

## Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal İtibar İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme

Selma KARATEPE<sup>1</sup>

Mehmet Seyda OZAN<sup>2</sup>

### Öz

Toplumla etkileşimde bulunmak ve kurumların uygulamalarında toplum çıkarını gözetmesiyle yakından ilişkili olan kurumsal sosyal sorumluluk, kurumların mevcut itibarlarını sürdürmeleri ve geliştirmeleri açısından gerekli ve önemlidir. Emsallerinden ve rakiplerinden farklı olduklarını topluma hissettirmeyi amaçlayan kurumlar için itibarlarını geliştirmek kaçınılmazdır. Bir kurum, toplumsal problemlere sunduğu çözüm önerileri ile kurumsal itibarını sürdürebilmekte ve geliştirebilmektedir. Sosyal sorumluluk, ahlaki açıdan bir kuruluş veya bireyin kendi çıkarlarını gözetmesi kadar toplum çıkarlarını da gözetmesi anlamında kullanılmakta olup; kurumlar, sosyal sorumluluk faaliyetleriyle aynı zamanda topluma karşı duyarlı birer kurumsal vatandaş oldukları bilgisini çevresine sunmaktadır. Çevreye sunulan bu bilgiler ise uzun vadede kurum itibarına etki etmektedir. Bu çalışmada kurumsal sosyal sorumluluk ile kurumsal itibar arasındaki ilişki irdelenmiştir. Çalışmanın sonucunda sosyal sorumluluğa sahip ve bu doğrultuda faaliyetler gerçekleştiren kurumların itibar düzeylerinin de bundan pozitif anlamda etkilendiği, kurumsal sosyal sorumluluk ile kurumsal itibar arasında pozitif bir ilişki olduğu değerlendirilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal İtibar, Kurumsal Vatandaşlık

### A Review Regarding the Relation of Corporate Social Responsibility and Corporate Reputation

#### Abstract

The concept of corporate social responsibility, which has close ties with interaction of society and also looks out for the society's interest, is very significant and necessary aspect for institutions in order to sustain and develop their corporate reputation. For the companies which aim at making society feel differently about themselves, it is inevitable to try to enhance their reputation compared to their compeers and competitors. An institution can maintain and foster its reputation by proposing solutions for societal problems. The concept of social responsibility is also used as looking after society's interest morally while an individual or institution looks out for its own interest; and through social responsibility activities, institutions present themselves as institutional citizens who are sensitive to societal issues as well. That information which companies have presented to public would affect their corporate reputation in the long run. In this study, the association between corporate social responsibility and corporate reputation has been examined. As a result of this study, it has been determined that institutions which are embracing social responsibilities and performing activities for this aim, have affected their

<sup>1</sup>Prof. Dr., İnönü Üniversitesi, İİBF, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, selma.karatepe@inonu.edu.tr

<sup>2</sup>Yüksek Lisans Öğrencisi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, mseymdaoan@gmail.com

institutions' corporate reputation in a positive way and it has been deduced that corporate social responsibility and corporate reputation inherit a positive correlation amongst themselves.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, Corporate Reputation, Corporate Citizenship

## 1. Giriş

Günümüzde sosyal sorumluluk kavramı ve itibar ilişkisi genellikle özel kurumlar bağlamında ele alınmasına karşın, varlıklarını devam ettirmeyi arzulayan kamu kurumlarının da toplumla bağ kurması ve bu olgulara önem vermesi kaçınılmaz bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu kapsamda, çalışmada “kurum” ifadesi hem kamu kurumlarına hem de özel kurumlara/kuruluşlara ithafen, kapsayıcı bir anlam yüklenerek kullanılmıştır. Sosyal sorumluluk ve itibar ilişkisinde sürdürülebilirlik hedefi hem kamu hem özel sektör için ortak bir hedef iken, kamu kurumları özelinde toplumsal takdir ve fayda, özel kurumlarda ise ekonomik getiri olarak ön plana çıkmaktadır. Toplum taleplerine karşı hassas olma, çevreyi ve insan sağlığını koruma, toplumsal problemlere karşı sorumlu bir tavır sergileme gibi davranışlarda bulunan, kısacası insan unsuruna önem verip, gözetilen kurumların emsallerine ya da rakiplerine göre daha avantajlı olduğu bir gerçektir. Ayrıca toplum gün geçtikçe daha da bilinçli bireylerden oluşmakta ve insana, yaşanılan çevreye, ahlaki değerlere karşı hassasiyet artışına bağlı olarak kurumların bu unsurlara ne denli önem verip vermediği, toplum ve gruplar adına önemli bir tercih sebebi olmuştur.

Kurumsal sosyal sorumluluk son dönemlerde kurum değerleri açısından güç ve önem yönünden başta gelen, hâkim bir kavram olarak göze çarpmaktadır (Kerr vd., 2008: 155). Bu nedenle gerek kurum yöneticileri gerekse akademik camiada ilgi ve dikkat çeken temel kavramlardan biri haline gelmiştir. Aynı şekilde kurumsal itibar da kurumlar için önemli temel değerlerin başında gelmektedir. İtibar, kurum hakkında iç ve dış paydaşlara yönelik izlenimler sunmanın yanında, emsal veya rakip kurumlardan farklı olma algısı açısından da oldukça mühim ve bir o kadar da üzerinde durulması gereken bir kavramdır. Kurumsal itibar, kurumlardaki çoklu unsurların toplamı sonucu oluşur. Bu kapsamda sayısız unsurun kurumsal itibarın ortaya çıkışında temel olarak rol oynadığını söylemek mümkündür. Kurumların olumlu bir itibara sahip olması ise yalnızca hizmet, nitelikli mal üretmek, fayda ya da uygun fiyatla sınırlı değildir. Bununla beraber kurumların iç ve dış çevresine karşı sorumluluk bilincine, yani sosyal sorumluluğa sahip olmasıyla da ilgilidir.

Bu çalışmada, kurumlara gerek manevi gerekse de maddi değer katma anlamında fayda sağlayan ve kurumların emsalleri/rakipleri karşısında fark yaratmasına katkıda bulunan

kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal itibar kavramları arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda öncelikle kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal itibar kavramları irdelenmiş olup, ardından kurumsal sosyal sorumluluk ile kurumsal itibar arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır.

## 2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı

Kurumsal sosyal sorumluluğun teorik anlamda ilk kullanımı 1953 yılında yayınlanan Howard Bowen'in "*İş Adamlarının Sosyal Sorumlulukları*" (Social Responsibilities of the Businessman) adlı kitabında yer almıştır. Bowen iş adamlarının, toplumun değerleri ve hedefleriyle örtüşen sosyal sorumluluk faaliyetleriyle ilgilenmeleri gerektiğini belirtmiştir (Bowen, 1953: 6). Literatürde çok farklı tanımlamaları olmakla birlikte; örgütlerin sadece resmi beklentileri yerine getirmesinden ziyade gönüllü olarak insan unsuruna, doğaya ve paydaşlarla olan ilişkilere daha çok yatırım yapması olarak tanımlanabilir (Commission of the European Communities, 2001: 6). Bu tanım kısmen doğru olmakla birlikte tanıma örgütün gerek içsel gerekse dışsal çevresine karşı ahlaki davranması ve bu doğrultuda hareket etmesi de eklenebilir.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, kurumların etrafındaki topluluklara, şahıslara olan davranış şekliyle doğrudan ilgilidir. Kurumlar faaliyetlerini gerçekleştirip devam ettirirken toplum çıkarlarını da gözetmek zorundadır. Günümüzde kurumlar toplum takdirini kazandıkları ve kâr elde ettikleri sürece varlıklarını sürdürebilmektedirler. Fakat kurumlar iktisadi hedeflerini gerçekleştirirken, çalışanların, hissedarların, toplumun yani sosyal paydaşların da çıkarlarını korumak durumundadırlar. Ahlaki açıdan bir kuruluş veya bireyin kendi çıkarlarını gözettiği kadar toplum çıkarlarını da gözetmesi anlamını taşıyan sosyal sorumluluk kavramının da bu doğrultuda ortaya çıktığını söyleyebiliriz (Şimşek, 1999: 68). Toplumun giderek bilinç kazanması ve kurumların yanlış hamlelerine karşı tepki koyabilmeleri kurumların bu bilince sahip olmasını sağlamıştır.

