

# KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK PROJELERİNİN KURUMSAL İLETİŞİMDE ROLÜ: “SHELL’DE KADIN ENERJİSİ” VAKA İNCELEMESİ

Nurgül SOYDAŞ

İstanbul Üniversitesi, Türkiye

nurgulsoydas@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-1345-8718>

Nil ÇOKLUK

Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, Türkiye

nilcokluk@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-2919-4000>

<i>Atf</i>	SOYDAŞ, N.; ÇOKLUK, N. (2023). KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK PROJELERİNİN KURUMSAL İLETİŞİMDE ROLÜ: “SHELL’DE KADIN ENERJİSİ” VAKA İNCELEMESİ” <i>İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi</i> , 15(2), 227-258.
------------	--

## ÖZ

Toplumsal, ekonomik, politik ve teknolojik gelişmeler hayatın her alanını dönüştürmüştür. Yaşanan gelişmelerle liberal anlayışın güç kazanması iş yaşamında devlet müdahalesini azaltmış özel şirketler ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu durum devletin düzenlemekle yükümlü olduğu alanlarla ilgili özel şirketlere sorumluluk yüklemiştir. Böylelikle toplumsal yaşamı düzenlemek için şirketler kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) faaliyetleri gerçekleştirmeye başlamıştır. KSS’yi kurumsal iletişim içinde bir süreç olarak ele alan bu çalışma, ‘Shell’de Kadın Enerjisi Programı’nı temel alarak KSS’nin kurumsal iletişimin önemli bir faaliyet alanı olduğunu ve sürdürülebilirlik açısından çok boyutlu bir bileşen olduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır. Küresel bir enerji şirketi olan Shell’in “Shell’de Kadın Enerjisi Programı” üzerinden KSS ve kurumsal iletişim stratejilerini tanımlayarak analiz eden çalışmada nitel bir yöntem kullanılmıştır. Araştırma örnek olay incelemesi şeklinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda Shell’de Kadın Enerjisi Programı’nın kurumun politikalarıyla

Geliş tarihi: 03.01.2023 – Kabul tarihi: 13.03.2023, DOI: 10.17932/IAU.IAUSBD.2021.021/iausbd\_v15i2006

Araştırma Makalesi-Bu makale iThenticate programıyla kontrol edilmiştir.

Copyright © İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi

örtüşen şekilde çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılığı sağlamaya çalıştığı bulgulanmıştır. Proje toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda toplumda önemli bir dönüşüm yaratmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** *Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal İletişim, Sürdürülebilirlik, Shell'de Kadın Enerjisi, Vaka İncelemesi*

## **ROLE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PROJECTS IN CORPORATE COMMUNICATION: “WOMEN ENERGY AT SHELL” CASE STUDY**

### **ABSTRACT**

Social, economic, political and technological developments have transformed every aspect of life. With the developments experienced, the strengthening of the liberal understanding has reduced the state intervention in business life and private companies have begun to come to the fore. This situation imposes responsibilities on private companies related to the fields that the state is obliged to regulate. Thus, companies started to carry out CSR activities in order to regulate social life. This study, which deals with CSR as a process within corporate communication, aims to reveal that CSR is an important field of activity and a multidimensional component of corporate communication in terms of sustainability, based on the “Women Energy at Shell” project. A qualitative method was used in the study, which defines and analyzes CSR and corporate communication strategies through the “Women Energy at Shell” project of Shell Turkey. The research was carried out in the form of a case study. As a result of the research, it was found that the Women Energy at Shell tries to provide diversity, equality and inclusion in line with the policies of the institution. The project creates a significant transformation in society on gender equality.

**Keywords:** *Corporate Social Responsibility, Corporate Communication, Sustainability, Women Energy at Shell, Case Study*

## **GİRİŞ**

Sanayi Devrimi ile yaşanan ekonomik, toplumsal ve politik değişimler kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) anlayışının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu dönemden sonra üretimin yarattığı sorunları çözmek ve sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak için şirketlerin paydaşlarına yönelik sorumluluk taşıdığı fikri ön plana çıkmaya başlamıştır. 1950’li yılların başında kavram olarak kullanılmaya başlanan KSS, 1980’lerden itibaren kurumların ekonomik faaliyetlerinin yanı sıra ilgilenmeleri gereken önemli bir konu haline gelmiştir. Başlangıçta sınırlı bir alanı kapsayan KSS kavramı zaman içerisinde daha geniş bir alanı kapsamaya başlamıştır.

KSS sadece işletmenin paydaşlarına karşı gönüllü bir sorumluluğu değil, aynı zamanda işletmenin tüm iş süreçlerine yayılan sürdürülebilirlik açısından önemli bir faaliyet olarak algılanmaya başlamıştır. Diğer bir ifadeyle KSS sadece bir gönüllülük faaliyeti olarak değil, sürdürülebilir iş yaşamının önemli bir unsuru olarak algılanmaya başlanmıştır.

Keefe (akt. Aktan & Börü: 2007: 28), KSS’nin gelişimini etkileyen beş faktör olduğunu belirtmiştir. Bunlar; “saydamlık, bilgi, sürdürülebilirlik, küreselleşme ve kamu sektörünün başarısızlığı”. Saydamlık, firmaların şeffaf olması gerekliliğiyle ilgilidir. Bilgi ise, bilgi temelli ekonomik sisteme geçişle hedef kitle ve sermayedarların bilgiye sahip olmasıyla ilgili bir faktördür. Sürdürülebilirlik, doğanın zarar görmesiyle birlikte KSS’nin önem kazanması sonucunda gündeme gelmiştir. Küreselleşmeyle şirketlerin global bir hale gelmesi KSS’nin önemini daha da artırmıştır. Kamu sektörünün başarısızlığı, devletin başarısız olmasıyla piyasa kurumlarına veya kar amacı gütmeyen kuruluşlara daha çok güven duyulmasıyla ilgilidir (Keefe’den akt. Aktan & Börü, 2007: 28). Bu faktörlere bakıldığında toplumsal, ekonomik, politik ve teknolojik gelişmelerin KSS anlayışının gelişimini etkilediğini söylemek mümkündür. İş etiği ve kurumsal iletişim konularına ilginin artması KSS konusunu daha önemli kılmıştır.

TDK sosyal sorumluluğu “bir kurumun faaliyette bulunduğu ortamı koruma ve geliştirme konusundaki yükümlülükleri” ve “birey, yönetici veya örgütün topluma karşı yerine getirmek zorunda olduğu yükümlülük” şeklinde tanımlamaktadır (URL-1). Bu tanımlamaya göre KSS, bir kurumun toplumu ve doğayı koruma ve katkı sağlama yükümlülüğü ve gönüllükten çok daha fazlasını içeren sürdürülebilir bir anlayıştır.

Tarihsel süreç içerisinde devlet ve hükümetler KSS’nin takipçisi olmuştur. Özellikle ekonomi üzerinde devletin hâkimiyetinin kesin olduğu ülkelerde ve dönemlerde toplumsal refahın sağlanması, sosyal nitelikli faaliyetler devlet eliyle olmuştur. İşletmelerin önem kazanmasıyla birlikte devlet koyduğu yasalar ve yaptığı düzenlemeler ile sorumluluk ve takipçilik görevini devam

ettirmiştir. Yasalarla iş yerinde çalışma şartlarını iyileştirme, çalışma saatlerini, ücretleri ve sosyal hakları düzenlemek gibi kurumlara yönelik bağlayıcı düzenlemeler yapılmıştır (Yönet, 2005: 241). Ekonomide liberal anlayışın baskın hale gelmesiyle işletmeler güç kazanmıştır. Devletin ekonomik yaşama müdahalesinin azalmasıyla birlikte devletin yanı sıra işletmeler de toplumun huzuru ve refahı için KSS faaliyetleri gerçekleştirmeye başlamıştır.

KSS faaliyetlerini odağına alan kurumların birçok alanda kazanım sağladığını söylemek mümkündür. Mohr ve Webb (2005) bu konuyu önemseyen kurumların marka değerlerinin ve buna bağlı olarak piyasa değerlerinin arttığını belirtmektedir. Kurumlar KSS bilinciyle hareket ettiği zaman yeni pazarlara girme ve müşteri sadakati sağlama konusunda önemli avantajlara sahip olmaktadır. Küresel çapta bir şirkete yatırım yapmadan önce kurumsal yatırımcılar o şirketin KSS performansını değerlendirmeye almaktadır (Mohr & Webb, 2005: 124). Buradan hareketle KSS'nin kurumlara imaj ve itibar kazandırmasının yanı sıra uzun vadede ekonomik kazanımlar da sağladığını söylemek mümkündür. Bu nedenle KSS çok boyutlu bir şekilde kurumsal iletişimin önemli bir faaliyeti olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal iletişim strateji, kimlik ve imaj bileşenlerini bütünlük şeklinde ele almakta ve KSS'yi bir süreç olarak kapsamaktadır. Çetintaş kurumsal iletişimin amaçlarını şu şekilde sıralamaktadır (2014: 14):

- Kurumsal strateji doğrultusunda bir kurumsal kimliğin tanımlanması,
- Arzulanan imaj ile kurumun hedef kitleleri tarafından bilinen imajı arasındaki açığın azaltılması, olumlu bir imaj yüklemesinin yapılması,
- Teknolojik, ekonomik ve toplumsal değişimler sonucunda ortaya çıkan yeni anlayışların tanınması, uygulanması ve benimsenmesinin sağlanması,
- Kurumun iç ve dış hedef kitlelerini oluşturan çevrelerle bilgi paylaşımı sağlayarak kuruma yönelik bağlılığın artırılması,
- Kurumsal yapının öngördüğü haklar, olanaklar ve sorumluluklara ilişkin algı düzeylerini arttırarak olası olumsuz gelişmelerin önlenmesi,
- Bir kurumun tüm iletişim çabalarının uygulamasının kurum tarafından ortaya konulan amaçlar doğrultusunda düzenlenmesi ve kontrol edilmesi.

Kurumlar sosyal çevrede insan gibi varlık gösterdiğinden hedef kitleleri tarafından toplumsal beklentileri karşılamaktan da sorumlu olarak görülmektedir. Matten ve arkadaşları yeni kurumsal rollerin yeni vatandaşlık biçimlerini ortaya çıkardığını öne sürmüştür. Şirketler çeşitli bileşenlerin (örneğin eğitim, toplum gelişimi ve sağlık) yönetiminde daha merkezi hale gelmiştir. Bu durum paydaşların hükümete odaklanmaktan ziyade şirketlere yönelimini ortaya çıkarmıştır (Matten vd. 2003: 118'den akt., Grosser & Moon, 2005: 533). Eğitim, sağlık, toplumun gelişimi gibi konularda artık şirketler hükümetlerden daha fazla rol üstlenmekte sürdürülebilir bir yaşam için çaba göstermektedir.

