

## SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİMİNDE HALKLA İLİŞKİLERİN ROLÜ

**Ayşe Banu BIÇAKÇI**

Yeditepe Üniversitesi

Yrd.Doç.Dr.

E-posta: bbicakci@yeditepe.edu.tr

### Özet

*Halkla ilişkiler, bir kurumun tüm iç ve dış hedef kitleleri ile iletişimini düzenleyen bir yönetim işlevidir. Sürdürülebilirlik yaklaşımının kurum yönetimine ve çalışanlarına gereğince anlatılması, gönüllülüğün sağlanması, medya ilişkileri aracılığı ile stratejik hedef kitlelerin gelişmelerden haberdar edilmesi ve sürdürülebilirlik raporlarının uluslararası standartlara uygunluğunun denetlenmesi gibi konularda halkla ilişkilerin önemi yadsınamaz. Bu çalışma sürdürülebilirlik kavramını ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları ile ele alarak kurumlarda sürdürülebilirlik yönetiminin etkin ve başarılı olabilmesi için halkla ilişkiler alanında yapılabileceklere odaklanmaktadır. Sürdürülebilirlik halkla ilişkilerde pozitif imaj yaratmak için kullanılan bir araç olarak ele alınmamış, etik çerçevede, kurumların ve genel olarak toplumun esenliğine katkı sağlayabilmek için ehil kişilerce yönetilmesi gereken bir ilke olarak kavramsallaştırılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** *Sürdürülebilirlik Yönetimi, Halkla İlişkiler, Kurumsal Sosyal Sorumluluk*

**Alan Tanımı:** Halkla İlişkiler (İşletme ve Yönetim)

## THE ROLE OF PUBLIC REALTIONS IN SUSTAINABILITY MANAGEMENT

### Abstract

*Public Relations is a management function which organizes a corporation's communication with its all internal and external publics. Public relations' importance cannot be denied in the explication of sustainability approach to all managers and employees taking place in the corporation, in letting the strategic publics know about the developments via media relations and finally in inspection of development reports' accordance with the international standards. This study focuses on sustainability concept with its economic, social and environmental*

*dimensions and the actions which could be taken in the field of public relations so as to be more effective and successful in sustainability management. Sustainability is not taken as a tool to create a positive image in public relations; it is rather conceptualized in an ethical framework, as a principle which should be managed by connoisseurs in order to contribute in well-being of corporations and societies.*

**Keywords:** *Sustainability Management, Public Relations, Corporate Social Responsibility*

**JEL Code:** M19

## 1. GİRİŞ

Sürdürülebilirlik bir kurumun sosyal sorumluluk anlayışına temel oluşturabilecek, ekonomik, sosyal ve çevresel üç temel boyutu bulunan temel bir ilke, bir bakış açısıdır. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının genişleyen çerçevesi dahilinde daha çok tartışılmaya başlanan bu olgunun kurumların yönetim sistemlerine, iş yapma biçimlerine ve kültürlerine uyarlanması ve bir süreç olarak çeşitli boyutları ile yönetilmesi zorunluluğu bulunmaktadır. Günümüzde bu görevi yerine getirmek üzere ‘Sürdürülebilirlik Yöneticisi’ pozisyonu yaratılmıştır. Bulunduğu pozisyonun adı her ne olursa olsun bir kurumda sürdürülebilirlik yaklaşımını yönetecek kişinin halkla ilişkiler disiplini dahilindeki süreçlere hakim olması ve çeşitli hedef kitleler ile doğru iletişim kurabilmesi, kurumun sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıracaktır.

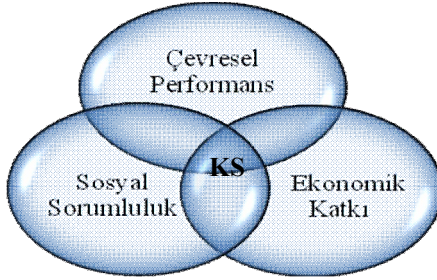
Halkla İlişkiler disiplini yeni yüzyılda değişen dünya dengeleri, küreselleşmenin ve teknolojinin toplumlar ve kurumlar üzerindeki etkisiyle farklı roller üstlenmektedir. Çift yönlü simetrik iletişimin ütopyik olmaktan çıkıp bir ideal haline geldiği günümüz işletmeleri için etkileşim, birlikte üretme ve karar alma süreçlerine paydaşların katılımı gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır. Yönetim fonksiyonuna sahip çağdaş halkla ilişkiler yaklaşımı ise burada kritik bir rol oynayarak işletmenin çeşitli iç ve dış hedef kitlelerinin sürdürülebilirlik gibi önemli konularda süreçlere dahil edilmesine, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının temellendirilmesine, iş yapma biçimlerinin ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerinin işletme gündemine alınmasına, ayrıca konu ile ilgili raporların hazırlanması ve denetlenmesine katkıda bulunmaktadır.