Kurumlar adına 21.yüzyılda ortaya çıkan skandallarla birlikte vatandaş ve müşterilerin kurumlara, liderlere karşı güvenleri sarsılmış, bu doğrultuda "iş etiği" ve "kurumsal yönetim" konularına yönelik ilgi artmış sonuç olarak da "kurumsal sosyal sorumluluk" kavramı ön plana çıkmıştır (Joyner ve Payne, 2002: 302). Diğer yandan bazı uluslararası organizasyonlar (Birleşmiş Milletler, OECD, Avrupa Birliği) öncülüğünde insan haklarına, çevreye, çalışan işgücüne yönelik korumacı yaklaşımlar ve bu konuda geliştirilen standartlar kurumların sosyal sorumluluk anlamında daha bilinçli davranmaları gerekliliğini ortaya koymuş ve bu konudaki

bilincin artması kurumlar için rekabet unsuru dahi olmuştur (Aktan ve Börü, 2007: 11). Bunların yanında örgütlerin kurumsal sosyal sorumluluk kavramına bakış açıları da değişkenlik göstermektedir. Kimi örgüt sosyal sorumluluğa sadece ekonomik getiri gözüyle bakarken kimisi de bunu gerçekten sorumlu hissettiği için yerine getirmektedir. Genel olarak kamu kurumlarının, sosyal sorumluluğa toplumsal fayda odağında, özel sektör kurumlarının/kuruluşlarının ise iktisadi anlamda öncelik verdiğini söyleyebilmekle birlikte, bu kavramı niteliğine göre sınıflandırmak da mümkündür.

Nitekim, Carroll'a göre kurumsal sosyal sorumluluk dört aşamada incelenebilir. Bunlar; iktisadi, hukuki, ahlaki ve gönüllülük esaslı sorumluluklardır. *İktisadi sorumluluklar*, örgütlerin müşterilerinin taleplerine karşın ürettikleri mal ve hizmetlerden kâr elde etmeleridir. *Hukuki sorumluluklar*, kurumların iktisadi faaliyetlerinin bazı hukuki denetimlere tabi tutulmasıdır. Kurumlar iktisadi anlamda faaliyet gösterirken tabii olduğu hukuki kurallara uymak zorundadırlar. *Ahlaki sorumluluklar*, hukuki anlamda bir zorunluluk olmamasına karşın toplum tarafından beklenen etik davranışlardır. *Gönüllülük esaslı sorumluluklar* ise kurumların toplumla kurmuş olduğu bağı güçlendirecek faaliyetlerde bulunmasıdır. Kurumların eğitimle, sanatla, toplumla ilgili faaliyetlerde bulunması bu sorumluluk kapsamına girmektedir (Carroll, 1991: 5). Carroll burada bir sosyal sorumluluk piramidi geliştirerek kurumsal sosyal sorumluluk kavramını sınıflandırmıştır. Carroll iktisadi sorumlulukları piramidin en alt kısmında kurumların kâr elde etmeleri adına zorunlu bir katman olarak ifade etmiştir. Bir üst katman olan hukuki sorumluluklar ise yine zorunlu olmakla birlikte kurumların yasal olma gerekliliği üzerinde durmaktadır. Üçüncü katmanda ahlaki sorumluluklar yer alırken etik olma vurgusu yapılmaktadır. Bu sorumluluk zorunlu değildir fakat beklenmekte ve arzu edilmektedir. Son katman olan gönüllülük esaslı sorumluluklarda ise iyi bir kurumsal vatandaş olma, toplumun takdirini kazanma gibi kavramlar üzerinde durulmaktadır. Bu katman da zorunlu değildir fakat arzu edilmektedir. Carroll bu piramitle toplumun, kurumlardan beklentilerini aşağıdan yukarıya doğru “zorunlu” ve “arzu edilen” şeklinde sınıflandırmıştır.

Kurumsal sosyal sorumluluk, bir kurumun sürdürülebilirliğine ve ekonomik anlamda gelişmesine yönelik çalışmalar yaparken dış paydaşlarının çıkarlarını gözetenek tedbirler alması, faaliyetlerde bulunmasıdır. Fakat kurumlar doğrudan veya dolaylı olarak kurumsal kararlardan ve faaliyetlerden etkilenebilecek tüm paydaşlara karşı da sorumludur.

Kurumsal sosyal sorumluluk tek taraflı, tek yönlü bir sorumluluk olmaktan ziyade iç ve dış çevreyi de kapsamına dâhil eden kapsayıcı bir kavramdır. Kurumsal sosyal sorumluluk

uygulamalarında başarıya ulaşmış öncü veya ekol kurumların da tüm aktörlerle etkileşimci bir politika izlediği görülmektedir. Bu kurumlar daha başarılı sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirmek adına öncelikle çalışanlarına yönelik sosyal sorumluluğu aşılama uygulamaları ve eğitim programları uygulamaktadırlar (Matten ve Moon, 2008: 413). Ayrıca yapılan faaliyetlerin toplum duyarlılığı ve değerleriyle ilişkisinin bulunması, faaliyetin bölgeye ve coğrafyaya göre planlanması, gerektiğinde diğer örgütler ile işbirliğinin sağlanması gibi konular faaliyetlerin başarısına doğrudan etki eden önemli kriterlerdir (Kadıbeşegil, 2006: 325).

Kurumlar sosyal hayatın bir zorunluluğu olarak kurulmakta ve işlevlerini sürdürmektedirler. Bu sebeptendir ki içinde bulunduğumuz toplum, kurumlara belli ölçüde sorumluluklar yüklemektedir. Kurumlar işlevsel anlamda faaliyete geçtikleri günden itibaren bazı sorumlulukları peşinen kabul etmektedir. Bu doğrultuda sosyal sorumluluk ile ilgili faaliyetleri gerçekleştirirken toplum çıkarını samimi bir şekilde gözetmek durumundadırlar. İş ahlakının uygulanması, üretilen ürün ve hizmetlerde bilgiye erişimin kolay bir şekilde sağlanması, iyi bir geribildirim mekanizmasının mevcudiyeti, doğanın korunması gibi konular kurumların dışsal sosyal sorumlulukları kabul edilirken kurum içinde çalışan personele yönelik, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, kariyer planlarının yapılması, katılımcılığın sağlanması, ötekileştirmeden kaçınma gibi konular ise kurumların içsel sosyal sorumlulukları olarak kabul edilmektedir (Basu ve Palazzo, 2008: 124). Bu bağlamda kurumsal sosyal sorumluluğun kapsayıcı yönü doğrultusunda sadece dış paydaşlara yönelik bir kavram olmadığını ve iç paydaşlar için de geçerli olduğunu söyleyebiliriz.

### **2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile İlgili Temel Kavramlar**

Kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili temel kavramları çeşitlendirmek mümkün olmakla birlikte bunları paydaşlar, kurumsal iletişim, kurum etiği, sürdürülebilirlik ve kurumsal vatandaşlık olarak ele alabiliriz.

*Paydaş*, toplumda işletmenin ilişkide olduğu, işletmenin faaliyetlerinden etkilenen ve faaliyetleriyle işletmeyi etkileyen tüm toplumsal taraflardır (Baron, 2000: 571). Paydaş, kurumlarda stratejik yönetim bağlamında amaçlara ulaşmada, başka bir ifadeyle başarıyı yakalamada etki gösteren ve kurum faaliyetlerinden etkilenen kişiler ve gruplardır. Ayrıca “organizasyonel amaçların başarılmasını etkileyen veya başarısından etkilenen bir grup veya kişi” olarak da tanımlanabilir (Freeman, 1984: 25). Tüm organizasyonlar adına oldukça temel ve önem arzeden paydaş (stakeholder) kavramı günümüzde sıkça kullanılmaktadır.

*Kurumsal iletişim*, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşması, işleyişini sağlaması için gereken üretim ve yönetim süreci içinde, kurumu oluşturan bölüm ve ögeler arasında eş güdümü, bilgi akışını, motivasyonu, bütünleşmeyi, değerlendirmeyi, eğitimi, karar almayı ve denetimi sağlamak amacıyla belli kurallar içinde gerçekleşen iletişim sürecidir (Tabak, 2013: 2). Sağlam iletişim altyapısından yoksun örgütler, varlıklarını sürdürebilmede ciddi sıkıntılar yaşamakta ve kurumsal işleyişlerini yerine getirememektedir.

*Kurum etiği*, iş ile ilgili kararları ahlâki standartlara göre değerlendirme süreci olarak tanımlanabilir. Kurum etiği, iş dünyasında hüküm süren doğru ve yanlış davranışları ele almaktadır (TUSIAD, 2009: 5). Dürüst olma, vaatleri yerine getirme, çevreyi koruma, nezaket sahibi olma, adil olma, duyarlı olma gibi değerleri kapsamına almaktadır.

*Sürdürülebilirlik* kavramı, toplumun sosyo-kültürel, bilimsel, doğal ve insan kaynaklarının tamamının ihtiyatlı kullanımını sağlayan ve buna saygı duyma temelinde sosyal bir bakış yaratan katılımcı bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Uzun, 2010: 28). Sürdürülebilirlik ekonomik anlamda olabileceği gibi kurumların kendi varlığını sürdürmeleri olarak da algılanabilir.