1900'lü yılların ortalarından itibaren hızla etkinliği ve önemi artan bir konu olan ve bir kurumsal iletişim faaliyeti olarak ele alınan KSS bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Çalışmada KSS kavramsal olarak çok boyutlu bir faaliyet olarak incelenmektedir. Bu bağlamda çalışmada KSS kurumsal iletişim perspektifiyle değerlendirilerek konuyla ilgili kavramlarla birlikte incelenmektedir. Tarihsel süreç içerisinde yaşanan gelişmeler doğrultusunda KSS kavramı önemi ve aktörlere sağlayacağı fayda açısından da irdelenmiştir. Çalışmada KSS kurumun basit bir faaliyet alanı olarak değil yeni toplumsal yönetim sistemlerinin bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Çalışma 2018 yılının Mart ayında kadın istihdamını artırmak amacıyla başlatılan "Shell'de Kadın Enerjisi Programı"nın KSS açısından ele almaktadır. Çalışmanın evrenini Türkiye'de uygulanan KSS projeleri oluştururken, örnekleme Shell'de Kadın Enerjisi projesi oluşturmaktadır. Çalışma KSS'yi kurumsal iletişim içinde bir süreç olarak ele almakta, KSS'nin kurumsal iletişimin önemli bir faaliyet alanı olduğunu ve çok boyutlu bir bileşen olduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışmada projenin toplumsal cinsiyet açısından sağladığı katkı KSS, kurumsal yönetim, stratejik planlama perspektifiyle incelenmektedir. Çalışmada nitel yöntemin görüşme tekniğinden faydalanılmıştır. Çalışmada KSS anlayışının gerektirdiği gibi toplumun ekonomik ve sosyal gelişimine önemli katkılar sunduğu bulgulanmıştır. Shell kurum politikalarında yer alan çeşitlilik, eşitlik, kapsayıcılık ilkelerini "Shell'de Kadın Enerjisi Programı" ile uygulamaya geçirmiştir. Proje AB'nin (Grosser, 2009: 291) "kamusal ve özel hayatın tüm alanlarında her iki cinsiyetin eşit görünürlüğü, yetkilendirilmesi ve katılımı" şeklindeki cinsiyet eşitliği tanımına uygun bir şekilde kadının eşit görünürlüğü, yetkilendirilmesi ve katılımı açısından önemli ve yol göstericidir.

### **KURUMSAL İLETİŞİMDE BİR SÜREÇ OLARAK KSS**

KSS anlayışının gelişmesi I. Dünya Savaşı'ndan sonraki döneme denk gelmektedir. Özellikle tarihsel süreç içerisinde yaşanan gelişmelerle yönetim anlayışının ve toplumsal sorunların değişime uğramasıyla KSS daha fazla ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu dönemden sonra yönetim felsefesinin değişmesiyle toplum sorunları ile daha fazla ilgilenilmeye başlanmış, kurumlar KSS çalışmalarını iş yaşamına büyük ölçüde entegre etmeye başlamıştır.

KSS kavramı 1953 yılında Bowen'in "Social responsibilities of the businessman - (İşadamlarının Sosyal Sorumlulukları)" başlıklı makalesinde yer almıştır. Bowen bu çalışmasında "Uzun vadede iş dünyasının çıkarları toplumun çıkarlarıyla ne ölçüde birleşir?" (1953: 5) sorusuna cevap aramıştır. İş adamlarının çıkarlarını ve toplumun çıkarlarını uzlaştırmaya çalışan Bowen (1953: 5) iş adamlarının toplumun amaçlarına uygun KSS konularıyla ilgilenmeleri gerektiğini öne sürmüştür. Mintzberg KSS'yi şirketlerin asil davranma biçimi olarak tanımlamaktadır. Mintzberg KSS'yi toplumsal sorunları öngörmek ve

önlemekle ilişkilendiren Sethi'nin bu kavramı toplumsal duyarlılık olarak adlandırdığını belirtmektedir (Mintzberg, 1983: 3). Bu yaklaşımla KSS'nin var olan sorunları çözmekle ilgili bir konu olduğu ortaya konmaktadır.

Gönüllülüğün ötesine geçerek toplumun değer ve amaçlarıyla örtüşen sorunları çözmeyi amaçlayan bir anlayışı ifade eden KSS için çeşitli tanımlar yapılmıştır. Avrupa Komisyonu KSS'yi "işletmelerin, gönüllülük esasına dayalı olarak sosyal ve çevresel meselelerini, örgütsel faaliyetleriyle ve sosyal paydaşlarıyla olan etkileşimleriyle bütünleştirebildiği bir kavram" olarak tanımlamaktadır (Commission of the European Communities, 2001: 6). Jones KSS'yi "şirketlerin hissedarlar dışında yasa veya sendika sözleşmesi tarafından öngörülenin ötesinde toplumdaki kurucu gruplara karşı bir yükümlülüğü" şeklinde tanımlamaktadır. Jones tanımında iki yönlü bir bakış açısı sunmaktadır. Birincisi, yükümlülük gönüllü olmalıdır. Kanundan veya sendika sözleşmelerinden etkilenen davranış gönüllü değildir. İkincisi, yükümlülük paydaşlara karşı geleneksel görevin ötesine geçen müşterilere, çalışanlara, tedarikçilere ve diğer toplumsal grupları içine alan geniş bir kitleye karşı yükümlülüğü içermektedir (Jones, 1980: 60). Davis ve Blomstrom (1971: 85) KSS'yi "karar verme sürecinde kişisel-kurumsal karar ve faaliyetlerin tüm sosyal sistem üzerinde yaratacağı etkileri değerlendirme zorunluluğu" şeklinde tanımlamaktadır.

Tanımlamalara bakıldığında İlic'in (2010: 306) belirttiği gibi KSS'nin;

1. Sadece bir hayırseverlik çeşidi olmadığı, uzun vadeli amaçları destekleyen tutarlı bir politika olduğu,
2. Sadece bir proje değil, sosyal ihtiyaç ve konuları saptamayı amaçlayan bir yönetim yaklaşımı olduğu,
3. Bir çeşit harcama değil, geri dönüşümü olan bir yatırım olduğu,
4. Kar getirmesi beklenen bir yatırım değil, sadece karlılığı sağlayacak ve koruyacak bir yatırım olduğu söylenebilir.

KSS'yi kurumsal iletişim perspektifiyle ele aldıkları makalelerinde Schultz ve Wehmeier (2010: 13), kurumsallaşmayı eylemler, anlamlar ve aktörler ile karşılıklı gözlemler ve beklentiler arasındaki etkileşim olarak tanımlamışlardır.

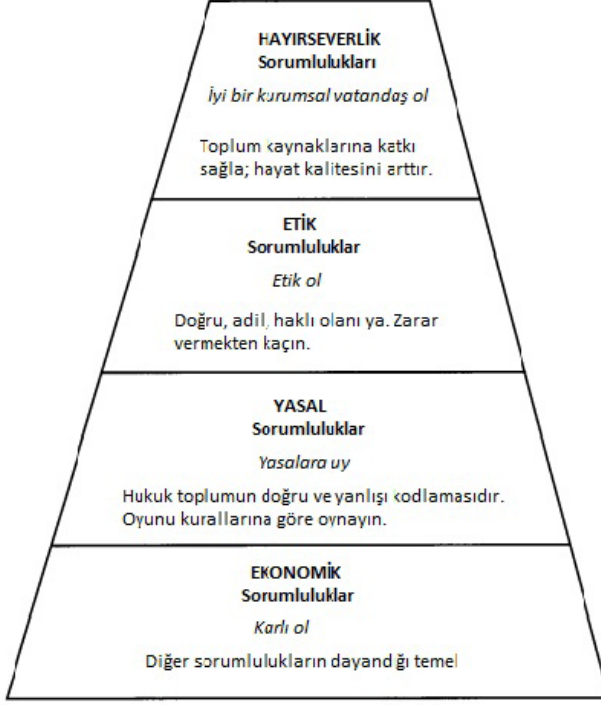
Örgütlerde kurumsallaşma süreçlerini tetikleyen şey, dış koşulların etkileşimi, sorunların müzakere edilmiş tanımları ve kurumlar ile diğer örgütler arasındaki karşılıklı beklentilerin inşasıdır. Toplumsal olarak inşa edilmiş olsalar da kurumlar, eylemleri ileriye dönük olarak yönlendirdikleri ve geriye dönük olarak meşrulaştırdıkları için bir dereceye kadar güç kazanırlar (Schultz & Wehmeier, 2010: 13). KSS'yi bir süreç olarak içine alan kurumsal iletişim, "yöneticiler arası iletişim, çalışanlar arası iletişim, çalışanlar ile yöneticiler arası iletişim, kurumun

bölümleri arası iletişim, kurumlar arası iletişim, kurum ile hizmet verilen kitleler arası iletişim, kurum ile devlet arasındaki iletişim vb. pek çok ilişki ve iletişim süreci” olarak tanımlanabilir. Strateji, kimlik ve imaj kurumsal iletişim sürecinde ön plana çıkan kavramlardır. Bu kavramlar kurumun ürettiği iletişim mesajlarının ortak noktada birleştirilmesini sağlamaktadır (Güven, 2016: 134).

Kurumsal iletişim açısından önemli olan KSS anlayışının ortaya çıkmasıyla beraber kurumsal vatandaşlık da gittikçe önem kazanan bir kavram olmuştur. Kurumsal vatandaşlık terimini ilk defa Bowen (1953) kullanmıştır. Başta KSS ve kurumsal vatandaşlık kavramları eşanlamlı görülmüşse de 1990’ların sonunda ve 2000’lerde kurumsal vatandaşlık bir kurumun bütün iş süreçlerinde bulunan sorumluluklarını kapsayan yeni bir iş felsefesi olarak görülmeye başlanmıştır (Tunçel, 2011: 82). Dünya Ekonomik Forumu (2002) kurumsal vatandaşlığı “Bir şirketin temel iş eylemleri, sosyal yatırımları, hayırseverlik programları ve kamu politikalarına katılımı aracılığıyla topluma yaptığı katkılar; bir şirketin, hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, iş ortakları, devlet organları, sivil toplum kuruluşları ve yerel topluluklar gibi paydaşlarıyla olan ekonomik, sosyal, çevresel ilişkilerini yönetme davranışı” olarak tanımlamaktadır. Kurumsal vatandaşlık iki koşulun evliliğidir: (1) hükümetin kesintiler yaptığı bir çağda kurumsal faydalara ilişkin artan toplumsal beklentiler, (2) bir firmanın tüm fonksiyonlarında ve faaliyetlerinde değer yaratmayı amaçlayan stratejik yönetim (Windsor, 2001: 238). Kurumsal vatandaşlığın 1990’lı yıllarda uygulayıcılar tarafından yaygın olarak kullanılan bir terim haline geldiğini belirten Davenport (2000: 211), kurumsal davranışların kurumsal sosyal performanstan daha doğru bir tanımlayıcı olduğunu öne sürmüştür. Kurumsal vatandaşlık ile ilgili önemli fikirler ortaya koyan Vidal (1999: 340) ise vatandaşlık faaliyetlerinin kurumsal itibarı dolayısıyla uzun vadeli finansal performansı geliştirdiğini öne sürmüştür.

Archie Carroll (1991: 42) KSS’yi “ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik” başlıkları altında sınıflandırarak ele almıştır. Ekonomik boyut, çalışanlar için iyi istihdam şartları yaratmak, hissedarlar için karlı olmak, müşteriler açısından iyi ürünler üretmeyi içermektedir. Yasal boyut, kanunlara uymayı içerirken, etik boyut iş ahlakını gözeterek doğru, haklı ve adil olanı yapmak anlamına gelmektedir. Hayırseverlik boyutu, karşılık beklemeden topluma faydalı olup yararlı işler yapmayı içermektedir.





