrenme kapsamında takım çalışmasını vurgulayan, uluslararası düzeyde ortaya koyulan hedefleri ön plana alan ve çalışmalarını proaktif bir yaklaşımla uygulayan bir tablo çizmektedir. Bu noktada Mercedes-Benz Türk A.Ş.'in değerlerinde sunulan, Birleşmiş Milletler'in kalkınma hedeflerini benimseyerek nitelikli eğitim, toplumsal cinsiyet eşitliği, eşitsizliklerin azaltılması, insana yakışır iş ve ekonomik büyüme, sanayi, yenilikçilik ve altyapı, temiz su ve sanitasyon, erişilebilir ve temiz enerji gibi konulardaki somut yaklaşımı dikkat çekicidir.

Çalışma kapsamında örnekleme yer alan şirketler, inovasyonu ön planda tutarak sürekli gelişmeye açık olduklarını vurgulamaktadır. Yenilikçi ürünler ve fikirler üretmeyi hedefleyen şirketler, müşteri memnuniyetini ve yaşam kalitesini artırmayı amaçlamaktadır. Ayrıca, çevre dostu ve sürdürülebilir uygulamalar üzerinde durularak çevresel sorumlulukların önemi vurgulanmaktadır. Bu şirketler ayrıca toplumsal sorumluluklarını da gözetmektedir.

Marka değeri de dışa dönük iletişim stratejilerinde önemli bir rol oynamaktadır. Şirketler, üstün çözümler sunarak müşterilere farklı bir deneyim yaşatmayı hedeflemekte ve markalarını vurgulayarak rekabet avantajlarını artırmak istemektedirler. Bu çerçevede içe dönük iletişim stratejileri de önemli bir unsurdur. Şirketler, çalışanlarının inovasyona teşvik edildiği, fikirlerini paylaşabileceği ve geliştirebileceği bir ortam oluşturmayı hedeflemekte olduklarını belirtmektedir. Bu, çalışanların motivasyonunu artırarak şirketin inovasyon kültürünü güçlendirmeye yönelik bir strateji olarak değerlendirilebilir. Bu stratejiler, şirketlerin rekabet avantajını güçlendirmek, itibarlarını artırmak ve hedef kitlelerinin ilgisini çekmek açısından önemli unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Şirketlerin imajı ve itibarı, inovasyon odaklılık, güvenilirlik, çevresel sorumluluk, toplumsal katkı, sürdürülebilirlik, marka değeri ve rekabetçilik gibi faktörlerin birleşimiyle oluşmaktadır. Şirketler, bu alanlarda sağlam bir temel oluşturarak hedef kitlelerinin güvenini kazanmak, itibarlarını artırmak ve uzun vadeli başarılarını sürdürülebilir kılmayı amaçlamaktadır. Tablodaki şirketlerin inovasyon konusundaki

kurumsal değerleri, imajlarını ve itibarlarını olumlu yönde etkileme eğilimindedir. Bu noktada şirketler genel olarak yenilikleri takip etme, sürekli gelişmeye açık olma, inovatif ürünler ve fikirler üretme gibi değerlerle kendilerini ifade etmektedir. Bu değerler, müşterilere güven verirken, şirketlerin teknolojik ve rekabetçi ürünler sunma yeteneklerini vurgulamaktadır. Ayrıca, bazı şirketler sürdürülebilirlik ve toplumsal sorumluluk alanlarında da inovasyonu vurgulamaktadır. Örneğin, kalkınma hedeflerini benimseyen bakış açısı toplumda olumlu bir etki yaratma amacını da taşımaktadır. Bu değerler, şirketlerin toplum nezdinde saygınlığını ve itibarını artırırken aynı zamanda sosyal inovasyon bakış açısını desteklemektedir.

İfadelerde yer alan entelektüel sermayeyi destekleme ve çalışanlara yönelik inovasyon odaklı yaklaşımlar da şirket imajı ve içe hedef kitle açısından önemli bir bakış açısı sunmaktadır. Çalışanlarını yenilik yapmaya teşvik eden, onların büyümesine ve fikirlerini paylaşmalarına olanak sağlayan şirketler, yaratıcı bir çalışma ortamı ve çalışanların motivasyonu açısından fark yaratabilmektedir. Bu yaklaşım ile ilgili şirketlerin imajını güçlendirmesi ve yetenekli çalışanlarını bünyesinde tutabilmesi anlamında bir avantaj sağlaması mümkündür.

İnovasyon içeren değerleri üzerinden analiz edilen şirketler genel olarak bu konuda hassasiyet göstermekle birlikte kullandıkları dil ve ifadeler üzerinden gelişmeye açık yönleri bulunmaktadır. Örneğin bazı şirketler, inovasyon konusunda hedeflerini belirtirken belirsiz ifadeler kullanmıştır. Bu ifadeler, somut ve ölçülebilir hedefler yerine genellemeler içermektedir. Şirketler, daha spesifik ve net hedeflerle inovasyon stratejilerini desteklemelidir. Birkaç şirket, inovasyon konusundaki değerlerini açıklarken yeterli detayları sunmamış ve ifadelerinde hangi alanlarda inovasyon yapacaklarını veya nasıl bir yaklaşım benimseyeceklerini belirtmemişlerdir. Şirketler, inovasyon stratejilerini açıklarken daha fazla ayrıntıya yer vermeli ve somut örnekler sunmalıdır. Değerlerde ifadelerin soyutluğu da dikkat çekmektedir. Şirketlerden bazıları, inovasyon konusundaki değerlerini ifade ederken soyut ve genel ifadeler kullanmıştır. Bu ifadeler, şirketlerin somut eylemlerini ve başarılarını yansıtmaktan uzaktır. Şirketler, inovasyon stratejilerini belirlerken daha ölçülebilir ve somut hedefler koymalıdır. Ek olarak değerlerde ilgisiz hedefler izlenmektedir. Hedeflerin belirlenmesi noktasında inovasyonla doğrudan ilişkili ve şirketin faaliyet alanına uygun hedefler seçmek şirketlerin inovasyon stratejilerinin güçlendirmesi ve daha etkili bir şekilde iletişim kurmaları anlamında itibarları açısından fayda sağlayacaktır.

### 3.3.6. Girişimcilik Değer Verileri ve Analizi

**Tablo 26. Örneklemin Girişimcilik Konusundaki Kurumsal Değer Açıklamaları**

Kod Adı	Şirket Adı	Kurumsal Değer Açıklamaları
Girişimcilik	BSH Ev Aletleri San. ve Tic. A.Ş.	“Faaliyetlerimiz sonuç odaklıdır. Bu yaklaşım, geleceği güvence altına almamızı sağlıyor. Ayrıca şirketimizin ve grubun sosyal girişimleri için makul bir zemin oluşturuyor.” (http-19)
	Bosch San. ve Tic. A.Ş.	“İnisiyatif olarak hareket ediyor, girişimci olarak attığımız adımların sorumluluklarını alıyor ve hedeflerimizin peşinden kararlılıkla gidiyoruz.” (http-5)
	Hayat Kimya Sanayi A.Ş.	“Global bir şirket olma yolunda enerjimizi girişimciliğimizden alıyoruz. Geleceğe yönelik hayallerimizi cesaret ve kararlılıkla hayata geçirerek, hızlı adımlarla hedeflerimize yürüyoruz.” (http-41)
	Bunge Gıda San. ve Tic. A.Ş.	“Değişim olmasını sağlar, varsayılanları sorgulamamızı ve yeni fırsatlar yaratarak sürekli ilerlememize olanak sunar.” (http-42)
	Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş.	“Girişimci bakış açımızla sınırların ötesine geçeriz.” (http-39)
	Bak Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.	“Bir dünya şirketi olma hedefimizle ulusal ve uluslararası alanda tüm girişimlerimizde "değer" yaratırız.” (http-14)
	Kaleseramik Çanakkale Kalebodur Seramik Sanayi A.Ş.	“Girişimciliğin Önünü Açarız.” (http-43)

Tablodaki kurumsal değer açıklamalarının incelenmesi sonucunda, girişimcilik etrafında ortak paydada buluşan unsurlar inisiyatif alma, hedeflere kararlılıkla yürüme, değişimi yaratma, sınırların ötesine geçme, değer yaratma ve sosyal girişimcilik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Şirketler, açıklamalarında, girişimci ruhla hareket ederek inisiyatif aldıklarını, yeni fırsatları keşfetmek ve değişimi teşvik etmek odağı ile baktıklarını, ulusal ve uluslararası alanda girişimciliği büyüme ve genişleme aracı olarak gördüklerini, sosyal girişimcilik de dahil olmak üzere yeni trendleri desteklediklerini ve girişimciliği bir değişim yaratma mekanizması ve değer olarak gördüklerini belirtmiştir. Bu kavramlar, şirketlerin girişimcilik değerlerine odaklanarak yenilikçi, hedef odaklı ve değişime açık bir şekilde faaliyet gösterdiklerini yansıtmaktadır.

Değer açıklamalarında BSH Ev Aletleri San. ve Tic. A.Ş. ve Kaleseramik Çanakkale Kalebodur Seramik Sanayi A.Ş. tarafından girişimciliği ve sosyal girişimciliği vurgulayan açıklamalar sosyal inovasyon bakış açısıyla ilişkili bulunmuştur. Sosyal sorunlara girişimci bir yaklaşım ile yeni modeller geliştiren sosyal girişimcilik kavramını tanımlamak için Martin ve Osberg 2007 yılında yayınladıkları makalede şu üç unsurun gerekliliğine dikkat çekmektedir: (1) dışlanmaya ve marjinalleşmeye yol açan istikrarlı fakat özü gereği haksız bir dengeyi ya da dönüşümsel bir süreci kendi başına gerçekleştirmek için finansal olanaklardan veya siyasi faydadan yoksun olan bir kesimin çektiği zorlukları belirlemek; (2) bu haksız dengede bir fırsat tespit etmek, bir toplumsal değer önermesi oluşturmak, ilham, yaratıcılık, doğrudan eylem, cesaret ve tahammül göstererek istikrarlı halin hakimiyeti ile mücadele etmek ve (3) engellenen potansiyeli açığa çıkaran veya hedef grubun çektiği sıkıntıları hafifleten ve yeni denge çerçevesinde istikrarlı bir ekosistemi taklit ederek ve oluşturarak hedef grup ve toplumun tüm kesimi için daha iyi bir geleceği güvence altına alan yeni bir denge kurmak (Martin, Osberg, 2007). Bu anlamda belirtilen şirketlerin konu hakkındaki hassasiyetleri vizyoner bir yaklaşım içermektedir.