*Kurumsal vatandaşlık* kavramını tanımlamadan önce vatandaş kavramını tanımlamak daha iyi anlaşılması açısından önemlidir. Vatandaş, o ülkede yaşayanların devlete karşı ödevlerinin bulunduğu ve devlet tarafından anayasada vaat edilen haklardan yararlanma hakkına sahip kişilerdir (Özkazanç, 2009: 247). Buradan anlaşılacağı üzere kurumsal vatandaşlık, faaliyet gösterdikleri ülkeye ve o ülkenin sosyal çevresine bir vatandaş olarak sorumluluk duymaktır. Dolayısıyla işletmelerin, gerçekleştirmiş olduğu sosyal sorumluluk projeleri, vergi ödemeleri, istihdam sağlama seviyeleri de birer kurumsal vatandaşlık gereğidir.

## **2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Tarihsel Gelişimi**

Kurumsal sosyal sorumluluğun tarihi gelişimi, Platon ile başlamaktadır. Platon, sosyal sorumluluğun topluma karşı bir ödev olarak görülmesi gerektiğini beyan eden ilk düşünürdür. Platon yönetimde görev alan bireylerin iktisadi meselelerde kişisel çıkarlarını her şeyin üzerinde tutmamaları gerektiğini ifade ederek sorumluluk, bilinç ve etik vurgusu yapmıştır (Deneçli, 2015: 316). Platon ayrıca yöneticilerin bu doğrultuda hareket etmeleri sonucu sempati ve prestij kazanacağını da belirtmiştir.

18. yüzyılda sanayileşmenin etkisiyle beraber bireyler şahsi menfaatlerini karşılamanın yanında, ticari hayata atılarak diğer bireylerin gereksinimleri üzerine yoğunlaşmışlar ve kişisel fayda sağlamaktan ziyade toplum ihtiyaçlarını da gözetmeye başlamışlardır (www.csrquest.com, 2004). Bu gelişmeler sonucunda Avrupa ve Amerika’da sosyal sorumluluk ve bilinç kavramlarının önem kazandığı görülmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının Türkiye’ye yansması ise Osmanlı dönemine dayanır. Osmanlı’da eğitim, sağlık ve sosyal güvenlik gibi vakıflar amme hizmetlerinin asli unsurlarını karşılamaktaydı (www.sosyalsorumluluk.org, 2014). Bu asli unsurlar dönemin günlük yaşamından ayrılmaz birer parça olmakla beraber toplum bilincini canlı tutma işlevini de üstlenmiştir. Günümüzde de Türkiye’de şirket sahibi ailelerin vakıflarının olduğunu görmekteyiz. Bu doğrultuda şirket sahibi ailelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini kurmuş oldukları vakıflar aracılığıyla ifa ettiğini söyleyebiliriz.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı modern anlamda daha önce de değindiğimiz üzere 1953 yılında Howard Bowen’in yazmış olduğu “*İş Adamlarının Sosyal Sorumlulukları*” (Social Responsibilities of Businessman) adlı kitapla birlikte başlamıştır (Kavut, 2010: 5).

İzleyen senelerde Ekonomik Gelişim Komisyonu (Committee for Economic Development) 1971 senesinde “*Kurumların Sosyal Sorumlulukları*” (Social Responsibilities of Business Corporations) adlı kitabı yayımlayarak, örgütlerin sosyal sorumluluk sahibi olmaları gerektiğine vurgu yapmıştır (Cultures, 2005: 11). İlk kez kurumsal anlamda sosyal sorumluluğa vurgu yapan bu kitapla birlikte kurumların o dönemde sosyal sorumluluk kavramına ilgisinin arttığını söyleyebiliriz.

1980’li yıllardan sonra, kurumsal sosyal sorumluluk kavramı paydaş, kurumsal iletişim, kurum etiği, kurumsal hayırseverlik ve kurumsal vatandaşlık gibi kavramlarla ilişkilendirilmiştir. Literatüre dahil olan bu yeni kavramlar ile birlikte sosyal sorumluluk olgusu anlam kazanarak güçlenmiştir. Ülkemizde ise, şirketler 1990’lı yıllarda sorumluluk bilinci yüksek algısı oluşturmak adına toplum kanaatini hedeflemiştir (www.kssd.org, 2008). Bu doğrultuda şirketlerin bu dönemlerde sosyal sorumluluk projeleri ve faaliyetlerine önem verdiği görülmektedir.

2000’li yıllarda, Birleşmiş Milletler (BM) öncülüğünde imzalanan “Küresel İşbirliği Anlaşması” önemli bir gelişmedir (Özalp vd., 2008: 73). Bu anlaşma dünya kurumlarının sürdürülebilirliği sağlaması, sosyal sorumluluk bilincinin geliştirilmesi ve usulsüzlükler

karşısında mücadelenin temini kapsamında örgütlenme amacıyla oluşturulan Birleşmiş Milletler aktidir. Bir yaptırma tabi olmayan bu sözleşmede; insan haklarının korunması, çevreye karşı duyarlılık ve usulsüzlüklere yönelik mücadelenin sağlanması noktalarında eş güdümlü ve ortak bir hareketin sağlanması hedeflenmiştir.

Günümüzde hızla artan globalleşme ile birlikte kurumların bazı zorluklarla karşı karşıya kalması kuvvetle muhtemeldir. Bu sebepten kurumları rekabetçi bir ortamda birbirinden ayıran temel unsurların önemi ihmal edilmemesi gereken bir gerçektir. Şüphesiz sosyal sorumluluk, örgüt etiği gibi kavramlar da bu temel unsurların arasındadır. Ürün ve hizmet kalitesinin artık tek başına yeterli olmadığı bir dünyada sosyal sorumluluğun önemi ve farkındalığı gün geçtikçe artmaktadır.

### 2.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yaklaşımları

Kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımları Klasik Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı ve Modern Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı olmak üzere ikiye ayrılır (Moir, 2001: 17):

*Klasik (Geleneksel) Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı* veya diğer ismiyle Friedman yaklaşımı, Milton Friedman'ın kâr ve piyasa odaklı maksimizasyonu ile birlikte halkın refah düzeyinin kendiliğinden karşılanacağını belirten yaklaşımdır (Top ve Öner, 2008: 103). Klasik yaklaşımdaki temel gaye şirket yöneticilerinin ve çalışanlarının kurum paydaşlarına şirketin kârlılığının devamını ve sürdürülebilirliğini sağlama görevini yerine getirdiklerini hissettirmeleridir. Friedman burada kurum liderinin sosyal sorumluluğunun direkt olarak topluma olmadığını, iç paydaşların menfaatlerinin korunmasına yönelik olduğunu belirtmiştir. İç paydaş menfaatlerinin kollanmasıyla şirket kârı ve prestiji artacak bunun topluma yansımaları ise refah düzeyiyle olacaktır, görüşü hakimdir.

*Modern Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı*, klasik modelin eksik yönlerini tamamlamaya yönelik ortaya çıkmıştır ve bu yaklaşımda etkileşimli çevre esastır (Hack vd., 2014: 48). Klasik yaklaşımın merkeze aldığı kâr ve piyasa maksimizasyonuna karşın şirketlerin müşterilerine, personele ve topluma karşı sorumlu olması gerektiği üzerinde durmuştur. Klasik yaklaşımda iç paydaşlar önemli bir unsurken modern yaklaşımda müşteriler esastır. Günümüz için de şirketler ve örgütler modern sosyal sorumluluk yaklaşımını benimseyerek emsalleri karşısında sivrilmeyi hedeflemektedir. İç ve dış çevreyi birbirinden soyutlama yoluna gitmeden bir bütünün parçaları olarak ele alan ve bu doğrultuda faaliyetlerde bulunup politikalar belirleyen



kurumların sürdürülebilirliği sağlama konusunda rakiplerine karşı daha avantajlı olacağı bir gerçektir.

### 3. İtibar Kavramı ve Kurumlar Açısından Önemi

İster ticari ister yönetsel anlamda kâr gütmeyen bir olgu olarak itibar, kurumlar için her dönem büyük bir öneme sahiptir. Kurumlar amaçlarına ulaşmak için, rekabetçiliği ve itibar düzeyini koruma yükümlülüğü altındadır. İyi bir itibar, kurumların işleyişinde, karar alma mekanizmalarında ve örgüt adına birçok hususta paydaşlara güven aşılır. Kurumlar zor dönemlerden geçerken dahi, itibar sürdürülmesi gereken önemli bir olgudur.

*İtibar* kelimesi ‘saygı duyulma’, ‘iyi düşünülme’, ‘vaatlerde bulunma ve yerine getirme’ anlamında kullanılır ve genellikle olumlu yönde anlam ihtiva eden bir kavramdır (Argenti ve Druckenmiller, 2004: 368). Her ne kadar olumlu anlama sahip bir kavram olsa da negatif yönü de mevcuttur. Saygınlık ya da itibar tanımlamaları şans eseri meydana gelmedikleri gibi sayısız unsurun toplamı sonucu zaman içerisinde ortaya çıkan olgulardır.