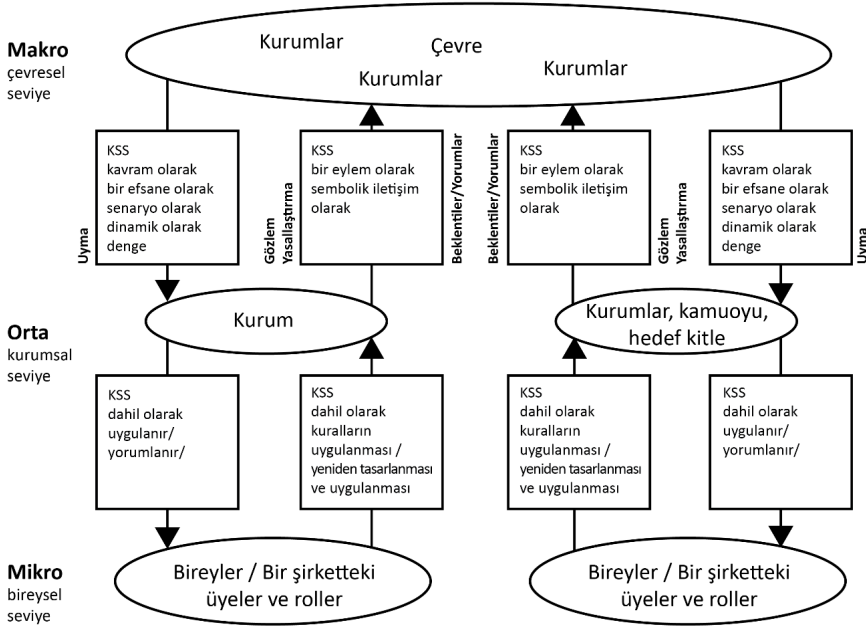
**Şekil 1.** KSS Piramidi

**Kaynak:** (Carroll, 1991: 42)

Dawar ve Singh KSS'nin daha önceleri sadece toplum ve çevre koşullarını iyileştirmeye yönelik gönüllü bir eylem olarak ele alındığını ifade etmektedir. Son yıllarda KSS önem kazanarak üst yönetim için işletmenin sorumluluğunu yerine getirmek açısından ön plana çıkan bir konu olarak kendini göstermeye başlamıştır. Günümüzde üst yönetim KSS ve sürdürülebilirlik konularında daha sorumlu hareket etmeye ve farklı çalışmalar gerçekleştirmeye başlamıştır (Dawar & Singh, 2016: 63). Schultz ve Wehmeier KSS'yi kurumsal iletişim açısından ele aldıkları makalelerinde KSS'nin meşruiyet gibi sabit etkiler üretmek için şirketler tarafından kullanılabilir sabit bir komut dosyası veya araç olarak görülemeyeceğini belirtmektedir. Bunun yerine, KSS rekabet eden anlamların dinamik bir sürekliliğini temsil eder. KSS kamusal söylemlerin bir parçasıdır, şirketler veya kar amacı gütmeyen kuruluşlar gibi çeşitli aktörler tarafından dönüşümlü ve sıklıkla rekabetçi bir şekilde kullanılan bir yapı ve sembolik kaynaktır (Schultz & Wehmeier, 2010: 13).

Schultz ve Wehmeier kurumsal iletişim içerisinde KSS'nin

kurumsallaşmasını anlattıkları makalelerinde kuruluşların KSS'yi neden ve nasıl kurumsallaştırdığını analiz etmektedir. Bu analizi yaparken makro, orta ve mikro bir perspektif geliştirilmişlerdir. Şekil 2'de Schultz ve Wehmeier'in geliştirdiği perspektif farklı boyutlarıyla gösterilmiştir.



Şekil 2. Çok Aşamalı Bir Süreç Olarak KSS'nin Kurumsallaşması

**Kaynak:** (Schultz & Wehmeier, 2010: 13)

KSS olgusunun ortaya çıkışında etki yaratan farklı faktörler söz konusudur. Bu faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür: Ekonomik, politik ve toplumsal faktörler. Aktan ve Börü'den (2007: 18) hareketle bu faktörleri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

- *Ekonomik faktörler;* Sanayi Devrimi ile birlikte ekonomik alanda liberal görüş serbest rekabeti savunmuş ve devletin ekonomik alana müdahale etmesine karşı çıkmıştır. Bunun yanı sıra 1929 yılında yaşanan ekonomik buhran birçok toplumsal değişimi beraberinde getirmiştir. Bu durum iş hayatı ve ekonomiyi büyük değişimlere itmiştir. Ekonomik alanda yaşanan bu dönüşümler KSS anlayışının ortaya çıkmasında önemli bir etkiye sahiptir.

- *Politik faktörler;* 20. yüzyılda dünyada demokratikleşme eğilimlerinin artması, insan hakları lehine gelişmelerin yaşanması, bireyin toplum içerisindeki öneminin artması kurumların bireylere verdiği önemi artırmıştır. Bu dönemden sonra birey bir işçi, bir tüketici, bir yatırımcı vs. olarak daha çok önem kazanmıştır. Bu durum KSS'nin gelişiminde etkili olmuştur.
- *Toplumsal faktörler;* Yaşanan gelişmelerle toplumların birbiriyle etkileşim ve iletişimi artmıştır. Bu durum bireylerin toplum içerisinde örgütlü bir şekilde hareket etmesine olanak sunmuştur. 1930'larda çalışanlar sendikal haklar kazanarak, daha iyi bir iş, daha yüksek ücret ve daha iyi yaşam koşulları istemeye başlamıştır. Bu yıllar bireyi ve faydayı temel alan ahlak felsefesinin yerini sosyal ahlak anlayışının aldığı toplumsal dönüşüm yıllarıdır.

KSS olgusunun ortaya çıkmasına etki eden ekonomik, politik ve toplumsal faktörlerin yanı sıra bugün etkili bir iletişim unsuru olarak kullanılmasını sağlayan bir faktör de toplumsal cinsiyet eşitliğinin giderek önem kazanmasıdır. Kadınların sosyal ve ekonomik yaşamda yer almasının giderek önemli hale gelmesiyle işletmeler bu konuya yönelik olarak kadın istihdamı, yönetimde kadınların yer alması ve kadınlara yönelik sosyal sorumluluk faaliyetlerine oldukça önem vermeye başlamıştır. Literatürde yer alan çalışmalar yönetimde kadınlara yer verildiğinde sosyal sorumluluk faaliyetlerinin arttığını ortaya koyarken erkek egemen alanlarda kadınlara yer verilmesinin şirketlerin kurumsal başarısı üzerinde etkili olduğunu ortaya koyan çalışmalar da yapılmıştır. Krüger (2009) yönetim kurulunda yer alan kadın yöneticilerin kuruluş açısından olumlu sonuçlar yarattığını öne sürmüştür. Arguden (2012), kadın yöneticileri olan şirketlerin, müşterilerin, çalışanların, hissedarların ve yerel toplumun endişelerini daha iyi ele almaları nedeniyle riskle etkin bir şekilde başa çıktıklarını vurgulamıştır. Hyun ve arkadaşları (2016) yönetim kurulunda kadınların bulunmasının daha iyi KSS performansına yol açtığını vurgulamıştır. Standard & Poor's'un 2000-2009 yılında yaptığı yönetim pozisyonu ve kurumsal sosyal sorumluluk araştırmasından yola çıkarak kadın yöneticilerin varlığı ve KSS arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Mahy "Gender equality and corporate social responsibility in mining: An investigation of the potential for change at Kaltim Prima Coal, Indonesia" başlıklı tezinde erkek egemen madencilik alanını inceleyerek kadınlara yönelik yapılan sosyal sorumluluk çalışmalarının toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda olumlu sonuçlar yaratacağını ortaya koymuştur. Çalışmanın sonucunda KSS faaliyetlerinin madencilikte toplumsal cinsiyet eşitliğini teşvik eden bir araç olduğu sonucuna varmıştır (Mahy, 2011: 347). Bu çalışmalardan yola çıkarak toplumsal cinsiyet eşitliğinin göz önünde bulundurulmasının KSS'nin gelişimini etkileyen önemli bir faktör olduğunu söylemek mümkündür.

Tarihsel süreç içerisinde birçok faktörün etkisiyle ortaya çıkan KSS işletmeye yönelik birçok fayda sağlamaktadır. KSS işletmeye itibar, marka değeri, ekonomik değer, imaj artışı, müşteri sadakati, rekabet avantajı gibi faydalar sağlamaktadır. Bu bağlamda KSS'nin hem toplum hem şirket açısından iki yönlü fayda sağlayan önemli bir unsur olduğunu söylemek mümkündür. Bu faydaları doğru ifade etmek ve anlamak bunlara uygun eylemler gerçekleştirmek kurumsal iletişimle mümkündür. KSS'nin başarıya ulaşması ve kuruma fayda sağlaması etkili bir kurumsal iletişim anlayışının uygulamaya geçirilmesiyle olanaklıdır.

## **YÖNTEM**

Araştırmanın yöntem kısmında, araştırmanın deseni, vaka örneği, veri toplama süreçleri, verilerin kodlanması, temaların belirlenmesinden sonra ilgili verilerin analiz edilmesi ve değerlendirilmesine yer verilmiştir.

### **Araştırmanın Amacı ve Yöntemi**

Çalışma KSS'yi kurumsal iletişim içinde bir süreç olarak ele almakta KSS'nin kurumsal iletişimin önemli bir faaliyet alanı olduğunu ve çok boyutlu bir bileşen olduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu araştırmanın tasarımında nitel bir yaklaşım kullanılmıştır. Nitel araştırmada veri analizi; çeşitlilik, özgünlük ve daha esnek olabilme anlamına gelmektedir. Her nitel araştırma kendine özgü yaklaşımlar içermektedir. Veri analizinde değerlendirme için yeni perspektifleri sunmaktadır. Dolayısıyla araştırmacı, hem araştırmayı hem de araştırma verilerinin sahip olduğu nitelikleri dikkate alarak mevcut veri analiz yöntemlerini değerlendirerek, araştırmasına yönelik verilerini değerlendirebilmek için veri akış çizelgesi geliştirmek durumundadır (Yıldırım & Şimşek, 2018: 221). Nitel araştırma yöntemleri her bir araştırma için farklı öneriler getirmektedir. Ancak bütün farklılıklarına rağmen nitel araştırmanın ortak yönü, verilerin tasvir edilmesi ve temaların belirlenmesine olan katkısıdır (Yıldırım & Şimşek, 2018: 223-224).

Araştırma örnek olay incelemesi veya durum/ vaka çalışması olarak tanımlanan bütüncül tek durum desenine bağlı kalarak yapılmıştır. Nitel araştırmalarda yer verilen, örnek olay incelemesi veya durum çalışmasının en önemli yanı bir veya daha fazla durum/vakanın derinlemesine irdelenmesine olanak tanımasıdır (Büyüköztürk vd., 2016: 20; Yıldırım & Şimşek, 2018: 76). Vaka çalışmasının ana amacı kişiyi veya ele alınan olguyu kendine has bütünlüğü içerisinde detaylı olarak tasvir edebilmek, anlayabilmek, yorumlayabilmek ve ortaya koyabilmektir (Tellis, 1997: 5). Örnek olay incelemesi veya durum/ vaka çalışmasında araştırmaya dair veriler görüşmeler, doğrudan gözlem, katılımcı gözlem, doküman analizi, belgeler, arşiv verileri gibi birden fazla kaynaktan toplanabilmektedir. Araştırma verileri, birden fazla veri kaynağını kullanmak, örnek olay incelemesi veya durum/ vaka çalışması için veri arşivi oluşturma, kanıt zincirini devam ettirme gibi ilkeler şeklinde bir araya getirilmektedir (Yin, 2003: 39).