## 2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİMİ VE HALKLA İLİŞKİLER

### 2.1. Sürdürülebilirlik Kavramı ve Sürdürülebilirlik Yönetimi

Temel olarak sürdürülebilirlik, var olma kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. (<http://en.wikipedia.org/wiki/Sustainability>). En basit tanımıyla sürdürülebilirlik "bugünün ihtiyaçlarını karşılarken, yarının gereksinimlerini de düşünmek" tir. İlk başlarda "sosyal sorumluluk" faaliyeti olarak algılanan bu kavram bugün bir yaşam ve iş yapış biçimi, yarın da var olabilmenin ön koşuludur. Literatür konunun ekonomik, sosyal ve çevresel üç boyutuna değinmektedir (Azapagic, 2003; Málovics ve diğerleri, 2008) bkz. Şekil1.

**Şekil.1.Kurumsal Sürdürülebilirlik (KS) ve Üç Bileşeni**



Kaynak: Azapagic, 2003:304

1987 yılında Birleşmiş Milletler (BM) tarafından yayımlanan ve 'Brundtland Komisyonu Raporu' olarak da bilinen rapor 'sürdürülebilir gelişme' terimini kullanarak konunun yorumu üzerinde hakimiyet kurmuştur. 90'lı yılların başından itibaren kavram, artan çevresel ve sosyal paydaş baskıları karşısında bir kurumun varlığını sürdürebilme yeteneği olarak algılanmaya başlanmıştır (Hocherts, 2001). 1992'de Rio'da toplanan BM Çevre ve Kalkınma Konferansı insanoğlunun sürdürülebilir gelişme olgusunun merkezinde yer aldığını, her insanın doğa ile uyumlu, sağlıklı ve verimli bir yaşam hakkı olduğunu (BM, 1992a: 5) belirtmiştir. Böylece kavramının kapsamı genişlemiş yerel hükümet planlarından iş liderlerinin ve sivil toplumun çalışma alanlarına dek yer bulmuştur (Adams, 2006).

Günümüzün kaotik ortamında zorluklarla başa çıkabilmek için şirketlerin felsefelerini ve iş yapma biçimlerini stratejik olarak yönetmeleri zorunlu hale gelmiştir. Sürdürülebilirlik yönetimi de bu stratejinin ayrılmaz bir parçasıdır.