Liderlik, yönetim ve kurumsal işleyişle doğrudan ilgili olup örgütlerin sürdürülebilirliği açısından üzerinde durulması gereken anahtar faktörlerin başında gelmektedir. Ürün ve hizmet kalitesi, kriz dönemlerinden kurtulma şekli veya çabası, paydaşlarla ilişkiler örgütlerin itibarını şekillendiren kavramlardır (Wartick, 2002: 384). Ayrıca iletişim ağı ve geribildirim mekanizmaları da kurumların itibarıyla yakından bağlantılıdır. Müşteri memnuniyeti, yenilikçilik, topluma ve çevreye karşı duyarlı olma, insanları kurulaşa çekme ve kuruluşa tutma, güçlü bir iletişim ağı, yönetim ve şirket şeffaflığı, yeni ürün geliştirme, kurumsal kaynakların etkin kullanımı gibi daha sayılabilecek birçok kavram itibar düzeyiyle ilişkilidir.

*Kurumsal itibar* ise sözlük tanımıyla, bireylere odaklanmanın yanında onlara kurumla ilgili güçlü göstergeler sunmaya çalışan bireylerin algılarını hedef alan bir kavramdır (Black ve Carnes, 2000: 33). Bu tanımdan hareketle itibarı, bir kuruma yönelik her türlü algının bütünü ve toplamı şeklinde tanımlayabiliriz. “Çoklu öğelerin kolektif temsili” ve “şirketin zaman içerisinde inşa ettiği algı” tanımlamaları da mevcuttur. Ayrıca organizasyonların kimliği, performansı ve diğer unsurlara karşı davranış şekliyle de bağlantılı olduğunu söylemek mümkündür (Fombrun, 2000: 13). İmaj ve kimlik kavramlarıyla yakından ilişkili olup bu iki kavramın sentezi diyebileceğimiz itibar günümüzde gittikçe önem kazanmaktadır. Dürüstlük, güvenilir olma, sorumlu olma gibi kavramların kuruma kattığı değerler dolaylı olarak itibarı da etkilemekte ve bu ilkeleri gözetilen kurumların daha itibarlı oldukları görülmektedir.

Kurumsal itibar ayrıca toplumsal itibar ve kurum içi itibar şeklinde de incelenebilmektedir (Castro vd., 2006: 362). Kurum içi itibar, kurum ya da paydaşları içeren işlevsel faaliyetler doğrultusunda müşteri, tedarikçi, lider ve personel gibi süreç unsurlarını kapsamaktadır. Toplumsal itibar ise işlevsel faaliyetlere kurum içi itibar sürecindeki unsurlar kadar yakınlık bağı bulunmayan, toplum, yatırımcı ve diğer paydaş izlenimleri olarak düşünülebilir. Uzun vadede kurum itibarını geliştirmek için nitelikli personel temini ve iyileştirilmesi, ileriye dönük yatırımlar, yenilikçilik, kurum varlıkları, yönetsel yeterlilik gibi unsurların yanında kurumsal sosyal sorumluluğa sahip olmak en önemli temel unsurlardan biri olarak göze çarpmaktadır (Walsh ve Beatty, 2007: 133).

Günümüzde kurumların itibar edinim süreçlerinde bireyler, kurumları sadece iktisadi faaliyetleriyle değil bir bütünlük içerisinde toplumdaki rolü ile değerlendirme eğilimindedir. Ürün veya hizmetten faydalanma ya da faydalanmama tercihleri ekonomik endişelerin dışında ahlaki tutum ve sosyal sorumluluğa doğru kaymıştır. Toplumun hızla bilinç kazanması ile birlikte kurumsal itibar kavramı daha fazla anlam kazanmış ve önemini artırmıştır. Kurumlar açısından iyi bir itibara sahip olmak planlı ve akılcı politikaları gerektirir. Bu durum aynı zamanda kurumların olası krizler karşısında daha sağlam bir duruş sergilemesine katkıda bulunmaktadır. Ayrıca iyi bir itibara sahip olan kurumların yaşamış olduğu aksilikler toplum nezdinde daha ılımlı karşılanmaktadır. Bununla beraber yaşanan bazı aksilikler kurumlar adına itibarlarını geliştirmek için birer fırsat dahi olabilir. Örneğin, itibarlı bir kurumun satın alma sürecinde müşterisine yansıtılmış olduğu bir mağduriyet, telafi boyutu ve geri bildirim hızıyla iyi yönetilirse müşterinin kurum hakkındaki izlenimi daha da olumlu bir seviyeye yükselebilir.

Kurumsal anlamda veya bireysel olarak iyi bir itibarı elinde bulundurmanın birçok getirisi vardır. Kuvvetli bir itibara sahip kurumlar veya bireyler, rakiplerine oranla daha çok tolerans sahibidirler (Acar, 2012: 13). Bu toleransı kazanmak aşamalı bir süreci beraberinde getirmekle beraber bu sürecin doğru yönetilmesi de kurumlar açısından oldukça önemlidir. İtibarın yönetilmesindeki en önemli işlev ise liderlere ve yöneticilere düşmektedir. Şirketler dünyasında itibar, örgütlerin ana elementi ve asli önem derecesi olarak görülür. Kurumlar itibarlarını sürdürmek ya da geliştirmek adına birçok unsur üzerinde yoğunlaşma mecburiyetindedirler.

### 3.1. Kurumsal İtibar ile İlgili Temel Kavramlar

*Kurumsal kimlik*, örgütün kendini nasıl gördüğüyle ve iç paydaşlar arasında nasıl yorumlandığıyla ilgilidir (Karatepe, 2008: 82). Kurum kimliği, kurumun özellikleri, insanları, ürünleri-hizmetleri ve sembolleri toplamıdır denilebilir. Aynı zamanda personelin nasıl bir kurumda çalıştığına bilincinde hareket etmesi bu doğrultuda fikir beyan etmesi açısından da son derece önemli bir unsurdur.

*Kurumsal imaj*, kurumsal kimlikte yapılan “iç paydaşların algısı” tanımının aksine kurumsal imaj dış paydaşların yorumlarından oluşur (Kitchen ve Laurence, 2003: 106). Fakat yine de güçlü bir kurumsal imaj için iç paydaşların çabası önemli gerekliliklerin başında gelmektedir. Kurum kimliğinin bilincinde olup bu yönde hareket eden iç paydaşlar dolaylı olarak kurumsal imajın oluşturulmasına da katkı sağlamaktadırlar.

*Kurumsal marka*, örgütlerin emsallerinden ayrılmasını sağlamanın yanında insanlara ürün ve hizmet sunuş ismini ileten ve kurumsal değeri temsil eden bir kavramdır (Lancaster, 2001: 5). Marka, kurum adına değer temsil eden gayri maddi bir olgudur ve itibarı doğrudan etkiler.

*Kurumsal iletişim*, itibarın geliştirilmesi ve korunmasında hayati öneme sahip unsurların başında gelmektedir. İyi bir itibara sahip olmak içsel ve dışsal olmak üzere sayısız iletişim ögesine bağlıdır. Bu doğrultuda olumlu bir itibar için iletişim ağlarının düzgün bir şekilde yönetilmesi kaçınılmazdır (Wakefield, 2000: 59). Karşılıklı faydayı maksimize etmede kilit bir rol oynayan iletişim, kurumsal itibara olumlu yönde katkı sağlayan unsurlardandır.

### 3.2. Kurumsal İtibarın Geliştirilmesi

Kurumlar itibarı ya da saygınlığı yavaş ve aşamalı bir şekilde kazanırlar. İtibarın geliştirilmesinde ise en önemli işlev liderlere ve yöneticilere düşmektedir. Tarih boyunca bireyler, liderlerinin ve yöneticilerinin dürüst olmadığı kurumları negatif bağlamda değerlendirmiştir. Şüphesiz ki kurumlar ve örgütler açısından itibarı kaybetmek organizasyon için para kaybetmekten çok daha büyük bir felakettir. Bu sebeptendir ki kurum itibarını koruma ve geliştirme konusunda örgüt liderlerine ve yöneticilerine büyük iş düşmektedir.