Keşfedici bir araştırma niteliği taşıyan bu araştırma amacına bağlı olarak (Altunışık vd.,2005: 86), KSS uygulamasına sahip olan ve dünyada 70'den fazla ülkede hizmet veren Türkiye'de de hizmet faaliyeti bulunan Shell'in Türkiye'de yürüttüğü proje uygulamasının benzin istasyonlarında kadın istihdamı yaratması konusunda bir ilk olması bağlamında uygulamaya yer verilerek proje bilgileri, kurumsallaşma şekilleri, iletişim anlayışı, kurumsal iletişim ve KSS yaklaşımı, kurumsal iletişim stratejileri, KSS boyutları ve yürüttükleri faaliyetlerin katkıları/ çıktıları analiz edilecektir. Bu analizin gerçekleştirilmesinin temel nedeni ise, KSS projelerinin ve uygulamalarının kurumsal iletişim faaliyetlerinin kurum yapılarında ne şekilde karşılık bulduğu ve uygulama örneklerinin katkı boyutunun ne olduğunu gözlemleyebilmektir.

Bu çalışmada nitel bir yöntem ve örnek olay incelemesi/vaka analizinin tercih edilmesi Yin'in üç önemli ölçütü ile yakından ilişkilidir. Bunlar (Yin, 2003: 13-14):

- Araştırmacının gerçek davranışsal eylemler ve olaylar üzerinde denetiminin olmaması,
- Olgunun ve içinde bulunulan bağlamın arasındaki sınırların keskin olmaması,
- Çağdaş ve güncel olaylara odaklanma fırsatının bulunmasıdır.

### **Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini Türkiye'deki KSS projeleri oluştururken örnekleme "Shell'de Kadın Enerjisi" projesidir.

Punch (2011) örnek olay araştırmalarında ele alınan örneklerin, birtakım özellikleri bağlamında özgün, farklı, yeni ve değişik olması gerektiğini ifade etmektedir. Araştırmacılar da bu gerekliliklere dikkat ederek örnek olayı seçmişlerdir. Punch'un ifadesi dikkate alınarak ilgili KSS projesine yönelik bu alanda (akaryakıt sektöründe) Türkiye'de uygulanan bir başka projenin olmaması, akaryakıt sektörünü kapsayan ilk proje olması ve projenin uygulama süresi, KSS'ye yönelik yaklaşımı, projeyi üstlenici kurumun ticari kapasitesi ve küresel ölçekteki büyüklüğü, kadın istihdamı gibi çeşitli değerlendirmeler neticesinde uygun örneklemin kullanılmasına karar verilmiştir. Örneklemin bu proje özelinde seçilmesinde özellikle incelenmek istenen proje kapsamı ile Türkiye'de bölgesel ve ulusal düzeyde kalkınmaya da yönelik yürütülen bu çapta başka projelere rastlanmayışı etkili olmuştur. Bu bağlamda çalışmada Shell'in kurumsal iletişim direktörü ile görüşme gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada KSS ve kurumsal iletişim olgusuna yönelik öncelikle alan yazın araştırması yapılarak taslak bir soru formu hazırlanmıştır. Taslak soru formu hazırlanırken KSS'ye ilişkin kavramsal çerçeve dikkate alınmıştır. Sorular yarı- yapılandırılmış görüşme formu şeklinde tasarlanmıştır. Sorulacak

soruların geçerliliği için araştırma yöntemleri alanında uzman olan üç öğretim üyesinin görüşüne başvurularak görüşme sorularına son hali verilmiştir.

Bu çalışmada toplanan veriler iki şekilde gruplanmıştır: Kurum yöneticisi ile yapılan mülakat ve araştırmacıların tutmuş olduğu notlardan elde edilen birincil veriler ve kurumun resmi internet sayfasından, kurumun proje uygulaması ile ilgili basın bültenleri, basında yer alan haberler ve makaleler ile yöneticinin görüşme sırasında paylaştığı dokümanlardan oluşmaktadır. Çalışmanın etik kurul onayı Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi'nin Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 18.08.2022 tarih ve 09 sayılı karar ile alınmıştır. Mülakat 05.09.2022 tarihinde İstanbul'da gerçekleşmiştir. Görüşmede birim yöneticisinin kendisine kurumda sosyal yatırımlardan sorumlu yönetici pozisyonundan bir kişi daha eşlik etmiştir. Mülakat sorularına başlamadan önce birim yöneticisine araştırmanın konusu, amacı ve kapsamına yönelik bilgi verilerek bilgilendirilmiş gönüllü olur formu imzalatılmıştır. Bunun yanı sıra görüşme sırasında görüşmecinin rızası dâhilinde ses kaydı alınmıştır. Sorular daha önce belirlenmiş olup görüşme esnasında görüşmeciye müdahale edilmeden paylaştığı bilgiler kayıt altına alınmıştır. Mülakat yaklaşık 70 dakika sürmüştür. Mülakat sürecinin tamamlanmasından sonra ses kaydının analize konu edilebilecek yazılı metne dönüştürülebilmesi için, örnek olay anlatısı tümüyle deşifre edilmiştir. Basında yer alan haberler, mülakat notları, yöneticinin araştırmacılarla paylaştığı dokümanlar kodlama ve temaların belirlenmesine uygun hale getirilebilmesi için yazılı metne dönüştürülmüştür.

### **Verilerin Kodlanması ve Temaların Belirlenmesi**

Nitel içerik analizi anlamları analiz etme amacını esas almaktadır. Bu analiz biçiminde işaretlerin anlamlara dönüştürülmesi süreci kodlama olarak adlandırılmaktadır (Gökçe, 2006: 63). Kodlama, elde edilen verilerin bölümlere ayrılması, incelenmesi, kıyaslanması, kavramsallaştırılması ve ilişkilendirilmesini sağlamaktadır (Strauss & Corbin, 1990; akt. Yıldırım & Şimşek, 2018: 227).

Temalar belli olay, olgu veya oluşumların ortak özelliklerini birbirleriyle ilişkilendirmeyi sağlayan, bu husustaki örnekleri bir araya getirerek anlamlı bir çıkarım yapmayı olanaklı hale getiren yapılar olarak tanımlanmaktadır. Temalar kategorize etmeyi sağlayan tanımlayıcı etiketler olarak karşılık bulmakta ve kavramsal soyutlama yapmaya yardımcı olmaktadır (Willig, 2008: 35). Bu sayede kavramların birbirleri ile ilişkilerinin anlaşılabilmesi, soyut bir çıkarım yapılabilmesi ve tanımlama yapılabilmesi olanaklı hale gelmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2018: 228). Bu araştırmanın temel çıkış noktasını KSS uygulamaları ve kurumsal iletişim oluşturmaktadır.

Yukarıda ifade edilenlerden anlaşılacağı üzere;

1) Kurumsallaşma (Jepperson, 1991:145; Özen, 2007: 258-27-60) şeklini oluşturan misyon, hedef kitle, paydaş, KSS sayfası, sivil toplum kuruluşları/

kurum işbirlikleri, kurumsal eşbiçimlilik, kurumsal iletişim; KSS temasının kodlarını oluşturmaktadır.

2) KSS iletişim anlayışı temasının kodları (Crane, Henriques, Husted ve Matten, 2016: 5); iletişim mesajı, iletişim amaçları, KSS ve kurumsal iletişimden oluşmaktadır.

3) Kurumsal iletişim stratejisi temasının kodları (Ricks, 2005: 123; Wagner vd., 2009: 79); proaktif, reaktif, koruyucu ve kolaylaştırıcı stratejilerden oluşmaktadır.

4) KSS temasının kodları (Carroll, 1999: 500); KSS piramidini oluşturan gönüllülük, ekonomik, yasal ve etik boyutlardan oluşmaktadır.

5) KSS katkıları / çıktıları temasının kodları (Moscardo & Murphy, 2014: 2554); sosyal gelişim, ekonomik gelişim, kültürel gelişim, insani gelişim, coğrafi gelişim, bölge insanının gelişimi, çalışan gelişimi, toplumsal cinsiyet, dil gelişimi, kimlik gelişimi, sürdürülebilirlik ve kurumsal iletişimden oluşmaktadır.

Oluşturulan tüm kod ve temalar KSS ve kurumsal iletişim alan yazının temel terimlerine dayanmaktadır. Yine KSS ve kurumsal iletişime dair yapıları oluşturan her bir kod altındaki temalar araştırmacıların okumalar esnasında aldığı notlardan ve alan yazına dayanan ön bilgilere dayandırılarak oluşturulmuştur. Veriler bu temalara uygun bir şekilde analiz edilmiştir.

### **Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi**

Oluşturulan kategoriler, daha önce yapılmış benzer çalışmalar (Dinçer, Özdemir: 2013; Dil, 2019; Akıncı Vural, Kırıkçı: 2020; Toksarı, Susur: 2021) incelenerek ve araştırmannın evrenini oluşturan KSS projesi ve kurumsal iletişim perspektifine dayalı veriler incelenerek yapılan ön araştırma sonucunda oluşturulmuştur. Bu bağlamda İfade 1’de KSS projelerinin kurumsal iletişimdeki rolünü anlayabilmek ve değerlendirebilmek için kurumun politikaları, KSS projesinin detayları, amacı, kapsamı, proje başlangıç zamanı, uygulama yerleri, projenin hedefleri, katkısı, paydaşları sorularak değerlendirilmiştir. İfade 2’de KSS ve kurumsal iletişim ilişkisine yönelik ilişkiyi anlayabilmek için kavramlara yönelik bakış açısı, ilişkiye yönelik sorulmuştur. Gerçekleştirilen KSS projesiyle hedeflerin gerçekleştirilmesindeki tutarlılık, kurumsallaşmadaki yeri ve önemi; KSS iletişim stratejileri ve kurumsal iletişim sürecine dair sorular ve projenin katkıları/çıktılarının neler olduklarına dair sorular yöneltilerek değerlendirme yapılmıştır.

Kategorilerle ilgili ayrıntılara aşağıda sırasıyla yer verilerek değerlendirilmiştir.

**Tablo 1.** Shell Türkiye: Shell’de Kadın Enerjisi Proje Künyesi

<i>Başlıklar</i>	<i>Tanım-Proje Detayları- Özellikleri</i>
Hizmet Sektörü	Uluslararası enerji şirketi
Kurumsal Politikalar	Küresel çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık
Proje Başlangıcı	Mart 2018
Proje Ortakları	Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı ile Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı himayelerinde; İŞKUR işbirliğinde
Proje Amacı	Türkiye genelinde akaryakıt sektöründe kadın çalışan istihdamının artırılması, sürdürülebilir bir modelin oluşturulması ve sektörde örnek teşkil etmesi.
Proje Kapsamı	Ulusal düzeyde Shell& Turcas bünyesinde Türkiye’de faaliyet gösteren tüm istasyonları kapsamaktadır.
Proje Hedefleri	*Kadın ve erkek çalışan arasında ayrım olmaksızın eşitlik sağlanması, *Çalışanların kendi potansiyellerini ortaya koyabilecekleri iş sahalarının genişletilmesi, *Mesleki cam tavan kodlarının kırılması, *Kurumsal adalet ve değerlerin cinsiyetüstü karşılık bulması, *Mesleki kodların geliştirilmesi, *Bulunulan bölgeye en üst düzeyde katkı sunulması, *Kurumsal bir çıktı olarak değil, bir değer olarak sürdürülebilirlik ve faydanın korunması.
Proje Uygulamaları	Kadınların iş hayatına doğrudan katılımını ve potansiyellerini ortaya çıkarmaya yardımcı olacak iş ortamı ve koşulları sağlamak. Kadınların iş hayatında daha aktif rol almasını sağlayarak iş yapış biçiminde cinsiyet ayrımını ortadan kaldırmak.