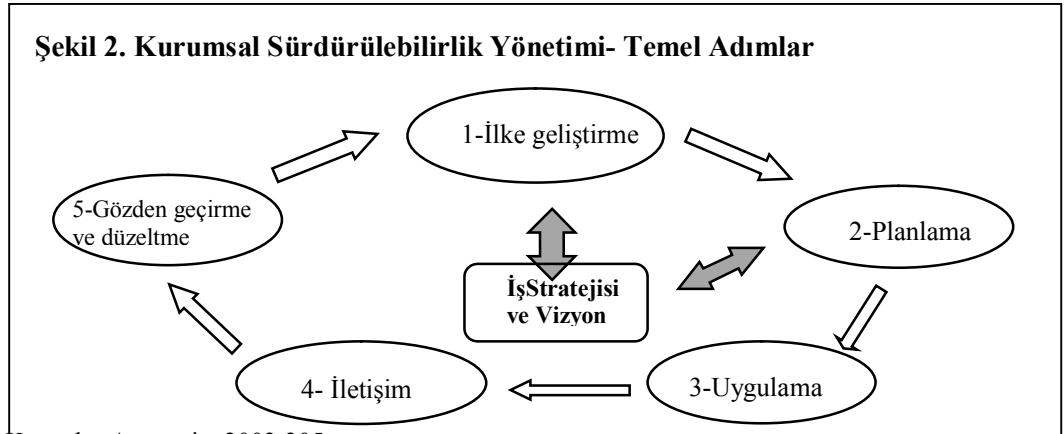
Elkington ve diğerlerinin (2006) de belirttiği gibi sürdürülebilirlik, şirketlerin çeşitli paydaşlarına yönelik hedeflerini birbiriyle uyumlu ve etkin kılmasını gerektirmektedir. Sürdürülebilirlik yönetimi belli aşamaları içeren basit ancak sistemli bir çalışmadır. Kurumun faaliyette bulunduğu etki alanında sosyal, sosyo-ekonomik ve çevresel konularda şeffaf, hesapverebilir ve sürdürülebilir çalışması için gereken stratejileri oluşturmaya, planlamaya, uygulamaya ve sonuçlarını ölçmeye; kısaca o kurumu sürdürülebilir olmasına için hazırlamaya 'sürdürülebilirlik yönetimi' adı verilir. Sürdürülebilirlik yaklaşımının kurumun genel yapısı, vizyonu, misyonu ve hedefleri ile örtüşmesi gerekir. Kaynakların etkin kullanımı ve stratejinin doğru belirlenmesi tüm paydaşları ve kurum için ölçülebilir değerler yaratır (Tokgöz ve Önce, 2009).

## 2.2. Halkla İlişkilerin Sürdürülebilirlik Yönetimindeki Rolü

Şirket içinde sürdürülebilirlikle ilgilenen pozisyonlar 1970'lerde yalnızca Halkla İlişkiler Yöneticileri ve şirket avukatları iken günümüze gelindiğinde bu sorumluluk şirketin en üst düzey yetkilileri (CEO,CFO...vb) ve yönetim kuruluna ait görülmektedir (Elkington, 2006). Azapagic'e (2003) göre sürdürülebilirlik yönetiminin kendi içinde de çeşitli etaplara ayrılan beş ayrı basamağı bulunmaktadır :

1. Ülke geliştirme
2. Planlama
3. Uygulama
4. İletişim
5. Gözden geçirme ve düzeltme (s:305)

Bu basamakların birbirleri ile ilişkisi aşağıda, Şekil 2'de belirtilmiştir.



Kaynak : Azapagic, 2003:305

Sürdürülebilirlik yönetiminin şirketlerin gündemine geldiği yıllardan beri süreç dahilinde olan halkla ilişkiler birimi artık yönetim kurulunda temsil edildiği yönetici boyutuyla karar alma mekanizmasında da pay sahibidir. Halkla ilişkiler yönetimi basamakların her birinde anahtar konumundadır. İlerleyen bölümlerde halkla ilişkiler yönetiminin sorumluluklarının sürdürülebilirlik yönetimi ile kesiştiği noktalar irdelenmektedir.

### **2.2.1. Sürdürülebilir Kalkınma İlkelerinin Belirlenmesi ve Planlama**

Kurumsal sürdürülebilirlik yönetiminin (KSY) inşasında ilk adım ilkelerin belirlenmesidir. Bu ilkeler sosyal, ekonomik ve çevresel sorumluluklara yönelik prensip veya politikaları kapsayan ve tüm şirket tarafından benimsenmiş olan temel iş değerleri ile paydaş ilişkilerini içermelidir. Ancak ilkelerin ortaya konmasından ve uygulanmaya başlamasından önce, ilk olarak sürdürülebilirlik konusunda liderlik gösterilmeli ve bir taahhütte bulunulmalıdır. Ardından fırsatlar ve tehditler ortaya konmalı, bunu her kuruma özgü olarak paydaşların ve sürdürülebilirlik başlıklarının belirlenmesi izlemelidir (Azapagic, 2003:305).

Üretim ve kâr ile ilgili olmayan sürdürülebilirlik konusunun yönetim kurulunun gündemine alınması ve üyelerin bu konuda istekli olmaları KSY’de atılacak ilk adımdır. Yönetim kurulu üyesi olsun ya da olmasın, halkla ilişkilerin sorumluluğu burada başlamaktadır. Dünyadaki gelişmeleri izleyen ve kuruma yansımalarını ve olası etkilerini değerlendiren halkla ilişkiler son yıllarda tüm kurumların gündemlerine almakta olduğu sürdürülebilirlik ile ilgili gelişmeleri de takip ederek konuya duyarsız kalındığında yönetimi bilgilendirmek ve uyarmak durumundadır.