Kurum Kültürü açısından şirketlerin girişimcilik kavramını vurgulaması, bir girişimci kültürünün varlığını göstermektedir. Bu kültür, çalışanlara inisiyatif alma, risk alma ve sorumluluk alma konusunda cesaret verebileceği gibi aynı zamanda şirket içinde yaratıcı düşünceyi teşvik etmek, sürekli öğrenme ve gelişime önem vermek açısından da önemli bir bakış sağlayabilecektir.

Şirketlerin girişimcilikle ilişkilendirdiği değerler, şirketin imajını önemli ölçüde etkileyebilmektedir. İlgili şirketlerin girişimci bir imaj çizmeleri, şirketin yenilikçi, dinamik ve rekabetçi bir yapıda olduğuna işaret etmektedir. Bu da müşteriler, yatırımcılar ve çalışanlar arasında olumlu bir algı oluşturabileceği gibi şirketin pazarda öncü ve lider bir konumda olduğunu göstererek rekabet avantajı sağlayabileceği algısını yaratmaktadır.

Belirtilen şirketlerin girişimcilik değerlerine sahip olmaları, itibarlarını da olumlu yönde etkileyebilme gücü sağlamaktadır. Girişimciliğe verilen değer şirketlerin inovasyon ve rekabetçilik konularında başarılı olduğunu ifade etmektedir. Bu da müşteriler, paydaşlar ve endüstri uzmanları arasında güvenilirlik ve itibarı destekleyebilmektedir. Girişimci bir şirket olarak bilinmek, iş birliği fırsatlarını artırabilmeyi ve sektörde öncü bir imaj yaratmayı sağlayabilmektedir.

Girişimcilik değerlerini vurgulayan şirketlerin, iç ve dış hedef kitlelerine yönelik

farklı etkiler yaratabilme kapasitesine sahip olduğu düşünülmektedir. İç hedef kitleler, yani çalışanlar, girişimci bir kültür ve ortamda motive olabilecek ve bu da çalışan bağlılığını ve performansını artırabilecektir. Dış hedef kitleler, yani müşteriler, yatırımcılar ve iş ortakları, girişimci bir şirketle iş yapmak ve ilişki kurmak anlamında pozitif yönde etkilenebilmektedir. Girişimci bir şirket, müşteriye yenilikçi ürün ve hizmetler sunma kabiliyetiyle müşteri sadakatini ve memnuniyetini artırabileceği gibi yatırımcılar ve iş ortakları, girişimci bir şirkete yatırım yaparak büyüme potansiyeli ve getiri sağlama fırsatını değerlendirebilirler.

Tabloda yer alan şirketlerin kurumsal değer açıklamaları genel olarak girişimcilik kavramıyla uyumlu ve anlamlıdır. Ancak, bazı açıklamalar daha fazla detay ve somut örnekler içermeli ve girişimcilik kavramının şirketlerin kültürüne ve faaliyetlerine nasıl yansıdığını daha iyi açıklamalıdır. Örneğin, girişimcilik, risk alma, yenilikçilik ve inisiyatif alma gibi özellikleri içerirken, sadece sonuç odaklı olmak girişimcilik ruhunu tam olarak yansıtmayabilmektedir. Değerler arasında karşımıza çıkan girişimci bakış açısıyla sınırların ötesine geçmeyi hedeflemek içeriği ile ilgili girişimcilik kavramının nasıl uygulandığı detaylandırılmamıştır.

### 3.3.7. Katılımcılık Değer Verileri ve Analizi

**Tablo 27.** *Örneklemin Katılımcılık Konusundaki Kurumsal Değer Açıklamaları*

Kod Adı	Şirket Adı	Kurumsal Değer Açıklamaları
Katılımcılık	TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.	“Çalışanları aktif katılıma özendirerek açık iletişim ortamı sağlamak.” (http-44)
	Kardemir Karabük Demir Çelik San. ve Tic. A.Ş.	“Nitelikli ve Katılımcı İşgücü ile iş mükemmelliğini hedeflemek.” (http-45)
	Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü	“Tüm çalışanların hem fikir üretme hem de uygulama çalışmalarına gönüllü desteklerini sağlamak.” (http-4)
	Borusan Mannesmann Boru San. ve Tic. A.Ş.	“Topluma Katkı Yaratırız; toplumun kültürel gelişimine destek oluruz. Çalışanlarımızın sosyal sorumluluk projelerine katılımını teşvik ederiz.” (http-6)

**Tablo 28. Örneklemin Katılımcılık Konusundaki Kurumsal Değer Açıklamaları (Devamı)**

<b>Katılımcılık</b>	Limak Çimento San. ve Tic. A.Ş.	“İşyerinde eşit katılım için kaynakları ve fırsatları adil bir şekilde sağlayarak çeşitlilik, kapsayıcılık ve toplumsal cinsiyet eşitliğini destekleyen bir kurum kültürü oluşturmak.” (http-1)
	Pınar Süt Mamülleri Sanayii A.Ş.	“Katılımcı yönetim anlayışını ve başarı odaklı çalışmayı benimsemiş insan kaynağımızın en önemli değerlerimizden biri olduğuna inanırız.” (http-7)
	Aves Enerji Yağ ve Gıda Sanayi A.Ş.	“İlgili süreçlere aktif katılımını teşvik etmeyi ve çalışan temsilcilerimizin etkin katılımına imkan tanımak.” (http-46)
	DYO Boya Fabrikaları San. ve Tic. A.Ş.	“Eğitilmiş, deneyimli, aidiyet ve sahiplik duygusu yüksek, bilime dayalı tüm gelişmelere açık, bilgi paylaşımına ve birlik ruhuna değer veren, katılımcı yönetim anlayışını ve başarı odaklı çalışmayı benimsemiş insan kaynağımızın en önemli değerlerimizden biri olduğuna inanırız.” (http-10)
	Aunde Teknik Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	“Çalışanları aktif katılımına yönlendirerek açık bir iletişim ortamı sağlamak.” (http-2)
	Hektaş Ticaret A.Ş.	“Çalışanlarımıza saygı ve açık iletişime dayalı, karar alma mekanizmalarına katılımı en üst planda tutan yönetim anlayışını sürdürmek ve geliştirmek.” (http-47)

Tablo 15’te incelenen örneklemin inovasyon konusundaki kurumsal değer açıklamaları kapsamında ortaklaşan kavramlar çalışanların fikir üretme ve uygulamalarının desteklenerek eşit ve aktif katılımı, açık iletişim, topluma katkı, toplumun kültürel gelişimine katkı, sosyal sorumluluk ve toplumsal cinsiyet eşitliği gibi konuları içermektedir.

Kişilerin karar alma ve planlama süreçlerine katılımı, sosyal uygulamaları genişletme ve geliştirme stratejilerinden biridir ve bu yaklaşım yirminci yüzyılın başlarından bu yana benimsenmektedir. Bu süre zarfında, demokratik teorinin temel bir ilkesi olan aktif yurttaş katılımı, paydaşlar ve yerel topluluk üyeleri arasında güçlü ve karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurmayı hedefleyen bir odak haline gelmiştir. Birçok kamu ve özel kuruluş, yaşam kalitesini etkileyen değişen koşullara aktif olarak dahil olmalarını teşvik etmek amacıyla yerel paydaşlarla bağlantılar kurmayı amaçlayan planlama çerçevelerini benimsemiştir (Malek ve Costa, 2015). Bu doğrultuda katılımcılık, paydaşların ve yerel topluluk üyelerinin karar alma ve planlama süreçlerine

aktif olarak katıldığı bir yaklaşımı ortaya koymaktadır.

Katılımcılık kavramı ile doğrudan ilişkili olan sosyal inovasyon ise toplumsal sorunların çözümüne yönelik yenilikçi çözümlerin geliştirilmesini ifade etmektedir. Bu çözümler, farklı paydaşların iş birliğiyle ortaya çıkabilir ve toplumun refahını artırmayı hedeflemektedir. Kurumsal kültürde katılımcılığın teşvik edilmesi, çalışanların ve paydaşların fikirlerini ortaya koymasını ve toplumsal sorunlara yönelik çözümlerin geliştirilmesinde aktif rol almalarını sağlamaktadır. Bu da sosyal inovasyonun gelişimini destekleyen bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır.

Örneklemedeki şirketlerin katılımcılık konusundaki değer açıklamaları incelendiğinde, kurum imajı, itibarı ve kurumsal kültüre odaklı bir yaklaşım içinde oldukları gözlemlenmektedir. Şirketler, çalışanların katılımını teşvik ederek iş birliği, yenilikçilik ve topluma katkı sağlama gibi değerleri vurgulayarak pozitif bir kurumsal imaj ve itibar oluşturmaya çalışmaktadır. Ayrıca, çalışanların fikirlerine değer verme, iletişimi teşvik etme ve adil bir katılım ortamı sağlama gibi yaklaşımlar, kurumsal kültürde iş birliği, çeşitlilik ve başarı odaklı bir ortamı yansıtmaktadır.

Tablodaki kurumsal değer açıklamaları kapsamında çalışanları aktif katılıma özendirerek açık iletişim ortamı sağlamak üzerine yapılan vurgu, şirketin çalışanların katılımını teşvik ettiğini ve iletişimde açık bir ortam yarattığını göstermektedir. Bu değer, şirketin çalışanlarının fikirlerini değerli bulması ve katkılarını beklemesi açısından bir iş birliği kültürüne sahip olduğunu ve çalışanlarını süreçlere aktif bir şekilde dahil ettiğini göstermektedir.