Wheeler (2001: 41) kurumsal saygınlığı pozitif bağlamda geliştirmek için liderlerin 6 ögeye ihtiyacı olduğundan bahseder;

- Lider ürün ve hizmet konusunda takıntılı olmalıdır. Hiçbir şey insanları etkilemede üstün kalitede bir ürün veya hizmet kadar etkili olamaz. Nitelikli mal ve hizmet üreten kurumlar itibar kazanma konusunda rakiplerine kıyasla daha avantajlı durumdadırlar.
- Lider gerek çalışanlarına gerekse müşterilerine güven vermelidir. Bu bağlamda güveni hak etmek liderin öncelikli görevlerindedir.
- Lider ulaşılabilir olmalıdır. Orta kademe yöneticiler veya danışmanların arkasına saklanmadan iletişime ve etkileşime daima hazır olan liderlerin daha başarılı olması muhtemeldir. Çalışan, müşteri, tedarikçi üçlüsünde aktif bir köprü görevi rolünü üstlenmek iyi liderin temel görevlerindedir.
- Lider hatalarını dile getirmelidir. Hatalardan ders çıkarıp bu doğrultuda önlem alan yöneticiler diğerlerine kıyasla daha fazla başarılıdır.
- Lider bireylerin ve toplumun ilgi alanlarını takip etmelidir. CEO ve şirketler kendilerini ilgilendirmese dahi çevresel faktörleri ve insan tercihlerini takip etmeli bu yönde politikalar belirlemelidir.
- Lider iyi bir hitabet için çaba sarfetmelidir. Çoğu insan iş hayatının sıkıcı olduğunu düşünür. Bu sebeple üstün bir hitabetle insanlara ve personele iş hayatının eğlenceli olabileceği algısını oluşturmak konusunda yöneticilere büyük iş düşmektedir.

Günümüzde toplumun kurumlara bakış açısı liderlerin ve yöneticilerin ne derece dürüst olduklarıyla da yakından ilgilidir. Dürüst olmayan veya topluma karşı herhangi bir sorumluluk hissetmeyen liderler temsil ettikleri kurum itibarını negatif bağlamda etkilemektedirler.

Kurumlar açısından itibarı geliştirmenin bazı dışsal öğeleri de mevcuttur. Birtakım göstergeler veya simgelerle bireyler üzerinde olumlu izlenim oluşturmak mümkündür (Roberts ve Dowling, 2002: 27). Bina veya ofis giriş kapısı, çevre temizliği-düzeni, kuruma girildiği andan itibaren danışma personelinin ilgisi ve yaklaşımı, liderin makam odası veya kartviziti, hatta dekorda kullanılan renklerin uyumu genel kapsamda kurum kimliği ve imajı ile ilişkili olmasına karşın uzun dönemde kurumsal itibarla da ilişkilidir.

Bu dışsal unsurların yanında iletişim kanallarının doğru ve aktif olarak kullanılması da kurumlar açısından son derece önemlidir (Goodman, 1994: 11). Kurum personeli açısından, iletişim halindeyken etkileyici bir duruş, göz temasının sağlanması, jest ve mimikler, konuşma üslubu, açık ve öz bir anlatımda bulunmak, argo sözcüklerden kaçınmak, konuşma hızının ve ses tonunun doğru ayarlanması, sözcüklerin ağızdan tane tane çıkması gibi birçok unsur, kurum hakkında bireylere fikir verir ve bu kısa vadede kurum imajına uzun vade de ise kurum itibarına

olumlu veya olumsuz anlamda yansır. Anlaşılacağı üzere kurumların ve bireylerin diğer birey ya da gruplar üzerindeki tesirleri hem içsel hem de dışsal olmak üzere sayısız ögeye bağlıdır. Tüm bu toplu unsurların zaman içerisindeki toplam değeri ise kurumsal itibarı oluşturmaktadır.

### **3.3. Kurumsal İtibarın Ölçülmesi**

Kurumsal itibarın geliştirilmesine yönelik bütün bu unsurların başarılı olup olmadığının tespiti kurumsal itibarın ölçülmesiyle mümkündür. Kurumların itibarı geliştirme amaçlarına ulaşp ulaşmadığı veya hangi noktada olduklarını görmeleri açısından düzenli ölçümler gereklidir. Bu ölçüm kamuoyu yoklamaları ve anketleri, bilgisayar destekli araştırmalar, itibar enstitüleri veya endeksleri gibi birçok yolla gerçekleştirilebilir.

Hon ve Grunig kurumsal itibarın ölçülmesinde sayısız unsur olduğunu belirtmiştir. Bu unsurlar sırasıyla; kurum içerisindeki yönetsel kalite, üretilen ürün ve hizmet kalitesi, kurumsal vizyon ve liderlik, müşteri memnuniyetinin temini ve geribildirimi, kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler, kurum çalışanların niteliği, finansal güvence, topluma ve çevreye karşı duyarlı olma, insanları kuruluşa çekme ve kuruluşa tutma, iç ve dış paydaşlara değer katma, uluslararası pazarlara giriş ve pazarlama entegrasyonu, kurumsal kaynakların etkili kullanımı, örgütte şeffaflık, bilişim ve teknik yatırım, kurum çalışanlarının niteliğini geliştirme, rekabette etik davranma, yeni ürün geliştirme ve Ar-Ge çalışmaları, olası krizlerden kurtulma şekli, aksilikler karşısında telafi mekanizmasının mevcudiyeti, müşteri mağduriyetlerinin minimal seviyelerde tutulmasıdır (Hon ve Grunig, 1999: 27).

Günümüzde çoğu kurum, kurumsal itibarını doğru paradigmaları uygulayarak ölçmese de bu kriterleri çoğaltıp çeşitlendirmek mümkündür. Ayrıca uluslararası platformdaki birçok derginin kurumsal itibarın ölçülmesi adına kriterler sıraladığı da görülmektedir.

### **4. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Kurum İtibarına Etkisi**

Bu başlık altında bahsedilen kurumsal sosyal sorumluluk, Carroll'ın sosyal sorumluluk piramidindeki kurumsal vatandaş olma ve toplum takdirini kazanma gibi konuları kapsamına alan gönüllülük esaslı sosyal sorumluluklar olmakla birlikte son yıllarda bireylerin ve toplumun kurumlara bakış açısının ahlaki kapsama doğru kaydığı görülmektedir. Müşteriler kurumların ürettiği hizmetlerden faydalanırken bu hizmet unsurlarının niteliğinin yanı sıra kişisel ve hissi deneyimlerine dayanarak tercihte bulunmaktadırlar (Van de Ven, 2008: 341). Haliyle kurumlar, topluma veya hedef kitlelerine karşı olumlu bir itibara sahip oldukları izlenimi yansıtmak ve

rakipleri arasında öne geçmek adına kurumsal sosyal sorumluluğa sahip birer kurumsal vatandaş olduklarını kanıtlama eğilimindedirler. Ayrıca kurumlar açısından güvenilirlik ve iyi bir itibara sahip olmanın önemi gün geçtikçe artmaktadır. Bu süreçte kurumlar iyi bir itibar izlenimi sağlamak adına topluma kimliklerini, benliklerini sunarken ürün ve hizmetten faydalanan gruplar ise daha bilinçli ve duyarlı oldukları mesajını vermektedir. Sosyal sorumluluğa önem verip bunu çeşitli faaliyetler ile destekleyen kurumlar itibar kazanmakta ve toplum tarafından takdirle karşılanarak değer kazanmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk bu bağlamda itibar oluşturma ve itibarı geliştirme fonksiyonunu yerine getiren önemli bir araçtır. Günümüzde herhangi bir gıda şirketinin ürettiği ürünlerde yapay katkı maddelerini kullanmadığını beyan etmesi dahi tüketiciler tarafından sempati ve takdirle karşılanabilmektedir.

Kurumlar içinde yaşadıkları toplumun birer parçası olduğundan ötürü, her türlü işlev ve faaliyetlerinde toplum yararını gözetmeleri, kurum itibarına da olumlu yönde yansiyacaktır. Toplumsal fayda sağlama ya da iktisadi başarı, hizmetten yararlananların sadakati, personel niteliği gibi faydalara ek olarak kurumsal itibarın geliştirilmesi, sosyal sorumluluk bilincine sahip olan kurumlara önemli katkılar sağlamaktadır. Topluma fayda sağlama amacıyla gerçekleştirilen sosyal projeler sayesinde kurumlar gayri-maddi bir boyut kazanmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk ile kurumsal itibar bütünleşmesi sonucu ortaya çıkan fayda, örgütler için sürdürülebilirliği de olumlu anlamda etkilemektedir. Ayrıca kurumsal itibarı ahlaki ve sosyal sorumluluk faaliyetleriyle desteklemek, kurum değerini toplum nezdinde artırmaktadır. Gerek kamu kurumları gerekse de özel sektör kurumlarının bu kavramlara önem vermemesi durumunda sürdürülebilirliği sağlamada problemler yaşaması muhtemeldir.