KSY’nin oluşturulma ve uygulanmasında asli görev kurumun CEO’su, yönetim kurulu ve kıdemli yöneticiler takımındadır. Halkla ilişkiler yöneticisinin yönetim kurulunda temsil edildiği yapılarda, KSY konusunda liderlik yapma ve sürdürülebilirlik konusunda stratejik sorumlulukları belirleme görevi halkla ilişkiler yöneticisine de paylaşılmaktadır. Halkla ilişkilerin izleme-denetleme fonksiyonunun doğal bir sonucu olarak kurumsal çevredeki gelişmeleri sürekli ve analitik bir şekilde izlemesi, toplumsal trendleri ve olası etkilerini kurum açısından değerlendirmesi ve öngörülerde bulunması (Lattimore ve diğerleri, 2009) KSY sürecindeki sorumluluğunu artırmaktadır. Çevreden düzenli olarak toplanan güncel bilgiler sürecin yönetimindeki karar alınması gereken çeşitli etaplarda yönetimin işini kolaylaştırmakta ve olası sorunları engellemede adeta bir erken uyarı sistemi gibi çalışmaktadır. Özet olarak, iletişim yöneticisinin karar

alımına katılımı açısından bilgi toplama ve işleme rolü kilit niteliğindedir (White ve Dozier, 2005). KSY’de fırsat ve tehditlerin de deşifre edilebilmesi için halkla ilişkilerin hakkında bilgi toplayabileceği bazı konular şunlardır:

- Yeni ve öngörülen yasalar
- Sektörel uygulamalar, standartlar ve trendler
- Teknik gelişmeler (ör. temiz teknoloji, yeşil kimyasallar)
- Rakiplerin stratejileri
- Çevrenin ilgisi
- Baskı gruplarının faaliyetleri (Azapagic, 2003).

Bu etapta toplanacak bilgiler planlama aşamasında da kullanılacaktır.

Kurumsal sürdürülebilirlik stratejisinin belki de en önemli ayağı paydaş katılımının sağlanmasıdır. Repper’e (2002) göre insanlar, bir kurumun kararlarından etkilenen bir kategoride yer aldıkları veya onların kararları kurumu etkilediği için paydaş olarak nitelendirilirler. Kurumun sürdürülebilirlik vizyonunun, amaçlarının ve beklentilerinin açık olarak paydaş grupları ile paylaşılması ve işbirliğine gidilebilmesi için bu aşamada segmente edilen tüm iç ve dış grupların yapabilirliklerinin, beklentilerinin ve ihtiyaçlarının doğru belirlenmesi öncelikli konulardandır. Analizin odak noktası şirket aktivitelerinin herbir paydaş grubunu olumlu ya da olumsuz nasıl etkileyebileceğinin anlaşılmasıdır. Price Waterhouse Coopers (PwC) tarafından 2010 yılında yapılan ‘Türk iş dünyasında sürdürülebilirlik uygulamalarında mevcut durum değerlendirme anketi’ sonuçlarına göre yerel otorite ve düzenleyici kurumların şirket operasyonları üzerinde büyük bir etkisi olduğu görülürken, çalışanlar ve hissedarlar ise şirket operasyonlarından en çok etkilenen gruplardır (s.20). Aynı araştırma paydaşlar arasındaki çift yönlü iletişimin eksikliğine ve bunun sürdürülebilirlik yönetimine olumsuz etkisine de vurgu yapılmıştır (s.19).

Sürdürülebilirlik başlıklarının (ekonomik, çevresel ve sosyal) belirlenmesi ilk basamağın son bölümüdür. Her sektöre ve kuruma özgü olarak bu çerçevenin farklılaşması normaldir. Konuların belirlenebilmesi için izlenebilecek yollardan biri, sektörel düzeydeki elde edilmiş her türlü bilgiyi kullanarak paydaşlar ile fikir alış-verişinde bulunulmasıdır. Bir diğer yol da konulardan bir kısmını, şirketin belli bir bölümünde uygulamaya koyarak bir pilot çalışma yapmaktır. Her iki seçenek de ileri düzeyde iletişim gerektirdiğinden halkla ilişkilerin burada da devreye girmesi, süreci planlaması ve iletişim boyutunu yönetmesi kaçınılmazdır.