Topluma katkı yaratmak konusundaki açıklanan değer, toplumun kültürel gelişimine destek olmak anlamını taşımakta ve imaj ve itibar açısından da sosyal sorumluluk çalışmalarını önemsediklerini göstermektedir. Ayrıca çalışanların sosyal sorumluluk projelerine katılımını teşvik etmek noktasında, çalışanlarını bu tür projelere katılmaya teşvik ederek ve faaliyetlerin toplumsal etkisini artırmayı sağlayarak iç hedef kitle için de kapsayıcı bir bakış açısı sunmaktadır.

Şirketlerin dış hedef kitleye bakış açısı ise, katılımcılık, iş birliği, karşılıklı fayda, toplumsal sorumluluk, iletişim, açıklık, çeşitlilik, kapsayıcılık, uzun vadeli ilişkiler ve sürdürülebilirlik odaklı olarak değerlendirilmektedir. Şirketler, dış hedef kitleyle aktif iletişim kurmayı, fikirlerini dinlemeyi, onların katılımını teşvik etmeyi ve toplumsal sorumluluk projelerine destek olmayı hedeflemektedir. Bu, şirketlerin dış hedef kitleyle güvene dayalı ilişkiler kurmayı ve uzun süreli başarıyı sürdürmeyi amaçladığını

göstermektedir.

İşyerinde eşit katılım için kaynakları ve fırsatları adil bir şekilde sağlayarak çeşitlilik, kapsayıcılık ve toplumsal cinsiyet eşitliğini destekleyen bir kurum kültürü oluşturmak da önemli bir değer olarak sunulmuştur. Bu açıklama, şirketin eşitlik, çeşitlilik ve kapsayıcılığı desteklediğini ve işyerinde adil bir katılım ortamı sağlamaya çalıştığını göstermektedir. Şirketlerin, kaynaklarını ve fırsatlarını herkese eşit şekilde sunulmasını sağlayarak toplumsal cinsiyet eşitliği ve çeşitlilik konularında bir kurum kültürü oluşturmayı hedeflediği anlaşılmaktadır. Bu analizler, örneklemedeki şirketlerin katılımcılık konusundaki değer açıklamalarının kurum imajı, itibar ve kurumsal kültürüne odaklandığını ve kurumsal kültürde iş birliği, çeşitlilik ve başarı odaklı bir ortamı göstermektedir.

Örneklemin katılımcılık konusundaki değer açıklamaları incelendiğinde, şirketlerin genel olarak katılımcılığı teşvik etme, açık iletişim, iş birliği, çeşitlilik, toplumsal sorumluluk ve başarı odaklı çalışma gibi kavramları vurguladığı görülmektedir. Şirketler, çalışanların aktif katılımını özendirmeyi, fikirlerini paylaşmalarını ve karar alma süreçlerine dahil olmalarını sağlamayı hedeflemektedir. Aynı zamanda, kurum içinde eşit katılımı desteklemek, çeşitlilik ve kapsayıcılığı teşvik etmek, topluma katkı sağlamak ve sosyal sorumluluk projelerine çalışanların katılımını teşvik etmek de önemli unsurlardır. Bu değer açıklamaları, şirketlerin katılımcılığı kurumsal kültürlerinin önemli bir parçası olarak benimsediklerini ve çalışanların sahiplenme, bilgi paylaşımı, birlikte çalışma ve başarıya odaklanma gibi değerlere önem verdiklerini göstermektedir. İlgili şirketlerin kurumsal değer açıklamaları kapsamında herhangi bir olumsuz yöne veya eksikliğe rastlanmamıştır.

### 3.3.8. Kalkınma Değer Verileri ve Analizi

**Tablo 29.** *Örneklemin Kalkınma Konusundaki Kurumsal Değer Açıklamaları*

<b>Kalkınma</b>	Mercedes-Benz Türk A.Ş.	“Birleşmiş Milletler’in tüm kalkınma hedeflerini benimsiyoruz ve bu hedeflerden somut olarak yedi tanesini de kılavuz olarak belirliyoruz.” (http-18)
	Çimsa Çimento San. ve Tic. A.Ş.	“Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları’nın farklı düzlemlerde iş birliğini daha fazla geliştirmeye, çevrenin korunması ve doğal kaynakların verimli kullanımı hedefine sağlanan katkıyı ivmelenmeye, üretilen değeri pekiştirmeye ve son tahlilde paydaş ilişkilerini her yönüyle daha fazla derinleştirmeye katkıda bulunacağına inanıyoruz.” (http-48)
	Elita Gıda San. ve Tic. A.Ş.	“Gelecek nesillerin yaşanabilir bir dünyada, refah içinde hayatlarını sürdürebilmeleri için; gücümüzü topraktan alarak sürdürülebilir kalkınmayı yaşamak ve yaşatmak. Bu hedefimizi gerçekleştirirken; doğadaki ayak izimizi azaltmak ve toplumsal faydamızı artırmak.” (http-28)
	Şık Makas Giyim San. ve Tic. A.Ş.	“Sürdürülebilir kalkınma ve sonuçlarını paylaşmaya inanıyoruz.” (http-49)
	Turkuaz Polyester Reçine Kimya San. Tic. LTD. ŞTİ.	“Turkuaz Polyester olarak "sürdürülebilir kalkınma" kavramı temelinden yola çıkarak tüm faaliyetlerimizden dolayı meydana gelen çevresel etkileri minimize etmek ve çevrenin korunmasına katkıda bulunabilmek amacı ile çalışmalarımıza yön vermekteyiz.” (http-50)
	Bifa Bisküvi ve Gıda Sanayi A.Ş.	“Toplumsal gelişimin ve ekonomik kalkınmanın yolunun daha mutlu çalışanlar ve daha mutlu iş yerlerinden geçtiğine inanıyoruz.” (http-29)

Tablo 16’da örneklemin kalkınma konusundaki kurumsal değer açıklamaları incelendiğinde, şirketlerin genel olarak sürdürülebilir kalkınma, Birleşmiş Milletler’in kalkınma hedeflerini benimseme, çevrenin korunması, doğal kaynakların verimli kullanımı, paydaş ilişkilerinin derinleştirilmesi, toplumsal fayda ve mutlu çalışanlar gibi kavramlara vurgu yaptığı görülmektedir. Şirketler, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine uygun olarak faaliyetlerini yürütmeyi, çevresel etkileri minimize etmeyi, toplumsal gelişimi desteklemeyi ve çalışan memnuniyetini önemsemeyi amaçlamaktadır. Bu değer açıklamaları, şirketlerin sadece kar elde etmekten öte, toplumsal ve çevresel

sorumluluklarına odaklandıklarını göstermektedir.

Sosyal inovasyon, sürdürülebilir kalkınmanın temel bir unsuru olarak giderek daha fazla önem kazanmaktadır ve yeni bir inovasyon çerçevesini içermektedir. Bu kavram, gelişmiş ülkelerin yanı sıra gelişmekte olan ülkeler ve ekonomilerinde de yerleşik hale gelmekte ve tanınmaktadır. Sosyal inovasyon, sosyal ihtiyaçların (örneğin eğitim veya sağlık hizmetleri gibi) kullanıcılar veya yararlanıcılarla iş birliği yaparak ve onları yetkilendirerek karşılanmasına yardımcı olmaktadır. Bu yaklaşım, pasif alıcı rolündeki bireylerin yerine onlarla çalışmayı, hizmetin sahipliğini ve çevresini dönüştürerek kendi yeteneklerini geliştirmeyi, böylece sosyal ilişkilerini dönüştürmeyi, güç ve kaynaklara erişimlerini artırmayı amaçlamaktadır (Millard, 2018). Örnekleme yer alan şirketlerin kalkınma konusundaki değer açıklamaları, sosyal inovasyonun bu süreçteki rolünü vurgulamaktadır. Şirketler, sürdürülebilir kalkınma hedeflerini benimseyerek, çevrenin korunması, toplumsal fayda ve ekonomik kalkınma gibi alanlarda aktif rol almayı hedeflemektedir. Bu bağlamda, sosyal ihtiyaçların karşılanmasında hizmet kullanıcıları veya yararlanıcılarıyla iş birliği ve yetkilendirme ön plana çıkmaktadır. Şirketler, pasif alıcı rolündeki bireyler yerine onlarla çalışmayı, kendi yeteneklerini geliştirerek sosyal ilişkileri dönüştürmeyi ve güç/kaynak erişimini artırmayı amaçlamaktadır. Bu yaklaşım, şirketlerin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine katkıda bulunurken aynı zamanda toplumsal dönüşüm sağlamayı amaçladıklarını da göstermektedir. Bu bulgu, şirketlerin sadece ticari faaliyetlerine odaklanmak yerine sosyal inovasyon aracılığıyla toplumsal fayda sağlama ve kalkınmaya katkıda bulunma çabalarını yansıtmaktadır.

Örnekleme şirketleri, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine odaklanarak çevresel, sosyal ve ekonomik açılardan sürdürülebilirlik değerlerini benimsemekte oldukları ve bu değerleri kurum kültürlerinin bir parçası haline getirme amacını taşıdıkları gözlemlenmektedir. Bu noktada sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmak için paydaşlarla iş birliği yapma, ortak çözümler üretme ve derinlemesine paydaş ilişkileri kurma konularında önemli bir vurgu yapılmaktadır.

Şirketler, kalkınma odaklı değerlerini ve faaliyetlerini topluma karşı sorumluluk bilinciyle sürdürerek toplumsal sorumluluklarını yerine getirdiklerini vurgulamaktadır. Bu durum şirketlerin toplum nezdinde olumlu bir imaja sahip olmalarını sağlama amacını taşımaktadır. Ayrıca şirketler, değerler kapsamında yapılan açıklamalarında kurumsal itibar açısından sürdürülebilir kalkınma hedeflerine katkı sağlama ve çevresel etkileri

azaltma konusundaki performanslarıyla itibarlarını güçlendirmeyi hedeflemektedir. Bu, şirketlerin paydaşlar ve genel kamuoyu nezdinde saygın bir konum elde etmeleri anlamında önem taşımaktadır.

