KURUMSAL İLETİŞİM AÇISINDAN ŞİRKETLERİN SÜRDÜRÜLEBİLİR BAŞARISI VE İTİBAR İLİŞKİSİ: ARÇELİK ÖRNEĞİ

Filiz GÜLLER ÇAĞLAR

131158114

DOKTORA TEZİ

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Doktora Programı
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Gülseli Aygül ALAN

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Merkezi
Eylül, 2022

KURUMSAL İLETİŞİM AÇISINDAN ŞİRKETLERİN SÜRDÜRÜLEBİLİR BAŞARISI VE İTİBAR İLİŞKİSİ: ARÇELİK ÖRNEĞİ

Filiz GÜLLER ÇAĞLAR
131158114
ORCID: 0000-0002-6219-1282

DOKTORA TEZİ
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Doktora Programı
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Gülseli Aygül ALAN

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Merkezi
Eylül, 2022



JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli "Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge" ile bildirilen 6698 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli "Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge" ile bildirilen 6698 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

TEŞEKKÜR

Bir öğrenci için Doktora eğitim ve çalışma süresi boyunca hayatınızın süre gelen kısmında çok yönlü bakış açısı kazandırmayı, bağımsız araştırma yapabilmeyi, bilimsel olaylara geniş çerçeveden derin bir şekilde bakabilmeyi, eleştirel düşünmeyi, olayları incelerken yorumlama becerisi kazandırabilmeyi, akademik veya iş hayatı olarak alan fark etmeksizin metotlu çalışmayı, öğrenme becerisinin teorik olduğu kadar pratikte de uygulanabilir olmasını, konu veya olay örgüsünde kendi alanı ve alanın dışına çıkarak çapraz donanımları kazandırmayı benimseterek hayatınızın kalıcı başarı taşlarını inşa eder. Bu sebeple hayatını öğrenme üzerine şekillendirmek isteyen her kişi için, kapsamlı bir alanda farklı okumalarla biçimlenen ve herhangi bir konuya farklı bakış açıları ile değerlendirme ve bakmayı sağlayan Doktora süreci tüm hayatınızın yeniden şekillendiğini hissettiren muazzam bir his ve yeni bir dünya kazandırır. Çalışma ve araştırmamın bakış açıları ve bu sürecin öğrettiklerine kısaca değinmek gerekirse;

Bu tez de şirketler açısından kurumsal iletişim açısından sürdürülebilir başarı ve itibar ilişkisi kapsamında kurumsal yönetim, kurumsal itibar, kurumsal iletişim ve sürdürülebilirlik incelenmesi amaç edinilerek sürdürülebilir başarı sağlanmasının işletmeye kattığı önem anlatılmıştır. Buradan hareketle şirketlerin yetkinlik ve başarı ölçütlerinde kurumun yönetim, itibar, iletişimde başarılı olmalarının yanı sıra en önemli kısmı sürdürülebilirlik kavramı ilave edilmiştir. Sürdürülebilirlik bugün ve gelecek kuşakların doğal kaynaklar olarak ekonomik, çevresel, sosyal geri dönüşümünü, şirket kazanımını sağlayacak şekilde faaliyetlerde bulunulmaktadır. Sürdürülebilirlik kavramını önemseyen ürün ve hizmet kalitesinin yanında doğaya zarar vermeyen, toplumsal olaylara katkı sağlayan şirketler itibarını kalıcı hale getirmektedir. Kurumsal iletişim çalışmalarını bu yönde bilinçlendirme ve uygulamayı başaran şirketlerin iç ve dış paydaşları, hedef kitleleri ve çalışanlarının zihninde kalıcı olmakla birlikte en çok tercih edilen şirket olmasına olanak sağlamakta, itibarını arttırmakta ve sürdürülebilir başarısını kalıcı hale getirmektedir. Bu tezde Kurumsal İletişim Açısından Şirketlerin Sürdürülebilir Başarısı ve İtibar ilişkisi kapsamında Arçelik şirketi incelenmiştir. İncelenen şirketin tarihsel arka planı, dünü, bugünü, geleceği ile yönetim, iletişim, itibar, sürdürülebilirlik kavramları detaylı anlatılarak kurumun uzun süren varlığındaki başarı etmenlerinde sürdürülebilirliğin yeri ve itibara etkisi değerlendirilmiştir.

İçerik itibari ile çok boyutlu bir alanda hareket edebilme becerilerine ilişkin yönetim, itibar, iletişim, sürdürülebilirlik olarak dört ana uzmanlık konusu olarak düşünmeye gayret edip araştırmacı öğrenci olarak araştırmalar, okumalar, saha çalışmaları dâhilinde tez danışmanımın önerileri, eleştirileri, yol göstericiliği sayesinde en başında istemiş olduğumuz bir çalışmayı başarmış olmayı umut ediyor ve çalışmaktan keyif aldığım ve gelecekte de sürdürülebilirlik üzerine araştırma ve çalışmalarımı sürdürmek istediğim bir tez olduğu inancıyla sürecimi tamamladığımı belirtmek isterim. Bunun dışında bu çalışma ile doktora tamamlama aşamasına gelebilmenin pek çok anlamı da beraberliğinde getirdiğinin hem heyecan verici hem de taşınan sorumluluğun artması bakımından farklı yönleri olduğu gerçeği de yadsınamaz. Heyecan verici çünkü her eğitim hayatına yeni bir başlangıç yapmak, yeni bir kapının açılmakta olması, yeni bir kişinin sizde doğması gibi anlamlar katıyor hayatımıza. Ve bu doğrultu da açılan bu kapının ardında ne olacağını ise tüm bu süreçte gerek çalışma gerek araştırmada bilgi edinme ve dahası hayatta öğrenecek çok şey olmasına rağmen birazda olsa öğrenmenin duruşu ve eğitime ilişkin hayalleriniz hayatınızı bütünüyle şekillendirmeye başlıyor. Her eğitim hayatınızı bitirdiğinizde gerçekten hak edip etmediğinizi sorgulamaya, daha fazla ne yapabilirimi düşünmeye kendinizi sorgulamaya başlıyorsunuz. Bu sürecin sonundaki bu sorgulama, beraberinde ağır bir sorumluluğu getiriyor ya da bu aşamayı daha önce yaşamaya başladıysanız var olan sorumluluğunuzu arttırıyor. Topluma, ailenize, arkanızdan gelecek yeni öğrencilere, çalışma hayatınıza, kendinize faydalı olmanın bir nebze de olsa katkı sağlamanın yollarını aramaya koyuluyorsunuz. Sahip çıkmanız gereken değerleri, hayalleri, umutları yeniden gözden geçiriyorsunuz.

Belki de kendinize hayali bir göz daha ekleniyor. Yaşanılan her konuda nereye bakacağınızı, nelere bakmanız gerektiğini, kimlere yardımcı olabileceğinizi, yaşanılan her durumun bir adım sonrasını hayal etmenizi, ne kadar büyük ve geniş olması gerektiğini, bakıp bakmamanın gerekliliğini ve daha pek çok özelliğin gerekliliğine karar vermeye başlıyorsunuz. Belki de bu yüzden her eğitim ya da kendimizi geliştirmek adına yaptığımız her şey yani değişim yepyeni gelişim olarak karşımıza çıkıyor. Bu nokta da eğitimin her türlüsü hayatın en önemli aşamalarından biri olarak önem teşkil ediyor. Çünkü bugün de yarın da itaatsiz hayalleriniz hep var oluyor ve varlığını sürdürmeye de devam edecek gibi gözüküyor. Bu nokta da geleceğe dair hayallerimizi hayatta tutabilmek, geliştirebilmek ve gerçekleştirebilmek için var olan

bakış açımızı doğru, gerçekçi, birilerine faydalı olacak ve kendimize faydalı olacak şekilde kendimize özgü bir şekilde tanımlayarak hareket etmemiz gerekiyor. İşte bu aşamaya daha derinine bakarsak insan olmanın toplum, aile olmaktan geçtiğini bilerek yaptığımız her şeyin kendimize kattığımız her değerin kendi başımıza oluştuğunu düşünmeden kendi sürecimizi şekillendiren ve birikimlerimizi geleceğe taşımamamıza katkı sağlayan çok sayıda insan olduğumuzu bilmemiz gerekiyor. Bu nedenle ben de beni bu noktaya hem insani hem de eğitim olarak taşıyan, çalışmama katkı sağlayan insanları anmak istiyorum.

Doktora hayatım boyunca bana teori ile pratik arasındaki farkı öğrenmem ve aradaki dengeyi görebilmem adına değerli zamanını ayıran, yol gösteren, tecrübelerini aktaran, öğreten, eğiten, bilgi birikimlerini paylaşan, yardım ve görüşlerini esirgemeyen, çalışma disiplinini örnek aldığım, yoğun çalışmasına rağmen daima zaman ayıran ve yoluma ışık tutan, hem çalışmamın içeriğinin şekillendirilmesinde katkıda bulunması hem de bu süreçte verdiği büyük destek ve hayatımın her anlamda zor anlarımda her an benim güvende kalmamı ve devam edebilmemi sağlayan kocaman güzel yüreğiyle manevi desteğini her zaman hissettiren tanıdığım en iyi Halkla İlişkiler Hocası Tez Danışmanım Aygül Hocam'a, düşünme biçimini, zekasını, engin tecrübe ve bilgi birikimini benden esirgemeyen öneri ve bilgileriyle realist görüşlerini, hoşgörülerini, desteklerini, içtenliklerini esirgemeyen, motivasyonumu yüksek tutan bana inanan değerli Tez jüri hocalarım Gürdal ve Erman Hocama çok teşekkür ederim.

Filiz GÜLLER ÇAĞLAR

Eylül, 2022

ÖZ

KURUMSAL İLETİŞİM AÇISINDAN ŞİRKETLERİN SÜRDÜRÜLEBİLİR BAŞARISI VE İTİBAR İLİŞKİSİ: ARÇELİK ÖRNEĞİ

Filiz Güller Çağlar
Doktora Tezi
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı
Halkla İlişkiler ve Doktora Programı
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Gülseli Aygül Alan
Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 2022

Günümüzde kurumlar klasik anlayıştan uzaklaşarak stratejik anlayışa geçme eğilimindedir. Artık kurum yetkinlik ve başarı ölçütlerinde sürdürülebilirlik kavramını önemseyerek doğaya zarar vermeyen, toplumsal olaylara katkı sağlayan, ekonomik kazancı arttıran, hem ürün ve hizmet kalitesini, satışını baz almakta hem de kurum itibarını yansıtan kurumsal iletişim çalışmaları ile kurumun tanınırlığının arttırılmasına paralel sürdürülebilir başarı sağlamada tüm yetkinliklerini aktif olarak kullanmaktadır. Kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri için global değişimlere ayak uydurması, kurum olarak iletişim araçlarını etkin kullanması, toplumu ilgilendiren konularda iç ve dış hedef kitleye hedefleri doğrultusunda eylem planı oluşturması, toplumsal ürün ve hizmet tüketiminde geri dönüşümlü, rakiplerine kıyasla farkındalık yaratacak, gelişim, çözüm seçeneklerini arttırıcı aktivitelerde bulunması zorunluluk haline gelmektedir. Çünkü kurumlar toplumsal oluşumlara, dünyanın daha yaşanabilir bir durumda olması açısından katkı sağlayacak ürün ve hizmet kapsamında maddi, manevi olarak ekonomik, sosyal ve çevresel olarak geri dönüşümüne, iç ve dış hedef kitle karşısında satın alma tercihlerinde kurum itibar algısına, müşteriler, ortaklar olarak tercih edilebilirlik sağlayacak etkin kurumsal iletişim araçları ile müşteride memnuniyet algısı yaratmasına çok fazla önem vermektedir.

Bu sebeple kurumlar verimliliklerini arttırmak amacıyla kurumsal iletişimi etkin kullanmakla birlikte kurumsal yönetim, itibar, sürdürülebilirlik çalışmaları kapsamında şirketlere başarı, kazanç, büyüme getireceğinin farkında olarak çok yönlü çalışmalara ağırlık vermektedir. Ürün, hizmet, müşteri kazanımını çoğaltmak için kurumsal iletişim araçlarının etkin kullanılması, fiyat, kalite ve ihtiyaçlar nezdinde farklılık yaratılması,

rekabette öncelik kazanılması, talep eden hedef kitlenin tercihlerinde ihtiyaca yönelik satın alma ile birlikte çevresel, toplumsal, ekonomik gelişmeye katkı sağlanacak faaliyetler yapılması, güncel gelişmelerin takip edilmesi, kurumsal iletişim araçları vasıtasıyla ürün, hizmet kapsamında müşteriler ve çalışanlar ile bağ kurulması, itibarı yüksek kurumun hizmet ve ürününün pazara sunulması, itibarın güven ve alma gücü oluşturulması, kurumun ürün ve hizmet alımını çoğaltırken maliyet ve satış karını arttırmaktadır. Bu noktada globalleşen dünyada kurumsal iletişim açısından çalışanların işlerinde iyi bir performans göstermeleri, iş gerekleri ve iş tanımları doğrultusunda doğru ve etkin bir şekilde çalışmaları, kurumun itibarını arttırmaya yönelik kurum yöneticilerinin iletişim faaliyetlerinde etkin olmaları, sürdürülebilirlik çalışmalarını devam ettirmeleri iç paydaş olarak; kurum çalışanlarına, dış paydaş olarak; hedef kitle, hissedarlarına entegre edilmesi olarak kurumun başarısını sağlamada ana etkenleri oluşturacaktır. Sonuç olarak kurumsal iletişim, yönetim, itibar, sürdürülebilirlik yönetimi müşteri, ürün, hizmet, çalışan, yönetici ve kurum nezdinde rekabet ve bilgi temelli iş dünyasında kurumları diğerlerinden farklı ve kalıcı kılan en değerli işlevler olarak varlığını ortaya çıkarmaktadır.

Kurum başarısı sağlanırken önemli olan kurumun hedefleri doğrultusunda yol alabilmesinin, rakiplerine üstünlük sağlayabilmesinin, tercih edilebilirliği artırabilmesinin, pazar payını büyütmeleri temel veri kaynağı olan kurumun yapısında yansıttığı işin özünde nasıl olduğunun, olması gerektiğinin, itibar çalışmalarının nasıl olduğunun, itibarının nasıl yüksek olacağının, güven vereceğinin, bilgi, tutum ve davranışların çalışanlar, yöneticiler ve hedef kitle nezdinde nasıl etki yarattığının, kurumsal iletişim faaliyetlerinin nasıl gerçekleştiğinin, sürdürülebilirlik faaliyetlerinin dünyada ve şirketlerde ne derece önemli bir yeri olduğunun iyi analiz edilmesini gerektirmektedir. Bunun içinde kurumların yeterlilik sisteminde iletişim, itibar, yönetim ve sürdürülebilirlik kavramlarının ne gibi faydalar sağlayarak bu alanlara dokunduğunu iyi özümsemek ve uygulamak gerekmektedir. Bütün kurumların kendilerini geliştirmeleri ve bu doğrultuda rekabet avantajı sağlayan unsurların kurumsal olarak fayda getirecek biçimde kullanılması önemlidir. Verimlilik ve etkinlik artışı kapsamında unsurların tüm iş süreçlerine etkisi, yerinde ve zamanında kullanımı, getiriye dönüştürülmesi ekonomik, toplumsal gücü sağlayacaktır. Sonrası gücün kurumsal olarak nasıl olması gerektiği üzerine bir yol haritası oluşturacaktır. Bu araştırmada

kurumsal itibar, kurumsal yönetim, kurumsal iletişim ve kurumsal sürdürülebilirlik unsurlarıyla kurumların sürdürülebilir başarı stratejilerine etkilerine, kurumsal formlarla bu unsurların nasıl adapte edildiklerine, gerekliliklerine bakılmaktadır. İç ve dış sistemde departmanlar arası farklılıklara ve kurumun yapısını oluşturan önemli değerlere ilgili unsurlar nezdinde çalışmalarla kalıcı, başarılı, kar odaklı nasıl bir kurum oluşumu olduğuna kurumsal analiz ile değerlendirilmektedir. Türkiye'nin beyaz eşya sektörü açısından baskın en iyi temsil eden Arçelik örneği seçilerek araçsal örnek olay analizi gerçekleştirilmektedir. Böylece kurum başarı unsurları, gelişme ve ilerleme açısından örnek kurum üzerinden açıklamalar yapılarak çalışanlarla anket ve yöneticilerle derinlemesine görüşme yapılarak sorularının sonuçları incelenmiştir

Anahtar Sözcükler: Kurumsal İletişim, Kurumsal Yönetim, Kurumsal İtibar, Kurumsal Sürdürülebilirlik.

ABSTRACT

SUSTAINABLE SUCCES AND REPUTATION OF COMPANIES IN TERMS CORPORATE COMMUNICATION: THE CASE OF ARÇELİK

Filiz Güller Çağlar
PhD Thesis
Public Relations and Publicity Department
Public Relations and Doctorate Program
Thesis Advisor: Dr. Öğr. Üyesi Gülseli Aygül Alan
Maltepe University Graduate School, 2022

Today, organizations are increasingly moving away from the classical approach and toward a strategic approach. The organization now actively uses all of its competencies to achieve sustainable success in parallel with increasing the recognition of organization through corporate communication studies that do not harm the nature, contribute to social events, increase economic profit, reflect both product and service quality, sales and reflect the reputation of the organization by emphasizing to the concept of sustainability in the criteria of competence and success. In order for an organizations to survive, it has become increasingly imperative that organizations keep up with global changes, use communication tools effectively as an organization, develop an action plan in accordance with their goals and objectives to the internal and external target audience in societal issues, and engage in recyclable activities in the consumption of social products and services and raise awareness in comparison to their competitors, and increase development and solution options. Because organizations place a high value on social formations in the context of products and services that will contribute to the world being in a more livable situation, to recycle financially, spiritually economically, socially and environmentally, to the perception of corporate reputation in buying preferences in the face of internal and external target audiences, to create a perception of satisfaction in the customer with effective corporate communication tools that will provide desirability as customers and partners.

As a consequence, in order to increase productivity, organizations use corporate communication effectively, as well as they focus on multifaceted studies knowing that they will bring success, profit and growth to companies within the scope of corporate

governance, reputation and sustainability studies. Effective use of corporate communication tools for increasing product, service, gaining customer, differentiating in price, quality and needs, gaining competitive advantage, carrying out activities that will contribute to environmental, social and economic development in conjunction with need-oriented purchases in target audience's preferences, following current developments, establishing bonds with customers and employees in the context of products and services through corporate communication tools, presenting the service and product of the high-reputation organization to the market, establishing trust and purchasing power of the reputation, increases the cost and sales profit while increasing the purchase of products and services of the organization.

At this point, the main factors in ensuring the success of organizations in terms of corporate communication in the globalized world are employees performing well in their jobs, working properly and effectively in accordance with business requirements and job descriptions, being active in the corporate managers' communication activities to increase the reputation of the organization, and to continue sustainability studies, integrating them as internal stakeholders into employees of organization; integrating them as external stakeholders into target audience and shareholders. As a consequence, corporate communication demonstrates its existence as most valuable functions making organizations distinct and permanent in the competitive and knowledge-based business world in the eyes of management, reputation, sustainability management, customers, products, services, employees, managers and organizations.

While ensuring the organization is successful, it is important to thoroughly analyze how the organization can proceed in accordance with its objectives, how it gain superiority over competitors, increasing desirability and market share, how the organization's activities, which are the primary data source should be reflected in, how its reputation works, how its reputation will be high, how it will instill confidence, how knowledge, attitudes and behaviors affects employees, managers and target audiences, how corporate communication activities are conducted, and how important the activities of sustainability in the world and in companies are, how communication activities are carried out and the importance of sustainability in the world and companies. In this regard, what benefits of communications reputation, management and sustainability

concepts provide in and affect organizations qualification systems should be internalized and well applied.

It is crucial for all organizations to develop themselves and utilize the elements that provide a competitive advantage accordingly in a way that will bring benefit the organization as a whole. The impact of the elements on all business processes, their appropriate and timely use, and their conversion into income will provide economic and social power within the scope of increased productivity and efficiency. Then it will develop a roadmap for how power should be institutionally. In this research, the elements of corporate reputation, corporate governance, corporate communication and corporate sustainability as well as their effects on the organizations' sustainable success strategies, how these elements are adapted and requirements with corporate forms will be investigated. Organizational analysis will be used to assess how a permanent, successful and profit-oriented organization is formed by collaborating with the relevant elements regarding the differences between departments in the internal and external system and the important values that constitute the structure of the organization. An instrumental case study will be conducted by selecting the example of Arcelik, which best represents the Turkey's dominant in the white goods sector. Thus, the results of the questions were investigated by providing explanations through the exemplary corporation in terms of corporate success elements, development and progress as well as by conducting a survey with the employees and in-depth interviews with the managers.

Keywords: Corporate Communication, Corporate Governance, Corporate Reputation,

Corporate Sustainability.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI i

ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI ii

TEŞEKKÜR iii

ÖZ iv

ABSTRACT vii

İÇİNDEKİLER x

TABLOLAR LİSTESİ xiii

ŞEKİLLER LİSTESİ xv

KISALTMALAR xvi

1. GİRİŞ 1

1.1 Problem 4

1.2 Amaç 5

1.3 Önem 6

1.4 Varsayımlar 7

1.5 Sınırlıklar 8

1.6 Tanımlar 9

2. GENEL BİLGİLER 11

2.1 Kurumsal İletişim 12

2.1.1 Kurumsal iletişim yaklaşımı, bileşenleri, teorileri ve modelleri 33

2.1.2 Kurumsal iletişim alanları, araçları, hedef grupları 53
2.1.3 Kurumsal iletişim ve sürdürülebilirlik kavramı ilişkisi 69
2.2 Kurumsal Yönetim 71
2.2.1 Kurumsal yönetim ilke, model ve teorileri 90
2.2.2 Kurumsal yönetimde iletişimin önemi 97
2.2.3 Kurumsal iletişim yönetiminin itibara etkisi 104
2.3 Kurumsal İtibar 108
2.3.1 Kurumsal itibar teori ve modelleri 125
2.3.2 Kurumsal itibar temel ilke ve bileşenleri 131
2.4 Kurumsal Sürdürülebilirlik 145
2.4.1 Kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal itibarın sürdürülmesi 155
2.4.2 Kurumsal sürdürülebilirlik ve itibar ilişkisi arçelik örneği 178
3. YÖNTEM 196
3.1 Araştırma Modeli 196
3.2 Evren ve Örneklem 197
3.3 Veriler ve Toplanması 198
3.4 Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması 199
4. BULGULAR VE TARTIŞMA 201
4.1 Nicel Çalışmaya Ait Bulgular Ölçeklerin Değerlendirilmesi 201
4.2 Nitel Çalışmaya Ait Bulgular Ölçeklerin Değerlendirilmesi 242
4.3 Tartışma 262

5. SONUÇ ve ÖNERİLER 270

5.1 Özet 270

5.2 Yargı 282

5.3 Öneriler 284

KAYNAKLAR 289

EKLER 331

EK-1 Anket Formu 331

EK-2 Yarı Yapılandırılmış Form 341

ÖZGEÇMİŞ 344

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Kurumsal İletişimin Gelişim Süreci (Bat, 2012, s. 28). 19
Tablo 2. İç İletişim Matrisi (Akıncı Vural & Bat, 2015, s. 143). 23
Tablo 3. Kurumsal İletişimin Sınıflandırılması (Okay, 2005, s. 6). 30
Tablo 4. Kurumsal İletişim Bileşenleri (Ormeno, 2007, s. 35) 37
Tablo 5. Kurumsal İletişim Teorilerinde Sıklıkla Bahsedilen Konulara Genel Bir Bakış (Akıncı Vural & Bat, 2015, s. 56). 42
Tablo 6. Geleneksel Yönetim ve Kurumsal Yönetim Karşılaştırması (Aktan, 2006, s. 9). 84
Tablo 7. RepTrak İtibar Ölçeği (Güler, 2019, s. 155). 137
Tablo 8. Sosyal, Ekonomik, Çevresel Göstergeler (Welford & Young , 1998, s. 47) ; (Doğru, 2012, s. 36). 165
Tablo 9. Welford Modelinin Amaç ve Araçları (Eş, 2008, s. 36). 166
Tablo 10. G4 GRI Raporlama İlkeleri 170
Tablo 11. GRI Raporlama Standartları (https://www.semtrio.com/gri-kurumsal-surdurulebilirlik-raporlamasi) 173
Tablo 12. Ölçeklerin Değerlendirilmesi 202
Tablo 13. Kurumsal İletişim Ölçeğinin Değerlendirilmesi 204
Tablo 14.Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeğinin Değerlendirilmesi 206
Tablo 15. Kurumsal İtibar Ölçeğinin Değerlendirilmesi 209
Tablo 16. Katılımcıların Genel Özelliklerinin İncelenmesi 212
Tablo 17. Cinsiyete göre Kurumsal İletişim İklimi Ölçeğinin Değerlendirilmesi 213
Tablo 18. Cinsiyete Göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeğinin Değerlendirilmesi 214
Tablo 19. Cinsiyete göre Kurumsal İtibar Ölçeğinin Değerlendirilmesi 215
Tablo 20. Medeni Duruma göre Kurumsal İletişim İklimi Ölçeğinin Değerlendirilmesi 216
Tablo 21. Medeni Duruma göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeğinin Değerlendirilmesi 217
Tablo 22. Medeni Duruma göre Kurumsal İtibar Ölçeğinin Değerlendirilmesi 218
Tablo 23. Pozisyona Göre Kurumsal İletişim İklimi Ölçeğinin Değerlendirilmesi 219
Tablo 24. Pozisyona Göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeğinin Değerlendirilmesi 220
Tablo 25. Pozisyona Göre Kurumsal İtibar Ölçeğinin Değerlendirilmesi 221

Tablo 26. Yaşa Göre Kurumsal İletişim İklimi Ölçeğinin Değerlendirilmesi 222
Tablo 27. Yaşa Göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeğinin Değerlendirilmesi 223
Tablo 28. Yaşa Göre Kurumsal İtibar Ölçeğinin Değerlendirilmesi 224
Tablo 29. Eğitime Göre Kurumsal İletişim İklimi Ölçeğinin Değerlendirilmesi 225
Tablo 30. Eğitime Göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeğinin Değerlendirilmesi..... 227
Tablo 31. Eğitime Göre Kurumsal İtibar Ölçeğinin Değerlendirilmesi..... 229
Tablo 32. Mesleki Kıdeme Göre Kurumsal İletişim İklimi Ölçeğinin Değerlendirilmesi 230
Tablo 33. Mesleki Kıdeme Göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeğinin Değerlendirilmesi..... 231
Tablo 34. Mesleki Kıdeme Göre Kurumsal İtibar Ölçeğinin Değerlendirilmesi..... 233
Tablo 35. İşyeri Kıdemine Göre Kurumsal İletişim İklimi Ölçeğinin Değerlendirilmesi 234
Tablo 36. İşyeri Kıdemine Göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeğinin Değerlendirilmesi..... 235
Tablo 37. İşyeri Kıdemine Göre Kurumsal İtibar Ölçeğinin Değerlendirilmesi 237
Tablo 38. Kurumsal İletişim İklimi ve Kurumsal Sürdürülebilirlik arasındaki ilişkilerin Değerlendirilmesi..... 238
Tablo 39. Kurumsal İtibar ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi..... 239
Tablo 40. Kurumsal İletişim İklimi ve Kurumsal Sürdürülebilirlik arasındaki ilişkilerin Değerlendirilmesi..... 240
Tablo 41. Sürdürülebilirlik ve Arçelik'te Sürdürülebilirlik Kavramı için Kullanılan Anahtar Kelimeler..... 246
Tablo 42. Arçelik'in sürdürülebilirlik açısından ekonomik, sosyal, çevrsel bakıldığında önemsediklerinden bahsedebilir misiniz?..... 249
Tablo 43. Sürdürülebilirlik Uygulamaları..... 252
Tablo 44. Kurumsal Sürdürülebilirlik Görüşme Sorularına Yanıt Durumları 259
Tablo 45. Kurumsal İtibar Görüşme Sorularına Yanıt Durumları 261

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları 175
Şekil 2. Sürdürülebilirlik ve Arçelik'te Sürdürülebilirlik Kavramı İçin Kullanılan Anahtar Kelimeler 247

KISALTMALAR

AA1000APS : Account Ability Principles Standard (Hesap Verebilirlik Prensipleri Standardı)

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

AB : Avrupa Birliği

AC : Air Condition

AET : Avrupa Ekonomik Topluluğu

AEEE : Atık elektrikli ve Elektronik Eşyalar

EFQM : Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı

AKT : Aktaran

AMAC : America's Most Admired Companies

AR-GE : Araştırma ve Geliştirme

ARPAŞ : Arçelik Pazarlama A.Ş.

A. Ş. : Anonim Şirket

ATO : Ankara Ticaret Odası

BCCI : The Bank Of Credit And Commerce International (Uluslararası Kredi ve Ticaret Bankası)

BDDK : Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu

BİST : Borsa İstanbul

BM : Birleşmiş Milletler

CES : Consumer Electronics Show (Tüketici Elektroniği Fuarı)

CEMS : Community of Europen Management Schools and International Companies. (Uluslararası Şirketler Birliği ve Uluslararası İşletme Okulları)

CEO : Chief Executive Officer

CDP : Carbon Disclosure Project (Karbon Saydamlık Projesi)

CGFT : Corporate Governance Form Of Turkey (Kurumsal Yönetim Forumu)

CHEARI	: Çin Elektrikli Ev Aletleri Araştırma Enstitüsü
CM	: Santimetre
COSO	: Committee Of Sponsoring Organizations Of Treadway Commission
COP	: Conferences of the Parties (İklim Değişikliği Konferansı)
DAC	: Divide & Cool (Bölünebilir Soğutma Teknolojisi)
DEİK	: Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu
DJSI	: Dow Jones Sustainability Index
FC	: Futbol Club
FIBA	: International Basketball Federation (Uluslararası Basketbol Federasyonu)
FTSE4Good	: Gelişmekte olan Piyasalar Endeksi
ED	: Editör
EMITT	: Doğu Akdeniz Uluslararası Turizm ve Seyahat Fuarı
EKG	: Elektrokardiyografi
GMAC	: Global Most Admired Companies
GRI	: Global Reporting Initiative (Küresel Raporlama Girişimi)
H	: Hipotez
IBM	: International Business Machines
IFA	: Internationale Funkausstellung
IFC	: International Finance Corporation
IMF	: International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)
IPRA	: International Public Relations Assosiation
IR	: Integrated Reporting (Entegre Raporlama)
IF	: International Forum
İMKB	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
İMMİB	: İstanbul Maden ve Metaller İhracatçı Birlikleri
İSG	: İş Sağlığı ve Güvenliği

JIMP : Japon Institute of Plant Maintenance

KGK : Kamu Gözetim Kurumu

KMO : Kaiser-Meyer-Olkin)

KPI : Key Performance Indicator (Kilit Performans Göstergeleri)

KOBİ : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

KUAR : Arçelik Yaratıcı Endüstriyel Uygulama ve Araştırma Merkezi

LACP : Amerikan İletişim Profesyonelleri Ligi

LEED : Energy and Environmental Design (Enerji ve Çevre Tasarımında Liderlik)

LG : Lucky Goldstar

LLC : Limited Liability Company

LPG : Liquified Petroleum Gas (Sıvılaştırılmış Petrol Gazı)

LTD : Limited

M : Metre

MBA : Master of Business Administration.

MSCI : Morgan Stanley Capital International (Global Sürdürülebilirlik Endeksi)

ODTÜ : Orta Doğu Teknik Üniversitesi

OECD : Organization For Economic Co-operation And Development (Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü)

OECD MNE : Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü ve Çok Uluslu Şirketler için Yönergeler

ÖTV : Özel Tüketim Vergisi

PCİ : Pişirici Cihazlar İşletmesi

PLC : Public Limited Company

REC : Regional Environmental Center (Bölgesel Çevre Merkezi)

RQ : Reputation Quotient İtibar Katsayısı

SEC : Securities And Exchange Commision

SEforALL	: Sustainable Energy for ALL (Sürdürülebilir Enerji Girişimi)
SENVER	: Sanayide Enerji Verimliliği
SPK	: Sermaye Piyasası Kurumu
SPSS	: Statistical Package for The Social Sciences
SKA	: Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları
STK	: Sivil Toplum Örgütü
S&P	: Standart & Poor's (Uluslararası Kredi Değerlendirme Kuruluşu)
T.C	: Türkiye Cumhuriyeti
TEMA	: Türkiye Erozyonla Mücadele Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı
TEV	: Türk Eğitim Vakfı
TFT	: Thin Film Transistor Liquid Crystal Display İnce Film Transistör
TKYD	: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TPM	: Total Productive Maintenance (Toplam Üretken Bakım)
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜSİAD	: Türk Sanayici ve İş Adamları Derneği
ULAKBİM	: Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi
UN	: United Nations (Birleşmiş Milletler)
UNCG	: United Nations Global Compact (Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi)
UNEP	: United Nations Enviroment Program
UNESCO	: United Nations Educational, Scientific And Culturel Organization
UNIDO	: Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Teşkilatı
VB	: Ve Benzeri
VRF	: Variable Refrigerant Flow (Değişken Soğutucu Akışken Debisi)

YİBO : Yatılı İlköğretim Bölge Okulu

YY : Yüz Yıl

WCED : World Commision On Enviroment And Development (Dünya Kalkınma ve Çevre Komisyonu)

WEB : World Wide Web

WEPs : Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensipleri

WSED : Dünya Sürdürülebilir Enerji Konferansı

WIPO : World Intellectual Property Organization (Dünya Fikri Haklar Örgütü)

1. GİRİŞ

Teknolojinin hızla gelişmesi, kitle iletişim araçlarının küreselleşmesiyle birlikte iş dünyasında rekabet ortamı artarak şirketlerin rakiplerinden farklılaşmasını zorunlu hale getirmiştir. Eskiden şirketler için sadece ürün, fiyat gibi maddi değerler önemliyken artık soyut ve duygusal değerlerin önemi ön plana çıkmıştır. Soyut değerlerin en başında gelen itibar, yönetim ve iletişimle iç içe etkinliğini sürdürürken, kurumun iç ve dış paydaşları ile olan ilişkilerinde stratejik bir anlam ifade etmekte ve farklılaşmayı sağlamaktadır. Bu anlamda sürekli değişik riskler altında kalan kurumlar pazar payındaki mücadelelerinde kurum içi ve kurum dışı sürekli etkileşim içinde yönetsel bakış açısını başarısına yansıtıp süreklilik sağlayarak sermaye gücünü arttırma yoluna gitmekte ve itibarını korumak adına ileriye yönelik stratejik bir bakış açısıyla tüm iletişimsel fonksiyonlarını sistemli bir şekilde çalıştırmaktadır. Kurum açısından yönetsel bakış açısını sağlamak kurumsal itibarını güçlendirip kurumsal iletişim etkinliklerini kurumsal yönetimle paralel çizgide yürütmekle mümkün olur. Bu doğrultuda kurumlar iç ve dış paydaşları, hedef kitleleri, çalışanlar ile çift yönlü, tutarlı, sürekli ve doğru bir kurumsal iletişim kurarak rekabette avantaj sağlayıp tercih edilebilirliklerini çoğalmakta ve başarıyı yakalamaktadır (Babal, 2010, s. 1).

Öte yandan şirketlerin sahip olduğu kurumsal yönetim ve kurumsal iletişim departmanı kilit bir görev olarak karşımıza çıkmakla birlikte ekonomik verimliliği ve büyümeyi arttırma adına kurumsal itibarın oluşumunda, güçlenmesinde ve sürdürülmesinde büyük bir öneme sahiptir. Kurumsal iletişim departmanında çalışanlar, kurumun gelecekle ilgili hedeflerini, içinde bulunduğu durumların nasıl bir strateji oluşturacağını, amaçlarını, şirketlerin varlığını koruyup, geliştirip büyümeleri için planlarını eş zamanlı üst yönetimin belirlediği hususlarla uyumlaştırarak ilerlemesini ana hedefleri arasında belirlemektedir. Tüm bunlar kurumların sürdürülebilir başarı ve rekabette avantaj elde etmeleri için içyapıda önemli bir itici güçtür. Dışsal olarak bakıldığında ise kurumsal iletişim olarak yapılan çalışmalar hedef kitle ve paydaşlar nezdinde kurumun itibarını arttıran güven veren kimlik ve markasını sağlamlaştıran bir izlenim olarak yapılan önemli çalışmalardır (Olgun, 2020, s. 1).

Özetle kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri hedef kitle, paydaş ve çalışanlar ile sağlıklı bir iletişim kurmasını, farkındalık yaratmasını gerektirir. Bu farkındalık şirketlerin kurumsal yönetim, kurumsal itibar ve kurumsal iletişim faaliyetlerinin etkin ve günceli yakalayan bir iletişim sistemi kurmasıyla, iç-dış hedef kitle ve paydaşlar nezdinde olumlu, güven veren bir algı yaratmasıyla gerçekleşir. Bu anlamda sadece hedef kitle, paydaşlar değil, iç hedef kitle olarak yöneticiler ve çalışanlar arası iletişimde oldukça önemlidir. Şirketlerin ürün ve hizmetlerini iç, dış paydaşlar olarak müşterilerle şirketin amaçları doğrultusunda doğru, güvenilir bir şekilde sunması gereklidir. Şirket verimliliğini arttırabilmek, toplam kaliteyi sağlamak, kamuoyunda olumlu bir itibar yaratabilmek hem hedef kitle hem nitelikli çalışanları şirkete çekebilmek için iyi iletişim kurulması, yönetici ve çalışanlara iyi şartlarda yaşam kalitesinin sağlanması, hedef kitle nezdinde çok yönlü ihtiyaçlara göre çeşitlendirilmiş hizmet sunulması ve kilit nokta olarak üç alanda ilişkilerin iyi yönetilmesini gerekli kılar.

İlişkiler kapsamında şirket verimliliği ve hedef kitle tarafından arzulanan, talep edilen, takdir edilen bir kurum olması iletişim ve ilişki disiplininin kurumsal yönetim, kurumsal iletişim ve kurumsal itibarın entegre şekilde çalışmasıyla gerçekleşir. Etkin kurumsal iletişim ve itibar yönetimi şirketin temel başarısını sağlayıp kriz zamanlarında kurumun zarar görmesini engeller. Bununla birlikte kurumların uzun vadede değer sağlama maksadıyla ekonomik, sosyal ve çevresel etmenleri göz önünde bulundurarak kurumsal yönetim yapısı ile birlikte şirket hedef ve karar mekanizmalarına uyarlanması şirketlere avantaj önceliği sağlar. Bu kapsamda ekonomik, sosyal ve çevresel etmenler kapsamında dinamik bir yapı olan sürdürülebilirlik kavramı önem kazanır. Sürdürülebilirlik bugün ve gelecek kuşakların doğal kaynaklar olarak ekonomik, çevresel, sosyal geri dönüşümünü, şirket kazanımını sağlayacak şekilde faaliyetlerde bulunur.

Bütüncül bakıldığında şirket gelişimi ve rakiplerine kıyasla fark yaratacak başarı sürdürülebilirlik çalışmaları, kurumsal itibar çalışmaları, kurumsal iletişim faaliyetleri ve itibar çalışmalarının ideal bir denge kurularak yönetilmesinde saklıdır. Şirket karı ve büyümesi gerçekleşirken risklerin yönetilmesi veya krizlerin minimum şekilde atlatılması şirketlerin her alanında doğru bir iletişim ağı yaratmakla şirketlerin başarı

sağlaması yakalanacaktır. Aynı zamanda uzun vadede sosyal, ekonomik ve çevresel etmenler göz önünde bulundurulduğunda kurumsal yönetim, kurumsal iletişim ve kurumsal itibar faaliyetlerinin sürdürülebilmesi şirket varlığını daima koruyacaktır. Şirket varlığının sürdürülebilir olması, başarı sağlaması ise tüm bu faaliyetler dahilinde toplumsal açıdan sosyal, ekonomik ve çevresel durumlarında değerlendirilmesini, iç ve dış paydaşların dışında var olan dünyanın da süreç içerisinde yaşanabilir bir alan olarak muhafaza edilmesinde geliştirilmesini süreklilik haline getirecektir. Bugün şirketlerin varlığını sürdürebilmesi hızla tükenen doğal kaynakların etkisi, yaşanan salgın hastalıklar gibi sıralanabilecek pek çok sebeplerle gelecek nesillerin devamlılığının tehlike altında olmasından oldukça etkilenir durumdadır. Bu sebeple sürdürülebilirlik olarak ortaya çıkan bu anlayış pazarda rekabet avantajı sağlamakta ve uzun vadeli hem şirkete hem yaşanılan topluma hem de çevreye önemli katkı sağlamaktadır.

Bu çalışmada kurumsal iletişim açısından şirketlerin sürdürülebilir başarısı ve itibar ilişkisinin düzeyi örnek olarak seçilen Arçelik şirketinin çalışanları ile yapılan anketler ve yöneticileri ile yapılan derinlemesine görüşmeler ile belirlenmektedir. Tez çalışması beş bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde kurumsal iletişim, kurumsal iletişim yaklaşımı, bileşenleri, teori ve modelleri, kurumsal iletişim alanları olarak detaylıca incelenmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde kurumsal yönetim, kurumsal yönetim ilke, model ve teorileri, kurumsal yönetimde iletişimin önemi, kurumsal iletişim yönetimin itibara etkisi incelenmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde kurumsal itibar, kurumsal itibar, teori ve modelleri, kurumsal itibar temel ilke ve bileşenleri incelenmektedir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal itibarın sürdürülmesi, kurumsal sürdürülebilirlik ve itibar İlişkisi Arçelik örneği incelenmektedir.

Çalışmanın beşinci bölümünde örnek bir uygulama ile kurumsal yönetim, kurumsal iletişim, kurumsal itibar, kurumsal sürdürülebilirlik açısından Arçelik A.Ş. şirket uygulaması yapılmaktadır. Bu bağlamda kurumsal iletişim etkinliği, yeterliliği, kuruma

olan etkileri kurumsal itibarın yansıması, kurumsal yönetimin buna paralel olarak ilerleyip ilerlemediği, kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarının kurumsal itibara etkisi, kurumsal iletişim çalışmalarının kurumsal sürdürülebilirlik çalışmaları ile ilişkisi şirket çalışanları ile anket ve yöneticiler ile derinlemesine görüşme yapılarak analiz edilmektedir.

1.1 Problem

Günümüzde küreselleşme, gelişen teknoloji ve rekabetin artmasıyla birlikte şirketlerde zorunlu değişim olgusu yer almıştır. Buna istinaden küreselleşen dünyada şirketler varlıklarını koruyabilmek, pazardaki konumlarını büyütebilmek için uluslararası standartlara ayak uydurmak ve birçok alanda yönetim şekilleri, kurumsal iletişim araçları, itibar yönetimi ve sürdürülebilirlik çalışmaları kapsamında günceli yakından takip ederek sürekli yenilemek, kendini geliştirmek zorundadır. Artık ekonomik karlılık tek başına yeterli olmamaktadır. Doğal kaynakların hızlı tüketimi, yaşamsal kalitenin hizmet, ürün, çalışan, hedef kitle, paydaş, toplum, doğa kapsamında giderek artması şirketlerin rekabet avantajını elde etmede zorluk yaratmaktadır. Bu nedenle bu zorluklarla yeni anlayış kültürü sürdürülebilirlik kavramı önem kazanmaktadır. Üretim süreçlerinde, ürün ve hizmet sunumlarında, yatırımcı kararlarında, şirket içi ve dışı her türlü faaliyetlerinde ekonomik performansın yanı sıra çevresel, sosyal sürdürülebilirlik kavramları değerlendirilmekte ve yeni bir anlayış olarak emisyonların azaltımı, atıkların yeniden kullanılması, geri dönüşüm kültürü, doğal kaynak tüketiminde israfın önlenmesi gibi konular toplum, paydaş, çalışan, hedef kitlesi olarak talep ve ihtiyaçlara göre dünyada değişen ve dönüşen koşullara şirketlerin kalıcı olabilmesi için sürdürülebirlik konusu büyük önem arz etmektedir.

Bu noktada kurumsal yönetim ile ilgili standartlara uyum sağlayabilmek amacıyla şirketlerin toplumu, paydaşları, çalışanları, hedef kitlesi tarafından kabul görünürlülüğünü belirleyen güncel kurumsal iletişim araçlarının etkin kullanımını sağlaması gerekir. Kurumsal iletişim faaliyetlerinin ne olması gerektiği, kurumsal yönetim çalışmalarının nasıl olması gerektiği ve kurumsal itibara nasıl yansıyacağı, sürdürülebilir başarının nasıl sağlanacağı işletmeler açısından önemli alanlardır. Türkiye'de birçok işletme kurumsal yönetim, kurumsal iletişim ve kurumsal itibar olarak üç departman arasındaki köprüyü iyi kuramadığı zaman kriz zamanlarında daha

fazla olumsuzlukla karşı karşıya kalmaktadır. Bu sebeple bu ilişkilerin bağlantısının nasıl kurulması gerektiği, şirketlerin kalıcı başarı sağlayabilmesi ve rakiplerinden farklılaşması için hangi konuları önemsemesi veya faaliyette bulunması gerektiği, günümüzde kurumsal sürdürülebilirlik kavramının itibarı nasıl arttırdığı ve kurum başarı kriterlerinde ana faktörlerden biri olarak sürdürülebilirlik konusu önemli bir sorunsalı oluşturmaktadır.

1.2 Amaç

Araştırmanın temel amacı Türkiye'nin en büyük şirketleri arasında yer alan Arçelik'in kurumsal iletişim açısından sürdürülebilir başarı ve kurumsal itibar ilişkisinin şirket başarı, kalıcılığı ve büyümesine etkisi olup olmadığını, eğer etkiliyorsa ne düzeyde etkide bulunduğunu incelemektir. Bu kapsamda kurumsal yönetimin işleyişinin genel durumunu belirlemek, kurumsal iletişim faaliyetlerinin kurumsal itibara etkisinin sonuçları doğrultusunda öneriler geliştirilmeye çalışmak, sürdürülebilirlik faaliyetlerinin şirket başarı ve büyümesine katkısının nasıl etkilediği ve kurumsal yönetim, iletişim ve sürdürülebilirlik departmanlarının ilişkisi, itibar çalışmaları önem arz etmektedir. Kurumsal iletişim ve itibar faaliyetlerinin nasıl yapılandırıldığına, hangi faaliyet alanlarında ön plana çıktığına, hangi süreçlerde kurumsal yönetim ile birleştiğine, hangi durumlarda kurumsal yönetim ve iletişimin kurumsal itibar üzerindeki etkisinin olduğuna, bu kapsamda kurumsal iletişim, yönetim ve itibar kavramının hangi süreçlerde sürdürülebilir başarının sağlanmasına etkide bulunduğuna bakılmaktadır.

Bu amaçla cevaplandırılmaya çalışılan sınanmak istenen hipotezler şunlardır:

H1: Çalışanların kurumsal iletişim algı düzeyleri ile şirketlerin sürdürülebilir başarı düzeyleri arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Çalışanların kurumsal iletişim algı düzeyleri ile şirketlerin itibar algıları arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Çalışanların kurumsal iletişim algı düzeyleri ile çalışanların demografik ve diğer özellikleri arasında anlamlı ilişki vardır (Cinsiyet, medeni hal, yaş, eğitim, çalışma kıdemi, mesleki kıdem ve pozisyonları).

H4: Çalışanların itibar algı düzeyleri ile çalışanların demografik ve diğer özellikleri arasında anlamlı ilişki vardır (Cinsiyet, medeni hal, yaş, eğitim, çalışma kıdemi, mesleki kıdem ve pozisyonları).

H5: Çalışanların şirketlerin sürdürülebilir başarı algı düzeyleri ile çalışanların demografik ve diğer özellikleri arasında anlamlı ilişki vardır (Cinsiyet, medeni hal, yaş, eğitim, çalışma kıdemi, mesleki kıdem ve pozisyonları).

1.3 Önem

Her işletmenin belirli amaç ve hedefleri vardır. Bu hedefler doğrultusunda, amaçlarına ulaşabilmeleri için kendilerini hedef kitleye, paydaşlara, çalışanlara en iyi şekilde ifade etmeleri gerekir. Bu doğrultuda hedef kitle, paydaş ve çalışan beklentilerini şekillendiren, şirket, yönetim ile çevresi arasındaki köprüyü oluşturan en önemli unsur kurumsal iletişimdir. Kurumsal iletişim şirketler açısından hem iç hem dış iletişimi kapsayan en önemli süreçlerden biridir. Bir bütün olarak şirkete ilişkin yönetim, itibar ve iletişim süreçlerini şirketlerin hedeflerini gerçekleştirme ve yaşamlarını sürdürme çabalarını etkili olarak harekete geçirir. Çabaların sürekliliğinin devam ettirilmesi ve kazançların gelecekte de sürdürülmesi amacıyla gerçekleştirilen faaliyetler, sürdürülebilirlik kapsamında değerlendirilebilir. Sürdürülebilirlik karlılık odaklı işletmelerin uzun vadede hayatta kalmaları için değer yaratma sürecidir (Doğru, 2012, s. 14). Toplumu, hedef kitleyi tüketim kültüründen çıkararak günümüz sorunlarına küresel bir iş birliği yaratır. Bu anlamda şirketler başarı sağlamak için ekonomik kazanımın yanı sıra güvenli bir gelecek, gezegen, insan kalitesi, çevre ve doğayı önemseme bilincine sahip olmak zorundadır. Sürdürülebilirlik çevresel, ekonomik, toplumsal olarak şirketin faaliyetlerinin yanı sıra şirketin itibarının artmasında da aktif rol üstlenir.

Şirket değeri yükselerek pazar payı güçlenen şirket hem sürdürülebilirlik faaliyetleriyle hem kurumsal iletişim faaliyetleriyle itibarını güçlendirir. Bunu gerçekleştirirken de iç, dış hedef kitle ve paydaşlar nezdinde şirketin kurumsal yönetiminin kurumsal iletişim faaliyetlerini olumlu bir itibar yaratacak şekilde en iyi sistemi kurması gerekir. Eş zamanlı olarak kurumsal iletişim, kurumsal yönetim, kurumsal itibar ve sürdürülebilirlik faaliyetlerinin yürütülmesi şirketlere önemli bir katkı ve güç sağlamakla birlikte şirket değerini daha geniş kitlelere ulaştırarak karını maksimum seviyeye çıkaracaktır. Böylelikle kurumlar yönetiminde yerini daha çok derinleştiren iletişim, itibar ve

sürdürülebilirlik olgusunu ortalama bir kurumun devamlılığı yerine üstün sürdürülebilir başarı gösteren kurumların globalleşen dünyada varlığını kalıcı hale getirecektir. Bu sebeple ilgili kavramlara ilişkin çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu kavramların günümüz iş dünyasının başarı, karlılık ve büyüme süreçlerinde bir iyileştirme, farklılık sağlayabileceği ve araştırmanın bu kapsamda faydalı olacağı büyük önem teşkil etmektedir. Tez çalışmasında önemli olan kurumsal yönetim, kurumsal iletişim, kurumsal itibar, kurumsal sürdürülebilirlik olarak dört unsur değerlendirilerek şirket bazında değerlendirilme yapılmaktadır. Tez konusu olan "Kurumsal İletişim Açısından Şirketlerin Sürdürülebilir Başarısı ve İtibar İlişkisi: Arçelik Örneği" nin ilgili benzer çalışmalara temel oluşturması beklenmektedir.

Yapılan araştırma kapsamında elde edilecek bulgular;

Literatür tarandığında "Kurumsal iletişim, kurumsal itibar, kurumsal yönetim ve sürdürebilirlik" kavramının kullanılacağı, konuyla ilgili çalışmalar araştırılmaktadır. Bu açıdan yapılan çalışmanın konuyla ilgili yapılan diğer çalışmalara yol göstereceği,

Örneklem seçilen şirket bazında çalışanları ile anket, yöneticiler ile derinlemesine görüşmeler yapılarak elde edilen verilerin analiz edilmesinin sonucunda sürdürülebilir başarı kavramının yönetim, iletişim, itibar ve sürdürülebilirlik kavramı ile ilişkisi değerlendirilip özel sektördeki şirketlere katkı sağlayacağı;

Ortaya çıkan sonuçlar bakımından kurumsal iletişim, kurumsal itibar iyileştirilmesi ve sürdürülebilir başarı kapsamında yapılan çalışmalara gerçekçi değerlendirmeler yapmak açısından katkıda bulunacağı,

Kurumlarda kurumsal yönetim, iletişim, itibar ve sürdürülebilirlik unsurlarının değerlendirilmesine ilişkin yapılacak konuyla ilgili benzer çalışmalara temel oluşturacağı düşünülmektedir.

1.4 Varsayımlar

Çalışma varsayımları aşağıdaki gibi sıralanabilir.

1. Çalışanların itibar algı düzeyleri demografik özellikleri bakımından önemlidir.

2. Çalışan ve Yöneticilerin demografik durumlarına ve çalışma kıdem ve pozisyonlarına bağlı kurumsal iletişim algı düzeylerinde farklılık gösterir.

3. Çalışanların itibar algı düzeyleri çalışanların cinsiyet, medeni hal, yaş, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, iş yerindeki kıdem ve pozisyon özelliklerine göre değişir.

4. Şirketlerin sürdürülebilir başarı düzeyleri ile çalışanların kurumsal iletişim algı düzeyleri ile şirketlerin sürdürülebilir başarı düzeyleri arasında önemli bir ilişki vardır.

5. Şirketlerin itibar algıları çalışanların kurumsal iletişim algı düzeylerinde etkilidir.

6. Araştırmaya katılan katılımcıların parçası olduğu sürdürülebilir başarıyı anlama süreçleri kurumsal yönetim, kurumsal iletişim, kurumsal itibar ve kurumsal sürdürülebilirlik ekseninde bir takım yapısal benzerlikler ve farklılıklar içerir.

1.5 Sınırlıklar

Araştırmada ana kütle olarak Türkiye'de beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren Arçelik şirketi örneklem seçilerek nitel ve nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Nicel araştırma için şirket çalışanları ile anket tekniği; nitel araştırma kapsamında için şirket direktörleri, yöneticileri ve takım liderlerinden bir grup ile derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Araştırma verileri 21 Haziran 2021 – 27 Mart 2022 tarihleri arasında İstanbul Sütlüce, Çayırova, Bolu, Ankara, Beylikdüzü, Çerkezköy, Eskişehir bölgelerinde Arçelik çalışan ve yöneticilerden toplanmıştır. 351 çalışan ile anket çalışması, 27 yönetici ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır.

Görüşme yapılan departmanlar kapsamında üretim ve malzeme planlama, Arçelik işletmeler, uluslararası sipariş yönetimi, ithalat, ihracat, gümrük, antrepo, depo, satın alma, pazarlama, tüketici hizmetleri, ARGE, kalite, kurumsal iletişim, insan kaynakları, sürdürülebilirlik departmanı bulunmaktadır. Toplanan verilerin güvenilirliği ve geçerliliğine bakılınca; anket ve derinlemesine mülakat tekniklerinin özellikleri ile ankete ve mülakata katılan kişilerin cevapları Arçelik şirketi kapsamında ilgili departmanlar ile sınırlı olmaktadır.

Firmanın sürdürülebilirlik konusundaki farkındalığı ve bu konuda aldığı birçok ödüller onu diğer rakiplerine göre farklı bir seviyede konumlandırmayı gerektirmektedir. Bu sebeple araştırma kapsamında belirlenen kurumsal yönetim, kurumsal itibar, kurumsal iletişim ve kurumsal sürdürülebilirlik etkinliklerinin genelleştirilememesi kurum bazlı yapılan araştırma çalışmalarında bu durum oldukça önemli bir sınırlılık olarak görülmektedir. Elde edilen veriler ülke genelindeki diğer firmalar ile ilişkilendirilemez. Yine araştırmanın sadece beyaz eşya sektörü üzerinde gerçekleştirilmiş olması bu sektör üzerinden soru ve anketlerin değerlendirilmesi de bir başka sınırlılık olarak görülmektedir.

1.6 Tanımlar

Bu tezin ana kavramları kurumsal yönetim, kurumsal iletişim, kurumsal itibar, kurumsal sürdürülebilirliktir. Belirtilen ana kavramlar kısa olarak tanımlanmış olup bölümler çerçevesinde detaylı olarak incelenmektedir.

Kurumsal yönetim, bir ülkede kurum işleyişini kontrol eden ekonomik ve toplumsal gelişim için mevcut mekanizmalarının nasıl kullanılacağını belirleyen kurumsal yapı oluşumuna denir. Öte yandan kurumsal yönetim; stratejik yönetim ile birlikte sorumlu üst yönetimin görev ve sorumluluklarını yerine getirirken, şirket nezdinde birtakım sebeplerle kendini hak sahibi gören paydaşların, çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin ve diğer tüm toplumsal kurumlarla olan ilişkiler bütününü sağlayan yapıdır (Ülgen & Mirze, 2004, s. 423)

"Kurumsal iletişim kuruluşa, derneğe, kuruma veya organizasyona karşı, kamuoyunu ve işletme iklimini etkileme hedefi olan, tüm iletişim tedbirlerinin sistematik bir biçimde kombine edilerek uygulanmasıdır. Uzun vadeli uygulanan bir iletişimdir. Hedefi güçlü, iyi bir imaj oluşturmak, korumak veya değiştirmektir" (Okay, 2003, s. 160). Kurumsal iletişim araçlarının etkin kullanımı ile kamuoyunu etkilemenin uzun zaman alan bir çalışma süreci olduğunu başarılı bir imaj yaratım sürecinin zaman aldığının en güzel anlatımıdır. Öte yandan yine kurumsal iletişim, tüm birimlerin iletişim etkinlikleri doğrultusunda, stratejik amaçlar ile kurumsal kimlik ve kurumsal imaj arasında bir bağ oluşturulmasını ve devam etmesini amaçlayan tümleşik bir yaklaşımdır (Pelsmacker, Guens, & Bergh, 2010, s. 21) .

Kurumsal itibar, tüm paydaş sahiplerinin kurum hakkındaki sübjektif, aynı zamanda kolektif algılaması, tanımlaması, kuruma karşı tutumu ile zaman içinde olumlu yargılarını oluşturarak güven duygusu oluşturması, kurumun kendine özel kalitesini yansıtması, iletişimini kurma durumudur. Bir başka açıdan kurumsal itibar; "paydaşların kurumun ne olduğunu, kurumun sorumluluklarını nasıl yerine getirdiği, paydaşların beklentilerini nasıl karşıladığı ve kurumun sosyal-politik çevreye uyum sağlamadaki bütün performansına ilişkin değerlendirmelerin uzun dönemli kombinasyonudur" (Gümüş ve Öksüz, 2009, s. 5). Bugün kurumların itibarı paydaş, sosyal, ekonomik, çevresel olarak beklentilere karşılık vermesi güven duygusunu oluşturması zaman alacak olsa da kalıcı başarı sağlamada son derece önemli bir faktördür.

Kurumsal Sürdürülebilirlik; işletmelerde uzun dönemli değer oluşturmak maksadıyla kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde ekonomik, sosyal ve çevresel faktörlerin işletme faaliyetlerine ve karar mekanizmalarına uyarlanarak oluşabilecek risklerin önlenmesidir (Borsa İstanbul, 2015, s. 2). Kurumsal sürdürülebilirlik, devletin ve toplumun ortak bir çalışması, iş birliği içerisinde gerçekleşen bir süreçtir. Kurumlar bu amaçla ekonomik faaliyetlerinin yanı sıra devlet otoritelerine ve topluma hitaben sosyal ve çevre faaliyetlerini de iyi yönetmeli, gerekli çalışmalarını ekonomik, sosyal ve çevresel işlevler üzerinden toplumun yararına sürdürmelidir (Özgüç, 2009, s. 3). Kurumsal sürdürülebilirlik sosyo-ekonomik gelişmeler neticesinde ekonomik, sosyal ve çevresel yaşanan doğal kaynakların ve yenilenemeyen enerji kaynaklarının tüketilmesinde, çalışan ve yaşam şartlarında, gelecek nesillere yaşanılabilir bir dünya bırakılmasında gibi pek çok örnekle çoğaltılabilecek durumların onarılmasında farkındalığı ortaya çıkarmak ve dünyaya katkı sağlamak amacıyla sosyal, ekonomik, çevresel harekete geçmektir. Kurumsal sürdürülebilirlik zaman içinde bugün ve gelecekte gereksinimlerimizin karşılanmasında, doğal kaynakların gereksiz yere tüketilmemesinde, ekonomik verimlilik ve sürekliliğin oluşturulmasında, toplumsal ilişkilerin faydalı ve geliştirici olmasında, şirket başarı ve sermayesinin çoğalmasına katkı sağlamakta ve ekosistemin bütünlüğünü sağlamada köprü oluşturmaktadır (Dalgıç Turhan, Özen, & Albayrak, 2018, s. 21-23).

2. GENEL BİLGİLER

İşletmelerin sürdürülebilir kalıcı bir başarı sağlaması için tüketicilerle, çalışanlarla güvenlik ve memnuniyet bağını güçlendirmesi, kaliteli ürün ve hizmet sunması, iyi ve etkin iletişim kurması, şeffaf olması, tutarlı olması ve yeni stratejik unsurlara sürdürülebilirlik gibi uyum sağlaması geliştirmesi, çevresel, sosyal toplum yararını gözetmesi gerekmektedir. Pazar ortamında şirkete yönelik kurumsal iletişim ve itibar çalışmalarını doğru, etkili ve zamanında konumlandırıp buna paralel olarak kurumsal yönetim yapısını kurumsal işleyişteki sürekliliğine entegre etmesi gerekmektedir (Sorohan, 1994, s. 9-11)

Buna istinaden artan yoğun rekabet ortamında şirketler rakiplerine kıyasla tercih edilebilmek, küresel pazarda varlığını korumak ve kalıcı hale gelmek, pazarda karını arttırmak, ekonomik, Pazar ve teknolojik gelişmelere uyum sağlamak, gelişime ayak uydurabilmek için kurumsal iletişim çalışmalarına ağırlıklı önem verilmelidir. Kurumsal iletişim çalışmaları çalışan bağlılığı, tüketici tercihlerinde bilinirlilik, iyi bir itibar algısı, güvenilirlik gibi pek çok kazançlar sağlamaktadır. Bugün gelinen noktada itibarı iyi konumlandırmak için şirketlerin yapmış olduğu kurumsal iletişim, kaliteli hizmet ve ürün anlayışı tek başına kalıcılık sağlamakta yeterli olmamaktadır. Hızlı ve yoğun küreselleşme beraberinde değişim, gelişim farklılıklarına yeni bir iş dinamiği stratejik yönetim süreci olarak yeni bir algıyı sürdürülebilirlik anlayışını kazandırmıştır. Adından ve çalışmalarından dünyada sıkça sözü edilen sürdürülebilirlik tüketim tercihlerinde, çevresel ve toplumsal kazanımlarda önemli bir rol oynamaktadır. Bu kapsamda kurumsal yönetim, iletişim, itibar faaliyetlerinin yanı sıra sürdürülebilirlik faaliyetlerini gerçekleştiren uygulayan şirketler kalıcı başarı ve büyüme sağlayacaktır.

Çalışmanın ortaya çıkmasından günümüze gelinceye kadar mevcut yayınların literatür taranması yapılıp diğer araştırmalardan farklı olarak şirketlerin en önemli yapı taşlarını oluşturan kurumsal yönetim, kurumsal iletişim, kurumsal itibar, kurumsal sürdürülebilirlik kavramı bütüncül bir bakış açısı ile tek bir çalışmada toplanmaktadır. Elde edilen bilgiler ışığında literatür araştırmaları eş zamanlı olarak örneklem seçilen bir şirket ile anket ve derinlemesine görüşmeler ile teorik ve pratik olarak analiz edilmektedir. Tez konusu kapsamında ilgili dört unsurun işleyişi, birbiri ile olan

ilişkileri, etkileri, çalışmaları, şirket içi ve dışı algıları, sürdürülebilir başarı algısının detayı incelenmektedir.

2.1 Kurumsal İletişim

Örgütsel bir özellik taşıyan kurumlar, insanoğlunun var olduğu günden bu yana birtakım gerekli ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla verdikleri uğraşlar sonucunda başka birilerine ihtiyaç duymasıyla ortaya çıkmış sosyal yapılardır (Karakoç, 1989, s. 12). Kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri için birbirleriyle iletişim halinde olan insanların ortak bir amaca hizmet etmesi ve iş birliği içinde olması gerekmektedir. Bu doğrultuda insanların amaçlarını daha etkin ve verimli bir şekilde başarmalarını sağlayan araç konumundaki kurum tüm organizasyonun doğru ve etkin planlanmasıyla beraber varlığını sürdürmeye devam ederek hedeflerine ulaşacaktır. Kurum; çalışanlarını birbirine bağlayan, çevrenin etkileşimini sağlayan, oluşum ve yaşamsal süreçlerini sağlayan bir yapıdır (Gürgen, 1997, s. 36). Bir başka tanımlama ise kurum; istenilen hedefe ulaşmak için etkinliklerin iş paylaşımı içerisinde koordine edildiği ve çevresiyle etkileşim halinde bulunduğu bir oluşumdur (Işık M. , 2000, s. 43).

Kurumların ortak özellikleri ile kendine özgü birtakım özellikleri de bulunmaktadır. Bu bağlamda kurum içinde destek sistemleri, toplumsal, ekonomik, çevresel faktörler, somut ve soyut değerler, davranışlar ve tüm bunların birbirleri ile olan ilişkileri kapsamında yaşayan, gelişen bir yapıdır. Kurumun durum ve koşullarına göre çalışanların rolleri, iş bölümü yapılarak kurum tarafından bir otorite kurulması ile varlığını gösterir. Bu otorite hem dış paydaş hem iç paydaş açısından kurumda işleyiş düzeni ve uyumu sağlayarak bir denetim mekanizması oluşturur. Kurum özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Şimşek & Fidan, 2005, s. 38):

- Üretim ve üretim girdisini sağlayan destek yapıları yanında, kuruma kalıcılık vermeye yönelik varlık koruma yapıları vardır.
- Kurumlar, ayrıntılarıyla belirlenmiş rol ilişkilerinden oluşmuştur. Bu ilişkilerin iş bölümü sonucunda roller işlevsel olarak belirlenmiştir.
- Kurumların denetim ve yönetim işlevlerinin kullanılış biçimini yansıtan belirli bir otorite yapısı vardır.

- Kurumlarda yönetsel yapının bir parçası olarak iç içe geçirilmiş düzenleyici mekanizmalarla uyum sağlayıcı yapıları görmek mümkündür. Bu yolla kurumlar gerek kendi işlevleri gerekse çevrelerinin değişken özellikleri ile ilgili bilgileri elde ederler, bu bilgiler geri bildirim yoluyla yönlendirilmektedir.
- Kurumlarda otorite yapısını destek veren sistem normlarını sağlamak için açık bir ideoloji belirlenmesine gidilmektedir.

Aktan ve Vural'ın kurum tanımına göre; bireylerin bir arada yaşarken davranış, durum, eylem, alışkanlık, örf, değer ve inançları belirten biçimsel ve biçimsel olmayan kurallar bütününe kurum denir. Diğer özelliklerine bakılacak olursa; (2005);

- Kurumlar bir arada yaşayan insanların davranış, tutum, eylemlerinin sonucunda gerçekleşir.
- Kurumlar zaman içerisinde değişebilir ve uzun süreli devamlılığı sağlarlar.
- Her kurumun kabulü, tanınırlığı bilgi, öğrenme ve tecrübe ile ilintilidir. Öğrenme ve tecrübe bu noktada kurum oluşumunda, kabul görmesinde ve yaygınlaşmasında aktif rol oynar.
- Kurumlarda topluluklar gelenek, değer ve inançlara göre farklılık gösterebilir.
- Kurumlar biçimsel ve biçimsel olmayan kurallar bütünüdür.

Tanımsal kavramlar çerçevesinde; kurum, bir sosyal grup veya toplumda belirli hedef ve amaçları uygulamaya yönelik belli başlı görevleri karşılayan, devamlılık kazanmış, diğer kurumsal yapılarla ilişkili, yalnız kendi platformunda bir olan ve kendine özgü anlamlar taşıyan bir sistemdir (Özdemirci, 1999, s. 367).

Wesley Mitchell'e göre kurum; "geniş kabul gören iyi düzeyde standartlaşmış sosyal alışkanlıklar" olarak tanımlanmaktadır (Akt. Aktan, ve diğerleri, 2005, s. 13). Bir başka ifadeyle kurumlar siyasal, sosyal ve ekonomik alanlarda insanlar arası ilişkileri şekillendiren, düzenleyen aynı zamanda insanlar tarafından sınırlandırılan ilişkiler bütünüdür.

Kurumlar davranışta belli bir yapıyı, toplumsal rolleri ve etkileşim süreçlerini oluşturan kültürü içinde barındıran bir kavram özelliği taşımaktadır. Davranışlarda yapılar şekillenirken topluma özgü yapılar söz konusu olmaktadır. Her toplumun kendine özgü kültürü, örfü, gelenek ve görenekleri farklı olduğundan kurumlar da farklılık göstermektedir (Topses, 2016, s. 9).

Akıncı Vural ve Bat'ın belirttiği üzere topluluk olarak yaşayan insanların davranış, hareket, alışkanlık, gelenek, değer ve inançlarını tanımlayan biçimsel veya biçimsel olmayan kurallar bütünü olarak tanımlanan kurumlar her zaman kendi içinde birtakım özelliklere sahiptir. Buna istinaden günümüz küreselleşen dünyasında pazar, ekonomik ve rekabet koşulları arasında kurumlar; kendini diğer kurumlardan farklı kılmak, farklı şekilde tanımlamak, paydaş ve müşteri gözünde en çok tercih edilen olmayı başarmak için iletişimle birlikte kurumsallaşma sürecine son derece önem vermektedir. Kurumsallaşma süreci kurumun kurum sahibi ve çalışanlarından bağımsız olarak tüm üyeleri arasında uygun ve doğru davranışlar konusunda ortak bir öngörü sağlanmasını gerektirmektedir. Kuşkusuz ki kurumsallaşma süreci ilişkilerin belirli bir düzen içinde devam etmesi iç ve dış iletişimin etkili olmasını beraberinde getirmektedir (Akıncı Vural & Bat, 2015, s. 15).

Kurumsallaşma işletmelerde yönetim kalitesini arttırma, geliştirme, gelişimi sürekli hale getirme, kurum içi sağlıklı bir iş bölümünün oluşturulması, daha sistemli ve düzenli bir çalışma olanağı sağlanması adına önemlidir. Kurumsallaşan şirketler bakımından kurumsallaşma, çalışanların olumlu gelişimini sağlarken aynı zamanda nitelikli çalışan olarak kurum bünyesini geliştirme olanağı sağlamaktadır.

Robbins ve Judge'ye göre kurumsallaşma; "Organizasyonun sahip olduğu, kurucu ve çalışanlarından farklı olarak kendine özgü bir yaşamının olması; ürettiği mal ya da hizmetlerle değil, kendi kimliği ile bir değer oluşturması; organizasyon üyeleri arasında uygun ve doğru davranışlar konusunda ortak bir anlayışın bulunmasıdır" (Robbins & Judge, 2012, s. 525) . Günümüzde kurumların marka kişiliği kamuoyu ve toplumdaki algısı satılan ürün ve hizmetlerin kalitesi kadar önem taşımaktadır. Bu bakımdan kurum olma süreci diğer kurumlardan özerk olmalıdır.

Kurumsallaşma kurumların müşteri ve paydaşlarının bakış açısından çalışan ve kurum itibarına, üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesine önem vermesidir. Kurumsallaşma bu bağlamda kurumlardan iş alanları ve görev tanımlarını açıkça belirtmesini, günlük işleyişinde var olan kuralları belirlemesini, insan kaynakları, satın alma, muhasebe, finansman, üretim, pazarlama, lojistik, idari işler gibi departmanların iş akış şemalarının olmasını, tatil günleri, çalışma saatleri, maaş ödemeleri gibi durumlarda kurumun kendine özgü ilke ve kurullarının olmasını, kuruma özgü alışkanlık ve kurallar

kapsamında geleneklerine göre işleyişlerini sürdürmesini ve geliştirmesini beklemektedir. Bu kapsamda kurumlar varlıklarını sürekli hale getirmeli ve uluslararası pazarlarda varlıklarını göstermelidir. Bu da ancak kurumsallaşma ile var olabilmektedir (Fındıkçı, 2008, s. 82-86). Kurumsallaşma sonucunda kurumlar nezdinde sistem kurulması, krizler veya yok olma tehlikesine karşı tedbirli olunması, pozitif bir şirket kültürü ile çalışanların sürece dahil edilmesi kurum itibarını arttırıp şirket başarısını sağlayacak ve sürdürülebilir bir başarı yakalayacaktır.

Bunun yanı sıra kurumların varlıklarını sürdürme biçimlerinin bir diğer önemli noktası da iletişimdir. İletişim kurumların varlıklarını sürdürme biçimlerinde meydana gelen değişikliklerden kolayca etkilenen bir olgudur (Eroğlu, 2011, s. 21). İletişim hem kurumlar için hem de insanlar için yaşamsal bir önem taşımaktadır. Özellikle kurumların iş yapma alışkanlıkları, iletişim becerileri ve kurumsal iletişim yönetiminde ortak iletişimi sağlamak son derece önemlidir. En temel beceri olarak adlandırılan iletişim kurumlarda sağlıklı bir örgüt oluşturulmasında, örgütsel amaçlara ulaşılmasında belli bir haber, mesaj ya da anlamın iki veya daha fazla kişi, grup ya da belirli bir toplum arasında karşılıklı paylaşılma işlemidir (Solmaz, 2007, s. 13).

Tüm paydaş ilişkilerinin istenilen düzey ve verimlilikte sürdürülmesini önemli kılan iletişim, kurumların sürdürülebilirliği ve başarısı açısından son derece hayati önem taşımakla birlikte kurumlarda iletişimin önemi yadsınamaz bir gerçektir. İletişim bireylerin sosyal bir varlık olarak kendini ifade edebilmesi için karşı tarafın tutum ve davranışlarında değişiklik yaratılmasını sağlar. İletişim kaynak ve alıcı arasındaki bilgi ilişkisidir. İnsanların davranışlarını etkilemek ya da belli olan hedefe ulaşmak amacıyla duygu, düşünce, inanç, tutum ve davranışların sözsüz, sözlü ya da yazılı olarak iletmeleri sürecidir (Demirtaş, 2010, s. 413).

Bir başka tanımlamayla Oskay'a göre; "İletişim, karşılıklı olarak ortamdaki nesneler, olaylar ile ilgili değişmeleri haber veren, bunlara ilişkin bilgileri birbirlerine aktaran, aynı olgular, nesneler, sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerine istinaden benzer duygular taşıyıp bunları ifade eden insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı için gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce, duygu bildirişleri" dir (1997, s. 15). Gelişen ve değişen ürün hizmet algısında zamanı yakalamak buna göre iletişimi dönüştürmek toplum ile kurum arasında köprü olan iletişimi kurmak çok önemlidir.

İletişim birey ve kurum açısından hedeflere ulaşmada doğrudan etkide bulunarak bilginin sürekli ve etkileşimli şekilde yönetilmesini sağlar. Bu da iletişim becerilerinin önemi arttırır. Diğer taraftan kurumların ticari başarısını arttırarak kurumsal iletişim faaliyetlerinin kurum yönetiminde ne derece etkili rol oynadığını ortaya çıkarır. Tüm bunlar ışığında kurumsal iletişim faaliyetleri kurumsal başarı ve rekabet avantajı sağlamada önemli bir etken haline gelir. "Kurumsal iletişim kuruluşa, derneğe, kuruma veya organizasyona karşı, kamuoyunu ve işletme iklimini etkileme hedefi olan, tüm iletişim tedbirlerinin sistematik bir biçimde kombine edilerek uygulanmasıdır. Kurumsal iletişim uzun vadeli uygulanan bir iletişimdir ve hedefi de bir imaj oluşturmak, korumak veya değiştirmektir" (Okay, 2003, s. 160).

Kurumsal iletişim, tüm birimlerin iletişim etkinlikleri doğrultusunda, stratejik amaçlar ile kurumsal kimlik ve kurumsal imaj arasında bir bağ oluşturulmasını ve devam etmesini amaçlayan tümleşik bir yaklaşımdır (Pelsmacker, Guens, & Bergh, 2010, s. 21).

Kurumsal iletişimin tarihçesine değinilecek olursa;

Sanayi devriminden 1930'lara kadar kitle üretim ve tüketimde satış teknikleri, promosyonlar ve tanıtım odak noktasıyken, (Cornelıssen, 2008, s. 13) artan rekabet, pazar koşulları ve bulunulan ekonomik koşullar taktik, tanıtım ve iletişimi odak noktası haline getirmiştir. Büyük ölçekli şirketler iletişim çalışmaları yürüttükleri uzmanları şirketlerinde istihdam etme yoluna gitmişlerdir. Uzmanlar artık hem halka hitap hem de pazarlama faaliyetlerini yürüten ayrı bir iş kolu oluşturmuştur (Cornelıssen, 2008, s. 5). Bu da hem halkla ilişkiler hem de pazarlama faaliyetlerinin birlikte yönetildiği o dönemde iletişim faaliyetlerinin farklı bir bakış açısı ile ayrılması zorunluluğunu doğurmuştur. Bu bağlamda kavramsal olarak iletişim faaliyetlerinin disiplinini Kurumsal iletişim kavramı ortaya çıkarmıştır.

Kurumsal İletişim çalışmalarının temeli halkla ilişkiler çalışmalarına dayanmaktadır. Kamuoyunun her döneminde önemli bir yer kaplayan halkla ilişkiler tarihin çok eski dönemlerine kadar uzanmaktadır. Halkla İlişkiler kapsamında konferanslar düzenlenmiş, konuşma metinleri yazılmış, basın bültenleri düzenlenmiş, broşürler dağıtılarak görüşler günden güne kendini yenilemiş ve geliştirmiştir.19. yy. sonu ve 20.

yy. başında ise iş dünyası ve iletişim sektörü değişmeye başlamış halkla ilişkilerin daha da gelişmesine olanak sağlamıştır. Yaşanılan değişimler ve değişen toplum yapısı itibariyle halkla ilişkiler anlayışı bugünkü uygulamalarda en önemli yerini almıştır (Peltekoğlu, 2016, s. 94) .

Tüm bunlar akabinde kurumsal iletişim kavramı 1972 yılında ABD'de iş dergisi olan Fortune'un yıllık kurumsal iletişim seminerinde kullanılmasıyla halkın dikkatini çekmiştir. O dönemde seminere katılanlar çalışma başlıklarında kurumsal iletişim kavramını kullanmışlardır (Yamauchi, 2001, s. 131). Bu yeni anlayış tüm iletişim faaliyetlerinin birbirleriyle bütünleşik ve aynı hedef odaklı çalışmasını sağlayarak tek sesliliği ortaya çıkarmıştır. Böylece bütünleşik çalışma yaklaşımıyla kurumların hedef kitlelerine ilettiği kurumsal mesajlar birbirileriyle uyumlu olmuştur.

1990'lı yıllara gelindiğinde kurumsal iletişimin önemi artmıştır. 2000'li yıllara gelindiğinde teknolojinin gelişmesiyle birlikte hızın ve medya ilişkilerinin daha önem kazanmasıyla birlikte iletişim mesaj durumundan strateji duruma geçiş yapmıştır. Teknolojinin gelişmesi, iletişimin hız kazanması, rekabet ortamının artması, kurumsal itibarın önem kazanması, kurumların büyümesi, kurumsal verimliliğin arttırılma çabasının olması kurumsal iletişimi daha etkin hale getirmiştir.

Sonuç olarak kurumsal iletişim uygulamalarının asıl temeli Edward Bernays öncülüğünde 20. yüzyıl başlarında başlamış olup, Dünya savaşlarından sonra ABD'de kurumsal iletişim uygulamalarının hız kazanmasıyla devam etmiştir. İngiltere açısından ise İkinci Dünya Savaşından önce özel sektöre bağlı olarak halkla ilişkiler çalışmaları olarak varlığını göstermiştir. 1947 ve 1948 yıllarında hem ABD'de Halkla İlişkiler Derneği hem de İngiltere'de Halkla İlişkiler Enstitüsü kurulmuştur. 1972 yılına gelindiğinde ABD iş dergisi olan Fortune'un Kurumsal İletişim terimini ilk yıllık kurumsal iletişim seminerinde gerçekleştirmesiyle halkın dikkatini çekmiştir (Yamauchi, 2001, s. 131).

Kurumsal iletişim zamanla kurumların iletişim odaklı yönetim anlayışını benimsemesiyle birlikte kurum faaliyetlerini yerine getirmekten ziyade çalışanların değerini, iş birliğini arttıran bunun sonucunda da müşteri memnuniyetini sağlayan bir yapının sağlamlaşmasına zemin hazırlamaktadır. Etkin kurumsal iletişim sürecinin

gelişmesi iletişimde başarı, performans geliştirme, iş doyumuna katkı sağlama, kurumun etkin ve verimli şekilde yönetilmesi, doğru zamanda doğru anlatımla doğru iletişim aracıyla doğru bilginin aktarılmasına olanak tanır. Geleneksel geçmiş zaman anlayışında ürün, hizmet ve kurum üçlemesi yeterliyken yeni kurumsal iletişim yapısı müşterilerin kuruma karşı algılarını, tutumlarını içerir. Rekabet ortamı ve kuruma yönelik gerçekleşen çeşitli faaliyetlerde odak noktası müşteri değeri olur. Özetle geleneksel anlayıştan uzaklaşarak müşteri değeri kavramına yoğunlaşılmıştır. Bu nedenle kurumsal iletişimin anlam özelliği olarak yapısı ve akışı zamanla değişime uğramıştır. Geleneksel anlayışa kıyasla 21. yüzyıl kurumsal iletişiminde paydaş, müşteri ön plana çıkmış, kurumların küresel rekabet ortamında farklılıkları ürün hizmet kurum üçlemesinden daha ağırlıklı müşteri, paydaş ortaklık, iş birliği temeline oturtulmuştur. Kurumsal iletişimin gelişim sürecindeki değişimine bakılacak olursa;

Tablo 1. Kurumsal İletişimin Gelişim Süreci (Bat, 2012, s. 28).

	Geleneksel Kurumsal İletişim	**21. Yüzyıl Kurumsal İletişim**
İletişim Temeli ve Yönü	Her şey kurumun ihtiyaçlarını yansıtmaktadır.	Paydaşlar arasında diyalog ve interaktiflik vardır.
Kanallar	Uzman kişiler ve bölümler planlama-geliştirme-uygulama modelini kullanmaktadır.	Müşteri ihtiyaçlarına ve fonksiyonların bütünleştirilmesine odaklanılmaktadır.
İletişim Odağı	Ulusal pazarlara hitap etme gerekliliği söz konusudur.	Küresel pazarlara hitap etme gerekliliği söz konusudur.
İletişim İçeriği	Kurumun finans gibi somut varlıkları nasıl kullandığına odaklanılmaktadır.	Müşteri değeri önemlidir.
Farklılaşmanın Temeli	Ürün ve hizmetlerin kendine özgü satış önermeleri vardır.	Müşteri değeri önemlidir.
Yapısal Faktörler	İletişim; kurumu tek parça olarak yansıtmaktadır.	İletişim; iş birliklerini, ortaklıklarını ve içeriklerini yansıtmaktadır.
İletişimin Önemi	İsteğe bağlı olarak kurumsal iletişim uygulamaları gerçekleştirilir.	Temel stratejik bir faktör olarak kurumsal iletişim önemsenir ve uygulanır.
Kurumsal Mesajların Önemi	İsteğe bağlı olarak kurumsal marka önemsenir.	Kilit bir stratejik amaç olarak kurumsal marka önemsenir.

Genel anlamıyla kurumsal iletişim, tarih içerisinde gerek sosyolojik gerek ekonomik nedenlerle gelişim göstererek günümüze kadar gelmiştir. Batı medeniyetinin yer altı ve yer üstü kaynaklara ağırlık vermesi ve sömürgeciliğin artmasıyla sermaye gücü, siyasi

güçler, bireysel kazançlar ve sanayi toplumunun temellerinin atılmış ve bilgi iletişim teknolojilerinin gelişmesi söz konusu olmuştur. Bu durumda iletişimde küreselleşmenin etkisiyle beraber rekabeti arttırmıştır. Diğer taraftan kitlelerin kurumlardan beklentileri zamanla artarak farkındalık yaratma zorunluluğunu ortaya çıkarmış ve kurumsal iletişimin önemi hız kazanmıştır.

Kurumsal İletişimi değerlendirmek gerekirse; kurumların hedef ve amaçlarına ulaşmak için kurumu oluşturan bölümler arasında bilgi akışının, motivasyonun, bütünleşmenin ortak bir iletişim çerçevesinde sağlanmasıdır. Kurumsal iletişimde bilgi alışverişi, iletilmek istenen mesaj önemlidir. Kurumsal iletişim, kurumun misyonunun, vizyonunun, hedef ve değerlerinin, kurum stratejilerinin kurum çalışanları tarafından bilinmesi, benimsetilmesidir. Bu süreçte kurum çalışanları kurumların güvenilirliğini, katılımını arttırarak bir nevi kurum elçileri olmaktadır. Kurumsal iletişim kurum çalışanlarının iş birliği ve iletişim içinde olmalarını sağlamaktadır.

Bir başka ifade ile kurum yönetimi açısından kurumsal iletişim; etkili bir iletişim aracı olmakla birlikte hiyerarşik yapının desteklenmesi, otoritenin sağlanmasında etkileyici bir rol oynar. Kurumsal iletişim her zaman paydaşlarına, müşterilerine, tedarikçilerine, hedef kitlesine, dış çevresine, kurum çalışanlarına kurumun ne olduğunu, hedeflerinin neler olduğunu, nereye ulaşmak istediğini, vizyonunu, tarihini, misyonunu, değerlerini, başarılarını, kurum kültürünü en iyi şekilde anlatan, tanıtan ve benimseten bir olgudur.

Kadıbeşegil'in belirttiği gibi "Kurumsal iletişim, sürdürülebilir kalkınma ilkeleri yaklaşımıyla şirketin performansının arttırılması ve toplum tarafından beğenilen ve takdir edilen bir kurum haline dönüşmesine yönelik alanların bütününü kapsayan bir iletişim ve ilişki yönetimi disiplini" dir (2012, s. 159). Dolayısıyla tüm iletişim faaliyetlerinin tutarlı, etkin olması ve kurumsal itibarın hedef kitle tarafında dinamik olarak işlevsel kullanılması önemlidir.

James Grunig'e göre kurumsal iletişim; "çölün ortasındaki bir vaha gibidir, yanından pek çok gezgin gelip geçer ama çok azı orada birbiriyle karşılaşacak kadar uzun kalır" (2005, s. 562). İlişkiler kapsamında kurumsal ilişkinin en büyük amacı kopuk ve dağınık görünen ilişkilerin belirli bir süreklilik arz edecek şekilde birbiriyle karşılaşıp etkin ve tutarlı bir ilişki kurmasıdır. Çünkü kurumlar iletişim kurmadan faaliyetlerini

sürdüremezler. Bu kapsamda gerek kurum içinde gerek kurum dışında hedef kitle ile etkin iletişim sürdürerek kurumlar varlığını koruyup hedeflerine ulaşmaktadırlar.

Kurumsal iletişim, reklam ve imaj değişiminin ve gerçekleştirilmesinin, kurum kültürünü oluşturmasının, medya ve sermayedar ilişkilerini geliştirmenin, uluslararası iletişimle birlikte genel iletişim politikaları belirlemenin, hükümet ilişkilerinin, kurum içinde iletişiminin, kurumsal vatandaşlık, etik ve teknoloji konularında gelişmelerini takip edip ayak uydurmanın, kriz iletişiminin, halkla ilişkiler, liderlik ve iletişimi sağlama gibi işlevlerinin yerine getirilmesinde aktif rol oynamaktadır (Solmaz, 2007, s. 28).

Kurumsal iletişim faaliyetlerinin birtakım özellikleri vardır. Hedef kitleye güven vermesi, kurumsal beklentilerinin olması, kurum itibarının önemine uygun iletişim etkinliklerinin yapılması, dünya genelinde yapılan çalışmaların ve teknolojik gelişmelerin takip edilmesi, kriz iletişim planının olması, medya ilişkilerinin iyi olması bu özellikler kapsamında sıralanabilir.

Cornelissen açısından bakıldığında kurumsal iletişim; kurum itibarı, kimliği, kültürü, imajından oluşturulan paydaş anlayışa dayanan süreç olmakla birlikte stratejik bir yönetim sürecidir. Kurumsal iletişim, bir kurumun farklı departmanları arasında her türlü bilgi akışının sağlandığı mesaj biçimi, yöntem ve teknikleri içermektedir. İç ve dış çevre kurumsal iletişimde sürekli etkileşim içindedir. Kurumun dış çevresinden alınan bilgi, iş gücü, teknoloji ve benzeri girdilerin elde edilmesi kurumsal iletişimin geçerliliğini sağlamaktadır. Günümüzde kurumsal iletişim basın ve medya ile ilişkili olarak hem iç hem de dış müşterilerle iletişim kurmakta olup kurum içi tüm organizasyonu içeren yaygın bir iletişim ağına sahiptir. Kurumsal iletişim bu bağlamda halkla ilişkileri, medya ilişkilerini, kriz iletişimini, kurumsal vatandaşlığı, itibar yönetimini, yatırımcı ilişkilerini, çalışan ilişkilerini, hedef kitle ilişkilerini, hükümet ilişkilerini, pazarlamayı, bütünleşik pazarlamayı, kurumsal yönetimi, kurumsal marka, imaj ve kültürünü, reklamını kapsayan çok yönlü bir çalışma disiplinidir.

Sonuç olarak kurumlar, faaliyetlerini sürdürebilmek, kurumsal başarı ve genel rekabet avantajı sağlamak için iletişimi ön plana çıkarmıştır. Kurumsal iletişim kurumun ilişkili olduğu tüm paydaşları üzerinde olumlu bir itibar oluşturmak ve itibarın sürekliliğini

sağlamak maksadıyla tüm iletişimlerin etkin biçimde koordinasyonunu içeren bir yönetim işlevidir (2008, s. 12).

Pratikte Kurumsal İletişim; kurum içi iletişim kurumsal iletişimin sağlanmasında önemli rol oynamaktadır. Özellikle rekabet ortamında iç hedef kitlenin öneminin artmasıyla kurum içi iletişim etkili bir araç olarak ortaya çıkmaktadır. Kurum içi iletişim hedef kitle davranışlarını etkilemek, kurumun iletmek istediği mesajları alıcılara iletmek odaklı kurum içi ile ilgili tüm birimlerin ve kurum dışı olan tüm iletişim kanallarının kullanarak kurumun varlığının sürdürülmesine yardımcı olmaktadır. Bu noktada bilgi, fikir, anlatılmak istenen mesaj, duygu, davranış ve tutum kurum içi iletişim vasıtasıyla belirli bir araç ya da kişiler vasıtasıyla iletilerek anlaşılması sağlanarak, davranışa dönüştürülerek kurumun süreçlerini daha aktif hale getirmektedir.

Welch ve Jackson'a göre iç iletişimin amaçlarına bakılırsa;

- Çalışanların iç iletişime destek vermesi
- Kurumun çalışanlar için pozitif, motive edici duyguyu arttırması
- Çalışanların çevreye karşı farkındalıklarını arttırması ve geliştirmesi

(2007, s. 187).

- Kurumun amaç, hedef ve stratejilerinin çalışanlar tarafından bilinmesi
- Kurumun sosyal, ekonomik sorunları çalışanlarla paylaşması, bilgilendirmesi, konular hakkında aydınlatılması
- Kurumun yapılan işler hakkında çalışanlarına bilgi vermesi
- Kurumun çalışanları yenilik, yaratıcılığa teşvik etmesi
- Kurumun başarılar, önemli yaşanan durumlar, kararlar, yenilikler, ödüller konusunda çalışanları bilgilendirmesi
- Kurum içinde yöneticiler ve çalışanlar arasında iki yönlü iletişim kurulması

- Çalışanların çalışma hayatında ve kurum dışında kurumunu temsil niteliklerinin geliştirilmesi

- Kurumun çalışanlarının geleceğe ilişkin beklentiler hakkında detaylı aydınlatması (Tanrıverdi, Adıgüzel, & Çiftçi, 2010, s. 107).

Bu doğrultuda iç iletişim kapsamında hangi çalışan olarak, hangi yönde hiyerarşik düzeyinin, iletişim çeşitliliğinin olduğunun, kurulan iletişimin kimler arasında olması gerektiğinin önemi büyüktür. İç iletişim matrisine detaylı bakılacak olursa;

Tablo 2. İç İletişim Matrisi (Akıncı Vural & Bat, 2015, s. 143).

Boyut	**Düzey**	**Yön**	**Katılımcılar**	**İçerik**
1. İçsel hat yönetimi iletişimi	Hat yöneticiler/ amirler	Ağırlıklı olarak çift yönlü	Hat yöneticiler çalışanlar	Çalışanların rolleri, kişisel etkiler, değerlendirme toplantıları, takım toplantıları
2. İçsel takım eş düzey iletişimi	Takım arkadaşları	Çift yönlü	Çalışanlar	Takım görev tartışmaları gibi takım bilgileri,
3. İçsel proje eş düzey iletişimi	Proje grup arkadaşları	Çift yönlü	Çalışanlar	Proje bilgisi, proje konuları
4. İçsel kurumsal iletişim	Stratejik yöneticiler/ üst yönetim	Ağırlıklı olarak tek yönlü	Stratejik yöneticiler tüm çalışanlar	Amaçlar, hedefler, yeni gelişmeler, faaliyetler ve başarılar gibi örgütsel/ kurumsal konular

Tablo 2. olarak bakıldığında iç iletişim matrisi, kurum içi çalışanlar olarak kurumun amaçlarına ulaşmada, başarı sağlamada köprü görevini üstlenmektedir. Bu kapsamda iç

iletişim matrisinde iki veya tek yönlü iletişimin olması farklı seviye, beklenti, iletişim yönü, katılımcı, mesajın detayı kısacası beklentilere göre değişkenlik göstermektedir. Yönetici ve çalışan olarak çift yönlü iletişim kurumda başarı sağlamada hem besleyici hem geliştiricidir. Yönetici, çalışan iletişimi kapsamında değerlendirme ve toplantılar yapılır. Geri bildirime açıktır. Eş düzey çalışanlar arası çift yönlü iletişimde takım çalışması ve başarı sağlayabileceği gibi olumsuz iletişime de sebep olabilir. Proje bazlı eş düzey çalışanlar arası çift yönlü iletişim ise başarı sağlar. Yeni bakış açısı birbirini tamamlama sürecinde besleyici görev ve sorumluluk sağlar. Üst yönetim bazlı tek yönlü çalışan yönetimdeki görevliler ise kurum başarı, hedef, amaç, faaliyetsel olarak yeni bir gelişim süreci sağlasa da alt çalışanlar ile sıkı bağ kurulması başarıyı iki katına çıkarıp, şirket kalıcılığında sürdürülebilir bir yaşam sağlar.

Kurum içi iletişimin genel görevleri; bilgi edinmesi, hedef kitleyi amaçları doğrultusunda ikna etmesi, komut vermesi, eğitim ve öğretim, çalışan memnuniyeti, çalışan paylaşımı, çalışanları ve yönetimi bir araya getirmesi, motivasyon, çalışan duygu ve düşüncelerinin paylaşılması, kurum içinde ast üst birbiri ile iletişim kurulması, katılımcılık, bütünleşmek ve üretkenlik olarak sıralanabilir.

‘‘Kurumsal açıdan iletişimin görevlerine bakılacak olursa’’ (Tutar, 2009, s. 102) Akt: (Çetintaş, 2014, s. 10-12);

Kurumsal iletişim, kurum ile kurum çalışanları arasında bilgi taşır. Kurumsal iletişim sürecinde kurumsal etkinliklerin sürdürülmesi, gerekli bilgi akışının sağlanması, çalışanların kurum amaçları doğrultusunda bilgilendirilmesi, kurumun hedef kitlesi ile nasıl daha etkin ve yararlı iletişim kurulması konularında destek sağlar.

Kurumsal iletişim, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişime aracılık eder. Çift yönlü iletişim sağlayarak yöneticinin iletmek istediği mesajları çalışanlara aktarır ve benimsetmesini sağlar. Aynı zamanda çalışanlardan yöneticiye yönelik iletişimde ise yöneticilere bilgi sağlama görevini üstlenir.

Kurumsal iletişim; kurum içi ve kurum dışı hedef kitleleri etkilemek amacıyla faaliyetlerini planlar. Bu noktada bilgi verilmesi ve insanları etkileme görevi üstlenir. Kurum dışı hedef kitlenin ve kurum içi çalışanların tutumlarını, görüşlerini etkilemek ve

değiştirmek amacıyla iletişim faaliyetlerini sürdürerek en doğru şekilde bilgi paylaşımı ve iletişim planlama faaliyetlerini düzenler.

Kurumsal iletişim; kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi için alınan kararların uygulanmasını sağlar. Kurumsal iletişim oluşan sorunların çözümlenmesi için kararların zamanında, etkili ve doğru şekilde alınıp ilgili hedef kitleye doğru iletişim kanalı ile ulaşmasını sağlar. İçyapısında planlama, koordine etme, karar alma, karar verme, teşvik etme, denetim mekanizmalarını aktif şekilde kullanır.

Kurumsal iletişim, kurum çalışanlarına direktif ve talimatların iletişim yoluyla ulaştırılmasına destek sağlar. Böylece düzenli ve sistematik bir ilişki düzeyi yaratarak kurum amaç ve hedeflerine uygun işleyiş yapısını sağlar.