KSY ilkeleri belirlendikten sonra ikinci basamak başlangıç noktasının belirlenerek uygulamaların planlanmasıdır. Planlama aşaması birinci basamakta olduğu gibi doğrudan iş stratejileri ve vizyonla ilgilidir (bkz. Şekil.2). Sürdürülebilirlikte ulaşılması istenen özel amaçlar ve temel hedefler belirlenir. Kurumun güçlü ve zayıf yanları ile içinde bulunulan duruma yönelik fırsat ve tehditlerin sıralanarak bir yol haritasının çizildiği bu aşamada görev dağılımı da yapılarak hangi işlerden kimlerin sorumlu olacağı belirlenmektedir (Azapagic, 2003). Halkla ilişkiler biriminin bu aşamada doğrudan bir etkisi bulunmasa da önceki basamakta toplamış oldukları çeşitli bilgiler değerlendirilir. Yönetim kurulu planlama aşamasında kurumun sürdürülebilirlik politikaları ve stratejisinden sorumlu bir yönetici atayabileceği gibi bu görev tüm yönetim kurulunca da üstlenilebilir.

### **2.2.2. Uygulama ve İletişim: Kurum Kültürünün Değişmesi**

Üçüncü aşama sürdürülebilirlik önceliklerini iş öncelikleri ile eşgüdümlü hale getirmekle başlamaktadır. Bir izleme ve raporlama sisteminin kurulması da bu evrede gerçekleşir. Halkla ilişkiler yönetiminin müdahil olması gereken en önemli nokta ise bu evrede oluşturulan kurum kültürü değişikliği ve çalışan tutumlarının bu değişikliğe uyumlu hale getirilmesidir. Ancak kurum kültürü değişikliği oldukça yavaş ve zor bir süreçtir (Akıncı, 1998:94). Bu değişikliği yapmak üç ila beş yıllık bir süreyi içerir (Azapagic, 2003:312). Kurumun çalışanları ve hissedarları gibi iç paydaşlar kurumun sözcüsü oldukları için özel öneme sahip hedef kitlelerdir, imaj ve itibar yönetiminde de başarılı olabilmek için bu kitleler ile iletişime önem vermek gereklidir. *Fortune* dergisinin Amerika'nın en beğenilen 200 şirketi araştırmasına göre üst sıralarda yer alan kurumlar iletişim bütçelerinin %50'den fazla kısmını çalışanlar ile ilişkilere ayırmaktadır ki bu oran daha alt sıradaki kurumların bütçesinin yaklaşık üç katıdır. Bu sonuca göre çalışanlar ile doğru iletişim kurmanın bir kurumun başarısı ve hedeflerine ulaşması ile ne kadar bağlantılı olduğunu göstermektedir (Seitel, 2004). Sürdürülebilirlik sürecinin benimsemesi için kurum içi halkla ilişkiler etkinliklerine (bilgilendirme ve motivasyon toplantıları, seminerler, şirket dışı aktiviteler, katılımı destekleyici özel olaylar ile ödül mekanizmaları...vs.) ve İnsan Kaynakları birimi ile ortak düzenlenecek eğitimlere yer verilebilir.

Uygulama basamağında halkla ilişkiler tarafından yönetilmesi gereken bir süreç de Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) ile sürdürülebilirlik eşgüdümünün sağlanmasıdır. Morimoto ve diğerleri (2005) KSS'nin sürdürülebilirliğe katkısını araştırmış ve KSS uygulamalarının kurumun güçlü bir sürdürülebilirlik desteği için etkisi bulunduğu sonucuna varmıştır. Sistem dayatmaları yüzünden KSS

uygulamalarının asıl nedeni rekabet üstünlüğü sağlamak gibi işe yönelik nedenler olsa da ‘yeşil tüketim’ gibi bazı örnekler iş dünyasında sorumlu aktörler yaratmaya yönelik çabalardan sayılabilir (Doane, 2005). Ancak burada küresel sistemde rekabet üstünlüğü sağlama amaçları ile sürdürülebilirlik amaçları arasında bir ikilem doğmaktadır. Örneğin gerçekten sorumluluk sahibi bir şirket müşterilerini ürünlerinden yalnızca ihtiyaçları kadarını tüketmeye ikna etmeye çalışırken piyasadaki diğer rakipleri tam tersi bir tavır takınırsa sorumluluk sahibi şirketin iş hayatının pek de uzun olmayacağı açıktır. Bu örnekten yola çıkarak KSS ve eko-verimlik gibi uygulamaların sürdürülebilirlik için yararlı olduğu, ancak yeterli olamayacakları söylenebilir.