Örnekleme yer alan şirketlerin, iç hedef kitlede yer alan çalışanlarının mutluluğunu ve refahını önemseyerek sürdürülebilir kalkınmanın temel bir bileşeni olarak görmeleri ve çalışanların katılımı, yetkilendirilmesi ve memnuniyetini önemseyerek değerlerini şekillendirmeleri kalkınma hedeflerine ulaşmalarında kritik bir faktör olarak izlenmektedir.

Dış hedef kitle açısından şirketler, paydaşlarıyla etkileşim halinde olmayı ve onların beklentilerini karşılamayı önemsemektedir. Paydaşlarla iş birliği içinde çalışma ve karşılıklı fayda sağlama konularına odaklanarak kurumsal itibarlarını güçlendirebilirler.

Kalkınma konusundaki değer açıklamaları incelendiğinde, açıklamaların olumsuz yönleri gözlemlenmektedir. Şirketler çevrenin korunması, doğal kaynakların verimli kullanımı, sürdürülebilir kalkınma ve toplumsal gelişim gibi konularda belirli hedefler ve politikalar belirtmek yerine, genel ifadeler kullanmaktadırlar. Bu durum, şirketlerin kalkınma odaklı değer açıklamalarının yeterince ayrıntılı ve ölçülebilir olmadığını göstermektedir.

#### **4. SONUÇ**

Kurum kültürü şirketler için kimliğin asli bir unsurudur. Çalışma kapsamında sosyal inovasyonun bir kurum kültürü ögesi olarak şirketlerin değerlerindeki yeri, imaj, itibar, iç ve dış hedef kitlede yansımaları araştırılmıştır. Bu kapsamda İSO 500 2021 listesindeki tüm şirketlerin web sitelerinde yer alan misyon, vizyon ve değerleri ile kurumsal açıklamaları incelenmiş ve sosyal inovasyon ile ilgili doğrudan bir açıklamaya rastlanamamıştır. Bu noktada sosyal inovasyona komşu kavramlar kod olarak belirlenerek kurumsal değerler açıklamalarını detaylı tanımlayan 64 şirketin oluşturduğu bir örneklem üzerinden içerik analizi gerçekleştirilmiştir.

Çalışma kapsamında yapılan analizler çerçevesinde elde edilen veriler, şirketlerin misyon, vizyon ve değerlerinde belirli kavramlara vurgu yaptığını ortaya koymaktadır. Analiz sonuçlarına göre, müşteri odaklılık, sürdürülebilirlik, yenilikçilik, kalite, çevre koruması, insan odaklılık gibi kavramlar şirketlerin değerlerinde önemli bir yere sahiptir.

Bu değerler, Şirketlerin toplum ve evre ile olan ilişkilerini önemsediklerini, sürdürülebilirlik ilkesine uygun hareket etmeye çaba gösterdiklerini ve yenilikçi çözümler üretmek için stratejiler belirlediklerini vurgulamaktadır.

Analizlerden elde edilen sonuçlar doğrultusunda, Şirketlerin sosyal inovasyon ögesini doğrudan değerlerine yansıtmanın olmalarına rağmen kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları ve belirledikleri stratejik yaklaŐımlarda sosyal inovasyon kanıtlarına rastlanmaktadır. Sosyal inovasyonun kurumsal düzeyde benimsenmesi, Şirketlerin inovasyon altyapısında değişikliklere giderek, i hedef kitlede yer alan çalışan motivasyonuna, dış hedef kitlede yer alan paydaşlara, kurumsal kimliğe ve toplumsal ihtiyaçlara çözüm yolu bulması ile rekabet avantajı yaratmaya olanak sağlayacaktır. Bu kapsamda 1990'lı yılların sonundan itibaren tartışılan kurumsal sosyal inovasyon kavramı, hem toplumun kronik sonuçlarını güçlü dinamiklerle çözme hem de karlı ve sürdürülebilir düzeyde değişiklikler üretilmesi yoluyla Şirketler ve sosyal sektörler arasında stratejik birlikteliklerin geliŐiminde önemli bir rol oynamaktadır (Dionisio, 2020).

Sonuç olarak, bu çalışma kapsamında önerilen model, Şirketlerin kurum kültürüne yeni inovasyon ögeleri arasında yer alan sosyal inovasyon yaklaşımını daha somut ifadelerle bir değer olarak eklemeleri gerekliliğini vurgulamaktadır. Ayrıca alıŐma, henüz Türkiye'de somut olarak kullanılmayan fakat değerler ve yaklaşımlar incelendiğinde kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları dahilinde ayak izleri takip edilen ve yaratıcı bir kavram olan kurumsal sosyal inovasyonu tartıŐmaya amaktadır. Şirketlerin kurumsal kültürlerini sosyal inovasyon eksenine çevirmeleri Şu anda çok uluslu Şirketler tarafından etkin biçimde kullanılan kurumsal sosyal inovasyon kavramının ülkemizde de önemli değerler arasına yerleŐeęi düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- A.A. Hamidu, H.M. Haron, A. Amran, Corporate social responsibility: a review on definitions, core characteristics and theoretical perspectives. *Mediterr. J. Soc. Sci.*, 6 (4) (2015), pp. 83-95, 10.5901/mjss. 2015.v6n4p83
- Akıncı Vural, Z. (2018). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim (6. Baskı)*. İletişim Yayınları. <https://doi.org/9789750501241>
- Anahita Malek & Carlos Costa (2015) Integrating Communities into Tourism Planning Through Social Innovation, *Tourism Planning & Development*, 12:3, 281-299, DOI: 10.1080/21568316.2014.951125
- Anthony Okafor, Bosede Ngozi Adeleye, Michael Adusei, Corporate social responsibility and financial performance: Evidence from U.S tech firms, *Journal of Cleaner Production*, Volume 292, 2021, 126078, ISSN 0959-6526, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126078>.
- Azizoğlu, R. (2011). Kültürün Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi: İki Farklı Ülkede Faaliyet Gösteren iki İşletme Arasında Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara*.
- Balmer, J. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing-Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35, 248-291. [https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/336319169\\_Corporate\\_identity\\_corporate\\_branding\\_and\\_corporate\\_marketing\\_Seeing\\_through\\_the\\_fog](https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/336319169_Corporate_identity_corporate_branding_and_corporate_marketing_Seeing_through_the_fog)
- Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme . *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (1), 231-274.  
Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/bitlissos/issue/38061/399955>
- Baytok, A. (2006). Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Örgüt Kültürünün Rolü. *Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Bektaş, M. & Erdem, R. (2015). Örgütlerde İnfomal İletişim Süreci: Kavramsal Bir Çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (1), 125-139.  
<https://dergipark.org.tr/en/pub/akuiibfd/issue/1615/20224?publisher=aku;?publish>

er=aku;

- Beşoluk, E. (2017). Kurum Kültürünün Örgütsel Öğrenme Engelleri Üzerine Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Konferansı (Rio+20), İstedığımız Gelecek, Rio de Janeiro, Brezilya 20-22 Haziran 2012, Konferans Çıktısı. [http://www.surdurulebilirkalkinma.gov.tr/wp-content/uploads/2016/06/Future\\_We\\_Want.pdf](http://www.surdurulebilirkalkinma.gov.tr/wp-content/uploads/2016/06/Future_We_Want.pdf) (Erişim 25.06.2023)
- Brown, A. (1998). *Organisational Culture*. Pitman. <https://doi.org/0273631470,9780273631477>
- Brown, L. (2010). Balancing risk and innovation to improve social work practice. *British Journal of Social Work*, 40(4), 1211-1228. <https://doi.org/https://www.jstor.org/stable/43687516>
- BTM. (2021, 12. 30). *Misyon ve Vizyon Nedir? Misyon ve Vizyon Örnekleri Nelerdir?* Bilgiyi Ticarileştirme Merkezi: [https://btm.istanbul/blog/misyon-ve-vizyon-nedir-misyon-ve-vizyon-ornekleri-nelerdir?gclid=CjwKCAjwvpCkBhB4EiwAujULMvX8OBawMPjoXi\\_Qe0X8SUYOiUBYfcXnurdsE0vqVGEocydy-pJ7VhoCFQ0QAvD\\_BwE](https://btm.istanbul/blog/misyon-ve-vizyon-nedir-misyon-ve-vizyon-ornekleri-nelerdir?gclid=CjwKCAjwvpCkBhB4EiwAujULMvX8OBawMPjoXi_Qe0X8SUYOiUBYfcXnurdsE0vqVGEocydy-pJ7VhoCFQ0QAvD_BwE) adresinden alındı
- Bucciarelli, Luca (2015). A Review of Innovation and Change Management: Stage Model and Power Influences. *Universal Journal of Management*, 3(1), 36 - 42. DOI: 10.13189/ujm.2015.030106.
- Canestrino, R., Bonfanti, A., & Oliabee, L. (2015). Cultural insights of CSI: how do Italian and Iranian firms differ? *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 4(1). <https://doi.org/https://innovation-entrepreneurship.springeropen.com/articles/10.1186/s13731-015-0026-4>
- Capriotti, P., & Moreno, A. (2007). Corporate citizenship and public relations: The importance and interactivity of social responsibility issues on corporate websites. *Public Relations Review*, 33(1), 84-91. <https://doi.org/https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811106001548>
- Chi, J., Chi, G., Khanfar, N., Gao, G., & Kaifi, B. (2020). The Impact of Innovative Executive Servant Leadership on Organizational Citizenship and Organizational Cynicism. *International Journal of Business and Public Administration*, 17(1), 1-33.