Günümüzde bilişim ağının geniş bir yelpazeye ulaşması ve teknolojik gelişmelerle birlikte bilgiye ulaşmak kolaylaşmıştır. Bu durumun yansıması ise daha bilinçli ve bilgi seviyesi artmış bir toplumdur. Kurumlar, sosyal sorumluluk faaliyetleri ile toplumla uzlaşma ve farkındalık oluşturma eğilimindedir. Farkındalık oluşturma aynı zamanda kurumsal itibara da hizmet ettiğini söylemek mümkündür.

Kurumlar, toplumsal sıkıntılar karşısında duyarlı birer kurumsal vatandaş olduklarını, hukuki çerçeveden ayrılmadıklarını ve ahlaki unsurlara önem verdiklerini topluma net bir şekilde iletirerek itibarlarını geliştirebilmektedirler. Kurumsal itibar sürdürülebilirlik ile yakından ilişkilidir, kurumsal sürdürülebilirlik ise hem sosyal hem de ekonomik bağlamda mümkündür.

Haliyle kurumlar, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirliği sağlayabilmek adına kurumsal itibara önem vermelidir.

Kurumsal itibar, kurumun bütün iç paydaşlarının çabasıyla elde edilebilecek bir kavramdır. Bu doğrultuda kurumsal itibarın oluşmasında sayısız unsur rol oynamaktadır. Bu açıdan, kurumların sahip oldukları sosyal sorumluluk anlayış ve uygulamaları itibarı sürdürme ve geliştirmede en önemli faktörlerin başında gelmektedir. Günümüzde yalnızca iktisadi başarı kurumlar adına iyi bir itibara sahip olmak için yeterli olmayıp, bireyler kurumların toplumsal problemlere yönelik faaliyet ve projelerini takip etmekte ya da sorgulamaktadır. Kurumun ürettiği mal ve hizmet süreçlerinde ne derece duyarlı ve sorumlu olup olmadığı, hatta personeline karşı muamelesi dahi toplum tarafından değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, toplumun kuruma yönelik algı ve tutumuyla oluşan itibar, toplumsal beklentilerin kurumlar tarafından ne denli yerine getirilip getirilmediği ile şekillenmektedir.

Kurumlar da kişiler gibi topluma verdiği vaatleri yerine getirdiği ve toplum sorunlarına karşı bilinçli olduğu sürece itibar elde edebilmektedir. Topluma olan sorumluluklarının bilincinde ve sorumlu faaliyetlerde bulunarak projeler gerçekleştiren kurumların rakiplerine kıyasla daha itibarlı görüldükleri çeşitli araştırmalar neticesinde ortaya çıkmıştır (Samast, 2014: 3). Araştırmaların sıklığı ve kapsamı arttıkça kurumların itibar ölçüm unsurlarına verdiği önemin arttığı gözlenmektedir. Ayrıca kurumsal itibarın ölçülmesi üzerine çalışmalar yapan şirketlerin anket ve araştırma sonuçları doğrultusunda ilk sıralarda yer alan kurumların sosyal sorumluluk faaliyetlerinde de aktif olduğu ve yatırımlar yaptığı-görülmektedir. Araştırma sonuçlarından hareketle özellikle kurumsal rekabetin yüksek olduğu sektörlerde kurumsal itibar elde etmenin ve sosyal sorumluluk gibi itibarı etkileyen kavramların önem kazandığı görülmektedir (www.tie.com.tr, 2016). Bu doğrultuda anlaşılmaktadır ki, kurumlar topluma sağladıkları faydalarla değer kazanabilmektedir.

Çalışmada daha öncede bahsedildiği üzere kurumsal itibarın kazanılması çoklu unsurların toplamı sonucu ortaya çıkan bir durumdur. Bu bağlamda kurumsal sosyal sorumluluk, itibarın kazanılması adına önemli yapı taşı olup, kurum itibarı için gözden kaçırılmaması gereken temel bir kavramdır. Toplumun iyileştirilmesi veya doğanın korunmasına yönelik faaliyetleri gönüllülük esasıyla yerine getiren kurumlar dolaylı olarak itibarlarını da geliştirmektedir. Yine son yıllarda görülmüştür ki; sosyal sorumluluk projelerine ağırlık veren kurumların, bunu kamuoyuyla paylaşması bir kurum politikası gereği olarak düşünülmekte ve

kısa vadede kurum imajını uzun vadede ise mevcut itibarı geliştirme kapsamında değerlendirilmektedir.

Bu süreçte kurum liderleri ise proje ve faaliyetlerin sonuç odaklı ve şeffaf bir şekilde yürütüldüğünü beyan ederek toplum algısını hedeflemektedir. Diğer yandan toplum gün geçtikçe daha da bilinçli bireylerden oluşmakta ve doğaya, çevreye, insan sağlığına, ahlaki değerlere karşı hassas bir tutum sergileyerek kurumların bu öğelere ne denli saygılı olup olmadığını gözlemleyip kurumlara yönelik kanaatlerde bulunmaktadır. Kurumların sosyal sorumluluk bilincinde hareket etmesiyle elde ettikleri tercih edilme ölçüğü sundukları ürünün niteliğiyle dahi yarışır hale gelmiştir. Birey tercihleri ise ucuz-pahalıdan, sorumlu-sorumsuzu doğru kaymıştır.

Kurumlar ve örgütler rakiplerinden farklı olduklarını tüketicilere hissettirmek adına onları ahlaki ve duygusal boyutta etkilemeye çalışmaktadırlar. Hizmetten faydalananlara ya da müşterilere verilmek istenen “biz buyuz” mesajıdır (Özdemir, 2009: 64). Birey ve grupların ahlaki unsurlara bu denli önem verdiği günümüzde, kurumların pozitif bir itibara sahip olması için kurumsal sosyal sorumluluğa sahip olması kaçınılmazdır. Bu durumu çeşitli sosyal faaliyetlerle desteklemek kurum itibarını geliştirecek anahtar faktörlerin başında gelmektedir. Ayrıca bu süreçleri doğru yönetmek örgütlere iktisadi kazanım açısından da ciddi getiriler sağlamaktadır. Bu nedenle, günümüzde kurumlar sosyal sorumluluk kavramına gittikçe daha da fazla önem vermektedir. İş etiği, ahlaki denetim, kurumsal vatandaşlık gibi birçok kavram da bu bağlamda ortaya çıkmıştır (Balabanis vd., 1998: 43).

Kurumların tüm bu çabalarının yanında örgütlerin hayata geçirdikleri sosyal sorumluluk faaliyetlerinde içten olması da beklenmektedir. İçten olmayan veya aldatmaya yönelik yapılan faaliyetler toplum tarafından fark edildiği zaman bunun geribildirimini kurumlar adına maddi kayıptan çok daha büyük bir kayıp olan itibarsızlaşma ile sonuçlanabilir. Örnek vermek gerekirse, çevreyi koruma ve doğaya saygı kapsamında, sosyal sorumluluk projesi yürüten herhangi bir üretici firmanın yapılan araştırmalar sonucunda üretim esnasında ortaya çıkan atıklarını doğaya bıraktığının tespit edilmesi bu firma adına hem bir utanç hem de onarılması mümkün olmayan bir itibar kaybı olacaktır. Çevre ve sağlık sosyal sorumluluğun kurum dışı paydaşları arasında yer almakla birlikte, günümüzde müşterilerin hassas olduğu konuların başında gelmektedir.



Milton Friedman kurumların yalnızca bir adet sosyal sorumluluğu olduğunu belirterek, bunun kurumların dürüst, şeffaf ve rekabete elverişli tutum sergileyerek, bu kaidelere göre iktisadi faaliyetlerini sürdürmesinden geçtiğini savunmuştur (Friedman, 1962: 133). Friedman bu yaklaşımında sosyal sorumluluğu rakip kurumların rekabet ortamında etik değerlere bağlı kalmasıyla sınırlandırmıştır. Fakat günümüzdeki anlayış, kurumları iç ve dış paydaşları ile birlikte ele almaktadır.

Sosyal sorumluluğa sahip kamu kurumları toplum takdirini kazanma ile manevi bir değer elde ederken, özel sektör kurumları itibarlarını geliştirmenin yanında buna bağlı olarak bazı kazanımlar da elde etmektedirler. Örneğin; yeni piyasalara katılma, tüketici bağlılığı ve birçok yatırımdan vergi indirim gibi getiriler özel sektör kurumlarının sosyal sorumluluk bilincine sahip olmasıyla veya bu konudaki faaliyetleriyle değerlendirilmektedir (Mohr vd., 2005: 125).

Ülkemizde kamudaki sosyal sorumluluk faaliyetleri çoğunlukla ilgili bakanlık olan Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı önderliğinde yapılırken, Gıda Tarım ve Hayvancılık, Bilim-Sanayi ve Teknoloji Bakanlıklarının da faaliyetleri olduğunu görülmektedir (www.iye.org.tr, 2012). Fakat yine görülmektedir ki kamu kurumlarına yönelik itibar ölçüm araştırmaları mevcut değildir.