Kurumsal iletişim; kurumda oluşan kusur, eksik, üstün yönler ve başarılar hakkında elde edilen bilgileri değerlendirip geri bildirim sağlar. Bu geri bildirimin sağlanması oluşacak krizlerin önceden tespit edilmesi ve önlenmesi, şirket adına hedeflere ulaşmada doğru kararların verilmesine yardımcı olur.

Kurumsal iletişimin özellikleri sıralanacak olursa (Baldwın, Perry, & Moffıt, 2004, s. 11) ;

- Kurumsal iletişim kurumsal paydaşları hedef almaktadır.
- Kurumsal iletişim tüm iletişim etkinliklerini yerine göre kullanmaktadır.
- Kurumsal iletişim simgesel ve amaçlıdır.
- Kurumsal iletişim resmi ve resmi olmayan tüm iletişim araçlarını kullanarak mesajlarını iletir.
- Kurumsal iletişim uzun soluklu, sürekliliği olan bir bakış açısına sahiptir.
- Kurumsal iletişim bütünü görüp değerlendirir.
- Kurumsal iletişim kurum ve paydaşları arasındaki iletişimleri anlamak, yönetmek adına etkinliklerde bulunur.

Kurumsal iletişimin önemi değerlendirilecek olursa;

Kurumsal iletişim kurum içi ve dışı mesajların oluşturulmasında, bilgi paylaşılmasında, kurum amaç ve kurum kimliğinin çalışanlara aktarılmasında, uyum ve iş birliği içinde çalışılmasında önemlidir. İletişimin dinamik olmadığı bir yerde işlerin uyum ve düzenini sağlamak mümkün değildir. Bu sebeple iletişim kapsamında kurum ile çalışanların, paydaşların, dış hedef kitlenin kaynaşmasına, iyi ilişkiler kurulmasına ve bütünlüğün sağlanmasına, müşteri talep ve isteklerine hızlı ve doğru yanıt verilmesine, kurumsal iletişimin doğru yaklaşımı ve çalışanlarla doğru iletişimi sağlanmasına, yönetim, yönetici, çalışan, paydaş ve dış hedef kitle arasında doğru, zamanında ve sıcak bilgi akışı sağlanmasına özen gösterilmektedir.

Kurumsal İletişim, kurumun hedeflerine paralel olarak kurum işleyişini sağlamaktadır. Bu sebeple kurumu oluşturan diğer bölümler, dış ve iç çevresi ile bilgi alışverişini sağlayan bir köprü görevini üstlenmektedir. Kurum içinde planlama, koordine etme, karar verme, teşvik etme, denetim görevlerinin yerine getirilmesinde aktif rol oynamaktadır. Tüm bunların yanı sıra kurumsal iletişim; kurum içi ve dışı iş birliği sağlanmasında, oluşan kriz durumları ve problemlerin çözülmesinde tüm bölümlerle ilgili kararların alınması ve uygulanmasında etkin rol oynamaktadır (Çetintaş, 2014, s. 17).

Kurumsal iletişimin amaç ve işlevlerine bakılacak olursa;

Kurumsal iletişimin amacı, etkileşimin yönetilmesi ve kurumun kapsadıklarının bir araya getirilmesiyle önem kazanmaktadır. Günümüz teknolojisinin gelişmesiyle ve küreselleşmesiyle birlikte iletişim ağlarında meydana gelen değişimler gitgide çift yönlü iletişimin önemini arttırmıştır. Her alanda faaliyet gösteren kurumların başarıyı yakalayabilmesi için kurum içi ve kurum dışı sağlıklı ve verimli bir iletişim kurması zorunluluk haline gelmiştir. Kurumsal iletişimde amaç kurum içi ve kurum dışı tüm iletişim faaliyetlerini bir araya getirerek tek elden yönetilmesine olanak sağlamaktır. Kurumsal iletişim kurumun kurumsal stratejileri doğrultusunda kurumsal kimliğinin tanımlanmasını, kurum imajının hedef kitlelerce bilinirliliğinin arttırılmasında son derece etkilidir. Genel olarak kurumsal iletişim sosyal, ekonomik, toplumsal, çevresel, teknolojik gelişmeleri ve değişimleri yakından takip ederek kurum içi ve dışı bilgi

paylaşımı sağlayarak kurum bağlılığını arttırmada önemli rol oynamaktadır (Gökçe, 2006, s. 169).

Kurumsal iletişimin diğer amacı; kurumun devamlılığını sürdürecek şekilde iletişimini sağlam zemine oturtması, çalışanların motivasyonun arttırılması, kurumun global iş ağları ve kurum yurtdışı büyümelerinin olması, kurum çalışanları arasında adil yaklaşım, iyi eğitim, başarı odaklı çalışmaların desteklenmesi, güven duygusunun çalışanlara aşılanması, çalışanlarının kendilerini geliştirmek için gerekli ortamların sağlanması, bilgi alışverişinin doğru ve şeffaf şekilde yapılabilmesi, çift yönlü iletişimin sağlanmasıdır.

Kurumsal iletişimin özünde kurumun kurumsal amaçların başarılması ve bu başarıyı gerçekleştirirken tüm iletişim araçlarının doğru şekilde kullanılması ve bilgi paylaşılmanın şeffaf şekilde yapılması gerekmektedir. Kurum bir karar alıyorsa ve strateji uygulayacaksa çalışanları ile önceden paylaşması gereklidir. Tüm bunlar dahilinde yeni teknolojilerle uyum içinde süreç değerlendirilmeli, yönetim, yönetici ve çalışanlar nezdinde geliştirici bir iletişim kurulmalı ve görüşler karşılıklı paylaşılmalıdır.

Kurum dışı iletişim değerlendirilecek olursa; kurumların iletmek istediği mesajlar hedef kitle ve paydaşları etkilemeli ve uygulamaya geçirecek nitelikte olmalıdır. Bununla birlikte kurum tarafından hedef kitleye kurumsal iletişim vasıtasıyla iletilmek istenen mesajlar iyi tanımlanmalı hedef kitle tarafından iyi algılamalı, anlaşılır şekilde değerlendirilmeli ve kabul görür olması gerekmektedir. Tüm yapılan iletişim etkinlikleri kurum kimliğini güvenilir, iyi yansıtmalı ve hedef kitle sadakat ve bağlılığını arttırır nitelikte olmalıdır (Tutar, 2009, s. 291).

Kurumsal iletişimin kurumun hedef ve amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik işlevleri vardır.

Kurumsal iletişimden beklenen amaçlar sıralanacak olursa; (Akyürek, 2005, s. 9-10);

- Kamuoyu ve hedef kitleyi etkilemek. Kurum amaçlarının hedef kitle tarafından paylaşılmasını ve benimsenmesini sağlamak.

- Kurumsal imajı geliştirmek ve kurumsal itibarı hedef kitleye aktarabilmek.
- Kurumsal iletişim faaliyetlerinin medyada daha fazla görünürlülüğünü arttırmak.
- Kurumsal sorunların çözülmesini ve kararların verilmesi için gerekli bilgileri sağlamak ve çalışanlarca anlaşılmasını sağlamak.
- Hedef kitle ile çalışanlarda kurumsal itibar algısı ve aitlik hissini oluşturmak
- Hedef kitlede olumlu tutum değişikliği yaratmak.

Kurumsal iletişime yönelik işlevlerden bahsedilecek olursa; ilki kurum dışı iletişimdir. Bu noktada yöneticilerin kurumun geleceği, kontrol ve denetimi için dış iletişimin içerdiği resmi kaynakları, reklamları ve halkla ilişkileri güçlü bir mukayese aracı olarak göz önünde bulundurmalıdır. Yöneticilerin dış ve iç paydaşlara ilettiği mesajlar uyum içinde olmalıdır. İkincisi kurumun yönetim ve stratejilerini devam ettirebilmesi için çevredeki değerlere karşı kurumlarını korumalıdır.

Kurumsal iletişimin amaçlarının gerçekleştirilmesi için belirli işlevlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu işlevlere bakılacak olursa (Akyürek, 2005, s. 9-10);

- Kurum içi ve kurum dışı faaliyetleri desteklemek. (Düzenleme işlevi)
- Kurum ve ürün yönetimine kimlik oluşturmak (İkna etme işlevi)
- Kurum içi ve kurum dışı hedef kitleye bilgi vermek (Bilgi verme işlevi)
- İyi bir kurum vatandaşı olarak bireyleri toplumsallaştırmak (Bütünleştirme işlevi)

Tüm bunlarla birlikte kurumsal iletişim departmanı tüm iletişim kanallarını takip etmeli ve kurum iletişimini düzenli ve sürekli olacak şekilde devam ettirmelidir. Yapılan uygulamalarında kurum bağlılığı ve kurum amaçlarını etkin kılabilmelidir.

İşlevsel olarak kurumsal iletişimin tarihi arka planına bakıldığında kurumlar 19. Yüzyıl sonu 20. Yüzyılın başı ürüne yönelik kurum imaj çalışmalarını reklam ve halkla ilişkiler

kanalı üzerinden uygulamaya geçirirken; 1998 yılında kurumsal iletişim tarihi arka planı kurum açısından kurumun ruhunu yansıtmak olmuştur.

Kurumsal iletişimin görevlerine bakıldığında itibarı yönetmek en başta gelen unsurlardan biridir. Kurumsal itibar müşterilerin, çalışanların, tedarikçilerin, sermaye sahiplerinin, medyanın, toplumun sahip olduğu algıların bir özetidir. Önemli olan tüm bu kesimde aynı algı yaratılması ve iletişim halinde olunmasıdır.

Kurumsal iletişim stratejik bir araç olarak kurumun ihtiyaç duyduğu vizyonu sağlamada yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda kurumsal iletişimin iyi yönlendirilmesi, en başta kurumsal stratejilerinin iyi belirlenmesi, ürünlerini başarılı üreterek hedef kitle algısında uzun süreli ilişkiler yaratabilmesi, itibarlarını disiplinli, düzenli ve sürekli günceli yakalayan, toplumu ve gelişen teknolojiyi yakından takip edebilen kurum niteliği taşıyabilmesi o kurumu başarıya ulaştırmaktadır.

Kurumsal İletişimin Sınıflandırılması;

Kurumsal iletişimin kurum içi ve kurum dışı iletişimi kapsadığından, çok yönlü olarak farklı hedef kitlelerine hitap ettiğinden farklı yöntemler geliştirerek ve sürekli günceli yakalayarak kendini geliştirmek zorundadır. Bu noktada kurumsal iletişimin hedef kitlelerini iyi tanıması, beklentilerine cevap verecek şekilde süreç ilerletmesi, kurum üzerinde pozitif algı yaratması gerekir. Kurumlar iletişimde bulunabilmek için kişilerarası iletişim ve kitle iletişim araçlarını kullanırlar. Yüz yüze iletişim, sözlü veya sözsüz iletişim, mesaj vb. kullanımlarda bulunurlar. Hangi iletişimin biçiminin kullanılacağına dair hedef kitleyi iyi analiz ederek karar verirler. Kurumsal iletişimin hedef kitlesi pazar, müşteri ve çalışan olarak üçe ayrılır.

Tablo 3. Kurumsal İletişimin Sınıflandırılması (Okay, 2005, s. 6).

Seviye ve Yön	Pazar İletişimi	Müşteri İletişimi	Çalışan İletişimi
İletişim Türü	Yönetim-Müşteri	Çalışan-Müşteri	Yönetim-Çalışan
Kitle İletişimi	Reklam Basın ve Halkla İlişkiler Doğrudan Pazarlama	Broşür Satış Geliştirme İş Mektupları	Kurum içi Haber ve Bilgilendirme Biçimi Kurum Broşürleri Kurum İçi Yayın
Kişilerarası İletişim Sohbetler	Konferanslar Müşteri Şikâyetleri Açık Kapı Günleri	Kişisel Satış Sergi ve Fuarlar Satış Geliştirme	Çalışanlara Yönelik Konuşmalar İş Toplantıları Seminerler

Tabloya 3. bakıldığında kurumlar iletişim sürecini gerçekleştirirken kitle iletişimi ve kişilerarası iletişim biçimlerini kullanarak gerçekleştirir. Kurum iletişim yönlerinde Pazar iletişiminde müşteri ile iletişim sağlanırken devreye yönetim; müşteri ile iletişim sağlanırken devreye çalışan, çalışan ile iletişim sağlanırken yönetim aktif rol oynar.

Kurumsal iletişimde algı ve işleyişe yönelik kargaşa; gelişen teknoloji ile birlikte iletişimin kurum içi ve kurum dışında bilgi paylaşımını arttırır. Bununla birlikte uluslararası sermaye ve pazar payının büyümesi eş zamanlı paydaşlarının ve hedef kitlelerinin kurum hakkındaki bilgi taleplerinin olması iletişimi kurumsal iletişim olarak önemli kılar. Kurumsal iletişim bu noktada içinde hem halkla ilişkileri hem de pek çok iletişim uygulamalarını barındıran modern yönetimlerde yerini alan çok yönlü çalışmalarda bulunur (Bektaş, 2009, s. 19).

Netice itibariyle; kurumlar iyi bir iletişim sistemi ile beklenen hedeflerine ulaşabilir. Bu bağlamda kurumların hem amaçlarını hem de işlevlerini eş güdümlü olarak yerine getirmesi gerekir. En küçük gruptan en büyük kitlelere dek sorumluluk alması ve alınan sorumlulukları gelişen teknoloji ve artan rekabet ortamında uyumlaştırarak ilerlemesi gerekir. Aksi takdirde global dünyada kurum devamlılığının sağlanması ve kurum başarısının sağlanması olanaklı hale gelmeyecektir.

Ortak bir amaca hizmet için bir araya gelen kurumlarda iletişim her zaman önemlidir. Özellikle kurum çalışanlarının birbirine yakın olması, kurum içi ve kurum dışı gelişmelerden haberdar edilmesi, kurum hedeflerine ulaşmada iş birliği sağlanması kurumsal iletişimin önemini ortaya çıkarır. Kurumsal iletişimin güçlü olması çalışanların kuruma bağlılığını arttırır. Çalışanların kuruma aitlik hissi iş sürecini devam ettirmesi ile hedef kitleye karşı hizmet kalitesini arttırır. Kurumsal performansı psikolojik açıdan güçlendirir. Kurumsal değişime karşı güven oluşturur.

Kurumun her alanında varlığını hissettiren ve önemini vurgulayan iletişim, kurumsal düzenin başarısını yansıtır. Nitekim bir kurumda etkin ve sürekli işleyen bir iletişim düzeni varsa o kurumun işleyişinin sağlıklı devam ettirildiğinden bahsedebiliriz.

Bu yaklaşım içinde kurumsal düzen ve iletişim eş anlamlı kullanılabilir (Özodaşık, 2012, s. 192). Kurumsal iletişimin sistem yapısına göre kurum içi ve kurum dışı iletişim olarak ikiye ayrılır. Kurum içi iletişim kurumun içsel iletişiminin etkin, iyi ve doğru işlemesi ve çalışanlarla iş birliği içerisinde ilerlemesini gerektirir. Bu noktada kurumun çalışanlarına kurum değer ve kültürünün sağlıklı ve doğru şekilde aktarılması, çalışanlarda o kuruma duyulan bağlılık hissini arttıracak ve çalışanlarla kurumun güçlü iletişim kurması güven olgusunu yaratacaktır. Bunların yanı sıra kurumların en önemli kitlesi olan çalışanlar kurum hakkında olumlu itibar ve imaj oluşturmada aktif rol oynamaktadır. Çünkü kurum hakkında en doğru ve güvenilir bilgi hedef kitleye çalışanlar tarafından aktarılmaktadır. Bu yüzden de çalışanlar en iyi şekilde bilgilendirilmeli, motive edilmelidir (Karsak, 2016, s. 76). Çalışanlar kurum içi iletişim kapsamında kurumda yapılan faaliyetlerden, politikalardan, alınan kararlardan haberdar olmalıdır. Çalışanların bilgilendirilmesi bu noktada kuruma dair aidiyet duygusu ve bilinçli bir çalışan algısı yaratıp şirketine olan bağlılığı arttıracaktır (Tutar, 2009, s. 287). Öte yandan Dilenschneider göre kurum içi iletişim çalışmalarında çalışanların dinlenmesi, düşüncelerinin paylaşılması, çalışanlarında görüşlerinin alınması gerektiği vurgulanmaktadır (2010, s. 94-96).

Cutlip'e göre kurumun çalışanlarla iletişimde dikkat etmesi gereken dört basamağı bulunmaktadır (Akt: Theaker, 2006, s. 228):

- Yetenekli çalışanların kurum bünyesine katılması için gayret gösterilen başlangıç basamağı,
- İşle ilgili bilgilerin, haberlerin, direktif ve yönergelerin çalışanlara bölüştürüldüğü alan çalışma basamağı,
- Terfilerin yapıldığı, ödüllerin verildiği alan ödüllendirme basamağı,
- İşten çıkarma veya istifaların gerçekleştirildiği alan ayrılık basamağı olarak adlandırılmaktadır.

Kurum içi iletişimin amacı; kurumların hedeflerine ulaşırken çalışanların aktif katkıda bulunmasını sağlamaktır.

Kurumsal iletişimin diğer amaçlarına bakılırsa (Gillis, 2006, s. 257-259), (Olıver, 2010, s. 93-94), (Varol, 1993, s. 129); (Çetintaş, 2014, s. 44-46);

- Kurum hakkında olumlu veya olumsuz her konuyla ilgili toplantılar yapılması,
- Kurum içindeki iş planını, Kurum içi kuralların çalışanlara bildirilmesi,
- Yönetici ile çalışan iletişimin sağlanması,
- Kurumsal hedef ile vizyon uyumunun sağlanması,
- Çalışanlara kariyer gelişimi hakkında bilgi verilmesi,
- Kurum içinde açık iletişim kültürü ve iletişim hakkında önerilerin sürekliliğinin sağlanması,
- Kurum içi ve dışı iletişim hakkında sınırların netleştirilmesi,
- Kurumda olan her türlü etkinlikler, kararlar, sosyal ve ekonomik durumlar, başarı veya sorunlar hakkında çalışanlara bilgi verilmesi gibi amaçları vardır.

Kurum dışı iletişim; teknolojik gelişmelerin ve küreselleşmenin etkisiyle beraber pazardaki güç dengeleri hedef kitle lehine gelişim ve değişim göstermiştir. Bu sebeple kurumların sadece kendi içyapısında uyum halinde olması, gelişmesi yeterli olmamaktadır. Artık kurumlar devamlılık sağlayabilmek için hedef kitlenin beklenti ve eğilimlerini önemseyerek ön planda tutmak zorundadır. Birincil hedef olarak medya ilişkilerini başarılı şekilde yürütmelidir. Sonra hedef kitleye istenilen mesajları doğru ve etkin iletmek adına çalışmalarını sürdürmeli iyi bir iletişim istikrarı yaratmalıdır. Bu kapsamda kurum dışı iletişim, kurumun formal yapısının direk bağlantıda olduğu müşteriler, hedef kitle ve paydaşlar ile gerçekleşen iletişimi ve kurum ile dış çevresi

arasındaki karşılıklı mesaj alışverişini kapsamaktadır. Bunu da pazarlama, halkla ilişkiler, satış ziyaretleri kurumsal iletişim etkinlikleri, medya ilişkileri, konuşmalar ve diğer kurumlarla etkileşim halinde olarak gerçekleştirmektedir (O'haır, Fredrıch, & Dixon, 2005, s. 57), (Redmond, 2000, s. 393). Tüm bunlar kurum dışı iletişim ağları olarak kurumu dış çevreye tanıtmaya ve dış çevre ile alakalı gelişmelerden haberdar olarak kurum ve toplum bütünleşmesini yaratmaya fayda sağlamaktadır.

Kurumlarda her yönden etkili iletişim sağlıklı bir iletişim kurmakla mümkün olur. Bu anlamda kurumsal iletişim bir kurumun hem iç hem de dış iletişimini kapsayan bir süreçtir. Süreç içerisindeki yaklaşımlar, kullanılan bileşenler, geliştirilmiş olan teori ve modeller kurumsal bağların devamlılığını sağlarken kurumsal iletişimin önemini ve kurumsal iletişimin tüm kurumlar için neden vazgeçilmez olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

2.1.1 Kurumsal iletişim yaklaşımı, bileşenleri, teorileri ve modelleri

Kurumlarda iletişimin önemi kurum çalışanlarının birbirleriyle olan ilişkileri, iletişimi ve birbirlerine karşı davranış tutumlarında önem arz etmektedir. İletişim kurumlarda bilgi sağlamanın yanı sıra neyin nasıl yapılacağı, davranışların nasıl olması gerektiği, kurumsal bütünlük oluştururken kurumun hedefleriyle doğru orantılı nasıl iletişimin sağlanacağına yön oluşturmaktadır.

Kurum iletişimin temel amaçlarına bakılacak olursa (Grof, 2001, s. 195);

- Çevreden bilgi aktarımı ve elde edilmesi (dış iletişim)
- Kurum stratejisi ve kurum kültürü doğrultusunda çevresel değerlerin kabullenilmesi (iç İletişim)
- Kurum içindeki aktivitelerin düzenlenmesi ve uyumlaştırılması (iç iletişim)
- İletişim Kampanya stratejileri (İç ve Dış iletişim)
- Beraberlik ve bağlılığın onaylanması (İç ve Dış iletişim)

Tüm bu temel amaçlar gerçekleştirilirken kurumlar farklı yöntemler ve çok yönlü iletişim kanallarını kullanarak büyük değer taşıyan hedef kitlelerini bilgilendirmektedir. Bununla birlikte üst yöneticilerin rehber niteliğinde çalışması, kültürel gelişimi planlaması, kurum çalışanlarının ana stratejik hedeflerini kabul ederek sürece katkı

sağlaması iletişimin önemini ortaya çıkarmaktadır. Tedarikçiler, dağıtımcılar, stratejik ortaklar, hedef kitle olan müşteriler arası iletişim daha az sınır yaratıldığında farklı bölümde çalışanlar için gerekli bilgiyi daha kolay elde etmesini sağlamaktadır. Teknolojinin gelişmesi, değişim ve hızlı öğrenim sürecini olumlu yönde desteklemektedir.

Farklı ülkelerde farklı kurumsal iletişim biçimleri vardır. Bu da kurumsal iletişimin toplum ve ülkeler arasındaki kültürel etkileşiminden kaynaklanmaktadır.

Kurumlarda iletişim yaklaşımlarına bakılacak olursa (Okay, 2005, s. 4-5);

Bürokratik İletişim Yaklaşımı; Tek yönlü ve çift yönlü iletişimi uygulamak istemezler. Yani burada kurumlar kuruma bilgi akışını ve kurum dışından bilgi akışını durdururlar. Bu akış kamu kurumlarında ve özel sektörlerde rastlanır. Topluma değer katmak, vatandaşlık görevlerine yerine getirmek söz konusu olmaz. Kendi çalışmalarından memnun hayatlarını sürdürme eğilimi içindedirler. Sadece üretim odaklı bakarlar. Çalışan ve müşteri beklenti, istek ve değerleri ikinci plandadır. Bürokratik iletişimin dezavantajı kriz durumunu önceden saptayamadığı durumlardır. Bu durumlarda kurumlar yüksek etkilenir ve büyük zararlara uğrayabilirler. Değişim ve rekabetçi olmadıklarından dolayı uzun ömürlü yapıları yoktur.

Manipülatif İletişim Biçimi; Hedef grupla bilgi alışverişi içindedir. Bir görünüm yansıtılması kapsamında seçilmiş bilgiler alınıp verilmektedir. Manipülatif iletişim biçimi bir çeşit propagandadır. Temeline bakıldığında şeffaflık söz konusu olsa da temelinde yönlendirme söz konusu olmaktadır. Bu yapıda eşik bekçiliği kuramıyla örtüşmektedir.

Demokratik İletişim Biçimi; Kurumdan hedef kitleye hedef kitleden kuruma doğru iki yönlü iletişim ve bilgi akışı söz konusudur. Demokratik iletişim modelinde mesajın net, nesnel olması ve süreklilik arz etmesi önemlidir. Kurumlar bu iletişim modelinde bilgi alışverişini karşılıklı gerçekleştirir. Edward Bernays'ın iki yönlü simetrik modeli ile örtüşmektedir.

Orantısız İletişim Biçimi; Kurumlar hedef kitleye tanımadan iletişime geçmeye çalışırlar. Hedef kitleye aktaracak bilgiye sahipken, hedef kitle hakkında yeterli bütçe ve

zamanının olmaması kaynaklı donanımlı bilgiye sahip değildirler. Oluşan bu bilgi eksikliği, kamuoyu araştırmasının yapılmaması hedeflerine ulaşmasına engel teşkil etmektedir.

Kurumsal iletişimle ilgili yaklaşımlara bakılacak olursa;

Klasik Yönetim Yaklaşımları; Klasik yönetimin ilk kuramcıları Frederick Taylor, Henri Fayol ve Max Weber'dir. Bu yaklaşımda kurumun biçimsel yapısı ile ilgilenilir. Yaklaşımın temelinde iş bölümü, hiyerarşik yapı, denetim, kurumsal hedefler, yetki ve sorumluluklar, uzmanlaşma, direktif, uygulama yer alır (Mucuk, 2008, s. 148). Rasyonellik ve mekanik süreçler hâkim olmakla birlikte bu yaklaşıma göre kurum çalışanları birtakım kurallarla belirlenir. Sonra kurum çalışanlarının davranışları akılcı bir şekilde düzenlenir. Aslında arka planda çalışan pasif rol oynamakla birlikte kurallara uyan söylenenleri sorgulamadan uygulayan kurumsal sistemin bir parçasıdır (Gürgen, 1997, s. 21).

Klasik Yönetim Yaklaşımı; bilimsel yönetim yaklaşımı, yönetim süreci yaklaşımı, bürokrasi yaklaşımı olarak üçe ayrılır. Her üç yaklaşımda da otorite hâkimdir. Otorite ilişkileri ile faaliyet ve verimlilik üzerinde durulur. Kaynakların rasyonel biçimde kullanılması makinalar yardımı ile insan kaynağının etkili yönetilmesi söz konusudur. Kurum içi iletişimin nasıl sağlanacağı üzerinde durulurken iletişim faaliyetleri biçimsel ve sınırlı olarak var olmaktadır. Yüz yüze iletişim ve sözlü iletişim yerine mesajlar yazılı verilir. Sonrası çalışanlarla sözlü mesaj şeklinde pekiştirilir. İletişim dikey yönlüdür. Emir komuta zincirinde çalışanlar eğitilir, emirler verilir ve uygulanması beklenir. Mesaj akışı üstten aşağıyadır. Sınırlı şekilde yukarıya doğru bir akış bulunur. İş akışı planlama, yönetme, koordine etme, kontrol etme yönetim tarafından uygulanır. Bu noktada kurumsal iletişim görev ve kuralları düzenlemek ve çalışanlarca açıklığa kavuşturulmasını sağlamaktır. Yöneticiler ile çalışanlar arasında hiyerarşi korunur (Çetintaş, 2014, s. 23).

İnsan İlişkileri Yaklaşımı; klasik yaklaşıma tepki olarak insana değer veren insan ilişkileri yaklaşımı gelişmiştir. Bu ekonomi ve verimlilik aksine kurum çalışanlarına önem veren, çalışan memnuniyetini önemseyen bir yaklaşımdır. Çalışanların birbiriyle etkileşimi, motivasyonları, iş birliği, katılım, bireysel memnuniyet önemlidir.

Yaklaşımın temelini kurum içindeki çalışanları anlamak, bilgi, yetenek ve tecrübelerini geliştirmek, etkili iletişim kurmak oluşturur. Kurum burada çalışanlarına güvenmeli, çift yönlü aktif iletişim sağlamalıdır. Aşağıya doğru iletişim söz konusudur. Çalışan kurumun bir ailesi gibi kendini hissetmeli ve öyle davranmalıdır (Çetintaş, 2014, s. 25).

İnsan Kaynakları Yaklaşımı, İnsan ilişkileri yaklaşımın derinlemesine olmayan faaliyetleri sonucu çalışan motivasyonunu arttırıcı faaliyetlerde bulunması gerekirken kalite performansını düşürücü etkinlikler yaşanması ve çalışanların işlerine yabancılaşması söz konusu olmuştur. Bu yaklaşımda yönetici ve çalışan ilişkilerine odaklanır. Ekip odaklı, katılımcı bir çalışma süreci mevcuttur. Bu yaklaşımda çalışanlar kurum için velinimettir. Çalışanlar geliştirilmeli, memnuniyeti sağlanmalı, yaratıcı düşünceler, doğru kararlar için bilgi ve geri bildirim kurum içinde özgürce aktarılabilmelidir. Öte yandan mümkün olduğunca kurum içinde çalışanlar verimli ve aktif kullanılmalıdır. Özüne bakıldığında insan kaynakları yaklaşımında ast ve üst etkileşiminde açık şeffaf iletişime önem verilir (Kaya, 2003, s. 55-56).

Sistem Yaklaşımı, Sistem yaklaşımı kurumun ortak hedefleri baz alır. Kurumsal davranışları inceleyip karşılıklı ilişki ve bağımlılık üzerinde durmaktadır. Kurum içi ve kurum dışı ortaya çıkan problemler bilgi akışının doğru şekilde sağlanmasıyla giderilir. Kurum çalışanlarının diğer çalışanlarla uyumlu etkileşimi ancak sağlıklı işleyen bir iletişim sistemi ile sağlanır.

Kurumsal iletişim sisteminin doğru şekilde işlemesi kurum paydaşlarının, çalışanlarının ve yöneticilerinin memnun olmalarına katkı sağlamaktadır. Etkin iletişim araçlarının tümünün kullanılması kurumun daha iyi tanınmasına, çalışanların iş doyumuna, sorumluluk ve motivasyon düzeylerinin artmasına kuruma olan aidiyet duygusuna ve bağımlılık duygusunun gelişmesine sebep olur. Bu noktada kurumsal iletişim bileşenleri olarak adlandırdığımız kurum tarafından sunulan marka önemi, iletilmek istenen mesaj, hangi iletişim kanallarının kullanılacağı, hedef kitlenin kimler olacağı, sonucunda nasıl bir etki yaratacağı önemlidir. Kısacası kurumsal iletişim dinamik bir süreçtir. Sürekli değişim ve devamlılık hakimdir. Bileşenler olarak adımları sunulan konu, mesaj ve bunların hangi kanal ile iletileceği, hedefte olan alıcıların üzerinde nasıl bir etki yaratacağı üzerinde durularak değerlendirilmesi gereken bir süreçtir. Kurumsal iletişim bileşeni sunulan kuruma ait olan isim olarak başlar. Ardından mesaj kaynaktan yani

kurumdan alıcıya aracı kanallar ile iletilir. Sonrası iletilen mesajın yorumunda etkisi alıcıdan geribildirim ile değerlendirilir. Önemli olan bu süreç işlerken kaynağın güvenilir, donanımlı olması, iletilmek istenen mesajın alıcı tarafından net anlaşılır olması, kullanılan kanalların etkili, sunulan hakkında amaçlarına yönelik olması, alıcı tarafından algılanabilir ve çift yönlü iletişim olmasıdır. Tüm bunlar etkili bir kurumsal iletişimin kurulması için önemlidir (Akt: Ertekin, 2017, s. 13-31).

Tablo 4. Kurumsal İletişim Bileşenleri (Ormeno, 2007, s. 35)

Bileşen	Kurumsal İletişim
Sunulan	Kurumsal marka ya da birden fazla ürün markası
Mesaj	Kurumla ilgili, ürünle ilgili bilgi
Kanal	Basın bültenleri ya da diğer halkla ilişkiler teknikleri
Alıcı	Tüm alıcılar
Etki	Genellikle kurumsal imajı geliştirmek. Belirgin şekilde izlenemeyen, değiştirilemeyen ya da oluşturulamayan davranışsal etkiler.

Tablo 4. ’e bakıldığında kurumsal marka veya birden fazla ürün markası kapsamında iletilen mesajların hedefinde kuruma ait algıların görüşleri değerlendirilmektedir. İletilen mesajlar kurumla ilgili bilgileri aktarırken mesajın şekli, teknik ve yöntemler kurum tarafından belirlenmektedir. Kurumsal iletişimin işlerliğinin bu aşamada sağlanması için basın bültenleri veya diğer halkla ilişkiler teknikleri sürekli iletişimi sağlamak adına aktif olarak çok yönlü harekete geçmektedir. Tüm alıcılar iç ve dış müşterileri kapsayacak şekilde yaygın bir iletişim yapısı kullanılmaktadır. Amaç kurumsal imajı geliştirmek, beklenen veya beklenmeyen durumlara hazırlıklı olmak için güvenli alanda sürdürülebilir bir çalışma etkinliği yaratmaktadır. Çalışma etkinliğinin içeriğinde kurumsal iletişim, halkla ilişkiler, basın ilişkileri, kriz yönetim ve iletişim çalışmaları, kurumsal sosyal sorumluluk ve vatandaşlık, itibar yönetimi, çalışan ilişkileri, devlet ilişkileri, satış ve pazarlama, yönetim ve kurum ilişkileri, kurumsal marka ve imaj inşası, reklam gibi süreçler bulunmaktadır.

Bileşenler açısından stratejik yönetim işlevi olarak kurumsal iletişim uygulamalarının çıkarımlarına bakılacak olursa (Goodman M. , 2006, s. 298);

- İç ve dış müşteri kapsamında güven inşa etme şartı
- Kurumsal beklentilerin oluşturulması
- Kurumsal itibar yönetimi ve yönetim kurulu başkanının altında genel müdürün üstünde çalışan CEO'nun kurumsal iletişim itibarını en iyi şekilde yönetmesi
- Yerel çalışmaların küresel etkisini ve küresel çalışmaların yerel etkisinin iyi anlaşılması
- Medya ilişkileri stratejisi bağlamında açık ve şeffaf davranılması
- Kurumun maddi kazanç sağlaması ve iyi bir kurumsal vatandaş olması için beklentilerinin olması.
- Küresel terörizmin kaynaklı kriz iletişim planının mutlaka olması
- İtibar yönetiminin en iyi şekilde uygulanması ve buna uygun strateji yürütülmesi
- Kurumsal iletişim kapsamında temel beceri olan yazma bilgisinin mükemmel olması gerekir.

Kurumsal iletişim kurumun güçlü bir kurum kültürünün, itibarının, uyumlu bir kurum kimliğinin, basın ve medya ile uyumlu bir iletişiminin olmasının bunun yanı sıra kurumsal vatandaşlık sorumluluğunun, hep bir kriz planlamasının olmasının, iletişim teknolojik gelişmelerin ve değişen günceli takip etmesinin, küresel iletişim ilişkilerine önem vermesinin sorumluluğunu barındırır.

Sonuç olarak kurumların hedef kitleleri için yaptığı iletişim çalışmalarını bünyesinde bulunduran kurumsal iletişim, yönetim iletişimi, organizasyonel iletişim ve pazarlama iletişimi olarak kurumsal iletişim ana üç temel bileşenden oluşmaktadır.

Kurumsal iletişim bileşenlerinin detaylarına bakılacak olursa;

Yönetim İletişimi; yönetim, planlama, örgütleme, uygulama, eşgüdümleme ve denetim fonksiyonlarını içinde barındırarak iletişim kurumların işleyiş ve amaçları doğrultusunda gerçekleşmektedir. Burada bir grup ya da kişiyi yönetmek zorlu bir süreç olacağından iş birliği, dayanışma ve motivasyon önemli unsurlardır. Bu üçü arasında güçlü bir iletişim sistemi kurulmalıdır (Tosun, 2003, s. 177).

Kurumsal iletişimin kurum hedeflerini gerçekleştirmede başarı sağlaması için yöneticilerin iç ve dış hedef kitle ile doğru, etkin bir iletişim kurması ve motivasyon ile güven yaratması gerekir. Bu doğrultuda tecrübeli bir yönetim iletişimin belirli amaçları gerçekleştirmesi gerekir. Bunlar (Akyürek, 2005, s. 7);

- Kuruluş içinde kuruluşun paylaşılan vizyonunu geliştirilmesi,
- Kuruluş liderliğinde güven oluşumu ve bunun sürdürülebilirliği,
- Süreç değişimini başlatılması ve yönetilmesi
- Çalışan motivasyonunu sağlanması ve görevlendirilmesidir.

Sonuç olarak her kurumun öncelikli hedefleri arasında kurum itibarı, kurum imajını başarılı bir şekilde oluşturulması, hedef kitleye istenilen mesajı doğru zamanda ve doğru yerde iletilmesi yönetim iletişimi açısından oldukça önemlidir.

Organizasyonel İletişim; küreselleşen dünya ve hızla gelişen teknoloji ile birlikte kurumlarda değişmekte ve hedef kitlelerin sürekli beklentisi artmaktadır. Bu değişim ile birlikte kurumlar arası rekabet oluşmakta ve her kurum ayakta kalabilmek, başarıyı yakalayabilmek ve en önemlisi devamlılığını sağlamak için değişimlere an be an uyum sağlamak zorundadır. Bu anlamda organizasyonel iletişim; halkla ilişkiler, kamu ilişkileri, yatırımcı ilişkileri, kurumsal reklamcılık, çevre iletişimi, kurum içi iletişim gibi iletişim departmanlarını kapsayacak şekilde varlığını sürdürmektedir (Uztuğ, 2012, s. 6). Organizasyonel iletişimin ana amacı değişik hedef gruplarının kurumlara karşı aynı algılama ve düşünceye sahip olmasını sağlayarak kurumun varlığını sürekli hale getirmektir.

Bütünleşik Pazarlama İletişimi; yoğun rekabet ortamının artmasıyla birlikte pazara yeni ürünler girmeye devam etmektedir. Bu ortamda rekabet edebilmek için kurumlar çeşitli iletişim faaliyetlerini kullanarak hedef kitlede satın alma tercihlerini kendi kurumlarına çekme çabasındadır. Kotler'e göre bütünleşik pazarlama iletişimi günümüzde ürün stili ve bedeli, paketleme şekli, rengi, satış sorumlusunun yaklaşım ve davranışları, giyinişi, iletişim kurulan yerin görünüşü ve önemi, şirketin basılı kullanılan kağıtları, bunların hepsi birbirlerine bir şeyler iletmektedir. Her marka teması tüketicinin kurum hakkındaki görüşünü güçlendiren veya zayıflatan bir etki sunmaktadır. Bütünleşik

pazarlama karması, aralarında ahenk ve süreklilik bulunduran bir mesaj ve stratejik planlama sunmak için bütünleştirilmiştir (Kotler, 2000, s. 55).

Kurumsal iletişim bileşenleri sonrası aşağıdaki Tablo 5. de görüleceği üzere literatürde kurumsal iletişim teorileri (Akıncı Vural & Bat, 2015, s. 55-56) beş başlık altında incelenebilir: İlki Grunig Kurumsal Yönetim Konsepti, ikincisi Argenti İşlevsel Kurumsal İletişim Tanımlaması, üçüncüsü Van Riel Kurumsal İletişim İlkeleri, dördüncüsü Bruhn'un Bütünleşik Kurumsal İletişim Konsepti, beşincisi Cornelissen Kurumsal İletişime Yönelik Örgütsel Yaklaşım.

Kurumsal ve sosyal sistemlerin oluşması, varlığını sürdürmesi, işveren ve çalışanın aracı olmadan sürecine devam ettirmesi iletişime bağlı olmaktadır. Bu da kurumsal iletişimin düşünce veya teori kapsamında farklı durumlarda teorilerin varlığından söz ettirmiştir. Grunig'e göre; kurumsal iletişim halkla ilişkiler odaklı, Argent'ye göre yönetim odaklı, Van Riel'e göre; yönetim iletişimi, pazarlama iletişimi ve örgütsel iletişim odaklı, Bruhn'a göre; kurumsal iletişim aktivite ve araçlarının bütünleştirilmesi odaklı ve son olarak Cornelissen'a göre hem yönetim hem kurumsal iletişim çatısı altında tüm aktivitelerin toplanması ve yönetim bakımından kurumsal iletişimin sağlanması odaklıdır.

Kurumsal iletişim teorileri kapsamında Grunig'in iletişim yönetimi kurumsal iletişim yönetimi altında 20 yıl halkla ilişkiler odaklı bir içeriğe sahipken, Argenti kurumsal iletişimin işlevsel betimlemesi üzerinde durmaktadır. İki teori temelinde Amerika olan teorilerdir. Ancak kurumsal iletişim ve yönetime dair çalışmalarında en çok bulunan Argenti'dir. Ardından Van Riel'in kurumsal iletişimi, sonrası Bruhn'un bütünleşik kurumsal iletişimi ve Cornelissen'in kurumsal iletişime ilişkin kurumsal yaklaşımı gelmektedir. Bunlarda Avrupa kaynaklarında daha çok varlığını sürdürmektedir.

Beş teori de içerik olarak kurumsal iletişim, yönetim fonksiyonu, iletişim araçlarının işlerliliği, yönetim iletişimine dair odaklanma, bütünleşik pazarlama iletişimi, halkla ilişkiler ve diğer kurumsal iletişim şekillerini barındırmaktadır. Cornelissen hariç dört teoride müşteri ya da kitleler net olarak tanımlanmaktadır. Ancak Cornelissen kurumsal iletişim teorilerinin alanını genişleterek paydaşları eklemiştir. Cornelissen daha çok kurumsal iletişimin işlevsel konseptine yönelmiştir. Genel itibariyle bakılınca

bahsedilen teoriler kimlik ve itibar üzerine yoğunlaşmaktadır. Kimlikten kasıt kurumsal kimlik, sözlü ve görsel kimliktir. Bu kimlikler kurumsal iletişim araçlarına direk olarak aktarılır. Kimlik ise imajla bütünleşirse hedef kitle tarafından soyut değer somutlaşır ve sonucunda güçlü bir itibar yaratılır. Beş teoride güven inşası, motivasyon konusu üzerinde yoğunlaşır. Önemli olan kurumdan çalışana çalışandan kuruma bilgi alışverişinde kurumsal iletişimin bir parçası olan iç iletişimin sağlam kurulmasıdır (Akıncı Vural & Bat, 2015, s. 55-56).

Tablo 5. Kurumsal İletişim Teorilerinde Sıklıkla Bahsedilen Konulara Genel Bir Bakış (Akıncı Vural & Bat, 2015, s. 56).

Konular	**Grunig**	**Argenti**	**Van Riel**	**Bruhn**	**Cornelissen**
İletişim Yönetimi Kavramı	Halkla İlişkiler / İletişim yönetiminin 4 modeli: İki Yönlü Simetrik Model Örneği	Yönetim İşlevsel alanı olarak kurumsal iletişim	Değerli bir yönetim aracı olarak kurumsal iletişim	Çeşitli iletişim aktiviteleri birleştirmenin organizasyon süreci ve planlaması olarak kurumsal iletişim	Bir dizi teknik yanında yönetim iletişimi aktiviteleri için yönetimsel çatı olarak kurumsal iletişim
Hedef Kitleler	Dış ve İç kitleler	Müşteriler	İç ve Dış hedef gruplar	İç ve Dış hedef gruplar	Paydaşlar
Kurumsal Kimlik		Kimlik (Görsel), İmaj (müşteriler tarafından sahip olunan) ve itibar (soyut değer) kurumsal iletişimin temel işlevi olarak	Davranış, iletişim ve sembol aracılığıyla yayılan kurumun kendi tanımlaması	Bütün iletişim kanallarının uyumlu olması aracılığıyla yaratılan kimlik	Birbirleriyle yakın ilişkide olan ve inşa edilen kurumsal kimlik
İtibar			Soyut bir değer olarak itibar		Paydaşları içeren algısal bir yapı
İç İletişim	Uygulanabilir simetrik bir model	Üst yönetim ve stratejiyle bağlantı	Çalışanları motive etme ve güven yaratma		İç paydaş olarak kurum organları

İletişim İşlevi	Yönetici/uzman ikilemi, bütünleşik iletişim konsepti	Merkezi ya da merkezi olmayan sistem arasında orta zemin; CEO hattında raporlama	Pazarlama iletişimi, örgütsel iletişim ve yönetim iletişimini kapsamak	İçerik, Şekil ve zaman açısından kurumsal iletişim çalışmalarının bütünleştirilmesi	Örgütsel yapının birleştirilmesinden daha fazla uygun yönetim süreçleri aracılığıyla gruplaşma

Kurumsal iletişim teorilerine bakılacak olursa;

Aberg'in Kurumsal İletişim Teorisi; Bu teoriye göre tüm iletişim biçimlerinin bütünleştirilmesi ile istenilen hedef ve amaçlara ulaşılacaktır. Bunun içinde dört önemli işlev söz konusudur. Birincisi kurum iç ve dış faaliyetlerini desteklemek, ikincisi kurumsallaşma ve ürün bazlı konumlandırma yapılması, hedef kitleyi ikna çabası, üçüncüsü kurum iç ve dış hedef kitlelerinin bilgilendirilmesi, dördüncüsü bireyleri iyi bir kurum vatandaşı olarak bütünleştirmedir (Ertekin, Ilgın, & Ataman Yengin, 2018, s. 300). Hedef kitlede istenilen etkiye ulaşabilmek için birbirinden bağımsız iletişim çabalarının yürütülmemesi gerekir. Kurumsal iletişim bir bütün olarak ele alınmalıdır. Belirli bir strateji ve planı olmalıdır.

Goodman'ın Kurumsal İletişim Teorisi; Goodman kurumsal iletişimi kurum içi ve dışı ilişkilerin güçlü temellere oturtularak kurulması ve sürdürülmesi ile başarıya ulaşacağını belirtir. Kurumun yapısına göre, halkla ilişkiler, çalışan ilişkileri, yatırımcı ilişkileri, medya ve reklam ilişkileri bürokratik ilişkiler, teknolojik gelişmeler ile teknik iletişim, eğitim gibi disiplinleri içinde barındırmaktadır. Goodmana'a göre merkezi bir grup iletişimden sorumlu olarak kurumun itibar, imaj ve kültürünü geliştirmede aktif rol oynamaktadır. Aynı zamanda kurumun iç iletişimini, medya ilişkilerini düzenlemekte ve kriz durumlarında güçlü bir stratejik iletişim yapısı kurarak kurumsal iletişim amaçları doğrultusunda yapısı bir süreç olarak devam etmektedir (Goodman, 1994, s. 69).

Paul Argenti'nin Kurumsal İletişim Teorisi; Kurumsal iletişim faaliyetleri hem iç hem de dış paydaşlarla iletişim kurmak zorundadır. Yönetici ve çalışanlar arasında hem de tüm paydaşlar arasında açık, anlaşılır ve serbest iletişim sağlanmalıdır. Argenti'ye göre kurumsal iletişim, kurumsal itibar, kimlik çalışmaları kapsamında kurumsal reklamcılık, medya ilişkileri, pazarlama ilişkileri, finansal iletişim ilişkileri, kurumsal hayırseverlik, bürokratik ilişkiler, kriz iletişimi fonksiyonlarını kapsar. Argenti'ye göre kurumsal iletişim farklı anlamda tanımlanır. Bunlar; kurumsal iletişim terimi, fonksiyonu, iletişim kanalı, süreci, tutumu ve inançlar bütünüdür. Fonksiyon boyutu değerlendirildiğinde iç ve dış paydaşlarla iletişim kurulmasından bahseder. Kurumsal iletişim kanalları açısından bakarsak; basılı, web sayfası ve bloklardaki materyalleri içermektedir. Tutum ya da inanç boyutunda ise insanların düşünce ve inançları doğrultusunda iletişim kurma çabasını ifade eder (Argenti, 1996, s. 77-79).

Sonuç olarak Argenti kurumsal iletişimin bütünleştirilmesi kapsamında iletişim fonksiyonları, materyaller, zamanlamalar, davranış ve tavırların iletişimin genel anlamda bir tüm olarak bütünleştirilmesine katkı sağlamıştır.

Alan Belasen'in Kurumsal İletişim Teorisi; kurumsal iletişimin sadece halkla ilişkiler ve Pazarlama tarafından yürütülen bir işlev olmadığını belirtir. Kurumsal iletişim alanlarının, konularının çok çeşitli olduğunu ve bu yüzden tek bir departman ya da kişinin sorumluluğuna bırakılmaması gerektiğini vurgular (Akt: Ertekin, 2017, s. 115). Kurumsal iletişim temel fonksiyonlarını tartışmaktadır. Belasen'in teorisi Pazarlama iletişimi; medya ilişkilerini, kurumsal reklamcılığı, sorun yönetimini, halka ilişkileri, toplumsal ilişkileri, Müşteri ilişkilerini ve itibar yönetimini kapsarken, finansal iletişim; yatırımcı ilişkilerini, imaj yönetimini, hukuki iletişimi, idari iletişimi, stratejik iletişimi dış ilişkileri, kriz yönetimini kapsamaktadır.

Van Riel'in Kurumsal İletişim Teorisi; ona göre kurumsal iletişim yeni bir meslek değil yeni bir bakış açısıdır. Birçok kurumsal iletişim uzmanı ortaklaşa oluşturdukları bir stratejik çerçeveyi temel alarak kurumsal strateji, kurumsal kimlik, kurumsal imaj üzerine yoğunlaşmaktadır. Önemli olan iş birliğinin sağlanmasıdır. İlgili kurumun gereklilik ve hedefleri belirlenerek her bir iletişim için birlikte hareket edilmesi önemlidir. Tüm bu iletişim mekanizmaları kurulurken hesap verebilir, dürüst,

ölçülebilir, itibar yönetimine katkı bulunacak şekilde dizayn edilmelidir (Van Rıel & Fombrun, 2007, s. 31-36).

Van Riel'e göre kurumsal iletişim üç bileşenden oluşur. İlki yönetişim iletişimi; yönetim dikey ve yatay şeklinde yazılı, sözlü, sözsüz, görsel, işitsel, resmi ve gayri resmi olarak yürütülebilir. Önemli olan bilginin ulaşılabilir halde olmasıdır. CEO iletişimi ön plandadır. Tutarlı, kişisel ilgi, ayırt edebilme, organizasyonel yapısıyla çalışanlarla bağ kurmalı ve iletişimini sürekli hale getirmelidir. İkincisi Pazarlama İletişimi; bütün tanıtım araçlarının uyum içinde birlikte çalışması ve çok yönlü iletişimin sağlanmasıdır. Amaç markayı, ürün ve hizmet kalitesini desteklemektir (Akt: Ertekin, 2017, s. 116-117).

Joseph Cornelissen'in Kurumsal İletişim Teorisi; Teoride kurum içinde yer alan tüm iletişim öğelerinin bir bütünlük içinde yürütülmesi başarı sağlamaktadır. İletişim öğeleri uygulanırken ortak karar vermeli, ortak uygulama alanı yaratılmalı, süreç gidişatında aksaklık varsa giderilmeli, geliştirilmeli tüm paydaşlar nezdinde güçlü istikrarlı bir imaj yaratılmalıdır. Bunun yanı sıra iç ve dış iletişim kapsamında çalışanlar arasında bir köprü kurulmalı ve bilgi akışı sağlanmalıdır (Akt: Ertekin, 2017, s. 123).

Kurumsal iletişim modelleri şunlardır;

Kurumsal iletişim modelleri kurum içinde kimlerin kimlerle haberleşebileceğine dair bilgi vermektedir. Bu noktada iletişim ağları iletilmek istenen mesajın yönlendirilmesi, çalışanlar ve yöneticiler arası anlayışın geliştirilmesi, bilgi alışverişinin kolaylaştırılması, uygulanacak faaliyetlerin uyumlaştırılmasını, kurum üyelerinin birbirleriyle kurmuş oldukları ilişki ve etkileşimlerin oluşmasını sağlayan bir yapı oluşturur. Beş çeşit kurumsal iletişim modelinden söz edilebilir (Eskiyörük, 2015, s. 105);

Dairesel model; Daha çok resmi olmayan gruplarda ve eşit statüde olanlar arasında kurulan demokratik bir iletişim modelidir. Herhangi bir merkezi ve hiyerarşik yapıya sahip olmadığı için grupta bir lider yoktur. İletişimi grup üyelerinden herhangi biri başlatıp devam ettirebilir. Liderlik, hız ve doğruluk derecesi düşük olan bir modeldir. Tüm bunların yanı sıra dairesel Model, grup üyeleri ile iletişim fazladır. Merkezileşme

derecesi düşüktür. Grup ve birey demokratik bir yapıda olduğundan baskın bir yönetici yoktur. Grupları düzenleyici bir yönetici olmadığından iletişim hataları görülebilir. Buda iş verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilir. Karmaşık problemlerin çözümünde, yeni gelişme ve durumlara çabuk uyum gösterip, hızlı ve etkin davranışlarda bulunabilir (Eskiyörük, 2015, s. 105).

Y model; grup üyelerinden biri dışarıdan bir kanal ile diğerleriyle haberleşebilir. Daha az iletişim kanalına sahip bu model de liderlik, merkezileşme derecesi ve hız çok yüksektir. Ayrıca burada birey her seviyeden gelen bilgileri toplayarak dağıtma yeteneğine sahiptir (Tutar, 2003, s. 150). Ayrıca Y Modeli haberleşme ağ sayısı azdır. Hiyerarşi var olmakla birlikte birimlere, çalışanlara, davranış ve kıyafetlere yansır. Basit sorunları çözme odaklıdır. Karmaşık sorunlarla baş edemez. Demokratik bir görünümü olsa da temelde otokratik bir yapısı vardır. İlgili mesajlar zamanında iletilir. Fakat yetkinliklerin bir bireyde toplanması grup üyelerini rahatsız eder. Bu da motivasyon ve performansın azalmasına sebep olur (Akt: Ertekin, 2017, s. 125).

Serbest Model; göreceli olarak daha demokratik bir yapıya sahip olan modelde grup içindeki herkes herkesle hiçbir engelleme olmadan iletişimde bulunabilir. Tüm haberleşme, iletişim kanalları herkese açıktır. Merkezîleşme ve liderlik az, haberleşme kanalı ve kişisel, grup tatmini fazladır. Kısacası en ideal olan iletişim modelidir. Modelin en önemli özelliği aracı olmaması, anlam kaybı yaşanmaması, fazla zaman geçmemesidir. İletişim kaynak ile alıcı arasında doğrudan gerçekleşir. Grup içinde kısıtlama olmaksızın iletişim kurulabilmektedir. Düşük merkezîleşme derecesi vardır. İletişimde ağ sayısı fazla olmasına rağmen hız ve doğruluk düşük derecede kalır. Tüm üyeler birbirleriyle iletişim kurabilmektedir. Karmaşık görevlerin başarılmasında oldukça başarılıdır (Eskiyörük, 2015, s. 105-106).

Merkezi Model; bu model salkım model ve tekerlek model olarak da adlandırılmaktadır. En üst kademe yöneticilerinde otorite ve karar alma inisiyatifi bulunmaktadır. Merkezîleşme derecesi yüksek, kişisel tatmin, doğruluk ve hız yüksek, grup tatmini aşağıdadır. Otoriter yönetim anlayışı hakimdir. Merkez odaklı iletişim biçimi olarak tüm güç ve denetim Yönetici tekelindedir. Bilgi akışı yönetici üzerindedir. Tüm kurumsal kararlar yöneticiler tarafından verilmektedir. Kurum üyeleri tüm işler için

yöneticilere danışmak zorundadır. Yönetici çevresi ile birebir iletişim halindedir (Akt: Ertekin, 2017, s. 124).

Zincir İletişim Modeli; Bir dizi bireyi dolaşacak şekilde gönderilen mesajlarla kurulan iletişim modelidir. Bu model bireylerin birbirilerine yakınlık derecesine göre işlediğinden bireyler arası iletişim gerekli bilgilerden uzak kalan birey açısından iletişimi zayıflatabilir. Grup verimliliği tehlikeye düşebilir. Merkezîleşme, hız ve doğruluk derecesi düşük, haberleşme kanalı ve grup tatmini orta derecededir. Mesajlar zincirleme şeklinde herkese ulaşır. İletilmek istenen mesajlar her kademede elenerek ve durarak ilerler. Özellikle yukarıya doğru giden mesajlar anlam kaybına uğrayabilir. Haberleşme ağ sayısı, grup ve kişisel tatmin düzeyleri, doğruluk kademesi, iletişimin hızı, sorunları çözme durumu orta seviyede olmasına karşın grup üyeleri arasındaki etkileşim en az düzeyde yer almaktadır. Zincir modeli iletişim ağı zamanla işlevselliğini yitirerek, kişilerarası ilişkilerin zayıflamasına, grup verimliliğinin azalmasına sebep olur (Çetintaş, 2014, s. 30).

Kurumsal İletişim Ağları

Kurumlar biçimsel (formal) iletişim ve biçimsel olmayan (informal) iletişimlerden oluşur. Biçimsel iletişim kurum içinde kurallar, hedefler doğrultusunda belirlenmiş kalıplara göre ilerleyen iletişim ağlarıdır. Kurum içi ve kurum dışı resmi olarak bilgi paylaşımı sağlanır. Biçimsel olmayan iletişim ise farklı kademelerde çalışanların doğal ve yüz yüze gerçekleştirdiği iletişim biçimidir.

Biçimsel iletişim ağları; Çalışanların davranışlarını yönlendirir, şekillendirir, kurumsal süreklilik ve düzeni sağlar. Resmi iletişim kurum içinde nasıl iletişim kurulması gerektiğini, hangi konularda kimlerin yetkili olunacağını, gerekli bilgilerin nasıl ve hangi amaçlarla paylaşabileceğini belirler. Tüm etkinliklerini resmi kural ve düzenlemeler çerçevesinde iletişim kurarak yapar. Kurum içi ve dışında bilgi alışverişi yapılarak iletilmek istenen mesajlar iletilir. Biçimsel iletimin amacı çalışanların memnuniyeti, ilgili birim ve kişileri gerekli hallerde bilgi aktarımını sağlamaktır. Bu bağlamda resmi bildiriler, raporlamalar, emirler yöneticiler vasıtasıyla çalışanlara ulaştırılır. Hiyerarşik yapı hakimdir. Kısacası bir kurumda her türlü resmi bilgiyi, grup

için gerekli olan bilgiyi ve anlayışı sağlayarak, çalışanları memnun ederek süreç akışının başarılı yürütülmesini sağlar.

Kurum içinde gerçekleşen iletişim biçimi olarak biçimsel iletişim ağları dikey, yatay, çapraz olarak üçe ayrılır;

Dikey iletişim: Emir komuta zinciri vardır. Hiyerarşik yapıda bilgi akışı sağlanır. Bu iletişimde yukarıdan aşağıya doğru ve aşağıdan yukarıya doğru iki yönlü iletişim vardır. Burada bilgi akışı üst kademelerdeki yöneticilerden daha alt kademede bulunan çalışanlara iletilir. Kurumun stratejileri, kuralları, kararları, amaçları, uygulamaları, yenilikleri aktarılır. Sağlıklı ve başarılı bir dikey iletişim kurulabilmesi için otoriter yapı aksine fonksiyonel yönetim biçimi sağlanmalıdır. Dikey iletişim aşağıya ve yukarıya doğru ikiye ayrılır.

Aşağıya doğru dikey iletişimin olabilmesi için mesajların net, anlaşılır olması gerekir. Yukarıya iletişimde dikey iletişim açısından denge sağlanır. Çalışan geri bildirimlerine açık öte yandan alt kademeye mesaj ileten yöneticiler vardır. Tüm bu süreçlerde yönetici ve çalışanlar arasında iletişim kurulabilmektedir.

Aşağıya doğru iletişimde en üst yöneticiden en alt çalışana kadar iletişim kurulur. Bu iletişimde üst kademenin alt kademeye yönlendirici talimatlar vermesi, kurumsal prosedür ve uygulamalar hakkında bilgi paylaşılması, alt kadroların değerlendirilmesi, kurum amaç ve hedefleri doğrultusunda bilgi paylaşılması, benimsetilmesi önemlidir. Araç olarak sözlü ve yazılı iletişim araçları kullanılır. Ek olarak kurum strateji ve amaçlarının uygulanabilir olması, görev tanım ve uygulamaları söz konusu iken çalışanların motivasyonu, geri bildirimleri, kurum misyon, vizyon ve kültürü benimseyerek devam etmesi de önemlidir (Çetintaş, 2014, s. 31-33).

Kurumun etkin bir biçimde yönetiminin sağlanması ve otoritenin var olması aşağıya doğru mesaj iletiminin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesiyle mümkün olmaktadır. İlgili amaçlar genellikle alt birimlerde yer alan çalışanların ihtiyaç duydukları konularda bilgilendirme amaçlıdır. Bu amaçlardan önemli olan beş temel amaca bakılacak olursa (Radgets & Gibson, 1990, s. 13);

- İş ile ilgili direktiflerin verilmesi,

- Gerçekleştirilen işin diğer kurumsal işlevlerle ilişkisinin anlaşılmasının sağlanması,
- Prosedür ve uygulamalar hakkında bilgi sahibi olunması,
- Alt kademede bulunanlara performansları hakkında geri bildirim yapılması,
- Kurumsal hedefleri benimseterek, çalışanlara görev uygulamalarının anlamının benimsetilmesidir

Yukarıya doğru iletişimde çalışanların yönetici ile ilişkilerini kapsar. Burada çalışanların geri bildirimleri, iletilen mesajlara tepkileri de önemlidir. Şikâyet, istek, dilekler üst yönetim tarafından dinlenir. Bu noktada yöneticiler aşağıdaki sorunlar ile ilgilenmiş ve bilgilendirilmiş olur. Bu işlevlerin sonucunda da çalışanların kalite ve verimliliği artmış olur. Öte yandan bir başka açıdan yöneticiler denetimsel bakış açısı ile çalışırken, çalışanların istek, şikâyet, genel durumunu gözlemleyip aktif olarak katkıda bulunarak, ortak iletişimi sağlayarak çalışanlarda motivasyonu arttırır, kurumsal amaçlarını paylaşarak benimsetir, yaşanan veya potansiyel olarak yaşanacak olan uyuşmazlıkları büyümeden çözümlemiş olur.

Sonuç olarak yukarı doğru iletişim alt kademe çalışanların üst kademe çalışanlara gerekli bilgi ve mesajları iletmesidir. Burada önemli olan sürecin olumsuz yanlarının geliştirilmesi için alt kademe çalışanlardan geri besleme alınması, problemler hakkında bilgi sahibi olunması, etkin ve başarılı çalışmayı etkileyen unsurların ortadan kaldırılmasını sağlamaktır. Yukarıya doğru iletişimi engelleyen birtakım etkenler bulunmaktadır. Bunlara bakılacak olursa (Karaçor & Şahin, 2004, s. 104-107);

- Kurum çalışanlarının üst yönetim merkezine uzak oluşu, erişim sorunu,
- Her kademede bilgilerin değişikliğe uğrayarak iletilmesi,
- Üst kademedekilerin problemlere yaklaşımı, tutum ve davranışlarıdır.

Yatay iletişim; kurumda birbirine yakın yetkiye sahip çalışanlar veya aynı kademede bulunan yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimleri ifade eder. Yatay iletişimde çalışan motivasyonu, memnuniyeti ön plandadır. Çalışanların kurum yararına faydalı işler yapması, bilgi, iletişim becerisini arttırması, sosyal yeteneklerini geliştirmesi mümkündür. Daha çok kurum yararına yönelik çalışmalar mevcuttur. Yatay iletişimde çalışanların birbiri ile iletişimleri etkindir. İş birliği üst seviyededir. Takım ruhu gelişmiş, kurum hedefler doğrultusunda davranış birliği söz konusudur. Problemlerin

çözümü, karar vermeyi basitleştiren süreç iyileştirme, geliştirme, değişimlere kolay uyum sağlayabilen süreçler yaşanmaktadır. Kurumsal işleyiş bu iletişimde oldukça hız kazanmaktadır Amaç bilgilendirmek, bölümler arası bilgi paylaşımının kolay sağlanması, problemlerin birlikte çözülmesi, koordinasyonun sağlanması, çalışanlar arası anlaşma, dayanışma ve yardımlaşmanın olmasıdır.

Çapraz iletişim; Kurumun farklı düzey ve konumdaki departmanlarının yani bir departmanda çalışanlar ile diğer departmanda çalışanlar arasında basamaksal kanalları kullanmadan alt ve üst kademe arasındaki bilgi alışverişinin gerçekleştirildiği iletişimdir. Çapraz iletişimde kurumsal katılım oranı yüksektir. Yetki kargaşası yaşanır. Burada emir komuta zinciri olmaz. Çalışanlar diğer bölümlerde üst ve astlarla iletişim halinde olabilir. Çalışanlar görevleri hakkında üstlerini bilgilendirip, görüş ve bilgilerinden yararlanır. Çalışanların sorumluluk duygularının arttığı, empati yaptığı, iletişim yeteneklerini fazlasıyla arttırdığı, kuruma yönelik uzmanlaşma kazanılan iletişim ağıdır. Çapraz iletişimde bulunan çalışanlar farklı birim ve çalışanlara karşı sorumluluklarını daha iyi kavrar, yardımlaşma iş birliğini etkin şekilde kullanır (Tutar, Yılmaz, & Erdönmez, 2008, s. 68). Problem çözülmesi, bilgi paylaşılması, anlaşmazlıkların giderilmesi, iletişim ve görev koordinasyonun sağlanması, alt kademe çalışanın üst kademeden izin alması ve sonuçtan haberdar edilmesi gerekir.

Biçimsel olmayan iletişim ağları; Resmi yolları önceden belirlenmemiş ve söylentileri, dedikoduları, kasıt içeren bir iletişim disiplinidir (Tutar & Yılmaz, 2003, s. 133-134). Kurum çalışanları arasındaki yakınlık ve etkileşim sonucu ortaya çıkmaktadır. Hiyerarşik yapıyı dikkate almamakla birlikte sosyal grupları birbirine yakınlaştırmaktadır. Kurum içinde kendiliğinden gelişen olaylar ve çalışanların sosyal tatmini söz konusudur. Biçimsel olmayan iletişimde birtakım problemler olmaktadır. İyi gruplaşmaması, verimsiz işleyişi, mesajların filtrelenerek iletilmesi, aşağıdan yukarıya yukarıdan aşağıya mesajların seçilerek ya da filtrelenerek iletilmesi, otoritenin yanlış algılanması ve kullanılması gibi problemleri ortaya çıkarmaktadır. Yöneticilerin davranışları sonucu çalışanların kendilerine güvenmemesi, güven içinde hissetmemeleri, belirsizliklerin çoğalmasına sebep olmaktadır. Bu da söylenti ve dedikoduların hızlı yayılmasına, iş tatminsizliği ve verimsizliği çoğaltmaktadır. Problemlerinin yanı sıra zamanında ve gerekli müdahaleler olursa biçimsel olmayan iletişim yarar

sağlayabilmektedir. Bunlara bakılacak olursa; potansiyel beklenen çatışma kaynaklarının önceden tespit edilerek önlem alınması, kurum içi gelişmeler hakkında önceden bilgi edinilerek, gerekli düzenlemelerin zamanında yapılması, iyileştirilmesi, iş birliği, grup çalışmasına, sosyal ilişkilerin olumlu yönde geliştirilmesinin desteklenmesi, iletilmek istenen mesajların zamanında iletilip geri bildirim alınması gibi yararlı durumları da olabilmektedir (Çetintaş, 2014, s. 40-41).

Ancak genel itibariyle kurum izni ve bilgisi olmadan bilgiler yayılır. Güvensizlik, gelecek kaygısı, belirsizlik, yetersizlik gibi durumlar hakimdir.

Yayılmasına olanak sağlayan durumlara bakılacak olursa;

- "Kurum içi resmi olmayan gruplaşmalar
- Kurum dışındaki sosyal birliktelikler
- Değişik departman ve kişilerle kurulan ilişkiler
- Zaman zaman personelin arasına karışarak kurulan diyaloglar ve direk görüşmeler
- Dedikodu, rivayet, söylenti, yakıştırma ve uydurma haberlerin yayılmasını sağlayan her türlü temas diyalog, birliktelik vb.
- İki taraflı birbirine bağlayan kişiler, laf taşıyan çalışanlar" (Atak, 2005, s. 63).

Resmi olmayan iletişimde iş kuralları, değerleri dikkate alınmaksızın arkadaş ayırma, iş dağılımında tanımında oluşan belirsizlikler olumsuz nitelik yaratmaktadır. Kurum dışında gerçekleşen iletişim biçimi olarak kurumsal dış çevre, kurum dışı iletişim ağı, içeriden dışarıya doğru iletişim, dışarıdan içeriye doğru iletişim, kurum içi iletişim, yönetimsel iletişim olarak ayrılır.

Kurumsal Dış Çevre; kurumların sadece kendi içinde iletişim kurup uyum sağlaması yeterli değildir. Dış çevre ile de etkileşim halinde bulunmalıdır. Bu sebeple kurumsal başarı sağlaması adına kurumlar arası yatırım yapması, bilgi alışverişinde bulunması, fırsat ve tehditleri etkileşim içinde bulunarak değerlendirmesi analiz etmesi gerekir.

Kurum dışı iletişim ağı; Kurumun paydaşları ve hedef kitleleriyle sürdürdüğü iletişimdir. Kurum ile dış çevre arasında bir bilgi alışverişi vardır. Kurum dışı iletişim için uygulanan etkinlikleri halkla ilişkiler, pazarlama, satış, basın, medya, diğer

kurumlarla olan etkileşimleri ve iletişimleridir. Kurum dışı iletişimde kurum dış çevreye tanıtılıp benimsettirilir. Öte yandan kurum dışı dış çevrede olan gelişmelerden bilgi sahibi olur. Gelişmeleri öğrenebilir. Buna ek olarak burada önemli olan kurum dışında kurum tarafından kontrol edilemeyen, planlanmamış birtakım değişiklikler olduğu zaman kurum içinde karar verme ve davranışlarında alternatif yaratılabilmektir (Yargıcı, 2010, s. 16).

İçeriden dışarıya doğru iletişim; kurum içindeki bilginin dış çevreye iletilmesiyle gerçekleşir. Bu bilgi akışı kurum tarafından bilinçli olarak ilgili pazarlama ve halkla ilişkiler departmanı tarafından yürütülür. "Belirtilmiş hedef kitleleri etkilemek için hazırlanmış, planlı, inandırıcı haberleşme çabası olarak tanımlanan halkla ilişkiler, dış çevrede gruplarda, örgütün olumlu imaja ve konumlandırmaya sahip olması için faaliyetlerde bulunmaktadır" (Mucuk, 1997, s. 238).

Dışarıdan içeriye doğru iletişim; Kurumlar bilgi ve verileri çevrelerinden almaktadır. Aynı zamanda dış çevre ile iletişim içerisinde olan kurumlar faaliyetlerini sürdürürken içeriden dışarıya doğruda bilgi akışı gerçekleşmektedir. Bu bilgi akışı kapsamında doğru, sağlıklı ve doğru bilgi akışı çok önemlidir. Çünkü gelen bilgiler doğrultusunda kurumun davranış ve kararlarını etkilemektedir (Bovee & Thıll, 1995, s. 12-14).

Kurum içi iletişim; Kurum çalışanlarının bilgilerini, davranışlarını, yaklaşımlarını etkilemek amacıyla iletişim faaliyetlerinin planlı şekilde uygulanması, kurumsal amaçları doğrultusunda gerekli mesajların kurum çalışanları ile paylaşılması, kurumsal sınırlar içerisinde bilgi alışverişi yapılması kurum içi iletişimi oluşturmaktadır. Kurum içi iletişimde kurum çalışan beklentilerini ve kurum içi bilgi gereksinimlerini iletişimi çok yönlü ve doğru iletişim araçlarını kullanarak sağlamaktadır. Kurum içi iletişimde iki yönlü iletişim kullanılır. Kurum çalışanları ile iletişim geliştirilerek kurum etkinliği arttırılması hedef olarak sağlanır (Çetintaş, 2014, s. 42-44).

Kurum içi iletişimin kurum açısından hedefi; kurum hakkında çıkan negatif veya pozitif her konuya istinaden toplantılar yapılabilmesi, kurum hedeflerinin çalışanlara benimsetilmesi ve gelişmeler hakkında kurum çalışanlarının bilgilendirilmesi, kurumsal hedef ve vizyonun ahengini yakalayıp düzenletilmesidir.

Kurum içi iletişimin kurumsal iletişim açısından hedefi; yönetici ve kurum çalışanları arasında karşılıklı etkili iletişim kurulabilmesi, kurum hakkında geleceğe ilişkin beklenti ve gelişmeler hakkında çalışanlara bilgi verilmesidir.

Kurum içi iletişimin kurumsal bilgi açısından hedefi; kurumsal gelişim ve çalışanlar açısından gerekli olan bilgilerin paylaşılması, iş süreçleri ve kurum eğitimlerinin kolaylaştırılıp paylaşılması, kurumu ilgilendiren her konuda çalışanlarca paylaşılmasıdır (Çetintaş, 2014, s. 42-44).

Yönetimsel iletişim, Yönetimin amaçlarına ulaşmak için uygulamış olduğu planlama, denetim, örgütleme gibi faaliyetlerin kurum içi ve dışında bilgi alışverişi yapılmasıdır. Yönetimsel iletişim daha çok sorun çözme, yaratıcı düşünmede aktif rol oynamaktadır. Yönetimsel iletişim kurumun büyümesi, özgürce fikirlerin ifade edilmesi, empati yapılabilmesi, tarafsız olabilmesi, problem çözebilmesi gibi birtakım özellikleri aktif olarak uygulanmasına yarar sağlamaktadır. Çift yönlü bir iletişim söz konusudur. Kurumun formal ve formal olmayan yapıları ile çevresi arasında doğal olan veya düzenlenmiş, kurumun amaç ve politikalarına uygun olarak yöntem ve araçlar kullanılarak etkileşim halinde bulunmaktadır (Yatkın, 2003, s. 56-57), Akt: (Çetintaş, 2014, s. 63).

Sonuç itibari ile kurumsal iletişim ağları olarak yukarıda anlatılanlarda kurum içinde ve dışında kimin kiminle haberleşeceğini, bilgi alışverişini nasıl yapacağını belirleyen yapılardır (Gökçe, 2010, s. 157). İletişim ağları kurumun mesaj akışını yönlendiren, çalışan, hedef kitle, paydaş kurum ve çevresi arasında faaliyetleri uyumlaştıran bilgi sağlama ve bilgi alışverişini kolaylaştırmada gerekli işlevleri yerine getirmektedir (Sabuncuoğlu & Gümüş, 2008, s. 97). Bununla beraber kurumsal iletişim ağları gerçekleşirken kurumsal iletişim uygulama alanları da madalyonun diğer bir yüzü olarak kuruma yönelik olumlu izlenim yaratma da kurumsal iletişimin tamamlayıcı noktalarını oluşturmaktadır. Dolayısıyla her bir alan tanımlanmalı ve kurumsal iletişim ile bağlantısı iyi anlaşılmalıdır.

2.1.2 Kurumsal iletişim alanları, araçları, hedef grupları

Kurum Felsefesi; Kurumsal kimliğin temelini oluşturmaktadır. Kurum felsefesi kurumun değer, tutum, norm ve amaçlarından devam ederek tarihsel sürecini, geçmişini

kapsamaktadır (Vural Akıncı, 2003, s. 180). Kurumlar oluşturdukları felsefeye göre hareket etmektedirler. Kurumun kurum kültürünü oluşturan değerlerdir. Kurumun tarihini anlatmakta olup, kuruluş amaçlarını anlatan birtakım efsanelerden ya da hikayelerden yola çıkmaktadır.

Kurumsal Davranış; Kurumlarda çalışanlar kurumun kimliği ve felsefesi doğrultusunda davranış sergilemektedir. Kurumun dış ve iç çevre algısı, anlaşılması, benimsetilmesi, etkileşimi ve kontrolüdür. Kurumun karşılaştığı olumlu olumsuz durumlarda gösterdiği davranış veya tepkileridir.

Kurumsal Dizayn; Kurum kimliğinin görsel olarak hedef kitle ile paylaşılması kurumun hedef kitle tarafından daha çabuk hatırlanmasını veya akılda kalmasına yardımcı olmaktadır. Kurumlarda bu avantaja sahip olmak için etkili, çabuk hatırlanana ifadeler seçerek çarpıcı kurumsal iletişim etkinlikleri reklam, anket, sosyal platformlar gibi kullanarak başarılı bir kimlik oluşturma sürecini devam ettirmektedir. Görsel kimliğin oluşturulma sürecinde kurumsal dizaynın önemi ortaya çıkmaktadır (Turhanoğulları, 2010, s. 17). Kurumsal dizayn rakiplerine kıyasla görsel ifade tarzının hatırlanabilirlik oranı yüksek olan kurumun görsel olarak tanımlanmasıdır.

Kurumsal İletişim; Kurumsal iletişim tüm birimlerin iletişim etkinlikleri doğrultusunda, stratejik amaçlar ile kurumsal kimlik ve kurumsal imaj arasında bir bağ oluşturulmasını ve devam etmesini amaçlayan tümleşik bir yaklaşımdır (Pelsmacker, Guens, & Bergh, 2010, s. 21).

Kurum Kimliği; Artan rekabet ve gelişen teknoloji ile birlikte kurumların benzer ürünler üretmesi söz konusu olmuştur. Kurumlar kendi ürünlerinin pazarda fark edilmesi için kurum kimliğine önem vermişlerdir. Kurum kimliği kendi kurumunu diğer kurumlardan bir başka deyişle rakiplerinden ayırt edebilme, kurum iç ve dış hedef kitleye kendisini ifade edebilme ve tanıtma şekli olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre, kurumsal kimlik, kurumun içte ve dışta yer alan çevresine kendini anlattığı toplam iletişimin kendisidir. Bu iletişim, kurum çalışanları, çevresi ve sunulan ürün ve hizmetler aracılığıyla gerçekleşmektedir (Büyükbaykal, 2002, s. 794). Başarılı bir kurum kimliğinin temelini uygulandığı her alanda tutarlı ve sabit oluşu meydana getirmektedir (Uzoğlu, 2001, s. 338). Tüm kurumların bir kimliği vardır. Kurum kimliği

hedef, değer, çalışan algısı, imajı ifade eder. Kurumda tüm alanları kapsar. Kurumların kendine ait özellikleri daha çok kimlikleriyle belli olur. Kurum kimliği kurumun kendini ifade edişi, davranışı, iletişimini kapsar.

Kurum Kültürü; Kurum içerisinde çalışanların davranışlarını sorgulamadan yönlendiren normlar, alışkanlıklar, değerler, kurumun gelenekleri, inançlarıdır. Somut ve soyut değerler bütünüdür. Kurum kültürü sürekliliği olan davranışlara sahiptir (Uzunoğlu, Onat, Alikılıç, & Çakır, 2009, s. 25-26).

Kurumsal İmaj; Kurumun iç ve dış hedef kitlelerine karşı akılda kalan zihinde oluşan görüştür. Giderek artan rekabet ortamında üstün, başarılı olabilmek için hedef kitle gözünde güvenilir, olumlu bir imaj yaratılması gerekir (Karsak, 2016, s. 64).

Kurumsal itibar; Küreselleşmeyle birlikte hizmet anlayışı değişmiş ve kurumlar itibar kavramı üzerinde yoğunlaşmışlardır. Kurumsal itibar; müşteri sadakati, çalışanlar, satışlar, eleman bulma ve iyi elemanları elde tutma gibi konularda pozitif kazanımlar elde edilmesi açısından kurumdaki en önemli değerlerden birini oluşturur. İyi bir itibar yönetimi için, paydaşların beklentilerinin dikkate alınarak stratejik bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Karaköse, 2012, s. 29).

Kurum Vizyonu; Kurumun gelecekteki imajı, olmak istediği, hayal ettiği yerdir.

Kurum Misyonu; Kurumun hangi amaçla, neden kurulduğunu, kurumun kendisini nasıl tanımladığını ve varlık nedenini açıklar (Muslu, 2014, s. 160-161).

Kurumsal Değer; Kurum kültürü çerçevesinde kurumun etik değerleri, ahlaki, inançları, duruşunu tanımlar.

Kurumsal İklim; Kurum kültürünün kurumda yarattığı etkileşim, ortam olarak ifade edilmesini sağlar. Kuruma ait kişilik özelliklerini ifade eden, kurumun çevreyi nasıl algıladıklarını yansıtan, kuruma kimlik kazandıran çalışan davranışlarını etkileyen, algıda egemen olan kurum özellikleridir. Kısacası kişi veya kurumların neyi ifade ettiğini belirtmek amacıyla oluşturulmuştur. Kurumun psikolojik ortamını ifade eder (Okay, 2013, s. 189).

Kurumsal Reklam; Kurumun menfaatleri doğrultusunda, kurumun iletmek istediği mesaj olduğunda hedef kitle ve kamuoyuna duyurmak istediği duyurumları reklam yoluyla iletebilir. Öte yandan kurumların kitle iletişim araçlarıyla hedef kitleye tanıtılması, zihinlerinde kurum algısı oluşturması ve benimsetilmesidir (Çakar Mengü, 2016, s. 172-173).

Doğrudan Pazarlama; Kurumum ürün veya hizmetini tüketiciye doğrudan ulaştırması söz konusudur. Böylece görsel, duygusal ürün ve hizmetini pazarlama kolaylığı sağlanır. Doğrudan pazarlama genele bakıldığında daha az maliyetli olmasına karşın yüksek bir hizmet kalitesi yaratır. Bunun dışında eksi ya da artı sonrası netleşeceği alanlar vardır. Buda özel hedef kitlesi seçerek o an ki bölge neredeyse oraya ürünlerin pazarlanmasıdır. Değişik e-mail, telefon, kapıdan kapıya satış, elektronik satış vb. pazarlama çeşitleri bulunmaktadır (Çakar Mengü, 2016, s. 85).

Kriz İletişimi; Umulmadık anda şirketlerin karşılaşacağı olumsuz durumlardır. Bu anlarda hazır cevap olunması ve hızlı davranılması gerekir. Aksi takdirde şirket başarısı tehlikeye girecektir. Bu noktada kurumsal iletişim bilgi iletişim teknolojilerini doğru, hızlı ve aktif şekilde kriz atlatılıncaya kadar uygular. Burada önemli olan kurum imaj ve hedef kitlede algısının olumlu oluşturulması için her türlü kurumsal iletişim araçlarının etkin kullanılmasıdır. Hedef kitleye kurum hakkında olumlu bir kamuoyu oluşturmak ve güven duymasını sağlamak başarı sağlayacaktır (Göksel & Başok Yurdakul, 2015, s. 437).

Sponsorluk; Kurumların tanınırlığını arttırmak için sponsor olmayı daha çok tercih etmektedirler. Bu amaçla kurumsal iletişim sponsorluk faaliyetlerini kullanır. Sponsor olduğu kurumlara ya da bireylere kâr amacı gütmez. Sponsor olduğu durumlar, spor, sanat, kültür, sosyal durumlardır. Biri maddi diğeri manevi kazanç sağlamaktadır (Çakar Mengü, 2016, s. 87).

Liderlik; Kurum çalışanları ve yöneticileri arasında köprü görevi sağlayan, gerektiğinde yönlendiren, yönetimin aldığı kararları ortak amaç ve hedefler doğrultusunda uygulayarak kurum içinde iş birliği sağlayan bireysel davranış biçimidir. Liderler aynı zamanda insanları harekete geçiren, zihinlerini açan başka bir ifade ile bireylere ve kurumlara vizyon kazandıran kişilerdir (Erel, 2008, s. 147-148).

İş Etiği; Çevre dostu ürünlerin üretilmesi, çalışanların memnuniyeti, kurum içi davranışlarda dürüstlük, şeffaflık, kurum dışı, kurum içi, paydaş, hedef kitle ve çıkar grupları genelinde olumlu ilişkiler sürdürmedir.

Kurumsal Marka; Kurumun ürün ve hizmetlerinin belirlenmesi, tanımlanması, diğer kurumlardan, rakiplerden ayırt edilmesine destek olan isim, işaret, sembol, dizaynlara denir (Keller, 2003, s. 3).

Kurumsal Sosyal Sorumluluk; Kurumların sosyal, çevresel, toplumu ilgilen hassas konularda kâr amacı gütmeden çalışmalar yapması, kurumun kaynaklarını çevre ve toplum yararına kullanmasıdır (Karaköse, 2012, s. 41).

Kurum içi iletişim; Kurumun içsel iletişiminin etkin, iyi ve doğru işlemesi, çalışanlarla iş birliği içerisinde ilerlemesidir. Bu noktada kurumun çalışanları olarak kurum değer ve kültürünün sağlıklı, doğru şekilde aktarılmasına, çalışanlarda o kuruma duyulan bağlılık hissini arttırılmasına yardımcı olmaktadır. Çalışanlarla kurumun güçlü iletişim kurması güven olgusunu yaratacaktır. Böylelikle kurumun hedefleri doğrultusunda kurumu oluşturan birim veya departmanlar çevresi ve iç yapısı ile birlikte sürekli bilgi, düşünce alışverişinde olarak bütünsel bir süreç yaşayacaktır. Ast üst veya üst ast iletişim daha kolaylaşacak ve besleyici geliştirici bir yapıyı sağlayacaktır (Dermen Sancar, 2017, s. 32).

Medya İletişimi; Basın ve medya kurumlar için oldukça önemlidir. Bu alanda belirli kural ve ilkeler yer almaktadır. Medya bir kurumun itibarı, hatırlanabilirliliği, benimsenmesi açısından çok önemlidir. Hedef kitleye özellikle iletilmek istenen mesaj medya üzerinden daha hızlı nüfuz emektedir. Mesajlar medya tarafından okunmalı, etkinleştirilmeli ve hedef kitlede etki yapmalıdır (Dermen Sancar, 2017, s. 34-35).

Kurum dışı iletişim; Kurumların iletmek istediği mesajların hedef kitleyi etkilemesi ve uygulamaya geçirecek nitelikte olmasıdır. Bununla birlikte kurum tarafından hedef kitleye kurumsal iletişim vasıtasıyla iletilmek istenen mesajlar iyi tanımlanmalı hedef kitle tarafından iyi algılamalı, anlaşılır şekilde değerlendirilmeli ve kabul görür olması gerekmektedir. Tüm yapılan iletişim etkinlikleri hedef kitle sadakatini, bağlılığını

arttırır nitelikte olmalıdır (Tutar, 2009, s. 291). Kurum dışı iletişim kurum faaliyetlerinin dış çevreyle uyumlu olmasıdır.

Paydaş yönetimi; Kurum yönetiminin paydaşların beklentilerini göz önünde bulundurarak strateji oluşturma sürecidir (Gültekin & Küçük, 2004, s. 338).

Kurumsal İletişim Araçları

Kurum açısından sağlıklı, başarılı bir iletişimin devamlılığı için kurumsal iletişim araçları önemlidir. Kurumsal iletişim araçlarına bakılacak olursa;

Yazılı İletişim Araçları; yazılı iletişim araçları konuşmaya oranla daha pasif konumdadır. Çünkü ifade ederken sürekli bir araca ihtiyaç duyulur. Fakat arka planda yazılı iletişim araçları kurumlar için son derece önemlidir. Önemli olmasının sebepleri; belgelerin kalıcı ve arşiv niteliği taşıması, iletilecek konunun bir bütünlük içerisinde karşı tarafa aktarılması, resmi ve yetki baskınlığı yaratması, uzak yerlere iletilmek istenen mesajlarda zaman kazanımı sağlamasıdır. Yazılı iletişim araçları (Eskiyörük, 2015, s. 117-123);

- *İşletme gazeteleri ve e-mail*; kurumun ekonomik, sosyal, maaş, çalışma saatleri, işe yeni başlayan, emekliye ayrılan, doğum, ölüm gibi çalışanları yakından ilgilendiren olayların gazete vasıtasıyla bilgilendirilmesidir. Gazete dışında aynı zamanda mail ortamı yoluyla da bu bilgiler aktarılabilir. Aynı zamanda çalışanların istek ve şikayetlerinin de yöneticiye ulaştırılması ve yönetici tarafından çözüme kavuşturulmasında da köprü görevi görmektedir.
- *Broşür;* az sayfalı, küçük bir dergi boyutunda kurum hakkında bilgi ve reklam bildiren tanıtım aracıdır.
- *Mektup;* iş mektupları kapsamında değerlendirilir. Ürün veya hizmet hakkında bilgi verme, şikâyet veya talepleri dile getirme gibi pek çok amaçta yazılabilir.
- *Afiş ve Duyuru Panoları;* bir konu hakkında şirket çalışanlarının bilgilendirilmesi adına kullanılan tanıtım aracıdır. Afiş duyurudan farklı olarak daha çok resimli anlatım içerir.
- *El Kitapları;* Broşürlere kıyasla daha çok yazı, sayfa, resim içermektedir. İşletme hakkında genel tüm bilgileri içerebilir.

- *Formlar;* kurum hakkında birtakım bilgilerin toplanması, verilerin saklanması, değerlendirilmesi adına kullanılabilir. Çok çeşitleri bulunmaktadır. Kayıt formu, sözleşme formu, iş başvuru formu, tutanak formu gibi.
- *Raporlar;* kurum hakkında yapılan faaliyetlerde, çalışmalarda kullanılır.
- *Anketler;* Kurum veya kişi hakkında bilgi almak üzere soruların hazırlanması, sorulması ve cevapların değerlendirilmesi adına kullanılan bir araçtır.
- *Dilek veya Şikâyet kutusu;* Hedef kitle veya çalışanların öneri, istek veya şikayetlerinin dile getirdiği bir platformdur.
- *Sirküler (Genelge);* Kurumdaki işle alakalı bir değişiklik, yeni bir uygulama söz konusu olduğunda kendi ve diğer kurumlara açıklama yapmak amacıyla kullanılan araçtır.
- *Bülten;* Kurumun faaliyetleri ve dış çevre hakkında bilgi ileten bir aracıdır.
- *Toplantı tutanakları;* Kurum toplantılarında görüşülen konuların negatif veya pozitif fark etmeksizin resmileştirmek amacıyla tutanak tutulmasıdır.
- *Dergi;* Çeşitli alanlarda ilgili konuları detaylı inceleyen süreli yayınlardır.
- *Yıllıklar;* Kurumların bir yıl içerisinde sürdürdüğü faaliyetlerin anlatılmasıdır.

Sözlü İletişim Araçları; Konuşma becerileri bakımından gerçekleşen iletişim araçlarıdır. Sözlü iletişim araçları hem birey hem de toplum açısından önemlidir. Çünkü demokratik toplumlarda bireyler ifadelerini özgürce dile getirebilen, özgüvene sahip, konuşarak iletişim kurabilen bireyler olmalıdır. Sözlü iletişim araçları (Barlı & Avcı, 2016, s. 43-47);

- *Yüz Yüze İletişim;* Doğrudan konuşarak iletişim kurmadır. Yüz yüze iletişim çift yönlü iletişimdir.
- *Görüşme (Mülakat);* en az iki kişi arasında karşılıklı diyalog, soru sorma, cevap verme, değerlendirme şeklinde geçer.
- *Konferans ve Seminerler;* Belirli bir konuda bilgilendirmek amacıyla sözlü iletişim kurularak bilgi akışı sağlanması ve bir dinleyici kitlesinin olmasıdır.
- *Toplantılar*; Ortak olumlu ya da olumsuz bir konuyu görüşmek üzere ilgili kişilerin bir araya geldiği ortamlardır. İş birliği ve uzlaşım çerçevesinde sorun veya geliştirici durumları ilerletmek, çözüm bulmak adına toplanılan ortamlara sahiptir. Ana amaç

bilgilendirme, bilgi alışverişinde bulunma, sorunların tespiti, çözümü, eğitim, gelişim, karar almadır.

- *Telefonla Görüşme;* iki yönlü iletişim kapsamında duygu, düşünce, fikirlerin ses ile karşılıklı aktarılmasıdır. Bu konuşma esnasında mimiklerden yoksun olarak ilerler.

Sözsüz İletişim Araçları; Bireylerin duruş, bakış, beden dili yani hareketleri, yürüyüşü kısaca fiziksel özelliklerle ön plana çıkan iletişim araçlarıdır. Sözsüz İletişim araçları (Eskiyörük, 2015, s. 131-135);

- *Yüz İfadesi- Mimikler*; Duygu ve düşüncelerin yüz hareketleri ile ifade edilmesidir.
- *Jestler;* Karşılıklı iletişim halindeyken irade dışı el, kol, baş gibi fiziksel hareketlerin sergilenmesidir.
- *Gözler;* en etkili hareketlerden biridir. Karşı tarafı dinlerken göz temas süresi önemlidir.
- *Ses Tonu;* Seste uygulama farklı vurgular söylenecek söze farklı anlamlar yükleyebilir. Ne söylediğimizden çok, nasıl söylediğimiz her zaman önemlidir.
- *Bedenin Duruşu;* Bedenin duruşu farklı algılara sebep olabilir. Örneğin dik duruş istekli iken, çökük duruş oturuşu çekingenlik ve özgüvensizliği işaret eder.
- *Dış Görünüş;* dış görünüş, giyim kuşam karşı tarafta ilk algıyı oluşturacağından önemlidir.
- *Mesafe;* Kişilerarası iletişimde mesafe durumları söz konusudur. 0-25 m arası özel alan, 25-100 cm arası kişisel alan, 100-250 cm arası sosyal ortamlarda bulunması gereken alan, 250 cm'den uzak olan alanlarda genel alan sınıflandırması içine girer.

Kurumsal iletişim araçları kurumların faaliyetlerini etkin ve verimli şekilde devam ettirebilmesi için çok önemlidir. Kurumun devamlılığını sağlayan en önemli unsurlardan biri de kurumsal iletişim araçlarıdır. Kurumlar kurumun itibarını sağlama, imajını geliştirme, hedef kitle ve paydaşları etkileme, ürün ve hizmetlerini tanıtma, marka sadakati yaratma gibi birtakım amaçlarda kurumsal iletişim araçlarını kullanır. Burada önemli olan hedef kitle, çalışan ve paydaşlar açısından kurum mesajı iletilirken en uygun kurumsal iletişim aracının seçilmesi ve aynı zamanda gereklilik dâhilinde araçların çoğunun kullanılmasıdır. Sonuç itibariyle günümüz koşullarında kurumlar açısından kurumsal iletişim ve araçları kurumun çalışanları, hedef kitlesi, paydaşları nezdinde önemli bir algı yaratmaktadır. Kurumsal iletişimi önemli kılan sebeplerden bazılarına bakılacak olursa;

Kurumsal İletişimin Önem Kazanmasının Sebepleri

- Teknolojinin gelişmesiyle birlikte iletişim hız kazanmıştır. Bu da kurumsal iletişim etkinliklerinin verimini arttırmış, istenilen hedef kitleye ulaşımı, bilginin paylaşılmasını kolaylaştırmıştır.
- Rekabetin artmasıyla birlikte kurumsal iletişim etkinliklerini geliştirmiştir.
- Kurumsal iletişim etkinlikleri ile kurumsal imaj ve itibar önem kazanmıştır.
- Kurumsal iletişim ile kurumsal paydaşların önemi artmıştır.
- Kurumsal iletişim kurum varlığının devamı ve itibarının sürekliliğinin sağlanması için kurumun hedef, amaç ve değerlerini doğru yöntem ve teknikler kullanarak dış ve iç veriye iletir (Akyürek, 2005, s. 7).

Kurumsal İletişimi Engelleyen Faktörler

Bu faktörler bireylerden ve kurum yapısından kaynaklanan iletişim engelleri olarak ikiye ayrılır. Bireysel kaynaklı iletişim engellerine bakılacak olursa;

Kişisel Farklılıklar; Bireylerin farklı kişilikte olmaları algılarının farklı olması kurum tarafından iletilen mesajların olumlu ya da olumsuz algılanmasına yol açabilir. Çünkü her insanın duyguları, değer yargıları, kültürleri, bireysel arzu ve istekleri farklıdır. Ayrıca bunlara ek olarak algıyı farklılaştıran diğer engeller eğitim, ırk, cinsiyet, sosyo-ekonomik durumları olarak ortaya çıkabilir (Elgünler Çedikçi & Fener Çedikçi, 2011, s. 36).

Semantik Faktörler; Bu faktörlerde iletişimlerin neredeyse tümü sembolik özelliği taşır. Kelime, resim ve faaliyetler söz konusudur. Sembole verilen anlamlar mesaj içeriğinde kullanılır. Farklı yorumlamalara ve yanlış anlaşılmalara açık durumlar söz konusu olabilir (Eskiyörük, 2015, s. 152).

Algıda Seçicilik; Bazı bireyler peşin ve değişmesi çok zor değer yargılara sahip olabilir. Bu değer kimi zaman tecrübe kimi zamanda yakın gördüğü kişinin düşüncelerinden etkilenme yoluyla olabilir. Bu sebeple en iyisini yapsanız da ilgili mesaj konusunda bireyin tecrübesi olumsuz veya yanlı bir düşüncesi varsa değiştirmek çok zor olacaktır (Şimşek, Akgemici, & Çelik, 2001, s. 108).

Filtreleme; Kurum tarafından iletişim araçları kullanılarak gönderilen mesajlar isteyerek veya istemeyerek filtrelenebilir. Buda alıcıların yanlış yorumlamasına, algısına sebep olabilir. Bu noktada gönderici mesajını net açık ve anlaşılır ifade etmelidir ki devamı gelecek mesajların alıcı tarafından kaybolmamasına, filtrelenmesine sebep olması engellenmelidir (Champoux, 2006, s. 316-317).

Yetersiz Tanımlanmış Amaç ve Bilgi; iletilmek istenen mesaj hedef ve amaç net ifade edilmezse mesaj belirsiz kalır. Buda iletişim kopukluğuna sebep olur (Eskiyörük, 2015, s. 154-155).

Savunmacılık; iletilmek istenen mesaj bireyde tehdit, eleştiri, saldırgan bir yön taşıdığı zaman etkili iletişim süreci zayıflar.

İnsan İlişkilerinden Kaynaklanan Engeller; İş yaşamında olan kişilik çatışmaları, farklı algı ve iletişim engeli yaratır.