<https://doi.org/https://digitalcommons.andrews.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2207&context=pubs>

- Clark, C. (2000). Differences between public relations and corporate social responsibility: An analysis. *Public Relations Review*, 26(3), 363-380.
- Coşkun, P. Z. B. A. V. A. (2011). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik . Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi , 1 (1) , 0- . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/e-gifder/issue/7474/98417>
- Çekerol, K. (2009). Uzaktan Yüksek Eğitimde Kurumsal İletişim: Anadolu Üniversitesi Uzaktan Öğretim Sistemi Kurumsal İletişim Etkinliklerinin Değerlendirilmesi. *Selçuk İletişim*, 6(1), 227-240. <https://doi.org/https://dergipark.org.tr/tr/pub/josc/issue/19019/200663>
- Çelik, T. (2013). Bankalarda Örgüt Kültürünün Metaforlarla Analizi: Türkiye Halk Bankası Örneği. *Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*.
- Çilingir, A. (2017). İletişim Alanında İçerik Analizi Yöntemi Kullanılarak Yapılan Yüksek Lisans ve Doktora Tezleri Üzerine Bir İnceleme. *Erciyes İletişim Dergisi*, 5 (1), 148-160. DOI: 10.17680/erciyesakademia.291891
- Dacin, P., Dacin, M., & Matear, M. (2010). Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here. *Academy of Management Perspectives*, 24(3), 37-57. [https://doi.org/https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5642816/mod\\_resource/content/1/A12-Social%20Entrepreneurship.pdf](https://doi.org/https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5642816/mod_resource/content/1/A12-Social%20Entrepreneurship.pdf)
- Day, J. (2004). From hegemony to affinity: The political logic of the newest social movements. *Cultural Studies*, 18(5), 716-748. [https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/248996283\\_From\\_Hegemony\\_to\\_Affinity](https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/248996283_From_Hegemony_to_Affinity)
- Deegan, C. (2002). The legitimating effects of social and environmental disclosures: A theoretical foundation. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 15(3), 282-311. [https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/235252586\\_The\\_Legitimising\\_Effect\\_of\\_Social\\_and\\_Environmental\\_Disclosures\\_-\\_A\\_Theoretical\\_Foundation](https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/235252586_The_Legitimising_Effect_of_Social_and_Environmental_Disclosures_-_A_Theoretical_Foundation)
- Dees, J. (1998). *Enterprising Nonprofits*. Harvard Business Review: <https://hbr.org/1998/01/enterprising-nonprofits> adresinden alındı

- Dionisio M., Vargas E. R., Corporate social innovation: A systematic literature review, *International Business Review*, Volume 29, Issue 2, 2020, 101641, ISSN 0969-5931, <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101641>.
- Duan, S., Liu, Z., & Che, H. (2018). Mediating influences of ethical leadership on employee creativity. *Social Behavior and Personality*, 46(2), 323-337. <https://doi.org/https://mgesjournals.com/hssr/article/view/5216/3409>
- E.A. Severo, J.C.F. de Guimarães, E.C.H. Dorion, Cleaner production, social responsibility and eco-innovation: generations' perception for a sustainable future. *J. Clean. Prod.*, 186 (2018), pp. 91-103
- Efe, Ü. (2016). İçsel Pazarlama Uygulamalarının İçsel Markalamaya Etkisi: Türkiye'deki Katılım Bankalarında Uygulamalı Bir Araştırma. *Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Eğinli, A., & Çakır, S. (2011). Toplum Kültürünün Kurum Kültürüne Yansıması. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3(2), 37-50. <https://doi.org/https://dergipark.org.tr/tr/pub/sobiadsbd/issue/11352/135647>
- Erdem, O., & Dikici, A. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213. <https://doi.org/https://dergipark.org.tr/tr/pub/esosder/issue/6143/82454>
- Erkan, V. (2008). *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler*. DPT. <http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/CQZMm+KamuKuruluslarindaStratejikPlanlama.pdf>.
- Fearne, A., Garcia Martinez, M., & Dent, B. (2012). Dimensions of sustainable value chains: Implications for value chain analysis. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(6), 575-581. [https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/235268972\\_Dimensions\\_of\\_sustainable\\_value\\_chains\\_Implications\\_for\\_value\\_chain\\_analysis](https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/235268972_Dimensions_of_sustainable_value_chains_Implications_for_value_chain_analysis)
- Florida, R., & Goodnight, J. (2005). Managing for creativity. *Harvard Business Review*, 83(7), 124-131. [https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/7715818\\_Managing\\_for\\_Creativity](https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/7715818_Managing_for_Creativity)
- Fiske, J. (1996). İletişim çalışmalarına giriş. (S. İrvan, Çev.). Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.

- Friedman, M., *Capitalism and Freedom*, Chicago: University of Chicago Press, 1962.
- Giderler, M. (2019). *Social Innovation In Public Institutions: Its Drivers And Challenges A Case Study Of Social Innovation In Turkey. The Degree Of Master Of Science, Ankara Yıldırım Beyazıt University Institute Of Social Sciences, Ankara.*
- Godin, B. (2012). *Social Innovation: Utopias of Innovation from c. 1830 to the Present. Project on the Intellectual History of Innovation Working Paper(11), 1-52.*  
[https://doi.org/http://www.csiic.ca/PDF/SocialInnovation\\_2012.pdf](https://doi.org/http://www.csiic.ca/PDF/SocialInnovation_2012.pdf)
- Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., & Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of innovations in service organizations: systematic review and recommendations. *The Milbank Quarterly*, 82(4), 581-629.  
[https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/8133844\\_Diffusion\\_Of\\_Innovations\\_In\\_Service\\_Organizations\\_Systematic\\_Review\\_And\\_Recommendations](https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/8133844_Diffusion_Of_Innovations_In_Service_Organizations_Systematic_Review_And_Recommendations)
- Grissmann, U. S., and N. E. Stokburger-Sauer. 2012. "Customer Co-Creation of Travel Services: The Role of Company Support and Customer Satisfaction with the Co-Creation Performance." *Tourism Management* 33 (6): 1483–1492.
- Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2015). The value of corporate culture. *Journal of Financial Economics*, 117(1), 60-76.  
<https://doi.org/https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0304405X14001147>
- Gümüş, B. (2019). İşletmelerde kalite kültürü ve örgüt kültürü ilişkisi: Eskişehir'de faaliyet gösteren sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma. *Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.*
- Hasani, G. (2010). Kurumsal Vatandaşlık Yönetiminde Halkla İlişkilerin Rolü. *Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.*
- Herrera, M. (2015). Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation. *Journal of Business Research*, 68(7), 1468-1474.  
<https://doi.org/https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296315000508>
- Herrmann, K. (2004). Corporate social responsibility and sustainable development: The European Union initiative as a case study. *Indiana Journal of Global Legal Studies*, 11(2), 204-232.
- Hofstede, G., Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software*

- of *The Mind*. Profile Books. <https://doi.org/978-0-07-177015-6>. [https://e-  
edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod\\_resource/content/1/G.Hofstede\\_G.J.Hofstede\\_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd\\_edition%202010.pdf](https://e-<br/>edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd_edition%202010.pdf)
- Hooghiemstra, R. (2000). Corporate communication and impression management: New perspectives why companies engage in corporate social reporting. *Journal of Business Ethics*, 27(1), 55-68. <https://doi.org/https://link.springer.com/article/10.1023/A:1006400707757>
- Husted, B., & Allen, D. (2006). Corporate social responsibility in the multinational enterprise: Strategic and institutional approaches. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 838-849. [https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/5223231\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_in\\_the\\_Multinational\\_Enterprise\\_Strategic\\_and\\_Institutional\\_Approaches](https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/5223231_Corporate_Social_Responsibility_in_the_Multinational_Enterprise_Strategic_and_Institutional_Approaches)
- Irani, Z., Beskese, A., & Love, P. (2004). Total quality management and corporate culture: constructs of organisational excellence. *Technovation*, 24(8), 643-650. [https://doi.org/https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497202001281?casa\\_token=TM-A0MFebpEAAAAA:NrkG6-W\\_F3G\\_N1JOsuprFlycydUyqNkYH9HvgPL7djcb-GvrPR-u1fL8lnFNVa\\_QcTMLLHMJNQ](https://doi.org/https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497202001281?casa_token=TM-A0MFebpEAAAAA:NrkG6-W_F3G_N1JOsuprFlycydUyqNkYH9HvgPL7djcb-GvrPR-u1fL8lnFNVa_QcTMLLHMJNQ)
- Isaqzadeh, E. (2022). Impact of social marketing on social entrepreneurship and social innovation: Comparative studies of Afghanistan and Turkey. *Master's Thesis, Istanbul Aydın University Graduate School of Education, Istanbul*.
- Kanter, R. (1999). From spare change to real change – The social sector as Beta site for business innovation. *Harvard Business Review*, 77(3), 122-132. <https://doi.org/https://hbr.org/1999/05/from-spare-change-to-real-change-the-social-sector-as-beta-site-for-business-innovation>
- Karakaş, A., Öz, Y., & Yıldız, M. (2017). The effect of innovative activities on organizational performance: Research on hotel businesses. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 4(1), 49-59. [https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/316035969\\_The\\_Effect\\_Of\\_Innovation\\_Activities\\_On\\_Organizational\\_Performance\\_A\\_Research\\_On\\_Hotel\\_Businesses](https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/316035969_The_Effect_Of_Innovation_Activities_On_Organizational_Performance_A_Research_On_Hotel_Businesses)