Azapagic (2003) tarafından önerilen KSY modelinin dördüncü basamağı iletişim, iç iletişimde çalışanlara yönelik yapılan çalışmalar ve dış iletişimde dış paydaşlara yönelik yapılan raporlamadan söz etmektedir (s.314). Modelde görece yüzeysel geçilen bu basamak, tamamen halkla ilişkiler yönetiminin tasarrufunda olmalıdır. Raporlamada Global Reporting Initiative (GRI) (<https://www.globalreporting.org>) tarafından geliştirilen endeks iş dünyasında genel olarak kabul görmektedir. GRI endeksi veya başka bir endeks kullanılarak yapılan raporlamanın gerçekleri yansıtması ve kurallara uygunluğu paydaş katılımının sürdürülmesi ve artırılması için de önem taşımaktadır.

### **2.2.3. Gözden geçirme ve düzeltme**

KSY'nin son basamağı olan gözden geçirme ve düzeltmede hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının düzenli olarak denetimi yapılmaktadır. 3 ay ila 1 yıllık periyodlar dahilinde yapılabilecek bu denetleme koyulan hedeflerin daha gerçekçi ve uygulanabilir hale getirilmesi için de gereklidir. Bu aşamada çeşitli kurumlar tarafından oluşturulmuş ölçüm araçlarından faydalanılabilir (örn. İMKB sürdürülebilirlik kriterleri: <http://www.imkb.gov.tr/datum/surdurulebilirlik/ISESI%20TASLAK%20SURDURULEBILIRLIK%20KRITERLERI.pdf>), ya da kurum kendisi için yeni bir model geliştirebilir. Ölçümün gerçekleştirilmesinde ve sonuçların yorumlanmasında ölçme ve değerlendirme konusuna hakim bir halkla ilişkiler yönetiminin kuruma katkısı olacaktır.

### **3. SONUÇ**

Bu çalışmada sürdürülebilirlik yönetiminde halkla ilişkilerin oynadığı rol sorgulanmış, yönetim işlevine sahip olan halkla ilişkilerin önemi vurgulanarak sürdürülebilirliğe katkısı ortaya konmuştur. Azapagic (2003) tarafından çizilen



Kurumsal Sürdürülebilirlik Yönetimi modeli baz alınarak sürecin farklı etaplarında halkla ilişkiler yönetimi ile ilgili olan görevler tanımlanmıştır. Buna göre ilke geliştirme, uygulama ve iletişim basamaklarında doğrudan ve ağırlıklı bir role sahip olan halkla ilişkiler yönetimi, planlama ve gözden geçirme-düzeltilme basamaklarında dolaylı etkiye sahiptir.

Halkla ilişkilerin izleme-denetleme işlevi ilk iki basamakta önem taşımaktadır. İlke geliştirme sırasında sürdürülebilirlikle ilgili fırsat ve tehditlerin deşifre edilebilmesi ve planlamanın öncelikli konular çerçevesinde yapılması bu işleyle sağlıklı gerçekleşebilmekte ve kararlara doğru yön verilebilmesi için bir erken uyarı sistemi oluşturulmaktadır. İlk basamaktaki paydaş katılımının sağlanması da işin doğası gereği, halkla ilişkilerin birincil görevlerindedir. Uygulama basamağı kurum kültürünün sürdürülebilirlik anlayışı çerçevesinde yeniden şekillendirilmesi ile başlamaktadır. Bu uzun ve zor süreç yine halkla ilişkilerin denetimindedir; özellikle çalışanlarla iletişimin stratejik yönetimi zorunludur. Bu basamaktaki diğer bir iş, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin sürdürülebilirlik anlayışı temelinde yeniden yapılandırılması ve sürece destek verecek şekilde organize edilmesidir. Temelsiz ve tutarsız faaliyetlerin sürdürülebilirlik yönetimine zarar vereceği göz önünde bulundurularak kurumun gerçeklerinden kopuk etkinliklerden kaçınılmalıdır. İletişim, dördüncü basamakta yer almaktadır ve burada iç ve dış paydaşlara yönelik bilgilendirme ve raporlama söz konusudur ki yazılı ve sözlü iletişim becerilerini gerektiren bu basamakta temel sorumluluk yine halkla ilişkileridir. Son olarak süreç gözden geçirilir ve hedeflerin gerçekleşme oranı denetlenir. Bu evrede halkla ilişkiler, yöntemsel araştırma bilgisi oranında sürece dahil olabilir.