Mesaj Alıcının Motivasyon ve İlgi Eksikliği; İletilmek istenen mesajının zamanında iletilmemesi, ısrarcı şekilde iletilmesi talebe ilgisizlik ve motivasyon düşürücü etken yaratır (Bakan & Büyükbeşe, 2004, s. 6).

Dinleme Yetersizliği; Bireylerin karşısındaki kişiyi dinlemek yerine kendi fikir ve düşüncelerini karşı tarafa aktarmaya çalışması söz konusudur (Eskiyörük, 2015, s. 157).

Dil Faktörü; Sözcüklerin anlamının bireyler tarafından farklı algılanması söz konusudur. Farklı algılara sebep olabilir (Karaçor & Şahin, 2004, s. 105).

İfade Açıklığının Bulunmaması; iletilmek istenen mesajın belirsizlik içermesi söz konusudur.

Geri Beslemeden Doğan Güçlükler; iletilmek istenen mesajın tanımlanması söz konusudur. Olumsuz aktarılan veya yetersiz bilgi birikimi ile yanlış aktarılan mesajın iletim alımını yaptıktan sonra değersizleşmesidir (Eren, 2004, s. 364).

İletişimde Yanlış Zamanlama; yanlış zamanda mesajın iletilmesi söz konusudur. Çok önemli bir başka işle ilgilenirken mesajı alması ve o an önemsizleştirip mesajı görmezden gelmesi söz konusudur.

Mesajın İnanca Uymaması veya Fazla Uyması; bireylerin inançlarına uymayan mesajları reddetmesi, inançlarına uyanları kabul etmesi söz konusudur.

Şuursuz Haberleşme veya Ayırmama; bireyin kontrolü dışında farkında olmayarak mesaj göndermesi ve iletişimi başlatmasıdır.

Cinsiyet Farklılıkları; Kadın ve erkek farkı olarak iletişim engellerinin ve algılarının yaşanmasıdır.

Kültürel Farklılıklar; Bireylerin, örf, adet, tutum, davranış kalıpları ve inançları doğrultusunda iletişim kurmasıdır. Toplumdan topluma algıda farklılık yaratan durumların iletişim zorluğu yaratması söz konusudur (Eskiyörük, 2015, s. 160-162).

Statü Etkisi; kurum içinde bireylerin statülerinin farklı olması kurum içinde iletişimi engelleyen durumlar oluşturabilir. Üst ve alt kademe olarak karşılıklı iletilen mesajların farklı algılanması söz konusu olabilir.

Sessizlik; bireylerin fikirlerini paylaşmaması sonucu iletişimin negatif etkileri ve değerlendirme yapılamaması söz konusu olur.

Kurum yapısı kaynaklı iletişim Engellerine Bakılacak olursa (Eskiyörük, 2015, s. 166-167);

Ast ve Üst Arasındaki Fiziksel Uzaklık; ilgili uzaklık iletişim ağlarının uzamasıyla iletişimi kısıtlayıcı bir faktör haline gelmektedir. Fakat internet ve intranet sayesinde iletişimi kısıtlayıcı engel azaltılmaktadır.

Zaman Darlığı ve Baskısı; iletilmek istenen mesajın alıcıya zamanında ulaşmaması veya başka kişilere iletilmesi iletişim engeli yaratmaktadır. Bu noktada zaman baskısı zamanında mesajların doğru kişiye iletilmesi açısından önem taşımaktadır.

Yanlış Ortamın Kullanılması; çalışanların alması gereken bireysel bilgilerin toplu paylaşılması çalışanlar arasında soruna ve sorgulamaya sebep olabilir. Bu yüzden bir takım kişiye özgü bilgilerin özel iletilmesi gerekir.

Formel İletişim Kanalları; kurumun farklı kademelerinde iletilen bilgilerin serbestçe akışının engellenmesi ve hiyerarşik bir algı oluşturulmasına sebep olması söz konusudur.

Otorite Yapısı; Kurumlarda üst yapının statü ve güç farklılıklarını kullanarak etkin şeffaf iletişimi engellemesi söz konusudur. Bilgi paylaşımının yanlı yapılması söz konusu olabilir.

İş'te Uzmanlaşma; Kurumunda aşırı uzmanlaşma bireyi giderek topluma ve kendin yabancılaştırmakta ve algı açıklığını daraltmaktadır.

İletişim Kanalları ile ilgili Unsurlar; kurumsal iletişim sürecinde kullanılacak kanal ve araçların doğru seçilmemesi iletişimi kalitesizleştirmektedir. Bu da iletilmek istenen mesajın doğru şekilde istenilen alıcılara ulaşmasında engel teşkil edecektir.

Kanalların Karışıklığı; iletilmek istenen mesajın birden fazla kanaldan iletilmesi, mesaj içeriğini etkileyebilir ve anlam farklılığı yaratabilir.

Çevre Koşulları; iletişim kanalı ve bunu etkileyen çevresel koşullar önemlidir. Gürültülü bir ortamda alınacak mesaj istenilen etkiyi göstermeyebilir. Yine teknik araçların bozulması geri bildirimleri olumsuz etkileyebilir.

Hiyerarşi Kademelerin Fazlalığı ve Kanalların İşlememesi; kurumda hiyerarşik kademelerin fazla olması iletilmek istenen mesajın deforme olmasına sebep olabilir. Bu da mesaj özelliğini yitirmekle mesajın hedef kitleye ulaşmasına engel teşkil edebilir.

Aşırı Merkeziyetçilik; üstlerin her konuya hâkim olmadığında yanlış algılarla talimat vermesi, astların üstlerden çekinmesi sebebiyle iletilmek istenen mesajı ulaştırmaması, astların yoğunluğu sebebiyle ortak iletişimin kurulmaması söz konusu olabilir.

Ast Üst İlişkilerinde Resmi Hava Oluşturma; üstlerin astlarla ilişki kurmaması ve şikâyet ve taleplerini algılamaması söz konusu olabilir.

Fazla İleti Yükleme; iletilmek istenen mesaja fazla bilgi yüklenmesi kısıtlı zamanda ve yoğun iş temposunda çalışanların o mesaja değer vermemesine sebep olabilir.

Biçimsel Olmayan Kanallardan Bozulmuş ve Yanlış İletilerin Aktarılması; iletilmek istenen mesaj hakkında yersiz dedikodu ve söylentilerin çıkması, mesajların yanlış anlaşılmasına sebep olabilir. Kurum içindeki algılarında çalışanlar açısından da güvensizlik, huzursuzluk, motivasyon kaybı gibi sebeplere yol açabilir.

Kurumlarda İletişimin İyileştirilmesi

Kurum Yöneticileri çalışanları, paydaşları veya dış çevre vasıtasıyla amaçlarına ulaşmayı hedefler. Yöneticiler yönlendiren, liderlik yapabilen, etkili iletişim sağlayan kişilerdir. Kurumdaki tüm çalışanlarına ulaşırken formal veya informal iletişim süreçlerini kullanırlar. Tüm bu çerçevenin derinine bakıldığında kurumlarda iletişimi sağlayan yöntemler şöyle sıralanabilir;

Sonucu İzleme; iletilmek istenen mesajın sonucunda alıcılardan gelen geri bildirimi değerlendirerek, gözlemleyerek gerekli tedbirleri alır. Neticesinde iletişim etkinliğini arttırır (Koçel, 2018, s. 547).

Haber Akışı Yönetimi; ilgili akış yönetiminde her haber yöneticiye gitmez. İstisna, bilgi haberler gönderilirken gereksiz bilgiler süzülür. İnternet ve işletme içi intranet sayesinde mesajların, bilgi ve ilgili haberlerin kime gidip gitmeyeceği planlanıp uygulamaya alınır. Bu da üst yönetim ve yöneticiler adına zaman kazanımı ve iletişim kirliliğini ortadan kaldırır (Tutar & Yılmaz, 2003, s. 196).

Empati; Yöneticiler mesajları iletmeden önce ulaşılması istenen hedef kitle yerine de dış göz olarak bakıp değerlendirme yapar. Buda ilgili mesajın daha az filtrelenmesini ve daha iyi algılanmasını sağlar (Tutar, 2003, s. 196).

Tekrar; Mesajın tekrarının yapılması hedef kitle açısından ulaşılması istenen amaca ulaşıp ulaşmadığının değerlendirilmesi açısından önemlidir.

Kullanılan Dilin Sadeleştirilmesi; Mesajlarda kullanılan dilin sade, anlaşılır ve net olması önemlidir. Çok fazla uzun ve karmaşık olmamalıdır (Şimşek, Akgemici, & Çelik, 2001, s. 114).

İletişim Kanallarının Arttırılması; Yazılı, sözlü, sözsüz iletişimin arttırılmasının yanı sıra informal haberleşmeye yoğunluk gösterilmelidir. Çünkü dedikodu şeklinde yayılan mesajların iletişim sürecinde yayılması daha etkilidir (Tutar & Yılmaz, 2003, s. 196).

İletişim Teknolojileri ve Bilgisayar Kullanımının Arttırılması; Bilgi akışının hızlı yayılmasına olanak verir. Zaman ve mekân farkını ortadan kaldırır. Hız ve güncel bilginin anında yakalanmasını sağlar.

Kurumsal İklim; Güvenilir bir kurum iklimi yaratıldığında etkin iletişim sağlanmış olur.

Verimli Zamanlama; gün içinde binlerce mesaj yağmuruna tutulan yöneticiler, alıcı ile iletişim kurmaya çalışırken zor durumda kalabilmektedir. Bu sebeple önemli değişiklikler yapılırken karar vermek adına kurum dışı bir araya gelerek verimli şekilde zaman değerlendirmesi yapmak isterler (Eskiyörük, 2015, s. 186).

Kurumsal İletişimin Denetlenmesi; Kurumsal iletişim sistemi teşhis edilip, tanımlanır ve ardından denetlenmeye tabii tutulur.

Katılımcı Teknikler; Katılımcı olarak çalışan ya da yönetici karar verme tekniklerini yoğun olarak kullanabilir.

Sözsüz İletişim; Yüz ifadeleri, el, vücut hareketleri, beden dilini içerir. İletilmek istenen mesaja vurgu yapabilir.

Duyarlı Yöneticiler; Farklı kültürlerdeki çalışanların kaynaştırılmasında duyarlı yöneticilerdir.

Şema, Grafik ve Resim Kullanımı; İletilmek istenen mesajların yanlış anlaşılmaması adına anlatılmak istenen mesaja ilave olarak hazırlana şema, grafik veya resim kullanımı olmasıdır.

Güvenilir İlişkiler; Yöneticilerin yararlı direktifleri, tavsiyeleri, ilişki kurmada sağladığı destek, pozitif yaklaşım yönünde hareket etmesidir.

Etkin ve Katılımcı Bir Dinleyici Olma; Konuşmacının mesajını dinleme, mesaj hakkında duygularını yorumlayabilme, soru sorabilmedir.

Bilgi Akışını Ölçme; Aşırı bilgi yüklenmesi kurum açısından hem zaman ve verim kaybı hem de organizasyonun aksamasına sebep olmaktadır. Bu sebeple gereksiz bilgilerin ayıklanması gerekir.

Algısal Seçim; Neyi, nasıl duyduğumuzu bilerek kendi inanç, tutum ve değerlerimizle analiz ederek başkalarına karşı duyarlı davranmayı da başarmaktır. Bunun için önce dinleme becerisinin geliştirilmesi gerekir.

Semantik; Kelimelerin doğru, anlaşılır şekilde ifade edilmesi gerekir. Mesajların doğru kişiye iletildiğinden emin olunmalıdır (Eskiyörük, 2015, s. 186-197).

Sonuç olarak kurumsal faaliyetler küresel pazarda rekabet gücünü arttırmak adına yukarıdaki koşulları dikkate almak durumundadır. Etkin bir iletişim kanalı yaratması, çalışanlarına açık ve dürüst oluşu, zamanında kurum hakkındaki herhangi bir değişiklikte çalışanların bilgilendirmesi, en önemlisi de bunlar yapılırken yöneticilerin bu iletişim içinde aktif rol oynaması kurumsal iletişimi iyileştirecektir. Dinamik bir yapıya sahip olan kurumsal iletişim, yukarıdakilerin dışında ana temelini etkili iletişim köprüsünü kurarak belirtmektedir. Kurumların kurumsal varlığın sürdürmesi, kurumsal amaçların yerine getirmesi, üretmesi için kurum içi ve dışı etkili iletişim ihtiyacını doğurmuştur. Etkili iletişim kurulması için de hedef grupların iyi tanımlanması ve karşılıklı etkileşimin sonucunda beklentilerin uyumlaştırılması gerekir. Kurumsal iletişimde hedef grupları aşağıda belirtilecektir.

Kurumsal İletişimde Hedef Grupları

Kurumsal iletişim hedef grupları potansiyel çalışanlar, kurum çalışanları, tedarikçiler, tüketiciler, müşteriler, ortaklar, paydaşlar, kamuoyu önderleri, dağıtımcılar olarak sıralanabilir (Oktay, 2000, s. 357). Dış hedef kitlesini ise devlet, meslek grupları, basın medya kuruluşları, finansal kurumlar, kamu ve eğitim kuruluşları, tüketiciler vb. oluşturur.

İç hedef gruplarına bakılacak olursa (Taşkın, 2010, s. 16-22);

- Çalışanlar; Kurumlarda farklı kültürlerle veya aynı kültürle, değişik veya aynı statüde işe sahip olabilen, farklı veya aynı geliri elde edebilen, kurumun hem dış hem iç

temsilcisi olarak çalışan kişilerdir. Bu noktada öncelik çalışanlarla etkili iletişim sağlanabilmesidir. Memnun olan çalışan memnun müşteri yaratacaktır. Ayrıca çalışanların iş tanımları hiyerarşik yapıda çok kesin çizgilerle çizilmemeli. Aksi takdirde çalışanın yaratıcılığı gelişime kapanır ve iletişimi körleşmeye başlayabilir. Çalışanlar yöneticilerle fikirlerini paylaşabilir şekilde iletişim kurmalıdır.

- Tedarikçiler; Kurumların müşterilerine sundukları kaliteli ürün veya hizmete katkı sağlayan iş ortaklarıdır. Arka planda tedarikçilerden kaliteli malzeme ve hizmet satın alınması kurumun kalitesini arttırır.

- Hissedarlar; Şirkette payı olan kişilerdir. İç hedef kitle gruplarına dahil olmakla birlikte kurumun elçisi durumunda sayılabilirler.

- Sendikalar; Çalışan ve işveren arasında karşılıklı hakları korumak ve geliştirmek adına kurulan birliktir.

Kurumsal iletişim kapsamında iç hedef kitle nezdinde kurumun nasıl algılandığı, kurumsal iletişim ile nasıl bağlantılandığı, karşılıklı bilgi ve davranış alışverişinin nasıl yapıldığı ne gibi katkısı olduğu çok önemlidir. İyi bir itibar yaratmanın ana koşulu kuruma ait markanın ürün ve hizmetinin tercih edilmesiyle beraber itibarını arttırıcı öznelerin davranışları tercih edilmekte çok etkilidir. Çünkü kurumun ana yapı taşını oluşturan iç hedef gruplarıdır. İç hedef grupları kapsamında uygulanan kurumsal iletişim stratejileri itibarın yönetilmesinde, saygınlığın kazanılmasında önemli bir değerdir. İç paydaşların kurumsal iletişime ve itibara etkisi dışında kurumsal anlamda iletişime yeterli düzeyde ve doğru şekilde ilerlemesini sağlayan bir de kurumsal iletişim uzmanları bulunmaktadır. Uzmanlar kurumsal iletişimin oluşturduğu iletişim ağını hem kurumsal hem hedef grupları açısından değerlendirerek arada bir denge ve köprü kurmaktadır. Daha çok kurum adına çalışmalar bilinirlik, iletilmek istenen mesaj, kurum itibarı, basın ilişkileri, kriz durumlarında önlem alınması konularına yoğunlaşmaktadır.

Kurumsal İletişim Uzmanlarına Genel Bakış

Günümüzde kurumlar artık kurum dış ve iç değişimleri iyi çözümlemeyebilen, ilgili sonuçlara göre kurum stratejileri belirleyen iletişim danışanları aramaktadır. Bu sebeple kurumsal iletişim uzmanları stratejileri iyi belirleyip, nasıl geliştireceklerini bilen,

gelişen stratejiler sonucunda iş sonuçlarına yansımalarını değerlendirecek olan önemli çalışma ekibidir. Bu noktada kurum yöneticileri ve çalışanlar alanındaki iletişim oldukça önemlidir.

Kurumsal iletişim çalışanlar için ortak iletişim alanı oluşturması, bir araya getirilmesi, iş birliği, takım çalışmasına katkıda bulunur.

Kurumsal iletişim uzmanı görevleri (Ünal, 2017, s. 1);

- Kurum dışı ve içi iletişim stratejilerinin tanımlanması, geliştirilmesi ve yürütülmesine katkı sağlanması
- Kurumsal beklentilerle ilişkili olarak marka ve iletişim süreçlerinin yönetilmesi
- Kurumsal itibarın sürekli arttırılması
- Medya ilişkilerinin sürdürülmesi
- Kriz yönetimi ve iletişim planlarının uygulanması
- Yazılı bildirimlerin en iyi şekilde yönetilmesi
- Marka bilinirliliği, farkındalığı ve itibar çalışmalarının sürdürülmesi
- Marka stratejilerinin yürütülmesi, geliştirilmesi, kurumun sosyal medya hesaplarının kurumsal iletişimle doğru orantılı yürütülmesidir.

2.1.3 Kurumsal iletişim ve sürdürülebilirlik kavramı ilişkisi

Sürdürülebilirlik kavramı sosyal, enerji, ekonomi, çevresel olarak farklı yaklaşımlarda değerlendirilebilir. Sürdürülebilirlik ekonomik büyüme, refah seviyesinin kurumsal olarak yükseltilmesi, çevre ve yeryüzündeki tüm bireylerin yaşam kalitesini artırarak çevreye duyarlı, zarar vermeyecek şekilde hareket edilmesidir. Kurumlar bu noktada hareket ederken sürdürülebilirlik kapsamında ekonomik, çevresel, sosyal boyutları eş zamanlı, eşit şekilde, bütün olarak değerlendirmektedir. Kurumların sürdürülebilirlik kapsamındaki bir takım amaçlarına bakılacak olursa; insanlar için sağlıklı çevre yaratmak, yenilebilir doğal kaynakların akılcı kullanımını, yenilemez doğal kaynakların korunmasını sağlamak, paydaş iletişimin etkisini arttırmak, mali ve mali olmayan performansları bütün şekilde değerlendirmek, kurum içi ve kurum dışı fayda sağlayıcı durumlar yaratmak, kurum itibarını arttırmak, kurum içi üretkenlik, gelişme ve büyüme sağlamak bu doğrultuda risk ve fırsatlarını dışardan analiz edebilmek, maliyet azaltılması sağlamak, iş süreçlerinin düzenlenerek kurum etkinliğinin ve tercih

edilebilirliğinin arttırılmasına katkı sağlamak ve marka bağlılığı yaratmaktır (Dalgıç Turhan, Özen, & Albayrak, 2018, s. 6).

Öte yandan sürdürülebilirlik sadece özel sektör olarak işletmelerin değil, devletlerin ve toplumlarında kapsamında olan süreklilik sağlayan, sürecin devamlılığını getiren, üretkenlik açısından değer yaratan önemli bir kavramdır. Sürdürülebilirlik ilk olarak 1987 yılında "Brundtland komisyonu olarak bilinen Birleşmiş Milletler Çevre ve Gelişim Komisyonunda, "Our Common Future" (Ortak Geleceğimiz) başlıklı raporda ele alınmıştır (Demren, 2017, s. 48). İlgili raporda amaç gelecek nesillere daha iyi bir çevre bırakabilmek için yarının ihtiyaçları karşılanırken şimdiki neslin ihtiyaçlarına da cevap verebilmektir. Bu da doğal kaynakların korunmasıyla başlamaktadır (Unur, Atçı, Şanlı, & Albayrak, 2015, s. 478).

Sürdürülebilirlik hem özel sektörde hem kamu sektöründe varlığını hep korumaktadır. Özel sektörde işletmeler için rekabet avantajı ve rekabet piyasasına uyum sağlama işlevi olarak varlığını gösterirken, kamuda çevresel korumalar, maliyet faaliyetleri, çevresel, ekonomik konular, sürdürülebilir teknolojilerin kullanımı tüketici nezdinde bu bilincin kullanımı gibi amaçlara hizmet etmektedir. Sürdürülebilirlik rekabet piyasası açısından inovasyon ile bağdaşmaktadır. Kamu açısından bakılınca kamuya değer katacak güven meşruluk ve hizmettir (Akçakaya, 2016, s. 50). İşletmeler açısından bakılınca yenilik, teknoloji ve diğer tamamlayıcı politikaları, üretim ve tüketim tarzlarıdır. Bu bağlamda işletmelerde sürdürülebilir tüketim sağlayarak, var olan kaynakların da etkin kullanım bilinci tüketicide oluşturulmalıdır.

Sonuç olarak sürdürülebilirlik kurumlar açısından uzun vadeli faydalar sağlamakta, ekonomik, çevresel ve sosyal anlamda uzun vadeli değerlerle kurumların karını arttırmaktadır. Bu da kurum hedefleri açısından ekonomik, çevresel ve sosyal faktörlerde kurumların uyarlanarak dışardan veya içerden olması muhtemel risklerini minimize etmektedir. Ana amaç bahsedilen bu iç faktörün kurumda uygulanırken nasıl etkin hale gelebileceğidir. Bu da etkili ve başarılı bir kurumsal iletişim ile gerçekleşir. Kurumsal iletişim ortak bir hedef oluşturarak sürdürülebilirlik çalışmalarını sürdürmekte ve sadece kurumun değil, toplumun ihtiyaçları, sosyal ve çevresel sorunlarını gönüllülük esaslı gerçekleştirmektedir.

Kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelerin hedef başarılarını gerçekleştirirken sürdürülebilirlik faaliyetlerini ekonomik, sosyal ve çevresel olarak değerlendirmesidir. Bu aşamada hem paydaş hem de çalışanlar ve tüketicilerin paylaştığı kaynak, uzmanlık, fırsat ve inovasyonun bütüncül değerlendirilmesi gerekir. Ayrıca kurumsal anlamda yönetim boyutlarının sürdürülebilirlik stratejileriyle doğru orantılı ilerlemesi işletmelerin hedeflerine yönelik faaliyet göstermesi gerekir. Bu noktada uzun dönemli değer yaratmak amacıyla kurumsal yönetim ve iletişim faaliyetlerinin ekonomik, sosyal, çevresel olarak değerlendirilmesi ve bu yönde çalışmalar yapması, sonucunda da karar mekanizmalarına uyarlanarak risklerin yönetilip katma değerli, dönüşümlü işlemler yapması gerekir (Mengi Tarhan & Özgül, 2016, s. 124).

2.2 Kurumsal Yönetim

Küreselleşme ile birlikte rekabet, teknolojik değişim ve iletişim alanında gerçekleşen hızlı değişimler şirketlerin küresel pazarda var olabilmek adına, mevcut yapılarını ve pazar konumlarını korumak adına yönetimsel olarak farklı yaklaşımlara itmiştir. Özellikle yaşanan finansal krizler, denetim eksikleri, şirket içindeki yöneticilerin kötü yönetimleri, yasal ve etik olmayan davranış kuralları kurumsal yönetim olgusunu pekiştirmiştir. Bunun sonucu olarak ortaya çıkan kurumsal yönetim anlayışı, sosyal sorumluluk ve etik değerler konusunda kamuoyu bakımından güven oluşturmak adına iş hayatının gündemine oturmuştur. Kurumsal yönetim ilkeleri olarak şeffaflık, adillik, sorumluluk ve hesap verebilirlik de güçlü bir yapı oluşturarak şirketlerin pazarda kabul görünürlüğünü belirleyen, pazarda rekabet avantajı sağlayan bir konum oluşturmuştur. Tüm bunlar şirket yöneticileri, çalışanları, hissedarları, müşterileri, toplum ve rakipler nezdinde birbirlerine uyumlaştırmayı sağlayan bir kurum kültürü olarak bir dizi kurallar bütününü içeren anlayışları barındırmaktadır. Şirketlerin süreklilik sağlamaları, kabul gören ilişki içerisinde olarak güven sağlamaları, dürüst şirket olmaları kurumsal yönetimin ve kurumsal etik bilinçlerin şirket kültürüne yerleşmesi ile olur. Bu yönetim anlayışı şirketlere ekonomik kazanç, pazarda rekabet avantajı, etkin ve verimli kaynak kullanımı, başarılı bir kurumsal iletişim ve krizlerin kolay atlatılmasını sağlayacaktır. Kısacası kurumsal yönetim şirketlerin yönlendirilmesinde hem iç hem de dış yapısında kontrol mekanizması kurarak yönetilen bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır.

Amaç, Anlayış, Gelişim Açısından Kurumsal Yönetim

Kurumsal yönetimin tarihçesine bakılacak olursa; Kurumsal Yönetimin ortaya çıkışındaki en büyük nedenlerinden biri 1990'lı yıllarda yaşanan finansal krizler, büyük şirketlerin skandalları, iflaslarıdır. Bu sebeple aslında bu kriz ve skandallara çözüm olarak varlığı hissedilmiştir. Daha geçmişe bakılırsa;

Kurumsal yönetimin temelleri sanayi devrimiyle birlikte gerçekleşmiştir. O yıllarda şirketler kurulmaya, kar sağlayıp büyümeye başlamıştır. Bilinen ilk yönetimsel hata 1700'lü yıllarda South Sea Bubble'dır. İngiltere'de yeni ve kanun ve düzenlemelerin temelini oluşturmaktadır. 1929 yılına gelindiğinde ise büyük ekonomik kriz sebebiyle kurumsallaşma ve kurumsal yönetim çalışmaları hız kazanmış, kurumlar yönetimsel olarak eksik olan taraflarını tamamlamaya başlamıştır (Arı, 2008, s. 45). Çünkü o yıllarda gerek uluslararası ekonomik bunalımlar gerek büyük şirket skandalları kurumsal yönetim uygulamalarının gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

1933 ile 1934 yılları arasında ABD'de SEC'e denetim yetkisi verilerek sermaye piyasalarını düzenleyici bir otorite oluştu.1968 yılında AB şirketler hukukunu kabul etti.1987 yılında ABD'de Tradeway Komisyonu (COSO) denetim komitesinin rol ve sorumluluklarını belirleyen hileli finansal raporlama hazırlanmaması adına iç kontrol amaçlı raporunu yayınladı. 1990'lı yıllarda İngiltere'de Polly Peck ve Maxwell şirketleri iflas etti. Ardından 1992 yılında İngiltere'de Cadbury komitesi tarafından kurumsal yönetim raporu yayımlandı. 1995 yılında yönetici ücretleri konusunda Greenbury, kurumsal yönetim konusunda Hampel raporları yayımlandı. Eş zamanlı Fransa'da Vionet raporu yayımlandı. 1996 yılında Hollanda'da Peters raporu yayımlandı. 1997 ve 1998 yıllarında gelindiğinde büyük Asya krizi meydana geldi. Buna istinaden 1999 yılında OECD tarafından kurumsal yönetim ilkeleri yayımlandı. 2001 yılında ABD'de yaşanan Enron, WorldCom, Xerox, Avrupa'da yaşanan Parmalat (İtalya), Ahold (Hollanda) ve Çin Yanguangxia gibi şirket skandalları yaşandı. 2002 yılı tüm bu skandallara istinaden Sarbanes-Oxley Act kanunu ABD'de çıkarıldı (Alp & Kılıç, 2014, s. 47-48).

Sonra sırasıyla Almanya 2003 yılında German Codex kurumsal yönetim ilkelerini, Rusya 2003 yılında, İsveç 2005 yılında kurumsal yönetim ilkelerini çıkardı. Türkiye

açısından gelişimine bakılacak olursa; ülke genelinde yaşanan değişiklik ve krizler sonucu 2001 yılında bankacılık sektöründe büyük bir yolsuzluk söz konusu olmuştur. Ülkemiz açısından önemli olan bu kriz ilk kez TÜSİAD tarafından gündeme alınarak 2002 yılında Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi olarak kurumsal yönetim alanında raporlaştırılmıştır. Yine bununla birlikte TKYD tarafından kurumsal yönetim alanında yapılan araştırma ve eğitimler hız kazanmıştır. 2005 yılında da Sermaye Piyasası kurulunca kurumsal yönetim ilkeleri hazırlanmıştır. Eş zamanlı Borsa İstanbul eski ismiyle İMKB kurumsal yönetim düzeyinin ölçülmesi ve kurumsal yönetim endeksi oluşturmuştur (Attila, 2016, s. 64-66).

Kurumsal Yönetim ile İlgili Yayımlanan Raporlar

Cadbury Raporu; İngiltere'de Sir Adrian Cadbury başkanlığında 1992 yılında ortaya çıkmıştır. Amaç şirketler için en modern en iyi uygulamaları takip edip paydaşlarına açıklamaktır. Bu noktada komite şirketin en iyi uygulama kodlarına uymakla yükümlüdür. Rapor ve hesaplarında kodların maddelerine uymazsa resmi bir ifade ve açıklama yapma zorunluluğu vardır. Ayrıca komite şirketlerin yıllık raporlarının yayınlanamadan önce denetçiler tarafından kontrolünün yapılmasını talep eder (Ataman Erdönmez, 2003, s. 42).

Kurumsal yatırımcılar açısından bakıldığında ise şirket yönetimi, stratejileri, performans konusunda fikir alışverişinde bulunabilme, geçerli bir neden olmadıkça yönetim lehine oylarını kullanma, deneyimli bağımsız üyelerin belirlenmesine katkıda bulunmasına destek sağlamaktadır (Doğan, 2007, s. 60).

Greenbury Raporu; 1990'lı yıllarda İngiltere'de Kamuoyu ve yatırımcılar açısından yönetici gelirleri sorun haline gelmişti. Yönetici performansı ile yönetici gelirlerinin artması doğru orantılı değildi. Bunun üzerine bir komite kuruldu. 1995 yılında da işletmelerde yönetici maaşları ve diğer çıkarları hakkında düzenlemeler yapılması hedeflendi. Böylece hesap verebilirlik, şeffaflık, sorumluluk ile geliştirilmiş bir işletme performansı oluşturuldu. Yöneticilerin tazminat almaları belli limitler ile kısıtlandı. İki yıllık sözleşmeler yapıldı (Doğan, 2007, s. 63).

Hampel Raporu; Cadbury ve Greenbury komitelerindeki tavsiyeleri gözden geçirmek amacıyla oluşturulmuştur. 1998 yılında yayımlana rapor iyi yönetim ilkeleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Hisse senedine sahip olan pay sahiplerinin açısından uzun dönem fayda sağlamaya, yatırımlarının güvence altına alınmasına dikkat etmiştir. Gerektiğinde hesap verebilir ve denetim alanında gereken tüm açıklamayı yapmıştır (Uyar, 2004, s. 17).

Birleşik Kod; Cadbury, Greenbury, Hampel raporu birleşiminden meydana gelmiştir. En iyi kod uygulamaları kapsamında hem şirkete hem pay sahiplerine yarar sağlaması üzerine oluşturulmuştur. İçerik olarak yönetim kurulu çalışmalarını, yönetici gelirlerini, pay sahiplerini, hesap verebilme ve denetim durumunu, bilgi sağlama işlevini kapsamaktadır. Ana amaç iyi iletişim, karşılıklı anlayıştır (Bolat, 2011, s. 52).

Sarbanes-Oxley Raporu; Enron skandalı sonrası yatırımcıların güveninin sarsılmasına istinaden ABD'de sermaye piyasasına olan güvenin arttırılmasına yönelik çalışmalar başlatılmıştır. Senatör Sarbanes Oxley tarafından 2002 yılında yasa yayımlanmıştır. Yasaya göre yatırımcı haklarının korunması, bilgilendirilmesi, şirket yönetiminde denetim ve gözetimin sorumluluğunun arttırılması, kamunun aydınlatılması, halka açık şirketler olarak kurumsal yönetim açısından yaşanılacak usulsüzlüğün cezalandırılması amaç edinilmiştir (Uyar, 2004, s. 15).

Millstein Raporu; 1997 yılında kurumsal yönetim açısından rekabeti geliştirme, küresel piyasalarda sermayeye giriş raporunun yayımlanmasıyla kurumsal yönetim alanında rehber niteliği taşıyan rapor oldu. Dürüstlük, adalet, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk üzerine değerler şirketlerin sosyal ve ekonomik yapılarıyla uyumlaştırıldı. Bahsedilen değerler kapsamında şirketlerde düzenlemeler yapıldı.

Higgs Raporu; 2003 yılı İngiltere'de Derek Higgs tarafından yayımlanan rapor birleşik kod'un güçlendirilmesi ve geliştirilmesi amacıyla ortaya çıkmıştır. Bağımsız yöneticiler yapıcı itirazlar yapmalı ve kurumsal yönetim stratejilerinin gelişimine katkıda bulunarak yönetim başarısını arttırmalıdır. Bağımsız yöneticiler yönetimin amaç ve hedeflerini takip etmelidir (Aysan, 2007, s. 78-79).

Kurumsal Yönetimin Önemi;

1980 sonrası yaşanan skandallar, kredi sorunları, şirket yönetim aksaklıkları, şirket kaynaklarının kötüye kullanımı, şirket faaliyetlerinin kamuoyuna eksik ve yanlış yansıtılması, doğal kaynak ve çevreye verilen zararlar, yanlış yönetim kaynaklı hisse senetlerinin kaybedilmesi, büyük şirketlerin iflasları, paydaşların yatırımcıların birlikte iş yaptıkları kurum veya kişilerin karşılaştığı kayıp, zararlar ve sonuç olarak sermaye piyasasına olan güvenin yok olması doğru bir kurumsal yönetimin olmayışı ve başarısızlıkları ortaya çıkarmıştır. Kurumsal yönetim bu noktada doğru ve objektif bilgilerin edinilebilmesi, şirketin ne yaptıkları konusundaki açıklamaları, gerçekleşen faaliyetlerin ne kadarında başarılı olduklarını tarafsız şekilde açıklayabilir.

2000'li yıllara gelindiğinde OECD, Dünya Bankası, Uluslararası Finans Kurumu gibi kuruluşlar kurumsal yönetim ilkelerinin yaygınlaşması konusunda yoğun çalışmalar yaptılar. Bununla birlikte değerlendirme kuruluşları kurumsal yönetim bazında kredi değerlendirmesi olarak firmaları denetleyen sistemler geliştirdiler. Bu hem ülke bazlı hem şirket bazlı yapılarak yönetim süreçlerini çalışma ortamlarında inceleyen yapıyı ortaya çıkardır. Özellikle kurumsal yönetim risklerinden arındığını ölçen uluslararası bir metodoloji oluştu (Metin, 2004, s. 7).

Kurumsal yönetim ekonomik büyüme ve etkinlik açısından çok önemlidir. Çünkü kurumsal yönetim şartlarına uymayan, yatırımcı, şirket sahibi, paydaş ve çalışanların haklarını gözetmeyen şirketler başarılı olamaz. Kurumsal yönetim güvenle eşdeğerdir. Kurumsal yönetim ile herkesin yetkileri sınırlandırılmış ve paylaşılmıştır. Sermaye sahibi kurum ve kişiler girişimciye yatırım yaptıktan sonra şirketin varlığı üzerinde kontrol ya da kendi haklarının da gözetildiğini bilmek ister. Bu anlamda yöneticiler alt düzeyinden hesap sorma ve üst düzeyine hesap verme konumundadır.

Anonim şirketler açısından kurumsal yönetim, birçok ortağın bir araya gelerek kurdukları bir şirket türüdür. Bu nokta da bütün ortakların kendi değerlerini yaratarak aynı ortak paydada birleşmeleri için bazı kurallar gerekmektedir. Bu da kurumsal yönetimin tarafsız ve kabul görmüş olan kuralları seçip ortak paydada hem ortaklar hem işletme açısından uygulanmasıyla olur.

Aile şirketleri açısından kurumsal yönetim; aile şirketlerinde kurumsal yönetim sadece aile bireyleri tarafından yönetilmez. Günümüzde aile şirketleri değişen ve gelişen dünya ekonomisine, şartlarına uyum sağlayabilmek için farklılaşmaları takip etmekte ve uyum sağlamaktadır. Aile şirketlerinin de kendine özgü avantajları vardır. Lakin büyüdükçe birtakım sorunlar ortaya çıkabilir. Bu sorunlardan ilki yönetimsel, ikincisi sermayedar kaynaklıdır. Şirket sürekli başarılı yönetici yetiştiremeyeceğinden dolayı dışarıdan profesyonel bir yönetici ile anlaşılabilir. Sermaye konusunda ise şirket sermaye konusunda yetersiz kaldığı durumda dışarıdan sermaye kaynağı sağlayabilir. Aile şirketlerinin kurumsal olması ve yönetimsel olarak başarılı olmasının en önemli göstergesi planlamasına verdiği önemden kaynaklanır (Karpuzoğlu, 2001, s. 137). Aile şirketlerinde şirket iş değerleri ile aile değerleri birbiriyle örtüşür.

Kurumsal yönetim kavramını ortaya çıkaran ve öneminin artmasına sebep olan nedenler farklı bakış açıları doğrultusunda değerlendirilebilir.

Uluslararası Sermaye Hareketliliğinin Artması; Dünya ekonomisinde yaşanan gelişmeler sonucu likidite hareketleri ile fon hareketliliği yaşanmış ve sonucunda piyasalara fon temin eden şirketler alternatif ve yüksek getirili yatırım araçlarına yönelmişlerdir. Bu yönelmeler sonucu ülkelerde farklı yönetim anlayışlarını varlığı fonların zarar görmesine sebep olmuştur (Attila, 2016, s. 59-60). Bunun sonucunda işletmeler kurumsal yapılarının uluslararası düzeyde uygulamış ve yatırım yapılan ülkelerde ortaklıklarda buna dikkate etmişlerdir. Farklılıkların minimize edilmeye başlanmasıyla kurumsal yönetimin önemi ortaya çıkmıştır. Şirket evlilikleri, ortaklıkları yapan firmalarda farklılıkları en aza indirgeyerek birlikte hareket edip ortak uygulama esaslarını uygulamışlardır.

Dünya Çapında Yaşanan Finansal Krizler, Şirket Skandalları, Başarısızlıklar; Adam Smith'in 1776 yılında belirttiği sözü "Yöneticilerin, başkalarının paralarını harcarken kendi paralarını harcarken gösterdikleri özeni göstermeleri beklenemez. Yöneticilerin ihmalkarlıkları ve israfları, işletme yönetiminde kaçınılmazdır" (Aktan, 2013, s. 151). Ortaklar arasında olabilecek çıkar çatışmalarını vurgulamaktadır.

Bu bağlamda kurumsal yönetim hissedarlar, şirket sahipleri, yöneticiler arasındaki ilişki sistemidir. 1929 yılında başlayıp 1930 yıllarında etkisi süren büyük buhran bunalımında

hisse senetlerinin çöküşü, şirketlerdeki hileli mali yönetimler genel olarak şirket yapısındaki bozuk yönetim tarzı, anonim şirketlere karşı güvenin sarsılması, devletin kontrol amaçlı düzenleme yapmaya iterek devlet tarafından sıkı bir denetim yapılmasını zorunlu kılmıştır. Dünya çapında yaşanan bu büyük buhran işsizliği arttırmış ve ekonomiyi düşürmüştür. Sonuç olarak yatırımcıların piyasaya olan güveni sarsılmıştır (Anand, 2008, s. 22). Bu da kurumsal yönetimin önemini hissettirmeye başlamıştır.

1990'lı yıllara gelindiğinde İngiltere'de başlayan 2000'li yıllarda ABD devam eden daha sonra da dünya geneline yayılan doğru olmayan, hileli finansal raporlarımın yapılması şirket yolsuzluklarını ortaya çıkarmış ve şirketlerin iflasını getirmiştir. İflas eden şirketlerden bazılarını sıralayacak olursak; İngiltere'de BCCI, Çin'de Yanguangxia, ABD'de Enron, WorldCom, Xerox, İtalya'da Parmalat, Fransa'da Vivendi Universal, Hollanda'da Ahold, Hindistan'da Satyam'dır (Alp & Kılıç, 2014, s. 49).

Akabinde ABD'de geneli işletme birleşmeleri 1990'lı yılların ortalarında hız kazanmış, 2007 yılına gelindiğinde ise bir dünya rekoru kırmıştır. Toplam işletme birleşme ve satın alma değerine bakarsak 1,637 trilyon ABD dolarıdır. Avrupa'da bu rakam 825 milyar dolardır. Genel anlamda şirket birleşmeleri finans, benzin, yağ, bilişim sektörlerinde olmuştur. İşletme birleşmelerinin arkasındaki sebep daha fazla Pazar payı elde etmek, riski yaymak rekabet gücünü attırmak söz konusudur. Bu yüzdende bu büyüyen yapı içerisinde kurumsal yönetime ve yönetimin geliştirilmesine ihtiyaç duyulmuştur (Tatoğlu, 2009, s. 141-142).

İşletmeler küreselleşme sonucunda ekonominin önemini kavramış, şirket yönetim, bağlılıkları üzerinde daha fazla durmaları gerektiğini anlamış kurumsal yönetim ile ulusal ve uluslararası girişimlerin ilerleyeceğini düşünerek bu konuya daha fazla önem vermişlerdir. Uygulanan kurumsal yönetim ilkeleri ile de farklılıklar uyumlaşmış ve çeşitlilikler artarak gelişim süreci ilerlemiştir. Rekabet koşulları, uluslararası sermaye hareketleri kurumsal yönetimin değerini ortaya çıkarmıştır.

Sonuç olarak işletmelerde yaşanan yönetim suiistimalleri, dünya geneli yaşanan finansal krizler, bazı büyük şirketlerin skandallarla gündeme gelmesi, iflaslar, gerçek olmayan muhasebe tekniklerinin uygulanması, şirket olarak yürütülen faaliyetlerin kamuoyuna

eksik yansıtılması, tek elden yönetim yapılması ve yaşanan hızlı küreselleşme, sürdürülebilirlik dengesini bozmaktadır. Yatırımcıların ciddi boyutlarda maddi kayıpları olmakta, iflas eden şirketler kendileriyle birlikte hem devleti hem hedef kitlesini zor durumda bırakmaktadır. Çünkü iflas eden şirketler kendileriyle birlikte ilişikte olduğu diğer şirketleri de zarar bakımından etkilemektedir. Çevresel olarak bakıldığında şirkete kredi veren bankalar, bu şirket ile iş yapan sanayiciler, bayiler, şirket çalışanları, vergi alacaklarından dolayı devletler ve rakipler olumsuz etkilenmektedir. Neticesinde finansal sisteme olan güven kalmamaktadır.

Öte yandan her geçen gün ayakta kalan diğer şirketler büyümekte, gelişmekte, hedef kitlenin istek ve beklentileri artmakta ve var olan şirketler güncel gelişmelere ayak uydurmak zorundadır. Bu da şirket sahipleri ve yönetenler arasında bir ayrışıma gidilmenin daha sağlıklı ve başarılı bir yönetim süreci getireceğini göstermektedir. Aksi takdirde tek bir şahıs elinde kalan yönetim zorlaşmakta, mevcut kaynakların giderek yok olmasına sebep olmakta, yatırım kaybı yaşanarak kontrol edilmesi zor bir yapıyı oluşturmaktadır. Bu noktada kurumsal yönetim olmazsa olmaz koşullar arasında en önemli yapı taşını oluşturmaktadır. Kurumsal yönetimini üst seviyede uygulayan kurumlar başarılı olmakta, büyümekte ve karını arttırmaktadır.

Kurumsal yönetimin ilk ortaya çıkışına bakılacak olursa; Corporate Governance kavramın Türkiye'de karşılığı Kurumsal Yönetim ile Kurumsal Yönetişim olarak iki farklı şekilde kullanılmıştır. Türkiye'de Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (BDDK)tarafından yayınlanan ilkelerde kurumsal yönetim tercih edildiğinden ve akademik çevrelerde de bu şekilde adlandırıldığından kurumsal yönetim kavramı kullanılmaktadır. Ancak daha çok kurumsal yönetim olarak yerini alan bu kavramın tek bir ortak tanımı bulunmamaktadır. Kurumsal yönetim kavramı farklı kişi ve kurumlarda farklı tanımlar olarak bahsedilmektedir (Alp & Kılıç, 2014, s. 106).

Öncelikle kurumsal yönetim ile yönetim ve yönetim ile yönetişim kavramları farklarını değerlendirmek gerekir. Kurumsal yönetim ile yönetim değerlendirilecek olursa; iki kavram birbiri ile ilintilidir. Kurumsal yönetim kavramı yönetim kavramının fonksiyonlarını kullanmaktadır. Ancak arasında birtakım farklar söz konusudur. Yönetim hedeflere ulaşmak adına şirket tarafında düzenlenen planlama, örgütlenme,

yönlendirme, yürütme, koordinasyon, izleme, denetleme, kontrol işlevlerini yerine getirirken, kurumsal yönetim hem sayılan işlevleri uygular hem de hissedar ve paydaşlar açısından yarar sağlayıcı uygulamaları yerine getirir (Deloitte & TKYD, 2006, s. 4). Ayrıca kurumsal yönetim, şirketin kar elde ederken hissedar ve paydaşların hakkını da göz önünde bulundurarak, çalışanları ve hedef kitleyi de haksızlığa uğratmadan yasa ve mevzuatlara uyumlu hareket eder. Bu noktada şirket konumsal olarak hesap veren, hissedar ve pay sahipleri hesap soran konumda olur.

Yönetim ise evrensel bir kavramdır. İşletmeler açısından bakıldığında ekonomik amaçlı başkaları vasıtasıyla iş yapılması ve birden fazla kişinin varlığı ile gerçekleşen şirketin hedeflerine yönelen, beşerî ve psikososyal özelliklere sahip bir süreçtir. Netice itibariyle iş birliği sağlama, şirket amacına doğru yürütme iş ve çabaların toplamı ekonomik, zaman kazanımı anlamında kazanç sağlayacak başkalarına iş gördürme faaliyetlerinin toplamı yönetimi oluşturur (Tosun, 1992, s. 161).

Yönetişim yönetimden farklı olarak üç olgu yönetim, iletişim ve etkileşimden oluşur. Tüm bu üç kavram birlikte yönetmek anlamına gelmektedir. Bu bağlamda bakıldığında olması gerekenler aynı bilgi düzeyi, eğitim seviyesinin üst seviyede olması, yönetici ve yönetilenler arasında iyi, yakın iletişimdir. Yönetişim hem toplumsal hem ekonomik hem de çağdaş toplumların karmaşıklığıyla süregelen durumlarda etkililiği ve çeşitliliği ile baş edebilmeye çalışmaktadır (Özer, 2006, s. 63-65). Yönetişim taraflar arası karşılıklı etkileşimden doğan bir ilişkiler bütünüdür. Yönetim süreci olarak değil karşılıklı iletişim süreci olarak önemlidir.

Yönetim ile yönetişim farkına kısaca bakılacak olursa; Yönetim şirket yapısına yönelik bir sistem iken, yönetişim şirket yapısı, idaresi dışında geleceğe yönelik dizayn edilmiş durumları da gerçekleştiren ve birtakım kuralları da kapsayan bir kavramdır (Karaçor & Oltulu, 2011, s. 409-411). Yönetim bir konumu yansıtırken, yönetişim bir yaklaşımı ifade eder. Yönetim tek taraflı, otoriter, yönetişim çok taraflı, katılımcıdır.

Kurumsal yönetim kavramına bakılırsa pek çok tanımlama yapılmaktadır.

Kurumsal Yönetim Tanımları;

Kurumsal yönetim alanında yapılan en eski çalışmaya bakılacak olursa; 1992 yılında İngiltere'de Sir Adrian Cudbury başkanlığında oluşturulan Cadbury Komitesinin hazırladığı Cadbury raporudur. Rapora istinaden kurumsal yönetim tanımı "şirketlerin yönetildiği ve kontrol edildiği sistem" dir. Kurumsal Yönetim Kurulu sorumlulukları kapsamında şirket yönetimi, şirket stratejik hedeflerinin belirlenmesi ve uygulanması, şirket ortaklarına ve sahiplerine şirket yönetim süreci hakkında rapor vermesi vardır.

1999 yılına gelindiğinde Sir Adrian Cudbury kurumsal yönetimi yeniden tanımlamıştır. Bu sefer "Ekonomik hedeflerle sosyal hedefler arasında ve bireysel hedeflerle toplumsal hedefler arasında denge sağlanması; kaynakların etkin kullanımının ve kaynakların idaresinde hesap verebilirliğinin teşvik edilmesi; bireylerin şirketlerin ve toplumun çıkarlarını mümkün olduğu ölçüde aynı düzeyde dikkate alınması" dır (Alp & Kılıç, 2014, s. 24-25).

OECD 2004 yılı kurumsal yönetim tanımına bakılacak olursa; kurumsal yönetimde ekonomik verimlilik, büyüme yatırımcının güveninin kazanılmasında önemli rol oynar. Kurumsal yönetim; yönetim kurulu, şirket yönetimi, paydaşları arasındaki ilişkiyi kapsar. Bununla birlikte şirket hedeflerinin ortaya koyduğu ve bu oluşan hedeflerin nasıl gerçekleşeceği üzerinde planlar yapar. Şirket performansını denetler (OECD, 2004, s. 11).

Kurumsal yönetim işletmenin hedeflerini yerine getirmede ülke geneli sermaye piyasalarının gelişimini ilerletmesine ve sürdürülebilir büyüme, kalkınmada önemli rol oynamaktadır. Kurumsal yönetimin önemi ve gücü arttıkça şirketler her anlamda yeni bir uyum süreci olarak işletmelerinin açık alanlarının iyileştirilmesine önem vermiş ve maddi, manevi tüm unsurlarıyla şirketlerini gözden geçirmişlerdir. Sonucunda kurumsal yönetim ile işletme kültürü etkileşimi yaşanarak tüm iş süreçlerinde uygulanan stratejik yol haritaları oluşturulmuştur (Tüm, 2013, s. 93-112).

Kurumsal yönetim işlerliliği sağlandıkça yönetim sahibi, şirket sahibi, ortaklar, çalışanlar, hedef kitle hakları arasında dengeli bir süreç söz konusu olacaktır. Ayrıca kurumsal yönetim şirkete her türlü maksimum düzeyde fayda sağlayarak şirket için

gerekli uygulama ve tedbirlerin alınmasını sağlayacaktır. Kurumsal yönetim, kurumların açık, şeffaf ve dürüst olarak yönetilmesinin sağlanmasıdır. Kurumsal yönetim ile sorumluluk, hesap verebilirlik, şeffaflık ve adil olmak gibi etik değerler ön plana çıkmaktadır. Buda kurumun yönetimi açısından önemli değerlerdir. Kurumsal yönetim anlayışının temelinde karın arttırılması, finans olanaklarının en iyi şekilde değerlendirilmesi, şirketin denetletilmesi, gelişiminin ilerlemesi söz konusudur. Tüm bunlar sağlandığında kurumsal yönetim ideal şirket yönetimine vurgu yapar (Öztürk & Demirgüneş, 2008, s. 397) ; (Arslantaş, 2012, s. 2).

Kurumsal yönetim şirketin hedef ve amaçlarının belirlenmesinde ve uygulanmasında yardımcı idare koldur. Şirketin tüm süreçleri, ilişkileri değerlendirilip doğru şekilde yönetilme adına şirket içi iç ilişkileri düzenlemektedir.

Kurumsal yönetim şirket içinde kontrol ve işleyişi sağlamaktadır. Kurumsal yönetimde yöneticilerin, paydaşların, çıkar sahiplerinin ilişkileri önemli olmakla birlikte menfaatleri doğrultusunda yönetim önemlidir. Kurum içinde hesap verebilir ve şeffaf bir bilgi akışı vardır. Kurumsal yönetim şirket sahiplerine, ortaklarına karşı sorumludur. Adil şekilde şirketin en iyi şekilde yönetilmesini sağlayarak gerektiğinde formel gerektiğinde informel kurallar bütünü işletebilmelidir.

Kurumsal yönetim şirketin yönetilmesinde, iş akışında, hissedarlarla olan iletişim ve ilişkilerinde şeffaf, adil, hesap verebilir, sorumluluk sahibi olmayı gerektirir. Bu kapsamda etkin, verimli, raporlanabilir, yasaya ve mevduatlara uygun iş akışı hem hissedarlara hem şirketin lehine hareket ettirerek güvence altına alan bir yaklaşımla kurumsal yönetim, varlıkların sürdürülebilir yönetim başarısını ortaya çıkarır (Yanlı & Akın, 2011, s. 19).

Kurumsal yönetim “Bir kurumun beşerî ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına imkân tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları ifade etmektedir” (Efil, 2004, s. 19).

“Kurumsal Yönetim, işletme ve paydaşlar arasındaki, kurumun stratejik yönünü belirleyen ve kontrol eden ilişkidir ve çıkar gruplarını dikkate alarak örgütteki stratejik

tercihleri ve üst yönetimin faaliyetlerini yönetme konusu ile ilgilenir" (İşcan & Kayğın, 2009, s. 215).

Kurumsal Yönetim; işletmelerin sorumluluk bilincinde hareket ederek, şirket işlerliliği olarak süreklilik sağlayacak, şirket ortakları ve şirket adına değer arttıracak bunu yaparken de ilişki içerisinde olduğu diğer kurum ve kişilerle olan ilişkilerini etik değerler çerçevesinde yürütecek bir yapıdır (Şenver, 2002, s. 6).

Kurumsal yönetim işletme sahiplerinin stratejik yönetim ile ilgili üst yönetiminin görev ve sorumluluklarını yerine getirirken kendini birtakım gerekçelerle hak sahibi gören paydaşlarının çalışan, tedarikçi, hedef kitle ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişiler bütünüdür (Ülgen & Mirze, 2016, s. 423).

Andres ve Vallelado'ya göre Kurumsal yönetim; şirket içinde üst yönetimin, hissedarların, paydaşların kuruma ait kaynakları etkili ve verimli bir şekilde değerlendirmesi gerektiği zaman gerektiği yerde yeterli olacak kadar kullanması, en iyi şekilde yönetim sağlamasıdır (Işık, 2017, s. 4).

Du Plessis, Hargovan, Bagaric'e göre Kurumsal Yönetim (Işık, 2017, s. 4);

- "Kurumsal davranışları düzenleyen ve denetleyen bir sistemdir.
- Firma davranışından etkilenebilecek hissedarların ve diğer menfaat sahiplerinin çıkarlarını göz önünde bulundurur.
- Firmaların sorumlu davranışlar sergilemesini, azami verimlilik ve karlılığa ulaşmasını amaçlar."

Colombia Üniversitesi Hukuk Fakültesi Profesörlerinden Ira Millstein'a göre; "Kurumsal yönetişim bir şirketin, hak sahipleri ve kamuoyunun menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde, mali kaynakları ve insan kaynaklarını kendine çekmesini, verimli çalışmasını ve bu sayede de hissedarları için uzun dönemde ekonomik kazanç yaratarak istikrar sağlamasını mümkün kılan kanun, yönetmelik ve ilgili gönüllü özel sektör uygulamalarının birleşimidir" (Babuşcu, 2007, s. 339).

Gregory ve Lillen'e göre kurumsa yönetim iki açıdan değerlendirilmektedir. Birincisi geniş açıdan bakıldığında kurumsal yönetim şirkete dışardan kar sağlayan, faaliyetlerini etkin bir şekilde yürütmesine olanak sağlayan ve neticesinde ortaklar dışındaki ilgililerin ekonomik değerinin artmasını sağlayan yasa, yönetmelik ve özel uygulamalar karmasıdır. İkinci olarak dar açıdan bakıldığında yönetim kurulunun, yöneticilerin ve ortakların rollerini ve uygulamalarını açıkladığı bir kavramdır (2000, s. 11).

Gillan'a göre kurumsal yönetim, ekonomi faktörlerini kontrol eden faktörler, şirket yönetimini kontrol edip denetleyen kurallar, yasalar ve diğer unsurlardan oluşan sistemdir (Gillan, 2006, s. 382-383).

Tüm bu kurumsal yönetim tanımlamaları ışığında işletmeler öncesi geleneksel yönetim anlayışını kullanırken kurumsal yönetim anlayışına geçiş yapılmıştır. Bir başka açıdan geçmiş ile şimdiki yönetime bakılacak olursa; öncesi geleneklerine bağlı aile işletmeleri söz konusu iken günümüzde büyük ve çok ortaklı yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu da birtakım değişimleri beraberinde getirmektedir. Bunlar; mülkiyet, sermaye, yönetimsel yapı değişkenlikleridir.

Tablo 6. olarak bakıldığında geleneksel şirket yönetiminde genel müdür veya müdür işletme faaliyetlerinden sorumludur. Kurumsal şirket yönetiminde yönetim kurulunun önemi ve sorumluluğu başkadır. Hem işletme yönetiminden sorumlu hem de şeffaf, adil, sorumluluk sahibi, hesap verebilir ve denetimden sorumlu olarak paydaşlarında haklarını korumaktadır (Doğan, 2007, s. 42). Geleneksel yönetimde takdiri kararlarla yönetilip paydaş, şirket sahipleri hakları yeterince dikkate alınmazken, Kurumsal yönetimde bu haklar son derece önemlidir ve kurallara dayalı yönetim söz konusudur. Geleneksel yönetimde usulsüzlükler, suiistimaller, adaletsizlikler olabilir. Kurumsal yönetimde buna izin verilmez. Kurumsal yönetimin denetleme yetkisi vardır.

Tablo 6. Geleneksel Yönetim ve Kurumsal Yönetim Karşılaştırması (Aktan, 2006, s. 9).

Geleneksel Yönetim	**Kriter**	**Kurumsal Yönetim**
Şirket sahibi yönetir ve denetler. Organizasyonda kuvvetler birliği ilkesi geçerlidir.	Güç ve Otorite	Şirket sahibi, yönetimi ve denetimi birbirinden ayrılmıştır. Organizasyonda kuvvetler ayrılığı ilkesi geçerlidir.
Şirketin sahibi ve yöneticileri işletmeyi kendi idari ve takdiri kararları ile yönetir.	Kurallara Karşı Takdiri Kararlar	Şirket yönetimi belirli kurallar dahilinde yönetilir.
Şirket sahibi ve yöneticilerin sorumlulukları hukuki çerçeve olarak yeterince çizilmemiştir.	Sorumluluk	Şirket sahibi ve yöneticileri işletmeye ve paydaşlara karşı doğrudan sorumludur.
Şirket sahibinin hesap verme yükümlülüğü yok iken, yöneticilerin şirket sahibine hesap verme yükümlülüğü vardır.	Hesap Verme Yükümlülüğü	Şirket sahibi ve yöneticilerin işletmeye ve paydaşlara hesap verme yükümlüğü vardır.
Şirket sahibi ancak kendisine hesap verir.	Hesap Sorma Hakkı	Paydaşların şirket sahibi ve işletmeye hesap sorma hakkı vardır.
Şirket yönetimde şeffaflık önemli değildir. İşletme arzu ettiği işletme bilgileri kamuoyuna açıklar.	Şeffaflık	İşletme sahibi ve yöneticileri, işletme faaliyetlerini şeffaflık içerisinde yürütmek durumundadır.
Şirket sahibi istediği kişileri yönetim kuruluna atar.	Yönetim Kurulunun Oluşumu	Yönetim kurulu üyesi olabilmek için birtakım şartlar söz konusudur. Bilgi, liyakat ve erdemi buluşturacak kurallar ve ilkeler geçerlidir.
Şirket yönetim ve denetleme kurullarında üye olanlar tam bir	Bağımsızlık	Şirkette bağımsız denetim ve bağımsız yönetim ilkeleri hakimdir. Yönetim kurulu

bağımsızlıkla görevlerini icra edemezler. Çünkü kurul üyeleri şirket sahipleri tarafından atanır.		üyelerinin bir kısmının işletme ile hiçbir çıkar ilişkisi olmayan kişilerden oluştuğu zamanlar olabilir.

Sonuç olarak geleneksel yönetim anlayışına farkla kurumsal yönetim anlayışının kendine özgü bir yapısı vardır. Kurumsal yönetim anlayışında bulunan özellikler; Hukuk devleti, katılım, Şeffaflık, duyarlılık, adalet, etkinlik ve verimlilik, sorumluluk, hesap verebilirlik, iş birliği, stratejik vizyon, eşitlik (Bekçioğlu & Güngör Ak, 2005, s. 285).

Kurumsal Yönetimin Amaçları;

Kurumsal Yönetimin temel amacı işletmenin yönetilebilmesi için yaşamsal ve sürdürülebilir başarıyı sağlamaktır. Kurumların uzun vadeli amaç ve hedeflerini yerine getirebilmeleri için sürdürülebilirlik kavramına önem vermesi gerekir. Bununla birlikte finansal krizlerin, işletme skandallarının, yönetimin kötüye kullanılmasının önlenmesi, şirketlerin işlevsel etkinliği ve verimliliğini arttırılması, menfaat gruplarıyla ilişkilerini düzenlenmesi kurumsal yönetimin amaçlarındandır. Kurumsal yönetim şirket faaliyetlerinin devam ettirilmesine imkân tanıyan yönetsel bir sistemdir (Radu, 2012, s. 112-130). Kurumsal yönetim, şirket açısından yönetim kurulu, paydaşlar ve diğer menfaat sahipleri arasında ilişkileri düzenleyen çıkarları konusunda denge sağlayan bir yapıdır. Dengenin sağlanabilmesi için doğru bir strateji sağlanmalı, eşitlik, şeffaflık, adillik ilkeleri gözeterek, aynı zamanda hesap verebilen, denetlenebilen, kontrol edilebilen bir yapı olarak şirketin tüm ilişkisini etik değerlerle, sorumluluk bilinciyle ve şirket, paydaş, hedef kitle menfaatini gözeterek hareket edilmelidir.

Kurumsal yönetimin amaçları sıralanacak olursa (Özyılmaz, İpçioğlu, & Karataş, 2008, s. 238-239);

- Kurumsal yönetim tepe yönetimin kendisine verdiği yetki ve gücü paydaşların çıkarlarını arttırma doğrultusunda kullanır.
- Paydaşların yani işletme hissedarlarının, yatırımcıların haklarını gözeterek adil ve eşit şartlarda uygulama da bulunur. Az veya çok hissesi bulunan paydaşlara göre ayrım yapmaz.

- Kurumsal yönetim işletme faaliyetleri, finansal durumları hem yatırımcı ve hissedarlara hem de kamuoyuna şeffaf bir şekilde açıklar.
- Yönetim kurulu sorumluluklarını belirterek şirketin aldığı kararlardan paydaş ve hissedarları da sorumlu tutar.
- Ulusal ve uluslararası yatırımcılara güven sağlayarak uzun vadeli yatırım yapmalarını sağlar. Yatırımcıların haklarının korunmasını sağlar.
- Sürdürülebilir kalkınma ve büyüme için kurumsal yönetim olmalıdır.
- Kurumsal yönetim işletmelerin teknolojik, ekonomik düzeyde yasal düzenlemeler açısından tamamlayıcı olur.
- Şirket faaliyet ve finansal durumlarını kamuoyuna şeffaf şekilde aktarılmasını sağlar.
- Şirket faaliyetlerinin toplum beklentilerini karşılayacak şekilde düzenlenmesi, kanun ve düzenlemelere uyulmasını amaçlar.
- Şirket varlıklarına önemle ve özenle davranılıp kullanılmasını amaçlar.
- Kurumsal itibarını korumayı ve geliştirmeyi amaçlar.

Kurumsal yönetim işletmenin tepe noktasından en küçük paydaşlarına kadar tüm yapıyı kapsar. Tepe noktasındaki yöneticilerin tüm işlemlerini kontrol ederek paydaş hakkını koruma amacındadır. Arka planında şirket faaliyetlerinin uzun vadede sürdürülebilirliğini sağlayarak başarıyı kalıcı hale getirmek ister (Türedi, Karakaya, & İldem, 2015, s. 60-61). Kurumsal yönetim şirket faaliyetlerini devam ettirirken karını koruyup arttırmada, yanlış kararlar alınmasını önlemede şirketin zarar görmesini engellemede denetim yaparak kontrol altında tutmayı amaçlar.

Kurumsal Yönetimin Yararları;

Kurumsal yönetimin altyapısını oluşturmak şirketler için maliyetli olsa da şirketlere sağladığı onca faydaya istinaden mutlaka olmazsa olmaz durum niteliğindedir. Yatırımcı risklerini minimize etmek, kurumsal yönetim uygulamalarını gerçekleştirilmesi ile yarar sağlar. Diğer yararlarına bakılacak olursa; iyi bir kurumsal yönetim ile uzun vadeli ve az maliyetli kaynak bulunur. Şirket birleşmelerinde tek bir yönetim kalitesi ve çoklu şirketlerin ortak paydada buluşmasını sağlar. Paydaşların isteklerini dengeler. Kaynakların etkin kullanımını sağlayarak kaynakların korunması ve

büyümesine katkı sağlar. Krizlere karşı önlem alarak şirket imaj ve itibarını arttırır. Her zaman şirketin değerini arttırmaya yönelik uygulamalar yapar. Yüksek getiri sağlayacak doğru yatırım ve birleşme kararları alır. Şirket içinde görev ve yetkilerin kötüye kullanılmasını engeller (Eminoğlu, 2014, s. 25-26).

Kurumsal Yönetim Faktörleri;

İşletmeler kurumsal yönetimi uygularken birtakım unsurlara sahiptir. Bu unsurlar kurumsal yönetimde işletmeler açısından verimlilik ve başarı sağlamak adına uygulanmalıdır. İlgili unsurlara aşağıda bakılacak olursa (Ergeneli & Özkaya, 2004, s. 183);

Profesyonelleşme; Kurumsal yönetim uygulan işletmelerde yönetici ve personeller iyi eğitim almış, görev ve sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getiren profesyonel kişilerle çalışarak uzun vadeli planlar yapan şirketlerdir.

Misyon ve Vizyon; İşletmenin hedef ve amaçlarının belirlenmesi. Bu hedef ve amaçlara ulaşmak için gerekli yöntem ve araçların seçilmesi. Stratejik ve uzun vadeli planlardır. Misyon işletmenin amacını ne için var olduğunu, vizyon ise hedef olarak gelinmek istenen gelecek imajını belirler. Kurumsal yönetim olarak misyon ve vizyon hem çalışanlar hem de dış dünya algısı açısından önemlidir.

İnsan Kaynakları Yönetimi; Seçme, yerleştirme, ücretlendirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi insan kaynakları sorumluluğu altında işletme açısından çalışanları adına önemlidir. İnsan kaynakları ile çalışanlar adaletli ve eşit şartlarda çalışma ortamı olduğunu hisseder.

Şirket Kültürü; Kurumsal güven açısından şirketin kültürü de önemlidir. Kurumsal yönetim açısından çalışanlar ne kadar çok şirket kültürünü benimser ve inanırsa o kadar başarı elde etme dış çevreye karşı güven oluşturma derecesi yüksek olur. Güçlü bir kurumsal kültüre sahip şirketler de hem çalışanın hem de yöneticilere olan güven fazladır.

Organizasyon Bakımından Şirket Yapısı; Şirketin büyümesiyle birlikte yetki ve sorumluluklar şirket yapısı içinde iyi belirlenmelidir. Aksi takdirde problem yaşanabilir.

Kurumsal yönetimde çalışanlarıyla beraber yöneticiler birlikte çalışmalı, işletme geleceğini hep düşünmelidir. Bu anlamda uzmanlaşmalar önemlidir. Denetim alanı büyümeli, çalışanların aidiyetlik duygusu artarak şirket yapısına bağlılık olmalıdır. Kurumsal yönetim düzeyi hep arttırılmalıdır. Şirketin çevreye uyumu ve kaynaklara ulaşımı artmalı, kararlı ve sürdürülebilir başarı getirecek adımlar atılan sağlam temelli bir şirket yapısı organizasyonlarla desteklenmelidir.

Toplumsal ve Etik Değerler; Şirket değerleri ile şirketin faaliyet gösterdiği sosyal veya iş çevresinde hem çalışanların hem de toplumun değerlerine uygun hareket etmelidir. Toplum güvenini sarsacak, etik değerlere uymayan davranışlardan kaçınmalıdır. Dürüst, sorumluluk sahibi, eşit, adil davranan, saygılı, denetlenebilir, toplumun ahlaki değerlerine uygun davranışlar olmalıdır.

Kurumsal Kimlik; Bir şirketin sahip olmasını istediği imaja yönelik uzun vadede planlanmış kurumsal kültürün benimsenmesi ve yaşamasıyla ilgilidir. Bu noktada bir işletmeyi diğer işletmelerden ayıran özellikleri vardır. Bu noktada kurumun duruşu, davranışları, kendini ifade ediş biçimi önemlidir.

Teknoloji; Dünyanın gelişmesi ve sürekli kendini yenilemesiyle birlikte teknolojide gelişmektedir. Kurumsal yönetim ile gelişen teknoloji takip edilmekte ve uyum süreci yakalanarak başarılı işletmeler kategorisinde hareket edilmektedir.

Çevreye Uyum; İşletmenin yapısı çevre koşullarına uygun hareket eder. Şirket varlığını sürdürebilmek içinde çevresel koşulları göz önünde bulundurarak dış çevreninde beklentilerini karşılayarak gelişen değişikliklere ayak uydurur.

Türkiye'de Kurumsal Yönetim;

Kurumsal yönetim diğer ülkelere kıyasla Türkiye'de geç gerçekleşmiştir. Daha çok ABD ve İngiltere'de yaşanan finansal krizler sonrası, bankalardaki uygunsuz kredi işlemleri 2001 de ekonomik krizin yaşanmasına sebep olmuştur. 2002 yılına gelindiğinde kurumsal yönetim TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği) tarafından kurumsal yönetim kodu adıyla varlığını göstermiştir. Ardından TÜSİAD tarafından Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği kurulmuştur. Kurumsal yönetim kavramının bilinirliliğinin artmasında ve uygulama alanının gelişmesinde önemli

kuruluşların başında Sermaye Piyasası Kurulu gelmektedir. 2003 yılında OECD Kurumsal Yönetim Kuralları baz alınarak SPK tarafından ilk kurumsal yönetim kuralları yayınlanmıştır. Bununla birlikte 2005 yılında İMKB Kurumsal Yönetim endeksi ile ilk kurumsal yönetim derecelendirme faaliyetleri geliştirmiş ve kurumsal yönetim uygulamaları kapsamında şirket imajı düzenlenmiş, yatırım oluşturulmasını sağlamıştır. Eş zamanlı olarak İMKB endeksinde yer alan şirketlere teşvik olarak indirimler sağlanmaya başlanmıştır (Doğan, 2007, s. 91). TÜSİAD, SPK, İMKB yanı sıra TKYD (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği)'de kurumsal yönetim sürecinin gelişimine büyük katkı sağlamıştır. TKYD 2003 yılından beri Türkiye'de şirketler arası kurumsal yönetim anlayışının gelişmesi ve yaygınlaşması adına faaliyetlerini sürdürmektedir.

Kurumsal yönetim alanındaki kurumların amaçlarına bakacak olursak; TÜSİAD, işletmelerin uluslararası rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek, değişen ve gelişen ekonomik yapıya Türkiye'yi entegre edebilmek, işletme yönetim kurallarını tekrar değerlendirmek üzere hazırlanmıştır. Amaç Türkiye'nin de dünya piyasalarında hak ettiği değeri almasıdır. İş bu çerçevede kurumsal yönetim şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk olarak dört temel ilke üzerine yapılanmaktadır. SPK, dünyadaki uygulamalarla birlikte tavsiye edilen genel esasları değerlendiren ve buna uygun kurumsal yönetim ilkeleri oluşturan bir oluşumdur. Özellikle OECD kurumsal yönetim ilkelerini baz alarak Türk işletme yapıları çerçevesinde Türk şirket hukuk ve uygulamalarını hayata geçirmiştir. Halka açık anonim şirketler için hazırlanmıştır. Şirketler uygulamaları uygulamadığı takdirde açıklama yapması gerekmektedir (Nilson, 2007, s.196). SPK kamuda ve özel sektörde faaliyet gösteren tüm şirketlerin kurumsal yönetim ortamının iyileştirilmesinde, olumsuz olan kötü yönetim ve haksız kazancın engellenmesinde aktif rol oynamaktadır (Cansızlar, 2003, s. 9-10).

İMKB, kurumların yönetim kalitesini sorgulayan, ortaklarının haklarını önemseyen ve ilgilenen kurumsal yönetim uyum derecelendirilmesidir. Kurumsal yönetim derecelendirilmesi yatırımcılar tarafından büyük önem taşımaktadır. İşletmeler İMKB endeksine tabi değilse değersizleşmektedir. TKYD, kurumsal yönetim anlayışının Türkiye'de gelişmesi ve bilinirliliğinin artması amacıyla kurulmuştur. BDDK (Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu), bankacılıkta kurumsal yönetimle ilgili

düzenlemeler, çeşitli sebeplerle meydana gelebilecek risklerin azaltmalar, etik kurallar doğrultusunda menfaat ve pay sahiplerinin haklarının korunmasını yönetmek amacıyla kurulmuştur (Güçlü, 2010, s. 51).

BİST (Borsa İstanbul), yerli ve yabancı yatırımcıların işletmelerin kurumsal yönetim ilkelerine uyumunun derecelendirilmesi amacıyla kurulmuştur. SPK'nın kurumsal yönetim ilkleri bazında işlem görmektedir (BİST, 2011, s. 1). KGK (Kamu Gözetimi Kurumu), SPK kurumsal yönetim ilkeleri bazında kamuoyu ve şeffaflık altında finansal rapor ve tablolar, kamu gözetimi, Türk ticaret kanunu nezdince bağımsız denetim alanını düzenlemek amacıyla kurulmuştur (KGK, 2014, s. 2). CGFT (Corporate Governance Forum of Turkey, Kurumsal Yönetim Forumu), TÜSİAD ve Sabancı üniversitesi ortaklığında kurulmuştur. Bilimsel araştırmalar ile kurumsal yönetim konusundaki iyileştirmelere katkıda bulunmak amacıyla kurulmuştur (Tunç, 2011, s. 2).

2.2.1 Kurumsal yönetim ilke, model ve teorileri

Kurumsal yönetim her geçen gün gelişen dünya ile birlikte şirketler nezdinde önemi çokça artan bir kavramdır. Kurumsal yönetim kavramı tüm dünyada giderek her alanda adından söz ettiren ve yaygınlaşan bir olgu olarak ilkeleri ile şirketlerin ortak paydada buluşulan değerlerini oluşturmuştur.

Kurumsal Yönetim İlkeleri;

Kurumsal yönetimin temel ilkeleri şirket içi veya dışı tüm hak sahibi ve paydaşlarına adil ve eşit davranmayı, işletme faaliyetleri bazında gelişimlerin kamuoyuna şeffaf, doğru ve zamanında aktarılmasını, şirket sahibi, paydaşlarına, çalışanlarına hesap verebilir nitelikte olmayı, şirketlerin toplumu her daim önemseyen sosyal sorumluluk çerçevesinde hem şirkete hem dış çevreye duyarlı sorumluluklarını bilmeyi ve kurumsal hedeflerine ulaşmayı gerektirir. "İşletmeler büyüdükçe şeffaflaşmak, topluma karşı hesap verebilir olmak ve topluma karşı dürüst olduklarını kanıtlamak zorunda kalacaklardır; kamunun güvenini sağlamanın başka yolu şimdiye kadar bulunamamıştır (Aysan, 2007, s. 22).

Şeffaflık ilkesi;

Kurumsal yönetim ilkelerinin ilki olan şeffaflığın diğer adlandırılması kamuyu aydınlatma ilkesidir. Şirket adına paydaşların, ortakların yönetimi, finansal durumu, performansı gibi temel konuları baz alır. Şirket faaliyetleri ve finansal durumların eksiksiz, güvenilir, anlaşılabilir olarak kamuoyu ile paylaşılmasıdır. Böylece potansiyel yatırımcı kazanılıp sermaye ihtiyacı karşılanabilir. Dolayısıyla bu ilke çerçevesinde toplumun ve kamuoyunun aydınlatılması ilgili piyasalar nezdinde güven oluşturup katkı sağlayacaktır. OECD kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde de toplumu aydınlatmaya önem verilmektedir. Burada önemli olan şirket politikaları, faaliyetleri, çevresel standartlar, etik değerler, şirket yapıları, kamuya dönük şirket tarafından belirtilmiş vaatler, toplumla ilişkileri, kamuoyunun bilgilendirilmesidir (Eminoğlu, 2014, s. 15-16). Şeffaflık ilkesi uygulanırken yani kamuoyu aydınlatırken dikkat edilecek birtakım hususlar vardır. Bunlar; kamuoyu ile bilgi paylaşılırken bilgi açık, anlaşılır ve doğru olmalıdır. Bilgi paylaşımı tarafsız olmalı ve düşük maliyetler eksiksiz sunulmalıdır. Paylaşılan bilgiye erişim kolay ve zamanında erişim imkânı olmalıdır. Güncellenen bir değişiklik söz konusu ise kamuoyuna yine duyurulmalıdır.

Hesap Verebilirlik İlkesi;

İşletme yönetiminin sorumluluk ve şirket içinde kurallarını net bir şekilde tanımlaması, yönetim ile paydaşların çıkarları arasındaki ilişkinin yönetim kurulu tarafından gözetilmesi gerektiğinde açıklama yapmasıdır. Şirket içindeki tüm kişilerin verdikleri kararlar ve yaptıkları faaliyetleri hakkında sorumlu olmaları ve her zaman hesap verebilir şekilde çalışmalarıdır. Hesap verebilirlik herhangi bir yönetimsel karar alınırken kural ihlali yapılmaması, şirket sahibi, paydaşları, ortakları menfaatine davranılması, gücün eşit ve doğru şekilde kullanımı, yetkinin dışına çıkılmaması adına önemlidir (Demirbaş & Uyar, 2006, s. 23). İş bu kapsamda işletme yöneticileri açısından bakılınca yöneticiler karar aldığı zaman sonuçlarının sorumluluğunu kabullenerek doğruluğunu savunmak durumundadır. Yöneticiler karar alırken bağımsız değildirler. Mutlaka kişi veya bağlı oldukları grupların menfaatlerini göz önünde bulundurmaları gerekir. Verdikleri kararlarda onay ve gözetim söz konusudur (Eminoğlu, 2014, s. 20-21).

Sorumluluk İlkesi;

Sorumluluk ilkesinde önemli olan hissedarlar için değer yaratılırken toplumsal değerler kapsamında yasa ve düzenlemelere de uygun faaliyetlerde bulunmaktır. Bununla birlikte şirket çalışanlarının katılımı, paydaşların endişelerinin giderilmesi gerekli sorumlulukların kurumsal yönetim tarafında alınarak güvenli ve uygun ortamın sağlanması gerekir. Sorumluluk kapsamında işletme faaliyetlerinin yasa ve mevzuatlara uyumlu olması, toplumsal ve etik değerlere uygun hareket edilmesi, kurumlara doğru hedef koyarak sorumlulukları kapsamında eksiksiz yerine getirmesi gerekir. Yöneticiler açısından bakıldığında sorumluklarında doğru raporlamalar yapmak, kanunlara uyarak işletme faaliyetlerini sürdürmek, iş dünyası ve toplum arasında sağlıklı bir iletişim kurmak, toplum taleplerini karşılamak vardır (İskenderoğlu, Saygın, & Akdağ, 2014, s. 62-63). Kurulan bu iletişim toplum ve şirket arasında güven oluşturur. Böylece toplumun refahı artarken, şirketin varlığını sürdürmede etkili olur.

Adillik İlkesi;

Şirket yönetim faaliyetleri kapsamında tehdit edici unsur olacak menfaat çatışmalarını engellemek amacıyla tüm hak sahiplerinin eşit davranılmasıdır. Yönetimin yapmış olduğu tüm faaliyetlerde ilgili olan tüm taraflara bilgiyi eş zamanlı ve eşit bir şekilde duyurmaktır. Adillik ilkesi bir başka anlamda sadece pay hakkı olanlara değil, çalışanlara, hedef kitleye, işletmeye, alacaklılara, çıkarı olanlara, kamuoyuna da yansımaktadır. Tüm şartlarda tüm tepe noktasından alt noktasına kadar eşit davranılması söz konusudur. Eşit davranılmazsa güven sarsılır (Eminoğlu, 2014, s. 17).

Kurumsal Yönetim Modelleri

Kurumsal yönetim modelleri ülkeye göre farklılık gösterir. Farklılıklar ülke bazında ekonomik, toplumsal değerler, sermaye piyasasının gelişmişlik düzeyi, ülkenin koşulları, işletme uygulamalarıyla ilintilidir. Şirketler arası ilişkiler, finansal konular, temsil hakları gibi pek çok ayrı konuda kurumsal yönetim modelleri etkilidir. Dünya geneli kurumsal yönetime yönelik üç farklı model bulunmaktadır. Birincisi; Anglo-Sakson Modeli; ABD ve İngiltere'de uygulanmaktadır. Hisse senedi kültürü kapsamında değerlendirilen bir modeldir. İkincisi; Kıta Avrupa Modeli, Japonya,

Avrupa ve Latin Amerika'da uygulanan modeldir. Büyük yatırımcı ve bankaların himayesinde çıkar sahipleri olarak bilinen modeldir. Son olarak japon-Kore diğer ismiyle Keiretsu-Chaebol, Büyük Endüstri Grubu modeli olarak bilinmektedir. Japonya ve Güney Kore'de uygulanmaktadır (İskenderoğlu, Saygın, & Akdağ, 2014, s. 68).

Anglo-Sakson Modeli; 1978 yılına kadar ABD ve İngiltere'de uygulanan bu modelde kurumsal yönetimde hissedar temelli bir yaklaşım benimsenmektedir. Yönetim hissedar menfaat, amaç ve hedeflerine hizmet etmektedir. Bu modelde kurumsal yönetim hissedarlar ve işletme tepe noktasındaki yöneticiler ile ilişkileri kapsayan yöneticilerin yönetim kuruluna, yönetim kurulunun da hissedarlara karşı sorumlu olduğu bir yapıdır.

Yönetim kurulu işletmenin tepe noktasındaki yöneticileri denetleyip, hissedarlara hesap verir (İskenderoğlu, Saygın, & Akdağ, 2014, s. 69). Anglo-Sakson modelinde karlılık hissedarların en önemli beklentisidir. Yönetimin temel amacı da hisse başına karları arttırıcı adımlar atmaktır. Model zamanla yolsuzluk ve usule uygun olmayan işlemleri önlemede yetersiz kalınca Kıta Avrupa Modeli ortaya çıkmıştır. Teftiş kurulları oluşturulmaya başlanmıştır.

Kıta Avrupası Modeli; İşletme faaliyetlerine ortak olan paydaşların beklentilerinin karşılanması ve işletme ile paydaşların ilişki içerisinde olmasıdır. Bu modelin içinde kurumsal yönetim amaçları doğrultusunda iç ve dış paydaşların faaliyetleri toplumsal sosyal sorumluluklar ve toplumun çıkarları önemsenmektedir. Kıta Avrupa modeli bankaların hakimiyetinde ve paydaşların gözetimin de bankalar tarafından sürdürülen bir modeldir (Tonus, 2013, s. 174). Bu yönetim modelinde tüm menfaat gruplarının hakları korunur.

Japon-Kore Modeli; Kıta Avrupa modeline benzer imalat, banka ve Pazar işletmeleri arasındaki ilişkileri sağlayan bir kurumsal yönetim modelidir. Japonya ve Güney Kore'de faaliyet göstermektedir. Şirket yöneticileri önemli oranda hisseye sahip olmamakla birlikte aile işletmeleri üyelerinin önemli oranda hisseleri vardır. Dışardan satın almalar mümkün değildir. Merkezde ticari bir banka var olup grup şirketlerinin finansal ihtiyaçlarını karşılamaktadır (İskenderoğlu, Saygın, & Akdağ, 2014, s. 70).

Model kıyaslamalarına bakılırsa; Anglo-sakson tek kademeli bir yönetim kuruluna sahipken Kıta Avrupası Modeli iki kademeli bir yönetim kuruluna sahiptir. Her iki modelde de gözetim kurulu hisse sahiplerinin oluşturduğu genel kurulu seçer (Paslı, 2005, s. 54-55). Anglo-Sakson modelinde etkili bir sermaye piyasası vardır. Kıta Avrupa Modelinde şirket denetim ve yönetimi yine şirket içinde yer alan mekanizmalar tarafından yapılır. Sermaye piyasaları denetimi Anglo-Sakson'na göre daha azdır. Anglo-Sakson modelde banka ilişkileri mesafeli, önemsiz, yönetimin nüfuzu güçlü, küçük hissedarların ve yatırımcıların korunması güçlü ve önemli, şeffaflık yüksek ve şirketin Pazar rolü aktiftir. Kıta Avrupa modelinde banka ilişkileri uzun vadeli, önemli, yönetim nüfuzu zayıf, küçük hissedarların korunması önemsiz, aksine yatırımcıların korunması güçlü, şeffaflık düşük, şirketin pazardaki kontrolü önemsizdir (Flıaster & Marr, 2000, s. 242).

Kurumsal Yönetim Teorileri;

Kurumsal yönetim teorileri şirketlerin organizasyonel, denetimsel, yönetimsel yapısına ve oluşumuna, üst orta ve alt yönetim kademelerinin görevlerine yönelik sorunların çözülmesine, öneriler geliştirilmesine olanak tanımaktadır. Bu anlamda kurumsal yönetim teorileri kurumsal yönetimin gelişmesine, şirketlerin en iyi şekilde yönetilmesine katkı sağlasa da hiçbir teori tek başına kurumsal yönetimin arkasındaki olguyu açıklayamamaktadır. Kurumsal yönetim teorilerine bakılacak olursa;

Vekalet Teorisi;

Vekalet Teorisi 1932 yılında Berle ve Means tarafından bir çalışma ile ortaya çıkmıştır. Ardından 1976 yılına gelindiğinde Jensen ve Meckling vekalet teorisi üzerine makaleler çıkararak katkıda bulunmuştur. Jensen ve Meckling ortakları yani paydaşları, işletmeyi yönetenleri vekil olarak tanımlamıştır (Işık, 2017, s. 7). Kurumsal yönetim açısından Vekalet teorisi amaç, çıkar ve hedefleri farklı iki tarafın yardımlaşmak durumunda kalarak ortaya çıkan sorunları inceleyen bir yaklaşımdır (Koçel, 2018, s. 257). Bir başka anlamdan işletme sahipleri ile işletme çalışanları, kaynaklarını kullananlar, yöneten yöneticiler arasında ilişkileri düzenleyen protokol olarak vekillik konusunda olan menfaat çatışmalarını incelemektir. Bu noktada işletme sahipleri asil yani vekalet veren, yöneticiler ise vekil konumunda olur. Yöneticiler kendi yönetim işlevlerini yerine

getirirken işletme sahiplerinin talepleri ile çatışma yaşayabilirler. Vekillik sorunu detayında harekete geçen karar veren vekil iken, yapılan hareket iş sonucu parasal gelir olarak etkilenen asildir. Vekil her zaman bilgili kişi, asil ise bilgi eksikliği olan kişidir. Mesela şirket sahibi isen asilsin, çalışansan vekil. Bu durumda asil hep vekilin kendi çıkarları doğrultusunda çalışmasını ister. Fakat vekilde kendi çıkarlarını düşünür. Vekillik sorunu ortaya çıkar. Bunun dışında ikinci vekalet sorunda büyük hissedarların küçük hissedarları önemsememesidir. Vekalet sorunlarını önlemek için denetim mekanizmaları geliştirilmiştir. Bu mekanizmalar pay sahipleri ve şirket sahiplerinin şirket işleyişini izleme ve kontrol etmesine fayda sağlamaktır. Ancak bu denetim mekanizma işlemleri vekalet maliyetleri olarak adlandırılır.

Paydaş Teorisi;

Vekalet teorisi yöneticilerin şirket sahipleri ve paydaşlarına karşı sorumlulukları üzerinde dururken ilgili sorumlulukların yerine getirilmesi kurumsal yönetim tarafından olur. Ancak şirketin varlığını devam ettirebilmesi hissedarlar dışında kalan gruplara karşıda sorumlulukları ortaya çıkarır. Karşılıklı çıkar ilişkisi olan dışarda kalan gruplar paydaşlardır. Paydaşlar kendi içinde dört yaklaşımı barındırır. Bunlar şirket planlaması, şirketin sosyal sorumluluğu, organizasyon teorisi, sistem teorisidir (Tuzcu, 2004, s. 45-46). Paydaşların içinde sayılabilecek gruplara bakılırsa; çalışanlar, hissedarlar, devlet, toplum, çevre, bankacı ve müşterilerdir. Hepsinin şirketten birtakım beklentileri vardır. Çalışanlar emeklerinin karşılığını bekler. Hissedarlar hisse senedi fiyatlarının artması, müşteriler kaliteli hizmet ve verdiği paranın değeri, bankacı nakit üretimi, devlet kanunlara uyum ve doğru veriler, toplum iş güvenliği ve toplumsal yardımlar, çevre tehlikesiz alanlar gibi.

Kaynak Bağımlılığı Teorisi;

"Tavsiye ve danışman hizmeti sağlamak, firmaya kurumsal meşruluk kazandırmak, dış organizasyonlar ile iletişim kanallarının oluşturulması ve bunların geliştirilmesi, düzenleyici kurumlar ve tedarikçiler ile ilişkiler kurmaktır" (Işık, 2017, s. 9-10). Kaynak bağımlılığı teorisi işletmenin ihtiyaçları dahilinde yönetim kurulundan kaynak sağlama için harekete geçmesini talep etmesidir. 1967 yılında Thompson, 1978 yılında Pfeffer ve Salancik bu teoriyi geliştirmişlerdir (Karadal, Eser, & Saygın, 2014, s. 15).

Kaynak bağımlılığında işletmenin hayatta kalabilmesi ve devamlılığının sağlanabilmesi için ihtiyaç halinde kaynakların dışardan sağlamanın zorunlu olduğu durumlardır. Kaynak bağımlılığı teorisinde yönetim kurulunun dört temel işlevi vardır:

Kurumsallaşma Teorisi;

Kurumsallaşma teorisi sosyal yapıyı daha iyi anlamak ve sosyal yapının daha esnek taraflarını inceler. Şirketin sosyal davranışına yön veren yapılar, kurallar zaman içinde şirketin kurumsallaşmasını oluşturur. Kurumsal teorisi şirketlerin zaman içinde nasıl kurumsallaştıklarını, organizasyonu oluşturan değerlerin veya organizasyon yapısının şirket içinde nasıl oluşturulduğunu, kabullenildiğini, kural ve prosedürlere nasıl dönüştüğünü anlamaya çalışır.

Hizmetkarlık Teorisi

Hizmetkarlık teorisi şirket yöneticilerinin güvenilir, etkin, üretken kişiler olduklarını savunur. Bireysel bakmak yerine kurumsal faydadan yanadırlar. Yeri geldiğinde paydaşlarla iş birliği yapabilir ve kaynakları maximum düzeyde verimli kullanır (Işık, 2017, s. 10). Bu teoride yöneticiler her zaman sorumluluk sahibi ve başarma duygusu ile hareket ederek şirketin hizmetkarı gibidir.

İşlem Maliyeti Teorisi

İşlem maliyeti teorisi üretilen mal veya hizmetlerin değişimi, maliyetini şirket için en ekonomik şekilde gerçekleştirmektir. Paydaşların haklarının korunması, stratejik yönetim olarak kullanılan en iyi teori oluşu bu teoriyi avantajlı kılar. İşletmeler arası iletişim, yardımlaşma önemlidir (Çelik & Bedük, 2013, s. 57-60).

Temsil Teorisi;

Vekalet teorisinin aksine yönetici davranışlarını açıklamada kullanılır. Genel müdürü yönetim kurulu üyesi olmalıdır. Yöneticiler desteklenmelidir. İşletme başarısı ile yönetici işlerliliği önemlidir (Alp & Kılıç, 2014, s. 43).

Menfaat Sahipleri Teorisi

Menfaat sahipleri kapsamında işletmedeki çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, bankacılar, toplum sayılabilir. Bu teoride amaç karı yükseltmek ve işletme sürekliliğini sağlamaktır. İşletme dış veya iç çevre ile şirket yönetimine katılımı desteklenmeli ve güçlü ilişkiler kurulmalı ki şirket başarısı sağlanabilmeli (Elitaş, Yıldız, Karakoç, & Özdemir, 2012, s. 15-16)

2.2.2 Kurumsal yönetimde iletişimin önemi

Rekabetin ve değişikliğin çok yoğun yaşandığı günümüzde değişimlere uyum sağlayabilen kurumlar ekonomilerde önemli yer tutmakta ve yönetimsel olarak hep günceli yakalamak durumundadırlar. Önemli yer tutan bu kurumlarda ana başarıyı sağlayan unsurda iletişimdir. Yönetim sürecinde iletişim; yapısal ve algısal sorunların neler olduğunu, sorunları çözmek için ne gibi önlemler alınması gerektiğini, kurum içi, dışı hangi yöntem ve araçların iletişime yönelik faaliyetleri kapsayacağını, hangi etkinlik ve teknolojilerin kullanılacağını, zamanlamanın nasıl yönetileceğini, tespit ederek finansal ve sosyal başarıyı sağlamada kurumun amaç ve hedeflerine yönelik hizmet etmektedir.

Şirketler ve organizasyonlar için yaşamsal önem taşıyan bir yönetim işlevi olarak iletişim unsuru şirketin hedef ve amaçlarına yönelik olarak etkin ve verimli şekilde tüm fonksiyonları ile çaba sarf ederek güçlü bir yapıyı oluşturur. Böylece şirket nezdinde kurum içi ve kurum dışı ilişkilerin yapılanması, geliştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanmasına ortak bir zemin hazırlanmış olur. İletişim sayesinde kurumlar oluşturdukları değerleri ve kurum imajlarını hedef kitleye aktarmış olurlar. Bu noktada güvenilirlik, saygınlık kamuoyuna iletilerek kurum algısı başarılı bir şekilde yansıtılabilir. Başarılı yürütülen bir iletişim çalışması şirketin ürün grubunun, markasının önem kazanmasına, tüketici etkinliklerinin şirket bazlı artmasına ve değer kazanımına sebep olur. Süreç içerisinde pazarlama ve satış faaliyetleri hız kazanır (Kula, 2006, s. 49).

Kurumsal yönetim sadece şirket açısından değil, aynı zamanda şirketle doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkili olan paydaşlar, hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, kurumsal yatırımcılar, hedef kitle toplumu, devlete de yarar sağlar. Ancak önemli olan kurumları başarıya götüren temel etkenlerden iletişimin tüm ilişkiler çerçevesinde tutarlı ve

etkileşim odaklı sağlanmasıdır. Burada önemli olan kurulacak iletişimin şeffaf, dürüst, tarafsız, açıklayıcı olarak tüm ilişkiler çerçevesinde güçlü bir kurumsal yönetimle şirketin yönetilmesidir. Şirket yönetiminde iletişim sayesinde hem paydaşlar hem de hedef kitle kısacası ilişikte olduğu tüm gruplar kurum amaçları hakkında bilgilendirilebilir böylece kuruma destek sağlayıcı kanallar oluşur (Gündüz, 2020, s. 45).

İletişim her yerdedir. Her alanda varlığı güncelliğini korur. Yaşanan çevreden başlayarak iş hayatına kadar her anımızda iletişim vardır. Çünkü bireyler birbiriyle bağlantıya geçebilmek için iletişim kurmak zorundadır. İletişim yaşamsal faaliyetlerin sürdürülebilmesi, ihtiyaçlarının giderilmesi için çok önemlidir. Ve iletişim kurarken karşı taraftan alınacak geribildirime bağlı olarak iletişim gelişir. Kurumsal açıdan kurum etkinliği ve yöneticilerin başarısının en önemli süreçlerinden biri iletişimi iyi kurabilme yeteneğidir. Yöneticiler işlerini uygulamaya geçirirken mutlaka iletişimi kullanır. Çalışanlarıyla ilişkiyi iletişim sayesinde yaratır. İletişim yönetim uygulamalarının temel şartıdır. Bir yönetici en iyi planı yapsa, en mükemmel kararları alsa bile kurum içi ve kurum dışı iyi, sağlıklı bir iletişim kuramadığı sürece kurum için kalıcı ve yapıcı temelleri oluşturamaz. Hem yöneticiler hem toplum açısından iletişim haber ve mesaj alışverişi, her türlü düşüncenin değerlendirilip paylaşıldığı atmosferdir. Bu sebeple iletişimin etkin, sözlü ve beden diline etkili yansıması ve iletilmek istenen kişi ve topluma doğru aktarılması iletişimin sürdürülebilir etkisini ortaya çıkararak başarılı bir iletişim sağlamada önemli bir anahtardır.

İletişim; duygu, düşünce, bilgilerden oluşur. Herhangi bir mesajın söz, yazı, resim ya da sembollerle anlaşılır hale getirilip paylaşılmasıdır. İletişim "bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma sürecidir" (Dökmen, 2010, s. 37). İletişimin gerçekleşebilmesi için kaynak tarafından bilginin oluşturulması, oluşturulan bilgi yani mesajın kanallar vasıtasıyla alıcıya ulaştırılması sonra alıcıdan tekrar kaynağa geri bildirimde bulunması gerekir. Kısacası iletişimde bulunması gerekenler kaynak, mesaj, kanal, alıcı ve geri bildirimdir.

İletişim; benzer duygu ve düşünceleri yaşayıp bunları birbirine ifade eden topluluk ya da toplum yaşamı içinde bildirilen duygu, düşünce, tutum ve yargılardır (Özçağlayan, 1998, s. 32).

İletişim, bilginin düşünce, duygu ve semboller aracılığıyla bireyden topluma veya gruba, toplumdan bireye ve gruba veya bireylerarası aktarımıdır. Bir nevi anlam çabasıdır. Bu süreçte bilgi, duygu, düşünce, tutum ve davranışlar kaynaktan hedefe doğru iletilir (Tayfur, 2004, s. 17).