- Karaosmanoğlu, E., & Melewar, T. (2006). Corporate communications, identity and image: A research agenda. *Journal of Brand Management*, 14(1-2), 196-206. <https://doi.org/https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.bm.2550060>
- Keleş, Ruşen ve Can Hamamcı (1993), Çevrebilim, İmge Kitabevi, Ankara.
- Kendall, D. (2015). *Sociology in Our Times: The Essentials*. Cengage Learning.
- Keyton, J. (2011). *Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences*. Sage Publications. [https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/348860443\\_Communication\\_and\\_Organizational\\_Culture\\_A\\_Key\\_to\\_Understanding\\_Work\\_Experience\\_I\\_SBN\\_9781412980227](https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/348860443_Communication_and_Organizational_Culture_A_Key_to_Understanding_Work_Experience_I_SBN_9781412980227)
- Kotler, P., Lee N., (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, John Wiley& Sons Inc. New Jersey
- Kozioł Nadolna, K. (2020). The Role of a Leader in Stimulating Innovation in an Organization. *Administrative Sciences*, 10(59), 1-18. [https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/343779240\\_The\\_Role\\_of\\_a\\_Leader\\_in\\_Stimulating\\_Innovation\\_in\\_an\\_Organization](https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/343779240_The_Role_of_a_Leader_in_Stimulating_Innovation_in_an_Organization)
- Kroeber, A., & Kluckhohn, C. (1952). Culture: a critical review of concepts and definitions. *Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University*, 47(1). <https://doi.org/https://peabody.harvard.edu/publications/culture-critical-review-concepts-and-definitions>
- Kumar, S., & Pathak, G. (2021). Corporate Social Responsibility (CSR) as a Strategic Communication Tool for Building Corporate Reputation: A Study on Indian Banking Sector. *Corporate Reputation Review*, 24(3), 358-378.
- Kuraner, Tamsü G. (2011). Halkla İlişkiler Faaliyetleri Ve Kurum Kültürü: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Küçükali, S. (2009). Endüstri İşletmelerinde Kurum Kültürünün Kalite Kültürüne Dönüşümü. *Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon*.
- Mahnert, K., & Torres, A. (2007). The Brand Inside: The Factors of Failure And Success In Internal Branding. *Irish Marketing Review*, 19(1), 54-63. [https://doi.org/https://aran.library.nuigalway.ie/bitstream/handle/10379/4056/2007\\_Manhart\\_&\\_Torres.pdf?sequence=1](https://doi.org/https://aran.library.nuigalway.ie/bitstream/handle/10379/4056/2007_Manhart_&_Torres.pdf?sequence=1)

- Mani, V., & Höfner, G. (2014). Establishing a Culture for Increased Quality Awareness Using the 4 C Approach. *2014 IEEE International Conference on Global Software Engineering Workshops*, 11-14. <https://doi.org/https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=6912079>
- Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5(2), 34, 35. <https://doi.org/10.48558/TSAV-FG11>
- Millard, J. (2018). How social innovation underpins sustainable development. *Atlas of social innovation: new practices for a better future*, 41-43.
- Mirvis, P., & Googins, B. (2018). Engaging Employees as Social Innovators. *California Management Review*, 60(4), 1-38. [https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/325493836\\_Engaging\\_Employees\\_as\\_Social\\_Innovators](https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/325493836_Engaging_Employees_as_Social_Innovators)
- Mirvis Philip, Maria Elena Baltazar Herrera, Bradley Googins, Laura Albareda, Corporate social innovation: How firms learn to innovate for the greater good, *Journal of Business Research*, Volume 69, Issue 11, 2016, Pages 5014-5021, ISSN 0148-2963, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.073>.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. London: NESTA.
- Nalcı Arıbaş, N. (2013). Kamuda Stratejik Planlamanın “Katılımcılık” Boyutu. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 4(1), 80-100. <https://doi.org/https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/39487>
- Nandan, S. (2005). An exploration of the brand identity-brand image linkage: A communications perspective. *Journal of Brand Management*, 12, 264-278. <https://doi.org/https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.bm.2540222>
- Osborne, S., Mclaughlin, K., Chew, C., & Tricker, M. (2009). Good dog SPOT? Single Pot funding of local voluntary and community groups. *Local Economy*, 24(3), 238-252. [https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/46529247\\_Good\\_Dog\\_Single\\_Pot\\_Funding\\_of\\_Local\\_Voluntary\\_and\\_Community\\_Groups](https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/46529247_Good_Dog_Single_Pot_Funding_of_Local_Voluntary_and_Community_Groups)
- Oslo Manual. (2005). *Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*. Paris: OECD.

- Öncül, M., Deniz, M., & İnce, A. (2016). Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştirdiği Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(1), 255-269. <https://doi.org/https://dergipark.org.tr/tr/pub/ayd/issue/27225/286573>
- Özçubuk, İ. (2019). Örgüt Kültürü-Stratejik Planlama İlişkisinin Yerel Yönetimlerde İncelenmesi: Kahramankazan Belediyesi Örneği. *Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64, 12-40. [https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/225083802\\_SERVQUAL\\_A\\_multiple-Item\\_Scale\\_for\\_measuring\\_consumer\\_perceptions\\_of\\_service\\_quality](https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/225083802_SERVQUAL_A_multiple-Item_Scale_for_measuring_consumer_perceptions_of_service_quality)
- Porter, M.E., Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Rengi, Ö., & Polat, S. (2014). Sınıf öğretmenlerinin kültürel farklılık algıları ve kültürlerarası duyarlılıkları. *Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.*
- Robbins, S. P. & M.C. Coulter, Management, New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- Sabuncuoğlu, Z. (2001). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Ezgi Kitabevi.
- Saç, T. (2012). *Kurum Kültürü ve Kurum İçi İletişim*. Bozok Üniversitesi. <https://bozok.edu.tr/upload/dosya/tsac.pdf>.
- Sallan Gül, S. & Kahya Nizam, Ö. (2021). SOSYAL BİLİMLERDE İÇERİK VE SÖYLEM ANALİZİ . Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , Yıl 2021 Sayı 42:Özel sayı 1 , 181-198 . DOI: 10.30794/pausbed.803182
- Saran, M., Coşkun, G., İnalzorel, F., & Aksoy, Z. (2011). Üniversitelerde Sosyal Sorumluluk Bilincinin Geliştirilmesi: Ege Üniversitesi Topluma Hizmet Uygulamaları Dersi Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Yasar University*, 6(22).
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership (3rd Ed.)*. Jossey-Bass. [https://doi.org/http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf](https://doi.org/http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf)

- Sepulveda, L. (2015). Social enterprise—a new phenomenon in the field of economic and social welfare? *Social Policy & Administration*, 49(7), 842-861. <https://doi.org/https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/spol.12106>
- Schumpeter, J.A. (1942) *Capitalism, Socialism and Democracy*, 3rd edition, London: George Allen and Unwin, 1976.
- Şahan, H. ve Uyangör, N., *Bilimsel Araştırmalarda Örneklem Seçimi*, s. 112-137, 2021, ISBN= 978-625-8044-16-4
- Silen, D. (2015). Kurumsal iletişimde yeni bir platform olarak sosyal medya kullanımı: Üniversitelere yönelik bir kurumsal iletişim uygulaması. *Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Tabak, S. (1999). Kurumsal İletişim. <https://doi.org/https://docplayer.biz.tr/17646166-Kurumsal-iletisim-doc-dr-ruhi-selcuk-tabak-insan-toplulugu-ve-davranislari-ile-ilgili-her-dalin-iletisimle-ilgilenmesi-zorunludur.html>
- Tekeli, M. (2018). Kurumsal İletişim, Kurum Kültürüne Etkisi: Konya Odalar Örneği. *Yüksek Lisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.*
- Toker, A. (2022). Sosyal Bilimlerde Nitel Veri Analizi İçin Bir Kılavuz. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl 2022 Sayı 51: Özel sayı 1, 319-345. DOI: 10.30794/pausbed.1112493
- Tosun, N. (2003). Kurumsal İletişim Sürecinde Reklam ve İmaj Yönetiminin Bütünleşik Konumu. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(1), 173-191. <https://doi.org/https://dergipark.org.tr/tr/pub/muiibd/issue/480/4079>
- Turban, D., & Cable, D. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 733-751. [https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/227934554\\_Firm\\_Reputation\\_and\\_Applicant\\_Pool\\_Characteristics](https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/227934554_Firm_Reputation_and_Applicant_Pool_Characteristics)
- TÜSİAD (2003), *Ulusal İnovasyon Sistemi, Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri*, TÜSİAD Yayını, s: 53, İstanbul.
- Uluç, N. (2015). *Kültürün Özellikleri, Kültürel Süreçler*. Ders Notu. [https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/143363/mod\\_resource/content/0/Ders\\_6.pdf](https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/143363/mod_resource/content/0/Ders_6.pdf). [https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/143363/mod\\_resource/content/0/Ders\\_6.pdf](https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/143363/mod_resource/content/0/Ders_6.pdf) adresinden alındı
- Umul, P. (2012). Reflections Of Organizational Culture On University Web Sites: A

- Comparative Study Of Turkish State And Foundation Universities. *Master Of Art, The Graduate School Of Social Sciences Of Izmir University Of Economics*.
- UNESCO, Mexico City Declaration on Cultural Policies. Erişim Tarihi: 15 Şubat 2016, UNESCO Web sitesi: [https://culturalrights.net/descargas/drets\\_culturals401.pdf](https://culturalrights.net/descargas/drets_culturals401.pdf), Erişim: 19.06.2023
- Uzunçarşılı Soydaş, A. (2001). Çokuluslu işletmelerde kurum kültürü ve halkla ilişkiler uygulamaları (Marmara bölgesi sanayi sektöründe çokuluslu işletmelerde kültürel birliğin oluşturulmasındaki halkla ilişkiler uygulamalarını saptamaya yönelik bir araştırma). *Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Ünüvar, S. (2023). Kurumsal Sürdürülebilirlikte Kurum Kültürünün Rolü: Eğitim Sektörüne Yönelik Nitel Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir*.
- Von Hippel, E. (2007). Horizontal innovation networks—by and for users. *Industrial and corporate change*, 16(2), 293-315. <https://doi.org/https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/70079/von%20Hippel-Horiz%20User%20Innov%20Networks.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vural, Z., & Bat, M. (2008). Kurum Kültürü Analizi: Reklam Hizmet Ajansına Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk İletişim*, 5(2), 35-60. <https://doi.org/https://dergipark.org.tr/tr/pub/josc/issue/19016/200701>
- Y. Wang, T. Lu, Y. Qiao, The effect of air pollution on corporate social responsibility performance in high energy-consumption industry: evidence from Chinese listed companies. *J. Clean. Prod.*, 280 (2021) (2020), pp. 1-12
- Waddock, S. (2004). Parallel Universes: Companies, academics, and the progress of corporate citizenship. *Business and Society Review*, 109(1), 5-24.
- Wartick, S., & Cochran, P. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10, 758-769.
- Wheeler, A., & Richey, R. (2006). Retaining employees for service competency: The role of corporate brand identity. *Journal of Brand Management*, 14, 96-113. <https://doi.org/https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.bm.2550062>
- Wood, D. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Xudong Chen, Bihong Huang, Chin-Te Lin, Environmental awareness and environmental

Kuznets curve, *Economic Modelling*, Volume 77, 2019, Pages 2-11, ISSN 0264-9993, <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2019.02.003>.