Hindistan ve Litvanya gibi yabancı ülkelere baktığımızda ise kamu kurumlarının sosyal sorumluluk projelerine katılımı ve harcamaları doğrultusunda itibar ölçüm araştırmalarının yapılmaktadır. Örneğin, Hindistan hükümeti bünyesinde kurulmuş olan Petrol ve Doğal Gaz Kurumu (ONGC) 2013 yılında sosyal sorumluluk projelerine en fazla harcama yapan kamu kurumu iken aynı yılın sonunda yapılan itibar ölçüm araştırmasında ülkedeki kamu kurumları arasında zirvede yer almıştır (Gupta ve Arora, 2014: 5).

Ayrıca özel sektör kurumlarının sosyal sorumluluk harcamalarıyla itibar elde etmesinin yanında, nihai amacının ekonomik getiri sağlamak olduğunu söyleyebiliriz. Buna karşın bir kamu kurumu için sosyal sorumluluğa sahip olmak iktisadi hedeflerinden tamamen vazgeçmesi veya daha az bir ekonomik getiriyi amaçladığı şeklinde yorumlanabilir. Ancak bu yönde faaliyetler gerçekleştiren kamu kurumları göz önüne alındığında bu algının yanlış olduğunu söyleyebiliriz. Örneğin, Hindistan hükümeti bünyesindeki Hindistan Kömür Kurumunun 2013 yılında yapmış olduğu sosyal sorumluluk harcamalarına paralel olarak kârlılığını ve büyüme oranını bir önceki yıla göre ciddi oranda artırdığı görülmüştür (www.business-standard.com,

2014). Örnekten hareketle bu uygulamalara önem veren kamu kurumlarının iktisadi anlamda da başarılı olduğunu ve yapılan bütün bu araştırmalar doğrultusunda sosyal sorumluluk faaliyetleriyle itibar ilişkisinin özel sektör kurumlarını kapsadığı gibi kamu kurumlarını da kapsadığını söyleyebiliriz.

## 5. Sonuç

Genel bir kural olarak hayat bazı sorumluluklar almayı gerektirir. Alınan sorumluluklar ise başarıyı ve saygınlığı beraberinde getirir. Bu bağlamda kurumlar için iyi bir itibara sahip olmak sadece hizmet ya da kaliteli mal üretmek değildir. Kurumlar hizmet ya da mal üretmenin yanında toplumun ve doğanın birer dostu olduklarını, gerçekleştirdikleri faaliyetlerle toplumun algısına sunmak zorundadırlar. Bunun yanında bireyler olarak, içinde bulunduğumuz dünyanın daha yaşanabilir bir yer olması için insanların birbirine karşı sorumlulukları olduğunu bilincinde olması gerekmektedir. Benzer şekilde kurumlar da birer kurumsal vatandaş olarak toplumla bağ kurup, empati yaparak sempati kazanabilmekte, varlıklarını ve itibarını bu şekilde sürdürebilmektedirler. Bu bağlamda sosyal sorumluluğun, kurumsal itibarını sürdürmek ve geliştirmek isteyen örgütler adına oldukça önemli bir temel yapı taşı olduğunu söylemek mümkündür.

Küreselleşen dünyada kurumların uluslararası platformda hem itibar, hem de iktisadi başarı sağlamaları ve farkındalık yaratmaları açısından bu değerlere önem vermesi inkâr edilemez bir gerçektir. Fakat bu değerleri önemsemeyen kurumlar hem itibarını hem de sürdürülebilirliklerini yitirmeye gidecek kadar olumsuz sonuçlarla karşılaşmaktadır. Sadece kurumsal sosyal sorumluluk kapsamına gönüllülük ve etik değerleri dahil eden ve bunu içten, samimi bir şekilde uygulayan kurumların pozitif bir saygınlığa sahip olacağı söylenebilir.

Örgütler açısından itibarı ve saygınlığı kaybetmenin kısa vadeli ekonomik kayıplardan çok daha tehlikeli olduğu bir yüzyılda itibarı korumanın ve geliştirmenin en önemli unsurlarından biri de kurumsal sosyal sorumluluktur. Bu bağlamda dünya çapındaki örnekler baktığımızda, kurumsal sosyal sorumluluk projelerine en çok yatırım yapan kurumların itibar sıralamalarında da zirveyi paylaştığını görmekteyiz. Örneğin, Google ve Apple şirketleri hem kurumsal sosyal sorumluluk harcamaları hem de kurumsal itibar sıralamalarında zirvede yer almaktadır (www.forbes.com, 2016). Aynı şekilde ülkemizde sosyal sorumluluk projelerine en fazla bütçe ayıran Koç Holding ve Turkcell şirketlerinin de ülke genelinde birbirinden bağımsız

gerçekleştirilen itibar ölçüm araştırmalarında, ilk sıralarda yer aldıkları görölmektedir (www.bik.gov.tr, 2016).

Kamu kurumları açısından Hindistan ve Litvanya örneklerinden hareketle sosyal sorumluluk bilincine sahip kamu kurumlarının da toplum tarafından daha fazla rağbet gördüğü ve daha saygın kabul edildiğini söyleyebiliriz. Ayrıca bu kurumların ilettikleri mesajlar toplum tarafından daha ikna edici olarak algılanmaktadır.

Ülkemizde, kamu kurumları sosyal sorumluluk çalışmalarının özel işletmelerle karşılaştırıldığında daha sınırlı olmasının yanında itibar ölçüm araştırmaları da özel sektör üzerinden yürütölmektedir. Bu bağlamda kamu kurumlarının topluma ve çevreye karşı duyarlı olması zorunluluğundan hareketle, ölkemizdeki kamu kurumlarına yönelik itibar ölçüm araştırmalarının yapılması, bu kurumlara toplum takdirini kazanma gayreti sağlayarak sosyal sorumluluk adına daha fazla faaliyetlerde bulunmalarını sağlayabilir.

Günümüzde kurumlara karşı oluşan kanı, kurumların iktisadi başarısından ziyade, itibar düzeyleriyle, insana, doğaya, topluma ne derece saygı duyup, onları ne derece önemsedikleriyle ölçölür hale gelmiştir. Bu doğrultuda kurumlar faaliyetlerini gerçekleştirip devam ettirirken toplumun çıkarlarını da gözetmek zorundadırlar. Toplum taleplerine karşı hassas olup, birer kurumsal vatandaş olarak topluma karşı sorumluluklarının bilinciyle hareket eden kurumlar aynı zamanda kurumsal itibarlarını da geliştirmektedirler.

Sonuç olarak buraya kadar anlatılanlar doğrultusunda, gerek konuya ilişkin literatür ve yapılmış araştırmalardan gerekse bu konudaki izlenim ve uygulamalardan elde edilen sonuçlardan anlaşılmaktadır ki; kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını başarıyla uygulayan ve bu yönde ciddi yatırımlar yapıp bunu topluma hissettirebilen kamu ve özel kurumları toplumun takdirini kazanarak kurumsal itibarını artırmaktadır. Bu durumda, kurumsal sosyal sorumluluk ile kurumsal itibar arasında pozitif ve doğrusal bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür.

#### **Kaynakça**

ACAR, Ertan (2012), İtibar Yönetimi, Karadeniz Kitap Ltd. şti, İstanbul.

AKTAN, Coşkun Can ve BÖRÜ, Deniz (2007), “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, AKTAN, Coşkun Can (Ed.), Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk, İgiad Yayınlar, İstanbul, ss. 11-37.

ARGENTI, Paul ve DRUCKENMILLER, Bob (2004), “Reputation and The Corporate Brand”, Corporate Reputation Review, Cilt: 6, Sayı: 4, ss. 368-374.

BALABANIS, George; PHILIPS, Hugh; LYALL, Jonathan (1998), "Corporate Social Responsibility and Economic Performance in The Top British Companies: Are They Linked?", *European Business Review*, Cilt: 98, Sayı: 1, ss.25-44.

BARON, David (2000), *Business Environment*, Prentice Hall, New Jersey.

BASU, Kunal ve PALAZZO, Guido (2008), "Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking", *Academy of Management Review*, Cilt: 33, No: 1, ss. 122-136.

BLACK, Ervin, ve CARNES, Thomas (2000), "The Market Valuation of Corporate", *Corporate Reputation Review*, Cilt: 3, Sayı: 1, ss. 31-42.

BOWEN, Howard (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, University of New York Press, New York.

CARROLL, Archie (1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, Sayı: 39 ss. 39-48.

CASTRO, Gregorio Martin de; LOPEZ, Jose Emilio Navas; SAEZ, Pedro Lopez (2006), "Business and Social Reputation: Exploring the Concept and Main Dimensions of Corporate Reputation", *Journal of Business Ethics*, Cilt: 63, Sayı: 63, ss. 361-370.