İletişim, kurumlar açısından değerlendirildiğinde kurumun farklı birimleri ve çalışanları arasında duygu, düşünce, fikir, anlayış ve yaklaşım paylaşımını, bu paylaşma sürecinde geçen her türlü araç, gereç yöntemini ve söz konusu aktarma bağlamında çeşitli kanalları, mesaj şekillerini içeren bir olgudur (Gürgen, 1997, s. 32-33).

İletişim, belirli bir yer ve zamanda, belirli şartlarda insan etkinliğinin yapılmasıdır. Bu etkinlik konuşma, yazma, davranışta bulunma ile gerçekleşir. Sosyal, kültürel, siyasal veya ekonomik faaliyetler olarak birey kendini ve toplumu yeniden üretir (Erdoğan, 2007, s. 155).

İletişim anlamların bir bireyden diğerine iletilmesidir. Anlam iletme ihtiyaçtan kaynaklı davranış biçimini ortaya çıkarır. Bu sebeple iletişim ilişkisi varlığını gösterir. İletişim sadece sözel bir süreç içinde değerlendirilemez. Konuşurken kullanılan dil, jest, mimiklerde bu sürecin bir diğer görsel parçasıdır.

İletişimi etkileyen olumsuz faktörler de vardır. Kurum içindeki fiziksel koşullar, işlerin yoğun oluşu, gereğinden fazla çalışanlara bilgi yüklenmesi, statü farkları, hiyerarşik şirket yapısı, rol ilişkileri, zaman baskısı gibi faktörlerdir. Bunun yanı sıra çalışanların farklı kültür, inanç, duygu ve düşünceleri olduğundan dolayı kurum içi mesajları farklı anlamlandırılması, yöneticinin etkin iletişim sağlayamaması çalışanlarla yönetici arasında kopukluk oluşturarak çalışan motivasyonunu düşürmektedir.

Kurumsal yönetimde yönetici ve çalışanlar arası iyi bir iletişim sağlamak için; çok yönlü iletişim kanallarının kullanılması, karşılıklı etkileşimli bir iletişim kurulması, anlatımın sadeleştirilmesi, iletilmek istenen mesajın tekrarlanması, empati kurulması, edilen bilgilerin sağlam zemine oturtulması gerekir.

Çalışanlar açısından iletişimin önemi; çalışanlar arası iş birliği sağlamak, ilişkileri düzenlemek, işletme hedeflerini ulaşılması için plan ve programları yapmak, duygu ve

düşünceler bazında çalışanların durumu, çalışma ortamı, işletmeyi değerlendirebilmek açısından önemlidir.

Yöneticiler açısından iletişimin önemi; işletmeler insanlarla sürdürülebilir hale gelmektedir. Bu noktada tepede bulunan yöneticiler aktif rol üstlenerek uygun yer ve zamanda çalışanlarını doğru hareket ettirip başarılı bir şekilde koordine olup şirket başarısını oluşmaktadır. Yöneticilerde şirket hedefleri doğrultusunda hareket ederek iletişimin çeşitli unsurlarından faydalanmaktadır. Yazılı, sözlü, sözsüz iletişim ağları gibi. Bunun yanı sıra kurum içi çalışanlarının motivasyonunu arttırıcı etkinlikler düzenlemeli, kariyer gelişimleri için destek olmalı, çalışanları dinlemelidir (Barlı & Avcı, 2016, s. 101-105).

Kurum açısından iletişimin önemi; işletmelerin amacı şirket içi ve dışı işleyişi başarılı bir şekilde sağlamak, işletme hedef ve amaçlarını yerine getirmektir. Bu yüzden kurum mutlaka iletişimi sağlamak ve tüm alanda dengeyi kurmak zorundadır. Şirket hakkındaki bilgileri şeffaf bir şekilde bildirmek, işletme faaliyetleri hakkında bilgilendirmek, teknolojik gelişmeleri takip ederek kurum içi ve dışı hedeflerini hedef pazarlara iyi aktarmak zorundadır. Bunu da iletişimle başarabilir.

Kurum içi iletişimin amaçlarına bakılacak olursa; Kurumun hedef ve amaçlarının çalışanlarca bilinmesi, iş süreçleri hakkında bilgi paylaşılması çalışanların iş ve kabiliyet becerisinin geliştirilmesi, ekonomik ve sosyal sorunlar hakkında bilgi verilmesi, yenilikçi ve yaratıcı düşünme özendirilerek çalışanların gelişimi ve yönetime katkı sağlayıcı bildirimler verilmesi, kurumsal faaliyet, etkinlik, önemli olaylar, kararlar, başarılar konusunda çalışanların ve kurum içinin aydınlatılması, yönetici ve çalışan arası çift yönlü iletişimin sağlanmasıdır (Varol, 1993, s. 129).

Kurum açısından iletişim kanallarına bakılacak olursa;

Dikey iletişim; Aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağıya doğru iletilmektedir. Yukarıdan aşağıya yöneticiden çalışana, aşağıdan yukarı da çalışandan en üst yöneticiye kadar sürer. Aşağı doğru iletişimin amacı üst yönetimdeki gelişmeleri, şirketin amaç ve hedeflerini çalışanlara aktarılması, çalışanların performansını değerlendirmedir. Bu iletişimde üst yönetimden emir ve bilgiler astlara yani çalışanlara ulaştırılır. Yukarıya

doğru iletişimin amacı alt departmanları ve çalışanları hakkında üst yönetime bilgi iletmedir. Dikey iletişim en üst çalışan, yönetim ile en alt düzey çalışan arasında bir köprüdür (Kazancı, 1999, s. 249).

Yatay iletişim; Aynı kademedeki çalışanları içerir. Bu kategoride yöneticiler ve meslektaşlar vardır. Yatay iletişimin amacı birbirine bağlı departmanların arasındaki faaliyetleri koordine etme, gerekli zamanlarda bilgilendirme, iş birliğini sağlama, çalışanların gelişmesine olanak tanımadır.

Çapraz iletişim; Herhangi bir departmanın ilgili yöneticisinin diğer departman çalışanlarıyla iletişim kurması, sorun varsa çözmesi, bilgi alışverişinde bulunmasıdır. Değişik kademedeki çalışanların farklı bakış açılarını değerlendirme, yardımlaşmadır.

Çok Yönlü ve açık iletişim; Kurumun iç ve dış çevre olarak dürüst, içten iletilerle tanıtılmasıdır. Tavandan tabana doğru bir iletişim söz konusudur. Çalışanların kurum ve kendine güvenini gerçekleştiren, üst yönetimin saygın ve otoriter olduğu, çalışanların kuruma bağlı olduğu bir iletişimdir. Ortak amaçlar doğrultusunda çalışanlar aynı dili konuşur. Sürekli bir bilgi alışverişi vardır. Kurum ile toplum bütünleşir. Amaç, kurum içinde ve dışında kurumun varlığını iletişim kanallarıyla ve müşteri ilişkileriyle tanıtmaktır (Yatkın, 2003, s. 80).

Kurumun varlığı iletişim araçlarıyla yaygınlaştırılır. Yazılı iletişim araçları yönetsel faaliyetler açısından uzun yıllar bilgilerin kalıcı olmasını sağlar. El kitapları, kurumu tanıtmak, kurum dışına kurumu anlatmak adına önemlidir. Bülten; kurum hakkında haber ve faaliyetleri belirtir. Dergi, broşür kurum gazetesi, kurum hakkında ve çeşitli konularda haberleri, bilgileri yansıtır. Yıllık ve raporlar, kurumun bir yıl içindeki faaliyetlerini anlatır. Afişler, görsel öğelerle daha çok donatılmış, kurum hakkında yazılı dokümandır (Peltekoğlu, 2016, s. 521). Sözlü iletişim araçları toplantılar, görüşmeler, konferanslar, mülakatlar, telefon görüşmeleri kapsamında yapılır (Tutar, Yılmaz, & Erdönmez, 2008, s. 148). Konferanslar bilgi almak amacıyla toplanılan yer, toplantılar farklı görüşlerin paylaşılması, uzlaşım sağlanacak durumların konuşulması adına toplanılan yer, telefon görüşmeleri çift yönlü iletişim sağlamadır. Son olarak elektronik iletişim araçları kullanılır. Buda kurum açısından bilgilerin hem yazılı hem sözlü kullanıldığı bir alandır.

Kurumların unutmaması gereken şey; insanın sosyal bir varlık olduğudur. Dolayısıyla iş hayatında kurum içi ve dışı iletişim şarttır. Bir kurumda çalışanların birbiriyle, üst yönetimin çalışanlarla, çalışanların üst yönetimle, üst yönetimlerin birbirleriyle iyi bir iletişim kurması gerekir. Gerekirse kurum içi iletişim izlenmeli, olumsuz giden bir taraf var ise değerlendirilip önlem alınmalıdır. Sorumluluk üst yönetimin alanında kalmaktadır. İyi bir planlama, yönetme ve bireyler, gruplar arası düzeni iyi yapmalıdır. Bu şekilde planlama yapıldığı takdirde hem kurum performansı hem de kurum içi iletişim düzeyi artacaktır.

Kurumsal yönetim iletişim sadece etkileme aracı olarak görülmemelidir. Bunun dışında dört amacı daha bulunmaktadır (Güney, 2000, s. 343)**:**

İnandırıcı ve etkileyici iletişim; başka bireyleri, grupları veya toplumları inandırıp etkileyerek tutum ve davranışlarını değiştirme sürecidir. İki yönlü iletişim söz konusudur. Birincisi yöneticilerin kurum amaç ve hedefleri doğrultusunda başkalarını inandırması iken, ikincisi bireysel amaç ve hedefler doğrultusunda başkalarının yöneticileri inandırma ve etkileme çabasıdır.

Değerlendirici iletişim; Bireylere iletilen mesaj, fikirlere göre değerlendirmesi ve değerlendirme sonucu gösterdiği tutum ve davranışlardır. Amaç bir konu veya problem hakkında değerlendirip, düşüncelerini aktararak sonuç elde etmektir.

Bilgi Sağlayıcı İletişim; Kurum açısından kurum içi veya dışı bilgi alışverişinin olmasıdır. Kurum içi görev ve sorumlulukların belirlenmesi, iş birliğinin sağlanması, çalışanlar ve çalışmalar arası koordinasyonun sağlanması, planlama, karar verme ve denetim fonksiyonlarının gerçekleştirilmesi, oluşacak risk ve sorunların iletişim ile tamponlanarak giderilmesidir.

Eğitici ve Öğretici İletişim; Kurumun ve yöneticilerin çalışanlarını beslemesi yani eğitmesidir. Yukarıdan aşağıya tek yönlü iletişim söz konusudur.

Kurumlarda iletişim görevlerine bakılacak olursa; kontrol etme, güdüleme, bilgi etme, duygularını ifade etme olarak dörde ayrılır.

Kontrol; kurumda görev ve sorumlulukların kontrol edilerek olası risklerin oluşmasını engellemektir. *Güdüleme;* çalışanların kurum hedef ve amaçları doğrultusunda hareket ettirilmesinin sağlanmasıdır. Etkili iletişim mutlaka olmalıdır. *Bilgi İletme;* karar verirken veya bir bilgi aktarımı yapılırken doğru ve etkili bir iletişimde aktarılmalıdır. *Duygularını ifade etme;* iletilmek istenilen duygu düşünce ve isteklerin bireylerarası paylaşımıdır. Duyguların paylaşılması bireylerin sosyal ihtiyaçlarını karşılamış olur.

Kurumlar açısından karmaşık bir süreç olan iletişim, kurum yaşamında farklı seviyelerden oluşmaktadır (Demir, 2003, s. 138-139).

Bireyin İç İletişimi; Bireyin kendisi ile iletişimi söz konusudur. Düşüncesi ile bilinçaltı arasında mesajların devamlı akışı sağlanır. Birey kendi iç dünyasını gözlemleyerek ihtiyaçlarının farkına varır. Sonucunda yaşadıklarına ve öğrenimlerine istinaden bilgi üretme, değerlendirme, kendini tanıma, duygularını anlamlandırma, karar verme gibi fonksiyonlarla alıştırma yapar. Sağlıklı bir iç iletişim evresini yakalayanlar diğer bireylerle kurdukları iletişimde çok daha başarılıdır.

Bireylerarası İletişim; Bireylerarası iletilmek istenilen mesajların paylaşılmasıdır. Karşılıklı gönderici ve alıcı çift taraflı ilişkiler söz konusudur. Kısacası karşılıklı mesaj alışverişi vardır. İletilen mesajlar iki türlü sözlü ve yazılı olarak yapılır (Dökmen, 2010, s. 24).

Küçük Gruplarda İletişim; İki, üç veya daha fazla birey arasında olan iletişimdir. Yüz yüze iletişim tercih edilir. Küçük grup oluşu güçlü, sağlıklı, olumlu bir iletişim sağlayarak bilgi akışı ve problem çözmeyi kolaylaştırır.

Büyük Gruplarda İletişim; Bütün iletişimi kapsar. Üretim ve yönetim sürecinde kurumun hedeflerine ulaşmayı sağlayan gerekli bilgi akışı, değerlendirme, eğitim, karar alma, denetim olarak gerçekleştirilen bir iletişim biçimidir. Bu noktada hem kurum içi hem de kurum dışı sürekli bir bilgi ve düşünce alışverişi vardır. (Dökmen, 2010, s. 25).

Genel itibariyle iletişim tüm kurumsal yönetimlerde hayati bir öneme sahiptir. Tüm yönetsel ve kurumsal faaliyetlerin temel taşını oluşturmaktadır. Kurum için başarılı bir yönetim etkin bir iletişim sistemi ile eş değer olmaktadır. Çünkü yönetimin her alanında iletişim söz konusudur. Dolayısıyla iletişim kurumsal yönetimde en çok önem verilmesi

gereken alandır. Aksi takdirde kurumsal yönetimde iletişim yetersiz kaldığı zaman şirketin planlama, yönetim, koordinasyon ve iş birliği başarısızlığa ve çalışanların motivasyon kaybına uğramaktadır. Buda hem zaman kaybı hem de maddi kayıplara sebep olmaktadır. Kurumların hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için kurum içi ve dışı yönetsel düzeyde etkin bir iletişime sahip olması gerekmektedir. Kurumsal yönetimde iletişim, kurum yönetiminin farklı departman ve birimlerinin birbirleriyle ilişkilerinin kurulması, süreklilik arz etmesi için ana temel alt yapıyı oluşturmaktadır. Yönetimin diğer temel amaçları mevcut kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanarak kurum karlılık ve verimliliğini üst seviyeye çıkarmaktır. Bunu da yönetimin temel faktörü olan insanın bedensel, ruhsal, zihinsel olarak maksimum düzeyde üretim, karşılıklı etkileşim içinde olarak başarması gerekmektedir. Motivasyon araçlarının etkin kullanımı, yönetim fonksiyonlarının doğru bir şekilde sürdürülmesi, iletişimin aktif olmasıyla yönetim kurumsal başarıyı sağlayacaktır. Bununla birlikte kurumsal yönetim iletişimi kapsamında paydaşlar olarak kurum sahipleri, müşteriler, çalışanlar, hedef kitleler, hissedarlarla sürdürülebilir ve karşılıklı iletişimi oluşturabilmek için hem kurum içi hem de kurum dışı iletişim aktivitelerini etkin kullanmalıdır (Güven, 2016, s. 135).

2.2.3 Kurumsal iletişim yönetiminin itibara etkisi

Kurumsal iletişim yönetimi, uzun vadede düzen sağlayarak kurumun hedef ve amaçlarına yönelik hareket etmektedir. Sürekli çevresi ile ilgili bilgi, düşünce alışverişi içerisindedir. Birbirine bağlı kurum içi ve dışı iletişim kapsamında hiyerarşiyi bozmadan yakın ilişkiler sürdürerek etkili ve verimli şekilde iş birliği yapılması, başarılı bir iletişim ve koordinasyon sağlanması çalışanlar ve hissedarlar nezdinde güven ve itibar kaynağı oluşturmaktadır. Kurumsal iletişim ve itibar arasındaki anlamlı ilişkide kurumun, çalışanlarıyla, paydaşlarıyla kurduğu ilişkinin şeffaf, güvenilir, hesap verebilir, görünür ve fark yaratması ile olur. Paydaşların ve çalışanların kurum ile kurduğu iletişim etkinliği, kalite ve hizmet içeriği, kurumun kalite ve faaliyet algısı, beklentilerine cevap verebilme yetkinliği kurumun itibarını yüceltir (Murray & Whıte, 2005, s. 348).

Diğer taraftan kurumsal iletişim yönetimi kurumun iç ve dış iletişimini kapsayan planlama, örgütleme, kontrol, koordinasyon, yürütme, araştırma, ölçümleme ve değerlendirme süreçleriyle ilgilenmektedir. Yönetim süreçleri kapsamında kurumsal

iletişim kurumun halkla ilişkilerinin, kriz yönetiminin, sosyal sorumluluk çalışmalarının, ekonomik ve sosyal paydaşları ile olan ilişkilerinin, reklam, sponsorluk, kamu ve medya ilişkilerinin yürütülmesinde aktif rol oynamaktadır. Kuruma ait imaj, itibar ve algıyı oluşturarak özellikle kurumsal iletişim çalışmalarının itibara doğrudan etki eden unsur olarak vurgu yapmaktadır. İtibar bir kurumun bel kemiğidir. Tüm kurumsal iletişim çalışmalarının sistemli bir bütünlük içerisinde itibar değerlerini kapsayacak şekilde yürütülmesi gerekir. İtibar bir kurum için uzun sürede kazanılan lakin çabukta kaybedilen bir kavramdır. Bu sebeple itibar firmalar açısından hayati önem taşımaktadır. İtibar hem kurum açısından hem taşınan marka açısından önemli boyutlara sahip olduğundan itibar ile şirketin hisse senetleri yükselir, şirket çalışılmak istenen talep gören bir faaliyet alanı olur, ürettiği ürün satın alma isteğini uyandırır, hedef kitlenin beklentilerini yerine getirir ve son olarak şirkete karşı güven oluşturup itibar kazandırır (Koçyiğit, 2017, s. 313-318).

İtibar, Türk Dil Kurumu sözlüğünde; saygı görme, değerli, güvenilir olma durumu, saygınlık ve prestijdir. Kurumsal itibar; "paydaşların kurumun ne olduğunu, kurumun sorumluluklarını nasıl yerine getirdiği, paydaşların beklentilerini nasıl karşıladığı ve kurumun sosyal-politik çevreye uyum sağlamadaki bütün performansına ilişkin değerlendirmelerin uzun dönemli kombinasyonudur" (Gümüş & Öksüz, 2009, s. 5). İtibar toplum tarafından birey ya da kurumun saygı ile anılması, ilgi gösterilmesi, ilgili birey ya da kurumun değeri, şerefi ve güvenilirliğidir (Green, 1996, s. 20).

Kurumsal itibar; müşteri bağlılığı, çalışanlar, satışlara karşılık alım taleplerinde tercih edilebilirlik oranının yüksek olması, kalifiye çalışanların en çok çalışmak istediği şirketlerden olması ve iyi çalışanları elde tutma gibi konularda pozitif kazanımlar elde edilmesi açısından kurumdaki en önemli değerlerden biridir. İyi bir itibar yönetimi için, paydaşların beklentilerinin dikkate alınarak stratejik bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Karaköse, 2012, s. 29).

Kurumun finansal durumu itibarı etkileyen faktörler arasındadır. İşletmeler kar elde etmeye, şirketini büyütmeye, pazar payını çoğaltmaya yönelik oluşumlardır. Bu sebeple kurumun öz sermayesini ve finansal gücünü iyi yönetmesi, kurumsal iletişimini bu noktalarda iyi bir köprü olarak kurması, hissedarlar, müşteriler, çalışanlar gözünde güven ve itibarını çoğaltması önemlidir. Bununla birlikte ürün hizmet kalitesi kurum

itibarı, markaya olan bağlılığı ve müşteri sadakatini arttıran bir unsurdur (Koçyiğit, 2017, s. 313-318).

İşletmeye yönelik itibar, odaklanma, farklı olma, tutarlı olma, şeffaflık, gerçeklik, bağlı olduğu tüm çevre nezdinde görünürlüktür. Tutarlı politikalar uygulayarak, farklı fonksiyonel iş adımları atarak, faaliyetlerini şeffaflık bağlamında sürdürerek şirket yönetimi değer kazanmaktadır. Özellikle kurumsal iletişim faaliyetlerinin kurumu sosyal ve ekonomik anlamda toplumda görünür kılma adına uyguladığı aktiviteler kuruma olan güveni arttırmaktadır. Aksi taraftan bakıldığında oluşturulan itibarın en çok sarsılmaya müsait olduğu alan ekonomik, sosyal krizlerdir. Kriz ile karşılaşılan durumlarda kurumsal iletişim yönetiminin krizi iyi yönetmesi, iletişim kanallarını doğru şekilde kullanması, kamuoyu, hedef kitle, paydaş ve müşterilerine krizi açıklayıcı şekilde paylaşması krizi fırsata dönüştürmektedir. Bu süreçte kriz yönetimi kurumsal iletişim ile başarıyla atlatıldığında kurum itibarı daha da güçlenmektedir (Koçyiğit, 2017, s. 311-312).

Kurumsal iletişim yönetim sistemi içerisinde yönetici ve çalışanlar olarak ortaya çıkan ürün ve hizmet kalitesi, yaratılan algı, şirket içi tüm çalışanların kurum ve markaya bağlılığı müşterilerin sadakati itibar hakkında tarafsız, açık olumlu söylemleri yaratır. Buda şirket nezdinde doğaçlama etkin iletişimi ortaya çıkarır. Diğer taraftan sosyal sorumluluk ve sponsorluk faaliyetleri; kurumun toplumsal sorumluklarını yerine getirmek amaçlı herkesin sosyal haklarını gözeterek ihtiyaç olunan faaliyetler içerisinde yer alıp, sponsorluk çalışmalarında bulunarak hem toplum nezdinde maddi manevi kazanımını hem de reklam çalışmaları ile kurum ve marka bilinirliliğinin artmasına katkı sağlar. Arka planda kurum yöneticileri kurumsal itibarı yaratan iletişimcilerdir. Yöneticiler çalışanlara kurum hakkındaki düşüncelerini, kurumun vizyonunu, kültürünü iyi aktarabilirse çalışanlarda iç ve dış paydaşlara, hedef kitleye iyi aktarabilir. Herkesin olumlu algılaması hem kurum algısına hem de ekonomik kazanımına katkı olur.

Sonuç olarak; iletişim yöntemlerinin temelinde kurumsal itibar kavramı vardır. Kurumlar ürün, hizmet ve kalite farklılıklarının ortaya çıkarılması, kurumsal değer ve uygulamalarının ekonomik değerlerle ilişkilendirilmesi amacıyla itibarını geliştirmesi, güven oluşturması kısacası kurumun sosyal sermayesi olarak bu unsurları sürdürülebilir hale getirmesi kurumu kalıca hale getirmektedir.

Kurumsal iletişim yönetimi kurumun gelecek planlarını, dünyadaki gelişmelerini yenilikçi ve girişimci faaliyetleri takip etmektedir. Gelişen, değişen ekonomik ve teknolojik sistemleri kuruma entegrasyon sağlamak için çalışmalarını yapmakta ve kurum itibar algısını yükseltmektedir. Böylece kurum çağın gerisinde kalmayıp, sürdürebilir bir başarı yakalamaktadır.

Kurumsal itibarın en çok özdeşleştiği unsur güvendir. Güven kurum açısından güç, kalıcılık ve kurum bağlılığı yaratır. Güven ve itibar kendiliğinden oluşmaz. Kazanılması uzun zaman alan, kaybetmesi de yanılma ve aldatma riskinden dolayı kırılgan bir değer olarak varlığını hissettirir. Bu sebeple bireyler ve kurumların en önemli varlığı itibar olarak yer almaktadır. Kurumsal iletişim faaliyetlerini etkin sergileyen şirketler, kurum içi çalışmalar, kurumun eşit, tarafsız davranışları; kurum dışı grupların kurum algısında kuruma bağlılık, uzun soluklu güven sağlamada itibar yaratan önemli çalışmalardır. Bugün küresel değerler, uygulamalar gelişen iletişim ve teknolojik koşullar, zaman ve mekân farklılıklarının ortadan kalkması kurumların tüm yönleriyle değerlendirilip ölçümlenmesine sebep olmuştur. Bu nokta da itibar yönetimi ve kurumsal iletişim çalışmaları kurumlar için kaçınılmaz hale gelmiştir (Geçikli, Erciş, & Okumuş, 2016, s. 1551).

Kurumsal itibar yönetimi kurumun toplumsal sorumlulukları, iyi yönetim şeklini, çalışanların değerlendirilmesini, kurumun şeffaf, eşit ve adaletli olmasını, finansal performansını, kurumun geleceğe dair vaatlerini, iletişimini, yönetim planlarını içerir. Kurumlar ve toplum bakımından itibara verilen önem arttıkça, kurumsal iletişim yönetiminin de doğru orantılı olarak önemi değer kazanacaktır. Ayrıca kurumun ürün ve hizmetlerinin güvenilir olması, kalite anlayışı, sosyal sorumluluk bilinci, çalışan ve paydaşlarıyla kurumun ve yöneticilerin kurduğu iletişim etkinliği de kurumu aktif hale getirip itibarın önemini bir kez daha ortaya çıkaracaktır. Kurum itibarı açısından kurumsal iletişim paydaşlar, müşteriler, hedef kitleler, diğer kurumlar, çalışanlar, tedarikçiler, rakipler, kamuoyu arasında bir köprü kurarak olumlu ya da olumsuz bir algı oluşturmaktadır. Olumlu algı oluştuğu takdirde kurumsal iletişim çalışmalarının hepsi itibarın yükselmesini doğrudan etkileyecektir. Sonuç olarak hem kurumsal iletişim hem kurumsal itibar her açıdan şirketlerin ayakta kalabilmesi, varlığını sürdürebilmesi için şart koşuldur.

2.3 Kurumsal İtibar

Günümüzde başarı unsurlarından biri olarak sayılan ve saygınlık anlamına da gelen itibar kavramı, küreselleşme ve uluslararası platformda rekabetin artmasıyla birlikte şirketler nezdinde büyük önem kazanmıştır. Şirketlerin uzun vadede planlanmış amaçlarına ulaşabilmesi için toplum nezdinde saygınlığını yaratabilmesi, paydaşların gözünde etkin bir itibar yönetiminin yaratılması ile mümkün olmaktadır. Etkin bir itibar yönetimi paydaş ve hedef kitle gözünde itibarı iyi yönetmek, güven oluşturmaktır. Bu anlamda itibar sahibi olan şirketlerin kazanımı hem finansal hem rekabet avantajı hem de hedef kitle karşısında güçlü bir duruş sağlanarak tercih edilme başarısını arttırmaktadır. Kazanılması uzun zaman alan, kaybedilmesi kısa sürede olan itibar bu noktada şirketlerin nasıl algılandığı, diğer şirketlerden nasıl ayırt edilmesi gerektiği, hedef kitle zihninde olumlu düşüncenin nasıl yaratılması gerektiği konusunda anahtar rollerden birini üstlenmektedir.

İtibar kavramının tanımlarına bakılırsa;

Hedef kitle nezdinde algılanan kalite, markanın tanınırlığının artması itibar ile yakından ilgilidir. İtibar, şirket hakkında oluşan genel yargılardan bahseder. Paydaş ve hedef kitle açısından şirket iç ve dış çevresi kapsamında talep edilen beklentilerin olumlu karşılanmasında, algılanmış durumun saygın olmasında önem kazanır. Şirket markasının saygıyla karşılık bulduğu ve en iyiler arasında değerlendirildiği durumu ölçen ve en nihayetinde şirket başarı ve kazancını etkileyen en önemli yapı taşıdır. (Bilmez, 2014, s. 174).

İtibar, saygı gören, değerli, güvenilir olan, hedef kitle nezdinde prestijli ve saygınlıkla bahsedilen, rakiplerine kıyasla paydaşlarına karşı genel kabul gören, geçmişe istinaden gelecekle ilgili olumlu algı yaratan bir kavramdır (Güzelcik, 2006, s. 172).

İtibar, şirketlerin genel değerlerine istinaden hissedarlar, tedarikçiler, diğer paydaşlar, çalışanlar, müşteriler nezdinde güvenilir olma, saygınlık kazanma, sorumluluk sahibi olma hem kişisel hem ortak yargıdan oluşan olumlu algılama yaratımıdır. Önemli olan şirketin ürün ve hizmetlerinin yanı sıra kendini iyi tanıtması, iletişime önem vermesidir.

Geçmiş faaliyetleri ile toplum içerisinde gerçekleşmiş faaliyetler sonucu güven, saygıyı hedef kitleye aşılaması ve bütünlemesidir (Besler & Sarıkaya, 2008, s. 181-192).

İtibar, şirketlerin kamuoyu nezdinde nasıl algılandığı, nasıl bir değer biçtiği ile alakalıdır. Bu bağlamda iki gerçek söz konusu önemli olur. İlki şirket çevresini oluşturan paydaş ve hissedarların önemi, ikincisi hedef kitle, çalışanların ve müşterilerin şirketin itibarlı olduğuna inanmaları sonucu şirket güvenirliliği ve saygınlığının yaratılmasıdır. Bir şirket ancak itibarlı olduğu zaman satışlarında artış, finansal kazanç, yetenekli iş gücü istihdamı, ani olarak ortaya çıkabilecek krizlere karşı dayanıklılık sağlayabilir (Ülger, 2003, s. 94). Ek olarak itibar; tercih edilen marka olarak bilinçli ve sadık müşterilerin sağlanması, daha fazla kazanç sağlanması, ürünlere katma değer fiyat sağlaması, kurum saygınlığının korunması hem müşteri hem de çalışan nezdinde şirket ve markaya istinaden sadakatin artması, paydaşlar gözünde tolere edilmesi gibi katkılar sağlar.

İtibar kavramı arka planda kültür, kimlik, imaj, iletişim ve marka olmak üzere beş unsurla bütünleşmiş bir olgudur.

Kimlik; bireyler kadar kurumlarında kimlikleri vardır. Kurumsal kimlik, kurum çalışanlarının ait olma, sadakat hissi, kurumun amaç, hedef, misyon ve değerlerini kabul etmedir (Wang, Tseng, Yen, & Huang, 2011, s. 46). Başka bir ifadeyle kurumun kendisini nasıl tanımladığı, dış ve iç paydaşlar tarafından nasıl algılandığı, kurumun nasıl karar verip nasıl davrandığı, kriz zamanlarındaki riskleri nasıl azalttığı ile alakalıdır. İtibar bakımından kurumsal kimlikte kurumsal iletişim faaliyetleri önemlidir. Böylece hem hedef kitle hem iç paydaşlar hem de çalışanlar nezdinde algı yaratımı kurumsal iletişim faaliyetleri ile hareket ve canlılık kazanır (Karaköse, 2007, s. 20). İtibarın bel kemiği olarak kurumsal kimlik ilgili işletmeyi diğer kurumlardan ayıran farklılıkları ortaya koyar. Kurum içi çalışanların zihninde oluşan kuruma ait algı ve itibarın oluşturur. Böylelikle kurum içi çalışan ve yöneticilerde kurum kimliğine uygun hareket eder (Whetten & Mackey , 2002, s. 402).

İmaj; bir kişi veya kurumun kendileriyle ilgili görüş ve düşünceleri karşı tarafta oluşturulmasıdır. Burada önemli olan birey veya kurumların zihninde gelecekte var olmasını istediği kurumun değerlerini, hedeflerini diğer kurumlardan farklı olarak

yaratmak ve algılanış biçimini görsel, sözel, davranışsal olarak etkili ve başarılı sürdürebilmektir. Kurumlar imajlarını başarılı sürdürebilmek için birtakım stratejiler kullanmaktadır. Bunların başında sosyal sorumluluk projeleri gelir (Söylemez & Kayabaşı, 2017, s. 352). Sosyal sorumluluk projeleri kapsamında işletme algısı, imajı olumlu yönde etki görerek, işletmeye duyulan talep ve güven boyutu müşteri talebi nezdinde hızla artar.

Kültür; bir toplumun içerisinde bireylerin düşündükleri, inandıkları, etkinlikte bulundukları kısacası sahip oldukları her şey olarak ifade edilebilir. Bu kapsamda kültürün içinde maddi ve manevi unsurlar olarak düşünce, inanç ve değerler toplum tarafından paylaşılan ortak değerler kapsamında yer alır (Susar, 2005, s. 3). Bir başka anlamda kültür bireyin doğumdan sonraki hayatının tümünde edinmiş olduğu inanç, değer, alışkanlık, davranış ve tutumları ifade eder (Ataman, 2001, s. 501). Bir topluma ait bireyin ya da kurumun sosyal ihtiyaçlarını karşılarken bir yandan da toplumsal davranışları yönlendirerek birey ve toplum hedeflerine sınırlandırma getirebilir.

Kurum kültürü açısından bakılırsa kültür kurum çalışanlarına kimlik duygusu kazandırır. Böylece kurum çalışanlarında aidiyet ve sadakat duygusu gelişerek kurum çalışanları kurumun bir parçası olarak kendilerini benimser. Kurum kültürünün var olması yönetici ve çalışanlar sayesinde olur. Kurumun hedef, amaç, strateji, plan, karar ve politikalarının oluşmasında ve başarısında kültür ön plana çıkmaktadır (Köse, Tetik, & Ercan, 2001, s. 219-242).

İletişim; kurumların devamlılığı için iletişim kaçınılmazdır. İletişim kurum içi veya dışı, hissedar, paydaş ve hedef kitle açısından etkileşimin temel noktasıdır. Aynı zamanda kurumsal iletişim, kurum itibarı, kimliği ve imajı arasındaki yakın bağlantıyı sağlayan bir araçtır.

Kurumsal iletişim; ilk olarak paydaş, hissedar, hedef kitle nezdinde kurum imajının başarılı oluşturulması için önem taşımaktadır. Böylece şirket hedeflediği amacına yönelik hedef kitle, paydaş zihninde olumlu, başarılı ve saygın bir algı yaratarak kurumun ürün ve hizmet kalitesini artırır. Finansal anlamda kazanç sağlar. İkinci olarak, kurumsal iletişim kurum açısından hedef kitle, paydaş nezdinde medya, pazarlama iletişimi, reklam, satış ve halkla ilişkiler unsurları kullanarak olumlu itibar yaratılması

ve sürdürülmesine katkı sağlar (Çoroğlu, 2002, s. 57). Tüm bunlar ışığında kurumsal iletişim kurum açısından güçlü bir yapı oluşturarak kuruma karşı güven duyulmasını, itibarını üst seviyeye çıkarmasını ve sürdürülebilir politikalar üretmesine olanak tanır.

Marka; hedef kitlenin ürün, hizmet ve kurumla ilgili değerler kapsamında yaşamış olduğu deneyimdir. Marka, sembol, isim, ikon hatırlatıcı bir görselliğe sahip olarak hedef kitle nezdinde algı ve tecrübe ürünüdür. Marka tüketici ve kurum arasında ilgi istek ve ihtiyaçlarla bağlantılı olarak köprü kurmaktadır (Zyman & Brott, 2004, s. 64-67). Marka, bireylerin hafızalarında olumlu bir izlenim ve farklılık yaratan, aktif olan ve bunu zaman içinde sürekli yapandır (Erdil & Uzun, 2010, s. 3). Bir başka ifadeyle "satıcı veya satıcılar grubunun ürün ve/veya hizmetlerini tanıtmak ve rakiplerinden farklılaştırmak için tasarlanan bir isim, terim, işaret, sembol, tasarım veya bunların birleşimidir" (Erdil & Uzun, 2010, s. 5). Tüm bunlarla birlikte marka imajı güvenilirlik ve bilinir olma duygusunu yaratarak kurum nezdinde riskleri azaltır, hedef kitle açısından tercih edilir olur, satın almaya teşvik konusunda katkı sağlar. Zamanla da markanın yaratmış olduğu iletişim becerisi somut ve soyut değerlerle birleşerek kurum itibarı ortaya çıkarır (Abimbola & Vallester , 2007, s. 342-343). Kurumsal marka ile kurumsal itibar bu anlamda birbirine bağlı değerlerdir. İtibar, ilgili kurumun marka ve insan kaynağına bağlı olarak kamuoyu algılamalarında gerçekleşen sonucudur (Pira & Sohodol, 2010, s. 143). İtibar marka değerinin yükselmesiyle artmaktadır.

Sonuç olarak itibar hem birey hem şirketler için oldukça önemli kavramdır. Bu bağlamda şirketler başarılarını sürdürmek, ekonomik kazanç ve tercih edilebilirliği arttırmak, hedef kitle nezdinde saygınlık, güvenilirlik ve değerini sürdürmek için kurumsal itibar kavramına ihtiyaç duymaktadır.

Kurumsal itibar kavramının tanımlarına bakılacak olursa;

Günümüzde artan rekabet ve hızlı değişimlerin sonunda ürün, hizmet ve yeniliklerin ömürleri kısalmıştır. Kurumların bu anlamda rekabet üstünlüğü sağlamaları, varlıklarını sürdürmeleri için en önemli konu itibar olarak yerini almıştır. Hedef kitleler ürün ve hizmeti seçerken üzün hizmet kalite farklılığını, kurumların başarısını ve kurumların itibarını değerlendirmektedir.

Kurumsal itibar; tüketiciler, rakipler, paydaşlar nezdinde olumlu algılayış biçimini ifade eder. Özellikle kurumsal itibar; kurum stratejileri, kurumun mali durumlarını, sosyal ve toplumsal sosyal sorumluluklarını, yönetim kapasitesini, uzun ve kısa dönem yatırımlarını, rekabet durumlarını, çalışan kalitesini, gelişme durumunu sosyal paydaşlar nezdinde nasıl algılandığıyla ilgilenir. Kurumların geçmiş ve gelecek faaliyetlerini kapsayan durumların nasıl algılandığına bakar (Çakırkaya, 2016, s. 7).

Kurumsal İtibar, paydaşların zihninde oluşan kurum imajı ve kurumun uygulamalı davranışlarına bağlı olarak kuruma atfedilen özelliklerinin toplamıdır (Dalton & Croft, 2003, s. 9).

Kurumsal İtibar; paydaşlar tarafından kurumun ne olduğunu ve paydaş beklentilerinin kurum tarafından nasıl karşılandığını, kurumun var olan sorumluluklarını nasıl yerine getirdiğini, kurumun sosyal ve politik çevreye uyum sağlamadaki performansını ifade eder. Bu süreçteki değerlendirmeler tümünün uzun dönemli kombinasyonu şeklindedir (Cretu & Roderick, 2007, s. 234).

Kurumsal itibar; bir şirketin en önemli değeri olarak şirketin sosyal paydaşlarının beklentilerini karşılar. Sosyal paydaşların şirket adına kurdukları duygusal bağlar ve rasyonel bağlar kurumsal itibar ile temsil edilir. Bir başka ifadeyle kurumsal itibar; iş ve sosyal paydaşların zihinlerinde, sözcüklerinde ve faaliyetlerinde ifade bulan bir değer olarak tanımlanabilir (Çakırkaya, 2016, s. 8).

Kurumsal itibar, kurum algısının, görünen yüzünün hedef kitle nezdinde bıraktığı izlenimlerdir (Demirtaş, ve diğerleri, 2015, s. 184). Kurumsal itibar; kurumun davranışlarına, sahip olduğu özelliklere, performansına bağlı olarak oluşan algılardır. Kurumun nasıl algılandığının hedef kitleye nasıl yansıdığının, geçmişteki davranışlarının gelecekteki beklentilerini ne kadar karşıladığının algısal betimlemesidir. Kurumsal itibar; içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılmaktadır. İçsel itibar kurumun yöneticileri, paydaşları, müşterileri, çalışanları, tedarikçilerin algılarıyla ilgilidir. Dışsal itibar; kurumun davranışlarının toplum tarafından algısı ile ilgilidir (Gümüş & Öksüz, 2009, s. 3-5).

Kurumsal itibar, bir kurumu diğer kurumlardan farklılaştıran bununla birlikte stratejik davranışlarını tanımlayan karakter özelliklerini yansıtır. Bununla birlikte kurumsal itibar kurumun kendine özgü içsel özelliklerinden oluşur (Fombrun & Van Rıel, 1997, s. 6).

Sonuç olarak; kurumların hayatta kalabilmesi, varlığını devam ettirebilmesi için kurumsal itibar önemli rol oynamaktadır. Kurumsal itibar düzenli ve planlı çalışmalar sonucu varlığını sağlamlaştırmaktadır. Bir kurum için itibarın kazanılması veya yaratılması uzun zaman almakla birlikte kaybedilmesi anlıktır. Bir an en küçük problem kurumun itibarını zedeleyebilir bu da kuruma olan güvenin sarsılması sonucu itibar kaybettirebilir. Öte taraftan kurumun karşılaştığı kriz dönemlerinde güçlü bir kurumsal itibara sahip kurumun kriz karşısında durması ve en ufak zararla atlatması kuruma güç verebilir. Çünkü güçlü bir kurumsal itibarı olan kurumlarda hedef kitle, müşteri tarafından bağlılık, sadakat üst seviyededir. Buda kurumun maddi ve manevi zarar görmesini engelleyerek kurumun yok olmasını engeller.

Kurumsal itibar yönetimi, iyi bir kurumsal itibar, algı yaratmak, yaratılan itibarın sürekliliğini sağlamak, kurumun amaç ve hedefleriyle uyumlu süreç yönetmek adına faaliyetlerin planlanıp yürütülmesi, organizasyonun yapılması, yönetilmesi, yönlendirilmesi ve denetlenmesini sağlayan bir süreçtir. Kurumsal itibar yönetimi hedef kitle, müşteri, iç ve dış çevre, toplum nezdinde kurumun nasıl algılandığı, hangi özellikleriyle tanındığı, buna ilişkin ne gibi faaliyetler yürütüldüğü temeline dayanan bir disiplindir (Kadıbeşegil, 2006, s. 174).

Kurumsal itibarın tanımlanmasında kurumsal itibarın etkileşimde olduğu kavramlar bazen birbirleriyle ilişkilendirilip birbirlerini tamamlamak yerine birbirleri yerine karıştırılmaktadır. Bu kavramlara sırasıyla bakılacak olursa;

Kurumsal İmaj; kurumun olumlu bir imaj yaratması, kurumun devamlılığı ve amaçlarına ulaşması açısından önem teşkil etmektedir. Kurumsal imaj hedef kitle, çalışanlar, paydaşların zihninde kurumla etkileşim halinde olunurken pozitif algı, izlenim, düşünce, görünüm yaratarak rekabette üstünlük, müşteri nezdinde satın alma kolaylığı sağlamaktadır (Aksoy & Bayramoğlu, 2008, s. 87). İmaj, kurumun kuruluşundan, var olmasından bu yana üretmiş olduğu ürünler, hizmetler, hizmet kalitesi kapsamındaki faaliyetler, kazanılan başarı ve farkındalıklar, çalışan, üye,

yönetici ilişkileri, düzenlediği faaliyetler, çevresel ve toplumsal ilişkiler, sosyal sorumluluklar kapsamında birçok faktörün bir arada olmasıyla kendi varlığını ortaya çıkaran bir kavramdır (Polat, 2011, s. 108). Kurumsal imajın asıl amacı diğer kurum ve tüm hedef kitle tarafından fark edilmeyi sağlamaktır.

Kurumsal Kimlik; kurum kimliği söz konusu olduğunda kuruluş logosu, amblemi, görsele ait unsurlarının tümü akla gelmektedir. Lakin kurum kimliği görsel unsurların yanı sıra kurumsal dizayn, kurum felsefesi, kurumsal davranış ve kurumsal iletişim unsurları ile birleşerek bir bütünü oluşturmaktadır (Okay, 2003, s. 39). Kurumsal kimlik kurumun dışarda kendisini nasıl ifade ettiği, nasıl göründüğü, iç ve dış çevre tarafından nasıl algılandığıdır. Sonuç olarak; kurumun ne olmak istediği hedefinin ne olduğu ne olduğu, mevcut durumu, diğerlerinin kurumu nasıl görüp algıladığı olarak üç çeşit kimlikten söz edilebilir (Karaköse, 2007, s. 20). Kurum kimliği; kuruma dair çalışanların, yöneticilerin davranışlarını, kurumun iletişim şekillerini, felsefesini, amacını, görsel olarak yansıttığı durumlarını açıklar. Kurumun kimliği olması çalışanların kurum ile bütünleşmesini, rekabet ortamlarında rakiplerine istinaden farklılıklarını ortaya çıkarmasını, tüketici tercihlerini olumluya çevrilmesini son olarak hem finansal hem kurum adına tercih edilme oranının yükseltilerek talep görmesini sağlar (Okay, 2005, s. 37-38).

Kurumsal Kültür; kurumun çalışma şekli, ücret politikası, maaş şekli, çalışan ve yöneticiye kadar olan davranışları içerir (Şimşek & Fidan, 2005, s. 18). Kurumsal kültür öğrenilen, paylaşılan değerler, davranış biçimleri, özellikleri, inançları, semboller olarak topluluğun ve hedef kitlenin kurumlarda görüntüsü olarak varlığını gösterir (Karatepe, 2008, s. 81). Kurumsal kültür, kurumun ortak değerleri, inanışları, sembolleri ve davranışlarının bütününü ifade eder. Burada önemli olan kurum içerisinde çalışanların nasıl bir davranışta bulunması gerektiği, birbirleriyle etkileşimleri, verilen sorumluluk ve görevlerin nasıl yerine getirdiklerini ortak inançlar nezdinde tutumlarını, tahminlerini ve beklentilerini gerçekleştirirken bir bütün olmasıdır (Uzoğlu, 2001, s. 342). Kurumsal kültür, kurumdaki çalışanların düşüncelerini, hareketlerini etkileyen değerler, inançlar ve kurallardan oluşmaktadır. Değerler, kurum çalışan ve müşterileri hakkındaki önemli özelliklerdir. İnançlar, bireylerin kendileriyle, çalışanlarıyla ve kurumlarıyla ilgili düşündükleri hipotezlerdir. Kurallar, çalışanların birbirleriyle etkileşim halinde

olduğunu gösteren, yazılı olmayan davranış kurallarıdır (Flamholtz & Randle, 2012, s. 77).

Kriz Yönetimi; kriz, kurumların beklenmedik anda karşılaştıkları olumsuz istenmeyen ve çözülmesi de acil gereken bir durumdur. Krizler itibarın sarsılmasına sebep olur. Kriz kurum içi ve dışı krizler olarak ayrılabilir. Kurum dışında sosyo-kültürel, politik, hukuki ve ekonomik çevre, teknolojik gelişmeler, rekabet ortamı, doğal afetler; kurum içinde kurumsal yapı ve yönetim tarzı krizleri etkiler (Tengilimoğlu & Öztürk, 2004, s. 181-183). Krizler kurumların verimliliğini, faaliyetlerini etkileyip potansiyel bir tehdit yaratabilir. Krizlerin engellenmesi için önlem alınması gerekir. Aksi takdirde kurumu yok edecek seyiyeye gelebilir. Kurumun imajı zedelenmesi, kuruma olan güvenin sarsılması, çalışanların kuruma olan güvenin azalması, satışların azalması söz konusu olabilir (Korkmazyürek & Basım, 2009, s. 17). Bunlarla birlikte krizi fırsata çevirme durumları vardır. Kurum krizi başarıyla atlatabilirse karını arttırıp çalışanların güvenini arttırır. Tercih edilme, müşteri talepleri artar. Rekabet gücünü diğer firmalara kanıtlamış olur.

Kurumsal Reklam; kurumsal reklam kamuoyuna duyurmak amacıyla yapılan duyuru niteliği taşıyan uygulamaları kapsar. Kurum açısından kurum imajına katkı sağlayan bir halkla ilişkiler uygulamasıdır (Okay & Okay, 2002, s. 379). Kurumsal reklamcılığın amacı kurumun iç ve dış çevresini etkilemek, kurumun itibarını arttırmaktır. Kurumsal reklamlar aynı zamanda kurumun kültürünü tanıtmada bir araçtır. Bir başka açıdan ise kurum kimliği, imajı ve itibarı hedef kitleye kurumsal reklam ile yansıtılmaktadır. Böylece ürün, hizmet kalitesi kurum bilinirliliği ile yansıtılarak satışlar artmaktadır (Okay, 2009, s. 140).

Sponsorluk; kurumun hedef kitle ve topluma yönelik sosyal amaçlar taşıyan bir destek faaliyeti olmakla birlikte kurum açısından iletişim, pazarlama ve kurumun bilinirliliğini arttırmaya yönelik yardımcı bir faaliyettir. Sponsorluk her ne kadar hayırseverlik, bağış, destek, hibe, yardım gibi gözükse de ticari ve kurumsal açıdan bakıldığında kurum adına katkıları olan bir faaliyet göstergesidir. Bu faaliyet kapsamında halkla ilişkiler, iletişim, reklam, kurumun markası hedef kitlelere tanıtılmakta ve hatırlatılıp talep arttırılma hedeflenmektedir (Akyürek, 2005, s. 105). Kurum burada herhangi bir

kişi, olay veya etkinlik için mali talepte bulunmaz. Kurum adına maddi olarak kâr amacı sağlamadan destek sağlar. Manevi kazanım kurum açısından önemli olur.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk; Kurumlar gelişen teknoloji ile ihtiyaç ve gereksinimlerini ürün ve hizmet sunarak kar elde etmeye devam ederken, gelişen dünya ile beraber hedef kitlenin beklentisi sosyal, ekonomik, kültürel, çevresel ve topluma karşı duyarlı sorumluluk sahibi olan bir kurumu tercih etme olarak değişmiştir. Artık hedef kitle, müşteriler, paydaşlar toplumsal sorunlara değinen, çözüm üreten, destek olan kurumu önemsemekte ve yönelmektedir. Sosyal sorumluluk; sosyal, kültürel, çevresel, toplumsal sorunlara gönüllülük esası olarak değinen, faaliyette bulunan ve sosyal paydaşlarıyla etkileşimli bütünleştirilen gerekli bir kavram ve uygulama olmuştur (Aktan & Börü, 2007, s. 12). Bunun yanı sıra kurumlar kar sağlama, büyüme ve sürdürülebilirlik ile beraber sadece toplumsal sorunlara değil, çevreye zarar vermeme, kıt kaynakları boşuna harcamama, yenilebilir enerji ile de sosyal sorumluluklarını yerine getirmelidir (Akyürek, 2005, s. 160).

Halkla İlişkiler; kurumların faaliyet ve devamlılıklarını sürdürebilmesi için hedef kitle ile yakın iletişimde olması ve değişimlere ayak uydurması gerekmektedir. Bunu da bir yönetim fonksiyonu olarak halkla ilişkiler ile daha etkin ve başarılı şekilde sağlamaktadır. Halkla ilişkilerin kurum açısından pek çok faydası bulunmaktadır. Bunlardan birkaçına değinecek olursak; kamuoyunu bilgilendirme, iletişim çalışmalarını duyurma, kamuoyuna yönelik olumlu algı yaratma, kamuoyu ve kurum yönetim işleri ve ilişkilerini kolaylaştırma, ürün ve hizmetlerini daha kolay ve çabuk duyurma, sorumluluk duygusunu arttırma gibi pek çok faydası sıralanabilir (Tortop, 2006, s. 7-8). Özellikle halkla ilişkiler kamuoyunu etkilemek adına sürekli çalışma ve faaliyetler gerçekleştirmede aktif rol alır. Olumlu itibar, imaj, marka değeri ve kuruma karşı hedef kitlenin güven ve desteğini sağlayarak halkla ilişkiler kurumun tanıtımını yapar. Markanın ve ürünün önem kazanmasını, tüketicinin etkinliğinin artmasını, iletişim etkinlikleri ile pazarlamanın, satışın kısacası kazanç ve itibarın yükselmesini sağlar (Bülbül, 2000, s. 8).

Kurumsal İletişim; Kurumsal iletişim, reklam ve imaj oluşturma, değişimi gerçekleştirme, kurum kültürünü oluşturma, medya ve yatırımcı ilişkilerini geliştirme, uluslararası iletişimle birlikte genel iletişim politikaları belirleme, hükümet ilişkileri,

kurum içinde iletişim, kurumsal vatandaşlık, etik ve teknoloji konularında gelişmelerini takip edip ayak uydurma, kriz iletişimi, halkla ilişkiler, liderlik ve iletişimi sağlama gibi işlevleri yerine getirmektedir (Solmaz, 2007, s. 28).

Kurumsal iletişim; kurum itibarı, kimliği, kültürü, imajından oluşturulan paydaş anlayışa dayanan süreç olmakla beraber stratejik bir yönetim sürecidir. Kurumsal iletişim, bir kurumun farklı departmanları arasında her türlü bilgi akışının sağlandığı mesaj biçimi, yöntem ve teknikleri içermektedir. İç ve dış çevre kurumsal iletişimde sürekli etkileşim içindedir. Kurumun dış çevresinden alınan bilgi, iş gücü, teknoloji ve benzeri girdilerin elde edilmesi kurumsal iletişimin geçerliliğini sağlamaktadır. Günümüzde kurumsal iletişim basın ve medya ile ilişkili olarak hem iç hem de dış müşterilerle iletişim kurmakta olup kurum içi tüm organizasyonu içeren yaygın bir iletişim ağına sahiptir. Kurumsal iletişim bu bağlamda halkla ilişkileri, medya ilişkilerini, kriz iletişimini, kurumsal vatandaşlığı, itibar yönetimini, yatırımcı ilişkilerini, çalışan ilişkilerini, hedef kitle ilişkilerini, hükümet ilişkilerini, pazarlamayı, bütünleşik pazarlamayı, kurumsal yönetimi, kurumsal marka, imaj ve kültürünü, reklamını kapsayan çok yönlü bir çalışma disiplinidir. Kurumsal iletişim kurumun ilişkili olduğu tüm paydaşları üzerinde olumlu bir itibar oluşturmak ve itibarın sürekliliğini sağlamak maksadıyla tüm iletişimlerin etkin biçimde koordinasyonunu içeren bir yönetim işlevidir (Cornelıssen, 2008, s. 12).

Kurumsal Marka ve Marka Değeri; Amerikan Pazarlama Derneği'ne göre Marka, "Marka bir satıcı veya satıcı grubuna ait ürün ve hizmetlerin tanımlanması ve rakiplerinden ayrı tutulması amacıyla bir isim, bir terim, işaret, sembol veya tasarımdır" (Elitok, 2003, s. 2). Kurumsal Marka; kurumun iç ve dış paydaşları ile birlikte yaşanmış olan deneyimler sonucu paydaşları tarafından beslenilen içsel duygulardır. Paydaşların markaya karşı sağlamış olduğu birtakım avantajlardır. Kurumsal marka hem kurum çalışanları hem de dış paydaşlar nezdinde geniş bir kitlenin algı ve izlenimlerinden oluşmaktadır. Burada amaç kurumun farkındalığını yaratarak, marka bilinirliliği, sadakatini oluşturup pazarda lider konumda olmak ve kurum sürekliliğini devam ettirmektir (Akmehmet, 2006, s. 26).

Kurumsal Marka, kurum kimliğinden oluşan, marka konumlandırılmasıyla birlikte maddi ve manevi kendini ifade edebilen bir değerler bütünüdür. Marka itibarı veya

değeri kurumun görsel, sözlü ve yazılı olarak kendini ifade etmesi, hedef kitle ile iç ve dış paydaşları ve son olarak kurumun ortaklarıyla birlikte hem fikir olmasıdır (Soydaş, 2005, s. 47). Marka Değeri, bireylerin ya da hedef kitlenin marka hakkındaki duygu, düşünce, izlenim, inanç ve çağrışımların bütünüdür. Rakiplerine göre nasıl algı oluştuğudur. Tüketici tutum ve davranışlarına istinaden markaya ek anlam ve değer katan unsurlardır (Yalçın & Ene, 2013, s. 115-116).

İtibar Sermayesi; kurumun itibarının yükselmesi veya alçalmasındaki değeridir. Daha çok kurumun maddi olmayan değerleri ve paydaşları nezdinde günlük etkileşimde risk altında olan kurumun değerini ifade eder. Bu noktada paydaşların kuruma desteği önemlidir. Eğer paydaşlar kurumdan desteğini çekerse hisse senetlerinde dalgalanmalar olabilir. İtibar sermayesi kapsamında kurumdaki yöneticiler çalışanlarını fazla ve verimli çalıştırmaya, müşterilerde kurum ürün ve hizmetlerini sürekli almaya, yatırımcıların hisselerini satın almaya çalışır. Oluşabilecek riskler potansiyel kazançlara dönüştürülmeye çalışılır (Fombrun, Gardberg, & Barnett, 2000, s. 87).

Kurumsal Ahlak; Kurum itibarı açısından kurumların ahlaka uygun davranışlar sergilemesi önemlidir. Ancak ahlak toplumlar arasında farklılık göstermektedir. Bu bağlamda kurumların farklılıklara dikkat ederek ilerlemesi gerekir. Bununla birlikte kurumsal ahlak kurumun itibarı için temel esaslardan biridir. Kurum içi çalışanların davranış ve düşünceleri, kurumun dışardan görünüş ve algısı açısından doğrudan etkilidir. Ahlaki kurallara uyan kurumların itibarı yüksek ve hedef kitle açısından tercih edilebilir olmaktadır. İtibarı yüksek ve başarılı bir kurum olmak için kurumların ahlaki kurallarını açıklayan bir planı olmalı, bu plan ilgili departmanlara iletilmelidir. Ahlaki kurallar olarak kurum içi eğitim verilmeli, uymayanlar cezalandırılmalıdır (Karaköse, 2007, s. 71).

Kurumsal Davranış; kurum içinde çalışanların birbirleriyle ilişkileri, hedef kitle, iç ve dış paydaşlar, müşteri ile nasıl ilişki kurdukları, problem çözme davranışları ve güven unsurunun varlığı konusunda kurumsal davranış önemlidir. Kurumlar söylediklerinden daha çok davranışlarıyla daha etkili olurlar. Kurumsal amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi adına müşteriye yönelik iletişim stratejilerinin uygulanması kurumsal davranış ile mümkün olur. Sonuç olarak kurum çalışanların kurumu en iyi şekilde temsil etmesi,

kuruma uygun ve kurumla bir bütün olarak davranış sergilemesi kurumun itibarını arttırır (Fidan & Gülsünler, 2003, s. 468).

Kurumsal Dizayn; Kurumun iç mekân tasarımından başlayarak logo, yazılı ve görsel basılı dokümanları, kurumun departmanlara yönelik tüm çalışanlarının kılık kıyafeti, renkleri, müzikleri, ürün ve hizmetlerin duruşu olarak tasarımların uygun dizayn edilmiş görüntüsüdür. Kurumsal dizayn bir kurumun kimlik ve kültürünü ortaya çıkaran iletişimi sağlayan en önemli öğelerden biridir. Kurumsal dizayn; kimlik, itibar ve ilişki yönetiminin en önemli parçasıdır. Kurumun kendisini iç ve dış paydaşlara ifade etmesinde aktif rol oynamaktadır (Yazıcıoğlu & Meral, 2011, s. 113).

Kurumsal İtibarın Amacı*;*

Kurumların itibarı son derece önemlidir. Çünkü iç ve dış paydaşlar açısından itibar kurum adına iletilmek istenen mesajları hedef kitleye iletir, kurumun ürün ve hizmetleri hakkında tercih edilebilme oranını arttırır. İtibar gözle görülmese de kuruma kazancı doğru hedef kitle ve doğru zamanda birleştiğinde inanılmaz etkileyici olur ve kuruma yüksek finans getirisi sağlar. Kurumsal itibarın amacı; "Kurumun iç ve dış paydaşlar doğrultusunda itibarıyla ilgili algılamaları belirleyip planlı bir şekilde yöneterek, kurumun itibarını korumak ve devamlılığını sağlamak" olarak belirtilebilir. Kurumların markalarını koruması, itibarını her zaman geliştirmesi, kuruma zarar verebilecek kriz durumları ve faaliyetlerinin olumlu atlatması, etkili, güvenilir, doğru politika ve yönetim şekli ile önlemler alınması da itibar amaçları içerisinde yer alır (Karaköse, 2012, s. 75-77).

Kurumsal itibarın genel amaçları; ortak pazarlarda olumlu itibarını devam ettirerek çalışma çevresinde itibarını ön plana çıkarması, kurumun markasını olumlu şekilde yürütülmesi ve itibarının bu yönde oluşturulması, itibarın zarar görmesini engelleyecek durumların ortadan kaldırılması, tedbirler alınması, kurum itibarını sürdürecek şekilde kurum çalışanlarının da sorumluluklarını bilmesi ve uygulamasıdır (Taşkın, 2010, s. 90).

Kurumsal İtibarın Önemi;

Küreselleşen dünya ve günümüz rekabet koşullarında kurumların itibarlarını yönetmeleri, hedef kitle, iç ve dış paydaşlar tarafından itibar algılarının ölçümlenmesi kurum devamlılığı için önemli hale gelmiştir. Güçlü bir itibara sahip olan kurumlar hem rekabet ortamında hem de pazar payında olumlu algı, tercih edilebilirlik, satış, pazarlama ve yüksek finansal getirisi kazanmak adına birtakım çalışmalarda bulunmaktadır. Bu çalışmaları sürdürürken itibar algısını planlı bir şekilde yöneterek, kurumun itibarının korunması ve devamlılığının sağlaması en baş hedeflerindendir. Kurumlar için itibar süreç alan ve sağlandığında önemli derecede korunabilen durumda kendini gerçekleştirmiş olur. Kurumun itibarının sağlanması kurum açısından hedef ve amaçlarını gerçekleştirmede büyük kolaylık sağlayacaktır. Bir kurumun itibarı iyi oluşturulmuşsa kriz dönemlerinde müşteri nezdinde veya hedef kitle nezdinde olumsuz etki yaratmadan kriz kolay atlatılacaktır. Yine yoğun rekabet ortamında güçlü bir itibarın olması satış kaybını önleyecektir. Kuruma yatırım yapacak olan yatırımcıların yatırımlarını göz önünde bulundurarak ilgili kuruma kar, daha iyi fırsatlara yol açarak bilinirliliği, iş birliğini arttıracaktır (Oktar, 2011, s. 33).

Bir başka açıdan bakıldığında; kurumlar açısından bilgiye kolay erişimin sağlanması, iletişim mecralarının çok fazla olması, reklam doygunluğunun olması, hedef kitle ve paydaşlar açısından seçici davranılması, çevresel, toplumsal değişimlerin yaşanması, kurumsal olarak hedef kitle tarafından tercih edilebilir olması kurumun itibar kazanmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu noktada kurumlar rakipleri tarafından zor taklit edilebilen, somut olmayan, stratejik bir kurum olarak varlığını sürdüren, itibarını hedef kitle açısından saygın sağlayan, değerini düşürmeyen bir olgu olarak varlığını sürdüren ve başarı yakalayan bir kurum olmalıdır (Çekmecelioğlu & Dinçel, 2014, s. 80). Dolayısıyla itibar, soyut bir varlık olarak itibar, kurumlara çokça somut değerler kazandırmaktadır. Uzun vadede rekabetçi avantaj sağlayarak paydaşlar, hissedarlar ve hedef kitleler nezdinde güvenilirlik inşa etmekte ve kamuoyunda olumlu imaj yaratmaktadır.

Kurumsal itibara sahip olan şirketler açısından önemine değinilecek olursa; ilk olarak rekabet avantajı sağlamakta, ürün ve hizmetlerin değerini arttırarak hedef kitle nezdinde talep edilmeyi arttırmaktadır. İkinci olarak; müşteri nezdinde olumlu tutum yaratarak,

kriz dönemlerinde işletmenin konumunu korumaktadır. Üçüncü olarak; yetenekli çalışanları kuruma kazandırmakta hem çalışan hem hedef kitle nezdinde güven duygusu yaratmaktadır. Son olarak; pazar payını arttırarak, yatırımcıların dikkatini çekmekte yeni pazarlara girişkenliği kolaylaştırmaktadır. Bu da pazarda rekabet üstünlüğü sağlayarak kuruma kar ve başarı getirmektedir (Uzunoğlu & Öksüz, 2008, s. 112-113).

Sonuç olarak itibar kırılgan bir yapıya sahiptir. İtibar kavramı hem kurum açısından hem hedef kitle açısından güvenilir ilişkiler kurduran, yüksek performans sağlayarak kuruma iş değeri katan kazanç sağlayandır. Kurumlar için itibar kazanılması zaman alan yitirilmesi de kolay olan bir yapıdır. Kurumsal itibar iş ortamı açısından sürekli değişim ve gelişim gösteren rekabet ortamında farklılık yaratan önemli bir unsurdur (Saylı, Ağca, Kızıldağ, D., & Uğurlu, 2009, s. 171). Yüksek itibara sahip olan kurumlar iç ve dış çevresine güven sağladığından dolayı satışları artar. Hedef kitlenin kurumun hizmet ve ürünlerine olan bakış olumlu olur. İtibar sayesinde yaratılan olumlu imaj, kimlik, ürün ve hizmetten dolayı kurumun sürdürülebilir başarısı sağlanır, işleyişi başarılı olur (Yurt, 2012, s. 17). Kriz anlarında itibar sayesinde iyi bir kurum kültürü olduğundan dolayı fazlasıyla etkilenmez. Kriz anlarını iyi yönetebilir. Yetenekli çalışanları kendine çeker. Çünkü her çalışan yüksek itibarlı bir kurumda çalışmayı umut eder. Bununla birlikte itibarlı bir kurumda çalışmak hem kurumun hem hedef kitle nezdinde o kurumun markasını önemli kılar. Bu da pazarda kolaylık sağlar. Kurumların hedef kitlelerinin yatırım kararlarının, kariyer kararlarının, ürün ve hizmet satın alma kararlarının, kurumu tercih etme sebeplerinin başında itibarlı bir kurum olması yatar.

Kurumsal İtibarın Yararları;

Günümüz rekabet koşullarında kurumların başarı ve performans değerlendirmesini yapabilmek için fiziksel varlıklarını değerlendirmenin yanı sıra kurum yönetimi ve soyut varlık durumunu da değerlendirmek çok önemlidir. Bunun içinde itibar ön plana çıkmakta ve çokça değer kazanmaktadır. İtibar; çalışanların kurumu iç ve dış çevrelerine tavsiye etmelerine, kamuoyu nezdinde saygın bir konum kazanmasına, çalışılan markaya ve kuruma bağlılığına, finansal açıdan karlılık sağlamasına, düzen, süreklilik oluşturulmasına, çalışanların ve hedef kitlelerin kuruma güven duymalarına katkı sağlamaktadır.

Güçlü bir itibarın kuruma sağladığı yararlara bakılırsa;

Rahat Bir Faaliyet Alanı Yaratılması; Çalışanların veya yöneticilerin çalışma alanlarında kolay bir biçimde konum elde etmesi, etraf tarafından hızlı şekilde kabullenilerek çevresini genişletmesi kurumsal itibara sahip kurumların avantajlarını oluşturur. Müşteri taleplerine istinaden devamlı yenilikçi davranışlar sergileyen kurumlar finansal açıdan karlılık getirici işlemleri kurumsal itibarın getirisi olarak sağlar. Çünkü kurumsal itibarı korumak amacıyla sürekli yenilikçi davranışlar, kamuoyuna hitaben kurumsal olarak ürün ve hizmet alanında yapılan değişikliklerin paylaşılması, daha fazla kitleye hitap ve sonucunda daha fazla tercih edilerek kazancın artması söz konusu olur. Tüm bunlarla birlikte fırsatların değerlendirilmesi, farklı sektörlerde de faaliyet alanının genişletilmesi, diğer işletmeleri de bünyelerine dahil etmesinde kolaylık sağlar (Güzelcik, 1999, s. 158). Kısacası kurumsal itibar kurumun zor dönemlerinde aksiyon sahasını genişleterek zorlukların üstesinden gelinmesi için zaman kazandırır (Çillioğlu, 2010, s. 29).

Risklerin Düşürülmesi; Kurumsal itibar güçlü olduğunda sağlam bir iç kontrol sistemi geliştirilir. Çalışanlar, ürün ve hizmetler kurum tarafından denetlenebilir. Risk oluşturacak durumlara önlem alınıp sorunlar erken fark edilir. Böylece gelecekte karşılaşılabilecek riskler en alt seviyede tutulur. Kriz durumlarını atlatmak için kurumsal itibar etkisi olumlu yönde kullanılır (Fombrun, 1996, s. 24).

Satışların Yükseltilmesi; İyi bir kurumsal itibara sahip olan kurumların müşteri nezdinde güveni artarak pozitif algı yaratır. Bunun sonucunda da ürün satışları artar.

Maliyetlerin Düşürülmesi; İyi bir kurumsal itibara sahip olan kurumların marka itibarları pazarda değer kazanır. Hizmet ve ürünleri açısından rakiplerine kıyasla daha yüksek fiyat belirleyebilirler. Müşterilerde ürün ve hizmetler hakkında kalite algısını yükseltir. Fiyatlar hakkında artış olsa da müşteri talepleri rağbet görür. Kurum güçlü bir itibara sahip olduğundan kurumun tedarikçileri, dağıtıcıları ile fiyatta pazarlık ve indirim olur. Böylece kurum maliyetlerinde düşüş olarak yarar sağlar (Fombrun, 1996, s. 26).

Yetenekli Çalışanların Kuruma Çekilmesi; Kurumların işe alım süreçlerinde iyi bir itibara, toplumda iyi bir imaja sahip olması kaliteli ve yetenekli çalışanları kuruma çeker. Kaliteli ve yetenekli çalışanlar iyi bir itibara sahip kurumlarla çalışmak ister (Üçok, 2008, s. 31).

Moral ve Bağlılığın Kuvvetlendirilmesi; Kurum çalışanları iyi itibara sahip kurumlarda çalışınca toplum nazarında saygınlık kazanacağını düşünmektedirler. Ayrıca iyi bir itibara sahip kurumlarda çalışanlar kuruma güven duyarak gelecek hakkında kendilerini daha güvende hissetme duygusundadır. Bu da iş hayatlarının güvende olduğunu hissederek çalışanların moral ve motivasyonları yüksek ve işe bağlılıkları arttırmaktadır.

İstikrarın Sağlanması; Kurumun ürün ve hizmetlerinin kaliteli olması hem paydaşlar hem de müşteriler tarafından taleplerin artmasına sebep olur. Kaliteli ürün ve hizmet talep artışıyla beraber talep sürekliliği yaratır. Böylece müşteri sadakati sağlanır. Müşteri bağlılığı ve müşteri sadakatinin belirli bir düzeyde tutulması kurumun Pazar gücünü elinde tutmasını sağlar. İstikrarlı bir Pazar sürecinin devam etmesi ekonomik açıdan kuruma katkı sağlar. Ayrıca ekonomik krizlerde müşteri tarafından algılanan kalite kurumun ürün ve hizmetlerinin ayrıcalıklı olmasına olanak tanır (Çillioğlu, 2010, s. 29-30).

Sonuç olarak itibar, karşılaşılan bir problemde, farklı kriz durumlarında önleyici bir güçtür. Hem sosyal paydaşlar nezdinde hem de kurum nezdinde güvenilirlik, dürüstlük ve sorumluluk gibi güçlü değerler kazandırmaktadır. İtibar pazar da sağlam bir görüntü sağlayarak iç ve dış paydaş gruplarının tutum ve davranışlarını etkilemektedir. İtibar ile sadık müşteriler kazanılmaktadır. Kurum ile müşteriler arasında oluşan güven kurumun rakiplerine karşı farklı kılmakta ve verimliliği arttırmaktadır (Karaköse, 2012, s. 23).

Kurumsal itibarın oluşturulmasında, korunmasında farklı müşteri ve paydaşlara farklı etkiler oluşturulmalıdır. Bu anlamda medya kullanılarak kurumların sosyal sorumluluk reklamlarını yapması, ürün ve hizmetlerini iyi tanıtması, paydaşları ve müşterileri üzerinde olumlu bir intiba yaratması gerekir (Çiftçioğlu, 2009, s. 20). Kurum kültürü, yönetici ve çalışanlar açısından bakılınca da kurumun her konuda şeffaf şekilde bilgilendirmesi, kurum itibarının saygınlığını destekleyici aktivitelerini kurum içi de sürdürmesi gerekir.

İtibar kurumlar için soyut ama kazanım açısından somut bir değer sağlamaktadır. Müşterinin satın alma kararında en etkili yöndür. İyi bir itibara sahip olan kurum yüksek fiyat talebi, olumlu finansal performans yaratabilir. Ek olarak düşük faizli borç alabilir. İtibar kurumların hedef kitlelerin kolay desteklemesini, kriz dönemlerini minimum zararla ve kolay zararsız atlatmasını, çalışanları tarafından çekici gelinmesini, rakiplerine baskın davranabilmesini, medyada yer alınmasını sağlayabilir (Pira & Sohodol, 2010, s. 142).

John Dalton ve Susan Croft'un bakış açısından itibarın faydalarına bakılırsa (Dalton & Croft, 2003, s. 14);

- Gelecekte karlılık adına oluşacak nakit akışı ve finansal getirisini arttırır.
- Hem paydaşlar açısından hem dışardan yeni iş ortaklarının dahil olunmasını sağlar.
- Yatırım yapılan kuruma güvenli bakış açısını yaratır.
- Yeni paydaş ve müşteriler kazanılır.
- Kurum itibarı olumlu ise siyasi ve hukuki işler olumlu etkilenir.
- İyi ve kaliteli personel dahil olabilir. Ve mevcut çalışanlar bu şekilde kalifiye olabilir.
- Marka güvenirliliği ile yeni pazarlarda bilinir ve pazarlara kolay giriş sağlanır.
- Başarılı kurumsal birleşmeler ve satın alma süreçleri yaşanır.
- Kuruma uygun sosyal sorumluluk projelerinde yer alınır.
- Kriz anlarında engelleyici olur.
- Daha başarılı ürün ve hizmet olanağı tanır.
- Küresel pazarda ve kendi pazarında sürekliliği istikrarı sağlar.
- Finansal performansın arttığı görülür.

Kazanılan Kurumsal İtibarı Kaybettiren Sebepler

Yöneticilerin itibar yönetimini benimseyememesi sonucu güven ve maddi değer kaybı olur. İtibar yönetiminin profesyonel ekip tarafından sürdürülmemesi, organize edilmemesi, konuya hâkim olan halkla ilişkiler çalışanlarının yok olmasına, şirket itibar ve kazanımlarının kayıplarına sebep olur. Çalışanlara yeterli eğitimin verilmemesi, çalışanlar ile iyi iletişim kurulamaması, dinlenilmemesi, kurum içi ve dışı eğitim

almamaları çalışanların başka kurumları tercih etmelerine sebep olur. Sosyal sorumluluk faaliyetlerine önem verilmemesi, kurumun hedef kitle nezdinde itibarını düşürür. Olası kriz anlarına hazırlıklı olunmaması, kriz iletişim planının olmaması itibar kaybına yol açar. Medya ile hedef kitleye doğru, hızlı ve etkili mesajların ulaşılmaması kurum algısını müşteride olumsuz sonuçlandırabilir. Müşteri hizmet kalitesi ve sağlanan müşteri memnuniyetinin olmaması finansal açıdan maddi kayıplara ve satış kayıplarına yol açar (Kadıbeşegil, 2010, s. 149).

2.3.1 Kurumsal itibar teori ve modelleri

Kurumsal itibar kurumsal yönetim alanında çok önemli olmakla birlikte pek çok önemli teoriye dayanmaktadır. İlgili teoriler kurumsal itibar açısından itibar algısının hitap edilen kitleye ulaştırılmasında, yönetimdeki öneminde, sürdürülebilirliği açısından başarısında aktif rol oynamaktadır. Teorilere bakılacak olursa;

Kaynak Tabanlı Görüş; Kurumsal performans açısından uzun dönemli değişimlerin nedenini açıklamak amacıyla sektörel veya ekonomik koşullarda açıklanamayan durumların açıklanması amacıyla geliştirilmiş bir teoridir. Başarılı şirketlerin ekonomik üstünlüklerini nasıl sağladıklarını ve sürdürmeye nasıl devam ettiklerini açıklar. İlk çalışmalar Edith Pensore tarafından 1959 yılında yapılmıştır (Wernerfelt, 1984, s. 171-180). Daha sonra popülerleşmesi Wernerfelt ve Barney tarafından yazılan makalelerle olmuştur (Barney, 1991, s. 99-120). Bu teoride Pazar ve sektör dışından daha ziyade içsel kaynaklar önemlidir. Şirket sürdürebilir başarı ve performansının asıl temelindeki başarı şirketlerin kendine özgü, diğer rakip firmalarca taklit edilemeyen, oldukça önemli kaynaklara sahip olması yatmaktadır (Grant, 1991, s. 114-135).

Önemli kaynaklar bazında bahsedilen stratejik kaynaklar rakiplerine kıyasla sürdürülebilir rekabette avantaj sağlamakla birlikte üstün iş stratejileri geliştirilmesine olanak sağlamaktadır. Kaynaklar hem soyut hem somut halde bulunmaktadırlar. Soyut varlıklar açısından şirketin hedef kitle nezdinde nasıl algılandığı, yetenek ve ilişkilerini ifade etmektedir. Somut varlıklar olarak şirket sermayesi, makinalar, ekipmanlar, üretimde kullanılan hammaddelerdir. Tüm bu varlıklar kurum itibarı, imajı, kimliğini yansıtmada sermaye yaratmaktadır. Bu noktada müşteri ilişkileri, çalışan tecrübeleri, şirket özel teknolojileri, marka değeri sermaye getirisi içerisinde kaynak olarak yer

almaktadır (Michalisin, Klıne, & Smıth, 2000, s. 91-117). Sonuç olarak kaynaklar satın alınıp satılan bir şey değildir. Kaynaklar şirket için rekabet avantajı sağlayan, kurumsal itibarı yöneten ve sürdürülebilir başarı sağlayan değerli, eşsiz, nadir ve şirkete özeldir.

Paydaş Teorisi; Şirket faaliyetleri açısından paydaşlara hizmet etmek amacıyla şirketlerin var olduğunu ve kimlere karşı ne gibi sorumluluklardan bahsedilmesi gerektiğini açıklayan teoridir. Paydaş teorisi ilk olarak 1984 yılında R. Edward Freeman tarafından Strategic Management: A Stakeholder Approach adlı kitapta dile getirilmiştir. Kitaba göre paydaş kavramı işletmenin amaçlarına ulaşmak ve faaliyetlerini yerine getirmek için paydaş adı altında çoğaldığını dolaylı ya da dolaysız doğrudan etkisi bulunan işletme faaliyetlerinden etkilenen tüm tarafların paydaş olduğunu belirtmektedir (Freeman, 1984, s. 46). İş bu kapsamda paydaşlar sadece işletme ortakları, hissedarları değil, hedef kitle, müşteri, tedarikçi, çalışanlar, rakipler, yöneticiler, iç dış çevre kısacası toplumun tamamıdır. Paydaş teoride önemli olan toplumun tamamını önemsemesi ve beklentisine cevap vermesidir. İşletmeler herkese karşı sorumludur. Paydaşlar tarafından talep edilen istek, ihtiyaç ve beklentiler işletmeler tarafından dikkate alınmalı, sorun var ise çözülmeli ve şirket tarafından başarıya ulaşmada engelsiz devam edilmelidir.

Sonuç olarak Paydaş teorisi, işletme ile toplum arasında kolaylık sağlayarak kurumsal yönetim açısından önem teşkil etmektedir. Kurumsal itibar, işletmenin tüm paydaşlarının zihinlerinde ortaya çıkan algılar bütünüdür. Bu sebeple iyi bir kurumsal itibar yaratmak için paydaşların istek, ihtiyaç ve beklentilerine cevap verilmesi gerekir. Öte yandan işletmeler, çalışanlar, tedarikçi ve müşterilerde beklentilerini iyi analiz etmeli ve buna göre uygulamalar önemle planlanmalıdır.

Planlanmış Davranış Teorisi; 1980 yılında Ajzen ve Fishbein tarafından planlanmış davranış teorisi geliştirildi. Bu teori ile tüketici davranışı açısından nesneye olan tutum, ilgili nesne veya ürün hakkında karar verme mekanizması incelenildi. Bu noktada hem inançlar hem de duygular tutumları etkiledi. Bu etkileşim sonucunda davranışsal olarak bu teorinin temelleri atıldı. Tüketici davranışları kapsamlı bir şekilde kullanılarak gelecekteki niyetlerinin ne olduğunun tahmin edilmesi sağlandı. Teori de bireylerin davranışlarını gerçekleştirirken ilk açıklayıcının niyet olduğunu, niyetlerin ise davranışlara yönelik tutumlar, algılanan sosyal diğer bir deyişle kişisel normlar ve

algılanan kontrol olduğu ifade edilmektedir. Planlanmış davranış teorisinde bireyin davranışının altında yatan niyetleri etkileyen faktörlere bakılırsa; topluma karşı algı, davranışa yönelik tutum, davranış kontrolüdür. Tüm bunların yanı sıra asıl etkileyici olan inançların bireylerin, hedef kitle olan tüketicilerin niyet ve davranışların belirleyicisi olmasıdır (Ajzen, 1991, s. 179-211) ; (Madden, Ellen, & Ajzen, 1992, s. 3-9) ; (Mercan, 2015, s. 5).

Sinyal Teorisi; İlgili teori işverenlerin ve yönetimsel davranışları açıklamaya çalışır. 1973 yılında Michael Spence tarafından geliştirilmiştir. Farklı taraflar arasında sözleşme var olduğunda taraflardan birinin bilgilerini diğerine aktarması söz konusu olurken, herkesin eşit koşullarda bilgiye erişememesi söz konusudur. Bu teoride asıl önemli olan çalışanların kendileri ve yetenekleri hakkında bilgileri işverene aktarmalarıdır. İşverene aktarmak suretiyle potansiyel çalışanlar sinyal gönderir. İşveren bu noktada hem potansiyel çalışan açısından hem var olan açısından gelen sinyalleri değerlendirerek söz konusu iş için uygun olup olmadığına bakar. Tek taraflı bir döngü söz konusu değildir. Çalışanlar veya çalışma potansiyeli olan bireylerde işveren hakkında oluşan sinyallerden yararlanmaya çalışır. Çalışan açısından bakılırsa; işverenin sahip olduğu işletmenin toplum açısından algısına, sektördeki başarısına, işletme itibar ve imajına bakar (Spence, 1973, s. 355-374).

Sosyal Kimlik Teorisi; Örgütsel davranış ve sosyal psikoloji alanında geliştirilmiş bir teoridir. Henri Tajfel ve John Turner tarafından ilk çalışmaları yapılmıştır (Tajfel & Turner, 1985, s. 7-24). Teoride önemli olan grup üyeliği ve grup kimliğinin netleştirilmesi açısından bireyin grup içi bilgi, davranış ve tecrübelerinin grup dışındaki bireylere nasıl yansıdığı, etkilediği ile alakalıdır. Teoriye göre bireyler sosyal kategorilere ayrılmış durumdadır. Sınıflandırmalar olarak iki temel amaca hizmet etmektedir. İlki sosyal çevre bakımından bilişsel olarak ayrılmasıdır. İkincisi bireyin kendini sosyal çevre içinde tanımlayıp bir yere yerleşmesidir.

Sosyal kimlik teorisi daha sonra kurumsal davranışın, kimliğin, aidiyetin çalışan davranışları üzerindeki etkisini incelemektedir. Bu sebeple kurumsal davranış ve kimlik sosyal kimliğin bir ürünüdür. Bu ürünün içinde kurumsal açıdan birey yani çalışanlar kurumun niteliklerini, çalışan olarak benliklerini ve özsaygılarını betimleyebilirler. Kurum başarılı ise bireyler kendilerini bir pay sahibi olarak görürler (Blake & Mael,

1989, s. 21-22). Kurum başarısında hedef kitle bakımından kurumsal itibar algısına önem verirler. Kurumsal itibar, sosyal kimlik adı altında kurumun başkaları tarafından nasıl algılandığına, kurum itibarının çalışanları nasıl etkilediğine, iyi bir itibara sahip kurum çalışanlarının kendilerini nasıl yetenekli ve üstün değerlendirdiklerine, saygı ve öz değerlerini nasıl yükselttiklerine, hedef kitle ve tüketiciye nasıl yansıttıklarına bakarak değerlendirir. İtibar algısının işletme amaç ve hedeflerine ulaşmada paydaş desteği ve çalışan desteğine ihtiyaç duyması, kurumların itibar algısı ile taşıdığı sosyal kimliğin işletmeler için önemli olması kurumun devamlılığını sağlamada etkilidir. Bu sebeple sosyal kimlik teorisi kurum yönetici ve çalışanlarının davranışlarını, kurumun atfettiği kimliğin doğru şekilde işlerlik kazanmasını önemseyerek kimlik, itibar, aidiyet duygusunu pozitif yansıtır. Başarılı, finansal kazanç sağlayan kurum olmak için global gelişmeleri takip edip günceli yakalayarak kurum itibarını yükseltir. Böylece çalışan, paydaş ve hedef kitle açısından en tercih edilebilir kurum arasında yerini alır.

Kurumsal İtibar Modelleri;

Hiçbir şey kurumun itibarından daha değerli değildir. İyi bir itibara sahip olan kurum başarıyı yakalayıp gelecek tehlikeleri minimize edecektir. Bu anlamda kurumsal itibar kurumun sermaye ve finansal kaynakları gibi değerlidir. Kurumsal itibar yönetimi kurum hakkında düşünce ve davranışların bir sonucu olarak ortaya çıkmakla birlikte kurumsal itibar yönetimi paydaş ve müşterilere hitap ederek kurum hakkında doğru ve güvenilir bilgi akışı sağlamaktadır. Böylelikle kurumun itibarı sağlamlaşmaktadır. Ve daha çok tercih edilen bir kurum karşılaşılan risklerde, kriz ortamlarında sarsılmaz olmaktadır. (Karaköse, 2012, s. 87). Kurumsal itibar yönetimi bakıldığında bazı araştırmacılar itibarı açıklamak için birtakım modellerden bahsetmiştir. Bu modellere bakılacak olursa;

Hatch ve Schultz Modeli; 1997 yılında Hatch ve Shultz kurumsal kimlik, kültür ve imajın birbirleriyle ne gibi bir bağlantısı olduğunu ve etkileşimini açıklamak amacıyla bir model geliştirmiştir. Bu modelde imaj ve kimliğin kültür ile geliştiğini, kurumsal kimlik yönetilirken eş zamanlı olarak kurumsal imajında yönetilebileceği açıklamıştır. İmaj, müşteri, hedef kitle, basın, genel kamuoyu gibi dış paydaşların kurumla alakalı izlenim ve görüşlerini ifade etmektedir. Vizyon, üst düzey yöneticiler tarafından belirlenen amaçları tanımlama olarak ifade edilirken, kültür kuruma ait kilit değerleri,

davranışları, tutumları ifade etmektedir. Bu modelin bakış açısına göre, kurumsal kimlik; kurum kültürünün devingen süreçlerinin kendi kendine dönüşebilen bir ürünüdür. Kültürden beslenen kurum kimliği, kurum imajını oluşturan ve iletilmesini sağlayan simgesel materyaller sağlamaktadır. Kurumsal imaj dış çevreye dönük yansıtılmakta, kültürel değerleri ve kimliği ifade eden sembollere anlamlar yüklenerek kültürel sistemin içine dahil edilmektedir. Kurum kültürü dış etkenlere açık hale gelmektedir. Dış paydaşların kurum hakkındaki oluşan kendi tecrübeleri bunun yanı sıra çalışan tecrübeleri, kurum imajı kimliği etkilemektedir. Kurumun vizyon ve liderliğinin birbiri ile entegre olması halinde kimlik ve imaj birbiriyle örtüşmektedir (Hatch & Schultz, 1997, s. 361).

Kurumsal imaj kuruma dış çevrenin bakışı olarak anlam oluşturur. Bu durum kimlik bakımından içsel yapıyı etkiler. İlk olarak kurumun paydaş, çalışan ve yöneticileri kısacası kurum aynı zamanda dış gruplarında üyesi konumundadır. Örnek olarak üretilen ürün ve hizmetlerin tüketicisi ve çevreci olarak varlığını göstermektedir. İkinci olarak hedef kitleler veya müşteriler rakip kabul edildiği durumlarda kurum açısından kurumsal kimlik etkilenmektedir. Kurum kimliğinin etkilenmesi dışsal ilişkiler bazında yorum ve tenkitlerden oluşmaktadır. Üçüncü olarak yönetimin üstlendiği vizyonerlik ve liderlik kurum imajı yöntemi ile dışardan gelebilecek etkilere hazır konumdadır. Kuruma dışardan bakılan durumlarda yansıtılan imaj hem paydaşlar, çalışanlar hem de hedef kitle, müşteriler açısından ihtiyaç ve beklentilerin örtüşmesiyle orantılı olarak ortaya çıkmaktadır (Tengilimoğlu & Öztürk, 2004, s. 219).

Kurum kültürü yönetici ve çalışan kararlarını etkilemektedir. Bir nevi kurum kültürü kurum itibarı noktasında büyük önem arz etmektedir. Bununla beraber sonuç olarak etkili bir kurumsal itibar oluşturulabilmesi için kurumsal imaj, vizyon, kültür öğeleri iyi analiz edilmeli, doğru şekilde birbiriyle ilintili olarak harmanlanmalıdır.

Van Riel ve Balmer Modeli; Kurumsal kültür ve strateji tabanlı meydana gelen kurum kimliği karması ile kurumsal itibarın yönetimine ilişkin olarak geliştirilmiş bir modeldir. Model olarak kurum kimliği faktörleri ve kurum itibarının kültür, strateji gibi içsel faktörlerini etkisi altına almaktadır. Aynı zamanda sürekli çevreden gelen dışsal faktörlerinde etkisi söz konusudur. Kurumsal kimlik kurumun stratejileri doğrultusunda belirlenmekte ve kurum kimliği unsurları kurumun performansını ve kurumsal itibar

oluşumunu etkilemektedir. Bu anlamda kurum itibarı ile performansı birbiriyle yakın iletişim halinde ve ilişkilidir. Rakipler ve kurumsal paydaşların davranış ve hareketleri gibi itibar ve performansta dış çevre faktörlerinden etkilenmektedir. Genel olarak bakıldığında kurumsal itibar, satışların artması, insan kaynakları yönetiminin etkinliği, finansal performans, çalışanların performansı olarak etkili olmaktadır (Hatch & Schultz, 1997, s. 342).

Gotsi ve Wilson Modeli; Kurumsal kimlik, kurumsal imaj, kurumsal davranış ve kurumsal iletişimin birbirleriyle olan etkileşimini açıklayan modeldir. Bu model kurumsal itibar paydaşların kurum hakkındaki uzun vadeli değerlendirmelerini içerir. Bu değerlendirmeler kurumsal faaliyet ve davranışlar hakkında bilgi sağlayan diğer iletişim kanalları ve sembollerine dayanırken aynı zamanda paydaşların kurum ile ilgili olan deneyimlerini de açıklar. Model içeriğinde kurumsal itibar, kurum davranışları, paydaş, hedef kitle, çalışan iletişimi, kurumsal iletişim ve simgelerine dayanan imajları ile devamlı etkileşim halindedir. Bu etkileşim ekonomik, politik, teknolojik, sosyal faktörlerin ve piyasadaki rekabetin etkisi altında olmaktadır (Gosti & Wilson, 2001, s. 99).

Argenti Modeli; Kurumsal itibarı toplum imajı, müşteri imajı, yatırımcı imajı, çalışan imajı olarak toplamına dayandıran bir model geliştirmiştir. Kurumsal itibarın kurumun tüm paydaşlarına, kurumun kimliğinin yansıması olarak diğer paydaşlardaki kuruma ilişkin imajlarına, algılarına yansımasının sonucu olarak gelişmiştir. İtibar algısı kuruma yönelik algılardan oluşmaktadır (Argenti, 2003, s. 72).

Barnett, Jermier ve Lafferty Modeli; Kurumların itibar kazanmalarına yönelik bir model geliştirilmiştir. İtibar kazanılmasında dikkat edilmesi gereken kurumsal kimliğin kurumsal imajı etkilediği ve imajında itibarı etkilediğinin bilinip buna göre hareket edilmesidir. Kurumlar itibar sermayesini sağlamak amacıyla ekonomik değeri, sunum olarak imajı ve son olarak değerlendirmeyi kendi kurumlarında ön planda tutmaktadır. Öte yandan kurumsal kimlik sembolleri ile paydaşlar tarafından kuruma ilişkin algılar meydana gelmekte, paydaşların değerlendirmeleri de kurumsal itibarı etkilemektedir. Paydaşların kuruma ilişkin değerlendirmeleri olumlu sonuçlandığında kurum itibar sermayesini, ekonomik değerini kazanmaktadır. Tüm bunlar açısından bakıldığında

model olarak itibarın en değerli varlık olarak kuruma kazandırdığı anlam çok büyüktür (Barnett, Jermıer, & Lafferty, 2006, s. 36).

2.3.2 Kurumsal itibar temel ilke ve bileşenleri

Gelişen rekabet ortamı, kaliteli hizmet ve ürün üretmek adına kurumların birbirleriyle yarışı, reklam, ürün ve hizmet pazarlamasının yanı sıra kurumların geleceğinin garanti altına alınması itibarın kaçınılmaz önemini ortaya çıkarır. Bununla birlikte kurumsal itibar, kurumların hem kurum yönetimi açısından hem de hedef kitle açısından başarı yakalamada yönetilmesi gereken ana amaçlarından biri olur (Kadıbeşegil, 2010, s. 175).

Yönetimsel çalışmaların ilk aşaması kurumun hedef kitlesini belirlemesi ve kendisini tanımlamasıdır. Kurumun kendini tanıması, kapasitesini bilerek yapabileceklerini belirlemesi kurumsal itibarın ilk adımlarını oluşturur. Daha sonra oluşturulacak planlar doğrultusunda analizler yapılması ve analizlere uygun stratejiler geliştirilmesi itibarın oluşumuna katkı sağlar. Hedef kitlenin belirlenmesi açısından bakılırsa; kurum çalışmalarının kapsamına, kurumun oluşturacağı stratejilerin hedef kitlenin kimliği ile örtüşmesine, kültürel ve demografik yapılarına uyumuna bakılır. Bu şekilde hazırlanan kurumsal itibar yönetimi çalışmaları kurum açısından başarı yakalamada, kurumsal itibarın her kuruma potansiyel rekabet avantajı, başarı, finansal katkı sağlayacak en önemli yatırım haline gelmesine sebep olur.

Harris ve Fombrun'un kurumsal itibar modeli çerçevesince yaptıkları araştırmada itibar kendini duygusal cazibe, finansal performans, çalışma ortamı, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, sosyal sorumluluk olarak konumlandırmaktadır (Özbay & Selvi, 2014, s. 4-9). Kurumun duygusal cazibesi olması, kuruma güven ve saygı duyulmasını sağlar. Finansal performansı kurum karlılığını arttırır. Geleceğe karşı umutla güçlü bakılmasını sağlar. Çalışma ortamının iyi olması, kurum çalışan ve yöneticilerin başarılı olmasını sağlar. Kurum vizyonunun iyi olması eğitime önem verilmesi mükemmel liderlerin yetişmesine katkı sağlar. Kurumlar piyasada tanınır. Kurumun iyi yönetilmesi hedef kitle açısından olumlu bakış açısı sağlar. Kurumlar beğeni kazanmak adına hedef kitle ile çevre için sosyal sorumluluk görevlerini yerine getirir.

Soyut bir değer olan kurumsal olarak itibarın yönetilmesinde beş temel ilke bulunmaktadır. Kurumların olumlu ve sürekli bir itibara sahip olabilmek ve itibar

yönetiminde başarılı olabilmek için bu temel ilkeleri doğru kavraması ve bütünsel olarak uygulayabilmesi önemlidir. Bu temel ilkeler (Fombrun & Fossi, 2001, s. 2);

Farklılık İlkesi; Güçlü itibarlara sahip işletmeler paydaşların zihinlerinde rakiplerinden farklı algı oluşturacak pozisyonlar oluşturur. Eş değer kalitede ürünlere sahip olan iki işletmeden biri diğerinden daha üstün olabilir. Üstün olmasının sebebi ürün kalitesi değil, yürütülen kampanya, hizmet farklılıkları ve müşteri nezdinde ürünlerini ayrıcalıklı göstermesidir (Fombrun, 1996, s. 20-29).

Odaklanma İlkesi; İşletmeler itibara ilişkin aksiyon ve iletişim stratejilerini bir merkez aracılığıyla odaklanır. Böylelikle güven duyulan işletmeler arasında yer alarak imajlarını olumlu yansıtır (Fombrun & Fossi, 2001, s. 2).

Tutarlılık ilkesi; Tüm paydaşlara karşı hareket ve iletişimlerinde süreklilik arz ederek tutarlı olmasıdır. İşletmelerde paydaşlar farklı gruplarda görevlendirilebilir. İnsan kaynakları tarafından çalışan ilişkileri yönetilirken, reklam ve kurumsal iletişim departmanı ürün ve işletme hakkında ilişkileri yönetir. Önemli olan buna benzer farklı departmanlar söz konusu olsa da birbiri ile tutarlı şekilde ilerlemesidir (Fombrun, 1996, s. 20-29).

Kimlik ilkesi; Kurumların güçlü itibar yaratması, paydaşlarına gerçek ve özgün bir şekilde ifade etmesi önemlidir. Kurumlar itibarlarını geliştirirken tüm çabalarını kurum kimliği ile bağdaştırarak ilerlerler. Reklam, halkla ilişkiler, kurumsal iletişim faaliyetleri kurum kimliği ile tutarlıdır. Böylelikle öz benliğini itibarı ile bütünleştirerek kimliğini hedef kitle ve paydaşlara gerçekçi yansıtmaktadır.