Yılmaz, L. (2003). Siyasal Kültür-Kriz Etkileşimi Çerçevesinde Türk Siyasal Kültürünün Kriz Alanları. *Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir*.

Yiğit, S. (2014). Kültür, Örgüt Kültürü ve İnovasyon İlişkisi Bağlamında “İnovasyon Kültürü”. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* , 2014 (2) , 1-7 . DOI: 10.18493/kmusekad.26789

Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann Ortega, L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, 43(2), 308-325.

<https://doi.org/https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630109001290>

Yurdakul, S. (2023). Sosyal Bilgiler Öğretmen Adaylarının Kültürel Yeterlilik, Kültürel Zekâ Ve Kültürlerarası Duyarlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi, Trabzon Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Trabzon*.

## İNTERNET KAYNAKLARI

The World Economic Forum (2018). Why social innovation matters to business.

<http://reports.weforum.org/social-innovation/why-social-innovation-matters-to-business/> (Erişim Tarihi: 01.07.2023)

**http-1:** <https://www.limak.com.tr/kariyer/degerlerimiz> (Erişim Tarihi: 02.05.2023)

**http-2:** <https://www.aundeteknik.com.tr/pdf/surdurulebilirlik.pdf> (Erişim Tarihi: 02.05.2023)

**http-3:** <https://www.cms.com.tr/tr/kurumsal/sosyal-sorumluluk/politikamiz> (Erişim Tarihi: 04.05.2023)

**http-4:** <https://www.etimaden.gov.tr/misyon-vizyon-ve-degerler> (Erişim Tarihi: 03.05.2023)

**http-5:** <https://www.bosch.com.tr/sirketimiz/sorumluluk/> (Erişim Tarihi: 07.05.2023)

**http-6:** <https://www.borusanmannesmann.com/misyon-vizyon-ve-degerlerimiz> (Erişim Tarihi: 05.05.2023)

**http-7:** <https://www.pinar.com.tr/hakkimizda/kurumsal-degerlerimiz/Kurumsal-Degerlerimiz/1513/1632/0> (Erişim Tarihi: 07.05.2023)

**http-8:** <https://www.abaliogluayem.com.tr/temel-degerlerimiz> (Erişim Tarihi: 12.05.2023)

**http-9:** <https://kmpaper.com/hakkimizda/> (Erişim Tarihi: 14.05.2023)

**http-10:** <https://www.yasar.com.tr/tr/yasar-toplulugu/detay/Kurumsal-Degerlerimiz/10/5/0> (Erişim Tarihi: 09.05.2023)

**http-11:** <https://mitasendustri.com/sustainability-code-of-business-conduct.php> (Erişim Tarihi: 10.05.2023)

**http-12:** <https://www.teknorot.com/kalite-politikamiz/> (Erişim Tarihi: 10.05.2023)

**http-13:** <https://www.cevher.com/#/corporate/values> (Erişim Tarihi: 14.05.2023)

**http-14:** <https://www.bakambalaj.com.tr/vizyon-misyon.aspx> (Erişim Tarihi: 12.05.2023)

**http-15:** <https://www.ferrodokum.com.tr/kurum-kulturu-ve-degerlerimiz/> (Erişim Tarihi: 11.05.2023)

**http-16:** <https://www.tumosan.com.tr/tr/kurumsal/degerlerimiz> (Erişim Tarihi: 13.05.2023)

**http-17:** <https://www.tofas.com.tr/Surdurulebilirlik/Politikalar/Pages/KurumsalSurdurulebilirlik.aspx> (Erişim Tarihi: 13.05.2023)

- http-18:** <https://www.mercedesbenzturk.com.tr/Inovasyon-ve-Surdurulebilirlik>  
(Erişim Tarihi: 11.05.2023)
- http-19:** <https://www.bsh-group.com/tr/bsh-hakknda/yoen-veren-ilkelerimiz>  
(Erişim Tarihi: 12.05.2023)
- http-20:** <https://www.aksa.com/ca/docs/BCFB40253CB9417AA1FB02EC997C0B/38CE168DDEA741538F246FB2B6778130.pdf> (Erişim Tarihi: 15.05.2023)
- http-21:** <http://www.sireci.com.tr/> (Erişim Tarihi: 17.05.2023)
- http-22:** <https://www.teksan.com/tr/degerlerimiz/> (Erişim Tarihi: 15.05.2023)
- http-23:** <https://www.arcelikglobal.com/tr/sirket/insan-kaynaklari/degerlerimiz/>  
(Erişim Tarihi: 18.05.2023)
- http-24:** [https://assets.bosch.com/media/global/sustainability/reporting\\_and\\_data/2022/bosch-sustainability-report-2022.pdf](https://assets.bosch.com/media/global/sustainability/reporting_and_data/2022/bosch-sustainability-report-2022.pdf) (Erişim Tarihi: 03.05.2023)
- http-25:** <https://poscoassan.com.tr/vision> (Erişim Tarihi: 19.05.2023)
- http-26:** [https://www.icdas.com.tr/pages/1689/1689/f/tr-TR/Kurumsal\\_Sorumluluk.aspx](https://www.icdas.com.tr/pages/1689/1689/f/tr-TR/Kurumsal_Sorumluluk.aspx) (Erişim Tarihi: 13.05.2023)
- http-27:** <https://www.rwe-turcas.com/tr-TR/kurumsal-sorumluluk/> (Erişim Tarihi: 12.05.2023)
- http-28:** <https://elitagida.com.tr/vizyon-misyon/> (Erişim Tarihi: 20.05.2023)
- http-29:** <https://www.bifa.com.tr/kurumsal> (Erişim Tarihi: 21.05.2023)
- http-30:** <https://www.sedefshipyard.com/tr/kurumsal.aspx?TID=98> (Erişim Tarihi: 19.05.2023)
- http-31:** <https://www.arcelik-ig.com.tr/tr/misyon-vizyon> (Erişim Tarihi: 15.05.2023)
- http-32:** <https://www.tatmetal.com/tr/kurumsal/hakkimizda> (Erişim Tarihi: 19.05.2023)
- http-33:** <https://www.toros.com.tr/tr/toros-kurumsal/hakkinda/vizyon-misyon-ve-degerlerimiz> (Erişim Tarihi: 20.05.2023)
- http-34:** <https://www.ravagopetrokimya.com/innovations/> (Erişim Tarihi: 22.05.2023)
- http-35:** <https://www.kipas.com.tr/kurumsal/misyon-ve-vizyon> (Erişim Tarihi: 21.05.2023)
- http-36:** <https://www.sarten.com.tr/degerlerimiz/> (Erişim Tarihi: 24.05.2023)
- http-37:** <https://sustainability.indoramaventures.com/en/economic/innovation-management/our-innovation> (Erişim Tarihi: 24.05.2023)
- http-38:** <https://megametal.com.tr/kurumsal/kurumsal-degerler/> (Erişim Tarihi: 23.05.2023)

- http-39:** <https://www.anadoluefes.com/sayfa/1/263/degerlerimiz> (Erişim Tarihi: 08.05.2023)
- http-40:** <https://sankoenerji.com.tr/kurumsal/vizyon> (Erişim Tarihi: 13.05.2023)
- http-41:** <https://www.hayat.com/tr-tr/kurumsal/degerlerimiz/> (Erişim Tarihi: 21.05.2023)
- http-42:** <https://bunge.com.tr/degerlerimiz/> (Erişim Tarihi: 24.05.2023)
- http-43:** <https://www.kale.com.tr/hakkimizda> (Erişim Tarihi: 06.05.2023)
- http-44:** <https://www.tofas.com.tr/Surdurulebilirlik/CevreVeIklim> (Erişim Tarihi: 11.05.2023)
- http-45:** [https://www.kardemir.com/vizyon\\_ve\\_misyon](https://www.kardemir.com/vizyon_ve_misyon) (Erişim Tarihi: 24.05.2023)
- http-46:** <https://www.avesas.com.tr/Belgeler/POL.001%20V%C4%B0ZYON,M%C4%B0SYON%20AVES%20ENTEGRE%20Y%C3%96NET%C4%B0M%20S%C4%B0STEMLER%C4%B0%20C5%9E%C4%B0RKET%20POL%C4%B0T%C4%B0KASI.pdf> (Erişim Tarihi: 25.05.2023)
- http-47:** <https://hektas.com.tr/kurumsal/sirket-degerleri/> (Erişim Tarihi: 27.05.2023)
- http-48:** <https://cimsa.com.tr/formulhane/diger/surdurulebilir-kalkinma-amaclari-nelerdir/> (Erişim Tarihi: 11.05.2023)
- http-49:** <https://sikakas.com.tr/kurumsal/kurum-kulturu> (Erişim Tarihi: 26.05.2023)
- http-50:** <https://www.turkuazpolyester.com.tr/dil/tr/page/hakkimizda/> (Erişim Tarihi: 25.05.2023)

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı Soyadı:** Yeliz ERKOÇ KÖK

**Doğum Yeri ve Yılı:**

**Yabancı Dil:** İngilizce

### Eğitim

- 2018, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kurumsal İletişim Bilim Dalı, Yüksek Lisans, Mezun
- 2005, Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü, Lisans, Mezun