(URL-2; Ayanoglu, 2021)

Yukarıdaki tabloya istinaden yer verilen bilgiler değerlendirildiğinde; Shell kadın istihdamına destek sağlamak amacıyla, 2018 yılının Mart ayında akaryakıt sektöründe bir ilk olan “Shell’de Kadın Enerjisi” –Programı-” başlatılmıştır. “Shell’de Kadın Enerjisi”nin hedefi, kadınların iş hayatında güçlenmesine katkı sağlamak ve akaryakıt sektöründe kadınların da çalışabileceğini göstermek, bu amaçla farklı rollerde istihdam yaratmaktır. Bu hedef aynı zamanda toplumun ekonomik ve sosyal gelişimine de katkı sağlamaktır.

Shell’in Türkiye’deki istasyonlarının olduğu tüm illerde “Shell’de Kadın Enerjisi” projesine yönelik olarak projenin gerçekleştirildiği tüm illerdeki akaryakıt istasyonlarında istasyon amiri, market çalışanı, vardiya görevlisi, temizlik sorumlusu, finansal ve yönetsel işler uzmanı gibi çok farklı konumlarda çalışma olanağına sahip olmaktadır. Bu ve bunun gibi konumlarda görev yapmak isteyen her aday İŞKUR başta olmak üzere iş başvurusuna yönelik oluşturulan

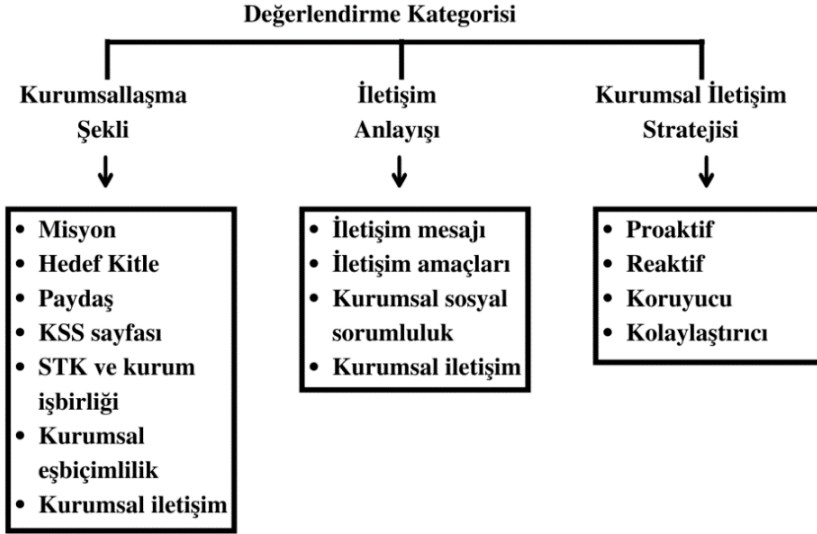


iletişim kanallar vasıtasıyla başvuru şansı elde etmektedir. Başvurular neticesinde kabul alan adaylar, yetkin Shell eğitim ekipleri tarafından eğitim almakta ve ilgili eğitim süreçlerinin tamamlanmasının ardından işbaşı yapmaktadırlar. Mesleğin cinsiyete göre değil, yetkinliğe göre şekillendiği, mesleğin kadını erkeği yoktur söylemi ile tüm farklılıkları kaldırmak ve nitelik, yetkinlik, performans, verimlilik noktalarına dikkat çekerek ilgili programı başlatmıştır (Ayanoglu, 2021: 14).

### **KSS Projelerinin Kurumsal İletişimde Rolü**

Araştırmaya konu olan “Shell’de Kadın Enerjisi Programı’na” dair elde edilen veriler bu programın kurumsal iletişimdeki rolü, kurumsallaşmadaki yeri, KSS iletişim anlayışı, kurumsal iletişim stratejisi, KSS’nin faydaları ve tüm bu bileşenlerin nihai çıktısı olarak KSS projesinin katkıları şeklinde değerlendirilmiştir.

Değerlendirme kategorisinde yer verilen başlıklar alanyazına yönelik yapılan ön okumalar, yapılan örnek olay araştırma incelemelerinin detaylı incelenmesi neticesinde ilgili programın kurumsallaşma, iletişim anlayışı ve kurumsal iletişim stratejisi ana grupların her biri alt gruplar boyutuyla değerlendirilerek oluşturulmuştur. “Shell’de Kadın Enerjisi Programı” bütüncül bir yaklaşımın görünürlüğünü sağlayan bir örnek olay incelemesidir. İlgili kategoriler oluşturulurken bu bütünlüğe dikkat edilmiştir. Aşağıda sırasıyla bunlara yer verilmektedir:



**Şekil 3.** Değerlendirme Kategorisi Kurumsallaşma Şekli, İletişim Anlayışı, Kurumsal İletişim Stratejisi

**Kaynak:** (Jepperson, 1991: 145; Özen, 2007: 258-27-60; Crane, Henriques, Husted ve Matten, 2016: 5; Ricks, 2005: 123; Wagner ve diğerleri, 2009: 79)

**İfade 1:** “Shell olarak 1923’ten beri topluma ve çevreye karşı olan sorumluluk bilincimizle Türkiye’deki 1000’den fazla istasyonumuzda, her gün 1 milyondan fazla misafirimize 15.000 çalışma arkadaşımızla hizmet veriyoruz. Topluma karşı sorumluluğunun farkında olan bir şirket olarak; iş olanakları yaratmanın, yetenekleri geliştirmenin, yerel tedarikçilerden ürün ve hizmet almanın yanı sıra toplumun ihtiyaçlarına yönelik sosyal yatırım projeleri geliştiriyoruz.

Sosyal yatırım faaliyetlerimiz ile dokunduğumuz hayatlarda fark, içinde bulunduğumuz toplumda sürdürülebilir sosyal fayda yaratıyoruz. Toplum ve paydaşlarımız ile uzun vadeli güvene dayalı ilişkilere değer veriyor, onları her zaman için yakından dinliyoruz.

Shell olarak faaliyette bulunduğumuz tüm ülkelerde hizmet verdiğimiz toplumun ihtiyaçları bizim için her zaman öncelikli konulardan biri oldu. Bu noktada birçok farklı alanda ihtiyacı görüyor ve buna uygun sosyal yatırım programları geliştiriyoruz.

“Shell Genel İş İlkelerinde” yer alan dürüstlük, doğruluk ve insanlara saygı değerlerimiz, sürdürülebilirlik yaklaşımımızın temelini oluşturuyor. Sürdü-

rülebilir kalkınmaya katkıda bulunma taahhüdümüz var. Bu ilkeler, “Davranış Kurallarımız”la birlikte, iş yapma şeklimize ve faaliyet gösterdiğimiz topluluklarla olan ilişkilerimizde yol gösterici oluyor. Bu taahhülle stratejimizi, iş süreçlerimizi ve karar alma sürecimizi yürütüyoruz. İş ortaklarımızın da bu ilkelere uygun olarak faaliyet göstermesini bekliyoruz.

Yürüttüğümüz sosyal yatırım programları ile Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarını destekliyoruz. Amaç 5 Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Amaç 8 İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme için Shell’de Kadın Enerjisi ile enerji sektöründe ilke imza atarak mesleğin kadını erkeği olmaz diyoruz.

Tüm kurumsal sosyal yatırım projelerimizde, toplumdaki sorunları, proje ortakları, projeye nasıl, hangi alanlarda yatırım yapılacağı, projenin kurumsal hedeflere katkısı, hedeflenen etki, beklenen sonuç, zamanlama, yöntemler, araçlar, bütçe gibi detayları belirliyoruz. Bu nedenle yaptığımız tüm projelerin iş sonuçlarımıza katkısını görmekle beraber bir yandan da her proje özelinde yaptığımız ölçümlerle hem kurumsal itibarımıza hem de topluma sağladığı katkıyı takip ediyoruz.

Shell, faaliyet gösterdiği yaklaşık 80 ülkede tüm politikalarının temelinde kadın erkek ayırmaksızın tüm çalışanları için eşitlik ilkesini sağlamayı hedefler. Bu eşitlik ilkesi doğrultusunda sadece cinsiyet eşitliğine değil, geniş bir yelpazedeki kültürel ve kişisel farklılıklara da değer verir ve çalışanlarının kendilerini güvende hissedebilecekleri bir çalışma ortamı yaratırken, onlara potansiyellerini kullanabilecekleri fırsatlar sunar.

Shell Türkiye olarak, biz de küresel düzeyde konan bu politikalar çerçevesinde çalışıyoruz. Cinsiyet dengesinin her uzmanlık alanında sağlanmasını amaçlıyoruz ve ‘mesleğin kadını erkeği olmaz’ diyoruz. Doğrudan istihdam sağladığımız çalışanlarımızın yüzde 31’ini kadınlar, yönetim kurulumuzun yüzde 42’sini ve icra kurulumuzun yüzde 50’sini kadın liderlerimiz oluşturuyor.

Akaryakıt sektöründe 2018 yılında bir ilki gerçekleştirdik ve tüm sektöre ilham kaynağı olduk. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı ile Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı’nın himayelerinde, İŞKUR iş birliği ile hayata geçirdiğimiz “Shell’de Kadın Enerjisi” istihdam programı ile kadınlara istasyonlarımızda istasyon yöneticisi, ön saha satış elemanı, market satış elemanı, vardiya amiri, temizlik görevlisi, muhasebe elemanı ve idari işler uzmanı gibi farklı pozisyonlarda çalışma olanağı sunuyoruz.

Cumhuriyet’imizin kuruluşunun ve Shell’in Türkiye’deki faaliyetlerinin 100’üncü yılı olan 2023’e kadar istasyonlarımızda 5000 kadına istihdam sağlama hedefi koymuştuk. 2022 yani bu yıl programın 4. senesindeyiz ve şimdiden 6000’den fazla kadına istihdam yaratmış olduk. Dolayısıyla Shell’de Kadın Enerjisi bir

proje olarak başladı, şu an operasyonumuzun vazgeçilmez bir parçası oldu. Ayrıca bir ilki başlatmış olmaktan ve sektöre ilham vermekten dolayı mutluyuz.

Kadın çalışanlarımızın aramıza katılımıyla birlikte sadece onların hayatlarında değil, birlikte çalıştıkları iş arkadaşları, misafirlerimiz ve istasyonlarımızdaki hizmet kalitemizde de büyük bir değişime imza attık. Shell’de Kadın Enerjisi Programı ile erkeklerin çok yoğun olduğu akaryakıt sektöründe her kademede kadınların da çalışabileceğini ve başarılı olabileceğini gösterdik. Diğer yandan, kadın çalışanlarımızın olduğu istasyonlardaki müşteri memnuniyetinin diğer istasyonlarımıza oranla yüzde 6 artış gösterdiğini de memnuniyetle paylaşmak isterim.