Şeffaflık ilkesi; Şeffaflık, açıklık çok fazla iletişime dayanır. Güçlü bir itibara sahip olan işletmeler iç ve dış çevresine daha çok bilgi akışı sağlamaktadır. Medya iletişimde daha çok yer alıp güven duygusu aşılamaktadır. Tüm bunların eşliğinde itibarın değeri yükselmektedir.

Sonuç olarak kurumun hissedarlarının, paydaşlarının, hedef kitlenin kurumu sevmesi, takdir etmesi, ürün ve hizmetlerine yönelik kaliteli bakış açısı, kurum yenilikleri, finansal karlılığı, vizyonu, liderliği, kişisel itibarları, yönetim şekli, çalışan davranışı kurumsal itibarı oluşturmaktadır. Kurumsal itibar oluşturulmasının yanı sıra itibar

kurumun geleceğe yönelik istikrarlı büyümesini, hedef kitle nezdinde güveni sağlamaktadır (Alemdar Yeniçeri, 2008, s. 163-190).

Bu çerçeveler doğrultusunda kurumsal itibar ilkelerini kurum açısından tüm paydaşların dikkate alması, birbiri ile ilişkili olan itibar unsurlarını iyi analiz etmesi, çoklu iletişimi, finansal performans bağlantısını, kolay kazanılmayan itibar oluşumunu iyi bilmesi ve ona göre hareket etmesi gerekir (Koçyiğit, 2017, s. 302).

Kurumsal itibar ilkelerine detaylı bakılacak olursa (Koçyiğit, 2017, s. 302-308);

"Tüm paydaşları dikkate almak:" Kurumsal itibar açısından bakıldığında paydaş beklenti ve farklılıklarına cevap verilmesi, çalışan ve hedef kitlenin güven verebilecek kurumda yer alması önemlidir.

"Birbiri ile ilişkili itibar unsurları:" Her paydaş aynı görüşe sahip değildir. Kurumun paydaşları arasında yer alan müşteri beklentilerinin kurumu nasıl algıladığı, beklentileri ile nasıl örtüştürüldüğüne bakılmaktadır. Bununla birlikte diğer paydaşlar nezdinde kurumun nasıl olması gerektiği, kurum imajı, kimliği, vizyonu ve liderlik unsurları birbirleri ile örtüşmelidir.

"İtibar çok sayıda etkileşim ile sağlanmaktadır:" Kurum imajı, kurum çalışan ve müşteri arasındaki iletişim, rakipler, medya ve kamuoyu ile iletişim kurumun itibar oluşumunda önem taşımaktadır.

"İtibar değerlidir ve değer kazandırmaktadır." Kurumsal markalar isimlerinin kullanımı için değer biçilmesini sağlayacak yöntemler, pazarlamalar da bulunabilir. Kurumsal markaların isim büyüklüğünü finansal terimlerle belirtmek gerekirse, kurumun bilançosunda gösterilen varlık değeri ve hisse senedi fiyatlarıdır. Bununla birlikte kurum açısından kurumsal marka isminin büyüklüğünün en önemli belirleyicilerinden biri de kurumun itibar katsayısıdır. İtibarı yüksek olan kurumların tercih edilebilirliği fazladır. Sonuç olarak itibar elle tutulmayan fakat büyük bir maddi değere sahip bir olgudur.

"İtibarın yönetilmesi gerekmektedir." Kurumlar sembolizm, çalışan davranışı ve kurumsal iletişim ile kurumsal itibarı yönetmektedir. Kurumsal semboller; kurumun

logosu, amblemi, çalışma düzeni, somut varlıkları ve tasarımlardan oluşur. Kurumun büyüklüğü, hedef kitle ve çalışanlara karşı davranışı, kültürü, vizyonu, misyonu, stratejisi, iletişim politikaları itibar yönetiminde önemli bir yere sahiptir.

"İtibar ile finansal performans bağlantısı:" Kurumların itibarı olumsuz etkileşim içinde olursa, kurum açısından itibarı kötüye giderse olumsuz durum kurumun finans durumunu da etkiler. Kurumsal itibarda farklılaşma, müşteri memnuniyeti, daha kaliteli, üretken çalışanları kurum içinde bulundurma kurum açısından pozitif yönde gelişim gösterir. Bu olumlu gelişimde kurumsal itibarı olumlu yönde gelişimini sağlar. Zamanla kurumsal itibarı yüksek olan kurumlarda hem finans kazancı hem müşteri memnuniyeti hem de çalışan motivasyonu artar.

"Görece kurumsal itibar finansal performansı desteklemektedir." Fortune dergisi itibar sıralamasında en tanınmış sistemlerden biridir. Kurumsal sosyal beklentiye dayalı bir ölçüm yöntemi vardır. Şirketler sektöre göre ayrılmakta ve bu ayrılan sektörler içinden en büyük on şirket seçilmektedir. Seçilen şirketler en beğenilen, itibarlı şirket olmaktadır. Aynı zamanda paydaşların işletmeye yönelik beklentileri de belirlenmektedir. İyi itibara sahip şirketler iyi bir finansal performansa da sahip olarak adını duyurmaktadır. Çok yönlü bakan Fortune inovasyon, insan kaynakları, kurumsal kaynakların kullanımı sosyal sorumluluk, kalite yönetimi, finansal sağlamlık, uzun dönem yatırım değeri, ürün hizmet kalitesini göz önünde bulundurarak değerlendirmektedir.

"Kurumsal itibar ölçülmelidir." Şirketler kendi imaj ve kimliklerini ölçmeye ihtiyaç duyarlar. Bu bağlamda kurumsal itibarında iç ve dış çevre olarak imaj ve kimliğini ölçmesi şirkete olan bağlılığı anlamada yardımcı olur. Böylelikle şirketin ilerleyişi, büyüklüğü, hedef kitle tarafından talepkarlığı, satış düzeyi tespit edilerek itibara olan etkisi araştırılabilir. İtibar bu noktada bu unsurlardan beslenerek duygusal bağlılığı bütünleşip daha üst seviyelere çıkar. Kurumsal itibar hem nesnel hem duygusal ölçülerek daha uzun vadeli varlığını korur.

"Kazanması zor kaybedilmesi kolay olan itibar:" Kurumlar için itibar kazanımı hayli zaman, çalışma gerektiren bir süreçtir. İyi bir itibara sahip olmak isteyen kurumlar uzun zaman güvenilirlik yatırımı, şeffaf olma yolunda emek sarf eder. Müşteri ve

paydaşlarına karşı dürüst davranır. Kamuoyuna karşı gerçek yüzünü yansıtır. Daha sonra sağladığı kurumsal itibarın yıkılması anlık bir hataya bağlı olduğundan sürekli kriz anları için tedbirli davranır. Daima kriz planı veya krizleri fırsatlara dönüştürecek bir ekip, çalışma bulundurur. Kurumsal itibarın inşası, korunması sürekli özel bir çalışma gerektirir.

"İtibar, disiplinler arası bir yaklaşımla incelenmelidir." Kurumsal itibarda imaj ve kimlik çok önemlidir. Kurumsal stratejiye dayanan bakış açısı tek bir disipline dayanır. Kurum yöneticileri imaj ve kimliği uyumlu hale getirerek itibar zincirini sağlam temellere oturtur. Öte yandan rasyonel ve duygusal bağların sağlanması kurumsal itibar zincirinde başarıyı yakalamaktadır. Kurumsal itibar zinciri çok kapsamlıdır. İmaj, kimlik, satış, yönetici, çalışan ilişkisi, çalışan performansı, müşteri memnuniyeti itibar zinciri kapsamından bazılarıdır.

Sonuç olarak; kurumsal itibarın yönetim ilkelerinde kurumsal yönetim itibarı para ile ölçülen, satın alınan bir değer olmamakla birlikte amaç ünlü olmak değildir. Kurumsal itibar yönetim ilkesi saygınlık kazanmayı amaçlayan, ürün ve hizmet kalitesine önem veren, toplum duyarlılığına gereken özveriyi gösteren, sosyal sorumluluklarını bilen, etik değerleri önemseyen, güven sağlayan, şeffaf olmayı her zaman ilke edinen, finansal dinginlik ve sağlamlığı sağlayan, yenilikçi, yaratıcı ve farkındalık yaratan bir değerdir (Geçikli, 2008, s. 137-138).

Kurumsal İtibar Bileşenleri

İtibar soyut bir kavram ve sosyal olgudur. Kendisini meydana getiren bileşenlerle varlığını göstermektedir. İtibara ait sosyal olgu ve kavramlar itibarın oluşum, gelişim ve sürekliliğini sağlayarak şirketler için önem teşkil etmektedir. Bununla birlikte kurumlarda gelişen ve değişen iletişim stratejilerine paralel olarak halkla ilişkiler ve kurumsal iletişim disiplini de itibarda farklılık göstermektedir. Birtakım bileşenlerle ilişkilendirilen itibar bu bağlamda halkla ilişkilerin, kurumsal iletişimin gelişen rekabet koşulları içerisinde kurumsal becerilerinin kaynağını oluşturmaktadır. Çünkü kurumlar için itibar, kurumlarda neyin nasıl yapıldığına odaklanan, paydaş ve müşteri deneyimlerine bağlı olarak nasıl algılandığına dayanan çok yönlü bir bileşendir (Şatır &

Erendağ, 2006, s. 16). Kurumsal itibarı oluşturan bileşenler hem itibarı sağlama da hem de kurumlara yol haritası çizmede yardımcı olacaktır.

Literatür taraması yapıldığında pek çok yazar ve halkla ilişkiler uygulayıcısı pek çok farklı bileşenlerden bahsetmiştir. Bunlardan bazılarına bakılırsa; Fortune dergisinin AMAC (America's Most Admired Companies ve GMAC (Global Most Admired Companies) çalışmaları bulunmaktadır. Her iki çalışmada da itibar göz önünde bulundurularak değerlendirmeler yapılmıştır. İtibara yönelik birtakım özellik ve niteliklerden bahsedilmiştir. Bunlar; yönetim, çalışan kalitesi, yenilik, yatırım değerleri, etkilenme gücü, gelişme, yetenekli çalışanları barındırabilme, topluluk, çevreye karşı sorumluluk, ürün ve hizmet kalitesi, finansal sağlamlık, kurumsal niteliklerdir. Yine çok kapsamlı olarak itibarı ölçümleyen model olarak Harris-Fomburn itibar katsayısı (Reputation Quotient / RQ) çalışması vardır. Bu çalışma da altı farklı bileşen ile yirmi ifade de kurumsal itibarın paydaşlar tarafından nasıl göründüğü tespit edilmektedir. Altı boyut duygusal cazibe, ürünler ve hizmetler, finansal performans, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı ve sosyal sorumluluk olarak sıralanmaktadır (Şatır & Erendağ, 2006, s. 17).

Kurumsal itibar ölçekleri kapsamında bakıldığında pek çok farklı ölçek bulunmaktadır. En çok kullanılan itibar ölçeği Charles Fombrun ve Harris Interactive tarafından oluşturulan duygusal cazibe, vizyon ve liderlik, sosyal sorumluluk çalışmaları, çalışma ortamı, ürün ve hizmetler, ekonomik performans bileşenlerini kapsayan Reputation Quotient (RQ) ölçeğidir. 2005 yılında oluşturulan Tablo 7. RepTrak ölçeği olarak anılmaktadır. İtibar anlamında en gelişmiş model olarak RepTrak kriter ve alt kriterleri kapsamında 23 kriterden oluşmaktadır (Güler, 2019, s. 155).

Tablo 7. RepTrak İtibar Ölçeği (Güler, 2019, s. 155).

ANA KRİTER	ALT KRİTER
Ürün ve Hizmetler	• Yüksek Kalite ürün sunma • Ürüne ödenen fiyatın karşılığını vermesi • Satış sonrası ürünün arkasında durulması • Ürünün müşteri İhtiyaçlarına cevap vermesi
Çalışma Ortamı	• Çalışanların adaletli ödüllendirilmesi • Çalışanların refahı, sağlığına dikkat edilmesi • Çalışma ortamında eşit fırsat sunulması
Vatandaşlık	• Çevreye karşı sorumlu hissetmesi • İyi amaçların, olumlu gelişmelerin desteklenmesi • Toplum üzerinde olumlu etkiye sahip olma
Liderlik	• İyi organize olmuş bir kurum olma • Mükemmel liderlik, donanımlı yöneticilere sahip olma • Mükemmel Yönetim • Geleceğe dair açık bir vizyon sahibi olması
Yenilikçilik	• Yenilikçi bir kurum olma • Pazarda İlk yeni ürünle alanında öncü olma • Değişime hızlı uyum sağlama
Performans	• Karlı, kar sağlayan bir kurum olması • Yüksek performanslı olması • Güçlü Gelişme Beklentisi, gelecekte büyüme için güçlü beklentilerin olması
Yönetişim	• Kurum aksiyonlarında açık ve şeffaf olunması • Etik Davranılması • Adil iş yapma yöntemlerine sahip olunması

Sonuç itibari ile olumlu bir kurumsal itibara sahip olmak her işletme için büyük önem taşımaktadır. Kurumların olumlu bir itibara sahip olmak için kendilerini rakipleri

arasında belirgin bir biçimde ön plana çıkarmaları, paydaş ve müşteriler tarafından tercih edilmesi gerekir. Bunu gerçekleştirmek için de en temel unsur kurumsal itibar bileşenlerinin kurum yapısı, organizasyonları içerisinde ve uygulanacak süreçlerin hepsinde başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi ile mümkündür. Kurumsal itibarın temel bileşenlerine bakılırsa (Groenland, 2002, s. 308);

Kurum Hakkında Bilgi Sahibi Olma; Kurum itibarını ölçmede en önemli unsurlardan biri kuruma dair bilgi sahibi olmadır. Aynı zamanda kurumsal itibarın oluşmasında da toplumun kurum hakkındaki fikirleri, kurumun ürün ve hizmetleri önemli rol oluşturmaktadır. Kurumun ürün ve hizmetlerine yönelik yapılan reklam, Halkla ilişkiler uygulamaları, tutundurma faaliyetleri, pazarlama ve satış faaliyetleri gibi çalışmalar toplumun nezdinde kuruma yönelik farkındalık ve algı durumunun geliştirmektedir. Bunun neticesinde de kurum hakkında olumlu, olumsuz düşünceler oluşmaktadır (Schultz, Mourıtsen, & Gabrıelsen, 2001, s. 26).

Ürün ve Hizmetler; Olumlu bir itibar yaratmak, paydaşlara sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesi ile bağlantılıdır. Her kurum müşteri portföyünü çoğaltmak için kalitesini ve ürün çeşitliliğini geliştirme çabasındadır. Bu doğrultu da müşteri hesaplı, yenilikçi, ucuz ve aynı zamanda kaliteli ürün tercih ederek ihtiyaçlarını tamamlamaya çalışmaktadır. Müşteri beklentileri karşılandığı sürece almış olduğu hizmet ve üründen memnun kalacaktır. Sonucunda da hizmet ve ürün veren kurumun kazancı ve itibarı artacaktır. Sunulan hizmetin kalitesi ve itibarı rekabet edilebilirliğin belirleyicisidir. Her kurum rekabet avantajı sağlamak için kaliteli hizmet ve ürün pazarlamasının yanı sıra diğerlerinden farklılık yaratan değerlerle pazarda yerini alma çabasındadır (Ghobadıan, Speller,, & Matthew, 1994, s. 42-43) ; (Gümüş & Öksüz, 2009, s. 105).

Kurumun sunduğu ürün ve hizmetin paydaşlarda yaratacağı kalite algısı kurumlara pozitif kurumsal itibar sağlayıcısıdır. Kalite algısı yaratılan ürün ve hizmetlerde kurumlar hem itibarlarını korumak hem de kendilerine duyulan güven ve sadakati arttırmak adına sürekliliğini devam ettirmektedir. Bunun içinde kurumun hizmet ve ürün ekseninde kurmuş olduğu ilişkiler, reklamlar, pazarlamalar kurumun devamlılığını ve sürdürülebilirliğinde etkin rol oynamaktadır.

Duygusal Cazibe; İşletme ile müşteri arasında ürün ve hizmet arasında duygusal bir bağ kurulmaktadır. Bu bağ kurumun algılanan değerleri, kurum kültürünü, müşteri ve paydaşlarla nasıl bir iletişim ilişki kurulacağına dair bir alandır. Duygusal cazibe içerik olarak beğenilme, saygınlık, güven ve takdir edilmeyi kapsamaktadır. Hem iç hem de dış paydaşlar tarafından ne kadar beğenildiği, ilgi ve saygı gördüğü ile ilgilidir. Paydaşlar, müşteriler ve aynı zamanda çalışanlarda kurumla özel bir bağ kurmaktadır. Oluşacak bu bağ çalışan ile kurum arasında güven ve sadakat inşa etmekte ve sonucunda da kurumsal itibarı yükseltici etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Karaköse, 2006, s. 12). Hedef kitleyi ikna etmeye kurum çalışanlarını ikna etmekle başlanmalıdır. Çünkü iletişim aksiyonları, mesajlar, reklamlar ilk olarak çalışanlardan başlayarak paydaş ve diğer hedef kitlelere yayılmaktadır (Okay & Okay, 2005, s. 361).

Sonuç olarak yoğun rekabetin yaşandığı Pazar ortamında işletmeler yeni ürünlerini veya var olan ürün ve hizmetlerini, tercih edilebilirliğini arttırıcı farklılıklarını pazara sunduğunda paydaş, müşteri ya da tüketicilerle daha etkili bir iletişim kurmak isterler. Bu sebeple çeşitli iletişim kanalları ile mesajları müşterilerine iletirken kurumun ürün ve hizmetlerini karşılıklı olarak yaratıp ortak değerlerin geliştirebileceği özel bir bağ oluştururlar. Bu duygusal özel bağ, kurum hakkında beğeni, saygınlık, hayranlık, sevilme, olumlu düşünce yaratarak kurumun itibarını arttırmaktadır. Artan kurumsal itibar ile de kurumun marka değeri yükselmekte çalışan ve müşteri bağlılığı, sadakati artmakta ve kurumun finansal kazancı çoğalmaktadır (Öncel, 2010, s. 77). Her kurum bu anlamda hedef kitleye yönelik kurumsal duygularını net tanımlamalı, yönetmeli ve duygusal zekalarını geliştirerek hedef kitlenin kalbine seslenmelidir (Köker, 2010, s. 159).

Vizyon ve Liderlik; Vizyon ve liderlik kurumsal itibarın oluşturulması ve yönetilmesinde en önemli belirleyicilerindendir. Çalışanlar bağlı bulunduğu işletmenin gelecek hedef ve amaçlarını bilmek isterler. Bu hedef ve amaçları bildikleri takdirde işlerine olan ilgileri artacaktır. Hem çalışanlar hem işletme sahipleri vizyon konusunda eş zamanlı bilmeli ve birlikte hareket etmelidir (Güzelcik, 1999, s. 195-196). Yönetsel olarak vizyon, var olan gerçekler ile gelecekte olması beklenen şartları birleştirerek, işletme için talep edilen bir gelecek imajı yaratmaktır. Burada amaç işletme hakkında hayal edilen geleceğin tasarlanmasıdır (Karatepe, 2008, s. 94).

Vizyon kurumun gelecekte ne olmak istediğini tanımlar. Vizyon kuruma ait değerler sonucunda geleceğe dair ön görüde bulunarak kararlar aldırır. Liderler tarafından benimsenen vizyon, kurum çalışanlarının hedef ve amaçlarına ulaşmada yönlendirme ve istekliliği oluşturur. Gerekli motivasyonu sağlayarak liderin başarı oranını arttırır.

Liderlik aktif bir kavramdır. Farklı olarak iç ve dış çevre beklentilerine göre şekillenmektedir. Bu beklentilerle yöneticilerin liderlik tarzları gelişerek şekillenmektedir. Liderlik kurumların olumlu ya da olumsuz itibarını etkileyebilen bir güce sahiptir. Liderler olumlu olarak kurumsal iletişim kanallarıyla kurumsal itibarın gelişimine katkı sağlamakta ve sürdürülebilir etki yaratmaktadır. Aynı zamanda liderlik bulunduğu pozisyon itibariyle paydaşlarını ikna etme gücüne sahiptir (Remke, 2013, s. 38). Liderlerle etkili ve kaliteli iletişim, ilişki kuran çalışanlar onlarla bilgi alışverişinde bulunmakta, iş doyumu, iş başarısı olarak düzey ve performanslarını yükseltmektedir (Sias, 2014, s. 378). Liderler başarılı kurumsal kararlar, bileşmeler, yatırımlar gerçekleşmede aktif rol oynarlar. Kurum liderleri rehberlik ederek yol gösteren, etkili iletişim kanallarını kullanan paydaşları yöneten ve üst düzey çalışan güvenini sağlayan kişilerdir (Kaul & Desaı, 2014, s. 83-84).

Liderler amaç ve hedeflere ulaşma, kendilerine verilen vazifeleri tamamlama, yaratıcı, yenilikçi ve problem çözme, alınan kararlar neticesinde sonucunu üstlenme, güçlü bir kişisel kimlik yaratma, başkalarını etkilemektedir (Denhardt, Denhardt, & Arıstıgueta, 2013, s. 196). Liderlerin kurumsal itibarı sağlamada en önemli görevi, başkalarına zarar vermeyen bir güven oluşturma, bireylerin tutumlarında uzun süreli değişiklikleri kabul ettirme, etkileme, ön görme, mücadele etme, öğrenme ve karar verme becerilerini doğru zamanda kullanmadır. Mevcut olması gereken durumlarla birlikte vizyon birleşince itibarın ortaya çıkması kaçınılmazdır (Kaul & Desaı, 2014, s. 87-89).

Vizyon ve liderlik birbirleriyle bağlantılı kavramlardır. Kurumun vizyonu kanıksanmış olan çalışanlar yöneticileri destekler. Böylece istenen hedeflere ve amaçlara ulaşmada kolaylık sağlanır. Yöneticiler bu noktada lider konumda davranarak her zaman çalışanlarını motive etmeli, ürün ve hizmet kalitesini geliştirmeli, karşılaşılan en ufak problemlere etkili çözümler üretebilmelidir.

Finansal Performans; Karlılık ve yatırım yapmak amacıyla işletmeler risk alarak, rekabet edebilme yeteneğini ortaya koyar. Bir kurumun finansal durumu, kurumun kar oranları yatırım yapmaya değer olup olmadığını rekabet yarışı içerisinde rakiplerine kıyasla önemli yer tutar. Ekonomik yapısı güçlü olan şirketler küresel piyasada itibarını arttırmakta ve başarı yakalamaktadır. Finansal performansı iyi olan kurumlar (Karatepe, 2008, s. 89);

- Risk oranı düşük yatırımlarda bulunur,
- Güçlü karlılık boyutlarına sahip olur,
- Gelecekte büyüme ve gelişme ile alakalı güçlü tahminler yapar,
- Rakiplerine kıyasla üstün performans sergiler.

Finansal performans hem birey hem de kurumların parasal noktalarda başarısıdır. Birçok gösterge finansal performansı ortaya koyar. Finansal performans ölçümünde kullanılan bazı göstergelere bakılırsa; aktif ve pasif kalitesi, hisse senetleri, piyasa fiyatları, defter değeri, kurum karlılığıdır (Coşkun, 2011, s. 125). Finansal performans pay sahiplerine ortalamanın üstünde bir kazanç sağlamakta ve kurumun kar etme yeteneğini göstermektedir. Kurumların finansal performansının iyi olması, kaliteli sermaye, kaliteli çalışan, müşteri ve iş ortaklarının desteğini almayı sağlar (Filizöz & Fişne, 2011, s. 540). Yatırımcılar kendine kar sağlamak amacıyla finansal performansı iyi olanı, müşteriler finansal performansla birlikte itibarı yüksek olanlar ilişki kurmayı, çalışanlar kendilerine yeni olanaklar sağlayacak, geliştirme imkânı maddi ve manevi olan kurumları seçer.

Sonuç olarak kurumların sağlamış olduğu iyi finansal performansı; kar elde etmesini, yatırımcıların ve kaliteli çalışanların o kurumu tercih etmesini, kurumun gelişerek küresel pazarda ve rakiplerine kıyasla itibarının yüksek olmasını sağlar (Boztepe, 2014, s. 7).

Sosyal Sorumluluk; "Bir kimsenin kendisinin ya da başkalarının davranışları için bir kimseye ya da yetkiliye hesap verme ve bu davranışların doğurabileceği sonuçlara katlanmayı kabul etme zorunluluğu" (Yönet, 2005, s. 241) sosyal sorumluluk olarak adlandırılmaktadır. Küreselleşmenin etkisiyle müşteri beklentilerinde meydana gelen değişimle beraber çalışma hayatı üreticinin hakimiyetinden çıkıp müşteri hakimiyetine

geçmiştir. Müşteriler artık işletmeleri değerlendirmektedir. Bunun sonucunda da müşteri alınan hizmet yanında ekonomik, yasal ve topluma karşı sorumlulukları olan kurumları tercih etmeye başlamıştır. Kurumlar da bu uygulamaları dikkate alarak itibar kazanmak amacıyla iletişim kanallarını ilgili sorumluluklar çerçevesinde uygulamaya almıştır (Öztürk & Ayman, 2008, s. 151).

Kurumlar sosyal sorumluluk çerçevesinde yürüttüğü uygulamalar ile itibar kazanırken bir yandan da kurum değerlerini yükseltmektedir. Bunların neticesinde de rakiplerine kıyasla üstünlük, karın artışı ve kurumsal büyüme gerçekleşmektedir. Kurumlar toplumsal beklentileri karşılamak ve toplumsal sorunlar üzerine kendi isteğiyle yöneldiğinde kurumların itibarı olumlu şekilde etkilenmektedir. Gönüllülük esas alınarak yapılan kurumsal sosyal sorumluluk projeleri kamuoyunun kurum hakkındaki algısını da olumlu etkileyip kurumun adını daha fazla kitleye seslendirmektedir.

Sosyal sorumluluk faaliyetleri kurumlara fazla maliyet olsa da uzun vadede kurumsal imaj ve itibara yapılan en önemli yatırımdır. Sosyal sorumluluk anlayışına sahip kurumların hedef kitlesi ve paydaşları memnun olmakta, rakipler karşısında avantajlı konumda olmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk da önemli olan kurumların maddi anlamda kâr amacı gütmeden toplumdaki kişi ve kurumlara karşı sorumluluklarını yerine getirmesi, toplumun refahına uygun toplumsal konularda hareket etmesidir (Filizöz & Fişne, 2011, s. 540).

Her kurum hareket ederken etik değerleri göz önünde bulundurmalı, gelecekte daha iyi bir toplum yaratmak için gönüllü faaliyetlerde bulunmalı, paydaş, hissedarlar iyi ilişkiler kurmalıdır (Çekmecelioğlu & Dinçel, 2014, s. 83). Bunların yanı sıra kurumlar toplumsal sorunları dikkate almalı, doğayı kirletmeyen ürünler geliştirmeli, eşit çalışma koşulları yaratarak kadınlara ve azınlıklara uygulanan negatif ayrımcılık karşısında durmalı, genel olarak toplumsal sosyal kaygıları gidermeye çalışmalıdır (Fombrun & Shanley, 1990, s. 239). Böylelikle kurumun iyi niyetle topluma katkı sağlayarak iyi niyetle yapmış olduğu her iş kurum hakkında olumlu bir algı yaratacaktır. Kurum hakkında yaratılan olumlu yargı pazardaki yerini, marka değerini, kalite ve verimlilik artışını, kurumun ürün ve hizmetlerine talep artışını ve en önemlisi de kurumsal itibarını yükseltecektir (Akmehmet, 2006, s. 76).

Çalışma Ortamı; itibar sahibi olmayı hedefleyen kurumlar alt yapılarını da iyi planlamak zorundadır. Altyapı olarak kastedilen çalışan ve müşterilerin gördükleri fiziksel alanlardır. Planı iyi yapılmış olan bir çalışma ortamı, alt yapı kurum için artı değer kazandırmaktadır. Çalışan bağlılığı, iç ve dış hedef kitleye hitaben rahat, düzenli, eksiksiz olan çalışma ortamı hem sadakat hem de itibar sağlamaktadır. Bununla birlikte teknolojik alt yapıda zaman kazanımı açısından önemlidir. Böylelikle iletişim engeli ortadan kalkarak itibarda iletişim sürdürülebilir olacaktır (Kostak, 2011, s. 1).

Sonuç olarak günümüz koşulları değerlendirildiğinde diğer kurumlara kıyasla pazarda rekabet üstünlüğü sağlamanın bir kolu da kurumlardaki çalışanların, müşterilerin memnuniyetidir. Kurumlar aynı ürün satışı ve aynı hizmeti sunabilir. Ancak kurumların bir diğerinden farkı insan kaynağıdır. Bu doğrultu da çalışan en önemli sermayedir. Kurumlar itibar kazanmak için çalışan memnuniyeti, ortamı, müşteri memnuniyetine de önem vermelidir (Argüden, 2003, s. 10-11). Kurum açısından temiz ve düzenli ortamın sağlanması, iyi ısıtma ve aydınlatma, kararınca kullanılmak üzere araç ve gereç temin edilmesi, sesli, müzikli çalışma alanı olması, dinlenme vakitleri, gibi moral arttırıcı unsurlar olması gerekenlerdir. Çalışan açısından bakıldığında ise güvenilir, temiz, modern kısacası fiziki ortamının iyi olduğu çalışma ortamı aynı zamanda onure edilen, saygı duyulan bir ortam olmasıdır (Karatepe, 2008, s. 90).

Yönetim ve Çalışan Kalitesi; Kurumların kalifiye çalışanlara ve kaliteli yönetime sahip olması kurumu rakiplere kıyaslı güçlü kılar. Özellikle yönetim nezdinde stratejik kararlar alınıp uygulamaya geçişi hususunda kalifiye bir iş gücüne sahip olmak çok önemlidir. Kalifiye iş gücüne sahip olan kurumlar başarılı mezun veya çalışanlar tarafından tercih edilir. Çünkü bu tarz kurumlar itibarı yüksek, kaliteli istiham ve kaliteli çalışan bulunduran kurumlardır.

Yönetici açısından bakılırsa kurumların iyi bir itibara sahip olması için gerçekleştirmesi gereken birtakım faaliyetler vardır. Bu faaliyetler (Gümüş & Öksüz, 2009, s. 2131);

Sorumluluk bilinci kapsamında girişken ve yaratıcılık özelliklerine sahip kişilerin kuruma kazandırılması, kalitenin geliştirilmesi, yeni araştırmalara yatırım sağlanması, sosyal sorumluluk programlarına dahil olunması.

Proaktif olma ve değişimi yönetme kapsamında sektörel ve Pazar alanlarında çalışanların ve aktivitelerinin düzenlenmesi, yönetim kademesinin proaktif olarak değişimi yönetebilmesi.

İletişime önem verilmesi kapsamında kurum içi ve dışında iletişimin geliştirilmesi maksadıyla faaliyetler uygulanması, çalışmaların geliştirilmesi ve ortamın sağlanması. Etkin insan iletişiminin kurulması, ekip çalışmasına önem verilmesi.

Erişim ortamı oluşturulması kapsamında; hedef kitle, tüketiciler tarafından üretilen düşüncelere ulaşılması, ürün, hizmet ve piyasa durumu hakkında bilgilere erişilmesi, pazar ve diğer alanlardaki bilgilere herkes tarafından ulaşılıp gerekli ortamın sağlanması, kurum içi ve dışı fark etmeksizin yönetimden alt kademeye kadar bilgi alışverişinin sağlanmasıdır.

Farklılık; Kurumsal açıdan farklılık toplum bakımından görev ve fonksiyonları birbirinden çeşitli olan kurumsal alanları ifade eder. Farklı olan kurumlar rakiplerine kıyasla ayırt edilebilir. Kurumların sunduğu ürün ve hizmetlerin diğerlerine kıyasla farklı olması piyasada hem müşteri hem rakipler açısından kolayca fark edilip kurumsal itibarın yükselmesi ve tercih edilerek kazancın artması sağlar (Zyman & Brott, 2004, s. 24).

Güvenilirlik; İtibarın ana unsuru güvenilir olmaktır. Güven sağlamış kurumlar her zaman güçlü ve başarılı ilerlemektedir. Ancak güven denilen unsur uzun zaman içerisinde inşa edilse de kısa sürede yitilebilen, yanılgı ve adatılma riskini içeren kırılgan bir yapıya sahiptir (Karatepe, 2008, s. 77-97). Kurumlar tarafından yapılan açıklamanın güvenlik boyutu, kurum çalışanları ve yönetimin kamuoyuna sunulan ürün ve hizmetleri, kurumun kendine ait alanlarına ilişkin duyulan güven kapsamındadır. Kurumların güven sağlayabilmesi için bazı aksiyonlara önem vermesi gerekir. Bunlara bakılacak olursa (Sakman, 2003, s. 127-128);

Güven kazanılması için aksiyon alınması; Güvene ilişkin aksiyon alabilmek için beş kriter vardır. Bunlar; şeffaf olunması, yapılan eleştirileri önemseyerek dikkate alınması, net ve kesin belirlenmiş prensipler olunması, prensiplere bağlı kalınması, başarılı bir iletişim kurulmasıdır.

Değişen beklentilerin karşılanması; müşteri beklentileri kurumların çok daha fazla sorumluluk alarak hareket etmesidir. Başarılı kurumların arkasındaki başarı, değişen beklentilere, ani oluşan koşullara veya oluşan fırsatlara cevap verebilmesi yatar. Değişen beklentileri kurumlar karşılayabildiği sürece güven unsuru sağlanmakta ve hedef kitle tarafından tercih edilebilir olmaktadır.

Sosyal ve Çevre sorumluluğunun olması; Müşteriler, paydaşlar, toplum kuruma yatırım yaparken, tercih ederken, kurumun ürün ve hizmetlerini satın alırken veya çalışan olarak kurumla çalışmayı planlarken, şirketin sosyal ve çevreci sorumlulukları hakkındaki bilgilere önem vermektedirler. Toplumsal faaliyetlere katılım kuruma karşı duyulan güveni arttırmaktadır.

Artan taleplerin karşılanması; kurumlar ortaya çıkan fırsatları rekabet ortamı içerisinde değerlendirme öngörüsüne sahiptir. Kurumlar müşterilerin, yatırımcıların, çalışanların, halkın güvenini korumalıdır. Çelişen beklenti ve talepleri karşılayarak güvensizlik ortamını yok etmektedir.

Yüksek iddiaların karşılanması; kurumların iddiaları ekonomik, çevresel ve sosyal olarak ayrılır. Kurumlar iş dünyası kapsamında ekonomik gelişmelere yatırımlarını gerçekleştirirken, istihdam sağlar. Aynı zamanda vergi ödeyerek, karlarını paylaşarak katkıda bulunur. Çevresel ve toplumsal sorunlara destek vererek güven duygusunu aşılar

2.4 Kurumsal Sürdürülebilirlik

18. yüzyılda İngiltere'de sanayi devrimi insan hayatına girmiştir. Bununla birlikte tarım toplumundan sanayi toplumuna geçilmiş, endüstrileşme yani makine üretimi başlamıştır. Fabrikalarda toplu çalışma sistemi devreye girmiş, zamanla insanların talepleri yön değiştirmiştir. İstek ve ihtiyaçların farklılaşmasıyla birlikte dünyada nüfus artışı, bitmek bilmeyen tüketim döngüsü oluşmuştur. Tüketimin artması sahip olunan kaynakların zarar görmesine neden olmuştur. Oluşan zararın farkına varılması, sınırlı olan kaynakların tükenme tehlikesi karşısında uluslararası alanlarda görüşme ve toplantılar yapılmasına sebep olmuştur. 1970'li yıllara gelindiğinde ozon tabakasındaki incelme, iklimsel değişiklikler, çölleşmenin olması, toprak aşınması, su kaynaklarının kirlenmesi, biyolojik türlerde azalma, çevresel, toplumsal, ekonomik problemler

dünyada büyük ses getirmiş, tartışmaların başlamasına sebep olmuştur. Bunun neticesinde sürdürülebilirlik kavramı önem kazanmıştır (Onay, 2015, s. 105).

Oldukça eskilere dayanan sürdürülebilirlik kavramının ön plana çıkması 18. yüzyıl olarak 1713'lü yıllara dayanan çevrecilik alanında tarımsal, ormancılık ve balıkçılık ve benzeri çalışma alanlarında yenilebilir kaynakların kullanımı olarak karşımıza çıkmaktadır. Sürdürebilir ormancılık kapsamında mevcut ağaçların kesilebilmesi için yeni ağaçların büyüdükten belli bir süre sonra kesilmesi gerektiği belirtilmiştir. İlk örnek olarak 18. Yüzyıl da Almanya Saksonya'da ormancılık alanında ortaya çıkan sürdürülebilirlik kavramı yeni çıkan ağaçların büyüdükten sonra kesilmesi olarak bütün ormanlarda geçerli olmuş ve yasal uygulaması zorunluluk haline getirilmiştir. Takip edilen iki yüzyılda sürdürülebilirlik kavramı zamanla gelişmiş ve kapsam olarak genişletilmiştir. 20. Yüzyıl başlarına gelindiğinde de balıkçılığın korunması gündeme gelmiştir. Ek olarak tarımsal alan da bireysel sisteme geçilmesiyle birlikte tarımsal ürün ve miktarlarında verimlilik adına harekete geçilmiştir. 18 ila 20. Yüzyılları arasında sürdürülebilirlik kavramı benzerlik göstermiş ve üzerine farklı bir yaklaşım maalesef geliştirilememiştir. Bu kapsamda tarım, ormancılık, balıkçılıkla sınırlandırılmıştır (Bozlağan, 2005, s. 1013-1014).

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra tüm Avrupa'da etkisini gösteren kötü felaketlerin bir daha tekrarlanmaması adına toplumlar bir araya gelerek farklı ortak çalışma grupları oluşturmuşlardır. 1945 yılına gelindiğinde aynı yıl hem BM hem de UNESCO kurulmuş, ardından Birleşmiş Milletler Ekonomik ve Sosyal Konsey'in kuruluşu takip etmiştir. İlgili kurumların almış olduğu kararlar ve yayınlamış olduğu raporlar ile sosyal, kültürel, ekonomik, eğitsel ve çevresel alanlarda insanlık için ortak çalışma programları geliştirilmiştir. 1970 yılına kadar Birleşmiş Milletlere üye olan ülkeler dahilinde savaş sonrası ülkelerin ekonomik anlamda kalkınması üzerine çalışmalar yoğunlaşılmıştır. Bu nokta da sürdürülebilirlik kavramı ekonomik kalkınma çerçevesinde bireylerin yaşam düzeylerinin yükseltilmesi iken 1970'li yılların başında çevrecilik konusu dahil olmuştur. 1970 yılı kaynakların önem kazanması, çevre (hava, gürültü) kirliliği ve sorunları, tarım, balıkçılık, ormancılık ve sanayi alanında sürdürülebilirlik olarak ana gündemi oluşturmuştur (Kılıç, 2006, s. 81-101). Netice

itibariyle üretim ve tüketimin hızla artması sonucu hem ekolojik hem de ekonomik sebeplerle sürdürülebilirlik kavramı ortaya çıkmıştır.

1972 yılında Roma kulübü tarafından ekonomik büyümenin sırları olarak bir rapor yayınlanmıştır. Rapora göre çoğalan nüfus ve artan tüketim karşısında sayılı denecek kadar sınırlı olan doğal kaynakların mevcut kalkınma ideolojisini karşılayıp karşılamayacağı sorgulanmaktadır. Çünkü nüfus artışı giderek hızlanmakta ve çevre bu artışı karşılamayacak kadar yetersizdir. Çevrenin korunması ve geliştirilmesi gerekmektedir. Toplum olarak gelişme hızı yavaşlatılmalı veya durdurulmalıdır. 1972 yılına gelindiğinde İsviçre'nin Stockholm şehrinde Birleşmiş Milletler İnsan Çevresi Konferansı düzenlenmiş ve büyümenin sırları raporunda kalkınma sorununa değinilmiştir. Sonrasında Birleşmiş Milletler Çevre Programı kurulmuştur. Bu tarihten itibaren UNEP (United Nations Enviroment Program) altında çevresel sürdürülebilirlik çalışmaları ele alınmaya başlanmıştır. İlk resmi olarak 1992 yılında Rio şehrinde Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansında 178 ülkenin kabulü ile sürdürülebilirlik konusu resmiyet kazanmıştır. İkinci adım olarak Birleşmiş Milletler tarafından Sürdürebilir Kalkınma Komisyonu kurulmuştur (Agenda 21, 1992, s. 1).

1980 yılından sonra sürdürülebilirlik daha kapsamlı şekilde değerlendirilmeye başlamıştır. Sürdürülebilirlik; toplum açısından sosyal, kültürel, bilimsel, doğal ve insan kaynaklarının hepsinin kullanılmasını olanak tanıyan temelinde saygı duyulan sosyal bir bakış oluşturan katılımcı süreç" olarak tanımlanmıştır (Gladwın , Kennelly, & Krause, 1995, s. 877). Başka bir tanıma göre sürdürülebilirlik; kaynakların verimli kullanımı sağlamak sürekliliğini devam ettirmektir (Hawkıns, 2006, s. 3). Netice itibariyle sürdürülebilirlik toplumsal olarak doğal kaynakların sınırlı olmadığı konusunda bilinçlendirilmesi, çevre ve kaynaklara verilen önemin arttırılması, var olan kaynakların sürdürülebilmesi, gelecek nesillere aktarılması konusunda önemlidir. Tüm bu sebepler yüzünden kaynakların tüketimi endişesiyle hem işletmeler hem de toplumlar sürdürülebilirlik kavramını ön plana çıkartmaktadır. Çünkü 21. Yüzyılın en önemli kavramlarından olan sürdürülebilirlik toplumsal açıdan, çevresel açıdan, işletmeler açısından karlılık getirecek bir konudur. Özellikle işletmeler açısından gelecek ihtiyaçların karşılanması bakımından kabiliyetlerinden ödün vermeyen kısa vadeli

finansal ihtiyaçlara cevap verebilen kavram sürdürülebilirliktir (Gönen & Solak, 2016, s. 397).

Sürdürülebilirlik kavramı pek çok alanın içinde yer almakta ve toplumda herkesi, her alanı ilgilendirmektedir. Sürdürülebilirliğin tabanı çevresel olarak insanlar üzerinde tehdit oluşturan davranışların yok edilmesi ve ilgili davranışların çevreye uyumlu hale getirilmesine dayanır. Bütün herkesin ortak geleceği için uyulması gereken kuralları gösterir. Burada sadece çevreye, doğaya zarar vermesinin engellenmesi değil; bununla birlikte gelecek kuşakların ihtiyaçlarının karşılanması adına mevcut kaynakların nasıl etik bir anlayışla korunacağı ile ilgilidir (Kılıç, 2006, s. 95).

Sürdürülebilirlik; var olan ve gelecek jenerasyonlar için sosyal, çevresel, ekonomik olarak güvenilir, sağlıklı, kaliteli bir hayatı garantileme arayışı içinde olmaktır. Gelecek yeni jenerasyonlar açısından bakıldığından insanlığın gelişimini doğa ile uyumlu bir noktaya getirebilmek amacıyla nelerin yapılması gerektiğine ve toplumların varlıklarını nasıl devam ettireceğine odaklanmak önemlidir. Çünkü sürdürülebilirlik kaynakların tüketilmesi, atıkların oluşumu, çevre kirliliği, atıkların meydana gelmesi ve ortadan kaldırılması, artan nüfus, çevresel, toplumsal ve sosyal adalet gibi konuları içermektedir (Stead & Stead, 2000, s. 317). Sonuç olarak sürdürülebilirlik hem gelecek nesillerin hem şimdiki toplumların varlıklarını devam ettirebilmesi, mevcut durumlarını daha az tahribatla atlatması, karlılığa dönüştürmesi kısacası kaynakların yok olmaması için sosyal, ekonomik, toplumsal, çevresel açılardan önem vermesi ve süreklilik sağlama da önemlidir. Sürdürülebilirlik mevcut durumda var olan kaynakların gelecek içinde benzer şekilde yararlanılmasını sağlar. Kaynakların devam ettirilmesi üzerine kurulmuş olan bir kavramdır.

Buradan hareketle sürdürülebilir kalkınma kavramına bakılırsa; İnsan ihtiyaçlarının karşılanması ile doğal kaynakların korunması arasında denge kurulmasını ifade eden sürdürülebilir kalkınma kısa, orta ve uzun vade olarak ihtiyaçların karşılanmasında aktif rol oynar. Sürdürülebilir kalkınma gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılarken öte yandan doğal kaynakların ihtiyaçtan fazla kullanılmasını önler. Sürdürülebilir kalkınma hayat kalitesini arttırarak ekonomik ve çevresel gelişime katkı sağlar.

Sürdürülebilir kalkınma, kalkınmanın sürekli hale gelmesi konusunda odaklanır. Uzun vade de doğal ve çevresel kaynakları koruyan, kaynakların gelecek neslin gereksinimleri için boşa harcamayan, topluma ve doğayı tahribata uğratmadan kullanılmasını sağlayan tek kalkınma modelidir (Gürlük, 2001, s. 10).

Dünya da pek çok ülke üretim ve kar odaklı çalıştığından çevreyi, doğayı tehdit eden unsurları fark edememiş ve bu unsurlar küresel boyutlara ulaşmıştır. Sürdürülebilir kalkınma çevresel değerlerinin ve doğal kaynakların tutumlu davranarak akılcı yöntemlerle, bugünkü ve gelecek nesillerin hak ve yararlarını da göz önünde bulundurarak ekonomik gelişmenin sağlanmasını amaçlayan çevreci dünya görüşüdür (Engin & Akgöz, 2013, s. 86-90).

Nüfusun artması, dünyanın gelişmesi, teknolojik gelişme ve doğa olaylarının yaşanmasıyla birlikte tahribata uğrayan çevre, doğal kaynakların tüketimi, geri dönüşümsüz bir çevre yaratılmasına sebep olmuştur. Hükümetler ve kurumlar açısından gelecek kaygısı oluşmuş ve sürdürülebilir kalkınma kavramının önemi her geçen gün artmıştır. 1987 yılına bakıldığında Brundtland komisyonu Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu olarak bir rapor yayınlamıştır. Ortak geleceğimiz adlı raporda küresel anlamda gelecekten bahsederken Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (Word Commission On Enviroment and Development) ‘un yapmış olduğu Sürdürülebilir Kalkınma tanımı ise; “Bugünün insan ihtiyaçlarının gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneklerini feda etmeden karşılanabilmesi” dir (Yavuz, 2010, s. 65).

Sürdürülebilir kalkınma ekonomik, çevresel ve toplumsal olarak değerlendirilebilir. Özellikle toplumsal açıdan refah düzeyi, gelir dağılımı, yoksulluk, eğitim, barınma, sağlık, beslenme gibi temel yaşam ihtiyaçlarının bugün ve gelecekte nesiller arası eşitliği ifade eder. Doğal kaynakların zamanla yitirilmesinin yanı sıra ortak gelecek kaygısıyla çevreyi tahribata uğratmayan politikalarında ekonomik büyümeye yarar sağlayacağı Brundtland raporunda net şekilde ifade edilmiştir (Özçağ & Hotunluoğlu, 2015, s. 307-308).

Sürdürülebilir kalkınma kalkınmayı ve doğal kaynaklar dengesini göz önünde bulunduran, şimdi ve gelecek nesillerin refahını önemseyen özellikler taşımaktadır.

Sürdürülebilirlik de önemli olan ekonomik ve çevresel amaçlarda oluşan belirsizliklerin ortadan kalkmasıdır. Kalkınma sadece ürün ve hizmet üretimi rakamları içermemekte aynı zamanda eşitlik, hak, sağlık, özgürlük, gelir dağılımını da kapsamaktadır. Bu sebeple eşitlikçi sosyal amaç olarak varlığını göstermektedir (Altuntaş & Türker , 2012, s. 42).

Sonuç olarak sürdürülebilir kalkınma kurumların uzun vadeli dengeli karar alması için ekonomik, çevresel ve sosyal boyuttaki alanlarla ilgilenir. Hem ekonomik olarak refah seviyesini arttırma hem de çevrede yaşayan tüm toplumların yaşam standartlarını yükseltmede etkilidir. Doğal sermaye olarak bakıldığında şimdiki ve gelecek nesli düşünerek özenli davranıp ne kadar bilinçli ve özverili, israf etmeden tüketilirse ekonomi ve toplum bilinci o kadar gelişir. Bu sebeple ana hedef olarak ekonomik kazanç, çevresel korunma, sosyal algıda insan ihtiyaçlarının tasarruflu olarak sürekli karşılanabilmesini sağlar.

Sürdürülebilir kalkınma toplumun sosyal, ekonomik, çevresel yarar sağlaması açısından uyum içerisinde olmasını hedefler. Bu sebeple sürdürülebilir kalkınma sosyal, ekonomik ve çevresel olmak üzere üç boyutlu bir kavramdır. Bahsedilen boyutlar birbirinden bağımsız olmamakla birlikte birbirini kapsamakta bazen birbirinden etkilenmekte ve bazen de ortaklaşa etkileşim içinde olmaktadır. Üç boyutu değerlendirdiğimizde sürdürülebilir kalkınmanın gerçekleşmesi boyutların birbiri ile bağlantısı ve etkileşiminin dengeli olmasına bağlıdır. Dolayısıyla üç boyutu birbirinden bağımsız düşünmemiz olanaksızdır.

İş hayatı açısından bakılınca sosyal, ekonomik, çevresel anlamda sürdürülebilirlik çalışma hayatını ve üst düzey yöneticilerin gündemini epey meşgul etmektedir. Müşteri beklentilerinin ve her anlamda Pazar dinamiklerinin yönlendirilmesinde ve işletmelerin bu alana yatırım yapmasına, bu alanda hızlanmasına neden olan sürdürülebilirlik kavramı günden güne varlığını hissettirmekte ve çalışmasına büyük önem verilmektedir. İşletmenin menfaatlerinin toplumsal menfaatler ile çatışmadığı, ekonomik anlamda kar odaklı bakış açısının yanında çevresel ve sosyal konularında önem taşıdığı yenidünya düzeninde sürdürülebilirlik işletme strateji ve faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçasıdır. Bu sebeple uzun vadede sürdürülebilirliğin gerçekleşmesi için eş zamanlı olarak ekonomik,

çevresel ve sosyal olarak ilgili boyutlara odaklanması gerekir. Ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlara bakılacak olursa (Besler, ve diğerleri, 2009, s. 10);.

Ekonomik Sürdürülebilirlik; Toplumun sınırsız ihtiyaçlarını, kaynakların yetersizliğini gözeterek devletlerin, şirketlerin sermayelerini ve yetersiz olan kaynakların şimdiden tüketilip azaltmadan, gelecek kuşaklara aynı şart ve koşullarda aktarılmasını sağlayan bir sistemdir. Şirketlerin ekonomik sürdürülebilirlik kapsamında yarar sağlayabilmesi için sermayelerini iyi yönetebilmesi, sektörel bazda faaliyette bulunulan pazar paylarını iyi koruması, rakiplerine kıyasla rekabet güçlerini üst seviye sürdürmesi, fayda ve maliyet analizini iyi yapabilmesi kısacası yapılan yatırımlar kapsamında sermayelerini iyi koruması ve sürekli geliştirmesi gerekir. Çünkü şirketlerin sürekliliğini sağlaması faaliyetlerine devam etmesi ve eş zamanlı olarak ekonomik performanslarını, başarısını gerektiren bir süreçtir. Bu sebeple ekonomik yol haritası çizilmesi ve paydaş beklentilerine cevap veren bir süreç olmalıdır (Sarıkaya, Erdoğan, & Kara, 2010, s. 44).

Ekonomik sürdürülebilirlik; karlılık, şirket giderleri, gelirleri, şirketin mali durumu, diğer sermaye durumları, diğer sermayeler beşerî, üretim ve doğal sermaye olarak ne şekilde yönetildiği ve yatırımların nasıl olacağı konusunu kapsamaktadır (Eş, 2008, s. 23). Ayrıca ekonomik sürdürülebilirliğin en önemli göstergeleri; çalışanların maaşları, kamu kurumlarına ödenen vergiler, tedarikçiler kapsamında kararınca uygulanılan fiyatlar, finansman sağlayanlara ödenen faizler, paydaşlara ödenen paylar olarak sıralanmaktadır (Sarıkaya, Erdoğan, & Kara, 2010, s. 44-45).

Ekonomik sürdürülebilirlik, "Doğal kaynak stoklarını, üretim ve tüketim faaliyetlerinin çevresel sonuçlarını hesaba katmaktır" (Bayraktutan & Uçak, 2011, s. 19). Ekonomik sürdürülebilirlik sağlam, iyi bir finansal yapıya sahip olarak işletmenin kar elde etmesine olanak tanır. Bu anlamda sürdürülebilirlik finansal, mali yapıyı, rekabetçiliği, iş ve Pazar olanağını ortaya çıkaran, uzun vadeli kar sağlayan, katma değer üreten önemli bir araçtır. Sonuç olarak ekonomik sürdürülebilirlik işletmelerin kar sağlamasıyla devam eden bir süreçtir. Kar sağlama unsurlarına bakılacak olursa (Jamali, 2006, s. 811-821);

- Kaynakların etkin, verimli şekilde yönetilmesi, neticesinde işletme masraflarının azaltılması,
- İş uygulama maliyetlerinin azaltılması,
- Özenli iş strateji ile yeni işler için Pazar olanağı yaratılması,
- Çalışanın motivasyonunun sağlanması ve iş verimliliğinin arttırılması,
- Yeni yatırımcıların işletmeye kazandırılması,
- Yatırım anlamında sosyal sorumluluk projeleri için fırsat yaratılması,

Bir başka açıdan ise ekonomik sürdürülebilirliği değerlendirirken bakılan unsurlar (Nemli, 2004, s. 81);

- İşletmelerin finansal performansları
- İşletmeler tarafından insan sermayesinin nasıl yönetildiği,
- Ülke ve dünya ekonomisindeki etkiler,
- Çevresel ve sosyal etkilerin nasıl yönetildiği,

Yukarıda bahsedilen unsurlar şirketlerin kar sağlamada ve ekonomik sürdürülebilirliği sağlamada en önemli işlevlerindendir. Ekonomik sürdürülebilirlik sadece maddi anlamda değil manevi anlamda da kıymetler taşımaktadır. Bu da şirketin sağladığı ve kazandığı ürün, hizmet gibi maddi değerlerin yanı sıra itibar, saygınlık, iletişim ve benzeri manevi bileşenlerdir. Bu sebeple maddi ve manevi değerlerin devam ettirilebilir şekilde işlevsel olması hem kazanç hem müşteri hislerinde başarı sağlayacaktır.

Sonuç olarak dünyada her kaynak sınırlıdır. Dolayısıyla var olan kaynak sınırsız olmadığından kaynağın toplum yaşam kalitesini nasıl arttırılabileceğinin, adaletli şekilde herkese nasıl dağıtılabileceğinin, kaynakların devamlılığının zarar vermeden nasıl devam ettirilebileceğinin hatta çoğaltılabileceğinin bilinmesi gerekir. Tüm bu bilinmesi gerekenler sürdürülebilirlik kavramı açısından çok önemlidir. Ekonomik açıdan ise toplumun başlıca ihtiyaçlarına cevap verilebilmesi, eş zamanlı olarak eşitsizliğin ortadan kaldırılması, yararlı ürün ve hizmetlerin üretilmesi ekonomik sürdürülebilirliği sağlamaktadır.

Sosyal Sürdürülebilirlik; Sosyal sürdürülebilirlik insan kalkınması üzerine yoğunlaşmaktadır. Birleşmiş Milletler insan kalkınma kısmına göre insanların başlıca ihtiyaçları ve eşitlik kapsamında sosyal sürdürülebilirlik gıda ve barınmanın sürekli

temini, güvenlik, eşitlik, eğitim, sağlık, istihdam, özgürlük gibi kültürel ve sosyal yükümlülüklerle karşımıza çıkmaktadır (Harrıs, 2000, s. 15). Sosyal sürdürülebilirlik işletmeyi, işletme çalışanlarını, paydaşları, halkı, toplumu, hedef kitle müşterileri, tedarikçileri kapsamaktadır.

Sürdürülebilirliğin sosyal boyutu, doğal kaynakların eşit çerçevede ve sosyal adalet kapsamında kullanılmasını sağlama ve kurumun faaliyet gösterdiği sosyal sistemler üzerindeki etkisine odaklanmaktır. Sosyal sürdürülebilirliğe konu olan meseleler; toplumsal konular, kamu sağlığı, kamusal münazaralar, beceri, yetenek ve eğitim, işyeri ve iş güvenliği, çalışma şartları, insan ve işçi hakları, sosyal adalet, fırsat eşitliğidir (Jamali, 2006, s. 812). Bu noktada Sosyal sürdürülebilirlik kurumların topluma değer katmalarını ve ortaya çıkan değerleri sosyal paydaşlarla paylaşmalarını gerektirir.

Sosyal sürdürülebilirlik insanlık açısından sosyal hakları savunan, şimdiki uygulamalarla ilerideki nesillerin sosyal haklarını riske düşürmeyen vasıflı gelişmeyi savunan bir sistemdir. Burada devlet ve işletme sahipleri sosyal hakları koruyup geliştirmektedir. Aynı zamanda beşerî ve sosyal sermaye gelişimi üzerinde durmaktadır. Beşerî sermaye olarak, çalışan ve hissedarların motivasyonu, çalışan sadakati, yeteneklerine yoğunlaşmaktadır. Sosyal sermaye olarak, toplumsal eğitim sisteminin geliştirilmesi, iyileştirilmesi, girişimciliğe destek sağlanması, sağlık ve benzeri kamu hizmetleri üzerine yoğun çalışmalarda bulunmaktadır. Bunun sonucunda işletmeler hem beşerî hem sosyal sermaye katkı sağladığı zaman sosyal sürdürülebilirlik başarılı olabilmektedir. "Sosyal sürdürülebilirlik işletme çalışanlarının çalışma ve yaşam şartlarının iyileştirilmesi, müşterilerinin, yerel toplumuna ve hatta gelecek nesillerin hayat kalitesinin göz önünde bulundurulmasını ifade etmektedir" (Gençoğlu & Aytaç, 2016, s. 52) ; (Demren, 2017, s. 59).

Sosyal sürdürülebilirlik, toplumsal kalkınma ve ekonomik büyüme sağlamak için toplumlar arasında biçimlenme ve etkileşim biçimlerini belirten bir boyuttur. Toplumda yaşanan sosyal dışlanma, cinsiyet ayrımı, sağlık hizmetlerine erişim, eğitim, temiz su ve toplum sağlığının korunması gelir dengesizliğinden kaynaklanan olumsuzlukları ortadan kaldıran toplumun güçlenmesi, gelişmesi için gerekli kalkınma politikaları uygulayan bir boyuttur. Sonuç olarak sosyal sürdürülebilirlik işletme tarafından çalışanlarının beşerî sermayelerini arttıran ve geliştiren; paydaşların ise sosyal sermayelerini geliştiren

organizasyonlarla bulunulan her ortama katma değer katan önemli bir unsurdur (Dyllıck & Hockers, 2002, s. 134).

Çevresel Sürdürülebilirlik; "Çevresel sürdürülebilirlik kurumlar açısından bütünsel bir bakış açısı gerektirir. Her şirket çevreye az ya da çok negatif etki yapar ve şirketlerin tüketilen doğa kaynaklarını yerine koymak için politikalar geliştirmeleri gereklidir. Bu doğrultuda en önemli konu şirketlerin çevreyi kirletecek faaliyetlere girmemeyi görev edinmeleri, bu konuda bilinçlenmelerini, paydaşlarını bilinçlendirmeleri, buna aykırı davranan iş ortakları, alt yüklenici, tedarikçi gibi paydaşlarla çalışmamalarını ve onların da duyarlı davranmalarını sağlamaktır" (Saydam, 2014, s. 72).

Çevresel sürdürülebilirlik işletmenin çevreyi tahribata uğratmadan veya minimum düzeyde az zarar vererek faaliyette bulunması, gelecek nesiller için doğal kaynakların korunması, geliştirilmesini sağlamaktır (Gençoğlu & Aytaç, 2016, s. 52). Doğal kaynakların, çevrenin korunması ve kaynakların verimliliğinin, üretkenliğinin arttırılması çevre kirliliğini önlemekle birlikte kaynakların tüketiminin azaltılmasına, ham madde kaynaklarının korunmasına, oluşan atıkların farklı zararlar vermesini önlenmesine, insanların refah düzeyini arttırıp geliştirmesine katkı sağlamaktadır. Böylece hem çevre hem işletme açısından kaynak tüketiminin azaltılması ekonomik katkı da yaratacaktır.

Sonuç olarak çevresel sürdürülebilirlik, çevresel atıklar değerlendirilsin ya da değerlendirilmesi mümkün olmasın, her doğal kaynağın sürekliliğini sağlamak ve yaşam kalitesini arttıracak biçimde kullanımını hedeflemek sürdürülebilirliği önemli kılar. Bu anlamda sürdürülebilirlik insanların çevreye karşı olan olumsuz tutumlarının azaltılması ve doğa ile birlikte ekosistemlerin korunmasını gerekliliğini ortaya çıkarır. Ekosistem açısından bakılınca kendilerini yenilemeleri sınırlı kapasitededir. Bu sebeple doğal kaynakların kullanımında toprak, hava, su gibi kaynakların dikkatli ve sorumluluk bilinciyle kullanılması gerekir. Küreselleşme ve nüfus artışıyla birlikte tüketim artışı, çevre kirliliği, doğal kaynakların hızlı tahribatı söz konusudur (Nemli, 2004, s. 27). Tüm bu etkenler sürdürülebilirliği de tehdit etmektedir. Çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması için ekolojik dengelerin, doğal kaynakların korunması gerekir. Gelecek kuşaklarında bizlerle eşit kaynaklara sahip olabilmesi için yenilebilen kaynakların

kullanımı düşürülmeli, yenilemeyen kaynakların yerine benzer işlevi sağlayacak yenilebilen kaynakların tercih edilmesi gerekir (Eş, 2008, s. 18).

2.4.1 Kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal itibarın sürdürülmesi

Küreselleşme ve teknolojinin gelişmesiyle birlikte kurumların davranışları daha net ve fark edilir duruma gelmiştir. Kurumların sorumluluk anlayışı değişik kapsamda oluşmaya başlamıştır. Sosyal, çevresel ve ekonomik olarak ortaya çıkan problemler kapsamında etkin ve verimli olarak çalışmalarını ve yönetimlerini gerektirmiştir. Çünkü kurumlar artık sadece ekonomik katkı sağlayan ürün ve hizmet anlayışı ile devam edemeyeceklerini anlamış ve sürdürülebilirlik kavramına yoğunlaşmışlardır (Hahn & Scheermesser, 2006, s. 2). Sonucunda sürdürülebilirlik kavramı kurumların varlığını devam ettirebilme yeteneği olarak varlığını önemli hale getirmiştir. Hem kurumların büyüme ve karlılığını hem de kurumların çevresel koruma, sosyal adalet, ekonomik kalkınma ve eşitlik konularında sosyal hedefleri yerine getirme de önemli hal almıştır.

Kurumsal sürdürülebilirliğin farklı tanımları bulunmaktadır. İlgili tanımlara bakılacak olursa; "Bir ülke içerisinde yer alan ve ekonomik bir amaca sahip kurumların, geleneksel büyüme kuramlarına bir alternatif olarak geliştirilen maddi, manevi her türlü riski minimize etmeyi sağlayarak kurumları geleceğe daha sağlıklı aktarmayı hedefleyen bir yöntem anlayışıdır" (Kuşat, 2012, s. 229). Kurumların kar sağlaması kadar faaliyetlerini gerçekleştirirken insana topluma değer fayda sağlaması, sosyal ve çevresel dengeyi ekonomik denge ile orantılı tutması, olası sorunlarda sorumlu ve tedbirli davranış göstermesi, hedef kitleye karşı memnuniyet yaratması kalıcılığını arttırmaktadır.

Kurumsal sürdürülebilirlik kurumlara uzun dönemli değer yaratmak ve yarar sağlamak için çevresel, ekonomik ve sosyal kavramların kurum yapılarına uyumlaştırılması ve uygulanmasıdır. Bu kavramların uygulanması kurumsal yönetim ilkeleri ile kurumların karar mekanizmaları ve operasyonları ile birbirine uyumlu olarak sürdürülmeli, çıkan risk, krizlerin iyi yönetilmesi gereklidir (Borsa İstanbul, 2015, s. 2). Karar alma mekanizmalarına kurumsal sürdürülebilirliği dahil eden kurumlar uzun dönemli maliyetlerini düşürmek, kar ve verimliliklerini arttırma çabasındadır. Aynı zamanda yatırımcılar, paydaşların artık kurumların sürdürülebilir yaklaşımı benimseyip

benimsemediklerine bakmaktadır. Bu sebeple yatırımcılar, kurumlar açısından ekonomik yatırımların yanı sıra çevresel, sosyal ve kurumsal yönetimde oluşacak riskleri başarılı sürdürenleri, kamuoyu, paydaş ve müşteri gözünde itibarlı olanları tercih etmekte, yatırım yapmakta ve bu olanakları sağlayan kurumlara sermaye sağlayarak yeteneklerini arttırmaktadır (Borsa İstanbul, 2011, s. 1-5).

Kurumsal sürdürülebilirlik, devletin ve toplumun ortak bir çalışması, iş birliği içerisinde gerçekleşen bir süreçtir. Kurumlar bu amaçla devlet otoritelerine ve topluma hitaben ekonomik, sosyal ve çevre faaliyetlerini iyi yönetmekte ve gerekli çalışmalarını üç işlev üzerinden sürdürmeyi amaç edinmektedir (Özgüç, 2009, s. 3).

Kurumsal sürdürülebilirlik, kurumların ve hissedarların ihtiyaçlarının karşılanması, kurumların gelecekte zorunlu ihtiyaç haline gelecek doğal kaynaklarının korunması ve geliştirilmesine olanak tanıyan uygulamaların benimsemesi kurumun kalıcılığına yön verecektir (Roca & Searcy, 2012, s. 104).

Kurumsal sürdürülebilirlik; kurumların sürdürülebilirliğini devam ettirmesi için ekonomik kazanım amaçlarının yanında sosyal ve çevresel organizasyonlarda faaliyet göstererek bugünkü gereksinimlerini karşılamakla birlikte gelecekte yararlanılabilecek kaynakların geliştirilmesine ve korunmasına imkân tanıyacak faaliyetlerin gerçekleşmesine yardımcı olmaktır. Bir nevi kurumların hayatlarını devam ettirebilmesi varlık karlılığını sürdürme çabasıdır. Burada hem kurum hem toplum için kazanım vardır. Ekonomik, sosyal ve çevresel tüm değerlerin verimli kullanılıp uzun vadede yararlı kullanımı söz konusudur.

Kurumsal Sürdürülebilirlik Unsurları

Kurumsal sürdürülebilirlik kurum açısından doğru stratejiler ile uygulamaya alındığında mevcut kurumun gelişim ve büyümesine, sermaye kazanmasına, marka olarak başarı yakalamasına, daha çok tercih edilebilir olmasına, tüketici, paydaşların sürekliliğine yarar sağlayan en önemli araç halini alır. Bununla birlikte ekonomik kalkınmanın, kazancın yanında sosyal düzen, adalet, eşitlik, çevresel koruma ile ilgili sosyal amaçları kapsayan sürdürülebilir kalkınma ile ilgili tüm gereksinimleri yerine getirir. Kurumsal sürdürülebilirlik; sürdürülebilir gelişme, kurumsal sosyal sorumluluk, paydaşlar teorisi,

kurumsal hesap verebilirlik olarak dört temel unsurdan oluşur. İlgili unsurlara bakılacak olursa;

Sürdürülebilir Gelişme; Kurumsal sürdürülebilirlik kavramının uygulanmasında sürdürülebilir gelişme büyük önem taşımaktadır. Gelişimini sürekli kılan global ekonomik oluşumlar, sermayenin özerk hareket edebilir durumda olması, kaynakların istilaya uğraması, doğal yaşamın yok olma riski ve artan dünya nüfus yoğunluğu sürdürülebilir gelişme kavramının ortaya çıkmasına zemin oluşturmuştur (Paula & Cavalcanti, 2000, s. 109).

Sürdürülebilir gelişme, gelecek nesillerin gereksinimlerini karşılama yeteneğini zarara uğratmadan şimdiki nesillerinde gereksinimlerini karşılayan gelişmedir. Sürdürülebilir gelişme sürekli olarak ekonomik gelişmeye olanak sağlayan, doğal denge ve insan sağlığını koruyan, doğal kaynakları rasyonalist bir şekilde yöneten, gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde fiziki, doğal, sosyal çevre bırakan bir yaklaşımdır. Gelişmenin her aşamasında bu anlamda bakılınca sosyal, ekonomik, çevresel olarak birlikte değerlendirilip uygulanmaktadır. Sürdürülebilir gelişme iki şekilde ele alınmaktadır. İlki ihtiyaçlar, ikincisi çevrenin şimdiki ve gelecekteki isteklerini karşılayabilme gücü, teknolojiden kaynaklanan sınırlamalardır (Saxena, 2002, s. 47).

Sürdürülebilir gelişmenin kurumsal sürdürülebilirlik ile de iki yönlü ilişkisi vardır. İlki şirketlerin önemle üzerinde durdukları ekonomik, çevresel ve sosyal alanlardaki performanslarını tespit etmeye imkân tanır. İkincisi şirketler, devlet otoriteleri ve sivil toplum açısından ekonomik, sosyal ve çevresel unsurların sürdürülebilirliğine yönelik ortak bir sosyal amaç oluşturulmasına katkı sağlar (Wilson, 2003, s. 2). Bununla birlikte şirketlerin var olan paydaşlarının, ortaklarının çıkarlarının yanı sıra toplumsal beklenti ve doğanın korunmasına yönelikte zorunlulukları bulunmaktadır (Kavut, 2010, s. 18). Şirketlerin sürdürülebilir gelişme sağlamak için amaçlarını, pazar bilgisini, finansal işlemlerini, hedef müşteri potansiyelini, teknoloji kullanımını kısacası gelecek konusunda tüm beklentilerini iyi belirlemesi ve bu şekilde ilerlemesi gerekmektedir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk; Günümüzde şirketlerin sorumlulukları sadece ürün ve hizmet kapsamında değerlendirilmektedir. Fakat zamanla şirketlerin içinde bulundukları yaşam ve gösterdikleri faaliyetler sorumlu oldukları topluma karşıda birtakım

sorumluluklarının var olduğu algısına hızla yaygınlık kazandırmıştır. Çağdaş iş dünyasında şirketlerin toplumu ilgilendiren sosyal konulara yönelmesi, toplumun taleplerine karşılık vermesi her şirket için kaçınılmaz hale gelerek ekonomik, politik, sosyal ve doğal boyutta çevresine büyük etken oluşturmuştur. Bu sebeple kurumsal sosyal sorumluluk kavramı iş dünyası için uygulanan her faaliyette ve alınan her kararda gözetilmesi gereken bir konudur. Özellikle kurumsal hesap verebilirliğin ve şeffaf yönetim anlayışının ön plana çıkması için iş dünyasının rekabetçi pazarında başarıyı yakalamak için yerine getirilmesi gereken zorunluluktur (Engin & Akgöz, 2013, s. 90).

Kurumsal sosyal sorumluluk şirketlerin sosyal ve çevresel sorunlarını, kurumsal faaliyetleri ile sosyal paydaşları ile olan diyaloglarıyla gönüllülük esasına dayalı olarak bütünleştirdiği unsurdur. Sosyal sorumluluk kamusal beklentilerinin yanı sıra gönüllülükten daha ileri, insan sermayesine, çevreye, paydaşlara fazlasıyla yatırım yapmaktan geçer (Aktan, ve diğerleri, 2007, s. 12).

Kurumsal Sosyal Sorumluluk "Herhangi bir organizasyonun hem iç hem de dış çevresindeki tüm paydaşlara karşı etik ve sorumlu davranması, bu yönde kararlar alması ve uygulaması" dır (İştar, 2015, s. 98).

Kurumsal sosyal sorumluluk, şirketlerin uzun dönemli başarıyı yakalamaları ve mevcudiyetlerini devam ettirebilmeleri için sürdürülebilirliğin çevresel boyutunu temel almasının yanı sıra finansal değeri olmayan toplumsal faaliyetleri de önemsemektedir. Kısacası kurumsal sürdürülebilirlik bu anlamda şirketlerin doğaya yansıttığı etkilerle birlikte çevresel anlamda şirket üzerindeki etkilere de yoğunlaşmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk da sürdürülebilirlik açısından topluma karşı sorumluluklarını yerine getirme de toplumun ihtiyaç ve taleplerini yerine getirme de önemli rol oynamaktadır (Tuna, 2014, s. 26).

Kurumsal sosyal Sorumluluk, şirket faaliyetlerinin toplumsal açıdan olumsuz etkilerini en üst seviyede azaltıp olumlu etkilerini maksimum seviyede tutmak için sürdürülen yönetim ve stratejiler olarak tanımlanabilir. Bunu da yaparken işletmelerin iç ve dış ortaklarına, çevreye ve topluma karşı sorumlu olduğu davranışları tam anlamıyla yerine getirmesi gerekir (Kuşat, 2012, s. 235).

Kurumsal sosyal sorumluluk, şirketler açısından uygulanan faaliyetlerin şirketlerin hukuksal ve ekonomik şartlarına, iç ve dış çevresine, iş ahlakı çerçevesinde beklentilerine uygun çalışma stratejileri ve politikaları ile yürütürken toplum açısından sosyal sorunların çözümüne ilişkin çalışmaları uzun vadede sürdürebilmek, müşteriler tarafından şirkete karşı olumlu izlenim ve müşteri sadakati yaratmak, işe bağlılığı arttırmak, şirketin marka değeri ve itibarını yükseltmektir.

Sosyal Paydaş Teorisi; Şirketlerin hedeflerine ulaşırken katkı sağlayacak gruplara paydaş denilebilir. Paydaş teorisi; "Bir örgütün başarısı onun müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, topluluklar, finansörler ve bu amacın etkileyeceği diğer gruplarla olan ilişkilerini yönetmesine bağlıdır" (Freeman & Phılıps, 2002, s. 333). Paydaş teorisine göre grup veya kişiler kuruma karşı yasal çıkarları olanlardır. Hem kurum hem de paydaş iki yönlü iletişim ile birbirine fayda sağlamaktadır. Kurum paydaşlarının hepsi aynı beklenti de değildir. Paydaş kapsamında ortaklar ve yatırımcılar ilk etapta yapmış olduğu yatırımların bir getirisini bekler. Yine aynı zamanda kurum çalışanları güvenli bir iş ortamı, iyi bir maaş, iş güvenliği; müşteriler hesaplı bir fiyat ile kaliteli ürün ve hizmet; toplum genel olarak sosyal yatırımlar, düzenleyici otoriteler düzenleme ve uygulamalara tam bir uyum beklemektedir (Menteş, 2009, s. 24-25).

Paydaş teorisi; kurum çalışmalarının doğrudan veya dolaylı olarak etkilenip kurum faaliyetlerinde olumlu ya da olumsuz dışsallık elde eden birey ya da kurumlardır (Aktan, 2013, s. 153). Paydaş teorisi, kurum ile paydaş arasındaki ilişkiyi gözlemleyen, paydaş ve kurum ilişkisinin nasıl olması gerektiğine dair yön gösteren ve kurumların küresel pazarda rekabet avantajı sağlamasına yardımcı olan bir yaklaşımdır (Becan, 2011, s. 24).

Sonuç olarak paydaş teorisi şirketin kendi amaçlarını hayata geçirmede paydaşları yanında bulundurmasıdır. Bununla birlikte paydaşlarında amaç ve talepleri vardır. Karşılıklı iletişim ve faaliyetler çerçevesinde paydaşların yönetimi, şirketin yönetimi uyumlaştırılmalıdır. Sosyal paydaş şirketlerin uzun dönemli karlılık sağlamak amacıyla sürdürülebilir büyümeye yöneltmektedir. Bu nokta da paydaş olarak sadece yatırımcılar değil, tüm sosyal paydaşlar çerçevesinde tüketiciler, müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, rakipler, hükümetler, çevre ve sivil toplum kuruluşlarının sorumluluk sahibi olarak adım atması ve sürdürülebilir büyümeye katkı sağlaması gerekmektedir (Eş, 2008, s. 31).

Ancak bütünsel olarak tüm paydaşların harekete geçmesiyle karlılık artacak ve sürdürülebilirlik başarılı şekilde devam edecektir.

Kurumsal Hesap Verebilirlik; Şirketler tarafından uygulanan faaliyetlerin netice ve etkilerinin şirket dışındaki paydaşlara raporlanmasıdır. Şirket sahiplerinin geniş kapsamlı sorumlulukları vardır. Şirketlerin yapmış olduğu raporlamalar da hem finansal değerleri hem de çevresel ve sosyal olarak faaliyetlerin sonuçlarını kapsar. Şirketlerin finansal performanslarıyla beraber sosyal, ekonomik ve çevresel performanslarının raporlanması şirket yöneticileri ile toplum, paydaş arasındaki ilişkinin niteliğini belirlemeye yardımcı olur (Wilson, 2003, s. 5).

Kurumsal hesap verebilirlik, şirketlerin sorumluluk alanlarına yönelik faaliyetlerini açıklarken raporlama yapmasıdır. Amaç operasyonların kontrol edilmesi, izlenmesi açısından şirket tarafından geliştirilen bir yetenek olarak durumların takip edilmesidir (Öztürk, 2013, s. 17).

Sonuç olarak kurumsal hesap verebilirlik şirketler açısından yapılan faaliyetlerin dış çevreden etkilendiği ve kendi faaliyetlerinin etkilerine karşıda sorumlu olduğu durumdur. Kurumsal hesap verebilirlikte şirketler kendi karından daha çok toplumsal ve doğa menfaatine uygun hareket etmesi ve bu doğrultuda faaliyetlerini sürdürmesi gerekir. Zamanı geldiğinde kurumsal hesap verebilirlik şirketi soruşturmaya açık, hesap vermek zorunda olduğu duruma getirir. Ve bunun sonucunda da yapmış olduğu faaliyetleri kamuoyu açıklaması olarak tanımlamak durumunda olur (Pusak, 2014, s. 34).

Kurumsal Sürdürülebilirlik Modelleri

Kurumsal sürdürülebilirlikte şirketlere yardımcı olan birtakım çerçeveler bulunmaktadır. Sosyal boyutlar açısından sürdürülebilir kalkınma çevresel boyuta kıyasla daha az araştırma yapılmıştır. Bu sebeple bazı çerçeveler çevresel boyutları temel alarak sürdürülebilirlik çerçevesi oluşturmuştur. İlgili alanda yakın olan çerçeveler modeller baz alınarak anlatılacaktır. Modellere bakılacak olursa;

Stead ve Stead Modeli (1994); Sürdürülebilir kalkınma kapsamında iş organizasyonlarının temel olarak bir değere sahip olması gerekir. Çünkü şirketlerin

uzun dönemde varlıklarını sürdürmeleri sağlaması için stratejik vizyonları desteklemeleri, kar elde etmek amacıyla faaliyetlerini uygularken çevresel sorumluluklarını yerine getirmeleri gerekir. Şirketlerin vizyona sahip olmaları sağlıklı ekosistem ve ekonomik başarının birbirinden ayrılmaz bir bütün olduğunu gösterir. Ve yine uzun dönem varlıklarını sürdürmek isteyen şirketler toplumun ve doğal çevrenin bir parçası olarak hareket ettiğinde ve bu doğrultu da faaliyetlerini sürdürdüklerinde başarılı olacaktır (Şeker, 2018, s. 31). Stead ve stead modeline göre esas olan değerleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Eş, 2008, s. 34).

Gelecek nesil; sürdürülebilir ekonomik ve ekolojik dengenin sağlanması için stratejik kararları dikkate alarak gelecek nesillere önem vermek gerekir.

Bütünlük; Ekosistemde sürdürülebilirliği sağlamanın şartı gezegende birbirine bağlı ve farklı olan alt sistemler arasındaki dengenin sağlanmasıdır.

Toplum; birey ve şirketlerin değerlerinin oluşturduğu topluluğa gösterilen değer ekosistemleri dengede tutar.

Kalite; şirketlerin ürün ve hizmetlerinin ne şekilde olması gerektiğini gösteren algı ile birlikte hatalı ürünlerin yüzdesini hesaplar.

Küçük boyutluluk; bireyler küçük bir gezegende yaşamlarını devam ettirmektedirler. Ekonomik faaliyetlerin ilerlemesi, gezegenin nüfusunun artmasıyla birlikte gezegene çok fazla yük yüklenmiştir. Bu sebeple küçük boyutta düşünmek gereklidir.

Sonuç olarak şirketlerde sürdürülebilir gelişimin sağlanabilmesi için teknolojik, bilimsel, ekonomik değişimle birlikte yönetim uygulamalarında değişmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Yönetimsel yaklaşımın kar odaklı yaklaşımın yanı sıra yenilikçi, stratejik olarak eğitimci, ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarını da ele alan bütüncül bir yaklaşımla hareket etmesi gerekmektedir. Sürdürülebilir kalkınma artık şirketlerin bir parçası olması gerektiğini çevre sağlığının ekonomik durum ile ilişkili olduğunu ve şirketlerin sürdürülebilirlik hedeflerine ağırlık vermesi gerektiğini belirtilmektedir. Stead ve Stead modeli şirketlerin organizasyon yapısı içinde gerekliliği olması gerektiğini gösterir. Şirket çevre sağlığı ve finansal durumlarıyla ilişkili olarak uzun

vadede şirketlerin sürdürülebilirlik hedeflerine katkı sağlamakta faydalıdır (Eş, 2008, s. 34-35).

Shrivastava ve Hart Modeli (1995); Küreselleşmenin büyüme ve gelişmesi ile birlikte çevresel, sosyal ve teknolojik tehlikeler artmaktadır. Ekonomik anlamda ise şirketler faaliyetleri bakımından olası risk ve krizlerden etkilenmektedir. Şirketlerin kurumsal yönetim anlayışında doğal çevrenin olmayışı, üretim çalışmalarında çevreye olabilecek zararların sorumluluğunun sahiplenilmemesi, kaynak kullanımında sürdürülebilirliğin olmaması, şirketlerin sadece kendi finans durumlarını ve Pazar koşullarını dikkate alması, kendisinden kaynaklanan doğal çevre tahribatını önemsememesi, kısacası ekolojik sistemin korunmaması, içinde bulunulan sisteme bütünsel yaklaşılmaması sonucunda gelenekçi yönetim anlayışının sürdürülebilirlik için yeterli olmadığını ortaya çıkarmıştır. Bu model şirketlerin uzun vadeli, global ve çevreyi önemseyen bir vizyon ve misyona sahip olması, şirketlerin mali kazanç yanında doğal çevre ile uyumlu olmasını, endüstriyel aşamalarda doğa, çevre ve insan temalarında sürdürülebilir strateji izlemeleri gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. İlgili modelde ana amaç kalıcı ve köklü çözümler üretilmesi ve problemlerin, tehlike oluşturacak durumların tamamen ortadan kaldırılmasıdır (Duran, 2018, s. 63). Bu sebeple şirketlerin uzun vadeli çözümler üretmesi, açık ve net bir şekilde belirtilen vizyon ve misyonuna sahip olması ve şirket hedefi olarak sürdürülebilirliği ve sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunması gerekmektedir.

Gladwin ve Arkadaşları Modeli (1995); Bu modelde güçlü bir dönüşümsel liderlik yapısına sahip şirketler sosyal sürdürebilirlik kurallarını yönlendirebilir ve yapılandırabilir (Eş, 2008, s. 34). Gladwin, Kennelly ve Krause ilgili modelde sürdürülebilir gelişmenin gereksinimleri bakımından gelenekçi yönetim anlayışını ve çevresel yönetim anlayışını eleştirmektedir. Onlara göre sürdürülebilir gelişme insanoğlunun gelişimi tamamlaması için değerli bir süreçtir. Geleceğin daha iyi olması için özellikle insanlığın eşitlikçi, bütünlükçü, bağlantılı, basiretli ve güvenlik olarak beş unsuru sağlaması sürdürülebilir gelişmeyi sağlayacaktır (Tokgöz & Önce, 2009, s. 254).

Sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için şirket liderlerinin gereklilik duyduğu durumlar aşağıda belirtilmiştir (Şeker, 2018, s. 32).

- Sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik amacıyla şirketlerin paylaşımda bulunduğu vizyonlardan esinlenmek
- Sürdürülebilir davranışların yönlendirilmesi ve destekleyen çalışmalar açısından kurumsal bir kültür oluşturmak
- Sürdürülebilir gelişme bakımından önerilen talep ve fırsatlarla alakalı etkili ve hızlı şekilde kurumsal öğrenmeyi teşvik etmek
- Şirket çalışanları sürdürülebilir davranış konusunda sorumluluk aldırmak, yetkilendirmek, güçlendirmek ve ödüllendirmek
- Sürdürülebilirliği uygulamak amacıyla ihtiyaç duyulan kurumsal uzmanlık alanını geliştirmek
- Şirketteki tüm paydaşları sürdürülebilir kurumsal davranış konusunda desteklemek, ikna etmek
- Sürdürülebilir gelişmeyi ödüllendirmek maksadıyla kamu politikalarının değiştirmek

Callens ve Tyteca Modeli (1995); Sürdürülebilirlik ekonomik, çevresel ve sosyal olmak üzere üçe ayrılmıştır. Üç performansa genel sürdürülebilirlik performansı eklediğinde modelin tamamı oluşmuş ve bu performans ile sürdürülebilirlik ölçümlerinin yapılması gerekliliğinden bahsetmiştir (Kestane, 2016, s. 17).

Van Someran Modeli (1995); Bu model ürünlerin atılması, yeniden kullanılması, geri dönüşümü olarak sürdürülebilirliğin çevresel boyutu ile ilgilenmektedir. Şirketlerin bu nokta da ileriye dönük planlama yapması çok önemlidir. Ekolojik atıklar, çevresel atıkların geri dönüşümü, maliyetleri azaltıp ürün aşamalarında yenilik, şirketlerin çevresel misyonlarının geliştirilmesine katkı sağlamaktadır (Eş, 2008, s. 36).

Welford Modeli (1997); Bu model şirketlerin kurumsal sürdürülebilirlik içeriğinde iki ayrı modelden bahsetmektedir. İlki kurumsal sürdürülebilirliğin kapsamında bireyler, gezegen ve ürünler olmak üç boyutlu yaklaşımdır. Bireyler sürdürülebilirliğin toplumsal durumu açısından sosyal boyutunu, gezegen ekolojik etkileri açısından çevresel boyutunu, ürünler finansal durum açısından ekonomik boyutunu simgelemektedir. Bu kapsamda şirketler kazanç sağlamak amacıyla ürün ve hizmetlere ihtiyaç duymaktadır. Bunun da gerçekleşmesi için bireylere ihtiyaç vardır. Ürün ve hizmetin üretim sürecinde ise gezegenden yardım alınacaktır. Modelin ana amacına bakıldığında; karın arttırılması

olarak toplam faydayı maksimuma çıkarırken, negatif etkileri, yönleri minimum hale getirmektir. Bir başka ifadeyle şirketlerin çevresel ve olumsuz etkilerinin azaltılması, şirket karlılığı maksimum düzeye ulaştırmaktır (Eş, 2008, s.36). Modelde şirket hedeflerinin belirli amaçlara bağlanılması ve ölçülebilirliğinin sağlanıp rapor alınması en büyük avantajlarından biridir.

Welford'un kurumsal sürdürülebilirlik modeline Tablo 8. detaylı bakılınca; ürün kapsamında sunulan hedeflerinde üretilen mal ve hizmetlerin olması fonksiyonel özelliklerinin değerlendirilmesine, finansal hesaplarının sağlanmasına olanak sağlayarak karlarını yorumlamada kılavuz olacaktır. Ürün ve hizmetlerin sunulmasına olanak sağlayan kişiler kapsamında; çalışan, paydaş ve çalışan politika hedeflerine şirket içi işçi politikalarının önemi, denetlenmeleri, paydaş ve sosyal denetim değerlendirilmesine olanak sağlayarak daha besleyici bir şirket iç yapısı oluşturacaktır. Ürün ve hizmetin üretim sürecinde gezegen kapsamında hedeflerinde çevresel gelişme, türlerin korunmasına önemli bir algı oluşturacak ve şirket içi ve dışı çevre yönetim, davranış ve araçların sağlanmasına, bu anlamda eğitim ve kampanya düzenleyerek, çevre denetimine ve farkındalık yaratılmasına olanak sağlayacaktır.

Tablo 8. Sosyal, Ekonomik, Çevresel Göstergeler (Welford & Young , 1998, s. 47) ; (Doğru, 2012, s. 36).

	Ekonomik Göstergeler	**Sosyal Göstergeler**	**Çevresel Göstergeler**	**Sürdürülebilir göstergeler**
Seviye 1: **Ürün,** **Üretim Süreci**	Katma Değer Pazar Payı Ekonomik Yaşam Ömrü	İşgücü yoğunluğu Çalışma koşulları Müşteri Memnuniyet	Yaşam döngüsü değerlendirmesi	
Seviye 2: **Fabrika. Firma**	Katma değer Karlılık Pazar payı Marka imajı Net üretim Yıllık ciro Sevkiyat değeri	Çalışma koşulları İşgücü yoğunluğu Verimlilik İstihdam Ortalama ücret İş kazaları Devamsızlık	Çevresel etki değerlendirmesi Üretimsel etkinlik Performans göstergeleri Bilimsel göstergeler Çevre muhasebesi	Sürdürülebilir kalkınma kayıtları
Seviye 3: Şehir, Ülke	Gayrisafi Milli Hasıla	Net ekonomik refah İşsizlik	Net ulusal hasıla Ulusal çevre hesapları	Sürdürülebilir refah endeksi Zayıf Sürdürülebilir Göstergeler

Tablo 9. Welford Modelinin Amaç ve Araçları (Eş, 2008, s. 36).

Welford'un Üç Boyutlu Kurumsal Sürdürülebilirlik Modeli Boyut	Amaçlar	Araçlar
Ürün	Ürünler Kârlar Hizmetler	Fonksiyonellik değerlendirmesi Yaşam döngüsü analizi Finansal hesaplar
Kişiler	Çalışan Uygulamaları Diğer paydaşlar	Paydaş değerlendirmesi ve sosyal denetim Personel politikaları ve denetlemeler
Gezegen	Türlerin korunması Çevresel gelişme	Çevre denetimi Eğitim ve kampanyalar Şirket çevre yönetimi araçları

Tablo 9. ikinci modelde kurumsal sürdürülebilirliğin çevresel boyutunu sosyal ve etik boyutuyla değerlendirmektedir. Diğer yaklaşımlara nazaran daha çok sosyal boyutuna ağırlık vermektedir. Modelin içeriğinde eğitim, eşitlik, etik, ekonomi, güçlendirme ve çevre ölçütlerine ağırlık verilmekte ve analiz edilmektedir. Sürdürülebilirlik kapsamında şirket üretime katkı sağlamak adına bu altı alanı kapsayacak şekilde değişime açık bir strateji uygulanmasına vurgu yapmaktadır. Her bir ölçüt özelinde ayrı bir politika, strateji uygulanmakta ve stratejilere uygun etkin araçlar ile faaliyette bulunulmaktadır. Akabinde ölçüt sevileri belirlenip hedeflere ulaşılması beklenilmektedir (Şeker, 2018, s. 36).

Boyutlar ve göstergeler kapsamında bakıldığında çevresel boyut olarak yenilebilir kaynak kullanımların en minimuma indirgenmesi ve çevresel bakımdan kontrol ve yönetim sistemlerinin kurulması gerekliliği büyük önem taşımaktadır. Ölçütler bakımından her fonksiyonun özelliğinden maksimum fayda sağlanmalı, güçlendirme bakımından şirket çalışanlarına aidiyet duygusu yaratılmalı ve aktif katılımları harekete geçirilirken ekip ruhunun sağlanmasına odaklanılmalıdır. Etik bakımdan şirket çalışanlarının eleştirilerine açık olunmalı ve bilgi aktarımında şeffaf olunmalıdır. Eğitim

bakımından şirketin sürdürülebilirlik ihtiyaçları doğru ve anlaşılır aktarılmalı ve bu konuda sorumluluk almaları, çalışmaları gerekliliği net belirtilmelidir.

Tüm modeller kapsamında bakıldığında kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımında bulunan sosyal, ekonomik ve çevresel faktörler eş zamanlı göz önünde bulundurulmalı ve değerlendirilmelidir. Çünkü günümüzde şirketlerin değeri, itibarı, performans göstergelerini kanıtlaması sadece sayısal veriler ile geçerli olmamaktadır. Bu sebeple şirket performansı, değeri ve başarısı artık sürdürülebilirlik ile sağlanmakta ve ifade edilmektedir. Bu kapsamda şirketler kurumsal yönetim uygulamalarını, itibar ve iletişim çalışmalarını revize ederek günümüz piyasa koşullarında varlıklarını sürdürmek ve Pazar payını arttırmak için şirketi sürdürülebilir kılacak çevresel, ekonomik, sosyal boyutlarla kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerine önem vermelidir. Kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerinde belirlenen hedefler şirket iç ve dış hedefleri kapsayacak şekilde olmalıdır. Organizasyon şekli, şirket kültürü, yönetim ve iletişim tarzı, itibar sağlamadaki adımları, müşteri, paydaş ve çalışan ilişkileri gibi tüm genel faktörleri baz alarak adımlarını atmaları gerekmektedir (Doğru, 2012, s. 37).

Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlaması

Şirketin mali ve mali olmayan bilgilerinin ortaklardan daha geniş bir platformu kapsayarak kamu ile paylaşılmasında araç konumundadır. Sürdürülebilir kalkınmayı hedef alarak şirketin sosyal, çevresel, ekonomik faaliyetlerinin etkisini kurumsal raporlama olarak yansıtmaktadır (Yüksel, Kayalı, & Kayalı, 2018, s. 112). Bu kapsamda sürdürülebilirlik raporları; şirketlerin kurumsal çevresel, ekonomik ve sosyal faaliyetleri olarak ürün ve hizmet kalitesini arttırmak, maliyet ve verimliliği sağlamak, şirket marka ve değerini arttırmak, rekabet avantajı sağlamak, şirket şeffaflığı ve hesap verebilirliğini arttırmak, şirket içi ve dışı kontrolü sağlamak, bilgi süreçlerini oluşturup desteklemek ve çalışan motivasyonunu arttırmak adına fayda sağlar (Herzig & Schaltegger, 2006, s. 302). Sürdürülebilirlik raporları şirketin itibar ve rekabet gücünü arttırmanın ve bahsedilen faydaları sağlamanın yanı sıra risklerin yönetilmesinde, paydaş, müşteri ve çalışan kurumsal iletişim yapısının olumlu sağlanmasında, geleceğe yönelik kararlar alınmasında süreklilik arz eden gelişme ve öğrenmeyi sağlamada kısacası şirketin kalıcı ve sürdürülebilir başarı sağlanmasında en aktif etkendir.

İşletmeler açısından sürdürülebilirlik raporlaması değerlendirilecek olursa; (Demren, 2017, s. 116-120).

- Şirket risk ve fırsatların öngörülü saptanması,
- Marka bağımlılığı, müşteri bağlılığı ve kurumsal itibarın arttırılması,
- Paydaşlar tarafından sürdürülebilirlik kapsamında işletme performans ve etki seviyelerinin anlaşılması,
- Finansal ve finansal olmayan performanslar arası bağlantıların belirlenmesi,
- Uzun vadeli şirketlerin yönetim stratejisi, politikalarının ve iş planlarının belirlenmesi,
- Şirketlerin sürdürülebilirlik performanslarını mevzuat ve yönetmelik standartlarına, gönüllülük girişimlerine göre değerlendirip kıyaslanması,
- Sürdürülebilir kalkınma kapsamında şirketlerin beklentilerinin nasıl etkilendiğinin ve nasıl etkilediklerinin değerlendirilmesi,
- Şirketler nezdinde şirket içi ve dışı performanslarının kıyaslanması,
- Uluslararası ve Ulusal mevzuatlara uyulması,
- Borsa açısından kotasyon şartlarının sağlanması,
- Marka sadakatinin sağlanması,
- Maliyet azaltılması ve verimliliğin arttırılması olarak fayda sağlamaktadır.

Bugün sürdürülebilirlik kapsamında pek çok kuruluşun raporlama rehberleri yayınlanmaktadır. Bu raporlardan en çok tercih edilenler sıralanacak olursa; Küresel Raporlama Girişimi (GRI-Global Reporting Initiative), AA1000APS Hesap Verebilirlik Prensipleri Standardı (Account Ability Principles Standard), Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact – UNGC), OECD Çok Uluslu İşletmeler Rehberi (OECD MNE Guidelines), IFC Performans Standartları (IFC Performance Standards), Karbon Saydamlık Projesi (Carbon Disclosure Project – CDP), Entegre Raporlama (Integrated Reporting – IR), ISO 26000 Sosyal Sorumluluk Rehberi Standardı (ISO 26000 Social Responsibility) dır (Once, Onay, & Yesılcelebi, 2015, s. 237-238). En kapsamlı faaliyetler sürdürülebilirlik kapsamında GRI raporu tarafından uygulanmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik raporu hazırlayan Şirketlere en önemli kaynağı oluşturmakla birlikte zamanla raporda kendi içinde G1, G2, G3 ve G4, GRI

Standart olarak güncellenip son halini almıştır. Sürdürülebilirlik alanında pek çok rapor olmasına karşın GRI raporunun en çok tercih edilme sebebi küçük ve orta ölçekli şirketler için uygulanabilir olması, farklı dillere tercüme edilmiş olması, kullanımının kolay ve kapsamlı oluşudur. Bu rapor kurumların iletişim kurmasını sağlarken, kurum itibarını arttıran, kurumsal yönetim açısından şirketin her iş alanında aktif faaliyet göstermesine katkı sağlayan başarısını sürdürülebilir yapan önemli bir etkendir (Demren, 2017, s. 122).