COMMISSION of Europe Communities (2001), *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/greenpaper.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper.htm), Erişim Tarihi: 13.06.2017.

CULTURES Center for Ethical Business (2005), *Corporate Social Responsibility*, [http://www.cebcglobal.org/wp-content/uploads/2015/02/CSR-The\\_Shape\\_of\\_a\\_History.pdf](http://www.cebcglobal.org/wp-content/uploads/2015/02/CSR-The_Shape_of_a_History.pdf), Erişim Tarihi: 10.06.2017.

DENEÇLİ, Sevda (2015), "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Marka Farkındalığına Etkisi", *Gazi Üniversitesi İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, Sayı: 40, ss. 316-328.

FOMBRUN, Charles (2000), "The Value to be Found in Corporate Reputation", *London Financial Times Review*, Sayı: 2, ss. 2-28.

FREEMAN, Edward (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.

FRIEDMAN, Milton (1962), *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago.

GOODMAN, Micheal (1994), *Corporate Communication: Theory and Practice in Communication Practice*, New York: State University Press, New York.

GUPTA, Kalpeshkumar ve ARORA, Rachna (2014), *Corporate Social Responsibility in Public Sector Enterprises in India*, *International Conference on Corporate Governance: Contemporary Issues & Challenges in Dynamic Indian Economic Environment*, 14-15 March, Post Graduate Research Centre for Governance System Gujarat Technological University, Ahmedabad, ss. 1-21.

HACK, Lucy; KENYON, Alexandra; WOOD, Emma (2014), "A Critical Corporate Social Responsibility (CSR) Timeline: How Should It be Understood now?", *International Journal of Management Cases*, Cilt: 16, Sayı: 4, ss. 46-55.

HON, Linda ve GRUNIG, James (1999), *Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations*, Institute for Public Relations Press, Gainesville.

JOYNER, Brenda ve PAYNE, Dinah (2002), "Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, Cilt: 41, Sayı: 4, ss. 297-311.

KADIBEŞEGİL, Salim (2006), *İtibar Yönetimi, Kapital Medya Hizmetleri*, İstanbul.

KARATEPE, Selma (2008), "İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 23, ss. 77-97.

KAVUT, Lerzan (2010), “Kurumsal Yönetim, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Çevresel Raporlama: İmkb 100 Şirketlerinin Çevresel Açıklamalarının İncelenmesi”, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 66, ss. 1-36.

KERR, Gayle; JOHNSTON, Kim; BEATSON, Amanda (2008), “A Framework of Corporate Social Responsibility for Advertising Accountability: The Case of Australian Government Advertising Campaign” , Journal of Marketing Communications, Cilt: 14, Sayı: 2, ss. 155-159.

KITCHEN, Philip ve LAURENCE, Andrew (2003), “Corporate Reputation: An Eight-Country Analysis”, Corporate Reputation Review , Cilt: 6, Sayı: 2, ss. 103-117.

LANCESTER, Gilberth (2001), Global Campaigns and Communications, Kogan Page Press, London.

MATTEN, Dirk ve MOON, Jeremy (2008), “Implicit and Explicit CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility” , Academy of Management Review, Cilt: 33, No: 2, ss. 404-424.

MOHR, Lois; WEBB, Deborah; HARRIS, Katherine (2005), “Do Consumers Expect .Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior”, The Journal of Consumer Affairs , Cilt: 35, Sayı: 1, ss. 45-72.

MOIR, Lance (2001), “What Do We Mean By Corporate Social Responsibility?”, Corporate Governance Review, Cilt: 1, Sayı: 2, ss. 16-22.

ÖZALP, İnan; TONUS, Zümrüt; SARIKAYA, Muammer (2008), “İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamaları Üzerine Bir Araştırma”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi , Cilt: 8, Sayı: 1, ss. 69-84.

ÖZDEMİR, Hilal (2009), “Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Marka İmajına Etkisi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi , Cilt: 8, Sayı: 15, ss. 57-72.

ÖZKAZANÇ, Alev (2009), “Toplumsal Vatandaşlık ve Neo-Liberalizm Sorunu”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi , Cilt: 64, Sayı: 1, ss. 247-274.

ROBERTS, Peter ve DOWLING, Grahame (2002), “Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance”, Strategic Management Journal, Cilt: 23, Sayı: 12, ss. 1077-1093.

SAMAST, Orhan (2014), Kurumsal Sorumluluk ve İtibar Yönetimi, <http://www.iye.org.tr/basinda-iy/kurumsal-sorumluluk-ve-itibar-yonetimi> , Erişim Tarihi: 10.06.2017.

ŞİMŞEK, Birgül (1999), “Yöneticilerin Çalışanlarına Karşı Etik Sorumlulukları”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , Cilt: 1, Sayı: 3, ss. 72-80.

TABAK, Ruhi Selçuk (2013), Kurumsal İletişim, <http://fbemoodle.emu.edu.tr/pluginfile.php/11334/mod> , Erişim Tarihi: 10.06.2017.

TOP, Seyfi ve ÖNER, Akın (2008), “İşletme Perspektifinden Sosyal Sorumluluk Teorisinin İncelenmesi”, Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi , Cilt: 4, Sayı: 7, ss. 97-110.

TUSIAD (2009), Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği: Dünyada ve Türkiye’de İş Etiği ve Etik Yönetimi, [www.etik.gov.tr/dosyagoster.ashx?id=38&sayfaid=4](http://www.etik.gov.tr/dosyagoster.ashx?id=38&sayfaid=4) , Erişim Tarihi: 10.06.2017.

UZUN, Binnur (2010), Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projesi Olarak Gönül Köprüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

VAN DE VEN, Bert (2008), “An Ethical Framework for the Marketing of Corporate Social Responsibility” , Journal of Business Ethics, Cilt: 82, Sayı: 2, ss. 339-352.

WAKEFIELD, Richard (2000), “World Class Public Relations: A Model for Effective Public Relations in The Multinational”, Journal of Communication Management , Cilt: 5, Sayı: 1, ss. 59-71.

WALSH, Gianfranco ve BEATTY, Sharon (2007), “Customer-Based Corporate Reputation of A Service Firm: Scale Development and Validation” , Journal of the Academy of Marketing Science, Cilt: 35, Sayı: 1, ss. 127-143.

WARTICK, Steven (2002), “Measuring Corporate Reputation: Defination and Data” , Business Society Review, Cilt: 41, Sayı: 4, ss. 371-392.

WHEELER, Almon (2001), What Makes A Good Corporate Reputation? , Kogan Page Press, London.

www.bik.gov.tr (2016), Türkiye'nin En İtibarlı Markaları Belirlendi, <http://www.bik.gov.tr/turkiyenin-en-itibarli-markalari-belirlendi/>, Erişim Tarihi: 04.12.2017.

www.business-standard.com (2013), Listed Indian Puplic Firms Spend On CSR, [http://www.business-standard.com/article/companies/listed-indian-firms-to-spend-rs-8-100-cr-on-csr-in-fy13-113100600288\\_1.html](http://www.business-standard.com/article/companies/listed-indian-firms-to-spend-rs-8-100-cr-on-csr-in-fy13-113100600288_1.html), Erişim Tarihi: 04.12.2017.

www.csrquest.net (2004), A Historic Perspective of the Corporate Social Responsibility Movement, <http://www.csrquest.net/uploadfiles/1D.pdf>, Erişim Tarihi: 10.06.2017.

www.forbes.com (2016), The Companies With The Best CSR Reputations In The World In 2016, <https://www.forbes.com/sites/karstenstrauss/2016/09/15/the-companies-with-the-best-csr-reputations-in-the-world-in-2016/#4bf7c9327506>, Erişim Tarihi: 04.12.2017.

www.iye.org.tr (2012), Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu, [http://www.iye.org.tr/wp-content/uploads/2012/12/KSS\\_Degerlendirme\\_Raporu\\_2008.pdf](http://www.iye.org.tr/wp-content/uploads/2012/12/KSS_Degerlendirme_Raporu_2008.pdf), Erişim Tarihi: 04.12.2017.

www.kssd.org (2008), Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu, [http://kssd.org/site/dl/uploads/CSR\\_Report\\_in\\_Turkish.pdf](http://kssd.org/site/dl/uploads/CSR_Report_in_Turkish.pdf), Erişim Tarihi: 10.06.2017.

www.sosyalsorumluluk.org (2014), Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Türkiye’de Gelişimi, <http://www.sosyalsorumluluk.org/kurumsal-sosyal-sorumlulugun-turkiyede-gelisimi/>, Erişim Tarihi: 10.06.2017.

www.tie.com.tr (2016), Türkiye'nin En İtibarlı Kurum ve Markaları, <http://www.tie.com.tr/ana-sayfa/haberler/> , Erişim Tarihi: 28.11.2017.