Hayata geçirdiğiniz sosyal sorumluluk programları kurumunuzun değerleri ile örtüşmeli, toplumun ihtiyacı olan bir alanda etki yaratmalı. Shell’de Kadın Enerjisi Shell’in Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık politikası ve değerli ile yüzde yüz örtüşmekte ve kadınların iş yaşamında güçlenmesi için başka kurumlara ilham vermektedir. Akaryakıt sektöründe inanılmaz bir değişim yaratmıştır. Kadınların başka kadınları işbaşında görüp, cesaretlenmesini sağlamıştır.

Kurumlar açısından baktığımızda ise KSS projeleri eğer kurumun değerleri ve kültürü ile uyumlu, uzun soluklu, gerçekten toplumsal bir soruna hizmet ediyor ve fayda sağlıyorsa kurumların itibarına da katkı sağlamaktadır. Shell’de çok önem verdiğimiz bir bakış açısı var ki kurumsal itibarın ne kadar önemli ve iş performansı ile kurumun en önemli sözcüleri olan çalışanlarını kapsadığını gösterir. Özetle; şirketiniz hangi alanda hizmet veriyorsa performansı üst düzey olmalı, hangi kitlelere ulaşıyorsa kurumun en önemli elçileri müşteri memnuniyetini odağına alarak hizmet vermeli. Tüm bunlar yerinde ve birbiri ile uyumlu ise o zaman kurumsal iletişim ve pazarlama iletişimi ile desteklenmelidir

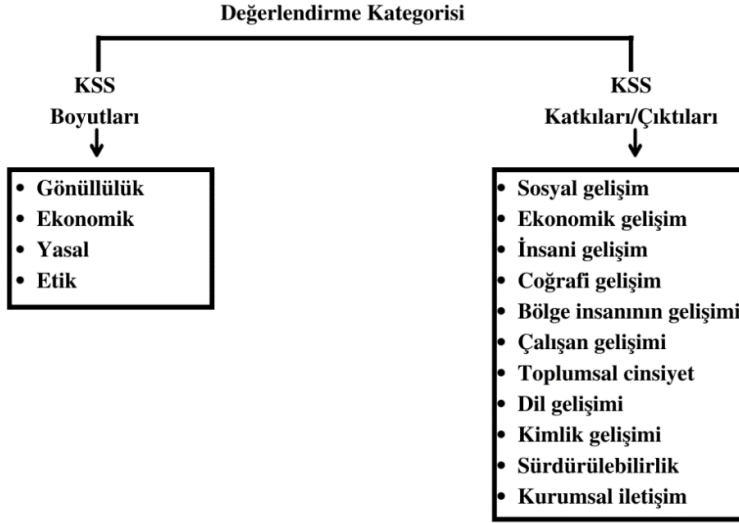
Böylelikle geniş kitlelere anlattığımız ile sunduğunuz birbirini tamamlayacak. Bu da size her şeyden önce kurumsal itibar olarak dönecektir.”

**Tanım 1:** Kurumsallaşma şeklini oluşturan misyon, hedef kitle, paydaş, KSS sayfası, sivil toplum kuruluşları/ kurum iş birlikleri, kurumsal eşbiçimlilik, kurumsal iletişim KSS temasının kodlarını oluşturmaktadır. KSS iletişim anlayışı temasının kodları; iletişim mesajı, iletişim amaçları, KSS ve kurumsal iletişimden oluşmaktadır. Kurumsal iletişim stratejisi temasının kodları; proaktif, reaktif, koruyucu ve kolaylaştırıcı stratejilerden oluşmaktadır.

**Değerlendirme 1:** Şekil 3’de derinlemesine görüşme ve ikincil verilerin analizine dayanan bilgiler paylaşılmıştır. Araştırma kapsamında sorulan sorulardan elde edilen yanıtlar ve belgelerden edinilen bilgiler değerlendirildiğinde kurumsallaşmanın birçok boyuttan oluştuğu ve bir bileşen olarak tamamlandığı görülmektedir. Kurumsallaşma yalnızca kurumun değer ve bilgilerinin yazıldığı

bir belge, bir site veya ifade edildiği bir beyanattan çok daha fazlasıdır. Kurumun genlerinde olan özelliklerin dışa yansımalarıdır. İletişime, performansa en önemlisi eyleme dayanan birçok farklı fonksiyonun oluşumudur. İlgili projeye yakın perspektiften bakıldığında misyon, hedef kitle, paydaş, kurumsal iş birlikleri, KSS'nin kurumun doğasına uygunluğu ve kurumsal iletişimin gücü görülebilmektedir. Kurumsal eşbiçimlikte başka kurumsal yapıların benzer oluşumlarda bulunması ise Shell'de Kadın Enerjisi'nin normatif bir eşbiçimlik örneği örnek olayın incelenmesindeki kanıyı kuvvetlendirmiştir.

Kurumsal iletişimin itibar olarak görülmesi ve KSS projesinin doğal iş yapış biçimi olarak ele alınması KSS projesinin sadece bir proje olmasından ziyade katkısının ve öneminin yüksek olduğu bir kavram olduğunu göstermiştir. KSS yerine sosyal katkı olarak ifade edilmesi bu anlayışın yansımalarıdır. Tek başına üretmekten çok dokunmak, değiştirmek, duyurmak, en başta çalışan iletişimine odaklanmak konularını içeren ifadeler ise KSS projelerinde kurumsal iletişimin önemini altını çizmektedir. Proaktif bir iletişim anlayışı ile içeriden dışarıya ve dışarıdan içeriye doğru bilgi aktarımı, olası olumsuz veya eksik konularda reaktif iletişime açıklık kurumsal iletişim stratejilerini ortaya koymaktadır. İletişim yönetiminde olumlu durumun devamı için düzenli iletişim kurulduğunu, yaşanan veya yaşanacak olumsuz durumların düzeltilebilmesi için reaktif iletişim yönünden kriz iletişim politikalarının önemli olduğunu göstermektedir. Kurum tarafından bütün faaliyetlerin raporlanması ve bildirilmesi iletişimde açıklığın benimsenmesi kurumsal yönetimde hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkelerinin önemini vurgulamaktadır.



**Şekil 4.** Değerlendirme Kategorisi KSS Boyutları, KSS Katkıları

(Carroll, 1999: 500; Moscardo ve Murphy, 2014: 2554)

**İfade 2:** “Bizim sosyal sorumluluk anlayışımız inovasyon, çevre, yol güvenliği, engelsiz yaşam ve istihdam başlıkları altında geniş ve kapsamlı olarak yer almakta. En temel önceliğimiz çalışanlarımız, yüklenicilerimiz ve komşularımız gibi tüm insanları korumak ve saygı göstermek olarak iş yapma biçimimizi oluşturuyor. Emniyetli, verimli, sorumlu bir iş modeli olarak çevremiz ve diğer topluluklarla iletişim kurma şeklimizde küresel standartları temel alıyoruz. Faaliyette olduğumuz yerlerdeki topluluklar ve toplumun geneli için olumlu yönde katkı sunabilmek için işimizi uzun vadeli planlıyoruz. Sosyal sorumluluğu bundan ayrı düşünmüyoruz, kalıcı, sürdürülebilir, bulunduğu yeri, topluluğu ve toplumu iyi yönde değiştirmeye yardımcı olacak şekilde planlıyoruz. Hep daha fazla faydayı hedef koyuyoruz. İstihdam yaratmak, beceri ve yetenek gelişimi sağlamak, yerel tedarikçiden mal hizmet almak, standartların geliştirilmesine yardım etmek ve yerel ekonomilerin gelişmesine katkı sunmak. Shell’de Kadın Enerjisi tam olarak böyle bir kapsamda. Kendi iç çalışan anketlerimizden, yaptığımız sohbetlerden, müşterilerimizden, bayilerimizden hem kadın hem erkek çalışma arkadaşlarımızdan aldığımız geri bildirimleri listelediğimizde tabii ki kadının ayaklarının üstünde durması ekonomik özgürlük. Çocuklarının bakımını, hatta ailenin sorumluluğunu üstlenmiş çokça kadın çalışma arkadaşımız var. Onun için ekonomik özgürlük çok önemli. İkincisi, bir kimlik sahibi olmak. Yani aslında kimseye muhtaç olmadan, kendi ayaklarının üstünde durabilen, çocuklarını yetiştiren, çocuklarını okutan, onların gurur duyduğu bir insan olabilmek.

Sohbet ettiğiniz zaman kendilerinden ilk duyduğunuz “hissettikleri özgüven” oluyor. Kendinizi bir istasyonda hayal edin. Her gün yüzlerce misafirle karşılaşıyorsunuz. Bizim istasyonlarımıza günde 1 milyon kişi uğruyor. Elbette her gün daha iyisini ve daha fazlasını yapmak için çalışmaya devam ediyoruz.

Bu yola çıkarken erkek çalışanlarımızdan tepki alır mıyız, diye de düşündük. Bütün, çalışanlarımıza Shell’de Kadın Enerjisini; neden biz bunu yapıyoruz, nereden yola çıktık, çalışanlarımızın, bayilerimizin rolü ne, programın sektörümüzde yaratacağı etki, şirket kültürümüz ve değerlerimizle uyumunu anlattık. Bir iş başvurusu açıyoruz, kadın da erkek de başvurabiliyor. Seçilen kişi kadın veya erkek aynı işbaşı eğitimini alıyor, işe başladığında aynı takipten ve performans ölçümünden geçiyor. Dolayısıyla eşit şartlarda, eşit koşullarda çalışıyorlar. Örneğin; istasyonlarımızda erkeklerin olduğu gibi kadın çalışma arkadaşlarımız için soyunma odaları oluşturduk. Sahada giydikleri kıyafetleri çeşitlendirdik (kalın içlik, başörtüsü, fular gibi).

Shell olarak bir kadının kendi varlığıyla o işi yapabileceğine inanıyoruz, kadını erkekleştirmeden. Kadın ve erkeklerin kıyafetlerinde renk ayrımı yok, sadece çeşitlendirdik. Kadınların istasyonlarda çalışmaya başlaması ile erkek çalışma arkadaşlarımızın söylem ve davranışlarında daha dikkatli olmaya başladığını da gördük. Tüm bu değişimler sürekliliğin anahtarı da oldu aynı zamanda. Shell’de çalışan kadın çalışma arkadaşlarımız ‘ben burada çalışıyorum çünkü yaptığım işi iyi yapıyorum’ der. ‘Ben burada çalışıyorum çünkü kendime güveniyorum, çocuklarım benimle gurur duyuyor, ben çalışıyorsam başkası da bunu yapabilir’, der. Bunu elbette tek başımıza başarmadık, en önemli iş ortaklarımız olan bayilerimizle birlikte yaptık. Hatta sadece bayilerimiz değil, bayilerimizin eşlerinin de desteğini arkamıza aldık. Son dört yılda Shell’de Kadın Enerjisi ile kadının işgücüne katılımı ve güçlendirilmesi konusunda gösterdiğimiz çaba, akaryakıt sektöründeki diğer firmalara örnek teşkil etmemiz sebebiyle birçok ödüle layık görüldük. Programın paydaşlarımız nezdinde iletişimine önem verdik ve kesintisiz iletişim sağlayarak daha çok kişinin Shell’de Kadın Enerjisi’ni duymasını ve harekete geçmesini sağladık. Akaryakıt sektöründe paydaşlarımızla başlattığımız bu dönüşüm devam edecek.”