GRI 1998 yılından beri raporlanmaktadır. Şirketlere, yönetimlere, kurum ve kuruluşların ekonomik, sosyal, çevresel etkilerinin değerlendirildiği, sürdürülebilirliklerinin ölçülebildiği uluslararası kapsamda yayınlanan sürdürülebilirlik konularında rehberlik eden uluslararası bağımsız bir kuruluştur (http://www.griraporlama.com/). Aynı zamanda şirketlerin taahhütleri, stratejileri, hedefleri, yönetim uygulamaları, itibarı kapsamında ortaya çıkan sonuçları kapsar. Bilgisayar ağı ortamında faaliyette bulunan bu kuruluşa işletmeler, sivil toplum kuruluşları, insan kaynakları, akademik ve profesyonel kurum ve kuruluşlar katılabilmektedir. GRI Raporun amaçlarına bakılacak olursa (Uzun Kocamış & Yıldırım, 2016, s. 44);

- Sürdürülebilirlik performansının yasalar, yönetmelikler, kurallar, performans standartları ve gönüllü girişimler ile kıyaslanıp değerlendirilmesini sağlar.
- Şirketin sürdürülebilir kalkınma ile ilgili beklentilerinin nasıl etkilendiğini ve etkilerinin açıklanmasını sağlar.
- Şirketin göstermiş olduğu performans faaliyetlerinin kurum içinde veya farklı kurumlar ile zaman içinde kıyaslanmasını sağlar.

Özetle sürdürülebilirlik raporları şirketlerin; sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada kurumsal performanslarının ölçümü, yorumlanmasının yanı sıra iç ve dış paydaşlara karşı sorumlu olma uygulaması olarak nitelendirilebilir. Sürdürülebilirlik raporları ekonomik, çevresel ve sosyal etkileri kapsamlı olarak ele alır. GRI raporları kapsamında sürdürülebilirlik raporları şirketin beyan ettiği sorumlulukları, hedef ve mevcut stratejileri, yönetim yaklaşımlarını hem negatif hem pozitif tüm yönleriyle birlikte açıklar. Rapor içeriği itibariyle raporlama, yenilikçilik ve performans olarak ana başlıkları altında çok yönlü değerlendirme ve çalışmayı kapsar. GRI sürdürülebilirlik

raporlarına ilişkin raporlama ilkeleri, standart birimler ve uygulama el kitabı bulunmaktadır (Doğru, 2012, s. 24).

G4(GRI) raporlama kılavuzunda GRI G4 raporlama ilkeleri ikiye ayrılmıştır. Aşağıdaki Tablo 10. tabloda belirtilmiştir (Saban, Küçüker, & Küçüker, 2017, s. 109).

Tablo 10. G4 GRI Raporlama İlkeleri

Rapor içeriğine ilişkin İlkeler	**Rapor Niteliğine İlişkin İlkeler**
Paydaş Kapsayıcılığı	Denge
Sürdürülebilirlik Bağlamı	Karşılaştırılabilirlik
Önceliklendirme	Doğruluk
Eksiksizlik	Zamansal Tutarlılık
	Netlik
	Güvenilirlik

Tablo 10. Rapor içeriğini belirleyen ilkelere bakılacak olursa;

Paydaş Kapsayıcılığı İlkesi; Kuruluş tarafından paydaşların tanımlanması, beklenti ve menfaatlerine nasıl yanıt verildiğinin açıklanmasıdır.

Sürdürülebilirlik Bağlamı İlkesi; Yerel, bölgesel veya küresel seviyede kuruluşun sosyal, çevresel, ekonomik koşullara, gelişimlere, iyileştirmelere nasıl katkıda bulunduğu veya bulunmayıp sebep olduğu, gelecekte katkıda bulunmayı hedeflemesidir. Bu ilke kuruluş performansını oldukça geniş bir sürdürülebilirlik bağlamında sunmak için çaba sarf etmektedir.

Önceliklendirme İlkesi; Paydaşların karar ve değerlendirmelerini etkileyen ve kuruluşun çevresel, sosyal ve ekonomik etkilerini yansıtan unsurlar kapsamında yapılan çalışmalardır. Rapor kapsamında potansiyel olarak dahil edilmesi gerekliliği olan unsurları da içerir.

Eksiksizlik İlkesi; Öncelikli unsurların belirlenmesi, çerçevelerinin çizilmesi, kuruluşun ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerinin yansıtılması, paydaşların kuruluş raporlama dönemi kapsamında performansının değerlendirilmesidir. Burada kapsam, çerçeve, süre boyutları ve bilgi toplama alanındaki uygulamalar önemlidir (G4 Sürdürülebilirlik Raporlaması Kılavuzları) ((https://surdurulebilirlik.garantibbva.com.tr/media/1059/turkish-g4-part-one.pdf).)

Tablo 10. Rapor niteliğini belirleyen ilkelere bakılacak olursa;

Denge İlkesi; Performans değerlendirilmesi amacıyla kuruluşun performansının tarafsız şekilde olumlu ve olumsuz yönlerinin yansıtılmasıdır.

Karşılaştırılabilirlik İlkesi; Kuruluş bilgilerinin tutarlı bir şekilde seçilmesi, derlenmesi ve raporlanmasıdır. Paydaşlar bakımından ise rapordaki kuruluş performansını yansıtan bilgilerin, zaman içinde gösterilen değişikliklerin analiz edilmesi, diğer kuruluşlar ile kıyaslanabilir olmasıdır. Raporu kullanan paydaşlar ekonomik, sosyal ve çevresel performansla ilgili bilgileri, kuruluşun şimdiki ve geçmiş performanslarını, hedeflerini ve diğer kuruluş performansını karşılaştırmaktadır.

Doğruluk İlkesi; Kuruluş performansını paydaşların değerlendirebilmesi için rapordaki bilgilerin yeterli derecede detaylı ve doğru olmasıdır.

Zamansal Tutarlılık İlkesi; Paydaşların ihtiyaç duyduğu her zaman rapordaki bilgilere erişebilir olması, karar alma süreçlerinde bilinçli karar verebilmesi adına düzenli bir takvim belirlenerek düzenli şekilde raporların yapılmasıdır.

Netlik İlkesi; Kuruluşun rapordaki bilgileri hem paydaşlar hem de raporu kullananlar nezdinde anlaşılır ve erişilebilir şekilde sunmasıdır.

Güvenilirlik İlkesi; Kuruluş açısından raporun hazırlanması aşamasında bilgi ve süreçlerin incelemeye tabi tutulması, bilgi kalitesi ve öncelikli konuların belirlenmesi, yeterli derece bilgi toplanması, kaydedilmesi, derlenmesi, analiz edilmesi, bildirilmesidir (Mengi Tarhan & Özgül, 2016, s. 166-168).

GRI raporunda genel ve özel standart olarak iki farklı bildirim bulunmaktadır. Genel standart bildirimler; strateji ve analiz, kurumsal profil, tanımlanan öncelikli unsur ve

çerçeveler, paydaş katılımı, rapor profili, yönetişim, etik değer ve dürüstlük olarak 7 kısımdan oluşmaktadır. Genel bildirimlerde işletme faaliyetleri ile katkıda bulunulan çevresel, ekonomik, sosyal etkiler kısa, orta ve uzun vadeli analiz ve stratejik olarak değerlendirilip sorumluluk ve politikaların beyanı açıklanır. Yönetim kurulu üyeleri, yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan kurumsal yönetim, paydaş katılımı rapor içeriğinde aktif olarak yer verilir. Özel standart bildirimler şirketlerin öncelikli unsurlarına dair performansları ve yönetimi hakkında bilgileri paylaşır. Ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlar olarak üçe ayrılır. Sürdürülebilirlik anlamında şirket paydaşlarının ekonomik durumlarını, sosyal olarak iş gücü uygulamalarını, insan ve toplum hakları, ürün sorumluluğunu, şirket içi çalışmaları, yetkinlikleri, iş içinde koordinasyon sağlanmasını önemser (Aksoy, 2019, s. 331-332).

Bir başka açıdan GRI Standartları sürdürülebilirlik raporlamasında küresel en iyi uygulamayı ifade ederken kuruluşun ekonomik, çevresel, sosyal etkileri üzerine halka açık raporlama yapmaktadır. Kuruluşlar tarafından finansal olmayan finansal raporlamayı teşvik ederek etkinleştirmektedir. Sürdürülebilir kalkınmaya nasıl katkıda bulunduğunu bir dizi olarak açıklamaktadır. Bu anlamda GRI – Kurumsal sürdürülebilirlik raporlaması standartları Tablo 11. ekonomik, Çevresel, sosyal olmak üzere 3 kategoride sunulmaktadır (Demren, 2017, s. 120-121) ; (GRI, 2016, s. 3). Ekonomik, sosyal ve çevresel amaçlar arasında uygun bir denge sağlayan şirketler başarıyı ve kurumun itibar ilişkisini arttıracaktır. Bu kapsamda artık şirketlerin karlılık ve verimlilik açısından hedeflerine yönelik çabalarının yanı sıra doğal kaynakların kullanımı, sorumluluk alanları, iletişimin önemi, rekabet kapsamında eşitlikçi davranış toplum ve müşterilerin tercihlerinde sürdürülebilirliğin önemi ortaya çıkacaktır. Şirketlerin sürdürülebilirlik kapsamında ekonomik, sosyal ve çevresel performanslarını raporlaması şirket itibar ve imajını güçlendirirken çalışanlar nezdinde moral ve motivasyonunu yükseltecek ve nitelikli iş gücü sağlayarak hem toplum hem kamuoyu güven kazanmasını sağlayacaktır (Kağnıcıoğlu, D., 2009, s. 129).

Tablo 11. GRI Raporlama Standartları (https://www.semtrio.com/gri-kurumsal-surdurulebilirlik-raporlamasi)

EKONOMİK STANDARTLAR	ÇEVRESEL STANDARTLAR	SOSYAL STANDARTLAR
Ekonomik Performans	Malzemeler	İstihdam
Pazar Durumu	Enerji	İş Dünyası, İşçi, Yönetim İlişkisi
Dolaylı Ekonomik Etkiler	Su	İş Sağlığı ve Güvenliği
Satınalma ve Tedarik Uygulamaları	Biyoçeşitlilik	Eğitim ve Öğretim
Yolsuzlukla Mücadele	Emisyonlar	Farklılık ve Fırsat Eşitliği
Rekabete Karşı Davranış	Atıklar	Ayrımcılığa Uğramama
	Çevresel Uyum	Dernekler, Dernek Özgürlüğü ve Toplu Pazarlık
	Tedarikçilerin Çevresel Değerlendirmesi	Çocuk İşçiliği
		Zorla ve Zorunlu Çalışma
		Güvenlik Uygulamaları
		İnsan Hakları Değerlendirmesi
		Yerel Topluluklar
		Tedarikçi Sosyal Değerlendirmesi
		Kamu Politikaları
		Yerli Halkların Hakları
		Pazarlama ve Etiketleme
		Müşteri Sağlığı ve Güvenliği
		Müşteri Gizliliği
		Sosyo-Ekonomik Uygunluk

Sürdürülebilirlik raporlaması olarak GRI raporlama standartlarının kategorize edilmesi tüm şirketlerin kaliteli bilgi akışının sağlanmasında, dengesinde, karşılaştırılabilir olmasında, doğruluk ve zamansal tutarlılık sağlanmasında, netlik ve güvenilirlik oluşmasında önemli kıstaslar olarak yerini almaktadır.

Ekonomik Standartlar; şirketlerin sürdürülebilirlik çalışmalarına istinaden paydaşları etkileyen bir durum olduğundan yaşanan değişimlerin incelenmesine destek olmaktadır. Şirketlerin finansal raporlamalarından daha kapsamlıdır. Şirketlerin ekonomik standartları; sahip olduğu kaynaklar, finansal yatırımlar, devlet yardımları, teşvikler, borçlar, duran varlıklar, iş yapış şekilleri, sermaye durumunun etkin kullanımı, şirket kazançları, daha az atıklı üretim, daha az doğal kaynak kullanımı, şirket kaynak ve varlıklarının verimli kullanılması, iyi yönetilmesi, korunmasına olanak tanıyarak ekonomik karlılık sağlamaktadır. Ekonomik karlılığa ulaşan şirketlerde sosyal ve çevresel standartlarının devamlılığını sağlamaktadır (Çelik, 2018, s. 62).

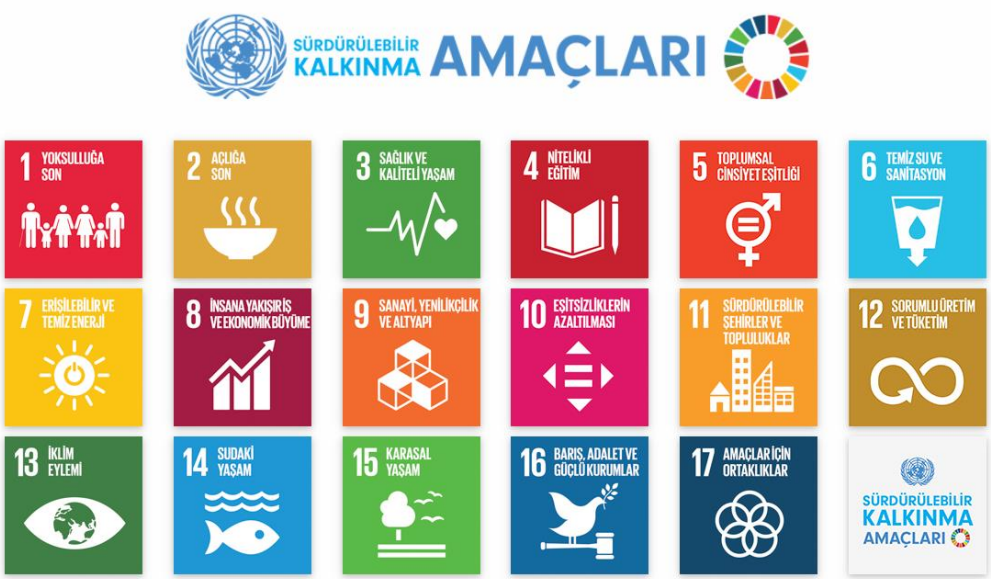
Sosyal Standartlar; toplumun bir parçası olarak işletmelerin faaliyetlerini sürdürürken çevreye karşı yerine getirmesi gereken birtakım sorumlulukları vardır. Bu sorumluluklarını yerine getirirken en önemli kısmı sosyal sürdürülebilirlik kavramı olmaktadır. Bu kavram şirketin paydaşları, müşteri ile özel bir bağ kurmasını sağlamaktadır. Sosyal sürdürülebilirliğin gerçekleşmesi için toplum sağlığının korunması, insan ilişkilerinin doğru ve iyi bir zemine oturtulması, adaletli, eşitlikçi bir iş kültürünün benimsenmesi, şirket çalışma alanlarındaki faaliyetlerin güvenilirliğinin sağlanması, bilinçli tüketim anlayışının sağlanması gerekir. Ekonomik büyüme ve standartlarla birlikte sosyal sürdürülebilirlik standartlarının birlikte hareket etmesi katma değerli bir şirket olma bilincini, karlılık ve faaliyetsel verimlilik sağlayacaktır (Çelik, 2018, s. 69-71).

Çevresel Standartlar; şirketler çevresel etki, katkı ve katkıların yönetilmesine dair çevresel kaynaklarla olan ilişkilerini açıklama ve koruma sorumluluğundadır. Bu kapsamda Çevresel standartları değerlendirerek şirketin risk, strateji, misyon, vizyon, borç ve çevresel olarak koruma ve uygulamalarını sürdürülebilirlik raporu ile beyan etmektedir. Çevresel konularda aktif rol alan şirketlerin kurumsal devamlılığı sağlaması, kalıcı hale getirmesi ve rekabette avantaj sağlaması kaçınılmazdır. Bu sebeple üç alanda sorumluluk raporlaması yapılması şirket marka imajının paydaş,

çalışan ve tüketicide oluşmasında, şirket karını arttırmada önemli rol oynar. Kısacası ekonomik kapsam sınırlı ve doğal kaynakların uzun süre kullanılmasında ekonomik kazanç sağlarken, sosyal kapsam hem iç hem de dış hedef kitlenin isteklerini karşılamayı sağlarken, çevresel kapsam da çevre kirliliği, geri dönüşüme katkı, yenilebilir enerji gibi çevreye zarar vermeyen gelecek nesillere kaynakların ulaştırmasını hedefler (Jamali, 2006, s. 809-821).

Sürdürülebilirlik kapsamında belirtilen standartlar şirketler için veri ölçümlenmesi ile detaylı açıklamaları içerir. En önemli noktası tüm şirketlerin bu raporlamaya önem vermesi ve rekabet avantajı sağladığı bir ölçüt olmasıdır. Bugün şirketlerde GRI raporlarının ortak sürdürülebilirlik ölçütü sağlamasının yanı sıra Şekil 1. Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKA'lar)ne uyumda ciddi öneme sahiptir. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları bir başka anlamda Küresel Amaçlar yoksulluğun ortadan kaldırılması, gezegenin korunması, tüm insanların barış ve refah içinde yaşamalarını sağlayan evrensel bir eylem çağrısı olarak varlığını göstermektedir. Bu amaçlar 17 kategori altında toplanmıştır. Amaçlar birbirleri ile bağlantılı ve birbirleri ile ortak yönleri olan sorunları hep birlikte ele almaktadır.

25 Eylül 2015 tarihinde Birleşmiş Milletler'in üye ülkeleri, 2030 yılı için 17 Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarını kabul etmiştir.



Şekil 1. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (https://www.tr.undp.org/content/turkey/tr/home/sustainable-development-goals.html).

Sonuç itibari ile Sürdürülebilirlik bir toplum yapılandırılmasıdır. Kuruluşların amaçlarında ekonomik, çevresel ve sosyal olarak ayrım yapılmaksızın uygun bir denge olması şarttır. Bu anlamda kuruluşların hedeflerine ulaşırken karlılık ve verimlilik açısından sosyal sorumluluk, doğal kaynaklar gibi kurumsal sürdürülebilirlik konularını dikkate alması kuruluşa başarı ve sürdürülebilir kuruluş olarak ilerleme yolunu açacaktır. Kuruluş açısından ekonomik, sosyal ve çevresel alanda sürdürülen başarı, faaliyetlerin yapısına entegrasyonu kurumun sürdürülebilirliği ile katma değerini ortaya çıkarıp rakiplerine kıyasla tercih edilmede fark yaratacak ve çoğunluğu sağlayacaktır. Sürdürülebilirlik standartlarının uygulanması açısından kurumun kurumsal iletişim çalışmaları ile çalışan, paydaş, müşteri algısında olumlu bir imaj yaratacaktır. Kurumun kurumsal yönetim ve her iş alanına sürdürülebilirlik faaliyetlerinin entegrasyonun sağlanması kurum itibar ve imajının güçlendirip müşteri bakımından kurum tercih edilebilirliği ve kuruma bağlılık yaratacaktır.

Kurumsal İtibarın Sürdürülmesi

Kurumsal itibar "etkili bir iletişim stratejisiyle, iç ve dış paydaşların kurumdan beklentilerini tespit edilerek, örgütsel hedeflerle çalışanların hedeflerinin örtüştürülmesine olanak tanıyan bir yönetim stratejisi" dir (Karaköse, 2007, s. 91). Kurumsal itibar; çok yönlü olarak kurumun bütün özelliklerini etkili şekilde yükseltip geliştirerek önemli çalışmalar yapar. Kurumsal itibar kazanmış olan kurumlar her alanda fazlasıyla etkili varlığını sürdürür. Aynı zamanda kurumsal itibar kurumun ne olduğunu, paydaşlarla ilişkilerinin ve beklentilerinin nasıl karşılandığını, kurumun sahip olduğu sorumlulukları, hedef kitle tarafından nasıl algılandığını gösteren soyut en önemli değerdir. Kuruma ait tüm değerlerin toplamını ifade eden ana unsurdur.

Kurumsal itibar kurumlar açısından kuruma farklılık ve rekabet üstünlüğü sağlar. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen kurumlar kurumsal itibara sahip olmak zorundadır. Çünkü kurumda ve pazarda istenilen başarı sağlanması artık sadece fiyat, yeni ürünlerin geliştirilmesi ve standart hizmet ile yeterli gelmemektedir. Artık sürdürülebilir kurumsal itibarın sağlanması gerekmektedir. Bunun içinde operasyonel olarak gelişim, tedarikçi, paydaş iletişimi, çalışan ve müşteri eğitimi, ilişkileri, toplumsal, çevresel etkiler üzerinde yoğunlaşılması gerekmektedir. Özellikle maliyetlerin azaltılması, kurum açısından düzgün bir konumlandırma kazandırılması,

yeni iş alanlarındaki fırsatların değerlendirilmesi, toplumu ilgilendiren konularla ilgilenilmesi, müşteri güvenini kazanmak için kurumun itibarı güçlü tutması, rekabetçi avantaj sağlayacak tüm stratejilerin hayata geçirilmesi gerekmektedir (Nakra, 2000, s. 40).

Bir başka açıdan kurumlar itibar sağlayabilmek adına ürün ve hizmet farklılığı yaratarak ekonomik değer sağlama, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunma, toplumsal kurallara uyma, tüketici memnuniyeti sağlama, iletişimini geliştirme, eğitime değer verme gibi işlevlerde bulunmaktadır (Argüden, 2003, s. 10). Bunu sağlarken de amaç görünür ve güvenilir olmaktır. Görünürlüğü sağlamak için yapılan faaliyetler net ve açık şekilde belirtilmeli; güvenilirliği sağlamak için ise yaptığı her işin arkasında durmalı, paydaşlarına verdiği vaatleri zamanında yerine getirmeli, ürün ve hizmet kalitesini iyi yansıtmalı ve ürünün her türlü sorumluluğunu almalıdır. Çünkü özellikle güvenilirlik kurumun kalitesini yansıtır (Kuyucu, 2003, s. 16).

Tüm bunların dışında kurumların yoğunlaşması gereken bir diğer konu da teknoloji ve eğitimdir. Kurumlar yaşanan her türlü değişime uygun hareket etmeli, güncelliğini korumalıdır. Eğitimle birlikte kurumda, sektörde, dünyada güncel gelişmeleri takip etmeli ve çalışanlarına aktarmalıdır. Kurum dışındaki yenilikler hem iç hem de dış paydaşların beklentilerini karşılayarak uyumlu bir süreç olmalıdır. Müşteri talepleri karşılanmalıdır.

En nihayetinde bahsedilen itibar durumlarının sürdürülebilir olması için faaliyetlerinde sürdürülebilir olması gerekmektedir. Ve kurumsal sürdürülebilirliği benimseyen her şirket uygulanan her faaliyetini şeffaf, açık ve net bir şekilde paydaşlar, müşteriler, toplum nezdinde paylaştığında kurumsal itibarı ve marka değeri arttırmaktadır. Kurumsal itibar açısından kurumsal gelişim yükselme sağlanırken toplum yararına da davranış sergilenmelidir. Sosyal sorumluluk projeleri yapılmalı, ürün atıklarını yenilenebilir şekilde değerlendirilmesi, doğaya zarar vermemesi, kaliteli, iyi hizmet ile ekonomik kazancın arttırılması, sürdürülebilir rekabet sağlama, kısacası küresel Pazar da ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik başarısı en çok sağlayan şirket olarak çalışmalar düşünülmelidir. Çünkü artık günümüzde kurumsal yönetim ve iletişim göstergeleri sürdürülebilirlikle ölçülmekte ve şirket itibarını arttıran en önemli unsur olarak varlığını göstermektedir. Buna istinaden şirketlerin küresel dünyada rekabet

ortamındaki Pazar payını arttırması için öncelikle çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik bilincini iyi özümsemesi, bu yönde davranış değişikliği oluşturması, paydaş ve müşterileri ile ilişkilerini bu yönde yönetmesi, geliştirmesi ve bütünsel bir yaklaşımla kurumsal yönetim, iletişim çalışmalarını etkin sergilemesi şirket varlığı ve itibarına olumlu etki sağlayacak şirket süreklilik ve kalıcı başarısını arttıracaktır.

Sonuç olarak teknolojinin hızla geliştiği, küresel rekabetin arttığı, ürün ve hizmetlerin çeşitlendirilerek tüketici, çalışan ve paydaş beklentilerinin ötesine geçtiği günümüzde şirketlerin performanslarını sergileyebilmeleri, raporlayabilmeleri, karşılaştırabilir olmaları ve kontrol edilebilir olmaları rekabet avantajı sağlamada itibarına ve kalıcı sürdürülebilir başarı sağlamasında önemli etkenleri oluşturmaktadır. Bu doğrultuda şirketlerin kalıcılık serüveninin iyi anlaşılabilmesi, yukarıdaki tüm anlatımların uygunluğunun iyi analiz edilebilmesi için örnek olarak bir şirketin incelenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Uzun vadeli varoluş ve bakış açısını kalıcı yansıtan köklü şirketlerden biri olan Koç topluluğu çeşitlendirilmiş sektör, ürün ve hizmet kapsamında ölçümlenecek veriye sahip olduğundan Arçelik değerlendirilmeye alınmıştır. Koç topluluğunun kısaca değinilecek olursa;

2.4.2 Kurumsal sürdürülebilirlik ve itibar ilişkisi arçelik örneği

Geçmişten günümüze Koç topluluğu erişmiş olduğu finansal gücü, yönetimsel ve organizasyonel yapısı, sektörel anlamda çeşitliği, uluslararası ve sınır ötesi girişimleri, hissedarları ve ortaklıkları, sivil toplum kuruluşları ve gönüllü dernekler, kuruluşlar ile çalışmaları, yurt içi ve yurt dışı siyasal, finansal kurum ve forumlarda seçkin, itibarlı konumunu sağlaması ile rakiplerine kıyasla bir hayli öne çıkmaktadır. (Sönmez, 1992, s. 203). Bu itibarlı konumu yaratmasının arka planında Vehbi Koç'un fikir, anlayış, bilinç üretimini her şeyden önce doğrudan doğruya ülkesinin maddi ve manevi kazancına dönüştüren, öznelden toplumsal başarı yaratan, iş ilişkilerinde sektörün en iyileri ile ulusal ve uluslararası platformda kuran, yeni üretim modelleri, yeni ulaşım metotları, yeni tüketim maddeleri, yeni pazarlar ve yeni endüstriyel örgütlenmeleri araştıran, girişimci ve uygulayıcı lider olarak çalışması vardır (Schumpeter & Akoğlu, 1974, s. 140) . Tüm bu süreçlerde dünya sahnesinde en büyük ekonomilerinden birine sahip olurken sağlamış olduğu güven ve iletişim ilişkisinin başarısı da yadsınamaz. Yaratmış olduğu kurumsal iletişim ve itibar algısı küresel kimlik kazanarak başarısını dünyaya

duyurmaya aracılık etmiştir. Koç holding bünyesinde dayanıklı tüketim malları arasında bulunan Arçelik firması değerlendirildiğinde en çok adını bu başarıya paralel olarak duyuran süreç işleyiş ve başarısını sergileyen öncelikli firma olarak belirtilebilir. Bu tez çalışması için örnek olarak seçilen Arçelik şirketinin yenilikçi bakış açısı, dinamik yapısı, müşteri beklentilerine göre uyumlanan yönetim ve iletişim çalışmaları kapsamında Arçelik markasının gelişim sürecine bakacak olursak;

Arçelik'in Tarihsel Gelişimi

Sanayileşme gayretinin önemli dönüm noktalarından birini yaratan Arçelik Tarihinin temelleri 1953 yılında Vehbi Koç ve Lütfü Doruk'un ortaklıkları ile gerçekleşmiştir. O dönemlerde Lütfü Doruk Erel Çelik Atölyesi'nde Erel markasıyla büro ve hastane malzemeleri üretirken, Vehbi Koç'ta inşaat malzemeleri satmaktadır. Lütfü Doruk gerekli olan malzemeleri Vehbi Koç dan alırken zamanla ticaret alışverişi olarak başlayan iş ilişkileri, dostluğa dönüşür. Vehbi Koç'un aklı, fikri, yüreği her zaman üretim yapma ve yeni teknolojik ürünler üretme isteği olduğundan dolayı gelişen dostluklarında dile getirmekte, karşılıklı fikir alışverişinde bulunmaktadırlar. Her ikisi de azimli, zeki, çalışkan, girişimci ruhla birbirlerini fikirsel olarak beslerken iş ortaklığı yapmaya karar verirler. Bunun üzerine o yıl Türkiye'ye madeni büro eşyası ve makine ithalatı yapan Burla Biraderler ile anlaşma imzalayarak, 1955 yılı Erel Çelik A. Ş'yi büro eşyası satma ve fabrikasyona geçme hedefi ile faaliyete geçirirler (Vardar, 2008, s. 4-5).

Vehbi Koç'un bu girişimi günden güne çelik eşya üretiminde ehemmiyet kazandırarak sermayesini arttıracaktır. Artık pazarda yeni ihtiyaçları ve imalatını büyütme yollarını araştıracak ve neticesinde üretimde üretici olarak tüketicisi olan Devlet Malzeme Ofisi ile ortaklık kuracaktır. Zamanla Koç büro malzemeleri, çelik büro malzemeleri, çelik yapı elemanları, doğrama ve profil imalatında yükselecektir. Sonrası 1957 yılında deneme amaçlı gaz sobası üretimine geçiş yaşanacaktır. Böylece Koç imalat anlamında büro eşyası, pencere, radyatör ve ticari soğuk hava depoları ile üretimini genişletecektir (Kalın, 2004, s. 131). Tüm bu gelişmeler yaşanırken Lütfü Doruk'un eski ortağı Edip Ossa Bey Erel Çelik A.Ş.'nin kurucu ortağı olarak isim hakkını geri istemektedir. Vehbi Koç ile Lütfü Doruk arasında anlaşma bu şekilde olmamasına rağmen ileride ortaya çıkacak kayıp, mahkeme ve anlaşmazlıkların yaşanmaması adına resmi olarak

Arçelik'in doğuş ve kuruluş yılı olan 1955 yılı, 18 Mart 1957 tarihinde Genel Kurul kararıyla, Erel Çelik Eşya A.Ş den Arçelik A.Ş olarak değiştirilecektir (Güngören, 2010, s. 53).

1957 yılı Arçelik çalışma şartlarında devrim niteliğinde birtakım değişimler gerçekleşmektedir. İşçilere bir öğün parasız sıcak yemek verilmesi, gerekli olan vasıflı ve vasıfsız işçi alımları, iş kanunu ve işçi sağlığına uyum kapsamında ısıtma tesisatlarının yaptırılmasına, yurtiçi ve yurtdışı iş ilişkilerini organize edecek yeni elemanlar ve mühendisler alımına karar verilmiştir. Üretim, imalat, satış anlamında tam kapasiteye ulaşan Koç günden güne gelişip büyümeye devam etmiştir. (Toprak, Sakızlı, & Rıza, 2001, s. 10-20). Bu gelişmeler kurumsal yönetim anlayışında işveren ve çalışanın değerini ortak iletişiminin ve itibarının en başta sağlam yapı taşları ile inşa edilmesinde önem arz etmektedir.

Arçelik'in kurulduğu ilk yıllar ülke ekonomisinde döviz kuru artışta, enflasyon kapıdadır. Piyasa fiyatlarının yüksek oranda artmasıyla birlikte artık dış ticaret küçülmeye başlamıştır. Cumhuriyet tarihinin en yüksek oranda devalüasyonuyla karşılaşılmıştır. Türkiye'nin bulunduğu o zamanki zor koşullarda ekonomik sıkıntının hat safhada yaşandığı bu dönemde Koç ise üretimi durdurmamış ve tüm hızıyla devam etmiştir. Özellikle Arçelik olarak bu dönemde her gün dünden daha ileriye düşüncesiyle yeni mamuller üretmeye ve yatırımlar yapmaya devam etmiştir. Üretime ciddi anlamda odaklanan Arçelik hedefini çelik eşya ve profil imalathanesinden, içinde motor olan ürünler yapan fabrikaya dönüştürme girişimini harekete geçirme kararı almıştır (Kalın, 2004, s. 139). Bugün bakıldığında Arçelik kurulduğu zamandan bugüne kurumsal yönetim anlayışında sağlamlığı ve yaşanan krizler karşısında şirket içi ve dışı iletişimlerinde duraksatma yaşatmadan mali anlamda sürdürülebilir bir başarı sağlamış ve arka planında küresel pazarda yerini günden güne büyüterek üretim odaklı anlayışına müşteri, çalışan ve paydaş ilişkileri kapsamında son derece önem verip çalışmalarını aktif şekilde ilerletmiştir.

1959 yılı değerlendirildiğinde yurt içi ve yurt dışı alt yapı çalışmaları ve saha araştırmalarını yapan Arçelik beyaz eşya sektörü olarak Türkiye'nin ilk yerli çamaşır makinasını üretmiş ve pazarlamasını da Beko Ticaret'e vermiştir (http://www.arcelikas.com/sayfa/76/Tarihce). Vehbi Koç kıvrak zekâsı ve başarısıyla

kazancını arttırmakla birlikte üç yılda çamaşır makinası satış fiyatlarını kaliteli ürün ve hizmet kapsamında sürdürerek analiz yapıp kazancını düşürmeden Arçelik için satış ve kazanç karını doruk noktasına ulaştırmış ve artık Sütlüce fabrika 'da 38 işçi, günlük 15 çamaşır makinası üretimi olarak ürün yetiştirmekte zorlanmıştır. Bu sebeple üretim alanını genişletme kararını almıştır. (Kalın, 2004, s. 139). Bugün hala varlığını koruyan Sütlüce Arçelik'in ana merkezi kalırken, artık talep artışı ile büyüyen üretimi karşılayacak olan yer bir bakıma Vehbi Koç'un hayali olan büyük Fabrika kuruluşu için yeni yer arama hızlanmıştır. Başarılarının temel alt yapısını oluşturan ve Arçelik için dönüm noktalarının en önemli yerini oluşturacak olan bu Fabrikanın yeri ise Çayırova olarak belirlenerek tüm üretimin oraya taşınması kararı alınmıştır

Dünden bugüne başarısını büyüten Vehbi Koç ve Arçelik'in bu kadar büyümesinin ardında üretimin dışında kaliteli ürün, başarılı satış ve satış sonrası hizmet desteği, insan kaynakları ve kurumsal iletişim, itibar çalışmaları yatmaktadır. Yine o dönemlere bakıldığında Vehbi Koç, Arçelik için satış sonrası servis, hizmet, tamirat gibi işlemlerde çalışacak kurum ve insanları kendi bünyesinde toplarken, çalışma prensibi olarak işini severek yapan, dürüst, işinin ehli insanları seçmektedir. Aynı zamanda Satış bayisi olarak da bulunulan yerin ticari itibarı yüksek, yerli, dürüst insanları seçerek iş ortaklığını sürdürmektedir. Satışa sunduğu ürün ve hizmetler olarak da ticarette bulunduğu çalışan ve şirketlerle doğru iletişim çalışmaları yaparak, hedef kitleye kurumun güvenilirlik algını yansıtarak eş zamanlı ülkesi için toplumsal kalkınmaya yönelik gönüllü ve sponsorluk çalışmaları yaparak kurum başarısının temelini sağlamış ve bugüne kadar varlığını sürdürerek kanıtlamıştır. Yine o dönem bayilere verdiği önemi bizzat şahsi olarak ziyaretleri ile gözler önüne sermektedir. 1960 yılına gelindiğinde uzun çalışmalar sonucu sürdürmüş olduğu yönetim tarzı ve çalışmaları ile çamaşır makinası ile birlikte başlayan başarı yolculuğuna Buzdolabı üretimi eklenmiştir. (Ovalıoğlu, 2007, s. 79).

Sütlüce'de başlayan Arçelik macerası çamaşır ve buzdolabı üretimi olarak devam ederken, ekonomik açıdan bakıldığında beyaz eşya sektöründe yapılmış olan stratejik hamlelerinin ardında Vehbi Koç'un Türkiye'de talep artışı yaşanmasını fırsat bilerek 1963 yılı Türkiye ortak Pazar üyeliğini ve yabancı üretici firmalarla Türk sanayisinin rekabetinin olacağını önceden sezinlemesi yatmaktadır. Koç'un o dönemlerde

globalleşen dünyada öngörü ve çalışmalarını sadece kendi şirketi ve ülkesi kapsamında yürütmediğini ve gelişen ve teknolojik olarak daha ileriye taşıyan tüm ülkeler nezdinde takip ettiğini ve bu anlamda algısını evrensel tuttuğu buradan hareketle anlaşılmaktadır. Buna paralel olarak 1959 ila 1968 yılları arasında Koç, üretime hız verilen Arçelik olarak tüm üretim tesislerini Çayırova' ya taşırken sektörel anlamda daha büyüyeceğini ve buna istinaden hacimsel olarak büyük bir Fabrika kurulması gerekliliğinin farkında olarak adımlarını atmış ve öngörü olarak evrensel bakış açısını kurumsal yönetim hamleleriyle ilerletmiştir. Çayırova arazisini satın almıştır. Çayırova arazisini satın alınma sebebi; Sütlüce'deki fabrikanın talepleri karşılayamamasına, tüketiciye zamanında üretim yapılacak kapasitenin olmaması, küresel pazarın büyüyeceğine dair öngörüsü adına 1966 yılı 630 bin metre kare üzerinde 35 bin metre kare kapalı alanı satın almıştır. (Toprak, Sakızlı, & Rıza, 2001, s. 160).

Yaşanan bu gelişmelerle birlikte 1966 yılı Vehbi Koç; Arçelik yaptığı işi ticari ve maddi olarak anlatan, ürünlerini tanıtan bugünkü faaliyet raporlarına benzeyen bir belgede yayınlamıştır. O dönemde bu belge Vehbi Koç'un Arçelik olarak Türkiye'nin ihtiyaçlarını yerinde ve zamanında en iyi tespit eden, itibar ve iletişim çalışmalarının başarı faktöründe gizli güç oluşturacağını anlayan ve Türkiye'de ilk uygulayan en başarılı ticaret Adamı olarak tarihte yerini aldıracaktır. Şirket organizasyon yapısında şematik olarak reklam, propaganda, istatistik ve piyasa araştırması adına bölümler oluşturup tüketici ile ürün, hizmet arasında duygusal bağ ve iç güdüsel alma isteği uyandıran bir köprü kuracaktır. Özellikle reklamlara, afişlere, ilanlara aktif yer vererek, reklam avantajlarını birebir yaşayacak ve kazancını talep artışı ile kar a dönüştürecektir (Vardar, 2008, s. 7).

1970'li yıllara gelindiğinde ise çeşitli alanlarda üretim yapan Arçelik, bütün farklı alanları sonlandırıp tamamen beyaz eşya üretimine yoğunlaşmaya karar verir. Beyaz eşya olarak çeşitli alanlarda kurumsal üretime geçiş yapar. Hız kesmeden ev cihazları kategorisinde çeşitlenme ile tek mamul tek fabrika olarak farklı illerde atağa geçer (Toprak, Sakızlı, & Rıza, 2001, s. 219). 1975 yılı Eskişehir Buzdolabı İşletmesi kurulmuştur. Ardından 1977 yılı Eskişehir Kompresör işletmesi üretime başlamıştır.

1970'lerin sonu İzmir süpürge fabrikası kurulmuştur. 1980 ile 1990 yılları arasında dışarıdan alınan teknoloji transferlerine son vermek adına kendi teknolojisi yaratmak

amacıyla AR-GE faaliyetleri üzerinde çalışmalar yapıldı. İç ve dış pazarda rakiplerine kıyasla avantaj sağlamak, yenilik ve teknolojik faaliyetleri arttırmak amacıyla üretim kadar nitelikli ve gelişen teknolojiyi Türkiye'ye taşıyan Arçelik 1991 yılında AR-GE departmanı, merkezi ve tüketici danışma servisi kurmuştur (http://www.arcelikas.com/sayfa/76/Tarihce).

Hem ülke hem de Arçelik açısından önemli bir dönüm noktası olan bu dönüşüm, Arçelik'teki markalaşmanın ilk ve en önemli temelini oluşturmaktadır. Kurulan AR-GE departmanı ile fabrika alanına sığmayan stokların ve kriz durumlarının yönetimi, kalite değerlendirilmesi, iş üretiminde maliyetlerin hesaplanması, maliyetlerin azaltılması, pazarda oluşan fiyatlara karşı tedbir alınması, ürün geliştirme, teknolojik yatırım gibi faaliyetlerin uygulaması gerçekleşmiştir. En önemlisi de küresel rekabet koşulları, dünya pazarının gelişen teknoloji ile gelişmesiyle birlikte artık ürettiğin kadar satarsın anlayışı üretim odaklı anlayıştan müşteri odaklı üretim anlayışına geçiş yapmıştır. Üretimde satış ve pazarlama, ürün geliştirme, teknolojik yatırım, müşteri ihtiyaç, beklenti ve yararına odaklanan üretim stratejisi zorunlu hale gelmiştir. Bu değişim ve gelişimlere Arçelik'in bu sürece uyum sağlaması ve büyüyerek gelişmesi dünyanın en önemli merkezlerinden Avrupa'da marka olmasını sağlamıştır. Arçelik'in hem kendi ülkesinde hem de dünya da güvenilir bir marka olmasının altında bu çalışma ve başarıları yatar (Toprak, Sakızlı, & Rıza, 2001, s. 266-267).

1993 yılına gelindiğinde Ankara Bulaşık Makinası İşletmesi üretime başlamıştır. 1999 yılı haziran ayında Arçelik A.Ş. bünyesine büyüme ve yeniden yapılanma yılı olarak pişirici ve ısıtıcı cihazlar üretimi yapan Ardem A.Ş. katılmıştır. Aynı yıl Aralık ayında Türk Elektrik Endüstrisi A.Ş. ile Atılım ve Gelişim Pazarlama A.Ş. tek tüzel kişilik olarak Arçelik A.Ş. çatısı altında birleşmiştir (Durusoy, 2011, s. 35).

2001 yılından 2002 yılına geçerken Arçelik, genel olarak bakıldığında Türkiye ve Dünya'da yaşanan ekonomik krizlere karşılık istikrarlı, hızlı, büyüyerek kriz dönemini şirket satın alımları ve yeniden yapılanmalar ile fırsata çevirmiş, rakiplerine kıyasla yeni proje, doğru yatırım, yeni strateji ve hızlı adımlarla ilerleyerek farkını yaratmıştır. Krizi iyi değerlendiren Arçelik'in hedefinde küresel bir işletme hayali var olmuştur. Bu sebeple o dönemki rakiplerinden daha az zararla krizden ders alıp, yeni iş geliştirme bölümünü işletmesine dahil etmiştir. Yeni iş geliştirme kapsamında ileri vadede planlar

yapan Arçelik yeni olası krizlere tedbir almak ve algılamak adına satış izleme sistemini geliştirmiştir. Bu sisteme göre bayilerinden gelen haftalık verilere göre satışlarını izlemekte, pazarlama, üretim, servis kapsamında çok yönlü anlık takip ve değerlendirme yapabilmiştir (Aydıntan, 2005, s. 14-15).

Genel olarak bakıldığında bu zamana kadar gelen yıllarda gerek iletişim faaliyetleri gerek teknolojik yatırımlar yapılması, çalışılması ve geliştirilmesi gerekse satış pazarlama, müşteri, tedarikçi üzerine ürün, hizmet ve üretim çıktısı başarılı kurumsal çalışmalara yansımıştır. İş çıktılarının artık topluma, kullanıcıya üreticiye faydası, doğaya etkisi, küresel pazarda algı anlayışı ve kişilerarası iletişim üzerine düşünülmeye doğru itmiş ve bu konuda farkındalık anlayışı yerini almıştır.

Yine o dönemde bir diğer gelişme ise Türkiye'nin gümrük birliğine dahil olmasıyla birlikte güçlü ithal markaların Pazar da yerini almaya başlaması, Arçelik'in rakiplerinin artması, tüketici açısından pek çok marka seçeneğinin ortaya çıkması marka algısının önemini ortaya çıkarmıştır. Tüketiciler artık markanın ne olduğuna, neler anlattığına, neye hizmet ettiğine, ne gibi fayda ve avantajlar sağladığına, ödeme koşullarının nasıl olduğuna, ürün maliyetlerine, zihinlerinde ürün ve hizmetlerin ne gibi algı ve izlenim bıraktığına önem vererek seçim yapmaktadır. Özellikle Tüketici akabinde beyaz eşya sektörünün dinamikleri bu şekilde zamanla değişirken rakip beyaz eşya markalarının modern ve havalı algıları, Arçelik açısından rekabet avantajını tehdit edici bir unsur, tüketici tercihlerinde ciddi bir azalma tehdidi oluşturmuştur. Bu sebeple Arçelik'te bir yandan önemli gelişmeler, yeni teknolojik çalışmalar, yeni şirketler, büyümeler yaşanırken diğer yandan içinde bulunduğu şartlara göre sürekli kendini yenileyen, geliştiren ve her geçen yıl kat be kat büyüyen bir şirket olarak Arçelik pazarda marka algısının etkileyici, piyasa değerini arttırıcı, sağlam bir yer edindirmesi adına marka çalışmalarına ağırlık vermiştir. İlk olarak Arçelik yöneticileri markalarını rakiplerinden ayıracak, ürün ve satışta tercih edilmeyi arttıracak, pazarda modern, çağdaş, dinamik, yenilikçi, lider, güvenilir ve sıcak yapısını imajlarına yansıtacak yeni bir çözüm önerisi getirmek üzere marka çalışmalarına logo değişikliğinden başlamıştır (Ovalıoğlu, 2007, s. 83).

Marka çalışmaları kapsamında marka başarı kriterleri incelenmiş ve Arçelik markasının geçmiş ile o ana kadar ki marka algı analizleri yapılmıştır. Yapılan çalışma ve analizler

sonucu Arçelik logosunun eskimiş olduğu, ağır ve köklü olarak tanımlandığı, üretimi ve genel olarak şirket dinamiklerini yansıtmadığı, günümüz koşullarındaki parametrelere uyum sağlayamadığı sonucu çıkmıştır. Bu sebeple Arçelik artık markaya yeni bir soluk getirmek için tüketiciye duyarlı, yenilikçi, lider, güvenilir ve sıcak olarak tanımlanan güçlü yanlarını koruyarak, teknolojik yatırımlarını vurgulamak, modern ve çağdaş algısını yaratmak adına logo çalışmaları, kurumsal kimlik, imaj çalışmaları, ürün ve satış kampanyaları, kurumsal tasarım, kurumsal iletişim alanında gerekli çalışmaları yaparak harekete geçme kararı alınmıştır (Gürgen, 1997, s. 57).

Tüm bu süreçler dahilinde Arçelik'in keskin kimlik değişimi ve imaj yenilemesi gerekliliği kapsamında logo çalışmaları resmi olarak görsel öğelerin akılda kalıcı olması ve tüketici zihninde etkin algı yaratması maksadıyla 2002 yılının Kasım ayında çağdaş, yenilikçi ve dinamik çalışma yapısını yansıtan yeni Logosunu kamuoyu ile paylaşmasıyla başlamıştır. Logo değişiminin başarısında Arçelik'in çevreyle dost, teknoloji kullanan, esnek üretim gücü ve tüketiciye yönelik bir imaja sahip olması yatmaktadır (Özer, 2015, s. 33). Tasarlanan yeni logo ile birlikte markanın sözcüsü olan Robot Çelik maskotu da Çayırova Fabrikasında doğmuştur. Yeni Arçelik logosu müşteri beklentilerine göre şekillenebilen, esnekliği ve kararlılığı simgelerken yaratılan Çelik karakteri ile sıcak ve samimiyeti koruyarak teknolojiye de değer verildiğini vurgulamaktadır (İlisulu, 2011, s. 163).

Sonuç olarak değerlendirildiğinde günümüzün globalleşen dünyasında Arçelik markası 1953 yılından beri Türkiye'de varlığını koruyan ve pazarda en çok bilinen markalar arasında olan Arçelik gerek sektörel anlamda başarısı gerek de çok ciddi yatırımlar yaparak yürüttüğü iletişim çalışmaları ile dünya pazarında örnek alınan konumunu ispatlayan ve pek çok rakip ve araştırmacının ilgisini çeken sayılı firmalardan birisi olmuştur. Arçelik doğuşundan bugüne tarihçesine baktığımızda 1980'li yıllarda Arçelik üretim kadar pazarlamanın da önemini odak noktası haline getirerek kurumsal iletişim çalışmalarından reklama çok ciddi yatırımlar yapmıştır. Akabinde Pazar payını ülke dışın genişletme hamlelerinde değişen dünya yapısı ve gelişen teknoloji ile marka çalışmalarına hız vermiş ve bu doğrultuda kurumsal iletişim çalışmalarını satış kampanyaları, logo tasarımları, reklamlar ile çeşitlendirmiştir. Yürütülen bu iletişim faaliyetleri müşteri zihninde kalıcı olma, marka algısında sıcak, güvenilir, lider, modern

çağdaş gibi yönleri güçlü kılma konusunda Arçelik'e başarı sağlamıştır. Zamanla yapılan kurumsal tasarım çalışmaları, web sayfası çalışmaları, fikir paylaşım platformları, eğitim süreçleri, şirket içi yapılan toplantılar, çalışanlar için düzenlenen aktivite ve faaliyetler gibi pek çok iletişim faaliyetleri daha da genişlemiştir. (Güngören,, 2010, s. 67). Özellikle pandemi zamanı uzaktan çalışma sistemi, çalışan, tedarikçi, paydaşlarla olan iletişimleri arasında daha sıkı bağlar kurarak kurumsal iletişim çalışmalarını en fazla çeşitlendiren sayılı şirketlerden biri olarak çalışan bağlılığı üzerine anketler ve çalışanların gelişimi ve sağlıklı iletişim ve yaşam adına gerekli tüm desteği sağlamıştır.

Kurumsal iletişim çalışmalarının yanı sıra kurumsal yönetim olarak sürdürülebilir şirket kalıcılığının sağlanması adına dünya geneli yaşanan finansal kriz ve yaşamsal durumları etkileyici salgın hastalık durumlarında küresel düzeyde ekonomik krizlere hazırlıklı çalışmalar yaparak çalışan, paydaş ve tedarikçilerinin olumsuz etkilenecek durumlarını maddi ve manevi bertaraf edici yönetim çalışmaları yapmıştır. Bu kapsamda kurumsal yönetim ilkelerinden taviz vermeyerek adil, şeffaf, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkelerine sahip şekilde kurumsal yönetim çalışma ve uygulamalarını yürütmede başarılı olmuştur. Gerek kurumsal iletişim çalışmaları gerek kurumsal yönetim ve itibar çalışmalarını eş zamanlı ve bütünleşik yürüten Arçelik'in odak noktasında şirket içi ve dışı bağlı olduğu tüm iletişim ve ticari ilişkilerinde sürdürülebilirlik algısını ilk öncelikleri arasına almıştır. Bu kapsamda yaşanan dünya krizlerinde şirket kalıcılığı ve karlılığına yönelik çalışanlarına eş değer gelecek nesillere istinaden yaşanılabilir dünya bırakmak adına sosyal, toplumsal, çevresel, ekonomik sorunlarında çözümü adına sorumluluğu üstlenip çalışmalarını dünya ve Ülke geneli sürdürmüş ve sürdürmeye devam etmektedir.

Arçelik Sürdürülebilirlik Çalışmaları

Ekonomik ve teknolojik gelişmelerin hızla yaşandığı günümüzde şirketlerin içinde bulunduğu küresel rekabet ortamı giderek artmakta ve şirketlerin varlığını koruması, büyümesi, rakiplerine kıyasla revizyon ve yeniliklere ayak uydurması, başarı ve kazancını arttırması giderek zorlaşmaktadır. Bu kapsamda şirketler iş yapış şekillerinde, ürün ve hizmet anlayışında, teknolojik gelişmelerde, müşteri, çalışan ve yönetici bakış açısında değişiklik yoluna giderken kaynak kullanımın verimli kullanımı üzerinde de

önemle durmaktadır. Artık şirketlerin kurumsal başarı kriterleri kapsamında iletişim, yönetim, itibar yönetiminin yanı sıra kaynak kullanımı olarak sürdürülebilirlik planları da yer almaktadır. Bu anlamda Sürdürülebilirlik soyut bir kavram olmaktan çıkıp şirketlerin her alanında çevresel, sosyal, ekonomik olarak varlığını hissettirmekte ve şirketlerin sürdürülebilir başarısını sağlamaktadır. Bu anlamda şirketlerin sürdürülebilir başarı sağlamasının en temel kritik faktörü; şirketin varoluş sebebi, değerleri, değerlerine bağlı olarak kurum kültürü, hedefi, stratejisi, iş süreçleri, karar mekanizmaları, ekonomik durumu ile birlikte çevre ve toplumsal konuları gelecek planları içine dahil etmesidir.

Ekonomik, çevresel, sosyal boyutları barındıran sürdürülebilirlik müşteri, paydaş, çalışanlar, yöneticiler arasında çıkar çatışmalarını uyumlaştıran, kurumsal yönetim sistemleri açısından şirketlerin iç ve dış algısal konumlarına katkı sağlayan, kurum performansını güçlendirirken kurumsal itibarı arttıran, şirket ile toplum arasında iletişim algısını etkili kılan, rakiplerinden daha üstün olmalarını sağlayan ve rekabette avantaj sağlamak adına itici güçleri oluşturan soyut ve somut özelliklerini yansıtan, harekete geçiren en etkili başarı anahtarıdır (https://www.arcelikglobal.com/tr/surdurulebilirlik/yaklasimimiz/surdurulebilirlik-yaklasimimiz/).

Bir başka açıdan ise şirketlerin her türlü faaliyetlerinde ekonomik, sosyal, çevresel faktörlerin etkisi kaçınılmazdır. Bu sebeple şirketler kurumsal performanslarının yatırımcı, paydaş, müşteri ve çalışanlar tarafından değerlendirilmesi, geleceğe yönelik risk ve analiz yapabilmesi finansal ve finansal olmayan bilgilerin aktarılması adına raporlamaya ihtiyaç duyarlar. Bu rapor kurumsal sürdürülebilirlik, faaliyet raporları ve benzeri olarak sıralanabilen raporlardır. Raporların hazırlanma amacı kurum itibarı, marka değerini arttırmak, geleceğe yönelik oluşacak olan risk ve fırsatlar hakkında tahminde bulunmak, işletme performans ve iletişimini arttırarak kar sağlamak ve müşteriye güvenilir ulaşmak, şirketini anlatabilmek, şirket içinde çalışan yönetici arası ilişkileri başarılı şekilde yürütmek, şirket verimliliği sağlamak ve şirket başarısını sağlamlaştırmaktır.

Dünyada var olan kaynakların kısıtlı hale gelmesi, tüketim ve kaynak kullanımını önemle hale getirmiştir. İnsan, zaman ve para kaynakları bakımından küresel dünyada

rekabetçi ortamın ihtiyaçları kaynakların verimli ve geri dönüşümlü kullanımı, iletişim dahil tüm yatırımlarda, şirket büyüme ve genişlemesinde belirleyici unsur haline gelirken, sürdürülebilirlik kavramı son derece önemli özel anlam kazanmaya başlamıştır. Ekonomik beklentiler artık müşteri ve paydaş ihtiyaçları nezdinde değil sosyal ve çevresel duyarlılıkla sürdürülebilirlik, karar alma mekanizmalarının içinde entegrasyonu ile birlikte sorumlu zorunluluk olarak varlığını hissettirmiştir. Dünyanın ortak kullanımında önemli bir varlık olarak sürdürülebilirlik şirket başarı, karlılık, devamlılık sağlamak adına şirketler nezdinde önemli rol ve çalışmaların odağındadır. Bu kapsamda Arçelik'te Türkiye ve Dünya'da beyaz eşya sektöründe öncü konumunu korumak ve sektörü yönlendiren en büyük entegre şirket olmak amacıyla kalite odaklı bir yaklaşımla Türkiye ve Dünya'nın beyaz eşya sektöründe güvenilir, en çok tercih edilen ve uzun vadeli katkı sağlamak amacıyla şirketin vizyon ve misyonu olarak sürdürülebilirlik en önemli alanlarından biridir.

Bugün Arçelik şirketinin kurumsal web sitesi incelendiğinde ana sayfada sürdürülebilirlik olarak ayrı bir sekmesi bulunmaktadır. Arçelik'e ait sürdürülebilirlik ile gerçekleştirilen faaliyetleri kapsamında sürdürülebilirlik raporları, CDP Raporları, Faaliyet raporları, Dönemsel sunumlar, Dönemsel Finansal sonuçlar, Yatırımcı İlişkileri Raporları, Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum raporları, Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporları, Belgeler, Sertifikalar, yaklaşımı, gezegeni, işi, yaşamı iyileştiren teknolojiler olarak detaylı kategorileri, politikaları, ödülleri, başarılarının olması bu konuya büyük önem verdiğini vurgulamaktadır. Arçelik sürdürülebilirlik yaklaşımı; Arçelik "Dünyaya Saygılı, Dünyada Saygın" vizyonundan hareketle Sorumluluk, Kapsayıcılık, Liderlik, Yenilikçilik ilkelerini benimsemiştir.

Sürdürülebilirlik Arçelik için yapılan her işin merkezinde olmakla birlikte bir yaşam biçimi olarak varlığını göstermektedir. Kapsayıcılık ilkesi ile öğrenme hedefi ve farklı paydaş grupları ile birlikte iş birliği ile karşılıklı değer yaratmaktadır. Bu kapsamda iş gücü çeşitliliğinden, girişimcilikten, ürün ve teknoloji geliştirme faaliyetlerinden, sivil toplum kuruluşları ile işbirlikçi ortak çalışmalarından güç almaktadır. Sorumluluk ilkesi kapsamında üretim süreçlerinden, araştırmalarından sosyal ve çevresel pozitif katkı sağlayarak hareket etmektedir. Yenilikçilik kapsamında tüm iş süreçleri kapsamında etkileşim ve inovasyondan yararlanırken teknolojik gelişmeleri yakından takip etmekte

ve uygulanabilmektedir. Liderlik kapsamında uzun vadeli yatırımlar yaparak tüm çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarmaktan, şeffaf ve hesap verebilirlik adına topluma örnek olacak çalışmalar yapmaktadır (https://www.arcelikglobal.com/tr/surdurulebilirlik/yaklasimimiz/surdurulebilirlik-yaklasimimiz/).

Arçelik sürdürülebilirlik kapsamındaki konuların bütüncül yaklaşımla yönetilmesi, kurumsal sürdürülebilirlik ve iklim değişikliği politika ve stratejilerini belirlenmesi, bunların şirket iş süreçleri ile bütünleşmelerinin sağlanması ve sürdürülebilirlik performansının takip edilmesi konuları için yönetimde en üst mercii konumunda olan sürdürülebilirlik kurulunu oluşturmuştur. Sürdürülebilirlik kurulunun yönetim üyeleri Üretim ve Teknolojiden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı, Strateji ve Dijitalden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı, Finansman Direktörü, İnsan Kaynakları Direktörü, Global Satış Sonrası Hizmetler Direktörü, Tüketici Hizmetleri Direktörü, İnovasyon Direktörü, Kurumsal İletişim Direktörü, Kalite, Sürdürülebilirlik ve Resmi İlişkiler Direktörü'dür (https://www.arcelikglobal.com/tr/surdurulebilirlik/yaklasimimiz/surdurulebilirlik-yonetimi/).

Arçelik'te sürdürülebilirlik kurulu altında alt sürdürülebilirlik çalışma grupları vardır. Bu gruplar; Çevresel Koordinasyon, Enerji Koordinasyon, İklim Değişikliği Koordinasyonu, Yeşil Kimya Koordinasyonu, Sağlık ve Güvenlik Koordinasyonu, İnsan Hakları ve İş Etiği Koordinasyonu, Değer Zinciri Koordinasyonu, Sürdürülebilirlik Raporlama gruplarıdır (https://www.arcelikglobal.com/tr/surdurulebilirlik/yaklasimimiz/surdurulebilirlik-yonetimi/).

Arçelik sürdürülebilirlik kurulu ve çalışma grupları genel anlamda şirket içinde aktif rol oynarken, gerçekleştirdiği faaliyetler kapsamında görev ve sorumluluklarını detaylı bir biçimde ele almaktadır. Arçelik' in sürdürülebilirlik kapsamında görev ve sorumlulukları; kurumsal sürdürülebilirlik ve iklim değişikliği politikalarının yakından takip edilmesi, kurumsal politika ve stratejilerin belirlenmesi, kurumsal iş süreçlerine ve hedeflerine entegrasyonun sağlanması, sürdürülebilirlik ilke ve politikaları kapsamında stratejik kararların alınması, kurumsal risk ve fırsatların yönetilmesi, hedef ve iklim

değişikliğine dair sürdürülebilirliğin Kilit Performans Göstergelerinin belirlenmesi (KPI), küresel gelişmelerde güncelin yakın takip edilerek sürdürülebilirlik şirket stratejilerinin bu gelişmeler doğrultusunda oluşturulması, STK'lar, üniversiteler, kamu kurumları ile iklim değişikliği ve sürdürülebilirlik üzerine işbirliği yapılarak çalışmaların desteklenmesi, şirket dışı sürdürülebilirlik değerlendirme ve derecelendirme araçlarının stratejik kapsam ve kararlarının tanımlanması, sonuçlarının takip edilmesi olarak sıralanmaktadır (https://www.arcelikglobal.com/tr/surdurulebilirlik/yaklasimimiz/surdurulebilirlik-yonetimi/).

Şirket, paydaş, toplum, müşteri, doğal kaynaklar, ekonomik kar ve kazanç, çevresel katkı, sosyal sorumluluk açısından önemliliği yüksek seviyede değerlendirilen sürdürülebilirlik konusu Arçelik için birçok nedenlere bağlı olarak çok yönlü politikalarla ele alınmaktadır. Arçelik etkin sürdürülebilirlik yapılanmasını bu anlamda Global İş Etiği İlkeleri, Bilgi Güvenliği Politikası, Arçelik İklim Krizi İle Mücadele Stratejileri, Kişisel Verilerin Korunması, Veri Sahibi Başvuru Formu, Bilgilendirme Politikası, İş'te Eşitlik Bildirgesi, Ücret Politikası, Kar Dağıtım Politikası, Komitelerin Çalışma Esasları, Bağış Politikası, Enerji Politikası, Çevre Politikası, Uluslararası Kalite Standartları, Müşteri Memnuniyeti Politikası, Sorumlu Tüketici Hizmetleri Politikası, İş Sağlığı ve Güvenliği Politikası, İSG İşyeri Uygulama Kuralları, Su Politikası, Tedarikçi İş Etiği İlkeleri, Çeşitlilik Politikası, Kurumsal Vatandaşlık Politikası, Çatışma Mineralleri Politikası, Sorumlu Satın alma Politikası, Sivil Toplum İşbirliği Politikası, Kurumsal Gönüllülük Politikası kapsamında değerlendirip çalışarak kurumsal değer ve sürdürülebilirlik stratejilerini belirleyerek kurumsal politikalara uygun hareket ederek gerçekleştirmektedir (https://www.arcelikglobal.com/tr/surdurulebilirlik/politikalarimiz/politikalar/).

Arçelik Öncelikli konuları kapsamında;

Çok Yüksek Öncelikli kategorisi; Ar-Ge ve İnovasyon, Çevresel ve Sosyal Fayda Yaratan Ürünler, Dijitalleşme ve Tüketici Deneyimi, İklim Değişikliği, Müşteri Memnuniyeti ve İletişimi, Üretimde Enerji Verimliliği, İş Sağlığı ve Güvenliği, Su Yönetimi, Veri Güvenliği ve Tüketici Gizliliği, Ürün Kalitesi ve Güvenliği yer almaktadır. Yüksek Öncelikli kategorisi; Yetenek Yönetimi, Atık Yönetimi, Döngüsel

Ekonomi, Etik ve Şeffaflık, Kurumsal Yönetim, Yeni Nesil Operasyonlar, Sorumlu Satın Alma ve Tedarik Zinciri Yönetimi, Fırsat Eşitliği ve Çeşitlilik, Gıda İsrafı yer almaktadır. Ortak Öncelikli kategorisi; Sağlıklı Yaşam, Dezavantajlı Gruplara Yönelik Ürünler, Toplumsa Yatırım Programları, Biyoçeşitlilik yer almaktadır.

2007 yılında ilk sürdürülebilirlik raporlaması yayınlayan Arçelik, 2021 yılı ekonomik, sosyal, çevresel, yönetimsel alanlardaki performans, strateji, hedef, gelişim ve ilerlemelerini içeren 15. sürdürülebilirlik raporunu yayınlamıştır. Rapor içeriğinde Yaşamı İyileştiren Teknoloji, Gezegeni İyileştiren Teknoloji, İşimizi İyileştiren Teknoloji olarak 3 kategoride 2030'a doğru kısa-orta-uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerinden bahsedilmektedir. Hedefleri kapsamında 50MW gücünde yenilenebilir enerji sistemleri kurulması, global üretim tesislerinde elektrik tedarikini %100 yenilenebilir enerji kaynaklarından yapılması, ürün başı enerji tüketiminin ve çekilen su miktarının %45 azaltılması, su geri dönüşüm ve yeniden kullanım oranının %70 'e çıkarılması, atık geri dönüşümün global operasyonlarda %99'a çıkarılması, kapsam 1 ve 2 sera gazı salınımlarının %30 azaltılması, geri dönüştürülebilir plastik miktarının %40'a çıkarılması, biyo bazlı materyal miktarının %5'e çıkarılması, yeşil kimya yönetim sisteminin tüm ürün ve üretimde standart hale getirlmesi, 630 milyon kişiye sağlıklı yaşam biçimi kazandırılması, 1.810 ton gıda israfının önüne geçilmesi, toplam iş gücünde kadın katılım oranının %35'e çıkarılması, ISO 14001 sertifikalarının tüm tedarikçiler için geçerli olmasının sağlanılması, çalışan başına ortalama eğitim saati sayısının %35'e çıkarılması bazılarıdır. 2050'ye kadar tüm operasyonlarında net sıfır karbon emisyonuna ulaşılmaktan bahsedilmektedir (https://www.arcelikglobal.com/media/5832/arcelik_master_tr_online_1808.pdf).

GRI Standartları Temel seçeneğine uygun olarak hazırlanan raporda Birleşmiş Milletler (BM) Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact-UNGC), BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA'lar) ve Arçelik'in imzacısı olduğu Kadının Güçlendirilmesi Prensipleri (WEPs) göz önünde bulundurularak tamamlanmıştır. 1955 yılı Koç Holding bünyesinde kurulan Arçelik dayanıklı tüketim ve tüketici elektroniği sektörlerinde üretim, pazarlama ve satış sonrası destek hizmetleri ile faaliyet göstermekte ve Arçelik bugün dünya çapında 40.000'den fazla çalışana sahip olmasının yanı sıra Türkiye, Romanya, Rusya, Çin, Güney Afrika, Tayland, Hindistan (ortak yatırım), Pakistan,

Bangladeş olmak üzere 9 ülkede 28 üretim tesisi ve 49 ülkede satış ve pazarlama organizasyonuna sahiptir. 12 Markası ile 150'ye yakın ülkeye hizmet ve ürün sunan Arçelik Türkiye'de 15 AR-GE ve Tasarım Merkezi, 5 yurtdışı Ar-Ge ofisi, 1.600'den fazla Ar-Ge çalışanı ile geleceğe değer katacak ürünler geliştirmeye devam etmektedir. Özellikle Sürdürülebilirlik raporlamasına istinaden 1 Ocak ile 31 Aralık 2019 tarihleri arasındaki dönemde sürdürülebilirlik üretim tesisleri, satış ofislerinin bulunduğu ülkeler kapsamında Türkiye, Romanya, Rusya, Çin, Güney Afrika ve bu yıl kapsama giren Tayland ile, satış ofislerinin bulunduğu Birleşik Krallık, Fransa, İsveç, Norveç, Finlandiya ve Danimarka operasyonlarında aktif olarak faaliyet göstermiştir. Sürdürülebilirlik verileri ve bu alanda yapılan yapılması hedeflenen tüm çalışmaları kapsamıştır. Sürdürülebilirlik raporu kapsamında toplamda 28 üretim tesisi ve 12 ülke dahil edilmiştir (https://www.arcelikglobal.com/media/5832/arcelik_master_tr_online_1808.pdf).

Arçelik sürdürülebilirlik yaklaşımı çerçevesinde gelecek, iş, çevre ve insan ihtiyaçları odaklı düşünmekte ve faaliyet göstermektedir. Bu doğrultuda Stratejik yaklaşımına Geleceği İyileştiren Teknoloji olarak değerlendirmektedir. Geleceği İyileştiren Teknolojinin alt yapısı İşimizi İyileştiren Teknoloji, Gezegeni İyileştiren Teknoloji, Yaşamı İyileştiren Teknoloji olarak 3 kategoriye ayrılmaktadır. Kategorilerin kapsam detayında ilk olarak İşimizi İyileştiren Teknoloji; yeni nesil iş modeli, ar-ge ve İnovasyon, sorumlu değer zinciri, yetenek kazanımı ve gelişimi, yetenek yönetimine yatırım, iş sağlığı ve güvenlik, insan yakışır iş ve çeşitlilik olarak ayrı ayrı çalışmalar sürdürmektedir. İkinci olarak Yaşamı İyileştiren Teknoloji; Sağlıklı yaşam, gıda israfıyla mücadele, akıllı ev çözümleri, fırsat eşitliği ve kapsayıcılık, yerel topluluklara destek olarak ayrı ayrı çalışmalarını sürdürmektedir. Son olarak Gezegeni İyileştiren Teknoloji; iklim krizi ile mücadele, su yönetimi, plastik krizi ile mücadele, atık yönetimi olarak ayrı ayrı çalışmalarını sürdürmektedir. (https://www.arcelikglobal.com/tr/surdurulebilirlik/genel-bilgi/).

Sürdürülebilirlik alanında Arçelik başarı ve ödüllerinden bazılarına bakılacak olursa; 2018 yılı Arçelik, Red Dot Tasarım Ödülleri kapsamında Buzdolabı Built-in Oven Fırın, TFT Ekranlı Beko Fırın, Dot Matrix Hobs, B18 Dishwasher ve Telve Pro Türk Kahvesi ürünleriyle 6 ödüle layık görülmüştür. 2019 yılı Karbon Saydamlık Projesi (CDP) iklim

programında A derecesi almış, Su programında ise B derecesi almıştır. Aynı zamanda CDP Türkiye 10. Yıl İklim Değişikliği Konferansı'nda İklim Lideri ödülünü almıştır. Bu kapsamda iklim ve çevre çalışmalarında öncülük etme, sürdürülebilir iş modelleri ve amaç odaklı stratejiler konusunda çalışmalarını sürdürmektedir. Şirketin CEO'su 2019 yılı iklim krizi konusunda farkındalık yaratmak amacıyla dünyanın en yüksek zirveleri arasında yer alan Everest ve Aconcagua'ya tırmanmış ve konunun önemini yansıtan Tehlikeli Tırmanış adlı kitabını yazmıştır. Arçelik CEO'su bugün dünya bankası bünyesinde kurulan Karbon fiyatlaması komisyonu'nda üye olarak yer almaktadır. (https://www.arcelikglobal.com/tr/surdurulebilirlik/oduller-ve-basarilar/). Çevresel, sosyal ve yönetişimsel olarak kendi sektöründe en iyi performans sergileyen ve uygulayan SAM Sustainability Yearbook 2020 & Gold Class değerlendirmesinde Gold Metal almaya hak kazanmıştır (https://yearbook.robecosam.com/). FTSE4Good Russell tarafından güçlü çevresel, sosyal, yönetişim performansı sergileyen şirketlerin ölçümlendiği FTSE4Good Gelişmekte olan Piyasal Endeksi'nde 4. Kez yer almıştır. Dow Jones Sürdürülebilirlik (DJSI) Endeksi kapsamında 3. Kez dayanıklı ev aletleri sektör lideri seçilen ilk ve tek Türk sanayi şirketi olmuştur. 2019 yılı Sustainability Yearbook'ta Industry Mover olarak listelenmiştir. Karbon Saydamlık Projesi kapsamında iklim ve su programında A listesine girerek dünyadaki başarı sıralamasında 25 şirket arasına girmiştir. Avrupa'nın en köklü sürdürülebilirlik fonu ÖkoWorld tarafından en iyi dokuz şirket arasında seçilerek Sürdürülebilirlik Liderliği Ödülü'ne layık görülmüştür. 2019 yılı Arçelik MSCI sürdürülebilirlik Endeksi'nde AAA ile derecelendirmiştir. Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi'nde 6. Kez girme başarısını kazanmıştır (https://www.arcelikglobal.com/tr/sirket/hakkimizda/oduller/). Arçelik Eşit sözlük Projesi olarak uluslararası ödüle layık görülmüştür. IPRA ödülleri Kurumsal Sorumluluk kategorisinde Altın küre ve STEVIE ödülleri kapsamında Avrupa'da Yılın En İyi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Programı kategorisinde gümüş ödülü almıştır. Proje Durum Sosyal Sorumluluk ödülleri kapsamında Best Use Of Technology kategorisinde jüri tarafından Highly Commended Project seçilmiştir. Türkiye Cumuriyeti, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı tarafından Sanayide Enerji Verimliliği (SENVER 21) yarışmasında Türkiye'de Çayırova çamaşır makinası fabrikası Basınç 5.0 projesi ile ikincilik ödülü almıştır. Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksinde 4 yıl üst üste yer alan tek sanayi şirketi olmuştur. Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi'nde 7.

Kez girme başarısını kazanıp en iyi performans gösteren şirketler arasında yerini almıştır (https://www.arcelikglobal.com/tr/sirket/hakkimizda/oduller-ve-basarilar/).

2021 yılı S&P Globalden Arçelik sürdürülebilirlik çalışmalarında altın ödülü alarak sektörde en hızlı skor gelişimi kaydeden şirket oldu (Sustainability Award Gold Class 2021). Corporate Knights'ın Global 100 Most sustainable Corporations in the World" listesinde 34. Sırada yer aldı Türkiye'den listeye giren ilk ve tek şirket oldu. Yine 2021 yılı Dünyanın ilk sürdürülebilir iş ve liderlik dergisi Real Leaders'ın çevreye ve topluma en fazla katkı yapan şirketleri listelemiş olduğu "2021 Top 150 Impact Companies" listesine 13. Sırada girmeyi başarmıştır. 2021 yılı Dow Jones sürdürlebilirlik Endeksi'nde bu yılda Endüstri lideri seçilmiştir. 7. Kez Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik endeksi'ne girmeyi başarmıştır (https://www.arcelikglobal.com/tr/sirket/hakkimizda/oduller-ve-basarilar/)

2021 yılı Arçelik Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksinde en yüksek puanı alarak ikinci defa Sürdürülebilirlik Altın Ödülü'ne layık görülmüştür. 2022 yılı S&P Sürdürülebilirlik Listesi'nde Sektör Öncüsü seçilmiştir. Sürdürülebilir Piyasalar İnisiyatifi olarak iklim değişikliğine karşı somut hedeflerle desteğini ve çalışmalarını sağlayan Arçelik ilk 45 şirketten biri olarak sektöründe ilk ve tek şirket ünvanını Galler Prensi tarafından Terra Carta Mührü ile kazanmıştır. 2021 yılı global üretim faaliyetlerinde %69 yeşil enerji kullanımı, %20 sera gazı emisyonu azaltımı, %51,6 enerji verimli ürün satışı, Glasgow COP26 ya katılıp iklim stratejisinin sunulması, 670 ton gıda israfının önlenmesi, 7.126 ton geri dönüştürülmüş plastik kullanımı gibi başarılara imza atmıştır (https://www.arcelikglobal.com/media/6937/arcelik21_surd_ozettr.pdf)

Arçelik sürdürülebilirlik hedeflerinin yanı sıra Arçelik BM Küresel Kalkınma amaçları altında gösterilen 17 amaçtan 12 amacı uygulanabilir şekilde gerçekleştirmektedir. Bunlar; Sağlık ve kaliteli yaşam, nitelikli eğitim, toplumsal cinsiyet eşitliği, temiz su ve sanitasyon, erişilebilir ve temiz enerji, insana yakışır iş ve ekonomik büyüme, sanayi yenilikçilik ve altyapı, eşitsizliklerin azaltılması, sorumlu üretim ve tüketim, iklim eylemi, sudaki yaşam, amaçlar için ortaklıklar olarak sıralanmaktadır (https://www.arcelikglobal.com/tr/surdurulebilirlik/ska/ska/).

Bugün Arçelik dahil tüm firmaların varlıklarını sürdürebilmesi, devamlılık sağlayabilmesi, tercih edilebilir olması ve başarıyı kalıcı hale getirmesinin özünde iyi bir kurumsal yönetim, iletişim, sürdürülebilirlik uygulamalarının gerçekleşmesi ve sonucunda toplum, çalışan, paydaş gözünde iyi bir kurumsal itibar algısı oluşturulmasını sağlar. Buda bilinirliliği ve kalıcılığını sağlayarak şirket başarısının sürdürülebilir yaşam döngüsünü oluşturur. Bir diğer açıdan ise şirketlerin itici motor güçleri olarak sürdürülebilirlik; ekonomik, finansal, sosyal boyutlar olarak paydaşlar arasında menfaat çatışmalarını uyumlaştıran, kurumsal yönetim; iç ve dış gözlemciler olarak firma algısal konumlarını belirleyen, kurumsal itibar; firma performansını belirleyen, kurumsal iletişim; firmanın gerek çalışan gerek müşteri gerek paydaş açısından bağlılığını ve tercih edilebilirliğini yaratan, kurumsal iletişim; şirket amaç ve hedeflerine ulaşılması ve faaliyetlerini yürütebilmek adına bilgi akışı sağlayan işleyişi oluşturur. Şirket kalıcılığı, tercih edilebilirliğini ve başarıyı yakalamak isteyen şirketlerin bu dörtlü mekanizmanın nasıl işlediğinin iyi anlaşılması ve birbirleri ile bağlantının sağlam kurulması gerekir.

Bu kapsamda günümüz koşullarında global şirketlerin uzun vadede başarılı, kalıcı ve karını maksimum seviyede sağlaması çok yönlü çalışma disiplini gerektirmektedir. Kurumsal iletişim çalışmalarının iç ve dış hedef kitleye başarılı şekilde uyarlanması ve bu çalışmalar sonucunda güvenilir bir itibar algısı yaratması artık şirketler adına yeterli olmamakta, itibarın kalıcı ve başarının sürdürülebilir olması için kendi bütünü içerisinde pek çok unsuru içeren yönetimsel, iletişimsel ve sürdürülebilirlik çalışmaları kapsamaktadır. Bu algıyı daha açık bir biçimde ifade edebilmek için örneklem seçilen Arçelik şirketi kapsamında 351 şirket çalışanı ile kurumsal iletişim, kurumsal itibar ve kurumsal sürdürülebilirlik anketi ve kurumsal yönetim anlamında üst düzey 27 yönetici ile derinlemesine görüşme yapılmıştır. Literatür taramaları, şirket çalışanları ile anket ve yöneticiler ile derinlemesine görüşme uygulamaları kapsamında elde edilen bilgiler çok yönlü boyutuyla değerlendirilmektedir. Tezin tasarlanması, teorik oluşumu, pratik uygulama ve analiz süreçlerindeki aşamaların nasıl olduğu, nelerin yapıldığı, süreçlerin nasıl ilerlediği, model, evren, örneklem, verilerin toplanması, çözümlenmesi, yorumlanması, bulgular, tartışma sonuç, öneriler vb. detaylar yöntem bölümünde ele alınacaktır.

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeline, evren örnekleme, verileri toplama, çözümleme, yorumlama ölçme araçlarının detaylarına bakılmakta olup veri analizinde kullanılan istatiksel tekniklerin anlatımına yer verilmektedir.

3.1 Araştırma Modeli

Bu araştırma Türkiye'nin en büyük şirketleri arasında yer alan Arçelik'in kurumsal iletişim açısından sürdürülebilir başarı ve kurumsal itibar ilişkisinin, şirket başarı ve büyümesine etkisinin nasıl olduğuna yönelik yapılmaktadır. Çalışmada bu kapsamda kurumsal yönetimin işleyişinin genel durumunu belirlemek, kurumsal iletişim faaliyetlerinin kurumsal itibara etki düzeyini tespit ettikten sonra, elde edilen sonuçlara göre konuya ilişkin öneriler geliştirilmeye çalışmak amaçlanmaktadır. Ayrıca sürdürülebilirlik faaliyetlerinin şirket başarı ve büyümesine katkısının ne düzeyde olduğu incelenmektedir. Arçelik özelinde kurumsal iletişim ve itibar faaliyetlerinin nasıl yapılandırıldığını, hangi faaliyet alanlarında ön plana çıktığı, hangi süreçlerde kurumsal yönetim ile birleştiği belirlenmektedir. Hangi durumlarda kurumsal yönetim ve iletişimin kurumsal itibar üzerindeki etkisinin olduğuna, bu kapsamda kurumsal iletişim, yönetim ve itibar kavramının hangi süreçlerde sürdürülebilir başarının sağlanmasına etkide bulunduğuna bakılmaktadır.

Araştırmada nicel ve nitel yöntemler birlikte kullanılmış olup karma bir araştırma modeli uygulanmıştır. Nicel veriye dayalı araştırma olarak 351 şirket çalışanı ile kurumsal iletişim, kurumsal itibar, kurumsal sürdürülebilirlik düzeyleri ile ilgili 5'li likert ölçekleri hazırlanmış olup anket tekniği uygulanmıştır. Nitel veriye dayalı araştırma olarak da şirket içi her biri farklı departman olarak 27 direktör, yönetici, takım lideri kapsamında derinlemesine görüşme yapılmıştır.

Anket yapılan 351 çalışan ile görüşme yapılan 27 şirket katılımcılarının bağlı olduğu (Direktör, Yönetici, takım liderleri) departmanlar; Müşteri Hizmetleri, Endüstriyel Tasarım, Satınalma, Kalite, Sürdürülebilirlik & Resmi İlişkiler, Satış, Tedarik Zinciri, Ürün, Stratejik İletişim – Global İletişim, Planlama & Sistem Geliştirme Tedarik Zinciri, Sipariş Yönetimi & İhracat Lojistik Tedarik Zinciri, Malzeme & Komponent Kalitesi PCİ Pişirici Cihazlar, Ar-Ge Tasarım & Komponent PCİ Pişirici Cihazlar,

Üretim Fırın Montaj 1 Pişirici Cihazlar, Antrepo – Çayırova Tedarik Zinciri, Malzeme Planlama PCİ Pişirici Cihazlar, Global Müşteri Hizmetleri, satın alma- elektronik, Uluslararası Regülasyonlar & Uyum Kalite, Sürdürülebilirlik & Resmi İlişkiler, Depolama & Dağıtım Tedarik Zinciri, Üretim – Montaj PCİ Pişirici Cihazlar, Gümrükleme Tedarik Zinciri, İthalat Lojistik Avrupa Tedarik Zinciri, İnsan Kaynakları Pişirici Cihazlar, Üretim Planlama PCİ Pişirici Cihazlar, Üretim Planlama Eİ Elektronik, Finansman & Kurumsal Risk departmanlarıdır.

3.2 Evren ve Örneklem

Çalışmanın erişim kısıtı ve zaman kısıtı bulunduğundan beyaz eşya sektöründe hizmet veren Arçelik şirket çalışanları ve yöneticileri ana kütle olarak belirlenmektedir. Araştırma evreni nicel ve nitel çalışma olarak ayrılmaktadır.

Nicel olarak Türkiye'de ana faaliyet konusu beyaz eşya sektörü olan Arçelik şirketi çalışanlarından oluşmaktadır. Çalışma tasarım sürecinde örnek kitlesi ve büyüklüğü Arçelik İstanbul Sütlüce, Çayırova, Bolu, Ankara, Beylikdüzü, Çerkezköy, Eskişehir çalışanları ile sınırlandırılmaktadır. Şirketin saat ücretli ve aylık çalışanları araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırma kapsamında google form üzerinden 410 şirket içi çalışanlara kurumsal iletişim, kurumsal itibar, kurumsal sürdürülebilirlik kapsamında anket gönderilmiş ve çalışma ile ilgili kendilerine kısaca bilgi verilmiştir. Ölçekte yer alan ifadeler, 5li Likert ölçeğidir. Her ifadenin karşısında (1) "Kesinlikle Katılıyorum", (2) "Katılıyorum", (3) "Kararsızım", (4) "Katılmıyorum", (5) "Kesinlikle Katılmıyorum" olarak 5 katılma derecesidir. Geri toplanan anketlerde 410 çalışandan 351 çalışan anketleri yanıtlamıştır. Bu kapsamda 351 anket istatistiksel olarak analiz edilmiştir.

Nitel olarak ise bütünsel bakış açısı sağlanmasına, sorulan sorular doğrultusunda derinlemesine anlaşılmasına, mümkün olduğunca en kapsamlı şekilde bilgi sağlanacak katılımcıların seçimine yönelerek 27 şirket direktör, yönetici ve takım liderleri olarak görüşmeler yapılmıştır. Sorulan sorular kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal itibar soruları olarak toplamda 23 soru sorulmaktadır. Kurumsal iletişim araçları etkin kullanılmış olup yönetim kadrosunda bulunan yöneticilerin yorumları analiz edilmektedir. 27 yöneticiden (2 direktör, 3 yönetici, 2 takım lideri) 7 yönetici sadece sürdürülebilirlik sorularını yanıtlamış olup kalan (6 direktör, 11 yönetici, 3 takım lideri)

20 yönetici hem kurumsal sürdürülebilirlik hem de kurumsal itibar sorularını yanıtlamıştır. Kurumsal sürdürülebilirlik soru sayısı 13, kurumsal itibar soru sayısı 10'dur.

Araştırmaya katılan katılımcıların anket doldurma süresi yaklaşık 15 dk olarak belirlenmiştir. Görüşmeye katılan katılımcıların derinlemesine görüşme soruları ortalama 1 buçuk saat olarak tamamlanmıştır. Araştırmada uygulanan anket ve derinlemesine görüşme çalışmalarının uygulanması ve analiz edilmesi 21 Haziran 2021 – 27 Mart 2022 tarihleri arasında tamamlanmış olup 10 ay sürdürmüştür. Elde edilen veriler SPSS programında çözümlenerek araştırma sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak araştırmaya Arçelik firmasında istihdam edilen bireyler dahil edilmiştir. Araştırmanın yapıldığı dönemde çalışan sayısının N=500 olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada basit rastgele örnekleme yöntemi kullanılarak, %5 kabul edilebilir hata payı ve %90 güven seviyesi ile en az n=259 çalışanın evrenin temsil edebileceği görülmüştür. Çalışma n=351 çalışan üzerinden değerlendirilmiştir. Nitel çalışma ise 27 çalışan üzerinden gerçekleştirilmiştir.

3.3 Veriler ve Toplanması

Araştırmada verilerin toplanması için üç ayrı yöntem kullanılmıştır. İlki ikincil verilerin toplanma süreci olarak kurumsal iletişim, kurumsal yönetim, kurumsal itibar ve sürdürülebilirlik konularında yazılmış olan kitaplar, makaleler, tezler, dergiler, elektronik kaynakların taranması, araştırılması sürecidir. Bu sürecin sonucunda literatür bölümü oluşturulmuştur. Ardından nicel ve nitel çalışma süreci başlatılmıştır. Anket ve derinlemesine görüşme olarak iki çalışmanın da başlangıcında katılımcılara bilgilendirme yapılmış, katılımı için onamı alınmıştır. Katılım konusunda gönüllü olan ve gerekli kabul kriterlerine sağlayan katılımcıların verileri toplanmıştır.

İkincisi nicel veri toplama yöntemi olarak anket yöntemidir. İlk olarak anket yöntemi için anket formu oluşturulmuştur. Formda bilgi formu, kurumsal iletişim ölçeği, kurumsal itibar algısı, kurumsal sürdürülebilirlik ölçekleri kullanılmıştır. Kurumsal iletişim ölçeği yönetici kaynaklı iletişim iklimi ve çalışan kaynaklı iletişim iklimi olmak üzere iki farklı boyuttan oluşmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik ölçeği kurumsal sürdürülebilirlik algısı, çevresel standartlar, ekonomik standartlar ve sosyal standartlar

olarak dört alt boyuttan oluşmaktadır. Kurumsal itibar ölçeği ürün ve hizmetler, çalışma ortamı, vatandaşlık ve liderlik alt boyutları olarak dört boyutlu yapıdan oluşmaktadır. Anket içeriğinde katılımcılara ilişkin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, departman bilgileri, mesleki kıdem düzeyi gibi demografik ve diğer özelliklerin ölçülmesi amacı ile bilgi formu da oluşturulmuştur. Anket çalışması 2021 Haziran ve Aralık aylarında firma çalışanlarına uygulanmıştır. Anket formları ile alınan veriler sisteme girilmiş ve analizleri sağlanmıştır.

Üçüncüsü nitel veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış form geliştirilmesidir. Formda kurumsal iletişim, kurumsal itibar, kurumsal sürdürülebilirlik ile ifadeler bulunmaktadır. Formlar mülakat yöntemi ile katılımcılara uygulanmıştır. Elde edilen yanıtlar izin verilen katılımcılar ile ses kaydı ile alınmış sonrasında ise bu görüşme kayıtlarına ilişkin dökümler yazı olarak alınmış ve Transkriptor programa yüklenerek analiz edilmiştir. Ses kayıt tutulmayan katılımcılar için ise derinlemesine görüşme yapılırken araştırmacı tarafından notlar tutulmuştur. Derinlemesine görüşme süreçleri yüz yüze veya video konferans aracılığı ile yapılmıştır. Yapılan görüşmelere istinaden çalışma konusu kapsamında sorular değerlendirip katılımcı görüş ve cevaplarına doğrudan yer verilmiştir. Sorulan sorular açık uçlu ve yarı açık uçlu sorulardır

3.4 Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması

Verilerin analizi konusunda; tanımlayıcı istatistikler frekans, yüzde, ortalama, standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Ölçek değerlendirmelerinde güvenilirlik analizleri için Alpha testi ve tutarlığının tespit edilebilmesi amacı ile faktör analizi yapılmıştır. KMO düzeyleri, iç tutarlılıkları, açıklanan varyans oranları ve Tukey toplanabilirlik düzeyleri incelenmiştir. Çalışmada boyut puanlarının cinsiyet, medeni durum ve pozisyona göre incelenmesinde Bağımsız örneklem t testi analizi uygulanmıştır. Çalışmada yapılan ölçümlerde grup içi ve genel örnekten düzeyinin fazla olmasından dolayı normal dağılım testlerin veri analizi konusunda daha uygun olacağı düşünülmüştür. Eğitim, yaş, çalışma ve işyeri kıdemi düzeylerine göre incelenmesi için ve 3 ve üzeri olan grupların kıyaslamasında varyans Analizi testi (Anova) yapılmıştır. Varyans Analizi testi için grup içi saylarının n>30 olma durumunda normal dağılıma yakınsaması öngörülmüştür. Varyans analizi (ANOVA) soncunda elde farklılığa neden olan grubun tespit edilmesi için Sidak ikili kıyas testi uygulanmıştır. Çalışmada alt boyutlar arasındaki ilişkilerin

belirlenmesi amacı ile korelasyon analizi yapılmıştır. Çalışmada 0,05'ten küçük olan p değerleri anlamlı kabul edilmiştir. Analizler SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 25.0 paket programı ile yapılmıştır.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Var olan ölçeklerden hareketle analiz edilen ve sonrasında geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılarak sonuçlanan anket formu ile derinlemesine görüşme yapılan soruların cevaplarına istinaden bulgular ve ilişkisi yorumlanıp değerlendirilmiştir. SPSS analizi ile çözümlenen anket sonuçlarına istinaden yarı yapılandırılmış görüşmelerde elde edilen veriler betimlenirken tezin odak noktasındaki kurumsal iletişim açısından şirketlerde sürdürülebilir başarı ve itibar ilişkisi kapsamında tasnif edilmiş odak noktasındaki konuları ilgilendiren sorular kapsamında çözümlemeler gerçekleştirilmiştir. Temasal çerçeveler doğrultusunda derinlemesine görüşme cevapları anlamlı ve mantıklı bir şekilde bir araya getirilerek düzenlemeler yapılmıştır. Yapılan bu çalışma ile anket sonuçları karşılıklı değerlendirilmiş, yorumlanmış ve bulgular açıklanmıştır. Ortaya çıkan tespit ve yorumlar her iki veri toplama yöntemi olarak neden sonuç ilişkisi içerisinde benzerlik ve farklılıklar üzerinde değerlendirilmiştir.

4.1 Nicel Çalışmaya Ait Bulgular Ölçeklerin Değerlendirilmesi

Bilimsel araştırmalarda Likert tipteki ölçeklerin tutarlı bir ölçüm aracı olarak kabul görmeleri için güvenilirlik ve geçerlilik düzeylerinin incelenmesi gerekmektedir. Likert tipteki ölçekler güvenilirlik düzeylerinin sağlanması ve yapısal olarak geçerli sayılmaları durumunda bilimsel çalışmalarda veri toplama aracı olarak kullanabilirler (Özdamar, 2014, s. 189) . Bu bağlamda, çalışmada kurumsal iletişim ölçeği, kurumsal itibar ve kurumsal sürdürülebilirlik ölçekleri kullanılmıştır. Kurumsal iletişim ölçeği güvenilirlik 0,88 olduğu tespit edilmiştir. Kurumsal itibar ölçeğinin güvenilirlik 0,87 olduğu tespit edilmiştir. Kurumsal sürdürülebilirlik ölçeği güvenilirlik 0,89 olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 12. Ölçeklerin Değerlendirilmesi

Ölçek	Alt boyut	X	s.s.	*İç Tutarlılık	**Açıklanan Varyans	*Güvenilirlik
Kurumsal İletişim Ölçeği	**Yönetici Kaynaklı İletişim İklimi**	4,01	0,76	0,82	35%	0,88
	Çalışan Kaynaklı İletişim İklimi	4,05	0,73	0,83	37%	
Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği	**Kurumsal Sürdürülebilirlik Algısı**	4,27	0,6	0,81	16%	0,87
	Çevresel Standartlar	4,25	0,63	0,8	15%	
	Ekonomik Standartlar	4,24	0,63	0,79	14%	
	Sosyal Standartlar	4,07	0,55	0,81	16%	
Kurumsal İtibar Ölçeği	**Ürün ve Hizmetler**	4,01	0,58	0,83	17%	0,89
	Çalışma Ortamı	4,24	0,71	0,82	16%	
	Vatandaşlık	4,07	0,71	0,81	15%	
	Liderlik	3,67	0,69	0,83	17%	

*Co Alpha analizi ** Faktör analizi uygulanmıştır.

Tablo 12'ye bakıldığında güvenilirlik düzeyinin belirlenmesinden sonra ise yapısal düzeyde geçerliliğinin tespit edilmesi için Faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi likert tipi ölçeklerdeki ifadelerin ne şekilde boyutlara ayrıldığını ve yapının anlamlı olup olmadığını ifade eder. Faktör analizinde belirli varsayımların gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu bağlamda açıklanan varyans oranının %60 ve üzerinde, KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem yeterlilik düzeyinin 0,70 ve üzerinde olması istenmektedir. Ayrıca belirlenen boyutların iç tutarlılık düzeylerinin (güvenilirlik) 0,70

ve üzerinde olması gerekmektedir (Özdamar, 2014, s. 252). Çalışmada kullanılan üç ölçeğin varsayımları gerçekleşip gerçekleştirmediği incelenmiştir.

Tablo 13. Kurumsal İletişim Ölçeğinin Değerlendirilmesi

	Alt boyut	İfadeler	İç tutarlılık	**Açıklanan varyans	*Güvenilirlik
Kurumsal İletişim Ölçeği	Çalışan Kaynaklı İletişim İklimi	3. Örgüt çalışanları iş konusunda birbirlerine karşı dürüst davranır.	0,82	0,35	0,88
		6. Örgüt çalışanları iş yerindeki ilişkilerde birbirlerine karşı dürüst tavır sergiler.			
		9. Örgüt çalışanları ortak hedeflere sıkı sıkıya bağlıdır.			
		10. Örgüt çalışanları işle ilgili konularda birbirlerine güvenir.			
		12. Örgüt çalışanları iş konusunda yönetime karşı dürüst davranır.			
		14. Örgüt çalışanları ortak hedeflere yönelik olarak performans sergilemeye çalışır.			
		15. Örgüt çalışanları iş yerindeki ilişkilerde birbirlerine güvenir.			
		16. Örgüt çalışanları iş yerindeki ilişkilerinde yönetime karşı dürüst olur.			
		18. Örgüt çalışanları en üst seviyede performans sergiler.			
		24. Örgütteki çalışanlar gösterdikleri performansın örgüt için öneminin farkındadır.			
		25. Örgütte çalışanlar birbirlerine sıkıntılı zamanlarda destek olur.			
		26. Örgütte güvene dayalı bir çalışma ortamı vardır.			
		27. Çalışanlar örgütteki kaynakları verimli kullanır.			
		30. Örgütte çalışanlar düşük maliyetle yüksek kalite elde etmeye çalışır.			
	Yönetici Kaynaklı İletişim İklimi	1. Yönetim işle ilgili konularda örgüt çalışanlarına güvenir.	0,83	0,37	
		2. Yönetim örgütte alınacak kararlarla ilgili olarak örgüt çalışanlarının fikirlerine yeterince başvurur.			
		4. İşle ilgili her konuda yönetime kolaylıkla			

		ulaşabilirim.			
		5. Yönetim iş yerindeki ilişkilerde örgüt çalışanlarına güvenir.			
		7. Yönetim örgütte işleyişin etkili şekilde yürütülebilmesi için gerekli bilgileri çalışanlarla yeterince paylaşır.			
		8. Örgüt çalışanları yönetime işle ilgili yeni önerilerini rahatlıkla sunabilir.			
		11. Yönetim özellikle işimle ilgili konularda görüşüme başvurur.			
		13. Yönetim örgüt çalışanlarının sunduğu önerileri dikkate alır.			
		17. Yönetim örgüt çalışanlarının paylaşımlarını önyargısız olarak dinler.			
		19. Yönetimin davranışları örgüt çalışanlarının ona duyduğu güveni arttırır.			
		20. Yönetimin işle ilgili bilgilendirmelerini yeterli bulurum.			
		21. Örgüt çalışanları yönetimle konuşurken kendilerini özgür hisseder.			
		22. Örgütte herkesin gerçek düşüncelerini açıkça paylaşabildiği bir ortam vardır.			
		23. Yönetim işle ilgili görüşlerime değer verir.			
		28. Yönetim çalışanların işle ilgili yaşadıkları sıkıntıları fark eder.			
		29. Yönetimin bana verdiği bilgiye güvenirim.			