### Mesleki Deneyim

- 2021, RTTP (Registered Technology Transfer Professional) Uluslararası Teknoloji Transfer Profesyoneli Ünvanı, Alliance of Technology Transfer Professionals (Teknoloji Transfer Profesyonelleri Birliği)
- Mayıs 2013 - Devam Ediyor, Genel Müdür/ ANATEK Teknoloji Transfer Sanayi ve Ticaret A.Ş., Eskişehir
- Ocak 2014 - Devam Ediyor, Üniversite Sektör/Sanayi İşbirliği Koordinatörü/ Anadolu Üniversitesi – Eskişehir Teknik Üniversitesi ARİNKOM Teknoloji Transfer Ofisi
- Nisan 2010 - Mayıs 2013 Proje Geliştirme Uzmanı ve Türkiye Ulusal Ajansı Eurodesk Temsilcisi, Anadolu Üniversitesi Proje Birimi, Eskişehir
- 2009 - 2010 Avrupa Birliği Birimi Sorumlusu, Konaklı Belediyesi (Alanya Belediyesi Dış İlişkiler Ofisi ile Eşzamanlı), Alanya
- 2008 - 2009 Bilim Festivali Gönüllüsü, Manchester Science and Industry Museum (MOSI), Manchester Bilim Festivali, Manchester, İngiltere
- 2007 - 2008 Halkla İlişkiler ve Projeler Sorumlusu, Türkiye Bilim Merkezleri Vakfı - Şişli Belediyesi Bilim Merkezi, İstanbul
- 2006 - 2007 Uluslararası İstanbul Fotoğraf Bienali, Proje Koordinatör Yardımcısı, İstanbul Fotoğraf ve Sinema Amatörleri Derneği (İFSAK), İstanbul

## Katkıda Bulunulan Projeler ve Mentorlüklerden Örnekler

- 2023 – EFSAD Gönüllüüm Video Hikaye Projesi (6 Şubat Depremi Gönüllüleri), Proje Danışmanı
- 2022 - Cevdet İnci Eğitim Vakfı Hasat Hibe Programı, Jüri ve Danışma Kurulu Üyesi
- 2021 - Devam Ediyor - Frigya Jeopark Projesi, Anadolu Üniversitesi, Araştırma Ekibi
- 2020 - 2021 - Proje Geliştirme Dersi, Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi, Konuk Öğretim Görevlisi
- 2017 - 2018 - Turkcell Geleceği Yazan Kadınlar Projesi, Mentor
- 2018 - BEBKA Teknik Destek Programı, AB Proje Eğitimi, Eskişehir Valiliği, Eğitimci
- 2016 - 2017 - TechUP - Teknoloji Odaklı Hızlandırıcı Programı; Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı (BEBKA) ve ARİNKOM TTO, Mentör
- 2014 - Devam Ediyor - 1513 - Teknoloji Transfer Ofisleri Destekleme Programı – TÜBİTAK, ARİNKOM Teknoloji Transfer Ofisi Projesi, Ekip Üyesi
- 2012 - 2014 - Anadolu Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projesi, “Güngör Dilmen’in ‘Midas’ın Kulakları’ Adlı Tiyatro Oyununu İzleyenlerin Engellilere Yönelik Tutumlarının İncelenmesi”, Araştırmacı, Yapım Sorumlusu
- 2010 - 2011 - AB Eğitim ve Gençlik Programları Eylem 5.1 “Gençlik Lizbon Stratejisinin Neresinde?” Projesi Alanya Belediyesi-Likya Gelişim ve Kalkınma Derneği, Kolaylaştırıcı
- 2010 - 2011 - AB Eğitim ve Gençlik Programları Eylem 1.3 “Biz de Buradayız!” Projesi Konaklı Belediyesi, Alanya, Eş Koordinatör
- 2007 - 2008 - AB Eğitim ve Gençlik Programları Eylem 1.1 “İstanbulPlaylist08 Müzik Festivali” Uluslararası Avrupa Gönüllü Hizmeti Derneği, İstanbul, Eş Koordinatör
- 2007 - 2008 - TÜBİTAK 4004 Projesi, "Bilim Merkezi Bilim Okulu", Şişli Belediyesi Bilim Merkezi, İstanbul, Proje Sorumlusu (Proje Yazımı ve Yönetimi)
- 2006 - 2007 - İFSAK 1. Uluslararası İstanbul Fotoğraf Bienali, İstanbul, Proje Koordinatör Yardımcısı
- 2005 - 2006 - Eylem 1.2 - Ağ Kurma Avrupa Birliği AB Eğitim ve Gençlik Programları,

“Yok Olan Bir Mesleğin Son Temsilcileri - Lületaşı Projesi”, Salzburg/ Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Kulübü, Öğrenci Kulübü Başkanı, Proje Genel Koordinatörü

- 2004 – 2005 - Anadolu Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Kulübü Ulusal Bilim Şenliği, Eskişehir, Kulüp Başkanı, Koordinatör

### **Kurslar ve Sertifikalar**

- RTTP (Registered Technology Transfer Professional) Teknoloji Transfer Profesyoneli Sertifikası, Alliance of Technology Transfer Professionals (Teknoloji Transfer Profesyonelleri Birliği), 2021  
(Ünvan ve sertifika bir sosyal inovasyon projelendirme ve uygulama örneği ile alınmıştır.)
- Technology Transfer Training Course - “Commercialisation of Research Outputs”, ÜSİMP (Üniversite Sanayi İşbirliği Platformu) – ATTP (Alliance of Technology Transfer Professionals) Aralık 2018, Ankara
- National Patent Fair and Annual Congress - ÜSİMP (Üniversite Sanayi İşbirliği Platformu), Kasım 2018, İstanbul
- Fikri Mülkiyet Koruması ve Lisanslama Yoluyla Teknolojinin Ticarileştirilmesi LES 100 Eğitimi, Ekim 2017, TTGV, LES Turkey
- İnovasyon Yolculuğu Haritalama Atölyesi, TTGV, Ağustos 2017
- TRIZ Eğitimi, BEBKA, Kasım 2016
- UTTP - Uygulamalı Teknoloji Ticarileştirme Eğitimi, The University of Texas at Austin, Aralık 2014
- Teknoloji Transferinde Müzakere Yöntemleri, Eylül 2015
- Ön Kuluçka ve Kuluçka Programı Tasarım ve Uygulama Eğitimi, Temmuz 2015
- IQ2IP Eğitimi, Mart 2015
- Teknoloji Transfer Uzmanlarına Yönelik İleri Düzey Eğitimi, BEBKA, Kasım 2014
- Teknoloji Transfer Uzmanlarına Yönelik Başlangıç Düzeyi Eğitimi, BEBKA, Ekim 2014
- PMP Sınavı Hazırlık Programı Eğitimi, Mart 2013

- Avrupa Birliği Uzmanlık Eğitim Programı, Ankara Üniversitesi Avrupa Toplulukları Araştırma ve Uygulama Merkezi, Kasım 2011
- Proje Yönetimi Eğitimi, FABE, PMI, Mayıs 2011
- Uluslararası Kontak Kurma Semineri/ Avrupa Birliği Eğitim ve Gençlik Programları Merkezi Başkanlığı (Ulusal Ajans) / Malta, 2006
- Avrupa Öğrencileri Forumu Kulübü (AEGEE) Yaz Üniversitesi/ Katılımcı (Avusturya/ Viyana, Graz, Kapfenberg), 2004

### **Yayımlar**

- Teknoloji Transfer Ofisleri Rehberi, “Sosyal İnovasyonu Ar-Ge Kültürü ile Buluşturmak: Anadolu Üniversitesi Deneyimi” Bölümü, ARİNKOM TTO Yayınları, 2022
- Üniversite Sanayi İş Birliğinde Teknoloji Transfer Ofislerinin Rolü ve Başlıca Destek Mekanizmaları, EOSB Dergi, Aralık 2020
- Teknoloji Transfer Ofisleri Rehberi, Türkiye’de Teknoloji Transfer Ofislerinde Kurumsal İletişim Stratejileri ve Yönetimi Bölümü, ARİNKOM TTO Yayınları, Aralık 2018
- ARİNKOM TTO ve Proje Birimi Projeler Mali Rehberi, ARİNKOM TTO Yayınları, 2017
- “Bilim Tutkunları Avrupa Bilim Forumunda Buluştu”, Cumhuriyet Bilim Teknik, Eylül 2010, 122/7
- “Çocuk Bilime Nasıl Tepki Verir?”, Cumhuriyet Bilim Teknik, 4 Mayıs 2007
- “Enerji Koridoru Türkiye'nin Petrolü Beş Bin Yıllık Yakıt Petrolün Tarihi”, Atlas Dergisi, Kasım 2008
- “Demiryolu kenti Eskişehir”, “Taştan Köpük Lületaşı”, Atlas Dergisi, Şubat 2006
- “Sanayinin Ar-Ge Yeteneğinin Artırılması”, Bilim ve Teknik Dergisi, TÜBİTAK Yayınları, Haziran 2004
- “Bilim Şenliği” Bilim ve Teknik Dergisi, TÜBİTAK Yayınları, Aralık 2003
- “Gizemli Mineral Lületaşı”, Bilim ve Teknik Dergisi, TÜBİTAK Yayınları, Aralık, 2001

### **Ödüller**

- 2022 – TTGV Ödülleri, Refik Üreyen Kategorisi, Ar-Ge Organizasyonunda Liderlik Öyküleri – “Araştırma Ekosisteminde Topluma Katkı Boyutunun Ar-Ge ve Sosyal İnovasyon ile Buluşturulması” Başlığı ile, Finalist
- 2006, En İyi Proje Uygulama Ödülü (Yok Olan Bir Mesleğin Son Temsilcileri Lületaş Projesi) Türkiye Ulusal Ajansı, Avrupa Birliği Eğitim ve Gençlik Programları

### **Mesleki Birlik/Dernek/Kuruluş Üyelikleri**

- 2018 – 2021, ÜSİMP (Üniversite Sanayi İş birliği Platformu) Derneği, Yürütme Kurulu Üyesi
- 2023- Eskişehir Fotoğraf Sanatçıları Derneği (EFSAD), Üye