**Tanım 2:** KSS piramidini oluşturan gönüllülük, ekonomik, yasal ve etik boyutlar KSS temasının kodlarını oluşturmaktadır. KSS katkıları / çıktıları temasının kodları; sosyal gelişim, ekonomik gelişim, kültürel gelişim, insani gelişim, coğrafi gelişim, bölge insanının gelişimi, çalışan gelişimi, toplumsal cinsiyet, dil gelişimi, kimlik gelişimi, sürdürülebilirlik ve kurumsal iletişimden oluşmaktadır.

**Değerlendirme 2:** Şekil 4’te derinlemesine görüşme ve ikincil verilerin analizine dayanan bilgiler paylaşılmıştır. Araştırma kapsamında sorulan sorulardan elde edilen yanıtlar ve belgelerden edinilen bilgiler değerlendirildiğinde KSS’nin

birden fazla boyuttan oluştuğu ve her bir boyutun KSS anlayışını içerdiği görülmektedir.

KSS projelerinin hemen hepsinde ekonomik ve toplumsal fayda göz önünde bulundurulmuş işlevler olarak yer edinmektedir. KSS tek başına ekonomik, yasal, etik veya gönüllüğe dayalı fonksiyonlar olmaktan çok her birinin kurumun özünde yer edindiği bileşimlerin toplamıdır. Ekonomik boyuta odaklanarak etik boyutu önemsememek yalnızca projeye zarar vermemektedir. Kuruma duyulan güven ve inancı zedelemektedir. Ekonomik boyutu önemsemeyen sadece etik boyuta odaklanmak projenin faydası ve çıktısının ne olduğunun görülmesini engellemektedir.

Shell Türkiye KSS anlayışını işinin bir parçası olarak görmekte, içinde bulunduğu toplumların ekonomik ve sosyal gelişimine katkı sağlamayı ilke edinmektedir. “Shell’de Kadın Enerjisi Programı’nın” şirketin küresel çaptaki politikaları ile uyumlu olması, Shell’in Türkiye’de Birleşmiş Milletler Kadının Güçlendirilmesi Prensipleri’nin (WEPS) imzacısı olması programın boyutlarını anlaşılır kılmaktadır.

KSS projesinin katkı / çıktıları ele alındığında bir projenin hayata geçirilme amacı ile hayata geçtikten sonra elde edilenlerin toplamı o projenin katkısı olarak ifa edilebilmektedir. KSS sosyal gelişim, ekonomik gelişim, kültürel gelişim, insani gelişim, içindeki coğrafyaya sağladığı coğrafi gelişim, bölge insanın gelişimi, çalışan gelişimi, toplumsal cinsiyete bakış açısı kazandıran bir gelişim, mesleki kod gelişimi, dil gelişimi, kimlik gelişimi ve kurumsal iletişime sunduğu katkılar şeklinde görülebilmektedir. KSS çoklu boyutlardan oluştuğu gibi katkıları da çoklu boyuttan oluşan bir bileşen olarak değerlendirilebilmektedir.

“Shell’de Kadın Enerjisi Programı” öncelikli olarak kadın çalışanların sosyal gelişimine katkı sunmaktadır. Evlerinden çıkarak sosyal hayata dâhil olma, kendini tanıma ve eyleme geçme fırsatı tanımaktadır.

Ekonomik gelişimle kendi ekonomik gücünü elinde tutabilmek kadar istihdama katılarak üreten, fayda yaratan bir anlam kazandırmaktadır. Kültürel gelişiminde iş hayatına atılım sağlayan kadın çalışanın perspektifine derinlik kazandırırken, kadın çalışanlar temas eden diğer çalışanlar ve müşterilerin perspektifinde değişime yol açmaktadır. İnsani gelişim, kişinin kendini keşfetmesine, gerçekleştirilmesine, ilerlemesine ve değişimin gücünü görmesine yardımcı olmaktadır. Kadın çalışanlarda, öz güven, inanç, disiplin olarak karşılık bulmaktadır.

Shell & Turcas istasyonlarının olduğu bütün noktalarda programın uygulaması bölge insanının gelişimine yeni bir bakış açısı kazandırmaktadır. Ev geçiminde aktif rol alan kadın ekonomik olarak bulunduğu coğrafyanın gelişiminde de etkili olmaktadır.

Kadın işi, erkek işi ayrımı ortadan kalkmakta ve toplumsal cinsiyete yönelik olumlu bir bakış açısı kazandırmaktadır. Pozitif ayrımcılık ya da cinsiyete dayalı



bir kayırmadan çok yetenek, beceri ve uzmanlığa dayalı bir rekabet anlayışını güçlendiren katkı sunmaktadır.

Kadının bulunduğu ortamda erkek çalışanların da davranış ve iletişimlerinde hassas yaklaşım sergilemeleri projenin dilsel gelişimi olarak değerlendirilmektedir. Aynı zamanda nezaketin de cinsiyetinin olmadığı bir göstergesi olarak çıktı sunmaktadır. Mesleki kod gelişiminde ise, kadın işi erkek işi ayrımının ortadan kalktığı görülmektedir. Pompacı, market çalışanı, kasiyer, araç ve yağ bakımı gibi teknik bilgileri içeren uzmanlık işinde kadın da mesleki alana dâhil olarak bu tarz işlere yönelim sergilemektedir. Kadının kimlik gelişimine odaklanma olarak görülse de erkek çalışanların da iş hayatında birlikte aynı rolü üstelenerek birbirlerinden beceri ve yeteneklerinden ayrışacakları inancına dayalı bir kimlik gelişimi sağlamaktadır. Bütün bu gelişim katkı/çıktıları doğru anlamak, doğru ifade etmek, doğru şekilde eyleme geçirmek ve doğru anlaşılmasını sağlayarak önce çalışanlar sonra da hedef kitle nezdinde amacın hedefe erişimini sağlamak kurumsal iletişimle olanaklı hale gelmektedir. Kurumsal iletişim yalnızca olumlu bir çıktı sağlayan kavram olmaktan çok; kurumun özünü doğru iletişimle konumlandırarak projenin her bir detayını ve bağlantılarını anlaşılır kılan en önemli bağlayıcı unsur görevi üstlenmektedir.

## **SONUÇ**

Günümüzde kurumların ve paydaşların faaliyetleri değişen beklentilere göre şekillenmektedir. Geleneksel olarak kurumların kendilerine ve ortaklık içerisinde oldukları çevrelere karşı hesap verebilir biçimde kar etmeyi amaçlayan ekonomik varlıklar olarak davranmaları beklenmekteydi. Ancak KSS anlayışı, bu geleneksel yapıyı yok saymadan yeni bir dönüşüm fırsatı sunmuştur. Kurumların sadece ilişki içerisinde oldukları hedef kitle veya paydaşlarının çok daha ötesinde toplumun tamamına karşı hesap verebilir olması gerektiği inancı bu fırsatın özünü yansıtmaktadır.

KSS uzun soluklu ilişkinin kurulması ve devamlılığın sağlanabilmesi için toplumun beklentilerinin ve ihtiyaçlarının tam olarak ne olduğu bilinmesidir. Kurumların başta çalışanları olmak üzere, paydaş gruplarını, hedef kitlesini dinlemek, toplumun isteklerini anlamak ve onlarla iletişime geçmek gerekliliği önem kazanmaktadır. Paydaşlar, çalışanlar, hedef kitle ve toplumla kurulacak iletişim hem kurum, çalışanlar ve hedef kitlenin; hem de toplum iyiliği için önem taşımaktadır. İyi bir proje toplumun beklenti ve ihtiyaçlarından doğmakta, kurumun kendi değer ve ilkeleriyle özdeşim kurmakta ve etkili bir kurumsal iletişim anlayışı ile mümkün olabilmektedir.

Araştırma kapsamında sorulan sorulardan elde edilen yanıtlar ve belgelerden edinilen bilgiler değerlendirildiğinde kurumsallaşmanın birçok boyuttan

oluştugu ve bir bileşen olarak tamamlandığı görülmektedir. Kurumsallaşma yalnızca kurum değer ve bilgilerinin yazıldığı bir belge, bir site veya ifade edildiği bir beyanattan çok daha fazlasıdır. Kurumun genlerinde olan özelliklerin dışı yansımalarıdır. İletişime, performansa en önemlisi eyleme dayanan birçok farklı fonksiyonun oluşumudur. İlgili proje değerlendirildiğinde misyon, hedef kitle, paydaş, kurumsal iş birlikleri, KSS'nin kurumun doğasına uygunluğu ve kurumsal iletişimin gücü olarak değerlendirilmektedir.

Kurumsal iletişimin itibar olarak görülmesi ve KSS projesinin doğal iş yapış biçimi olarak ele alınması KSS projesinin sadece bir proje olmasından ziyade katkısının önemli olduğunu göstermektedir. Proaktif bir iletişim anlayışı ile içeriden dışarıya ve dışarıdan içeriye doğru bilgi aktarımı, olası olumsuz veya eksik konularda reaktif iletişime açıklık kurumsal iletişim stratejilerini ortaya koymaktadır. İletişim yönetiminde olumlu durumun devamı için düzenli iletişim kurulduğunu, yaşanan veya yaşanacak olumsuz durumların düzeltilebilmesi için reaktif iletişim yönünden kriz iletişim politikalarının önemini göstermektedir. Kurum tarafından bütün faaliyetlerin raporlanması ve bildirilmesi iletişimde açıklığın benimsenmesi kurumsal yönetimde hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkelerini vurgulamaktadır.

KSS birden fazla boyuttan oluşmaktadır. KSS tek başına ekonomik, yasal, etik veya gönüllüğe dayalı fonksiyonlar olmaktan çok her birinin kurumun özünde yer edindiği bileşimlerin toplamıdır. KSS projelerinde KSS'yi tek bir boyut olarak görmekten çok, çoklu bir boyut şeklinde değerlendirmek önem kazanmaktadır.

Shell Türkiye kurumsal sosyal katkı anlayışını işinin bir parçası olarak görmekte, bulunduğu ülke ve toplumun gerekliliklerini öncelik olarak kabul etmekte, etik ilkelere bağlı kalarak, kurumsal iletişimi KSS için bir araç görmekten çok iki amacı bağlayan etkin bir güç olarak değerlendirmektedir. "Shell'de Kadın Enerjisi" Programı'nın şirketin küresel çaptaki politikaları ile uyumlu olması, Shell'in Türkiye'de Birleşmiş Milletler Kadının Güçlendirilmesi Prensipleri'nin (WEPS) imzacısı olması programın boyutlarını anlaşılır kılmaktadır.

KSS projesinin katkı/çıktıları ele alındığında bir projenin hayata geçirilme amacı ile hayata geçtikten sonra elde edilenlerin toplamı o projenin katkısı olarak ifa edilebilmektedir. KSS sosyal gelişim, ekonomik gelişim, kültürel gelişim, insani gelişim, içindeki coğrafyaya sağladığı coğrafi gelişim, bölge insanın gelişimi, çalışan gelişimi, toplumsal cinsiyete bakış açısı kazandıran bir gelişim, mesleki kod gelişimi, dil gelişimi, kimlik gelişimi ve kurumsal iletişime sunduğu katkılar şeklinde görülebilmektedir.