Tablo 13.'de Kurumsal iletişim ölçeği Yönetici Kaynaklı İletişim İklimi ve Çalışan Kaynaklı İletişim İklimi olmak üzere iki farklı boyuttan oluşmaktadır. İki boyutlu yapıda Açıklanan varyans oranı %72 ve KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem yeterlilik düzeyinin ise 0,87 olduğu tespit edilmiştir. Yönetici Kaynaklı İletişim İklimi düzeylerinin 4,01±0,76, Çalışan Kaynaklı İletişim İklimi düzeylerinin 4,05±0,73 olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 14.Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeğinin Değerlendirilmesi

Boyutlar	İfadeler	İç tutarlılık	**Açıklanan varyans	*Güvenilirlik
Kurumsal Sürdürülebilirlik Algısı	Sürdürülebilirlik kavramını daha önce duymuştum, bilgi sahibiyim			
	Sürdürülebilirlik kurumun sosyal, çevresel ve toplumsal sorumluluklarını çağrıştırır			
	Sürdürülebilirlik konusu kurum için yeni ürün geliştirme, İnovasyon, üretimi çağrıştırır			
	Sürdürülebilirlik kurumlara tasarruf sağlar			
	Sürdürülebilirlik ürün ve hizmetler için geri dönüştürülebilir kullanımdır			
	Sürdürülebilirlik kurum, paydaş, çalışan ve müşterilerin ortak çıkar ve amaçlarında yer alır	0,81	16%	
Çevresel Standartlar	Arçelik üretimde çevreye zarar vermeyen malzemelerin kullanımına önem vermektedir			
	Arçelik enerji tasarrufu sağlayacak üretimler için ARGE çalışmalarına önem vermektedir			
	Arçelik gerekmediği zamanlar klimaları, ışıkları, motorları vb. kapatmaktadır			
	Arçelik'te Atık sular arıtma yapılarak tahliye edilmektedir			
	Arçelik atıklarını yeniden değerlendirmekte ve yeniden kullanabilir alanlar yaratmaktadır			
	Arçelik içinde tüm çalışanlar çevreye duyarlılık bilincine sahiptir			
	Arçelik çalışanları çevreye zarar veren faaliyetler konusunda fark ettikleri an müdahalede bulunmaktadır			
	Arçelik ürünlerinde çevre dostu etiketi ve reklamlarında çevre dostu olduğu yönünde mesajlar vermektedir			
	Arçelik ARGE kaynak kullanımında çevreyi korunmaya yönelik üretim adına yatırım yapmakta ve projelere önem vermektedir			
	Arçelik üretimde enerji tasarrufu adına çalışmalara önem vermektedir			
	Arçelik üretimlerinde hava emisyonu, sıvı ve katı atıkları azaltma ile tehlikeli ve zehirli madde kullanımını azaltma yönünde çalışmalar yapmaktadır			
	Arçelik çevresel uyum ve yasal düzenlemelere uyum sağlamaktadır			
	Arçelik sunduğu hizmet ve ürünler nezdinde enerji ve atık konusunda tedarikçileri ile birlikte çalışmalar yaparak çevresel zararları azaltmaktadır			
	Arçelik geri dönüşümlü plastik atık, ambalaj gibi ürünler kullanarak ekolojik dengeye katkı sağlamaktadır			
	Arçelik üretimde yenilenebilir enerji çalışmalarına önem verip iklim krizi ile mücadele etmektedir	0,8	15%	
andartlar	Sürdürülebilirlik alanında yapılan çalışma ve yatırımlar Arçelik'in finansal performansını orta	0,79	14%	0,87

	ve uzun vadede olumlu etkiler			
	Arçelik bakış açısında sürdürülebilirlik benzer performans ve fiyata sahip olan ürünlerde rakipleri arasında farklılaşma algısı yaratarak müşteri ve tedarikçilerin satın alma, tercih edilme sürecinde olumlu rol oynar			
	Arçelik'in üretimde enerji verimliliği sağlaması, tasarruflu ürün sunması finansal performansını olumlu etkiler			
	Arçelik' in çevre dostu ürün üretmesi, ağırlıklı olarak teknolojik çalışmalara yatırım yapması tüketici açısından tercih edilebilirlik ve karlılık düzeyini arttırarak finansal karlılık sağlar			
	Üretim esnasında sera gazı salınımını azaltmaya yönelik çalışmaların sürdürülebilirlikle ilgisi yoktur			
	Sürdürülebilirlik çalışmaları yapan şirketlerin Pazar payı genişler			
	Sürdürülebilirlik çalışmaları şirketlerin malzeme satın alma maliyetini arttırır			
	Sürdürülebilirlik çalışmaları şirketlerin atık işlem maliyetlerini azaltır			
	Arçelik çevresel yasa, yönetmeliklere tam ve zamanında uyan bir şirkettir			
	Arçelik sürdürülebilirlik çalışmalarına önem verir, çevresel kazaların cezalarını azaltır			
	Şirketlerin sürdürülebilirlik uygulamaları rekabette tercih önceliği ve finansal kazanç sağlar			
	Sürdürülebilirlik şirketin üretim süreç maliyetini büyük çoğunlukla azaltır			
	Sürdürülebilirlik şirketin hizmet kalitesini geliştirir			
Sosyal Standartlar	Sürdürülebilirlik gelecek kuşaklara daha iyi bir çevre bırakmaya yönelik yatırım yapar			
	Arçelik iş ortamında çalışanların sağlık ve güvenliğini sağlamak için çalışma koşullarını önem verir			
	Arçelik çalışanların istihdam sürekliliğine, eğitimine ve kariyer gelişimi konusuna son derece önem verir			
	Arçelik'te iş, işçi sağlığı ve güvenlik konuları ikinci plandadır			
	Arçelik işe alım sırasında, sonrasında etnik köken, din, dil, ırk, yaş, cinsiyet, maluliyet, kültürel farklılık ayrımı yapmadan çalışan haklarını eşit gözetir			
	Arçelik Çalışanlarının sosyal sorumluluk, toplumsal faaliyetlere katılmasını destekler			
	Arçelik toplumda insanlara eğitim, sosyal destek fırsatları sunar			
	Arçelik çalışanların kararlara katılımını sağlayabilmek için öneri sistemini destekler			
	Arçelik çalışanlarının iyi bir iş yaşam dengesi sağlayabilmeleri için esnek çalışma saatleri, evden çalışmaya izin verme gibi uygulamaları destekler	0,81	16%	

	Arçelik toplumun iyiliğini destekleyen kampanya ve projelerle destek verir			
	Arçelik pazardaki fırsatları hızla fark edip avantaj sağlar			
	Arçelik tüm paydaş ve müşterilerin ürün ve hizmet beklentilerine göre ihtiyaçlarını dikkate kalır			
	Arçelik çalışan performans yönetiminde fırsat eşitliğine önem verir			
	Arçelik yatırım yapmak için riski düşük, getirisi yüksek bir işletmedir			
	Arçelik tüketici haklarını korumayı önemser			
	Arçelik çocuk işçi çalıştırılmamasını destekler			
	Arçelik gelecek için net bir vizyon sunar			

Tablo 14'te Kurumsal Sürdürülebilirlik ölçeğinin dört alt boyuttan oluştuğu, bu boyutların Kurumsal Sürdürülebilirlik Algısı, Çevresel Standartlar, Ekonomik Standartlar ve Sosyal Standartlar olduğu görülmüştür. Toplam açıklanan varyans oranının %61 olduğu görülmektedir. KMo örneklem yeterlilik düzeyinin ise 0,86 olduğu tespit edilmiştir. Kurumsal Sürdürülebilirlik Algısı düzeyinin 4,27±0,60, Çevresel Standartlar düzeyinin 4,25±0,63, Ekonomik Standartlar düzeyinin 4,24±0,63 ve Sosyal Standartlar düzeyinin 4,075±0,55 olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 15. Kurumsal İtibar Ölçeğinin Değerlendirilmesi

	Boyutlar	**İfadeler**	**İç tutarlılık**	****Açıklanan varyans**	***Güvenilirlik**
Kurumsal İtibar Ölçeği	Çalışma Ortamı	Arçelik'in ürün ve hizmetleri hakkında bilgi sahibiyim	0,82	16%	0,89
		Arçelik'in ürün ve hizmet kalitesi yüksektir.			
		Arçelik'te ürün ve hizmet ödenen paranın karşılığını verir.			
		Arçelik sunulan hizmet ve ürünün arkasında her zaman durur			
		Arçelik ürün ve hizmet sunarken müşteri ihtiyaçlarını karşılama konusunda öncelikleri arasına almaz.			
		Arçelik tüketiciyi önemser ve değer katar			
	Vatandaşlık	Arçelik çalışanlarını önemseyen bir kurumdur	0,81	15%	
		Arçelik çalışan haklarına her zaman saygılı ve adaletli biçimde ödüllendirir.			
		Arçelik yetenekli çalışanları ayırt edemez			
		Arçelik çalışma ortamında herkese her zaman eşit fırsatlar sunar			
		Arçelik zeki ve yetenekli kişiler tarafından yönetilir.			
		Arçelik çalışanlarının güvenliğini öncelikli olarak önemser			
		Arçelik için birinci öncelikleri arasında çalışan sağlığı ve refahı vardır			
	Liderlik	Arçelik çevresel sorumluluklarının farkındadır	0,83	17%	
		Arçelik içinde bulunduğu topluluğa katkı sağlayan ve topluma faydalı faaliyetleri destekleyen bir kurumdur			
		Arçelik'in hedef kitle tarafından bilinirliliği yüksektir.			
		Arçelik hedef kitle tarafından olumlu duygular uyandırır			

		Arçelik her bakımdan iletişimsel olarak ilişkilerinde yüksek standartlar yakalayıp her zaman sürdürme eğilimindedir.			
		Arçelik toplumsal ve çevresel iyi amaçlarda faaliyete karar verirken seçici davranır.			
		Genel olarak Arçelik'e büyük ölçüde güven duyarım			
	Ürün ve Hizmetler	Arçelik yaratıcı ve yenilikçi bir kurumdur	0,83	17%	
		Son zamanlarda medyada Arçelik ile ilgili reklamlardan haberdarım			
		Arçelik pazara ve topluma yeni teknolojiler ve davranışsal değişim adımlarını sunma konusunda öncüdür			
		Arçelik değişimlere hızlı adapte olan bir kurumdur			
		Arçelik'in güçlü ekonomik kaynakları vardır			
		Arçelik bilimsel, teknolojik ve sektörel gelişmeleri yakından takip eden bir kurumdur			
		Arçelik istikrarlı bir karlılık geçmişine sahiptir.			
		Arçelik büyüme potansiyeline sahip, karlılıkta istikrarlı bir kurumdur			
		Arçelik gelecekteki büyüme için, güçlü umutları olan bir şirkettir.			
		Arçelik sektöründeki tüm yeni yöntemleri uygulayıp uygulamadığı hakkında yeterli bilgiye sahibimdir.			
		Arçelik'in çalışanlarıyla finansal performansı ile ilgili bilgi paylaşımında şeffaftır.			
		Arçelik ürün ve hizmet kalitesi için araştırır ve gelişime yatırıma önem verir			

Tablo 15 incelendiğinde Kurumsal itibar ölçeğinin dört boyutlu yapıda olduğu tespit edilmiştir. Ürün ve Hizmetler, Çalışma Ortamı, Vatandaşlık ve liderlik alt boyutları belirlenmiştir. Genel olarak açıklanan varyans oranının %64 olduğu görülmüştür. Ürün ve Hizmetler ortalama puanlarının 4,01± 0,58 olduğu görülmüştür. Çalışma Ortamı ortalama puanlarının 4,24± 0,71 olduğu görülmüştür. Vatandaşlık ortalama puanlarının 4,07± 0,71 olduğu görülmüştür. Liderlik ortalama puanlarının 3,67± 0,69 olduğu hesaplanmıştır

Ölçek puanlarına göre kurumsal iletişim, kurumsal sürdürülebilirlik, kurumsal itibar boyut ve alt boyutlarının puanlarının ortalama 4 seviyesinde olduğu (5 üzerinden) ve popülasyonun kurumsal iletişim, kurumsal sürdürülebilirlik, kurumsal itibar algılarının oldukça yüksek düzeylerde olduğu ifade edilebilir.

Katılımcıların Genel Özelliklerinin İncelenmesi

Tablo 16. Katılımcıların Genel Özelliklerinin İncelenmesi

	Katılımcıların Genel Özellikleri	Kategori	n	%
Kurumsal İletişim – Kurumsal Sürdürülebilirlik – Kurumsal İtibar Ölçekleri	**Cinsiyet**	Erkek	170	48,4%
		Kadın	181	51,6%
	Medeni Hal	Evli	195	55,6%
		Bekar	156	44,4%
	Yaş	18-35	151	43,0%
		36-45	162	46,2%
		46 ve üzeri	38	10,8%
	Eğitim Düzeyi	Lise ve altında	43	12,3%
		Önlisans	34	9,7%
		Lisans	201	57,3%
		Yüksek Lisans	73	20,8%
	Mesleki Kıdem	0-5 yıl	51	14,5%
		6-10 yıl	91	25,9%
		11-15 Yıl	97	27,6%
		16 Yıl ve üzeri	112	31,9%
	İş Yerinde Çalışma Kıdemi	0-5 yıl	96	27,4%
		6-10 yıl	90	25,6%
		11-15 Yıl	71	20,2%
		16 Yıl ve üzeri	94	26,8%
	Pozisyon	Çalışan	275	78,3%
		Yönetici	76	21,7%

Tablo 16. incelendiğinde Katılımcıların (%51,6'sının) yarısından fazlası kadın olduğu görülmüştür. Katılımcıların %55,6'nın evli olduğu tespit edilmiştir. Çalışmaya dahil edilen kadın-erkek ve evli-bekar katılımcı oranlarının birbirlerine yakın olduğu görülmüştür. Katılımcıların yaşları %43 ile 18-35, %46,2 ile 36-45 yaş aralığında

olduğu tespit edilmiştir. Yaş bakımından katılımcıların ağırlıklı olarak 45 yaş altında olduğu görülmektedir. Katılımcıların %57,3'nün lisans ve %20,8'nin yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip olduğu tespit edilmiştir. Anket uygulaması yapılan grubun eğitim düzeyinin oldukça yüksek düzeylerde olduğu söylenebilir. Katılımcıların mesleki kıdemleri %31,9 ile 16 yıl ve üzerinde sürede olduğu görülmüştür. Grubun yaklaşık yarısının mesleki kıdem düzeyi 10 yıl ve altında olduğu, genel olarak tüm kıdem gruplarına göre homojen bir dağılım olduğu ifade edilebilir. Katılımcıların işyeri kıdemleri %27,4 ile 0-5 yıl, %25,6 ile 6-10 yıl, %20,2 ile 11-15 yıl ve %26,8 ile 16 yıl ve üzerinde sürede olduğu görülmüştür. Katılımcıların %21,7'nin yönetici olarak çalıştığı görülmüştür. Çalışma grubu incelendiği zaman genel olarak kadın, evli, genç, eğitim düzeyi yüksek, yöneticilik görevi olmayan çalışanlardan oluştuğu tespit edilmiştir. Genel olarak bakıldığında anket çalışmasına alınan katılımcıların büyük bir kısmının yönetici olmadığı görülmektedir.

Tablo 17. Cinsiyete göre Kurumsal İletişim İklimi Ölçeğinin Değerlendirilmesi

Ölçek	**Alt boyut**	**Cinsiyet**	**n**	**X**	**s.s.**	**p**
Kurumsal İletişim İklimi	**Yönetici Kaynaklı İletişim İklimi**	Erkek	170	4,03	0,76	0,64
		Kadın	181	3,99	0,77	
	Çalışan Kaynaklı İletişim İklimi	Erkek	170	4,08	0,70	0,58
		Kadın	181	4,03	0,75	

Ölçeklerin katılımcıların özelliklerine göre değerlendirilmesine bakıldığında tablo 17'de görüldüğü gibi katılımcıların cinsiyetlerine göre yönetici kaynaklı iletişim iklimi boyutunun farklı olmadığı, kadın ve erkek katılımcıların yönetici kaynaklı iletişim iklimi algılarının benzer seviyelerde olduğu ifade edilebilir ($p=0,64$, $p>0,05$).

Katılımcıların cinsiyetlerine göre çalışan kaynaklı iletişim iklimi boyutunun farklı olmadığı, kadın ve erkek katılımcıların çalışan kaynaklı iletişim iklimi algılarının benzer seviyelerde olduğu ifade edilebilir ($p=0,58$, $p>0,05$).

Genel olarak bakıldığında kadın ve erkek katılımcıların çalışan ve yönetici kaynaklı iletişim iklimi alt boyutları olmak üzere kurumsal iletişim düzeylerinin farklı seviyelerde olmadığı görülmektedir.

Tablo 18. Cinsiyete Göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeğinin Değerlendirilmesi

Ölçek	**Alt boyut**	**Cinsiyet**	**n**	**X**	**s.s.**	**p**
Kurumsal Sürdürülebilirlik	**Kurumsal Sürdürülebilirlik Algısı**	Erkek	170	4,37	0,62	0,01*
		Kadın	181	4,18	0,58	
	Çevresel Standartlar	Erkek	170	4,34	0,63	0,01*
		Kadın	181	4,14	0,63	
	Ekonomik Standartlar	Erkek	170	4,35	0,63	0,01*
		Kadın	181	4,14	0,61	
	Sosyal Standartlar	Erkek	170	4,15	0,56	0,01*
		Kadın	181	3,99	0,54	

*0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

Tablo 18 incelendiğinde katılımcıların cinsiyetlerine göre kurumsal sürdürülebilirlik algısı boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Kadın katılımcıların kurumsal sürdürülebilirlik algılarının erkeklere göre daha yüksek seviyelerde olduğu ifade edilebilir ($p=0,01$, $p<0,05$).

Katılımcıların cinsiyetlerine göre çevresel standartlar boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Kadın katılımcıların çevresel standartlar algılarının erkeklere göre daha yüksek seviyelerde olduğu ifade edilebilir ($p=0,01$, $p<0,05$).

Katılımcıların cinsiyetlerine göre ekonomik standartlar boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Kadın katılımcıların ekonomik standartlar algılarının erkeklere göre daha yüksek seviyelerde olduğu ifade edilebilir ($p=0,01$, $p<0,05$).

Katılımcıların cinsiyetlerine göre sosyal standartlar boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Kadın katılımcıların sosyal standartlar algılarının erkeklere göre daha yüksek seviyelerde olduğu ifade edilebilir ($p=0,01$, $p<0,05$).

Sonuçlara göre katılımcıların cinsiyetlerine göre kurumsal sürdürülebilirlik düzeylerinin istatistiksel olarak farklı olduğu tespit edilmiştir. Kadın katılımcıların kurumsal sürdürülebilirlik algılarının erkek katılımcılara göre daha yüksek seviyelerde olduğu görülmüştür.

Tablo 19. Cinsiyete göre Kurumsal İtibar Ölçeğinin Değerlendirilmesi

Ölçek	**Alt boyut**	**Cinsiyet**	**n**	**X**	**s.s.**	**p**
Kurumsal İtibar	**Ürün ve Hizmetler**	Erkek	170	4,09	0,61	0,01*
		Kadın	181	3,93	0,54	
	Çalışma Ortamı	Erkek	170	4,38	0,62	0,03*
		Kadın	181	4,10	0,79	
	Vatandaşlık	Erkek	170	4,16	0,64	0,02*
		Kadın	181	3,98	0,76	
	Liderlik	Erkek	170	3,78	0,67	0,01*
		Kadın	181	3,56	0,69	

*0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

Katılımcıların cinsiyetlerine göre ürün ve hizmetler boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Kadın katılımcıların ürün ve hizmetler algılarının erkeklere göre daha yüksek seviyelerde olduğu ifade edilebilir ($p=0,01$, $p<0,05$).

Tablo 19. incelendiğinde katılımcıların cinsiyetlerine göre çalışma ortamı boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Kadın katılımcıların çalışma ortamı algılarının erkeklere göre daha yüksek seviyelerde olduğu ifade edilebilir ($p=0,03$, $p<0,05$).

Katılımcıların cinsiyetlerine göre vatandaşlık boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Kadın katılımcıların vatandaşlık algılarının erkeklere göre daha yüksek seviyelerde olduğu ifade edilebilir ($p=0,02$, $p<0,05$).

Katılımcıların cinsiyetlerine göre liderlik boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Kadın katılımcıların liderlik algılarının erkeklere göre daha yüksek seviyelerde olduğu ifade edilebilir ($p=0,01$, $p<0,05$).

Katılımcıların cinsiyetlerine göre kurumsal itibar algısının olduğu tespit edilmiştir. Kadın katılımcılar Firmanın kurumsal itibarının daha yüksek olduğunu düşünmektedirler.

Medeni Duruma Göre Ölçeklerin Değerlendirilmesi

Tablo 20. Medeni Duruma göre Kurumsal İletişim İklimi Ölçeğinin Değerlendirilmesi

Ölçek	**Alt boyut**	**Medeni Hal**	**n**	**X**	**s.s.**	**p**
Kurumsal İletişim İklimi	Yönetici Kaynaklı İletişim İklimi	Evli	195	4,09	0,64	0,03*
		Bekar	156	3,91	0,89	
	Çalışan Kaynaklı İletişim İklimi	Evli	195	4,17	0,60	0,01*
		Bekar	156	3,91	0,84	

*0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

Tablo 20.'de katılımcıların medeni durumlarına göre yönetici kaynaklı iletişim iklimi boyutunun farklı olduğu evli bireylerin yönetici kaynaklı iletişim iklimi algılarının daha yüksek olduğu ifade edilebilir ($p=0,03$, $p<0,05$).

Katılımcıların medeni durumlarına göre çalışan kaynaklı iletişim iklimi boyutunun farklı olduğu evli bireylerin çalışan kaynaklı iletişim iklimi algılarının daha yüksek olduğu ifade edilebilir ($p=0,01$, $p<0,05$)

Medeni durumun Kurumsal iletişim üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu, evli bireylere göre firmanın Kurumsal iletişim düzeyinin daha yüksek düzeylerde olduğu bulunmuştur.

Tablo 21. Medeni Duruma göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeğinin Değerlendirilmesi

Ölçek	Alt boyut	Medeni Hal	n	X	s.s.	p
Kurumsal Sürdürülebilirlik	Kurumsal Sürdürülebilirlik Algısı	Evli	195	4,34	0,54	0,02*
		Bekar	156	4,19	0,66	
	Çevresel Standartlar	Evli	195	4,31	0,57	0,02*
		Bekar	156	4,15	0,70	
	Ekonomik Standartlar	Evli	195	4,33	0,57	0,02*
		Bekar	156	4,11	0,71	
	Sosyal Standartlar	Evli	195	4,13	0,49	0,02*
		Bekar	156	3,99	0,61	

*0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

Tablo 21. incelendiğinde katılımcıların medeni durumlarına göre kurumsal sürdürülebilirlik algısı boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Evli katılımcıların kurumsal sürdürülebilirlik algılarının bekarlara göre daha yüksek seviyelerde olduğu ifade edilebilir ($p=0,02$, $p<0,05$).

Katılımcıların medeni durumlarına göre çevresel standartlar boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Evli olan katılımcıların çevresel standartlar algılarının bekarlara göre daha yüksek seviyelerde olduğu ifade edilebilir ($p=0,02$, $p<0,05$).

Katılımcıların medeni durumlarına göre ekonomik standartlar boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Evli olan katılımcıların ekonomik standartlar algılarının bekarlara göre daha yüksek seviyelerde olduğu ifade edilebilir ($p=0,02$, $p<0,05$).

Katılımcıların medeni durumlarına göre sosyal standartlar boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Evli olan katılımcıların sosyal standartlar algılarının bekarlara göre daha yüksek seviyelerde olduğu ifade edilebilir (p=0,02, p<0,05).

Katılımcıların medeni durumlarına göre kurumsal sürdürülebilirliğin farklılık gösterdiği, evli bireylerin firmanın daha yüksek seviyede kurumsal sürdürülebilirliğe sahip olduğunu göstermiştir.

Tablo 22. Medeni Duruma göre Kurumsal İtibar Ölçeğinin Değerlendirilmesi

Ölçek	**Alt boyut**	**Medeni Hal**	**n**	**X**	**s.s.**	**p**
Kurumsal İtibar	Ürün ve Hizmetler	Evli	195	4,12	0,53	0,01*
		Bekar	156	3,88	0,61	
	Çalışma Ortamı	Evli	195	4,35	0,59	0,01*
		Bekar	156	4,10	0,81	
	Vatandaşlık	Evli	195	4,15	0,56	0,01*
		Bekar	156	3,96	0,84	
	Liderlik	Evli	195	3,75	0,50	0,01*
		Bekar	156	3,57	0,85	

*0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

Tablo 22 incelendiğinde katılımcıların medeni durumlarına göre ürün ve hizmetler boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Evli olan katılımcıların ürün ve hizmetler algılarının bekarlara göre daha yüksek seviyelerde olduğu ifade edilebilir (p=0,01, p<0,05).

Katılımcıların medeni durumlarına göre çalışma ortamı boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Evli olan katılımcıların çalışma ortamı algılarının bekarlara göre daha yüksek seviyelerde olduğu ifade edilebilir (p=0,01, p<0,05).

Katılımcıların medeni durumlarına göre vatandaşlık boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Evli olan katılımcıların vatandaşlık algılarının bekarlara göre daha yüksek seviyelerde olduğu ifade edilebilir (p=0,01, p<0,05).

Katılımcıların medeni durumlarına göre liderlik boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Evli olan katılımcıların liderlik algılarının bekarlara göre daha yüksek seviyelerde olduğu ifade edilebilir (p=0,01, p<0,05).

Katılımcıların medeni durumları Katılımcıların medeni durumları kurumsal itibar algısına etki ettiği görülmektedir. Evli bireylerin kurumsal itibar algı düzeylerinin bekarlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Pozisyonlara göre Ölçeklerin Değerlendirilmesi

Tablo 23. Pozisyona Göre Kurumsal İletişim İklimi Ölçeğinin Değerlendirilmesi

Ölçekler	**Alt boyut**	**Pozisyon**	**n**	**X**	**s.s.**	**p**
Kurumsal İletişim İklimi	Yönetici Kaynaklı İletişim İklimi	Çalışan	275	3,98	0,74	0,14
		Yönetici	76	4,13	0,85	
	Çalışan Kaynaklı İletişim İklimi	Çalışan	275	4,03	0,70	0,17
		Yönetici	76	4,15	0,81	

Tablo 23 incelendiğinde katılımcıların pozisyonlarına göre yönetici kaynaklı iletişim iklimi boyutunun farklı olmadığı, yönetici ve çalışan pozisyonunda olan katılımcıların yönetici kaynaklı iletişim iklimi algılarının benzer seviyelerde olduğu ifade edilebilir (p=0,14, p>0,05).

Katılımcıların pozisyonlarına göre çalışan kaynaklı iletişim iklimi boyutunun farklı olmadığı, yönetici ve çalışan pozisyonunda katılımcıların çalışan kaynaklı iletişim iklimi algılarının benzer seviyelerde olduğu ifade edilebilir (p=0,17, p>0,05).

Katılımcıların pozisyonlarına göre yönetici kaynaklı iletişim iklimi ve çalışan kaynaklı iletişim iklimi düzeylerinin farklı olmadığı görülmüştür.

Tablo 24. Pozisyona Göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeğinin Değerlendirilmesi

Ölçek	Alt boyut	Pozisyon	n	X	s.s.	p
Kurumsal Sürdürülebilirlik	Kurumsal Sürdürülebilirlik Algısı	Çalışan	275	4,24	0,58	0,07
		Yönetici	76	4,39	0,68	
	Çevresel Standartlar	Çalışan	275	4,20	0,61	0,06
		Yönetici	76	4,37	0,71	
	Ekonomik Standartlar	Çalışan	275	4,20	0,61	0,05
		Yönetici	76	4,38	0,71	
	Sosyal Standartlar	Çalışan	275	4,05	0,54	0,12
		Yönetici	76	4,16	0,59	

Tablo 24 incelendiğinde Katılımcıların pozisyonlarına göre kurumsal sürdürülebilirlik algısı boyutunun farklı olmadığı, yönetici ve çalışan pozisyonunda olan katılımcıların kurumsal sürdürülebilirlik algılarının benzer seviyelerde olduğu ifade edilebilir (p=0,07, p>0,05).

Katılımcıların pozisyonlarına göre çevresel standartlar boyutunun farklı olmadığı, yönetici ve çalışan pozisyonunda katılımcıların çevresel standartlar düzeylerinin benzer seviyelerde olduğu ifade edilebilir (p=0,06, p>0,05).

Katılımcıların pozisyonlarına göre ekonomik standartlar boyutunun farklı olmadığı, yönetici ve çalışan pozisyonunda katılımcıların ekonomik standartlar düzeylerinin benzer seviyelerde olduğu ifade edilebilir (p=0,05, p>0,05).

Katılımcıların pozisyonlarına göre sosyal standartlar boyutunun farklı olmadığı, yönetici ve çalışan pozisyonunda katılımcıların sosyal standartlar düzeylerinin benzer seviyelerde olduğu ifade edilebilir (p=0,12, p>0,05).

Katılımcıların pozisyonlarına göre kurumsal sürdürülebilirlik algı düzeylerinin farklılık göstermediği, çalışma ve yöneticilerin kurumsal sürdürülebilirlik algılarının benzer seviyelerde olduğu görülmüştür.

Tablo 25. Pozisyona Göre Kurumsal İtibar Ölçeğinin Değerlendirilmesi

Ölçek	**Alt boyut**	**Pozisyon**	**n**	**X**	**s.s.**	**p**
Kurumsal İtibar	**Ürün ve Hizmetler**	Çalışan	275	4,01	0,59	0,99
		Yönetici	76	4,01	0,55	
	Çalışma Ortamı	Çalışan	275	4,21	0,72	0,17
		Yönetici	76	4,33	0,67	
	Vatandaşlık	Çalışan	275	4,05	0,71	0,34
		Yönetici	76	4,13	0,68	
	Liderlik	Çalışan	275	3,68	0,69	0,63
		Yönetici	76	3,64	0,69	

Tablo 25'te katılımcıların pozisyonlarına göre ürün ve hizmetler boyutunun farklı olmadığı, yönetici ve çalışan pozisyonunda katılımcıların ürün ve hizmetler düzeylerinin benzer seviyelerde olduğu ifade edilebilir (p=0,99, p>0,05).

Katılımcıların pozisyonlarına göre çalışma ortamı boyutunun farklı olmadığı, yönetici ve çalışan pozisyonunda katılımcıların çalışma ortamı düzeylerinin benzer seviyelerde olduğu ifade edilebilir (p=0,17, p>0,05).

Katılımcıların pozisyonlarına göre vatandaşlık boyutunun farklı olmadığı, yönetici ve çalışan pozisyonunda katılımcıların vatandaşlık düzeylerinin benzer seviyelerde olduğu ifade edilebilir (p=0,34, p>0,05).

Katılımcıların pozisyonlarına göre liderlik boyutunun farklı olmadığı, yönetici ve çalışan pozisyonunda katılımcıların liderlik düzeylerinin benzer seviyelerde olduğu ifade edilebilir (p=0,63, p>0,05).

Katılımcıların pozisyonlarına göre kurumsal itibar algı düzeylerinin farklılık göstermediği, çalışma ve yöneticilerin kurumsal itibar algılarının benzer olduğu görülmüştür.

Yaşa göre Ölçeklerin Değerlendirilmesi

Tablo 26. Yaşa Göre Kurumsal İletişim İklimi Ölçeğinin Değerlendirilmesi

Ölçek	**Alt boyut**	**Yaş**	**n**	**X**	**s.s.**	**p**
Kurumsal İletişim İklimi	**Yönetici Kaynaklı İletişim İklimi**	18-35	151	3,91	0,84	0,04*
		36-45	162	4,09	0,74	
		46 ve üzeri	38	4,09	0,49	
	Çalışan Kaynaklı İletişim İklimi	18-35	151	3,92	0,79	0,04*
		36-45	162	4,15	0,70	
		46 ve üzeri	38	4,15	0,46	

*0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

Tablo 26 incelendiğinde katılımcıların yaşlarına göre yönetici kaynaklı iletişim iklimi boyutunun farklı olduğu 18-35 yaş arasındaki bireylerin yönetici kaynaklı iletişim iklimi algılarının daha düşük olduğu ifade edilebilir ($p=0,04$, $p<0,05$).

Katılımcıların yaşlarına göre çalışan kaynaklı iletişim iklimi boyutunun farklı olduğu 18-35 yaş arasındaki bireylerin çalışan kaynaklı iletişim iklimi algılarının daha düşük olduğu ifade edilebilir ($p=0,04$, $p<0,05$).

Yaşın kurumsal iletişim düzeylerine etki eden bir faktör olduğu ve 18-35 yaş arasındaki bireylerin kurumsal iletişim iklimi algılarının kendilerinde yaşça büyük olan bireylere göre daha düşük olduğu görülmüştür.

Tablo 27. Yaşa Göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeğinin Değerlendirilmesi

Ölçek	Alt boyut	Yaş	n	X	s.s.	p
Kurumsal Sürdürülebilirlik	Kurumsal Sürdürülebilirlik Algısı	18-35	151	4,15	0,65	0,01*
		36-45	162	4,41	0,56	
		46 ve üzeri	38	4,19	0,49	
	Çevresel Standartlar	18-35	151	4,11	0,68	0,01*
		36-45	162	4,37	0,59	
		46 ve üzeri	38	4,20	0,52	
	Ekonomik Standartlar	18-35	151	4,11	0,69	0,01*
		36-45	162	4,36	0,59	
		46 ve üzeri	38	4,21	0,52	
	Sosyal Standartlar	18-35	151	3,98	0,64	0,01*
		36-45	162	4,14	0,47	
		46 ve üzeri	38	4,10	0,44	

*0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

Tablo 27 incelendiğinde katılımcıların yaşlarına göre kurumsal sürdürülebilirlik algısı boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada 36-45 yaş arasında olan katılımcıların kurumsal sürdürülebilirlik algılarının daha yüksek seviyelerde olduğu ifade edilebilir ($p=0,01$, $p<0,05$).

Katılımcıların yaşlarına göre çevresel standartlar boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada 36-45 yaş arasında olan katılımcıların çevresel standartlar algılarının daha yüksek seviyelerde olduğu ifade edilebilir ($p=0,01$, $p<0,05$).

Katılımcıların yaşlarına göre ekonomik standartlar boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada 36-45 yaş arasında olan katılımcıların ekonomik standartlar algılarının daha yüksek seviyelerde olduğu ifade edilebilir ($p=0,01$, $p<0,05$).

Katılımcıların yaşlarına göre sosyal standartlar boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada 36-45 yaş arasında olan katılımcıların sosyal standartlar algılarının daha yüksek seviyelerde olduğu ifade edilebilir (p=0,01, p<0,05).

Yaşın kurumsal sürdürebilirlik algı düzeylerine etki eden bir faktör olduğu ve 36-45 yaş arasında olan katılımcıların kurumsal sürdürebilirlik algı daha yüksek olduğu görülmüştür

Tablo 28. Yaşa Göre Kurumsal İtibar Ölçeğinin Değerlendirilmesi

Ölçek	**Alt boyut**	**Yaş**	**n**	**X**	**s.s.**	**p**
Kurumsal İtibar	**Ürün ve Hizmetler**	18-35	151	3,87	0,65	0,01*
		36-45	162	4,13	0,51	
		46 ve üzeri	38	4,07	0,44	
	Çalışma Ortamı	18-35	151	4,08	0,84	0,01*
		36-45	162	4,36	0,58	
		46 ve üzeri	38	4,30	0,54	
	Vatandaşlık	18-35	151	3,92	0,86	0,01*
		36-45	162	4,17	0,56	
		46 ve üzeri	38	4,16	0,49	
	Liderlik	18-35	151	3,64	0,85	0,04*
		36-45	162	3,69	0,52	
		46 ve üzeri	38	3,72	0,59	

*0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

Tablo 28'de katılımcıların yaşlarına göre ürün ve hizmetler boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada 18-35 yaş arasında olan katılımcıların ürün ve hizmetler algılarının daha düşük seviyelerde olduğu ifade edilebilir (p=0,01, p<0,05).

Katılımcıların yaşlarına göre çalışma ortamı boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada 18-35 yaş arasında olan katılımcıların çalışma ortamı algılarının daha düşük seviyelerde olduğu ifade edilebilir (p=0,03, p<0,05).

Katılımcıların yaşlarına göre vatandaşlık boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada 18-35 yaş arasında olan katılımcıların vatandaşlık algılarının daha düşük seviyelerde olduğu ifade edilebilir (p=0,02, p<0,05).

Katılımcıların yaşlarına göre liderlik boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada 18-35 yaş arasında olan katılımcıların liderlik algılarının daha düşük seviyelerde olduğu ifade edilebilir (p=0,04, p<0,05).

Yaşın kurumsal itibar üzerinde etken bir faktör olduğu ve 18-35 yaş arasında olan katılımcıların kurumsal itibar algılarının diğer yaş gruplarına göre daha düşük seviyelerde olduğu görülmüştür.

Eğitime göre Ölçeklerin Değerlendirilmesi

Tablo 29. Eğitime Göre Kurumsal İletişim İklimi Ölçeğinin Değerlendirilmesi

Ölçek	**Alt Boyutlar**	**Eğitim**	**n**	**X**	**s.s.**	**p**
Kurumsal İletişim İklimi	**Yönetici Kaynaklı İletişim İklimi**	Lise ve altında	43	3,75	0,78	0,01*
		Önlisans	34	4,38	0,55	
		Lisans	201	4,00	0,79	
		Yüksek Lisans	73	4,02	0,72	
	Çalışan Kaynaklı İletişim İklimi	Lise ve altında	43	3,93	0,78	0,01*
		Önlisans	34	4,50	0,44	
		Lisans	201	4,00	0,74	
		Yüksek Lisans	73	4,07	0,70	

*0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

Tablo 29 incelendiğinde katılımcıların eğitim düzeylerine göre yönetici kaynaklı iletişim iklimi boyutunun farklı olduğu, ön lisans mezunu olan bireylerin yönetici kaynaklı iletişim iklimi algılarının daha yüksek olduğu ifade edilebilir ($p=0,01$, $p<0,05$).

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre çalışan kaynaklı iletişim iklimi boyutunun farklı olduğu, ön lisans mezunu olan bireylerin çalışan kaynaklı iletişim iklimi algılarının daha yüksek olduğu ifade edilebilir ($p=0,01$, $p<0,05$).

Eğitimin kurumsal iletişim iklimi düzeylerine etki ettiği ve önlisans mezunlarının kurumsal iletişim iklimi algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 30. Eğitime Göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeğinin Değerlendirilmesi

Ölçekler	Alt Boyutlar	Eğitim	n	X	s.s.	p
Kurumsal Sürdürülebilirlik	Kurumsal Sürdürülebilirlik Algısı	Lise ve altında	43	4,15	0,45	0,01*
		Önlisans	34	4,57	0,52	
		Lisans	201	4,21	0,61	
		Yüksek Lisans	73	4,38	0,65	
	Çevresel Standartlar	Lise ve altında	43	4,09	0,46	0,01*
		Önlisans	34	4,57	0,54	
		Lisans	201	4,16	0,64	
		Yüksek Lisans	73	4,39	0,66	
	Ekonomik Standartlar	Lise ve altında	43	4,09	0,46	0,01*
		Önlisans	34	4,59	0,53	
		Lisans	201	4,15	0,64	
		Yüksek Lisans	73	4,39	0,66	
	Sosyal Standartlar	Lise ve altında	43	4,04	0,43	0,01*
		Önlisans	34	4,37	0,40	
		Lisans	201	3,98	0,58	
		Yüksek Lisans	73	4,19	0,52	

*0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

Tablo 30 incelendiğinde Katılımcıların eğitim düzeylerine göre kurumsal sürdürülebilirlik algısı boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada önlisans düzeyinde eğitimi olan katılımcıların kurumsal sürdürülebilirlik algılarının daha yüksek seviyelerde olduğu ifade edilebilir ($p=0,01$, $p<0,05$).

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre çevresel standartlar boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada önlisans düzeyinde eğitimi olan katılımcıların çevresel standartlar algılarının daha yüksek seviyelerde olduğu ifade edilebilir ($p=0,01$, $p<0,05$).

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre ekonomik standartlar boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada önlisans düzeyinde eğitimi olan katılımcıların ekonomik standartlar algılarının daha yüksek seviyelerde olduğu ifade edilebilir ($p=0,01$, $p<0,05$).

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre sosyal standartlar boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada önlisans düzeyinde eğitimi olan katılımcıların sosyal standartlar algılarının daha yüksek seviyelerde olduğu ifade edilebilir ($p=0,01$, $p<0,05$).

Eğitimin kurumsal iletişim iklimi düzeylerine etki ettiği ve önlisans mezunlarının kurumsal iletişim iklimi algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 31. Eğitime Göre Kurumsal İtibar Ölçeğinin Değerlendirilmesi

Ölçek	Alt Boyutlar	Eğitim	n	X	s.s.	p
Kurumsal İtibar	**Ürün ve Hizmetler**	Lise ve altında	43	3,95	0,45	0,01*
		Ön lisans	34	4,26	0,27	
		Lisans	201	3,98	0,62	
		Yüksek Lisans	73	4,01	0,60	
	Çalışma Ortamı	Lise ve altında	43	4,14	0,47	0,01*
		Ön lisans	34	4,72	0,43	
		Lisans	201	4,12	0,77	
		Yüksek Lisans	73	4,38	0,66	
	Vatandaşlık	Lise ve altında	43	4,00	0,41	0,01*
		Ön lisans	34	4,62	0,55	
		Lisans	201	3,97	0,75	
		Yüksek Lisans	73	4,11	0,66	
	Liderlik	Lise ve altında	43	3,52	0,62	0,01*
		Ön lisans	34	4,08	0,39	
		Lisans	201	3,64	0,76	
		Yüksek Lisans	73	3,66	0,53	

*0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

Tablo 31 de katılımcıların eğitim düzeylerine göre ürün ve hizmetler boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada önlisans düzeyinde eğitimi olan katılımcıların ürün ve hizmetler algılarının daha düşük seviyelerde olduğu ifade edilebilir ($p=0,01$, $p<0,05$).

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre çalışma ortamı boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada önlisans düzeyinde eğitimi olan katılımcıların çalışma ortamı algılarının daha düşük seviyelerde olduğu ifade edilebilir (p=0,01, p<0,05).

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre vatandaşlık boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada önlisans düzeyinde eğitimi olan katılımcıların vatandaşlık algılarının daha düşük seviyelerde olduğu ifade edilebilir (p=0,01, p<0,05).

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre liderlik boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada önlisans düzeyinde eğitimi olan katılımcıların liderlik algılarının daha düşük seviyelerde olduğu ifade edilebilir (p=0,01, p<0,05).

Eğitimin kurumsal itibar düzeylerine etki ettiği ve önlisans mezunlarının kurumsal itibar algılarının daha düşük olduğu görülmüştür.

Kıdemine Göre Ölçeklerin Değerlendirilmesi

Tablo 32. Mesleki Kıdeme Göre Kurumsal İletişim İklimi Ölçeğinin Değerlendirilmesi

Ölçek	Alt Boyutlar	Mesleki Kıdem	n	X	s.s.	p
Kurumsal İletişim İklimi	Yönetici Kaynaklı İletişim İklimi	0-5 yıl	51	3,97	0,81	0,01*
		6-10 yıl	91	3,69	0,81	
		11-15 Yıl	97	4,43	0,50	
		16 Yıl ve üzeri	112	3,93	0,74	
	Çalışan Kaynaklı İletişim İklimi	0-5 yıl	51	3,93	0,77	0,01*
		6-10 yıl	91	3,76	0,78	
		11-15 Yıl	97	4,42	0,49	
		16 Yıl ve üzeri	112	4,03	0,71	

*0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

Tablo 32'de katılımcıların mesleki kıdemlerine göre yönetici kaynaklı iletişim iklimi boyutunun farklı olduğu, mesleki kıdemleri 11-15 yıl arası olan bireylerin yönetici kaynaklı iletişim iklimi algılarının daha yüksek olduğu ifade edilebilir (p=0,01, p<0,05).

Katılımcıların mesleki kıdemlerine göre çalışan kaynaklı iletişim iklimi boyutunun farklı olduğu, mesleki kıdemleri 11-15 yıl arası olan bireylerin çalışan kaynaklı iletişim iklimi algılarının daha yüksek olduğu ifade edilebilir (p=0,01, p<0,05).

Araştırmada mesleki kıdemleri 11-15 yıl arası olan bireylerin kurumsal iletişim iklimi algılarının diğer kıdem gruplarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 33. Mesleki Kıdeme Göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeğinin Değerlendirilmesi

Ölçek	Alt Boyutlar	Kıdem	n	X	s.s.	p
Kurumsal Sürdürülebilirlik	**Kurumsal Sürdürülebilirlik Algısı**	0-5 yıl	51	4,09	0,58	0,01*
		6-10 yıl	91	4,04	0,68	
		11-15 Yıl	97	4,55	0,45	
		16 Yıl ve üzeri	112	4,30	0,56	
	Çevresel Standartlar	0-5 yıl	51	4,07	0,58	0,01*
		6-10 yıl	91	3,98	0,71	
		11-15 Yıl	97	4,53	0,48	
		16 Yıl ve üzeri	112	4,28	0,60	
	Ekonomik Standartlar	0-5 yıl	51	4,08	0,59	0,01*
		6-10 yıl	91	3,97	0,72	
		11-15 Yıl	97	4,52	0,49	
		16 Yıl ve üzeri	112	4,28	0,59	
	Sosyal Standartlar	0-5 yıl	51	4,02	0,53	0,01*
		6-10 yıl	91	3,84	0,64	
		11-15 Yıl	97	4,32	0,45	
		16 Yıl ve üzeri	112	4,06	0,47	

*0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

Tablo 33'te katılımcıların mesleki kıdemlerine göre kurumsal sürdürülebilirlik algısı boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada kıdem düzeyleri 11-15 yıl arasında olan katılımcıların kurumsal sürdürülebilirlik algılarının daha yüksek seviyelerde olduğu ifade edilebilir ($p=0,01$, $p<0,05$).

Katılımcıların mesleki kıdemlerine göre çevresel standartlar boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada kıdem düzeyleri 11-15 yıl arasında olan katılımcıların çevresel standartlar algılarının daha yüksek seviyelerde olduğu ifade edilebilir ($p=0,01$, $p<0,05$).

Katılımcıların mesleki kıdemlerine göre ekonomik standartlar boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada kıdem düzeyleri 11-15 yıl arasında olan katılımcıların ekonomik standartlar algılarının daha yüksek seviyelerde olduğu ifade edilebilir ($p=0,01$, $p<0,05$).

Katılımcıların mesleki kıdemlerine göre sosyal standartlar boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada kıdem düzeyleri 11-15 yıl arasında olan katılımcıların sosyal standartlar algılarının daha yüksek seviyelerde olduğu ifade edilebilir ($p=0,01$, $p<0,05$).

Araştırmada mesleki kıdemleri 11-15 yıl arası olan bireylerin kurumsal sürdürülebilirlik algılarının diğer kıdem gruplarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 34. Mesleki Kıdeme Göre Kurumsal İtibar Ölçeğinin Değerlendirilmesi

Ölçek	Alt Boyutlar	Kıdem	n	X	s.s.	p
Kurumsal İtibar	**Ürün ve Hizmetler**	0-5 yıl	51	3,92	0,42	0,01*
		6-10 yıl	91	3,70	0,70	
		11-15 Yıl	97	4,18	0,41	
		16 Yıl ve üzeri	112	4,15	0,55	
	Çalışma Ortamı	0-5 yıl	51	4,44	0,54	0,01*
		6-10 yıl	91	3,70	0,84	
		11-15 Yıl	97	4,51	0,50	
		16 Yıl ve üzeri	112	4,34	0,58	
	Vatandaşlık	0-5 yıl	51	4,15	0,59	0,01*
		6-10 yıl	91	3,68	0,90	
		11-15 Yıl	97	4,34	0,54	
		16 Yıl ve üzeri	112	4,11	0,56	
	Liderlik	0-5 yıl	51	3,88	0,48	0,01*
		6-10 yıl	91	3,37	0,89	
		11-15 Yıl	97	3,89	0,54	
		16 Yıl ve üzeri	112	3,63	0,59	

*0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

Tablo 34'te atılımcıların mesleki kıdem düzeylerine göre ürün ve hizmetler boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada 0-5 yıl ve 11-15 yıl arasında kıdemi olan katılımcıların ürün ve hizmetler algılarının daha düşük seviyelerde olduğu ifade edilebilir ($p=0,01$, $p<0,05$).

Katılımcıların mesleki kıdem düzeylerine göre çalışma ortamı boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada 0-5 yıl ve 11-15 yıl arasında kıdemi olan

katılımcıların çalışma ortamı algılarının daha düşük seviyelerde olduğu ifade edilebilir (p=0,01, p<0,05).

Katılımcıların mesleki kıdem düzeylerine göre vatandaşlık boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada 0-5 yıl ve 11-15 yıl arasında kıdemi olan katılımcıların vatandaşlık algılarının daha düşük seviyelerde olduğu ifade edilebilir (p=0,01, p<0,05).

Katılımcıların mesleki kıdem düzeylerine göre liderlik boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada 0-5 yıl ve 11-15 yıl arasında kıdemi olan katılımcıların liderlik algılarının daha düşük seviyelerde olduğu ifade edilebilir (p=0,01, p<0,05).

Araştırmada mesleki kıdemleri 0-5 yıl ve 11-15 yıl arası olan bireylerin itibar algılarının diğer kıdem gruplarına göre daha düşük olduğu görülmüştür.

İş Yeri Kıdemine Göre Ölçeklerin Değerlendirilmesi

Tablo 35. İşyeri Kıdemine Göre Kurumsal İletişim İklimi Ölçeğinin Değerlendirilmesi

Ölçek	Alt Boyutlar	İş yeri Kıdemi	n	X	s.s.	p
Kurumsal İletişim İklimi	**Yönetici Kaynaklı İletişim İklimi**	0-5 yıl	96	3,94	0,70	0,58
		6-10 yıl	90	3,99	0,95	
		11-15 Yıl	71	4,02	0,84	
		16 Yıl ve üzeri	94	4,10	0,53	
	Çalışan Kaynaklı İletişim İklimi	0-5 yıl	96	3,96	0,65	0,24
		6-10 yıl	90	4,02	0,94	
		11-15 Yıl	71	4,10	0,75	
		16 Yıl ve üzeri	94	4,15	0,52	

*0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

Tablo 35 incelendiğinde katılımcıların İşyeri kıdemlerine göre yönetici kaynaklı iletişim iklimi boyutunun farklı olmadığı edilebilir (p=0,58, p>0,05).

Katılımcıların İşyeri kıdemlerine göre çalışan kaynaklı iletişim iklimi boyutunun farklı olmadığı edilebilir (p=0,24, p>0,05).

Sonuçlara göre iş yeri kıdeminin kurumsal iletişim iklimine anlamlı şekilde etki etmediği görülmüştür.

Tablo 36. İşyeri Kıdemine Göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeğinin Değerlendirilmesi

Ölçek	Alt Boyutlar	İş yeri Kıdemi	n	X	s.s.	p
Kurumsal Sürdürülebilirlik	**Kurumsal Sürdürülebilirlik Algısı**	0-5 yıl	96	4,02	0,62	0,01*
		6-10 yıl	90	4,45	0,63	
		11-15 Yıl	71	4,39	0,60	
		16 Yıl ve üzeri	94	4,27	0,47	
	Çevresel Standartlar	0-5 yıl	96	3,97	0,64	0,01*
		6-10 yıl	90	4,43	0,69	
		11-15 Yıl	71	4,35	0,62	
		16 Yıl ve üzeri	94	4,25	0,49	
	Ekonomik Standartlar	0-5 yıl	96	3,98	0,64	0,01*
		6-10 yıl	90	4,42	0,69	
		11-15 Yıl	71	4,35	0,62	
		16 Yıl ve üzeri	94	4,24	0,49	
	Sosyal Standartlar	0-5 yıl	96	3,89	0,57	0,01*
		6-10 yıl	90	4,22	0,63	
		11-15 Yıl	71	4,12	0,53	
		16 Yıl ve üzeri	94	4,07	0,40	

*0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

Tablo 36 incelendiğinde katılımcıların İşyeri kıdemlerine göre kurumsal sürdürülebilirlik algısı boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada kıdem düzeyleri 6-10 yıl ve11-15 yıl arasında olan katılımcıların kurumsal sürdürülebilirlik algılarının daha yüksek seviyelerde olduğu ifade edilebilir ($p=0,01$, $p<0,05$).

Katılımcıların İşyeri kıdemlerine göre çevresel standartlar boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada kıdem düzeyleri 6-10 yıl ve11-15 yıl arasında olan katılımcıların çevresel standartlar algılarının daha yüksek seviyelerde olduğu ifade edilebilir ($p=0,01$, $p<0,05$).

Katılımcıların İşyeri kıdemlerine göre ekonomik standartlar boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada kıdem düzeyleri 6-10 yıl ve11-15 yıl arasında olan katılımcıların ekonomik standartlar algılarının daha yüksek seviyelerde olduğu ifade edilebilir ($p=0,01$, $p<0,05$).

Katılımcıların İşyeri kıdemlerine göre sosyal standartlar boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada kıdem düzeyleri 6-10 yıl ve11-15 yıl arasında olan katılımcıların sosyal standartlar algılarının daha yüksek seviyelerde olduğu ifade edilebilir ($p=0,01$, $p<0,05$).

Araştırmada kıdem düzeyleri 6-10 yıl ve11-15 yıl arasında olan katılımcıların kurumsal sürdürülebilirlik algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 37. İşyeri Kıdemine Göre Kurumsal İtibar Ölçeğinin Değerlendirilmesi

Ölçek	Alt Boyutlar	İş yeri Kıdemi	n	X	s.s.	p
Kurumsal İtibar	Ürün ve Hizmetler	0-5 yıl	96	3,89	0,59	0,01*
		6-10 yıl	90	4,03	0,71	
		11-15 Yıl	71	4,11	0,61	
		16 Yıl ve üzeri	94	4,03	0,35	
	Çalışma Ortamı	0-5 yıl	96	4,16	0,87	0,01*
		6-10 yıl	90	4,24	0,77	
		11-15 Yıl	71	4,28	0,61	
		16 Yıl ve üzeri	94	4,28	0,51	
	Vatandaşlık	0-5 yıl	96	3,89	0,79	0,01*
		6-10 yıl	90	4,17	0,87	
		11-15 Yıl	71	4,11	0,66	
		16 Yıl ve üzeri	94	4,11	0,40	
	Liderlik	0-5 yıl	96	3,64	0,64	0,01*
		6-10 yıl	90	3,74	0,92	
		11-15 Yıl	71	3,69	0,65	
		16 Yıl ve üzeri	94	3,63	0,47	

*0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

Tablo 37 incelendiğinde katılımcıların İşyeri kıdem düzeylerine göre ürün ve hizmetler boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada 0-5 yıl yıl arasında kıdemi olan katılımcıların ürün ve hizmetler algılarının daha düşük seviyelerde olduğu ifade edilebilir ($p=0,01$, $p<0,05$).

Katılımcıların İşyeri kıdem düzeylerine göre çalışma ortamı boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada 0-5 yıl arasında kıdemi olan

katılımcıların çalışma ortamı algılarının daha düşük seviyelerde olduğu ifade edilebilir (p=0,01, p<0,05).

Katılımcıların İşyeri kıdem düzeylerine göre vatandaşlık boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada 0-5 yıl arasında kıdemi olan katılımcıların vatandaşlık algılarının daha düşük seviyelerde olduğu ifade edilebilir (p=0,01, p<0,05).

Katılımcıların İşyeri kıdem düzeylerine göre liderlik boyutunun farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada 0-5 yıl arasında kıdemi olan katılımcıların liderlik algılarının daha düşük seviyelerde olduğu ifade edilebilir (p=0,01, p<0,05).

Katılımcıların İşyeri kıdem düzeylerine göre kurumsal itibar algısının farklı olduğu, arasında kıdemi olan 0-5 yıl arasında olan katılımcıların kurumsal itibar algısının diğer katılımcılara göre daha düşük olduğu görülmüştür.

Kurumsal İletişim İklimi, Kurumsal İletişim İklimi, Kurumsal İtibar ölçeklerinin Değerlendirilmesi

Tablo 38. Kurumsal İletişim İklimi ve Kurumsal Sürdürülebilirlik arasındaki ilişkilerin Değerlendirilmesi

Ölçekler	**Alt boyutlar**		**Kurumsal Sürdürülebilirlik**			
			Kurumsal Sürdürülebilirlik Algısı	**Çevresel Standartlar**	**Ekonomik Standartlar**	**Sosyal Standartlar**
Kurumsal İletişim İklimi	Yönetici Kaynaklı İletişim İklimi	r	,590	,579	,583	,583
		p	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*
	Çalışan Kaynaklı İletişim İklimi	r	,630	,608	,610	,606
		p	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*

*0,05 düzeyinde anlamlı ilişki

Tablo 38'de yönetici kaynaklı iletişim iklimi ve kurumsal sürdürülebilirlik algısı, çevresel standartlar, ekonomik standartlar ve sosyal standartlar boyutları arasında pozitif düzeyde, orta düzede güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (p=0,01, p<0,05).

Çalışan kaynaklı iletişim iklimi ve kurumsal sürdürülebilirlik algısı, çevresel standartlar, ekonomik standartlar ve sosyal standartlar boyutları arasında pozitif düzeyde, yüksek düzede güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (p=0,01, p<0,05).

Çalışan ve yönetici kaynaklı iletişim iklimi düzeylerinin kurumsal sürdürülebilirlik ölçeği alt boyutları ile anlamlı düzeylerde ilişkili olduğu görülmüştür. Sonuçlara göre kurumsal sürdürülebilirlik düzeyleri yüksek olan bireylerin kurumsal iletişim algılarının da yüksek olacağı ifade edilebilir.

Tablo 39. Kurumsal İtibar ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi

Ölçekler			**Kurumsal Sürdürülebilirlik**			
			Kurumsal Sürdürülebilirlik Algısı	**Çevresel Standartlar**	**Ekonomik Standartlar**	**Sosyal Standartlar**
Kurumsal İtibar	Ürün ve Hizmetler	r	,663	,641	,647	,658
		p	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*
	Çalışma Ortamı	r	,614	,631	,643	,665
		p	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*
	Vatandaşlık	r	,732	,733	,742	,765
		p	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*
	Liderlik	r	,624	,639	,647	,692
		p	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*

*0,05 düzeyinde anlamlı ilişki

Tablo 39 incelendiğinde ürün ve hizmetler ile kurumsal sürdürülebilirlik algısı, çevresel standartlar, ekonomik standartlar ve sosyal standartlar boyutları arasında pozitif

düzeyde, yüksek düzede güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (p=0,01, p<0,05).

Çalışma ortamı ile kurumsal sürdürülebilirlik algısı, çevresel standartlar, ekonomik standartlar ve sosyal standartlar boyutları arasında pozitif düzeyde, yüksek düzede güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (p=0,01, p<0,05).

Vatandaşlık ile kurumsal sürdürülebilirlik algısı, çevresel standartlar, ekonomik standartlar ve sosyal standartlar boyutları arasında pozitif düzeyde, yüksek düzede güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (p=0,01, p<0,05).

Liderlik ile kurumsal sürdürülebilirlik algısı, çevresel standartlar, ekonomik standartlar ve sosyal standartlar boyutları arasında pozitif düzeyde, yüksek düzede güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (p=0,01, p<0,05).

Ürün ve Hizmetler, Çalışma ortamı, Vatandaşlık ve Liderlik düzeylerinin kurumsal sürdürülebilirlik ölçeği alt boyutları ile anlamlı düzeylerde ilişkili olduğu görülmüştür. Sonuçlara göre kurumsal sürdürülebilirlik düzeyleri yüksek olan bireylerin kurumsal itibar algılarının da yüksek olacağı ifade edilebilir.

Tablo 40. Kurumsal İletişim İklimi ve Kurumsal Sürdürülebilirlik arasındaki ilişkilerin Değerlendirilmesi

Ölçekler			**Kurumsal Sürdürülebilirlik**			
			Ürün ve Hizmetler	**Çalışma Ortamı**	**Vatandaşlık**	**Liderlik**
Kurumsal İletişim İklimi	Yönetici Kaynaklı İletişim İklimi	r	,643**	,684**	,637**	,622**
		p	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*
	Çalışan Kaynaklı İletişim İklimi	r	,692**	,627**	,660**	,662**
		p	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*

*0,05 düzeyinde anlamlı ilişki

Tablo 40 incelendiğinde yönetici kaynaklı iletişim iklimi ve Ürün ve Hizmetler, Çalışma ortamı, Vatandaşlık ve Liderlik boyutları arasında pozitif, güçlü düzeyde güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p=0,01$, $p<0,05$).

Çalışan kaynaklı iletişim iklimi ve Ürün ve Hizmetler, Çalışma ortamı, Vatandaşlık ve Liderlik boyutları arasında pozitif, güçlü düzeyde güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p=0,01$, $p<0,05$).

Çalışan ve yönetici kaynaklı iletişim iklimi düzeylerinin kurumsal itibar ölçeği alt boyutları ile anlamlı düzeylerde ilişkili olduğu görülmüştür. Sonuçlara göre kurumsal

itibar algı düzeyleri yüksek olan bireylerin kurumsal iletişim algılarının da yüksek olacağı ifade edilebilir.

Çalışan ve yönetici kaynaklı iletişim iklimin kurumsal sürdürülebilirlik ile ilişkili olduğu görülmüştür. Kurumsal sürdürülebilirlik düzeyleri yüksek olan çalışanların kurumsal iletişim algılarının da yüksek olduğu söylenebilir.

Çalışmada kurumsal itibar düzeyleri olan alt ürün ve hizmetler, çalışma ortamı, vatandaşlık ve liderlik düzeylerinin kurumsal sürdürülebilirlik ile anlamlı düzeylerde ilişkili olduğu görülmüştür. Kurumsal sürdürülebilirlik algısı yüksek seviyede olan çalışanlarda kurumsal itibar algı düzeylerinin de yüksek seviyelerde olduğu bulunmuştur

Çalışan ve yönetici kaynaklı iletişim ikliminin de kurumsal itibar düzeylerine anlamlı şekilde etki ettiği belirlenmiştir. Ayrıca kurumsal itibar algı düzeyleri yüksek olan çalışanlarda ürün ve hizmetler, çalışma ortamı, vatandaşlık ve liderlik düzeylerinin de yüksek olduğu görülmüştür.

Genel olarak sonuçlarda kurumsal iletişimin hem kurumsal itibar hem de kurumsal sürdürebilirlik üzerinde anlamlı etkisinin olduğu ifade edilebilir. Kurumsal iletişimi yüksek olan firmalarda sürdürebilirlik ve itibar algısı daha yüksektir. Ayrıca kurumsal sürdürülebilirlik yine kurumsal itibar algısı pozitif şekilde ilişkilidir.

4.2 Nitel Çalışmaya Ait Bulgular Ölçeklerin Değerlendirilmesi

1. Sürdürülebilirlik sizin için ne ifade ediyor? Arçelik'te sürdürülebilirlik kavramının yerini nasıl değerlendirirsiniz?

Katılımcı 1 "Aslında sürdürülebilirlik konusu şimdi ikiye ayırmak gerekiyor. Bir marka sürdürülebilirliği aslında, bir de dünyanın sürdürülebilirliği onun Arçelik tarafındaki üstlenmek istediği rol ve Arçelik'in de vizyonuna ve misyonuna dünyada saygın dünyaya saygılı şeklinde bir görüşü var. Bu aslında sadece kâğıt üzerinde bir vizyon olmadığı, bunun hani tepeden itibaren bir benimsenmiş olduğunu söyleyebilirim. Bu şu anlamda önemli. Yani üst seviyesinden bu işler başlamadığı zaman aslında çok ödevden alınmıyor." Görüş bildirmiştir.

Katılımcı 1 iki konu üzerinden değindiği sürdürülebilirliği tanımlarken bir marka bedeline bir de çevresel faktörlere işaret ediyor. Katılımcı 1'e göre her iki konuda çok önemli ve sürdürülebilirliğin temelini oluşturmaktadır.

Katılımcı 2 "Sürdürülebilirlik açısından bakarsak daha çok diğer şirketlerin uygun olmadığı noktalarda biz kendimizi sürdürülebilirlik endeksi olarak yayınladığımız raporlar olarak kendimizi lider konumda tutmaya çalışıyoruz. Sürdürülebilirlik kelimesi oldukça genel bir konuyu içeriyor esasında baktığınız zaman. Bu esasında şirketin geleceğe yönelik vermiş olduğu sözlerin her açıdan sadece sözel anlamda doğaya saygılı olacağım değil bunu gerçek anlamda hem finansal hem lojistik yönetiminden tedarikçi yönetimine kadar her alanda sağlayabileceği bu işin gerçek olarak da sürdürülebilir bir performansla sağlayabileceği bir değerlendirme raporlama olarak düşünülebiliriz. Ama bu işin göbeğinde ve özünde ne var diye bakarsanız esasında baktığınız zaman geleceğe yönelik şirketimizin özellikle bulunmuş olduğu çevreselde sadece doğa ve topluma saygı doğal olarak doğal kaynakların topluma sağladığı faydanın asıl etkisinin devamlılığını sağlamak veya sürdürülebilir olmasını sağlamak."

Ayrıca Katılımcı 2 Arçelik ve sürdürülebilirlik için İfadesine "Biz esasında sürdürülebilirlik alanında ağırlıklı olarak çevre, çevreye olan etkimiz özellikle doğal kaynakların kullanımı bu konularda yapılan faaliyetleri doğa ile dost olmak gibi olan faaliyetlere genelde biz sürdürülebilirlik kapsamı altında bir çevresel sürdürülebilirlik

olarak bakıyoruz. Ama sürdürülebilirliğin geneline baktığınız zaman çok genel baktığınızda finansal sürdürülebilirlik var, tedarikçi sürdürülebilirliği olan büyük bir rapor var.” Görüş bildirmiştir.

Katılımcı 2 ise sürdürülebilirliğin işin gerçek olarak sürdürülebilir olması ve aynı zamanda çevresel olarak da sürdürülebilir olmasından da bahsetmiştir.

Katılımcı 3 ifadeye “Sürdürülebilirlik sadece çevre doğa gibi konular ile sınırlı değil, kadın erkek, eşitlik, kadın erkek eşitliği, din dil ırk aklınıza gelebilecek her türlü alanda eşitliği kapsıyor.” Görüş bildirmiştir.

Ayrıca Katılımcı 3 “Arçelik ve sürdürülebilirlik için “Arçelik’te 1990 yılların başından itibaren bu anlamda gerçekten kafa yormuştur. 1993 yılında işe girdiğimde şimdi saha çalışanı dediğimiz arkadaşlarımızdan kadınlar birkaç yıl önce yeni başlamıştı. Dolayısıyla kadın çalıştırmaya bile üretim sektöründe çalıştırmaya başlaması çok önemli bir kültür farkı bir yandan genç yaşlı hani o anlamda çok çok farklı yaklaşımları vardı. Aslında Arçelik ISO 9001 ile başlayan yolculuğu o yıllarda yanlış hatırlamıyorsam 1992 yılı belgelendirmeye geçtiğimiz, sistemin o zamanki bilinçle kapsamla ISO 14000, toplam kalite yönetimi ki toplam kalite yönetiminde de atıklarımızdan, hurdamız enerji tüketimimiz ve bunların o yıllarda gündemdeydi. Bizim için aslında o zamanlar belki daha odağımız verimlilikti.” Görüş bildirmiştir.

Katılımcı 3 diğer katılımcılardan farklı olarak sürdürülebilirliği firmanın çalışanlarına bakış açısı olduğunu ifade ediyor. Firmanın cinsiyet, din, dil, ırk açısından eşit şekilde çalışanlarına yaklaşmasının kendi için önemli olduğunu ifade ediyor. Ayrıca Firmanın 90’lı yıllarda başladığı kalite sistemi çalışmaları ile kurumsallık ve sürdürülebilirlik konularındaki ilk adımları olduğunu ifade etmektedir.

Katılımcı 4 “Doğal kaynakların akışı, doğal sermayenin sağlam tutulması adına gezegene, biyolojik çeşitliliğe, ekosisteme, çevreye değer verilmesi gibi çevresele, sosyal ekonomik pek çok konu sıralanabilir.” Görüş bildirmiştir.

Ayrıca Katılımcı 4 “Arçelik ve sürdürülebilirlik konusunda “Dünyaya Saygılı, Dünyada Saygın, yaklaşımıyla sürdürülebilirlik bakışı açısını en başta yansıtan yaşam biçimi olarak geleceğin, çevrenin, insanın ve ortaya konulan her işin çıktısında tüm ihtiyaçları

göz önünde bulunduran bir şirkettir.” Şeklinde görüş bildirmiştir. Ayrıca Katılımcı 4 “Dow Jones sürdürülebilirlik endeksinde Arçelik iki kez sektör lideri olmuştur. Dünyanın ilk sürdürülebilir iş ve liderlik dergisi Real Leaders listesinde çevreye ve topluma en çok katkı yapan şirketler olarak 2021 yılında listede 13. Sırada yer aldık. Arçelik olarak Corporate Knights Global 100 listesinde 34’üncü sırada yer almamıza kısacası bugüne kadar Türkiye’den listeye giren ilk ve tek şirket olduk.” Görüş bildirmiştir.

Katılımcı 10 Arçelik ve sürdürülebilirlik konusunda “Saydamlık Projesi (CDP) tarafından 2020’de İklim Değişikliği ve Su Güvenliği Programlarında “A-” derecesi ile ödüllendirilmesi, şirket, borsa İstanbul’da işlem gören ve kurumsal sürdürülebilirlik alanında en iyi performans gösteren şirketlerin yer aldığı BİST Sürdürülebilirlik Endeksi’nde de üst üste yedi kez yer alma başarısını gösterdiğini ifade etmiştir. Ayrıca Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi’nde iki sene üst üste Dayanıklı Ev Aletleri Endüstri Lideri seçilmesi, Endeks’e 4 sene üst üste girme başarısını sağlayan ilk ve tek Türk sanayi şirketi olmuştur.” Görüş bildirmiştir.

Katılımcı 4 ve 10 diğer katılımcılarından farklı olarak sürdürülebilirlik konusunda somut rakamlar ve kanıtlar ile Arçelik firmasının dünyadaki sürdürülebilirlik indekslerde yer alan tek Türk firması olduğunu ifade etmektedir.

Katılımcı 14 “Sürdürülebilirlik dediğimiz şey yani halk ağzında diyeyim çevresel bir yaklaşım olmakla birlikte aslında hem sosyal hem de yani siz burada zaten belirtmişsiniz hem de ekonomik sürdürülebilirlik olarak yani üç bacağı var.” Görüş bildirmiştir.

Ayrıca katılımcı 14 “Arçelik olarak biz şirketin ya da bu şirketin var olduğu ülkenin işte gayri safi milli hasılasına etkisi yönünden baktığınızda ekonomik anlamda işte çalışanlar, tüketiciler onlara verdiğimiz değer, onların yaşamlarını daha iyi hale getirecek çözümler sunmak yönünden sosyal yarattığımız işte iş olanakları etkilediğimiz işte haneler ve bu açıdan sosyal ve ürettiğim ürünler tarafında da hani ya ben kendi tarafımdan ürünlerimin daha az enerji tüketmesi daha çevreci olması için çalışıyoruz.” Şeklinde görüş bildirmiştir.

Katılımcı 24 “İlk etapta doğa ile canlılar arasındaki dengeyi ifade ediyor diyebiliriz. Bir başka ifadeyle iklimsel çevresel değişimlerin etkileri ve insanların yaşamsal faaliyetleri sırasında doğayı gözeterek davranması yenilebilir bir yaşam döngüsünü gelecek nesillere bırakmaya çalışması, çabası olarak da düşünülebilir.” Şeklinde görüş bildirmiştir.

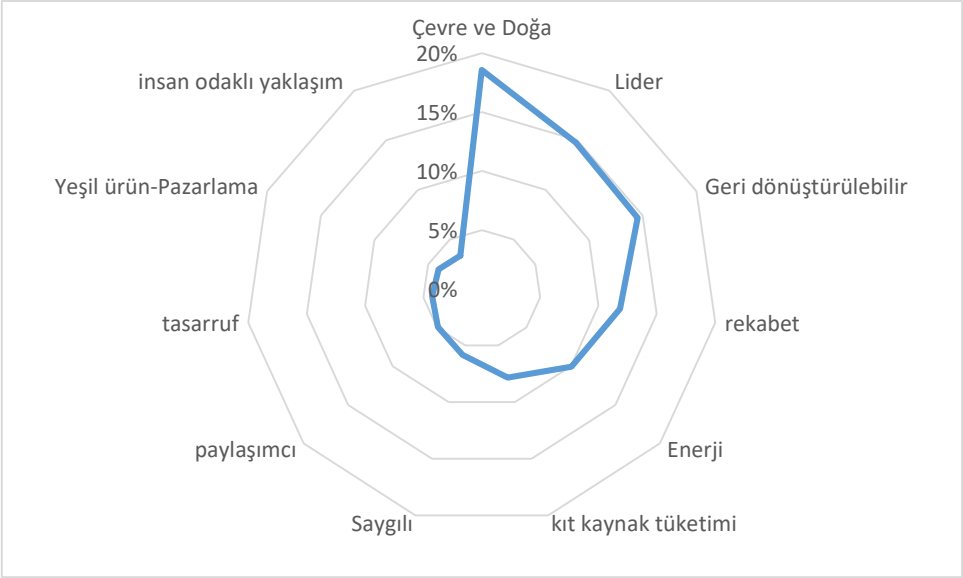
Katılımcı 24 Arçelik için sürdürülebilirlik ile ilgili olarak “Arçelik’i yansıtan en önemli değerlerden biridir. 2007 yılından beri yayınlanan sürdürülebilirlik raporlarımızın yanı sıra sürdürülebilirlik vizyon, misyon, değer ve sorumluluklarımızda bize yön vermede, gelecek nesillere daha iyi bir dünya bırakmaya çalışmaktadır. Arçelik için sürdürülebilirlik temiz üretim yaklaşımı, yalın ve yeşil üretim, tasarruflu ürün üretimi, çevre ve doğaya daha az zarar veren üretimi yapması, kurduğu üretim ve dağıtım yapısı dahil tüm iş süreçlerinde de devamlılığı sağlamasıdır. Günümüz küresel rekabet ortamında ise sürdürülebilirlik faaliyetleri şirket başarısında en önemli etkenleri oluştururken bir işletmenin kalıcı başarı sağlamada bel kemiğini oluşturmaktadır.” Şeklinde görüş bildirmiştir.

Tablo 41. Sürdürülebilirlik ve Arçelik'te Sürdürülebilirlik Kavramı için Kullanılan Anahtar Kelimeler

Sürdürülebilirlik sizin için ne ifade ediyor? Arçelik'te sürdürülebilirlik kavramının yerini nasıl değerlendirirsiniz?	**n**	**%**
Çevre ve Doğa	83	19%
Başarı	66	15%
Geri Dönüştürülebilir	65	15%
Rekabet	53	12%
Enerji	45	10%
Kıt Kaynak Tüketimi	35	8%
Saygılı	26	6%
Paylaşımcı	22	5%
Tasarruf	19	4%
Yeşil Ürün-Pazarlama	18	4%
İnsan Odaklı Yaklaşım	15	3%

Çalışmada katılımcıların sürdürülebilirlik ve Arçelik'te sürdürülebilirlik kavramını %19 ile çevre-doğa, %15 ile başarı, %15 ile geri dönüştürülebilir, %12 ile rekabet, %10 ile enerji, %8 ile kıt kaynak tüketimi, %6 ile saygılı, %5 ile paylaşımcı, %4 ile tasarruf ve yeşil ürün-pazarlama, %3 ile insan odaklı yaklaşım ifadeleri ile ağırlıklı olarak tanımladıkları görülmüştür.

Katılımcılara göre konunun önemli bir bölümü doğaya sayılı ürünler geliştirmek ve üretmek olarak algılansa da rekabet, başarı ve insan odaklı yaklaşım gibi yönetim unsurlarının da öne çıktığı görülmüştür.



Şekil 2. Sürdürülebilirlik ve Arçelik'te Sürdürülebilirlik Kavramı İçin Kullanılan Anahtar Kelimeler

2. Arçelik'in sürdürülebilirlik açısından ekonomik, sosyal, çevresel bakıldığında önemsediklerinden bahsedebilir misiniz?

Katılımcı 27 "Arçelik üç alanda da sürdürülebilirliği önemser. Bu konuda farkındalık yaratıp öncü lider konumda uygulanmış adımlar atar ve atmaya devam etmektedir. Bahsedilen üç alana karşılık gezegen, yaşam ve iş olarak üç kategori bizde karşılık bulur. Gezegen olarak iklim krizi ile mücadele eder örneği aklıma ilk gelenler arasında bahsedebiliriz." Ayrıca sıcaklık artışını 1,5 santigrat altında tutmaya, 2030'a kadar %45 karbondioksit emisyonlarının azaltımına, 2050 vadesinde net sıfırlamaya, plastik kullanımının zararına atıkların çevreye verdiği zarara, çevre kirliliğine, enerji verimliliğine dikkat çekmekti. Bunlar çevresel düşünülebilir". Şeklinde görüş bildirmiştir.

Katılımcı 27 ayrıca "Bu süreçlerin mutlaka ekonomik etkileri de olur. Sosyal anlamda bakıldığında gıda israfı konusunda sağlıklı yaşam konusunda yine üretilen ürünlerde gerek topluma paylaşılan reklamlarda söylemlerde dikkat çekerken sosyal sorumluluklara destek vermek adına aktif rol oynayan yine Arçelik şirketimizdir. Bu anlamda yine bir başka açıdan çalışanlara eşit fırsat sunulması, gelişim ve eğitimine önem verilmesi, çocuk işçi çalıştırılmaması Kadın çalışan sayısının arttırılması ve kadın

bayi çalışan teknisyen çalışan sayısının Arçelik'te gerçekleşmesi yine sürdürülebilirlik olarak bahsedilebilir" Şeklinde görüş bildirmiştir.

Katılımcı 16 "Arçelik'in bu konuda ayrı bir bölümünün olması bile aslında büyük bir örnek teşkil etmektedir. Web sayfamıza baktığınızda ekonomik, sosyal, çevresel olarak genel kategoride bırakmayan mevcut bu alanlarında kendi iç detayında bölümlendiren bir çalışma disiplinine sahibiz". Şeklinde görüş bildirmiştir.

Katılımcı 5 "Arçelik bu konuda pek çok önemli işlere ilk olarak imza atmış bir şirket olarak 2019 ile 2020 yılı arası ilk kez kendi karbon kredisi ile küresel üretimde karbon nötr olmayı başaran şirkettir. Pek çok konuda her alandaki sürdürülebilirlik konularını önemser. Geleceği iyileştiren teknolojiler, su ve enerji tasarruflu ürünler üretilmesi, atık azaltması, karbon emisyonun azalması, sosyal sorumluluk projeleri gibi bakarsak her alanı dikkate alır." Şeklinde görüş bildirmiştir.

Genel olarak tüm katılımcılar firmanın çevresel sürdürülebilirlik konusunda önemli işlere imza attığını ifade etmiştir. Hem üretilen ürünlerin üretim sürecindeki doğaya zarar verme ve atık üretme konusunda hem de ürünlerin kullanım süreçlerinde doğaya saygılı ve doğal sürdürülebilirliğe uygun olduklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılardan 5, 16 ve 27 firmanın daha çok üretim süreci ve ürünler bakımından sürdürülebilirliği üzerinde durdukları görülse de bazı katılımcıların firmanın sosyal yönden de toplumsal sürdürülebilirliğe katkı sağladığını ifade etmiştir. Firmanın çevresel ve ekonomik sürdürülebilirlik algısının sosyal yönünden önde olduğu görülmüştür.

Tablo 42. Arçelik'in sürdürülebilirlik açısından ekonomik, sosyal, çevrsel bakıldığında önemsediklerinden bahsedebilir misiniz?

Arçelik'in sürdürülebilirlik açısından önemsediklerinden bahsedebilir misiniz?	n	%
Çevresel	14	52%
Ekonomik	11	41%
Sosyal	2	7%

Katılımcılara göre firmanın en çok %52 ile çevresel, %41 ile ekonomik sürdürülebilirlik ve %7 ile sosyal konularda sürdürülebilirlik konularını daha çok önemsediği görülmüştür.

3. Sürdürülebilirlik konusunda farkındalık oluşturulması gerektiğine inanıyor musunuz? Ve sürdürülebilirlik uygulamaları hakkında çalışmalarınız nelerdir?

Katılımcı 2" Bu gibi noktaların uygulamaları herkesin sorumluluğunda olmalıdır ama farkındalık yaratmak önemli. Farkındalık yarattığı için aktif rol alması gerekir ama sadece bu işi bir taraftan diğer tarafa baktığında herkesin bunu sonuna kadar savunması gerekir ve yaygınlaştırması gerekir. Biz bunu topluma ne kadar yaygınlaştırırsak o kadar başarılı oluruz. "Şeklinde görüş bildirmiştir.

Sürdürülebilirlik uygulamaları için katılımcı 2 "Her yıl lojistik için karayolunun azaltılıp denizyoluna ve demir yolu taşımacılığına önem veriyoruz, karbon emisyonunu azaltıyoruz. Gereksiz yakıt tüketiminden kaçınmak için network ağımızı sürekli geliştiriyoruz. Ambalajlarda özellikle straforun kaldırılması için ciddi projeler yapıyoruz. Ya da enerji kullanımı ile birlikte dönüştürülebilir malzemeler kullanılması, buna göre kendi hedeflerimiz var. Şimdi fırınların gibi değiştirilmesi çalışıyor." Şeklinde görüş bildirmiştir.

Katılımcı 6 "Evrensel gerçeği kabul edip yaklaşan bu tehlikenin önlemini almak adına bilincimizi yüksek boyutlara taşıyoruz ve daha büyük alanlara etki etmeyi dokunmayı

hedefliyoruz. Bu konuda şu an Arçelik farkındalığı yakalayan büyük bir şirket bu farkındalığı yakalamak farkındalığa hizmet etmeye dönüştü. Bu kapsamda bugün yaptıklarımız dünya için, gelecek nesiller için adımlarımız geleceği belirleyecek sürdürülebilirlik adına anlatıyor, dinliyor ve bilincin tek elde ortak bilinç oluşturulması adına gayret ediyoruz. Sorumluluk konusuna gelince herkese kamu, kanun yapıcıları, çalışanlar, aile, çevre her canlıya aittir." Şeklinde görüş bildirmiştir.

Ayrıca katılımcı 6 sürdürülebilirlik uygulamaları için "Shrink, paket bandı gibi plastik ambalajlarda geri dönüştürülmüş malzeme içeriği ürünlerde kullanılan hammadde ve malzemelerin geri dönüştürülebilirliğini sağlıyoruz. Bu kapsamda kauçuk çıkarmak adına arge çalışmaları, ambalaj iyileştirme çalışmaları, robotik süreç otomasyonları, enerji verimliliği, çevre dostu ürünler üretilmesi, Türkiye fabrikalarımızda satın alınan enerjinin yenilebilir enerji kaynaklarından sağlanması gibi birçok örnek verilebilir." Şeklinde görüş bildirmiştir.

Katılımcı 14 "Sürdürülebilirlik konusunda bütün şirketin birimleri, çalışanları ve şirketin kaynakları tarafından üstünde durulması gereken bir konudur. Arçelik olarak biz bu farkındalığı hem kurumsal bazda hem çalışan bazında hem de çalışanlarımızın aile ve yakınları bazında oluşması için çalışmalar yapıyoruz. Böylece şirketin sosyal, ekonomik, çevresel sürdürülebilirlik etkisini artırmış yapmış olmayı hedefliyoruz. Genel olarak bu sosyal, ekonomik, çevresel sürdürülebilirlik algısını artırdığımızı da ifade edebilirim. Şirket olarak o sorumluluğu yani o farkındalığı herkese verirken ayrıca kendi yaşamında bu noktaya dikkat ediyoruz ve öyle de olmamız gerek."

Katılımcı 14 yaptıkları uygulamalar hakkında "Evet, kendi çalışmalarının ürünlerini, enerji verimliliğini azaltılması ve ürünlerden, ürünlerin kullanım kaynaklı tüketilen elektriği ne kadar azaltılabiliyorsak bir o kadar az fosil yakıta bağımlı bir enerji tüketimi talebi yaratmış oluyoruz. Ne kadar az yaratırsanız, işte en sonunda o fosil yakıtlarda işte karbondioksit emisyonunu azaltmış oluyoruz." Görüş bildirmiştir.

Katılımcı 27 "Kaynakların sınırlı olduğu günümüz dünyasında iş dünyası ve toplumda farkındalık yaratılması son derece önemlidir. İş yapış şeklinizi sürdürülebilirlik olarak dönüştürdüğünüz de gelecek nesillere yaşanabilir bir dünya bırakmanın ve gelecek

nesillerin daha uzun soluklu yaşanabilir bir dünya sürdürmesine katkı sağladığınız yaşamsal değer adımınızı miras olarak bırakacaktır.”

Katılımcı 7 “Temelde geri dönüştürülebilir ambalaj yapılarının geliştirilmesi ve ürünlere entegrasyonu, sıfır EPS kullanımına geçilmesi, elyaf tüketimi gerektiren ambalajlar yerine kâğıt ve türevlerinin kullanımının yaygınlaştırılması, geri dönüştürülebilir plastik hammadde kullanımının yaygınlaştırılması, enerji tüketiminin azaltılması, gün ışınının kullanımının arttırılması gibi genel başlıklı örnekler verebiliriz.” Şeklinde görüş bildirmiştir.

Çalışmada Arçelik firmasının ve elemanlarının sürdürülebilirlik üzerine ciddi gayretleri olduğu görülmüştür. Bu uygulamaların ağırlıklı olarak çevreci ve geri dönüştürülebilir ambalaj atıklarına ilişkin gelişmeler olduğu görülmüştür. Karbon emisyonlarının azaltılması ve düşük enerji tüketen cihaz üretimi diğer konulara olarak görülmüştür. Temel olarak üzerinde çalışılan konunun çevresel sürdürülebilirlik üzerine olduğu görülmektedir. Firma çalışanların ambalaj atıklarının azaltılması, azaltılmadığı noktada daha çevreci atıklarının geliştirilmesi konusunda Ar-Ge çalışmaları yapıtlıklarını ifade etmişlerdir. Beyaz eşyalarda bir diğer çevresel sürdürülebilirlik konusu ise elektrik tüketimlerinin azaltılması, bu sayede firma çalışanların fosil yakıtlara daha az bağımlı olunacağı için bu konuda fark yarattıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca katılımcılar her geçen gün daha çevreci atık üreten ambalajlama, daha az enerji tüketen cihazlar üreterek karbon emisyonunu daha da azaltan ürünler geliştireceklerine olan inançlarını ifade etmişledir.

Tablo 43. Sürdürülebilirlik Uygulamaları

Sürdürülebilirlik Uygulamaları	n	%
Çevreci Atık	8	30%
Karbon Emisyonlarını Azaltma	5	19%
Geri Dönüşüme Uygun Malzeme	4	15%
Düşük Enerji Tüketen Ürün Üretimi	4	15%

4. Sürdürülebilir Başarı sizin için ne anlam ifade ediyor? Şirketlerin başarılarını kalıcı hale getirmenin ana faktörler sizce nelerdir?

Katılımcı 16 "Sürdürülebilir başarı insan ve çalışma hakları, fırsat eşitliği kapsamında herkese eşit davranılması, global iş etiği ilkelerimize uyum, tedarikçilerle doğaya zarar veren durumların kontrolü, önlenmesi adına çalışmaların yeri getirilmesi, müşteri ve tedarikçi memnuniyeti, kadınların iş hayatında güçlendirilmesi, sorumlu tüketim bilincine sahip olması yeşil kimya, çevre, enerji, iklim değişikliği, sürdürülebilir tedarik zinciri çalışmaları olarak kısaca düşünülebilir. Şirketlerin başarılılarını kalıcı hale getirmenin ana faktörü bu alanlardaki ilerlemelerini hem çalışanlarına hem de topluma gösterebilmek ile olabilir görüşündeyim. "Şeklinde görüş bildirmiştir.

Katılımcı 2 "Bu konuda kararlı olduğumuzu göstermek gerekiyor. Yani göstermelik değil, görüntüyü kurtarmak değil. Hakikaten bu konuya gönül verdiğini, gönül verdiği prensiplere göre süreçlerini geliştirdiğini, insanları buna göre buna göre istihdam ettiğini somut faaliyetler alarak sürdürülebilirliği kendi öncelikleri arasına aldığını göstermesi, hissettirmesi gerekiyor bence en başta, Bir takım somut vaatlerden geçiyor mesela. Ben o anlamda işte burada dünyadaki farklı farklı global şirket verdiği tahminleri çok takdir ediyorum kendi adıma. Işte kimisi diyor ki iki bin otuz yıl kadar işte artık benzinli araç üretmiyor olacağım demiştim. Katılımcı 2 "Ayrıca Şirket üst yöneticilerinin 2040 yılına kadar karbon salınımını sıfırlayacaklarına dair bir hedefi var. Yani belli bir şirketin en üst düzeyinden resmen böyle bir taahhüt duymak ve insanlara

hakikaten güven veriyor en başta. Yani bu konuda sen şirketin ciddi olduğunu anlıyor böyle bir taviz vererek. Çünkü somut bir şey söylüyorsun. Tarih telaffuz ediyorsun. Ne yapacağını. Böyle yuvarlak laflarla konuşmadan hakikaten belli bir şeye bağlayarak taahhütte bulunuyorsun, böyle olunca bu hakikaten bir kere insanı hem şirket içinde çalışan hem de o şirketin müşterisi olan taraflara bu konuda şiddet bu konuda ciddi, inançlı izlenimini veriyor. Yani şirketlerin sürdürülebilirlik konusundaki kalıcılığı da bence en başta bundan geçiyor." Şeklinde görüş bildirmiştir.

Katılımcı 8" Bugün global şirketlere baktığınızda stratejik olarak kalite olarak doğru işi yapmanın yanında bu başarıyı sürdürülebilir kılmak iyi yönetişimden geçmektedir. Arçelik'in yönetim kalitesi iklim ve kültür ortamı Vehbi Bey zamanından beri varlığını korumakta, geliştirmekte ve sürdürmektedir. Sürdürülebilir başarı iyi yönetim paralelde iyi iletişim, liderlik, şeffaflık ile daha başarılı ve kalıcı hale gelecektir. Şirket finansal karlılık ve sağlamlık dışında sürdürülebilir bir başarı, tercih edilme, markana güven duyulma olarak bakıldığında Arçelik'in samimi olarak yaratmış olduğu bir değer var. Ve bu değeri paydaşlarına hedef kitlesine başarılı bir şekilde ulaştıran en iyi şirket olduğunu söyleyebilirim. Ana faktör tek kelime dersen güçlü iletişimdir. "Şeklinde görüş bildirmiştir.

Katılımcılar genel olarak sürdürülebilir başarıyı işini doğru yapmak, iletişim düzeyi yüksek, liderlik normlarına uygun, şeffaf ve karlı olarak ifade etmiştir.

5.Kurumsal itibar; bir şirketin yarattığı güvenin toplam Pazar değeri içindeki katkı payıdır. Şirketin elle tutulamayan değerinin taşıyıcısıdır. Hissedarlar, müşteriler, çalışanlar, sosyal kurumlar tarafından beğenilen, takdir edilen bir şirket olmanın karşılığıdır. Siz Arçelik açısından değerlendirince kurumsal İtibarını nasıl tanımlarsınız?

Katılımcı 14 "Bir şirketin aslında görünmeyen fakat veri olarak alabildiğin kısımlar şu oluyor kurumsal itibariyle. Şimdi siz bu o işe baktığınızda kurumsal itibar anlamında daha çok bu kurumsal itibar yönetiminin daha çok üst yönetim tarafından liderlik edilmesi daha büyük bir sorumluluk olduğuna inanır mısınız? Ya da bu görüşe katılır mısınız? Bu anlamda işte bu kurumsal itibarın, çalışanın motivasyonunu, iletişimini

arttırmada ya da kurum aidiyet duygusu yaratmada ne kadar etkili olduğunu düşünürsünüz" şeklinde görüş bildirmiştir.

Katılımcı 27 "Arçelik'in itibarı uzun yıllara dayanmaktadır. Koç kültürü, değerleri, misyon ve vizyonu olarak 1926 yılından bu yana sorumluluk alan, her zaman ilklerin öncüsü olan, hatta Türkiye'de ilk anonim şirketinin kurulması, ilk endüstriyel girişimi başlatması, ilk uluslararası ortaklık kurması, ilk halka arzı sağlaması gibi ilkleri başlatması, müşteri ve paydaş memnuniyetini odak noktasında her zaman öncelik vermesi itibarının kalitesini yansıtır. Kurumsal itibar olarak her zaman güven, şeffaflık olarak algısı vardır. Bugün baktığınızda en çok çalışılmak istenen şirket olması, çalışan deneyim, gelişim ve iletişimine önem vermesi, insan odaklı yaklaşımı itibarının nasıl başarılı olduğunu yansıtır ve özetle anlatır diyebilirim."

Katılımcı 7 "Sürdürülebilir Başarı için en önemli unsurun hedeflerin net belirlenmesi ve bu doğrultuda tüm paydaşların belirlenen hedefe ulaşması olarak görebiliriz. Ayrıca konan hedeflerin kilometre taşlarına bölünüp adım adım başarıya ulaşılması motive edicidir. Ayrıca sistematik bir proje yönetimi ve çevik proje anlayışı sürdürülebilirlikte çok önemlidir. İlgili tüm paydaşların görev tanımlarının net olması gereklidir" Şeklinde görüş bildirmiştir.

Katılımcı 5 "İtibar kazanmak çok zor, itibar kaybetmek çok kolaydır der. Buradan itibara ne denli önem verildiği her alanda şirket kültür ve çalışmalarımızda hem yöneticiler hem çalışanlar olarak taşımamız gereken en önemli sorumluluklardan biridir. Kim olduğunu en iyi ifade eden kavramdır. Bugün Arçelik en itibarlı şirketlerden biridir. Toplum ve çevre tarafından tavsiye edilen, tüketiciye güven veren, hizmet ve kalite algısında üst düzeyde bulunan, paydaşları ile iyi iletişim kuran ve sürdüren etik değerleri, dürüstlük, şeffaflık kavramlarını iş süreçleri ile topluma kanıtlayan lider bir şirkettir" Şeklinde görüş bildirmiştir.

Katılımcı 21 "Aslında ana faktörü tam da dediğin şey işte bütün herkese bunu indirip herkese bu işten sorumlu tutabilmek, herkesi bu bilinci. Hani bunun tek bir departmanın veya üç beş departmanın inisiyatifini bırakmamak bence en önemli başarı bu. Herkesin hücrelerine inebilmek dolayısıyla hani biz daha o noktadayız tam anlamıyla demek konusunda tam diyemiyorum. Daha çok daha yürüyecek yolumuz var. Biz de böyle çok

havalı hedefler verdik ama altlarını doldurabilmek kritik diye düşünüyorum. Önümüzdeki süreçte hedef takibini düzgün yapabilme konusu kritik. O şu an bizim bayağı bir radarımızda bir konu. Bir de bence şeyi takip etmek hani sektörü takip etmek sadece kendimizi değil bu alanda yapılan her türlü işi takip edip öncü olarak ne yapabiliyoruz? Öncülük bence öncü olabilmek ama illa öncü olmasa da birlikte değişimi tetiklemek. Bence öyle. Hem kendi şirketimiz için de hem de bütün yan sanayilerimizle veya müşterilerimizle birlikte dönüşümü tetiklemek bence buradaki kritik noktadır". Şeklinde görüş bildirmiştir.

6.Ürünün niteliği çok iyi ancak çevreye zararlı satın alma kararınıza etkisi ne olur?

Katılımcı 8 "Ürün niteliği çok olan fakat sürdürülebilirlik alanında çevre dostu ürün alternatifi mutlaka bulunacaktır diye düşünürüm. Çevreye zararı olup olmadığını mutlaka kontrol eden bir birey olarak satın alma kararımda alternatifini araştırma içgüdüsü mutlaka olur" Şeklinde görüş bildirmiştir.