Yapılan bu betimsel çalışmanın sonuçları ampirik bir araştırma ile desteklendiğinde halkla ilişkilerin sürdürülebilirlik yönetimindeki rolü uygulanma boyutu ile de ortaya konabilir. Başlangıç niteliğindeki bu çalışmanın çıkarımlarından ileride kullanılacak nitel veya nicel bir ölçme aracının (anket sorusu, gözlem maddeleri, derinlemesine görüşme soruları...vs.) tasarımında faydalanılabilir.

## **KAYNAKLAR**

Adams, W.M. (2006). *The Future of Sustainability: Re-thinking Environment and Development in the Twenty-first Century*, [http://cmsdata.iucn.org/downloads/iucn\\_future\\_of\\_sustainability.pdf](http://cmsdata.iucn.org/downloads/iucn_future_of_sustainability.pdf), [İndirme Tarihi: 08.02.2012]

Akıncı, Z.B., Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim. İstanbul: İletişim Yayınları, 1998.

Azapagic, A. “*Systems Approach to Corporate Sustainability: A General Management Framework*”, Process Safety & Environmental Protection. 81:5, 2003, 303-316.

Birleşmiş Milletler (1992a), *Çevre ve Kalkınma Konferansı: Rio Bildirgesi*, İlke 1.

Doane, D. “*Beyond Corporate Social Responsibility: Minnows, Mammoths and Markets*”, Futures. 37, 2005, 215-229.

Elkington, J. “*Governance for Sustainability*”, Corporate Governance. 14:6. 2006.

Global Reporting Initiative, <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

Grunig, J.E. & Repper, F.C. “*Stratejik Yönetim, Kamular ve Gündemler*”, içinde: Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik, (Editör: James, E. Grunig), Rota Yayın Yapım, İstanbul, 2005. ss.131-172.

İMKB Taslak Sürdürülebilirlik Kriterleri, 2011, <http://www.imkb.gov.tr/datum/surdurulebilirlik/ISESI%20TASLAK%20SURDURULEBILIRLIK%20KRITERLERI.pdf> [Erişim Tarihi: 04.04.2012]

Lattimore, D., Baskin, O., Heineman, S.T. & Toth, E.L., Public Relations: The Profession and the practice, 3rd ed., New York: McGraw-Hill, 2009.

Málovics, G., Csigéné, N.N., Kraus, S., “*The Role of Corporate Social Responsibility in Strong Sustainability*”, The Journal of Socio Economics. 37, 2008, 907-918.

Morimoto, R., Ash, J., Hope, C. “*Corporate Social Responsibility Audit: From Theory to Practice*”, Journal of Business Ethics. 62, 2005, 315-325.

Price Waterhouse Coopers (PwC), 2010 ‘*Türk iş dünyasında sürdürülebilirlik uygulamalarında mevcut durum değerlendirme anketi*’ raporu. <http://www.pwc.com/tr/tr/publications/arastirmalar/pages/surdurebilirlik-raporu.jhtml> [Erişim Tarihi: 11.03.2012]

Seitel, F.P., The Practice of Public Relations, 9th ed., New Jersey: Pearson Education, 2004.

Tokgöz, Nuray& Önce, Saime. “*Şirket Sürdürülebilirliği: Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif*”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi. CXI:1, 2009, 249-275.

White, J., & Dozier, D.M. “*Halkla İlişkiler ve Yönetim Kararları*”, içinde: Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik, (Editör: James, E. Grunig), Rota Yayın Yapım, İstanbul, 2005. ss.105-112.