KSS çoklu boyutlardan oluştuğu gibi katkıları da çoklu boyuttan oluşan bir bileşen olarak değerlendirilebilmektedir. Gelişim katkı/çıktıları doğru anlamak, doğru ifade etmek, doğru şekilde eyleme geçirmek ve doğru anlaşılmasını sağlayarak çalışanlar ve hedef kitle nezdinde amaca ulaşmak kurumsal iletişimle mümkün olmaktadır. Kurumsal iletişim kurumların can damarı sayılabilecek

güçte diğer damarlarla etkileşimi (paydaş, hedef kitle, toplum) ve iletimi doğru şekilde kurgulamak, yönetmek ve geribildirimleri takip etmektedir.

Bunu yaparken de kurumun değerleri, misyonu, ilkeleri ve prensiplerini ve en önemlisi toplumsal faydayı göz önünde bulundurmaktadır. İyi bir fikrin projeye, iyi bir projenin eyleme geçmesi, topluma doğrudan veya dolaylı olarak faydasının dokunması, sürekliliğin olması ve zaman içinde ihtiyaca uyumlu değişime açık olması, kurum, paydaş ve hedef kitle için olumlu sonuçlar doğurması kurumsal iletişim mekanizmasının doğru işlemesi ile mümkün olabilmektedir. KSS faaliyetlerinde kurumsal iletişimin rolü ve kurumsal iletişim sürecinde KSS projesinin fayda boyutu eş düzeyde önemli olmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk, kurum yapısı içerisinde nereye konulduğu, sosyal sorumluluğun anlamının bir belirteci olarak ifade edilmektedir (Frankental, 2001: 22). Sorumluluk, kurumların sadece güven tazelemek veya toplumsal olma imajı yansıtmak kaygısından çok kurumun genetiğinde olması gereken kodlardan biri olarak görülmektedir (Soydaş, 2021: 171). Kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal iletişim toplumsal katılımı içeren özel eylem alanında yer almaktadır. Bu faaliyetin amacı, kurumun toplumsal ve çevresel konulara olan bağlılığını göstermek ve içinde bulunduğu, faaliyet gösterdiği yerel ve küresel toplumla güçlü ve uzun soluklu ilişkiler kurmasını sağlamaktır (Cornelissen, 2017: 313).

Kurumsal sosyal sorumlulukta uzun soluklu ilişkinin kurulması ve devamlılığın sağlanabilmesi için toplumun beklentilerinin ve ihtiyaçlarının tam olarak ne olduğu bilinmelidir. Bu anlamda kurumların başta çalışanları olmak üzere, paydaş gruplarını, hedef kitlesini dinlemek, toplumun isteklerini anlamak ve onlarla iletişime geçmek gerekliliği önem kazanmıştır. Paydaşlar, çalışanlar, hedef kitle ve toplumla kurulacak iletişim hem kurum, çalışanlar ve hedef kitlenin; hem de toplum iyiliği için önem taşımaktadır. İyi bir proje toplumun beklenti ve ihtiyaçlarından doğmakta, kurumun kendi değer ve ilkeleriyle özdeşim kurmakta ve etkili bir kurumsal iletişim anlayışı ile mümkün olabilmektedir.

Araştırma verilerinin analizleri hem yönetim perspektifinin hem başarılı bir proje uygulama örneğinin köklerinin; hem de kurumsal iletişim can alıcı noktalarını sergilemesi hususunda önem taşımaktadır. İlgili kurumsal sosyal sorumluluk projesinin uzun vadeli etkin iletişim ile güçlendirilmiş tutarlı eylem ve etkileşiminin başarısının bir neticesi olarak görülebilmektedir.

Shell'de Kadın Enerjisi Programı bahsedilen ifadelerin geçerliği ve karşılık bulması bakımından örnek bir uygulama olarak değerlendirilebilmektedir.

## **KAYNAKÇA**

Aktan, C. C., & Börü, D. (2007). Kurumsal sosyal sorumluluk. C. C. Aktan (Ed), *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk*, (11-36). İGİAD Yayını.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Spss Uygulamalı*. Sakarya Kitabevi.

Arguden, Y. (2012). Why Boards Need More Women? *Harvard Business Review*, 7.

Ayanoğlu, F. (2021). *İş Yaşamında Kadın Covid-19 Sürecinde Farklı Sektörlerde Analiz*. Beta Kitap.

Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of The Businessman*. University of Iowa Press.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem Akademi Yayınları.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.

Commission of the European Communities. (2001). A Sustainable Europe for A Better World: A European Union Strategy for Sustainable Development. (Brussels: CEC, COM, final).

Cornelissen, J. (2017). *Kurumsal İletişim*. (Çev. Sohodol Bir, Ç. ve Suher Karademirlidağ, İ.). İstanbul: The Kitap.

Crane, A., Henriques, I., Husted, B.W. & Matten, D. (2016). Publishing country studies in Business & Society: Or, do we care about CSR in Mongolia?. *Business & Society*, 55 (1), 3-10.

Çetintaş, H. B. (2014). *Kurumsal İletişim Stratejisi ve Kurumsal Bloglar*. Eğitim Yayınevi.

Davenport, K. (2000). Corporate citizenship: A stakeholder approach for defining corporate social performance and identifying measures for assessing it. *Business & Society*, 39(2), 210-219. <https://doi.org/10.1177/000765030003900205>.

Davis, K., & Blomstrom, R. L. (1971). *Business, Society, and Environment: Social Power and Social Response*. McGraw-Hill.

Dawar, G., & Singh, S. (2016). Corporate Social Responsibility And Gender Diversity: A Literature Review. *Journal of IMS Group*, 13(1), 61-71.

Dil, E. (2019). Uzun Ömürlü Türk İşletmelerinin Strateji Perspektiflerinin Çözümlemesi, *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 27-58.

DiMaggio, P.J. & WW. Powell. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (Der.: Powell, WW. , & DiMaggio, P.J.), (1991), University of Chicago Press, Chicago.

Dinçer, M.A. ve Özdemir, Y. (2013). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları ve Eşbiçimlilik: On Büyük Türk Holdingi Üzerine Vaka Çalışması, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, XV, II, 31-66.

Frankental, P. (2001). Corporate social responsibility- A PR invention. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 18-23.

Güven, S. (2016). Kurumsal İletişim Bağlamında Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik İlişkisi. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (26), 133-154. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/502393>.

Gökçe, O. (2006). İçerik Analizi- Kuramsal ve Pratik Bilgiler. Siyasal Kitabevi.

Grosser, K., & Moon, J. (2005). The role of corporate social responsibility in gender mainstreaming. *International Feminist Journal of Politics*, 7(4), 532-554.

Grosser, K. (2009). Corporate social responsibility and gender equality: Women as stakeholders and the European Union sustainability strategy. *Business Ethics: A European Review*, 18(3), 290-307. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01564.x>

Hyun, E., Yang, D., Jung, H., & Hong, K. (2016). Women on boards and corporate social responsibility. *Sustainability*, 8(4), 300.

İlic, D. K. (2010). İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Literatür Taraması. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 10(1). 303-318.

Jepperson, R. L., “Institutions, Institutional Effects, And Institutionalism,” The New Institutionalism In *Organizational Analysis*, Ed. Walter W. Powell, Paul J. DiMaggio, Chicago, The University Of Chicago Press, 1991, 143–163.

Jones, T. M. (1980). Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. *California Management Review*, 22(3), 59-67. <https://doi.org/10.2307/41164877>

Krüger, P. (2009). Corporate Social Responsibility And The Board Of Directors. *Job Market Paper. Toulouse School of Economics, France.*

Mahy, P. K. (2011). Gender Equality And Corporate Social Responsibility İn Mining: An Investigation Of The Potential For Change At Kaltim Prima Coal, Indonesia.

Mintzberg, H. (1983). The Case For Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Strategy*. 4(2), 3-15. <https://doi.org/10.1108/eb039015>

Mohr, L. A., & Webb, D. J. (2005). The Effects Of Corporate Social Responsibility And Price On Consumer Responses. *Journal of consumer affairs*, 39(1), 121-147. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.2005.00006.x>

Özen, Ş., (2007), “Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar”, A. Selami Sargut ve Şükrü Özen (edi), *Örgüt Kuramları*, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara.

Perdeci, M. O. (2022). Shell Türkiye Kurumsal İletişim Direktörü ve Shell & Turcas İcra Kurulu Üyesi ile Shell’de Kadın Enerjisi Projesi Hakkında Görüşme. (N. Soydaş, Görüşmeyi Yapan). Görüşme Tarihi: 05/09/2022.

Punch, K. F. (2011). *Sosyal Araştırmalara Giriş: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar*. (Çev. D. Bayrak, H.B. Arslan, Z. Akyüz). Siyasal Kitabevi.

Ricks, J. M. (2005). An Assessment Of Strategic Corporate Philanthropy On Perceptions Of Brand Equity Variables. *Journal of Consumer Marketing*, 22 (3), 121-134. <https://doi.org/10.1108/07363760510595940>

Schultz, F., & Wehmeier, S. (2010). Institutionalization Of Corporate Social Responsibility Within Corporate Communications: Combining Institutional, Sensemaking And Communication Perspectives. *Corporate Communications: an international journal*. 15(1), 9-29. <https://doi.org/10.1108/13563281011016813>.

Soydaş, N. (2021). *Uygurlık Geliştiren İnsandan İletişim Yapan İnsana Teori ve Uygulamalarla Kurumsal İletişim Hikâyeleri*. Alfa Yayınevi/ Mona Kitap.

Strauss, A. L. & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research*. Sage Publications.

Tellis, W. M. (1997). Introduction to case study. *The Qualitative Report*, 3(2), 1-14. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/1997.2024>

Toksarı, M. ve Susur, M. (2021). Covid-19 Salgın Sürecinde Markaların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çalışmalarının Vaka Analizi Yöntemi İle İncelenmesi, *Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 8 (1), Bahar, 41-58.

Tunçel, H. (2011). Halkla İlişkiler Perspektifinden Kurumsal Vatandaşlık Anlayışına Bir Bakış, *Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi*, 14, 79-95. <http://iletisimdergisi.gsu.edu.tr/en/download/article-file/82707>

Vidal, D. J. (1999). *The link between corporate citizenship and financial performance* (Report No. 1234). Conference Board, 339-445.

Vural Akıncı, B. ve Kırıkçı, S. (2020). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Bölgesel Kalkınmadaki Rolü: Türkiye’de Uygulanan Projelere Yönelik Çoklu Örnek Olay Analizi, *Global media Journal Tr Edition*, 10(20), 365-393.

Wagner, T., Lutz, R. J. ve Weitz, B. A. (2009). Corporate Hypocrisy: Overcoming The Threat Of Inconsistent Corporate Social Responsibility Perceptions. *Journal of Marketing*, 73 (6), 77-91. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.6.77>.

Willig, C. (2008). *Introducing Qualitative Research Methods in Psychology*. McGraw Hill / Open University Press.

Windsor, D. (2001). The Future of Corporate Social Responsibility. *The International Journal of Organizational Analysis*. 9(3), 225-256. <https://doi.org/10.1108/eb028934>.

World Economic Forum. (2002). Global corporate citizenship: The leadership challenge for CEOs and boards. Geneva: World Economic Forum and The Prince of Wales Business Leaders Forum.

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.

Yin, R.K. (2003). Case study research: Design and methods. *Applied Social Research Methods*, 5. Sage Publications.

Yönet, E. (2005). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışında Son Dönemeç: Stratejik Sorumluluk. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(13), 239-264.

## **ELEKTRONİK KAYNAKLAR**

URL-1 <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 13.03.2023)

URL-2. <https://www.shell.com.tr/> (Erişim Tarihi: 18.08.2022).