Katılımcı 3 "Ben işte haftada üç dört kere barajlardaki su doluluk oranına bakıyorum. Tarımımız ne duruma geldi ortada, hava kirliliği cep telefonumda uygulama var. Her gün bakıyorum hava kirliliği ne durumda diye gerçekten diyorum ya bakış açını eğer gelecek nesillerde bizim yaşadığımız kadar keyifle bu dünyada yaşasın diye bakıyorsan isen bakmak şart gerekirse ben biraz daha yorulayım biraz daha para vereyim ama bu zararları vermeye en azından imkanlarım elverdiği ölçüde tatbikîde beni zorlayacak şeyler olduğunda almamayı tercih ederim" Şeklinde görüş bildirmiştir.

Katılımcı 7 "Çevreye zararlı olduğunu bildiğim bir ürün grubunu almamaya ve aldırmamaya çalışırım. Muadil ürünlere yönelirim".

Katılımcı 2 "Çevreye zararı olup olmadığını mutlaka kontrol edilmeli, çevre dostu olmayan hiçbir ürün sürdürülebilir değil ve tarafımdan satın alınmaz" şeklinde görüş bildirilmiştir. Şeklinde görüş bildirmiştir.

Katılımcıların tamamı ürünün içeriği ne olursa olsun çevreye zararlı bir ürün olması halinde bunu satın almak istemeyeceklerini veya üretim yaptıkları departmanlarda ürünlerin kullanılmasını istemediklerini ifade etmişlerdir. Şeklinde görüş bildirmiştir.

7. Türkiye'de ve dünyada Beyaz eşya sektöründe pek çok firma var, Arçelik'i Arçelik yapan diğerlerinden ayıran özellik nedir? Arçelik'in itibarını şu yansıtıyor diyebileceğimiz ilk akla gelen unsuru nasıl tanımlarsınız?

Katılımcı 6 "Ürün hizmet kalitesi, çalışma disiplini, memnuniyet, güven unsurları" olarak tanım yapmıştır.

Katılımcı 3 "Giderek artacak itibarı mevcut durumdan da Türkiye'deki Arçelik itibarı ne ise pek çok uzun yıllar çalıştığımız ülkede öyle yeni girdiğimiz pazarlarda da aynı noktaya gelmeye çalışıyoruz kesinlikle artar".

Katılımcı 16 "Yükselen küresel düzeyde Arçelik'in ilerde kurumsal itibarinin şu an ki seviyesinden çok daha fazla ilerleyeceğini düşünüyorum. Dünyanın her yerine her alanına dokunmaya çalışan bir şirket olarak itibarın her sene gerek toplum gerek kurum ödülleriyle başarısını artıracaktır".

Katılımcı 17 "Arçelik teşvik etmeyi, bilinçlendirmeyi, süreç konusunda destek olup paylaşmayı her zaman görev edinmiştir." Şeklinde görüş bildirmiştir.

Katılımcı 10 "Ürün hizmet kalitesi ve memnuniyet" olarak tanım yapmıştır.

Katılımcı 12 "Müşteri memnuniyeti" olarak tanım yapmıştır.

Katılımcılar genel olarak kurumsal yapı ile ilgili konularda görüş bildirmiş olsa da önce çıkan konu ürün kalitesinin yüksek olması ve müşteri memnuniyetinin sağlanması olarak görülmektedir.

8.Kurumsal itibar yönetimin daha çok üst yönetim tarafından liderlik edilmesinde daha büyük bir sorumluluk olduğu görüşüne katılır mısınız? Bu anlamda kurumsal itibarın çalışan motivasyon ve iletişimini arttırmada, kurum aidiyet duygusu yaratmadaki etkisini nasıl değerlendirirsiniz?

Katılımcı 24 "Kurumsal itibarın toplam başarısı için tüm çalışan kademelerinin sürece sahip çıkması ve sorumluğu paylaşması kaçınılmazdır. Bununla birlikte sürece liderlik etmek ve en önemlisi rol model oluşturmak açısından üst yönetimin gösterdiği tutum çok önemlidir. Kurumsal itibarının yüksekliği ile toplumda kabul görmüş farklı bir

yerde konumlandırılmış bir işyerinde çalışmak, çalışanın kişisel çevresinde de kendini motive ve özel hissetmesini sağlayarak kurum aidiyetini arttırıcı etki yaratması kaçınılmazdır"

Katılımcı 27 "İlk uluslararası ortaklık kurması, ilk halka arzı sağlaması gibi ilkleri başlatması, müşteri ve paydaş memnuniyetini odak noktasında her zaman öncelik vermesi itibarının kalitesini yansıtır. Kurumsal itibar olarak her zaman güven, şeffaflık olarak algısı vardır. Bugün baktığınızda en çok çalışılmak istenen şirket olması, çalışan deneyim, gelişim ve iletişimine önem vermesi, insan odaklı yaklaşımı itibarının nasıl başarılı olduğunu yansıtır ve özetle anlatır diyebilirim." Şeklinde görüş bildirmiştir.

Katılımcı 16 "Doğru şekilde yansıtıldığının inancındayım. Gerek yönetici gerek çapraz departman değerlendirmeleri gerek çalışan gözünden değerlendirmeleri dikkate alır ve Arçelik bilinç ve kültürümüzün her alandaki duruşunu dile getirmekteyiz. "Şeklinde görüş bildirmiştir.

Katılımcı 5 "Üst yönetimin yaratacağı etki alt hiyerarşisindeki yöneticilerinin yaratacağı etkiden çok daha büyük olacaktır. Bu kapsamda üst yönetim kapsamında CEO muzun etkisi her kesime dokunmakla daha büyük anlam ve farkındalık yaratırken biz yönetici ve çalışanlarında bu konuda büyük sorumluluk üstlenmesi veya paylaşması gerekir. Şirket amaç ve hedefleri doğrultusunda iletişimi sıcak tutma olumsuz durumlarda motivasyonu olumlu sağlama ve sürdürme kuruma bağlılık anlamında önemli etkiyi oluşturup kalıcı başarı sağlar" Şeklinde görüş bildirmiştir.

Katılımcı 7 "Çalıştığım kurum itibarını yansıtmada başarılı olup özellikle saat ücretli çalışan profilinde birçok araştırma kuruluşuna göre 1. Numaralı çalışılacak yer olarak seçilmektedir. Bunda öncesinde de sıraladığım kurumsal anlayışın payı büyüktür. Çalışan bağımlılığını sürekli takibe alıp çalışmalar yaparak çalışanına değer ve isteklerine cevap vermektedir." Şeklinde görüş bildirmiştir.

Katılımcı 3 "Üst yönetimin rolü çok büyük boşuna dememiş atalarımız balık baştan kokar gerçekten bunu inanıyorum buna biz öyle davranmadığımızda altta da tabii ki bir değeri yoksa yöneticisi tarafından bir fayda sağlayamıyorsa doğal olarak kayışlar olabilirdi. O yüzden üst yönetim çok önemli rol CEO'nun yaptıkları işte görülüyor

kitabından tutta gerçekten inanılmaz hem vizyonuyla hem de cesaretiyle o zaten hepimize örnek oluyor bizde benzer şekilde ilerlemeye çalışıyoruz. Bu çok önemli tek başına yetmez ama çok önemli. “Şeklinde görüş bildirmiştir.

Tablo 44. Kurumsal Sürdürülebilirlik Görüşme Sorularına Yanıt Durumları

	Sorular →		**Kurumsal Sürdürülebilirlik Soruları**							
Katılımcılar ↓	**S-1**	**S-2**	**S-3**	**S-4**	**S-5**	**S-6**	**S-7**	**S-8**	**S-9**	**S-10**
K-1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
K-2	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
K-3	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
K-4	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
K-5	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
K-6	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
K-7	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
K-8	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
K-9	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
K-10	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
K-11	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
K-12	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
K-13	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
K-14	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
K-15	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
K-16	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
K-17	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
K-18	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
K-19	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
K-20	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
K-21	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
K-22	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
K-23	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
K-24	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
K-25	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

K-26	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
K-27	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Tablo 44.'de Kurumsal Sürdürülebilirlik Görüşme Sorularına cevap verme durumları verilmiştir. Genel olarak grubun sorulara anlamlı şekilde yanıtlar verdiği ve yanıtlama oranlarının yüksek düzeylerde olduğu görülmüştür.

Tablo 45. Kurumsal İtibar Görüşme Sorularına Yanıt Durumları

	Sorular →		Kurumsal İtibar Görüşme Soruları							
Katılımcılar ↓	S-1	S-2	S-3	S-4	S-5	S-6	S-7	S-8	S-9	S-10
K-1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
K-2	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
K-3	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
K-4	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
K-5	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
K-6	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
K-7	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
K-8	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
K-9	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
K-10	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
K-11	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
K-12	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
K-13	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
K-14	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
K-15	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
K-16	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
K-17	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
K-18	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
K-19	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
K-20	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
K-21	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
K-22	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
K-23	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
K-24	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
K-25	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

K-26	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
K-27	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Tablo 45'e göre Kurumsal itibar ile ilgili Görüşme Sorularına cevap verme durumları verilmiştir. Genel olarak grubun sorulara anlamlı şekilde yanıtlar verdiği ve yanıtlama oranlarının yüksek düzeylerde olduğu görülmüştür.

4.3 Tartışma

Çalışmada kullanılan kurumsal iletişim ölçeği, kurumsal itibar ve kurumsal sürdürülebilirlik ölçeklerinin güvenilirlik düzeylerinin oldukça yeterli olduğu ve ölçeklerin yapısal olarak da geçerli bir yapıda olduğu ifade edilebilir. Bu analizler sonucunda kurumsal iletişim ölçeği yönetici kaynaklı iletişim iklimi ve çalışan kaynaklı iletişim iklimi olmak üzere iki farklı boyuttan oluşmaktadır. Boyut puanları detaylı olarak incelendiğinde genel grubun yönetici kaynaklı iletişim iklimi düzeylerinin 4,01±0,76, çalışan kaynaklı iletişim iklimi düzeylerinin 4,05±0,73 olduğu tespit edilmiştir. Çalışmaya dahil olan katılımcıların kurumsal iletişim algılarının oldukça yüksek olduğu ifade edilebilir.

Kurumsal itibar ölçeğinin dört boyutlu yapıda olduğu tespit edilmiştir. Ürün ve hizmetler, çalışma ortamı, vatandaşlık ve liderlik alt boyutları belirlenmiştir. Elde edilen boyut puanları incelendiğinde; ürün ve hizmetler ortalama puanlarının 4,01± 0,58 olduğu görülmüştür. Çalışma ortamı ortalama puanlarının 4,24±0,71 olduğu görülmüştür. Vatandaşlık ortalama puanlarının 4,07± 0,71 olduğu görülmüştür. Liderlik ortalama puanlarının 3,67± 0,69 olduğu hesaplanmıştır. Kurumsal itibar düzeylerinin de genel olarak orta ve yüksek seviyelerde olduğu görülmektedir.

Çalışmada alınan çalışanların demografik özellikleri incelendiğinde %51,6'nın kadın, %55,6'nın evli olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların yaşları %43 ile 18-35, %46,2 ile 36-45 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların %57,3'nün lisans ve %20,8'nin yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların mesleki kıdemleri %31,9 ile 16 yıl ve üzerinde sürede olduğu görülmüştür. Çalışanların işyeri kıdemleri %27,4 ile 0-5 yıl, %25,6 ile 6-10 yıl, %20,2 ile 11-15 yıl ve % 26,8 ile

16 yıl ve üzerinde sürede olduğu görülmüştür. Çalışanların %21,7'nin yönetici olarak çalıştığı görülmüştür. Örneklemin genel olarak kadın, evli, genç, eğitim düzeyi yüksek, yöneticilik görevi olmayan çalışanlardan oluştuğu belirlenmiştir. Bu durum firmanın sosyal ve kültürel sürdürülebilirlik normlarına göre de uygun olduğu ifade edilebilir.

Çalışanların cinsiyetlerine göre yönetici kaynaklı iletişim iklimi ve çalışan kaynaklı iletişim iklimi düzeylerinin farklı olmadığı, kadın ve erkek çalışanlarda kurumsal iletişim algılarının benzer seviyelerde belirlenmiştir.

Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre kurumsal sürdürülebilirlik algılarının daha yüksek seviyelerde olduğu ifade edilebilir.

Cinsiyetlerine göre çalışma kurumsal itibar farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Kadın katılımcıların kurumsal itibar algı düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek seviyelerde olduğu ifade edilebilir.

Katılımcıların medeni durumlarına göre yönetici kurumsal iletişim düzeylerinin farklı olduğu ve evli bireylerin kurumsal iletişim algılarının daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

Katılımcıların medeni durumlarına göre kurumsal sürdürülebilirlik düzeyinin farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Evli katılımcıların kurumsal sürdürülebilirlik algılarının bekarlara göre daha yüksek seviyelerde olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların medeni durumlarına göre kurumsal sürdürülebilirlik düzeylerinin farklı seviyelerde olduğu, evli olan katılımcıların kurumsal sürdürülebilirlik algılarının bekarlara göre daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Yönetici veya yönetici olmayan çalışanlarda kurumsal iletişim, kurumsal sürdürülebilirlik ve itibar algılarının benzer seviyelerde olduğu ifade edilebilir. Çalışmada yönetici ve çalışanlarının kurumsal iletişim, kurumsal sürdürülebilirlik ve itibar düzeylerinin benzer olmasının kurumsallık düzeyinin yüksek olması ve benzer şekilde işin sahiplenilmesinden dolayı olabileceği düşünülmektedir.

Katılımcıların yaşlarına göre kurumsal iletişim iklimi boyutunun farklı olduğu 18-35 yaş arasındaki bireylerin kurumsal iletişim algılarının daha düşük olduğu ifade

edilebilir. Genç yaştaki katılımcıların kurumsal iletişim düzeylerinin çok yüksek olmadığı, bunun sebebinin bu çalışanların kıdem düzeylerinin düşük olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Katılımcıların yaşlarına göre kurumsal sürdürülebilirlik düzeylerinin farklı seviyelerde olduğu ve 36-45 yaş arasında olan katılımcıların kurumsal sürdürülebilirlik algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Orta yaş grubunun kurumsal sürdürülebilirlik algılarının diğer çalışanlara göre daha yüksek seviyelerde olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların yaşlarına göre kurumsal iletişim algısının farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada 18-35 yaş arasında olan katılımcıların ürün ve hizmetler algılarının daha düşük seviyelerde olduğu ifade edilebilir. Genç bireylerin iş ve mesleki kıdemlerinin düşük olması nedeni ile böyle bir sonucun ortaya çıkmış olabileceği ifade edilebilir.

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre kurumsal iletişim düzeyinin farklı olduğu, ön lisans mezunu olan bireylerin kurumsal iletişim iklimi algılarının daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre kurumsal itibar algılarının farklı olduğu ve önlisans düzeyinde eğitimi olan katılımcıların ürün ve hizmetler algılarının daha düşük seviyelerde olduğu ifade edilebilir.

Katılımcıların mesleki kıdemlerine göre kurumsal iletişim düzeyinin farklı olduğu, mesleki kıdemleri 11-15 yıl arası olan bireylerin kurumsal iletişim düzeyinin algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların mesleki kıdemlerine göre kurumsal sürdürülebilirlik algısının farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada kıdem düzeyleri 11-15 yıl arasında olan katılımcıların kurumsal sürdürülebilirlik algılarının daha yüksek seviyelerde olduğu görülmüştür.

Katılımcıların mesleki kıdem düzeylerine göre itibar algılarının farklı olduğu, 0-5 yıl ve 11-15 yıl arasında kıdemi olan katılımcıların itibar algılarının daha düşük seviyelerde olduğu ifade edilebilir.

Katılımcıların işyeri kıdemlerine göre yönetici ve çalışan kaynaklı iletişim iklim algısının farklı olmadığı edilebilir.

Katılımcıların işyeri kıdemlerine göre kurumsal sürdürülebilirlik algı düzeyinin farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada kıdem düzeyleri 6-10 yıl ve11-15 yıl arasında olan katılımcıların kurumsal sürdürülebilirlik algılarının daha yüksek seviyelerde olduğu bulunmuştur.

Katılımcıların işyeri kıdem düzeylerine göre kurumsal itibar düzeyinin farklı seviyelerde olduğu ve 0-5 yıl arasında kıdemi olan katılımcıların ürün ve hizmetler algılarının daha düşük seviyelerde olduğu ifade edilebilir.

Yönetici kaynaklı iletişim iklimi ve kurumsal sürdürülebilirlik algısı, çevresel standartlar, ekonomik standartlar ve sosyal standartlar boyutları arasında pozitif düzeyde, orta düzede güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Çalışan kaynaklı iletişim iklimi ve kurumsal sürdürülebilirlik algısı, çevresel standartlar, ekonomik standartlar ve sosyal standartlar boyutları arasında pozitif düzeyde, yüksek düzede güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir

Ürün ve hizmetler ile kurumsal sürdürülebilirlik algısı, çevresel standartlar, ekonomik standartlar ve sosyal standartlar boyutları arasında pozitif düzeyde, yüksek düzede güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir

Çalışma ortamı ile kurumsal sürdürülebilirlik algısı, çevresel standartlar, ekonomik standartlar ve sosyal standartlar boyutları arasında pozitif düzeyde, yüksek düzede güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir

Vatandaşlık ile kurumsal sürdürülebilirlik algısı, çevresel standartlar, ekonomik standartlar ve sosyal standartlar boyutları arasında pozitif düzeyde, yüksek düzede güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Liderlik ile kurumsal sürdürülebilirlik algısı, çevresel standartlar, ekonomik standartlar ve sosyal standartlar boyutları arasında pozitif düzeyde, yüksek düzede güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir

Yönetici kaynaklı iletişim iklimi ve ürün ve hizmetler, çalışma ortamı, vatandaşlık ve liderlik boyutları arasında pozitif, güçlü düzeyde güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir

Çalışan kaynaklı iletişim iklimi ve ürün ve hizmetler, çalışma ortamı, vatandaşlık ve liderlik boyutları arasında pozitif, güçlü düzeyde güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir

Ölçekler arasındaki ilişkileri incelendiğinde tüm ölçeklerin birbirleri ile pozitif yönde ve anlamlı seviyede ilişkili olduğu görülmüştür. Çalışan ve yönetici kaynaklı iletişim iklimi düzeylerinin kurumsal sürdürülebilirlik ölçeği alt boyutları ile anlamlı düzeylerde ilişkili olduğu görülmüştür. Sonuçlara göre kurumsal sürdürülebilirlik düzeyleri yüksek olan bireylerin kurumsal iletişim algılarının da yüksek olacağı ifade edilebilir.

Araştırmada ürün ve hizmetler, çalışma ortamı, vatandaşlık ve liderlik düzeylerinin kurumsal sürdürülebilirlik ölçeği alt boyutları ile anlamlı düzeylerde ilişkili olduğu görülmüştür. Sonuçlara göre kurumsal sürdürülebilirlik düzeyleri yüksek olan bireylerin kurumsal itibar algılarının da yüksek olacağı ifade edilebilir.

Çalışan ve yönetici kaynaklı iletişim iklimi düzeylerinin kurumsal itibar ölçeği alt boyutları ile anlamlı düzeylerde ilişkili olduğu görülmüştür. Sonuçlara göre kurumsal itibar algı düzeyleri yüksek olan bireylerin kurumsal iletişim algılarının da yüksek olacağı ifade edilebilir.

Nitel bulguların değerlendirilmesi

Çalışmada mülakat çalışmasından sonra elde edilen bulgular incelenirse çalışanlar sürdürülebilirlik alanında ağırlıklı olarak çevre, çevreye olan etkimiz özellikle doğal kaynakların kullanımı bu konularda yapılan faaliyetleri doğa ile dost olmak gibi olan faaliyetlere genelde biz sürdürülebilirlik kapsamı altında bir çevresel sürdürülebilirlik olarak tanımladıkları görülmüştür.

Farklı olarak çalışanlar sürdürülebilirliği firmanın çalışanlarına bakış açısı olduğunu ifade ediyor. Firmanın cinsiyet, din, dil, ırk açısından eşit şekilde çalışanlarına yaklaşmasının kendi için önemli olduğunu ifade ediyor. Ayrıca firmanın 1990'lı yıllarda

başladığı kalite sistemi çalışmaları ile kurumsallık ve sürdürülebilirlik konularındaki ilk adımları olduğunu ifade etmektedir. Sürdürülebilirlik sadece çevre doğa gibi konular ile sınırlı değil, kadın erkek, eşitlik, kadın erkek eşitliği, din dil ırk aklınıza gelebilecek her türlü alanda eşitliği kapsıyor. Benzer sonuçları anket bulgularında görmek mümkündür. Katılımcıların demografik özelliklerine göre sürdürülebilirlik algısının farklılık gösterdiği ifade edilebilir.

Ayrıca katılımcılar genelde sürdürülebilirliği doğal kaynakların akışı, doğal sermayenin sağlam tutulması adına gezegene, biyolojik çeşitliliğe, ekosisteme, çevreye değer verilmesi gibi çevresele, sosyal ekonomik olarak nitelemektedir.

Çalışanlar göre Arçelik firmasın sürdürülebilir üretim ve başarısının sırrının diğer firmalardan daha olduğu ifade edilmiştir. Çalışanlar sürdürülebilirlik konusunda somut rakamlar ve kanıtlar ile Arçelik firmasının dünyadaki sürdürülebilirlik indekslerde yer alan tek Türk firması olduğunu ifade etmektedir. Bu durum bu konudaki farkındalığı ve kurumsal iletişimin güçlü olduğunu göstermektedir. Genel olarak çalışanların sürdürülebilirlik konusundaki bilinçleri ve firmanın küresel endekslerdeki başarısı farklı birçok departmanda çalışan kişi tarafından oldukça net olarak ifade edilmiştir. Bu durum kurumsal iletişimin firmada yöneticiler ve çalışanlar arasında iyi şekilde işlediğinin göstergesidir.

Çalışanlar sürdürülebilirlik ve Arçelik'te sürdürülebilirlik kavramını %19 ile çevre-doğa, %15 ile başarı, %15 ile geri dönüştürülebilir, %12 ile rekabet, %10 ile enerji, % 8 ile kıt kaynak tüketimi, %6 ile saygılı, %5 ile paylaşımcı, %4 ile tasarruf ve yeşil ürün-pazarlama, %3 ile insan odaklı yaklaşım ifadeleri ile ağırlıklı olarak tanımladıkları görülmüştür. Konumlamanın önemli bir bölümü doğaya sayılı ürünler geliştirmek ve üretmek olarak algılansa da rekabet, başarı ve insan odaklı yaklaşım gibi yönetim unsurlarının da öne çıktığı görülmüştür

Çalışanlar firmanın çevresel sürdürülebilirlik konusunda önemli işlere imza attığını ifade etmiştir. Hem üretilen ürünlerin üretim sürecindeki doğaya zarar verme ve atık üretme konusunda hem de ürünlerin kullanım süreçlerinde doğaya saygılı ve doğal sürdürülebilirliğe uygun olduklarını ifade etmişlerdir.

Çalışanların görüşlerine göre firmanın sürdürülebilirlik konusunda ciddi gayretleri olduğu görülmüştür. Bu uygulamaların ağırlıklı olarak çevreci ve geri dönüştürülebilir ambalaj atıklarına ilişkin gelişmeler olduğu görülmüştür. Karbon emisyonlarının azaltılması ve düşük enerji tüketen cihaz üretimi diğer konulara olarak görülmüştür. Ayrıca çalışanlar sürdürülebilir başarı insan ve çalışma hakları, fırsat eşitliği kapsamında herkese eşit davranılması, global iş etiği ilkelerimize uyum, tedarikçilerle doğaya zarar veren durumların kontrolü, önlenmesi adına çalışmaların yeri getirilmesi, müşteri ve tedarikçi memnuniyeti, kadınların iş hayatında güçlendirilmesi, sorumlu tüketim bilincine sahip olması yeşil kimya, çevre, enerji, iklim değişikliği, sürdürülebilir tedarik zinciri çalışmaları olarak kısaca düşünülebilir.

Çalışanlar kurumsal itibarı; bir şirketin yarattığı güvenin toplam pazar değeri içindeki katkı payıdır. Şirketin elle tutulamayan değerinin taşıyıcısıdır. Hissedarlar, müşteriler, çalışanlar, sosyal kurumlar tarafından beğenilen, takdir edilen bir şirket olmanın karşılığıdır. Şeklinde tanımlarken firmasının kurumsal itibarını ise Türkiye'de ilk anonim şirketinin kurulması, ilk endüstriyel girişimi başlatması, ilk uluslararası ortaklık kurması, ilk halka arzı sağlaması gibi ilkleri başlatması, müşteri ve paydaş memnuniyetini odak noktasında her zaman öncelik vermesi itibarının kalitesini yansıtır. Kurumsal itibar olarak her zaman güven, şeffaflık olarak algısı vardır şeklinde ifade etmişlerdir.

Anket çalışmasına benzer bulguların nitel çalışmada da görüldüğü tespit edilmiştir. Çalışmada katılımcıların kurumsal iletişim düzeylerinin yüksek düzeyde olması sürdürülebilirlik ve kurumsal itibar konusunda daha yüksek algı düzeylerine sahip olduğu görülmektedir. Çalışanların firmanın sürdürülebilir başarı ve üretim durumunun oldukça iyi olarak tanımladığı ve bu tanımın sadece ekonomik olarak yani üretim bazında olmadığını ifade etmişlerdir. Çalışanlar sürdürülebilirliği ekolojik ve topluma karşı duyarlı olmak olarak da tanımlamışlardır. Aynı zamanda çalışanlar ekonomi ve çevre-doğa gibi konular ile sınırlı değil, kadın erkek, eşitlik, kadın erkek eşitliği, din dil ırk eşitliği olarak da sürdürebilir olarak tanımlama yapmışlardır. Bu durum kurum içi iletişim düzeylerinin oldukça yüksek olduğunun göstergesi olarak ifade edilebilir. Sürdürülebilirlik stratejisi sadece üst yönetimin kendi aralarında konuştuğu hedefler olmadığı, hiyerarşik yapı içinde tüm çalışanlarda tarafından çok iyi anlaşılmış ve

özümsenmiştir. Çalışanlar ile yapılan mülakat çalışmasında tüm çalışanların belirttiği görüşlerin birbiri ile oldukça tutarlı ve benzer düzeyde olduğu görülmüştür.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın süreci ve elde edilen veriler doğrultusunda sonuçlanan araştırmaya dair özet, yargı, öneriler yapılan çalışmanın muhtemel katkısının hangi alanlar olabileceği, neler olabileceğine dair altbölümler yer almaktadır.

5.1 Özet

Bu araştırma Türkiye'nin en büyük şirketleri arasında yer alan Arçelik'in kurumsal iletişim açısından sürdürülebilir başarı ve kurumsal itibar ilişkisinin, şirket başarı ve büyümesine etkisinin nasıl olduğuna yönelik yapılmıştır. Çalışmada bu kapsamda kurumsal yönetimin işleyişinin genel durumunu belirlemek, kurumsal iletişim faaliyetlerinin kurumsal itibara etki düzeyini tespit ettikten sonra, elde edilen sonuçlara göre konuya ilişkin öneriler geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca sürdürülebilirlik faaliyetlerinin şirket başarı ve büyümesine katkısının ne düzeyde olduğu incelenmiştir. Arçelik özelinde kurumsal iletişim ve itibar faaliyetlerinin nasıl yapılandırıldığını, hangi faaliyet alanlarında ön plana çıktığı, hangi süreçlerde kurumsal yönetim ile birleştiği belirlenmiştir. Hangi durumlarda kurumsal yönetim ve iletişimin kurumsal itibar üzerindeki etkisinin olduğuna, bu kapsamda kurumsal iletişim, yönetim ve itibar kavramının hangi süreçlerde sürdürülebilir başarının sağlanmasına etkide bulunduğuna bakılmıştır.

Kurumsal iletişim, sürdürülebilirlik ve itibar kavramların günümüz iş dünyasının başarı, karlılık ve büyüme süreçlerinde bir iyileştirme, farklılık sağlayabileceği ve araştırmanın bu kapsamda faydalı olacağı büyük önem teşkil etmektedir. Araştırmada önemli olan bu dört unsur değerlendirilerek şirket bazında değerlendirilme yapılmaktadır. Araştırmaya konu olan "Kurumsal İletişim Açısından Şirketlerin Sürdürülebilir Başarısı ve İtibar İlişkisi: Arçelik Örneği" nin ilgili benzer çalışmalara temel oluşturması beklenmektedir. Çalışma için literatür tarandığında "Kurumsal İletişim, Kurumsal İtibar, Kurumsal Yönetim Ve Sürdürebilirlik" kavramının kullanılacağı, konuyla ilgili çalışmaların oldukça kısıtlı olmasından dolayı bu açıdan yapılan çalışmanın konuyla ilgili yapılan diğer çalışmalara yol göstereceği, ortaya çıkan sonuçlar bakımından kurumsal iletişim, kurumsal itibar iyileştirilmesi ve sürdürülebilir başarı kapsamında yapılan çalışmalara gerçekçi değerlendirmeler yapmak açısından katkı sağlanması oldukça önemlidir.

Çalışma evreni belirlenirken Türkiye'de, İstanbul bölgesinde beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren Arçelik beyaz eşya fabrikasında çalışan ve bu dönemde görev yapan çalışan sayısının N=500 olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada basit rastgele örnekleme yöntemi %5 kabul edilebilir hata payı ve %90 güven seviyesi ile en az n=259 çalışanın evrenin temsil edebileceği belirlenmiş ve çalışma n=351 çalışan üzerinden gerçekleştirilmiştir. Anket uygulaması 2021 yılı Mayıs-Temmuz aylarında uygulanmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket ve mülakat (derinlemesine görüşme) teknikleri kullanılmıştır. Karma yapıda planlanan çalışmada anket çalışmasında elde edilen ve genel grubun görüşleri incelendikten sonra, nitel kısımda katılımcıların görüşleri incelenip sonuçlar ortaya konulmuştur.

Araştırmada anket çalışması tedarik zinciri kapsamında planlama, uluslararası sipariş yönetimi, ithalat, ihracat, gümrük, antrepo, kurumsal iletişim, insan kaynakları, Çayırova işletme departmanda görev yapan 351 katılımcı üzerinde yapılmıştır. Nitel bölüm için yapılan görüşmeler ise yine bu departmanlarda görev yapan 27 yönetici üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada elde nicel kısımda edilen Verilerin analizinde Co. Alpha, korelasyon, bağımsız örneklem t testi varyans analizi uygulanmıştır. Çalışmada 0,05'ten küçük p değerleri istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir. Analizler SPSS 25.0 paket programı ile yapılmıştır. Nitel çalışma için NVİVO.13.0 paket programı ile içerikler incelenmiş olup anahtar analizi yapılmıştır.

Çalışmada yapılan güvenilirlik ve faktör analizleri sonrasında kullanılan kurumsal iletişim ölçeği, kurumsal itibar ve kurumsal sürdürülebilirlik ölçeklerinin güvenilirlik düzeylerinin oldukça yeterli olduğu görülmüştür. Çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılan orijinal formlarına uygun olarak yapısal olarak geçerli olduğu ifade edilebilir. Bu analizler sonucunda kurumsal iletişim ölçeği yönetici kaynaklı iletişim iklimi ve çalışan kaynaklı iletişim iklimi olmak üzere iki farklı boyuttan oluşmaktadır. Boyut puanları detaylı olarak incelendiğinde genel grubun yönetici kaynaklı iletişim iklimi düzeylerinin 4,01±0,76, çalışan kaynaklı iletişim iklimi düzeylerinin 4,05±0,73 olduğu

tespit edilmiştir. Çalışmaya dahil olan katılımcıların kurumsal iletişim algılarının oldukça yüksek olduğu ifade edilebilir.

Kurumsal itibar ölçeğinin dört boyutlu yapıda olduğu tespit edilmiştir. Ürün ve hizmetler, çalışma ortamı, vatandaşlık ve liderlik alt boyutları belirlenmiştir. Elde edilen boyut puanları incelendiğinde; ürün ve hizmetler ortalama puanlarının 4,01± 0,58 olduğu görülmüştür. Çalışma ortamı ortalama puanlarının 4,24±0,71 olduğu görülmüştür. Vatandaşlık ortalama puanlarının 4,07± 0,71 olduğu görülmüştür. Liderlik ortalama puanlarının 3,67± 0,69 olduğu hesaplanmıştır. Kurumsal itibar düzeylerinin de genel olarak orta ve yüksek seviyelerde olduğu görülmektedir.

Çalışmada alınan çalışanların demografik özellikleri incelendiğinde %51,6'nın kadın, %55,6'nın evli olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların yaşları %43 ile 18-35, %46,2 ile 36-45 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların %57,3'nün lisans ve %20,8'nin yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların mesleki kıdemleri %31,9 ile 16 yıl ve üzerinde sürede olduğu görülmüştür. Çalışanların işyeri kıdemleri %27,4 ile 0-5 yıl, %25,6 ile 6-10 yıl, %20,2 ile 11-15 yıl ve %26,8 ile 16 yıl ve üzerinde sürede olduğu görülmüştür. Çalışanların %21,7'nin yönetici olarak çalıştığı görülmüştür. Örneklemin genel olarak kadın, evli, genç, eğitim düzeyi yüksek, yöneticilik görevi olmayan çalışanlardan oluştuğu belirlenmiştir. Bu durum firmanın sosyal ve kültürel sürdürülebilirlik normlarına göre de uygun olduğu ifade edilebilir.

Çalışanların cinsiyetlerine göre yönetici kaynaklı iletişim iklimi ve çalışan kaynaklı iletişim iklimi düzeylerinin farklı olmadığı, kadın ve erkek çalışanlarda kurumsal iletişim algılarının benzer seviyelerde belirlenmiştir.

Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre kurumsal sürdürülebilirlik algılarının daha yüksek seviyelerde olduğu ifade edilebilir.

Cinsiyetlerine göre çalışma kurumsal itibar farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Kadın katılımcıların kurumsal itibar algı düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek seviyelerde olduğu ifade edilebilir.

Katılımcıların medeni durumlarına göre yönetici kurumsal iletişim düzeylerinin farklı olduğu ve evli bireylerin kurumsal iletişim algılarının daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

Katılımcıların medeni durumlarına göre kurumsal sürdürülebilirlik düzeyinin farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Evli katılımcıların kurumsal sürdürülebilirlik algılarının bekarlara göre daha yüksek seviyelerde olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların medeni durumlarına göre kurumsal sürdürülebilirlik düzeylerinin farklı seviyelerde olduğu, evli olan katılımcıların kurumsal sürdürülebilirlik algılarının bekarlara göre daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Yönetici veya yönetici olmayan çalışanlarda kurumsal iletişim, kurumsal sürdürülebilirlik ve itibar algılarının benzer seviyelerde olduğu ifade edilebilir. Çalışmada yönetici ve çalışanlarının kurumsal iletişim, kurumsal sürdürülebilirlik ve itibar düzeylerinin benzer olmasının kurumsallık düzeyinin yüksek olması ve benzer şekilde işin sahiplenilmesinden dolayı olabileceği düşünülmektedir.

Katılımcıların yaşlarına göre kurumsal iletişim iklimi boyutunun farklı olduğu 18-35 yaş arasındaki bireylerin kurumsal iletişim algılarının daha düşük olduğu ifade edilebilir. Genç yaştaki katılımcıların kurumsal iletişim düzeylerinin çok yüksek olmadığı, bunun sebebinin bu çalışanların kıdem düzeylerinin düşük olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Katılımcıların yaşlarına göre kurumsal sürdürülebilirlik düzeylerinin farklı seviyelerde olduğu ve 36-45 yaş arasında olan katılımcıların kurumsal sürdürülebilirlik algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Orta yaş grubunun kurumsal sürdürülebilirlik algılarının diğer çalışanlara göre daha yüksek seviyelerde olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların yaşlarına göre kurumsal iletişim algısının farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada 18-35 yaş arasında olan katılımcıların ürün ve hizmetler algılarının daha düşük seviyelerde olduğu ifade edilebilir. Genç bireylerin iş ve mesleki kıdemlerinin düşük olması nedeni ile böyle bir sonucun ortaya çıkmış olabileceği ifade edilebilir.

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre kurumsal iletişim düzeyinin farklı olduğu, ön lisans mezunu olan bireylerin kurumsal iletişim iklimi algılarının daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre kurumsal itibar algılarının farklı olduğu ve önlisans düzeyinde eğitimi olan katılımcıların ürün ve hizmetler algılarının daha düşük seviyelerde olduğu ifade edilebilir.

Katılımcıların mesleki kıdemlerine göre kurumsal iletişim düzeyinin farklı olduğu, mesleki kıdemleri 11-15 yıl arası olan bireylerin kurumsal iletişim düzeyinin algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların mesleki kıdemlerine göre kurumsal sürdürülebilirlik algısının farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada kıdem düzeyleri 11-15 yıl arasında olan katılımcıların kurumsal sürdürülebilirlik algılarının daha yüksek seviyelerde olduğu görülmüştür.

Katılımcıların mesleki kıdem düzeylerine göre itibar algılarının farklı olduğu, 0-5 yıl ve 11-15 yıl arasında kıdemi olan katılımcıların itibar algılarının daha düşük seviyelerde olduğu ifade edilebilir.

Katılımcıların İşyeri kıdemlerine göre yönetici ve çalışan kaynaklı iletişim iklim algısının farklı olmadığı edilebilir.

Katılımcıların İşyeri kıdemlerine göre kurumsal sürdürülebilirlik algı düzeyinin farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada kıdem düzeyleri 6-10 yıl ve11-15 yıl arasında olan katılımcıların kurumsal sürdürülebilirlik algılarının daha yüksek seviyelerde olduğu bulunmuştur.

Katılımcıların İşyeri kıdem düzeylerine göre kurumsal itibar düzeyinin farklı seviyelerde olduğu ve 0-5 yıl arasında kıdemi olan katılımcıların ürün ve hizmetler algılarının daha düşük seviyelerde olduğu ifade edilebilir.

Yönetici kaynaklı iletişim iklimi ve kurumsal sürdürülebilirlik algısı, çevresel standartlar, ekonomik standartlar ve sosyal standartlar boyutları arasında pozitif düzeyde, orta düzede güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Çalışan kaynaklı iletişim iklimi ve kurumsal sürdürülebilirlik algısı, çevresel standartlar, ekonomik standartlar ve sosyal standartlar boyutları arasında pozitif düzeyde, yüksek düzede güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir

Ürün ve Hizmetler ile kurumsal sürdürülebilirlik algısı, çevresel standartlar, ekonomik standartlar ve sosyal standartlar boyutları arasında pozitif düzeyde, yüksek düzede güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir

Çalışma ortamı ile kurumsal sürdürülebilirlik algısı, çevresel standartlar, ekonomik standartlar ve sosyal standartlar boyutları arasında pozitif düzeyde, yüksek düzede güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir

Vatandaşlık ile kurumsal sürdürülebilirlik algısı, çevresel standartlar, ekonomik standartlar ve sosyal standartlar boyutları arasında pozitif düzeyde, yüksek düzede güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Liderlik ile kurumsal sürdürülebilirlik algısı, çevresel standartlar, ekonomik standartlar ve sosyal standartlar boyutları arasında pozitif düzeyde, yüksek düzede güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir

Yönetici kaynaklı iletişim iklimi ve Ürün ve Hizmetler, Çalışma ortamı, Vatandaşlık ve Liderlik boyutları arasında pozitif, güçlü düzeyde güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir

Çalışan kaynaklı iletişim iklimi ve Ürün ve Hizmetler, Çalışma ortamı, Vatandaşlık ve Liderlik boyutları arasında pozitif, güçlü düzeyde güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir

Ölçekler arasındaki ilişkileri incelendiğinde tüm ölçeklerin birbirleri ile pozitif yönde ve anlamlı seviyede ilişkili olduğu görülmüştür. Çalışan ve yönetici kaynaklı iletişim iklimi düzeylerinin kurumsal sürdürülebilirlik ölçeği alt boyutları ile anlamlı düzeylerde ilişkili olduğu görülmüştür. Sonuçlara göre kurumsal sürdürülebilirlik düzeyleri yüksek olan bireylerin kurumsal iletişim algılarının da yüksek olacağı ifade edilebilir.

Araştırmada ürün ve hizmetler, çalışma ortamı, vatandaşlık ve liderlik düzeylerinin kurumsal sürdürülebilirlik ölçeği alt boyutları ile anlamlı düzeylerde ilişkili olduğu

görülmüştür. Sonuçlara göre kurumsal sürdürülebilirlik düzeyleri yüksek olan bireylerin kurumsal itibar algılarının da yüksek olacağı ifade edilebilir.

Çalışan ve yönetici kaynaklı iletişim iklimi düzeylerinin kurumsal itibar ölçeği alt boyutları ile anlamlı düzeylerde ilişkili olduğu görülmüştür. Sonuçlara göre kurumsal itibar algı düzeyleri yüksek olan bireylerin kurumsal iletişim algılarının da yüksek olacağı ifade edilebilir.

Nitel Bulguların değerlendirilmesi

Çalışmada mülakat çalışmasından sonra elde edilen bulgular incelenirse çalışanlar sürdürülebilirlik alanında ağırlıklı olarak çevre, çevreye olan etkimiz özellikle doğal kaynakların kullanımı bu konularda yapılan faaliyetleri doğa ile dost olmak gibi olan faaliyetlere genelde biz sürdürülebilirlik kapsamı altında bir çevresel sürdürülebilirlik olarak tanımladıkları görülmüştür.

Farklı olarak çalışanlar sürdürülebilirliği firmanın çalışanlarına bakış açısı olduğunu ifade ediyor. Firmanın cinsiyet, din, dil, ırk açısından eşit şekilde çalışanlarına yaklaşmasının kendi için önemli olduğunu ifade ediyor. Ayrıca firmanın 1990'lı yıllarda başladığı kalite sistemi çalışmaları ile kurumsallık ve sürdürülebilirlik konularındaki ilk adımları olduğunu ifade etmektedir. Sürdürülebilirlik sadece çevre doğa gibi konular ile sınırlı değil, kadın erkek, eşitlik, kadın erkek eşitliği, din dil ırk aklınıza gelebilecek her türlü alanda eşitliği kapsıyor. Benzer sonuçları anket bulgularında görmek mümkündür. Katılımcıların demografik özelliklerine göre sürdürülebilirlik algısının farklılık gösterdiği ifade edilebilir.

Ayrıca katılımcılar genelde sürdürülebilirliği doğal kaynakların akışı, doğal sermayenin sağlam tutulması adına gezegene, biyolojik çeşitliliğe, ekosisteme, çevreye değer verilmesi gibi çevresele, sosyal ekonomik olarak nitelemektedir.

Çalışanlar göre Arçelik firmasın sürdürülebilir üretim ve başarısının diğer firmalardan daha başarılı olduğu ifade edilmiştir. Çalışanlar sürdürülebilirlik konusunda somut rakamlar ve kanıtlar ile Arçelik firmasının dünyadaki sürdürülebilirlik indekslerde yer alan tek Türk firması olduğunu ifade etmektedir. Bu durum bu konudaki farkındalığı ve kurumsal iletişimin güçlü olduğunu göstermektedir. Genel olarak çalışanların

sürdürülebilirlik konusundaki bilinçleri ve firmanın küresel endekslerdeki başarısı farklı birçok departmanda çalışan kişi tarafından oldukça net olarak ifade edilmiştir. Bu durum kurumsal iletişimin firmada yöneticiler ve çalışanlar arasında iyi şekilde işlediğinin göstergesidir.

Çalışanlar sürdürülebilirlik ve Arçelik'te sürdürülebilirlik kavramını %19 ile çevre-doğa, %15 ile başarı, %15 ile geri dönüştürülebilir, %12 ile rekabet, %10 ile enerji, %8 ile kıt kaynak tüketimi, %6 ile saygılı, %5 ile paylaşımcı, %4 ile tasarruf ve yeşil ürün-pazarlama, %3 ile insan odaklı yaklaşım ifadeleri ile ağırlıklı olarak tanımladıkları görülmüştür. Konumlamanın önemli bir bölümü doğaya sayılı ürünler geliştirmek ve üretmek olarak algılansa da rekabet, başarı ve insan odaklı yaklaşım gibi yönetim unsurlarının da öne çıktığı görülmüştür

Çalışanlar firmanın çevresel sürdürülebilirlik konusunda önemli işlere imza attığını ifade etmiştir. Hem üretilen ürünlerin üretim sürecindeki doğaya zarar verme ve atık üretme konusunda hem de ürünlerin kullanım süreçlerinde doğaya saygılı ve doğal sürdürülebilirliğe uygun olduklarını ifade etmişlerdir.

Çalışanların görüşlerine göre firmanın sürdürülebilirlik konusunda ciddi gayretleri olduğu görülmüştür. Bu uygulamaların ağırlıklı olarak çevreci ve geri dönüştürülebilir ambalaj atıklarına ilişkin gelişmeler olduğu görülmüştür. Karbon emisyonlarının azaltılması ve düşük enerji tüketen cihaz üretimi diğer konular olarak görülmüştür. Ayrıca çalışanlar sürdürülebilir başarı insan ve çalışma hakları, fırsat eşitliği kapsamında herkese eşit davranılması, global iş etiği ilkelerimize uyum, tedarikçilerle doğaya zarar veren durumların kontrolü, önlenmesi adına çalışmaların yeri getirilmesi, müşteri ve tedarikçi memnuniyeti, kadınların iş hayatında güçlendirilmesi, sorumlu tüketim bilincine sahip olması yeşil kimya, çevre, enerji, iklim değişikliği, sürdürülebilir tedarik zinciri çalışmaları olarak kısaca düşünülebilir.

Çalışanlar Kurumsal itibarı; bir şirketin yarattığı güvenin toplam Pazar değeri içindeki katkı payıdır. Şirketin elle tutulamayan değerinin taşıyıcısıdır. Hissedarlar, müşteriler, çalışanlar, sosyal kurumlar tarafından beğenilen, takdir edilen bir şirket olmanın karşılığıdır. Şeklinde tanımlarken firmasının kurumsal itibarını ise Türkiye'de ilk anonim şirketinin kurulması, ilk endüstriyel girişimi başlatması, ilk uluslararası ortaklık

kurması, ilk halka arzı sağlaması gibi ilkleri başlatması, müşteri ve paydaş memnuniyetini odak noktasında her zaman öncelik vermesi itibarının kalitesini yansıtır. Kurumsal itibar olarak her zaman güven, şeffaflık olarak algısı vardır şeklinde ifade etmişlerdir.

Anket çalışmasına benzer bulguların nitel çalışmada da görüldüğü tespit edilmiştir. Çalışmada katılımcıların kurumsal iletişim düzeylerinin yüksek düzeyde olması sürdürülebilirlik ve kurumsal itibar konusunda daha yüksek algı düzeylerine sahip olduğu görülmektedir. Çalışanların firmanın sürdürülebilir başarı ve üretim durumunun oldukça iyi olarak tanımladığı ve bu tanımın sadece ekonomik olarak yani üretim bazında olmadığını ifade etmişlerdir. Çalışanlar sürdürülebilirliği ekolojik ve topluma karşı duyarlı olmak olarak da tanımlamışlardır. Aynı zamanda çalışanlar ekonomi ve çevre-doğa gibi konular ile sınırlı değil, kadın erkek, eşitlik, kadın erkek eşitliği, din dil ırk eşitliği olarak da sürdürebilir olarak tanımlama yapmışlardır. Bu durum kurum içi iletişim düzeylerinin oldukça yüksek olduğunun göstergesi olarak ifade edilebilir. Sürdürülebilirlik stratejisi sadece üst yönetimin kendi aralarında konuştuğu hedefler olmadığı, hiyerarşik yapı içinde tüm çalışanlarda tarafından çok iyi anlaşılmış ve özümsenmiştir. Çalışanlar ile yapılan mülakat çalışmasında tüm çalışanların belirttiği görüşlerin birbiri ile oldukça tutarlı ve benzer düzeyde olduğu görülmüştür.

Kurumsal iletişim açısından geleneksele kıyasla 21. yüzyılda kurumsal iletişim olarak paydaş, çalışan, hedef kitle ile interaktif ilişki düzeyi vardır. Küresel pazara hitap etme, müşteri değer ve ihtiyaç, fonksiyonları bütünleştirme, iş birliği ve içerikler olarak uyumlu ve başarılı kurumsal iletişim faaliyetleri olduğu düşünülebilir.

Anket sonuçlarına göre çalışanların iç iletişime destek vermesi, firmanın çalışanları motive etmesi, hedef ve amaçların çalışanlarca genel anlamda bilinmesi, yönetici ve çalışanlar arası iki yönlü iletişim kurulması bakımından Mary Welch ve Paul R. Jackson'un iç iletişim amaçları ile benzerlik göstermektedir. Görüşme ve anket sonuçlarına istinaden demokratik iletişim yaklaşımı olarak yönetici ve çalışan iki yönlü iletişim sağlandığı belirtilebilir.

Yapılan derinlemesine görüşmelerden anlaşılacağı üzere yönetim iletişimi dikey, yatay, yazılı, sözlü, sözsüz, görsel, işitsel niteliktedir. CEO iletişimi ön plandadır. Tutarlı,

çalışanlarla bağ kuran ve iletişimi sürekli haldedir. Kurumsal iletişim araçları olarak bütün tanıtım araçları uyum içerisinde çalışılır ve çok yönlü iletişim baskındır denilebilir.

Uzun soluklu varlığını koruyan firma kurumsal itibar teorilerinden ilk olarak kaynak tabanlı görüş ile eşleştirilebilir. İç kaynakları zengin kendine özgü bir yapısı teknoloji ve gelişmeleri takip ettiği belirtilebilir. İkinci olarak sosyal kimlik teorisi burada kurumsal itibar davranış, kimlik, aidiyet duygusunu çalışanlara empoze etme, başkaları tarafından kurumun algısı, çalışanları itibarın nasıl etkilediği, iyi bir itibar için olması gereken süreçler bakımından uyumlu gözükmektedir.

Bir başka açıdan ise piyasada tanınan, güven ve saygı duyulan, çalışma ortamı iyi, eğitime odaklanan, tutarlı, şeffaf bir firma olarak düşünülebilir.

Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Kurumsal iletişim algı düzeyleri ile şirketlerin sürdürülebilir başarı ile anlamlı düzeylerde ilişkili olduğu görülmüştür. Sonuçlara göre kurumsal sürdürülebilir başarı düzeyleri yüksek olan bireylerin kurumsal iletişim algılarının da yüksek olacağı tespit edilmiştir. Bu bağlamda "H1: Çalışanların kurumsal iletişim algı düzeyleri ile şirketlerin sürdürülebilir başarı düzeyleri arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki vardır" hipotezi kabul edilir.

Araştırmada kurumsal itibar alt ölçeği olan ürün ve hizmetler, çalışma ortamı, vatandaşlık, liderlik düzeylerinin kurumsal sürdürülebilirlik ölçeği alt boyutları ile güçlü, pozitif düzeyde ve anlamlı ilişkili olduğu görülmüştür. Sonuçlara göre kurumsal sürdürülebilirlik kurumsal itibar algısını pozitif yönde artıracaktır. Bu sonuçlara göre "H2: Çalışanların kurumsal iletişim algı düzeyleri ile şirketlerin itibar algıları arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların kurumsal iletişim algı düzeyleri ile çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim, çalışma kıdemleri arasında anlamlı ilişki vardır. Medeni durum, çalışma pozisyonu ve mesleki kıdem düzeyine göre kurumsal iletişim algısının farklılaşmadığı görülmüştür. "H3: Çalışanların kurumsal iletişim algı düzeyleri ile çalışanların demografik ve diğer özellikleri arasında anlamlı ilişki vardır (Cinsiyet, medeni hal, yaş, eğitim, çalışma

kıdemi, mesleki kıdem ve pozisyonları)" hipotezi cinsiyet, yaş, eğitim, çalışma kıdemleri bakımından kabul edilmiştir. Medeni durum, çalışma pozisyonu ve mesleki kıdem düzeyine göre ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Genel değerlendirme sonucunda Çalışanların kurumsal iletişim algı düzeyleri ile çalışanların demografik ve diğer özellikleri arasında anlamlı ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Çalışanların cinsiyetlerine ve pozisyonlarına göre kurumsal iletişim düzeylerinin farklı olmadığı belirlenmiştir.

Çalışanların medeni durumlarına göre kurumsal iletişim düzeylerinin farklı olduğu kurumsal iletişim düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların yaşlarına göre yönetici kurumsal iletişim düzeylerinin farklı olduğu 18-35 yaş arasındaki kurumsal iletişim düzeylerinin diğer yaştaki bireylere göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Çalışanların eğitim düzeylerine kurumsal iletişim düzeylerinin farklı olduğu, ön lisans mezunu olan bireylerin kurumsal iletişim düzeylerinin diğer eğitim gruplarına göre daha yüksek olduğu ifade edilebilir. Çalışanların mesleki kıdemlerine göre kurumsal iletişim düzeyinin farklı olduğu, mesleki kıdemleri 11-15 yıl arası olan bireylerin kurumsal iletişim düzeyinin daha yüksek olduğu ifade edilebilir. Çalışanların İşyeri kıdemlerine göre kurumsal iletişim düzeyinin farklı olmadığı ifade edilebilir.

Çalışanların itibar algı düzeyleri ile çalışanların Cinsiyet, medeni hal, yaş, eğitim, çalışma kıdemi, mesleki kıdem düzeylerine göre farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışanların itibar algı düzeyleri ile çalışanların pozisyonlarına göre farklılaşmadığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre "H4: Çalışanların itibar algı düzeyleri ile çalışanların demografik ve diğer özellikleri arasında anlamlı ilişki vardır. Cinsiyet, medeni hal, yaş, eğitim, çalışma kıdemi, mesleki kıdem ve pozisyonları kısmen ilişkilidir." Hipotez cinsiyet, medeni hal, yaş, eğitim, çalışma kıdemi, mesleki kıdem düzeylerine göre kısmen ilişkilidir.

Çalışanların eğitim düzeylerine göre kurumsal sürdürülebilirlik düzeyinin farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Ön lisans düzeyinde eğitimi olan Çalışanların kurumsal sürdürülebilirlik algılarının daha yüksek seviyelerde görülmüştür. Çalışanların

mesleki kıdemlerine göre kurumsal sürdürülebilirlik düzeyinin farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada kıdem düzeyleri 11-15 yıl arasında olan Çalışanların kurumsal sürdürülebilirlik düzeyinin daha yüksek seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların İşyeri kıdemlerine göre kurumsal sürdürülebilirlik düzeyinin farklı seviyelerde olduğu, 6-10 yıl ve11-15 yıl arasında olan çalışanların kurumsal sürdürülebilirlik algılarının daha yüksek seviyelerde olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların şirketlerin sürdürülebilir başarı algı düzeylerinin cinsiyet, yaş, eğitim, çalışma kıdemi, mesleki kıdem düzeylerine göre farklı olduğu görülmüştür. Çalışanların medeni hal ve pozisyonları sürdürülebilir başarı algı düzeylerine anlamlı şekilde etki etmediği görülmüştür. Çalışanların şirketlerin sürdürülebilir başarı algı düzeyleri ile çalışanların demografik ve diğer özelliklerine göre kısmen ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet, yaş, eğitim, çalışma kıdemi, mesleki kıdem düzeylerine göre ilişki var ilen, medeni hal ve pozisyonlarına göre anlamlı ilişki görülmemiştir.

Çalışanların cinsiyetlerine göre kurumsal itibar düzeylerinin farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Kadın Çalışanların kurumsal itibar düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek seviyelerde olduğu ifade edilebilir. Evli olan Çalışanların kurumsal itibar düzeylerinin algılarının bekarlara göre daha yüksek seviyelerde olduğu ifade edilebilir. Çalışanların pozisyonlarına göre kurumsal itibar düzeylerinin farklı olmadığı, yönetici ve çalışan pozisyonunda Çalışanların kurumsal itibar düzeylerinin benzer seviyelerde olduğu belirlenmiştir. Çalışanların yaşlarına göre kurumsal itibar düzeylerinin farklı seviyelerde olduğu, 18-35 yaş arasında olan Çalışanların kurumsal itibar düzeylerinin diğer yaş gruplarına göre daha düşük seviyelerde olduğu ifade edilebilir. Çalışanların eğitim düzeylerine göre kurumsal itibar düzeyinin farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada ön lisans düzeyinde eğitimi olan Çalışanların kurumsal itibar düzeylerinin daha düşük olduğu görülmüştür.

Çalışanların mesleki kıdem düzeylerine göre kurumsal itibar düzeyinin farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada 0-5 yıl ve 11-15 yıl arasında kıdemi olan Çalışanların kurumsal itibar düzeyinin daha düşük seviyelerde olduğu belirlenmiştir.

Çalışanların İşyeri kıdem düzeylerine göre kurumsal itibar düzeyinin farklı seviyelerde olduğu, 0-5 yıl yıl arasında kıdemi olan Çalışanların kurumsal itibar düzeyinin daha düşük seviyelerde olduğu ifade edilebilir.

H3 hipotezinde cinsiyet, pozisyon değişkenleri anlamlı şekilde ilişkili olduğu görülmüştür. Diğer tüm demografik özellikler için anlamlı ilişki olduğu hipotezin desteklendiği görülmüştür. H4 hipotezi pozisyon değişkeni için anlamlı düzeyde ilişkili olmadığı tespit edilirken, diğer demografik özelliklerin için desteklenmiştir.

H5 hipotezi pozisyon değişkenine göre desteklenmediği görülmüştür. Fakat tüm diğer demografik özelliklerin için anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir.

H1-H2 hipotezleri desteklenmiştir. H3, H4, H5 hipotezi bazı değişkenlerin etkisiz olmasından dolayı kısmen desteklenmiştir.

Kadın çalışanların kurumsal sürdürülebilirlik algılarının erkeklere göre daha yüksek seviyelerde olduğu görülmüştür. Çalışanların medeni durumlarına göre kurumsal sürdürülebilirlik düzeylerinin farklı olduğu ve evli çalışanların kurumsal sürdürülebilirlik düzeylerinin yüksek seviyelerde olduğu ifade edilebilir. Çalışanların pozisyonlarına göre kurumsal sürdürülebilirlik algısı boyutunun farklı olmadığı tespit edilmiştir.

Çalışanların yaşlarına göre kurumsal sürdürülebilirlik algısının farklı seviyelerde olduğu, 36-45 yaş arasında olan Çalışanların kurumsal sürdürülebilirlik algılarının daha yüksek seviyelerde olduğu ifade edilebilir.

5.2 Yargı

Çalışmada Welford sürdürülebilirlik Modeline göre bulgular değerlendirilmiştir. Welford (1997) ortaya attığı bu modelle şirketlerin kurumsal sürdürülebilirlik içeriğinde iki ayrı modelden bahsetmektedir. İlk olarak kurumsal sürdürülebilirliğin kapsamında bireyler, gezegen ve ürünler olmak üç boyutlu ikincisi ise kurumsal sürdürülebilirliğin çevresel boyutunu sosyal ve etik boyutuyla değerlendirmektedir.

İlk modelde bireylerin sürdürülebilirliğin toplumsal durumu açısından sosyal boyutunu, gezegen ekolojik etkileri açısından çevresel boyutunu, ürünler finansal durum açısından

ekonomik boyutunu içermektedir. İkinci olarak model içeriğinde eğitim, eşitlik, etik, ekonomi, güçlendirme ve çevre ölçütlerine ağırlık verilmekte ve analiz edilmektedir. Sürdürülebilirlik kapsamında şirket üretime katkı sağlamak adına bu altı alanı kapsayacak şekilde değişime açık bir strateji uygulanmasına vurgu yapmaktadır.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre firmanın sürdürülebilirlik konusunda ciddi gayretleri olduğu ve alanında ile firmalardan biri olduğu görülmüştür. Bu uygulamaların ağırlıklı olarak çevreci ve geri dönüştürülebilir ambalaj atıklarına ilişkin gelişmeler olduğu görülmüştür. Karbon emisyonlarının azaltılması ve düşük enerji tüketen cihaz üretimi diğer sürdürülebilirlik konusunda yaptığı diğer çalışmalar arasında yer almaktadır. Bu durum firmanın Welford (1997)'in ilk modeline oldukça benzer şekilde yaklaşımlar sergilediği ifade edilebilir. Welford (1997)'in ikinci modeline uygun olarak çalışanlar sürdürülebilir başarı insan ve çalışma hakları, fırsat eşitliği kapsamında herkese eşit davranılması, global iş etiği ilkelerimize uyum, tedarikçilerle doğaya zarar veren durumların kontrolü, önlenmesi adına çalışmaların yeri getirilmesi, müşteri ve tedarikçi memnuniyeti, kadınların iş hayatında güçlendirilmesi, sorumlu tüketim bilincine sahip olması yeşil kimya, çevre, enerji, iklim değişikliği, sürdürülebilir tedarik zinciri çalışmalarını ekleyebiliriz.

Her ne kadar firmanın genel hatları ile Welford (1997)'in sürdürülebilirlik modeline uygun olduğu ifade edilse de ilk modelin çalışanlar tarafından daha yüksek düzeyde algılandığı söylenebilir. İkinci modelin ise özellikle nitel araştırma sonuçlarına göre çalışanlar tarafından ikinci planda kaldığı firmanın daha yüksek düzeylerde faaliyetlerinin ilk modele göre gerçekleştirdiği görülmektedir. Bu durum esasen firmanın sürdürülebilirlik politikasını Welford (1997)'in sürdürülebilirlik modeline uygun olarak her iki modeli içinde benzer şekilde gerçekleştirse de orta çıkan farkın çalışanların algısında bu şekilde yansıdığı düşünülebilir.

Sonuç olarak hem nicel hem de nitel araştırma tekniklerinde katılımcıların algıları incelenir. Bu incelemeler bazen gerçek durumları ortaya koymayabilir. Çalışanların insan ve çalışma hakları, fırsat eşitliği kapsamında herkese eşit davranılması, global iş etiği gibi konulardan daha çok üretim süreçleri ile ilgili olması algıyı direk olarak çevreci ürün ve enerji verimliliği üzerinde yoğunlaştırmış olabilir.

Çalışmada ortaya çıkan bir diğer nokta ise çalışanların ve yöneticilerin ifadelerinin ve algılarının sürdürülebilirlik konusunda benzer düzeylerde olduğu görülmüştür. İlk olarak istisnasız tüm çalışanlar firmanın sürdürülebilirlik konusunda bayrak taşıyıcısı olduğu, ulusal ve uluslararası birçok endekste lider konumda bulunduğunu çok net bir şekilde ifade etmişlerdir. Bu durum sürdürebilir bakımından firmanın çalışanlarını hedefleri doğrultusunda iyi bir yönlendirdiğinin bir göstergesidir. Anket çalışmasında da kurumsal iletişimin sürdürülebilirlik üzerinde ciddi etkisinin olduğu görülmesinden dolayı, firmanın kendi için iyi bir iletişim yeteneğinin olduğu vizyon ve misyonların alt kademedeki çalışanlara kolay ve etkin bir şekilde aktarılmasının kolaylıkla yapılabildiği düşünülebilir.

5.3 Öneriler

Çalışmada anket çalışması n=351 çalışan üzerinden gerçekleştirilmiştir. Sayısının daha da artırılarak çalışmanın tekrarlanması farklı sektör ve farklı bölgelerde yapılması hem literatüre katkı sağlar iken hem de mevcut durumun ortaya konmasında önemli olacağı ifade edilebilir.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin birçoğunun yabancı orjinli olduğu, kendi çalışma ve kurum kültürümüze daha uygun yerli ölçeklerin geliştirilmesinin önemli olacağı düşünülmektedir.

Çalışmada kurumsal iletişimin, sürdürülebilirliğin ve kurumsal itibarın hem genel olarak yüksek düzeylerde olduğu görülmüş, hem de kurumsal iletişimin, sürdürülebilirliğin ve kurumsal itibarın kendi arasında çok yüksek şekilde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Fakat çalışmanın yapıldığı Arçelik firmasının Sürdürebilirlik konusunda Ülke lideri ve dünya endekslerinde üst sıralarda olduğu unutulmamalıdır. Mevcutta olan diğer firmaların çalışanlarının algılarının incelendiği başka bir çalışma olmaması nedeni ile tartışma sınırlı kalmıştır. Aynı zamanda üretim sektöründeki durumun tespiti yapılamamıştır. Sonuç olarak sürdürülebilir üretimin çevreci, toplumsal ve üretim bazında tek bir firma tarafından gerçekleştirilmesinin tüm ülkeyi veya bölgeyi kurtaramayacağı, genel durum tespitinin yapılmasının bu bakımdan önemli olduğu düşünülmektedir.

Katılımcıların sürdürülebilirlik algılarının yüksek olması görülmesine rağmen belirli dönemlerde yeni gelişen piyasa şartları gereği seminer, eğitim ve kurs programları gerçekleştirilebilir.

Çalışanların sürdürülebilirlik alanında ağırlıklı olarak çevre, çevreye olan etkisi özellikle doğal kaynakların kullanım, doğa ile dost olmak gibi olan faaliyetler ağırlıklı olarak ifade edilmiştir. Firmanın sosyal sürdürülebilirlik, cinsiyet eşitliği, sürdürülebilir gelir ve fırsat eşitliği gibi alanlarda da çalışanlarının algılarını geliştirmesi tavsiye edilebilir.

Firmanın belirli dönemler de saha araştırmaları ile çalışanlarının sürdürülebilirlik, kurumsal iletişim ve itibar düzeyleri ile ilgili çalışmalar yaparak, durum tespiti yapması düşünülebilir. Eksik olarak görülen konularda eğitim, seminer ve hizmet içi eğitimlerin yapılması önerilmektedir.

Firmanın satış ve pazarlama stratejilerinde sürdürülebilirlik konusundaki başarısına vurgu yapılması, sürdürülebilir üretim sonucunda ortaya çıkan çevre, çalışan ve toplumsal kazanımlar daha net ifade edilmelidir.

Welford (1997)'in ilk modelin uyumun yüksek ikinci modeline ise uyumun düşük olduğu çalışanların ifadelerinden anlaşılmaktadır. Daha iyi sürdürülebilir politikalar geliştirmek için çalışanlar sürdürülebilir başarı insan ve çalışma hakları, fırsat eşitliği kapsamında herkese eşit davranılması, global iş etiği ilkelerine uyum, tedarikçilerle doğaya zarar veren durumların kontrolü, önlenmesi adına çalışmaların yeri getirilmesi, müşteri ve tedarikçi memnuniyeti, kadınların iş hayatında güçlendirilmesi gibi konulara önem verilmesi gerekmektedir.

Yapılan anket ve derinlemesine görüşmelere neticesinde genel olarak firmalara tavsiye edilen öneriler kapsamında;

İthalat, ihracat tüm tedarikçilere 1 sayfalık anket çalışması yapılması, sürdürülebilirlik çalışmaları var mı firmanın sürdürülebilirlik çalışmalarından haberdar mı birlikte çalışacakları sürdürülebilirlik konularının kontrol edilmesi önerileri bunların sürdürülebilirlik departmanına büyük küçük tedarikçiye bakılmaksızın (küçük

tedarikçide de sürdürülebilirlik gelişimi adına desteklemek ya da yeni bir sürdürülebilirlik alanında konu keşfi yapmak adına öncü olma) yapılması önerilir.

İlk kez şirket olarak sürdürülebilirlik eğitimi adı altında online 15 dakikalık anlatım ve test usulü yapılması ve bu eğitimin çalışanların daha çok bilinçlenmesinin sağlanması önerilir.

Hizmet aldığınız departman ile sürdürülebilirlik olarak bakmak proje ve süreç geliştirme adına çalışma düşünülmesi ve puanlanması yapılması, sürdürülebilirlik projelerinin ortak bir havuzda toplanılması ve tüm çalışanlarının incelemesine açık bir platform yapılması önemlidir.

Aynı işi yapan işletme ve depolarının tedarik zinciri olarak da ortak proje ve gelişim adına birinde yapılan sürdürülebilirlik projesinin diğerinde de uygulanmasının sağlanması gereklidir.

Her departmanın yöneticisinin en azından ayda bir sürdürülebilirlik adına departmanı ile görüşmesi ve bilinçlendirilmesi gereklidir. Öne çıkan sürdürülebilirlik projelerinin oylanması, bir başka departmana sürdürülebilirlik projesi öner sloganı ile bu tarz proje durumlarının başarısının ödüllendirilmesi veya takdir edilmesi teşviğin arttırılması önerilir.

Sürdürülebilirlik değerlendirme adı altında departmanlara bir sayfalık kriter belirlenmesi ve sadece sürdürülebilirlik değil normal herhangi bir projede mutlaka sürdürülebilirlik maddelerini gözden geçirme zorunluluğu olması bu yapılan her proje ve hedefte sürdürülebilir alan bulma düşünme algısının arttırılması önerilir.

Sadece tedarikçi değil nakliyeci veya hizmet alınan farklı departmanlarla sürdürülebilirlik algısının sorgulanması en azından aylık nakliyeci performans süreçlerinde bir toplantıda sürdürülebilirlik üzerine ortak çalıştay yapılıp gerekli hallerde danışmanlık ve destek verildiğinin bilgilendirilmesi gereklidir.

Her ay çevresel, sosyal, ekonomik daha detaya inilirse her ay bir anket çalışması kısa yapılması ve örneğin bulunulan ay çevresel sürdürülebilirlik konular altında 7 veya 8 madde verilmesi ve ankette sen çevresel sürdürülebilirliğin hangi tarafındasın diye

sorulup seçim ve öneri sunulsa her ay sürdürülebilirlik adına yine farkındalık yaratmada etkili olabilir.

İlave olarak her işletmenin hurda atık geri dönüşüm departmanı ile ilgilenen kişilerin işletme çevre mühendisi tarafından aylık raporlanması ve bu sene bu kadar atık geri dönüştürüldü bu kadar atık satıldı bu kadar atık şu ürünlerde kullanıldı, hurda olarak şu firmalardan bu sebeplerle hurda kategorisi var vb. diye raporlanması ve üç aylık periyodlarla çevre mühendislerinin hurda atık geri dönüşüm konusunda çalıştay yapıp tüm bu atıkların hurdaların nasıl değerlendireceğine dair hedef, süreç ve kazanım çalışması yapılması sürdürülebilirlik olarak bilinci daha arttırılması önerilir.

Son olarak günümüzde firmaların ilgili departmanları olarak ayrı ayrı sürdürülebilirlik temsilcilerinin belirlenmesi ve aylık gelişim raporlaması yapılması önerilir.

Bir diğer önemli konu ise sürdürülebilirlik projeleri ortak havuzda toplanıp kategorize edilecekse şirketin web sayfasını aktif kullanmadığı durumlarda ortak başka bir platform kurulması veya web sayfalarına sürdürülebilirlik butonu adı altında çalışan giriş öneri ve şirket içi projelere göz atma platformu kurulması önerilir. Sürdürülebilirlik butonu ilave edilince direk sürdürülebilirlik proje ve raporlarına erişim en azından hem bilgiyi, bilinçlendirmeyi arttıracak hem de kolay kullanım daha fazla ilgi arttırılması adına önemli olacaktır.

Her şirketin tüm departmanlarına genel olarak bakıldığından bazı firmaların bazı departmanları sürdürülebilirlik olarak yaptığı işi bağdaştıramayabilir. Bu sebeple ilerleyen zamanlarda sürdürülebilirliğin iş modeli olarak her departmanın içinde olduğunu yansıtacak farklı bir bilinçlendirme çalışması önerilir.

Departmanlar arası ortak sürdürülebilirlik çalıştayları yapılması, Çevresel, sosyal, ekonomik, yönetişimsel olarak detaylandırılması önerilir. Böylelikle farklı departmanlarla çoklu departman olarak platform ve gruplar bu konuda çeşitlilik ve destekleyici kazanım projelerini arttıracaktır. Farklı departmanların bir araya toplanıp bir sayfa rapor çıktısı ile özetlemesi ve arşivlenmesi ile her çalıştayda tüm departmanları bir araya getirmeyi sağlayacak, bilinçlendirme etkileşimi ve bir oturumda

tüm departman fikirlerini alma süreci olarak farkındalık arttırıp fayda değer ilişkisi olarak kalıcı başarı ve ilerleme sağlayabilir.

Firmaların şirket içi yayınladığı iş akış bildirimleri, dokümanlarında sürdürülebilirlik olarak maddelerin dahil edilmesi ve bu konudaki sürecin iş hayatına entegrasyonunun sağlanması algısal ve kazanımsal yeni süreçlerin olmasına katkı sağlayabilir.

Firmaların sürdürülebilirlik uygulama alanları tespiti yapması ve firmaya bağlı bulunan örneğin işletmelerin (toplam enerji, su tüketimi, sera gazı emisyonu, toplam atık, geri dönüştürülen atık, toplam tehlikeli atık, çevre yatırımı vb.) olarak genel standartlarının sürdürülebilirlik departmanına raporu 6 aylık veya 1 yıllık rapor yayınlaması yapılabilir.

Sürdürülebilirlik %100 parçalanabilen ve yenilenebilen atıkların kategorize edilmesi ve geri dönüşüm yapıldığında kullanım alanlarının belirlenmesi ve ihtiyaçların yerine başka ihtiyaçlarla atık yönetimi çalışılması daha önemli olabilir.

Dijitalleşme olarak bakılırsa SAP sisteme sürdürülebilirlik alanının platforma entegrasyon yapılması veya Access yazılım olarak örneğin Karbon ayak izi hesaplamanın otomatik hesaplanacağı yazılım platformu kurulması fayda sağlayabilir.

KAYNAKLAR

Abimbola, T., Vallester, C. (2007). Brand Organizational Identity And Reputation In Smes: An Overwiew, Qualitative Market Research: An International Journal. Vol.10, No.4.

Agenda 21 (1992). The United Nations Programme Of Action From Rio, The United Nations Department Of Public Information. https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf Erişim Tarihi: 28.11.2018.

Ajzen, I. (1991). *The Theory At Planned Behavior*. Organizational Behavior And Human Decision Processes.

Akçakaya, O. (2016). Kentsel Sürdürebilirliğin Uygulanması ve Ölçülmesi Bağlamında Yerel Yönetimlerin Fonksiyonu. *Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.* Sayı:4. Ardahan.

Akçura, G., Lintas, L. (2001). *Koç Topluluğu'nun 75 Yılı*. İstanbul: Koç Holding.

Akıncı Vural, Z. B., Bat, M. (2015). *Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.

Akmehmet, D. (2006). *Kurumsal İtibar Yönetimi ve Bir Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Akoğlu, T., Schumpeter, J. A. (1974). *Kapitalizm, Sosyalizm ve Demokrasi.* Ankara: Varlık Yayınları.

Aksoy, F. (2019). İşletmelerde Sürdürülebilirlik Raporlama Çerçeveleri. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*. 21 (2).

Aksoy, R., Bayramoğlu, V. (2008). Sağlık İşletmeleri İçin Kurumsal İmajın Temel Belirleyicileri: Tüketici Değerlendirmeleri. *Zonguldak Karaelmas Sosyal Bilimler Dergisi.* Cilt:4, Sayı:7. Zonguldak.

Aktan, C. C. (2006). SPK (Sermaye Piyasası Kurulu) Kurallar, Kurumlar ve Düzen, Kurallar ve Kurumların Sosyolojik Temelleri. *Kurumsal Araştırmalar Serisi* No: 1. İstanbul.

Aktan, C. C. (2013). *Kurumsal Şirket Yönetimi, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. Cilt,5. Sayı:1, ISSN: 1309 – 8039.

Aktan, C. C., Aydın, M., Demir, Ö., Sanver, M. R., Sanver, İ., Tecim, V., Vural, T. (2005). Kurumsal Sosyoloji, Kurallar, Kurumlar ve Düzen. *Kurumsal Araştırmalar Serisi.* No:1. SPK Yayını.

Aktan, C. C., Börü, D. (2007). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk.* İstanbul: İGİAD Yayınları.

Aktan, C. C., Vural, T. (2005). http://www.canaktan.org/felsefe-sosyo/kurum-sosyoloji/kurum-kavram.htm). Erişim Tarihi: 12.12.2018.

Aktan, C.C. (2006). *Kurumsal Şirket Yönetimi.* Ankara: SPK Yayınları.

Aktan, C.C. (2013). Kurumsal Şirket Yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* cilt:5 sayı:1. https://www.researchgate.net/publication/318672280_KURUMSAL_SIRKET_YONETIMI Erişim Tarihi: 12.12.2018.

Aktan, C.C., Argüden, Y.; Aydemir, M., Börü, D., Çelik, A., Dalyan, F., Torlak, Ö., Vural, İ. (2007). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk.* İstanbul: İgiad Yayınları, Veste Ofset, http://www.canaktan.org/can-aktan-kitaplar/kurumsal-sosyal_sorumluluk.pdf Erişim Tarihi: 18.12.2018.

Akyürek, R. (2005). *Kurumsal İletişim Yönetimi.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını.

Akyürek, R. (2005). *Sponsorluk, Kurumsal İletişim Yönetimi.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Akyürek, R., Oyman, M. (2005). Kurumsal İletişimin Toplumsal Sorumluluk ve Etik Boyutu. Kurumsal İletişim Yönetimi. *Akdeniz İletişim Dergisi*. Antalya.

Alemdar Yeniçeri, M. (2008). Bir Kurumsal İtibar Bileşeni Olarak Liderlik ve Lider İletişiminde Halkla İlişkilerin Önemi. Ed. Yurdakul Başok, N. *Farklılaşma Çağında Kurumsal Başarıyı Yakalamak.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Alp, A., Kılıç, S. (2014). *Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli?* İstanbul: Doğan Egmont Yayıncılık.

Altuntaş, C., Türker, D. (2012). Sürdürülebilirlik Tedarik Zincirleri: Sürdürülebilirlik Raporlarının İçerik Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt 14, Sayı 3. İzmir. http://dergipark.gov.tr/download/article-file/53306 Erişim Tarihi: 16.12.2018.

Anand, S. (2008). *Essentials Of Corporate Governance*. John Wiley And Sons, Inc

Argenti, P. (2003). Corporate Communication, Megraw-Hıll, Usa.

Argenti, P. A. (1996). Corporate Communication As A Disipline: Toward A Definication. Management Communication Quarterly. C. X, No. 1.

Argüden, Y. (2003). *İtibar Yönetimi,* 1. Basım. No.4. İstanbul: Ar-Ge Danışmanlık Yayınları.

Arı, M. (2008). Kurumsal Yönetim ve Finansal Raporlamanın Güvenirliliği. *Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi.* Cilt. III. Sayı.2. Eskişehir.

Arslantaş, C. C. (2012). *Kurumsal Yönetimin Yönetim Kuruluna Yansımaları.* İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Atak, M. (2005). *Bilgi Çağında Yönetim.* Ankara: Paradigma Yayınları.

Ataman Erdönmez, P. (2003). Türkiye'de 2001 Yılındaki Mali Kriz Sonrasında Kurumsal Sektörde Yeniden Yapılandırma. *Bankacılar Dergisi.* Sayı: 47. İstanbul.

Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Attila, İ. (2016). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları.* İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Aydıntan, B. (2005). Değişim ve Yeniden Yapılanmada Başarılı Bir Örnek: Arçelik. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.* 7/3. https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/287592. Erişim Tarihi: 09.11.2019.

Aysan, M. (2007). *Kurumsal Yönetim ve Risk.* İstanbul: Elif Ofset Matbaacılık.

Ayyıldız, D. (2004). *Kurum Kimliğinin Oluşumunda Endüstriyel Tasarımın Rolü.* Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi. Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.

Babal, S. (2010). *Kurumsal İtibar ve Müşteri Tatmin İlişkisi Üzerine Bir İnceleme.* Yüksek Lisans Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. İstanbul.

Babuşcu, Ş. (2007). Spk Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı Sınavlarına Hazırlık. *Spk Lisanslama Serisi*:51, Akademi Consulting & Training. Ankara.

Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*. Sayı 7. Antalya.

Baldwın, J., Perry, S., Moffıt, M. (2004). *Communication Theories For Everyday Life.* Boston: Pearson Education Inc.

Balta Peltekoğlu, F. (2016). *Halkla İlişkiler Nedir.* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Barlı, Ö., Avcı, İ. (2016). *İletişim Yöntemi, Genel, Teknik ve Kurumsal İletişim.* Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Barnett, M. L.; Jermıer, J. M., Lafferty, B. A. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. Corporate Reputation Review. 9 (1).

Barney, J. B. (1991). Firm Resources And Sustained Competitive Advantage, Journal Of Management, Vol:17, No:1. https://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20(1991).pdf. Erişim Tarihi: 15. 12.2018.

Bat, M. (2012). *Dijital Platformda Sosyal Medyanın Stratejik Kurumsal İletişime Etkisi.* Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.

Bayraktutan, Y., Uçak, S. (2011). Çevresel İktisat ve Kalkınmanın Sürdürülebilirliği. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*. Cilt 3, Sayı: 4.

Becan, C. (2011). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Paydaş Teorisi ve İletişim Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi: Bankaların Basın Bültenlerine Yönelik Bir İçerik Analizi. Selçuk İletişim, Cilt:7, Sayı:1.

Bekçioğlu, S., Güngör Ak, B. (2005). İyi Yönetişim. IV. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi. Türkiye, Mayıs 13-14, Ankara.

Bektaş, M. Ç. (2009). *Kurumsal İletişim.* Lefkoşa: Rüstem Kitabevi.

Berker, B. (2008). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri Üzerine Kuramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim ve Halkla İlişkiler Ana Bilim Dalı, İstanbul.

Besler, S., Ertuğrul, M., Sarıkaya, M., Özdemir, A. A., Kılıç, M.; Yılmaz, S. (2009). *Yönetim Yaklaşımlarıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Besler, S., Sarıkaya, M. (2008). Kurumsal İtibarı Yaratmada Kurumsal Paydaş Yönetimi ve Medya ile İlişkilerin Önemi. Muhan Soysal İşletmecilik Konferansı: İşletmecilikte Yeni Gelişmeler ve Fırsatlar, 3-6 Eylül. ODTÜ Kuzey Kıbrıs Kampüsü. Bildiri Kitabı. İstanbul.

Bilmez, E. (2014). Kriz Döneminde Kurumsal İtibar Yönetiminin Önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi.* Konya.

BİST. (2011). *Kurumsal Yönetim Endeksi Bilgilendirme Kitapçığı*, İstanbul: BİST Yayınları.

Blake, E. A., Mael, F. (1989). Social Identity Theory And The Organization, Academy Of Management Review, Vol:14, No:1. https://www.jstor.org/stable/258189?seq=2#metadata_info_tab_contents Erişim Tarihi 04.01.2019.

Bolat, U. (2011). *Kurumsal Yönetim İlkelerine ve Kurumsal Yönetim Endeksine Tabi Olmanın İşletmenin Piyasa Değerine Etkileri.* Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Ana Bilim Dalı. Muhasebe Finansman Bilim Dalı. Sakarya.

Borsa İstanbul. (2011). Sürdürülebilirlikle İlgili Özet Bilgiler. https://www.borsaistanbul.com/datum/surdurulebilirlik/SURDURULEBILIRLIK_OZET_BILGILER.pdf Erişim Tarihi: 06.01.2019.

Borsa İstanbul. (2015). BIST-Sürdürülebilir Endeksi. https://www.borsaistanbul.com/duyurular/2015/11/03/borsa-istanbul-surdurulebilirlik-endeksi-2015-2016-donemi-sirketleri-belli-oldu Erişim Tarihi: 18.01.2019.

Bovee, C. L., Thıll, J. V. (1995). *Business Communications Today.* USA: Mc Graw Hill Inc.

Bozlağan, R. (2005). Sürdürülebilir Gelişme Düşüncesinin Tarihsel Arka Planı. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi.* Sayı:50. http://dergipark.gov.tr/download/article-file/9155 Erişim Tarihi: 05.02.2019.

Boztepe, H. (2014). Kurumsal Çekicilik Kavramı ve Kurumsal Çekicilik Unsurlarının Algılanan Önemini Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul: İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi.* 46. İstanbul.

Bülbül, R. (2000). *Halkla İlişkiler ve Tanıtım*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Büyükbaykal, G. (2002). Kurumsal Kimliğin Tanımı ve Bankacılık Sektöründe Kurumsal Kimlik ile Halkla İlişkiler Arasındaki Etkileşim. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi, Cilt 2 Sayı:12. İstanbul.

Cansızlar, D. (2003). Kurumsal Yönetim Konferansı, Kurumsal Yönetim Derneği Açılış Konuşması. 7 Kasım. Koç Üniversitesi.İstanbul.

Champoux, J. E. (2006). *Organizational Behavior Integrating Individuals.* Groups And Organizations, USA: Thomson South Western.

Cornelıssen, J. (2008). *Corporate Communication A Guide To Theory And Practise.* London: Sage Publictions.

Coşkun, M. (2011). *Kurumsal İtibar ve Paradigmalar: Kurumsal İtibar ve Finansal Performans*. 1. Baskı. İstanbul: Beta Basım.

Cretu, A., Roderick, B. (2007). The Influence Of Brand Image And Company Reputaion Where Manufacturers Market To Small Firms: A Customer Value Perspective, Industrial Marketing Management Journal. No:36 Auckland. New Zealand.

Çakar Mengü, S. (2016). *Kurumsal İletişim ve Profesyonel Markalar.* İstanbul: Der Yayınları.

Çakırkaya, M. (2016). *Perakende Sektöründe İtibar Yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi.

Çekmecelioğlu, H. G.; Dinçel, G. (2014). Çalışanların Kurumsal İtibara İlişkin Algıları ve Bu Algıların Örgütsel Kıvanç, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Doğu Marmara Bölgesi Plastik Ambalaj Sanayi Üzerinde Bir Araştırma. Business And Economics Research Journal. 5(2).

Çelik, N., Bedük, A. (2013). Vekalet Teorisi Yaklaşımı ile İşlem Maliyeti Arasındaki İlişki. *Sakarya İktisat Dergisi.* Sakarya.

Çelik, Y. (2018). *Sürdürülebilirlik Muhasebesi, Sürdürülebilirlik Raporlama İlkeleri (GRI), BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde İşlem Gören Bankaların Sürdürülebilirlik Raporlarının Karşılaştırılması.* Yüksek Lisans Tezi. T.C. Başkent Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Muhasebe Finansman Bölümü. Ankara.

Çetintaş, H. B. (2014). *Kurumsal İletişim Stratejisi ve Kurumsal Bloglar*. Konya: Eğitim Kitabevi.

Çiftçioğlu, B. A. (2009). *Kurumsal İtibar Yönetim*. Bursa: Dora Yayın Dağıtım.

Çillioğlu, A. (2010). *İç ve Dış Paydaşların Değerlendirmelerine Göre Anadolu Üniversitesi'nin Kurumsal İtibarı.* Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.

Çoroğlu, C. (2002). *Modern İşletmelerde Pazarlama ve Satış Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Dalgıç Turhan, G., Özen, T., Albayrak, R. S. (2018). Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı, Stratejik Önemi ve Sürdürülebilirlik Performansı Ölçümü: Literatür Araştırması. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi.* Cilt: 9, Sayı:1. Ege Üniversitesi Basımevi. İzmir.

Dalgıç Turhan, G., Özen, T.; Albayrak, R. S. (2018). Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı. Stratejik Önemi ve Sürdürülebilirlik Performansı Ölçümü: Literatür Çalışması, Cilt:9, Sayı: 1, İzmir. https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/416138 Erişim Tarihi: 01.10.2019.

Dalton, J., Croft, S. (2003). *Managing Corporate Reputation.*London: Published By Thorogood Professional Insights Series.

Davis, F. G. (2005). *New Directions in Corporate Governance.*Michigan: Annu. Rev. Sociol.

Deloitte ve TKYD. (2006). *Nedir Bu Kurumsal Yönetim, Kurumsal Yönetim Serisi*. İstanbul: Deloitte ve TKYD Ortak Yayını.

Demir, K. (2003). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Demir, Ö. (1996). *Kurumcu İktisat.* Ankara: Vadi Yayınları.

Demirbaş, M., Uyar, S. (2006). *Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi*. İstanbul: Güncel Yayıncılık.

Demirtaş, Ed. M.; Ernek Alan, A., Gülay, B., Güller, F., Güllüoğlu, Ö., Kalpaklıoğlu, N., Öksüz, B., Selvi, Ö., Sungur, E., Sungur, S., Yıldırım, G. (2015). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal İtibar*. İstanbul: Derin Yayınları.

Demirtaş, M. (2010). Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği, Marmara Üniversitesi. *İİBF Dergisi.* Cilt:27 Sayı:1, İstanbul.

Demirtaş, M. (2010). Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği, Marmara Üniversitesi. *İ.İ.B.F. Dergisi.* Yıl 2010, Cilt XXVIII. Sayı I. https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/3555. Erişim Tarihi: 09.10.2019.

Demren, G. A. (2017). *Kurumsal İletişim Bağlamında Kurumsal Sürdürülebilirlik İletişimi.* İstanbul: Beta Yayınları.

Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., Arıstıgueta, M.P. (2013*). Managing Human Behavior In Public And Nonprofit Organizations*. California: Sage Publications.

Dermen Sancar, G. A. (2017). *Kurumsal İletişim Bağlamında Kurumsal Sürdürülebilirlik İletişimi.* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Devlet Tarihi Gibi. Radikal. 8 Şubat (2002). http://www.radikal.com.tr/ekonomi/devlet-tarihi-gibi-623600/ Erişim Tarihi: 08.10.2019.

Dilenschneıder, R.L. (2010). *The Ama Handbook Of Public Relations.* New York: American Management Association Pub.

Doğan, M. (2007). *Kurumsal Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Doğru, G. (2012), *Kurumsal Sürdürülebilirlikte Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Programı, İzmir.

Dökmen, Ü. (2010). *İletişim Çalışmaları ve Empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Du Plessis, J. J., Hargovan, A., Bagaric, M. (2011). Principles Of Contemporary Corpaate Governance. Second Edition. Cambridge University Press. New York.

Duran, B. (2018). *Sürdürülebilirlik Kavramının Önemi, Karşılaşılan Sorunlar ve Şirketlerin Sürdürülebilirlik Raporlarının İncelenmesi.* Yüksek Lisans Tezi. T.C. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Durusoy, G. (2011). *İşletmelerde Halkla İlişkiler Faaliyeti Olarak Sosyal Sorumluluk Projeleri: Arçelik A.Ş. Örneği.* Yüksek Lisans Bitirme Projesi. T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Isparta.

Dündar, C. (2006). *Özel Arşivinden Belgeler ve Anılarıyla Vehbi Koç-I* (4. Basım), İstanbul: Doğan.

Dyllıck, T., Hockers, K. (2002). Beyond The Business Case For Corporate Sustainability, Business Strategy And The Enviroment. Volume 11.

Efil, İ. (2004). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Aktüel Yayınları.

Elgünler Çedikçi, T., Fener Çedikçi, T. (2011). İletişimin Kalitesini Etkileyen Engeller ve Bu Engellerin Giderilmesi. The Turkish Online Journal Of Design, Art And Communication – Tojdac July 2011 Volume 1 Issue1.

Elitaş, C., Yıldız, F., Karakoç, M., Özdemir, S. (2012). *Kurumsal Yönetim Endeksi: Kredi Derecelendirmesi Üzerine Bir Model Önerisi.* Ankara: İlksan Matbaası Ltd. Şti.

Elitok, B. (2003). *Hadi Markalaşalım*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Eminoğlu, C. (2014). *Türk Ticaret Kanunu'nda Kurumsal Yönetim,* İstanbul: On İki Levha Yayıncılık.

Engin, E., Akgöz, B. (2013). Sürdürülebilir Kalkınma ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Çerçevesinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Değerlendirilmesi. https://dergipark.org.tr/tr/pub/josc/issue/19026/200531 Erişim Tarihi: 16.02.2019.

Engin, E., Akgöz, B. E. (2013). Sürdürülebilir Kalkınma ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Çerçevesinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi.* C.8, S.1.

Ercan, F. (2002). Çelişkili Bir Süreklilik Olarak Sermaye Birikimi: Türkiye'de Kapitalizmin Gelişme Dinamiklerinin Anlaşılması İçin Marksist Bir Çerçeve Denemesi. *Praksis Üç aylık sosyal Bilimler Dergisi* 5. Mattek Matbaacılık. Ankara.

Erdil, T. S., Uzun, Y. (2010). *Marka Olmak.* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Erdoğan, İ. (2007). Temel Bilgiler: Eleştirel Yaklaşımlarda İletişim Anlayışı. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*. Ankara.

Erel, C. (2008). Lider, İstanbul: MMP Baskı Tesisleri.

Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.

Ergeneli, A., Özkaya, S., (2004). ISO 9000 Belgesi Olan Örgütlerde Çalışanların Kurumsallaşmaya İlişkin Algıları. *Amme İdaresi Dergisi.* Sayı: Haziran, Ankara.

Eroğlu, E. (2011). *İletişimci Liderlik, Yöneticilerin İletişimci Biçimleri Üzerine Bir Araştırma.* Konya: Literatürk Nüve Kültür Merkezi Kuruluşu.

Ertekin, İ. (2017). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Gece Kitaplığı.

Ertekin, İ., Ilgın, H. Ö., Ataman Yengin, D. (2018). Örgütsel İletişim Kuramları. The Turkish Online Journal F Design, Art And Communication – Tojdac Issn: 2146-5193, April 2018 Volume 8 Issue 2.

Eskiyörük, D. (2015). *Örgütsel İletişim.* İstanbul: Cinius Yayınları.

Eş, A. (2008). *Sürdürülebilirlik ve Firma Düzeyinde Sürdürülebilirlik Performans Ölçümü.* Yüksek Lisans Tezi, T.C. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bolu.

Fındıkçı, İ. (2008). *Aile Şirketleri.* İstanbul: Alfa Yayınları.

Fidan; M., Gülsünler, M. E. (2003). Kurum Kimliğinde Kriz Yönetiminin Yeri ve Önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* Sayı:10. Konya.

Filizöz, B., Fişne, M. (2011). Kurumsal İtibar Bileşenlerinin Spor Kulüplerinin Farklı Paydaşları Tarafından Algılanan Önemi. 19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. 26-28 Mayıs. Orion Kitabevi. Çanakkale.

Flamholtz, E. G. Randle, Y. (2012). Zorporate Culture, Business Models, Competitive Advantage, Strategis Assets And The Bottom Line: Theoretical And Measurement İssues. Journal Of Human Resource Costing And Accounting Cilt: 16. No: 2.

Flıaster, A., Marr, R. (2000). Change Of The Insider-Oriented Corporate Governance In Japan And Germany: Between Americanisation And Tradition, Journal Of Change Management. C.1.

Fombrun, C. J, Gardberg, N. A; Barnett, M. L (2000). Opportunity Platforms And Safety Nets: Corporate Citizenship And Reputational Risk, Business And Society Review. Vol:105, No:1.

Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value From The Corporate Image.* Cambridge. 1 St Edition, Ma: Harvard Business School Press.

Fombrun, C. J. (1996). Reputation: Realizing Value From The Corporate Image, Boston, Harward Business School Press. https://openlibrary.org/account/login?redirect=/books/OL21569578M Erişim tarihi 08.01.2019.

Fombrun, C. J; Fossi C. B. (2001). Developing a Reputation Quotient, The Gauge, Vol:14, No:3 http://www.thegauge.com/OldGauges/Vol14No3.html http://www.dse.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid752418.pdf Erişim tarihi:06.01.2018.

Fombrun, C., Shanley, M. (1990). What's In A Name? Reputation Building And Corporate Strategy, Academy Of Management Journal. 33 (2).

Fombrun, C., Van Rıel, C. (1997). The Reputational Landscape, Netherland: Corporate Reputation Review. Vol.1, No:1.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Perspective*. Englewood Cliffs. Nj, Prentice Hall.

Freeman, R. E.; Phılıps, A. R. (2002), Stakeholder Theory: A Libertarian Defence, Business Ethics Quarterly, Vol 12; Issue 3. https://www.researchgate.net/publication/228168804_Stakeholder_Theory_A_Libertarian_Defense. Erişim Tarihi:05.02.2021.

G4 Sürdürülebilirlik Raporlaması Kılavuzları https://surdurulebilirlik.garantibbva.com.tr/media/1059/turkish-g4-part-one.pdf. Erişim Tarihi: 15.09.2020.

Geçikli, F. (2008). *Halkla İlişkiler ve İletişim*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Geçikli, F., Erciş, M. S., Okumuş, M. (2016). Kurumsal İtibarın Bileşenleri ve Parametreleri Üzerine Deneysel Bir Çalışma: Türkiye'nin Öncü Kurumlarından Biri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* Erzurum.

Gençoğlu, Ü. G., Aytaç, A. (2016). Kurumsal Sürdürülebilirlik Açısından Entegre Raporlamanın Önemi ve BIST Uygulamaları. *Muhasebe ve Finansman Dergisi.*

Ghobadıan, A., Speller, S., Matthew J. (1994). Service Quality Concepts And Models, International Journal Of Quality & Reliability Management. Vol.11, No.9.

Gillan, S. L. (2006). Recent Developments İn Corporate Governance: An Overview, Journal Of Corporate Finance.

Gillis, T.L. (2006). *Internal Communication Media. In The IABC Handbook Of Organizational Communication: A Guide For Marketers, Consultants, and Communications Professionals*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.

Gladwın, T. N.; Kennelly, J. Ve Krause, T. S. (1995). Shifting Paradigms For Sustainable Development: Implacaions For Managements Theory And Research, The Academy Of Management Review, Vol.20, No.4. https://pdfs.semanticscholar.org/e1a6/fb6476f22e8794912e9f3d614377a3c88dd0.pdf Erişim tarihi 05.01.2019.

Goodman, M. B (1994). *Corporate Communication: Theory And Prcatise.* State University Of New York Press, New York.

Goodman, M.B. (2006). Corporate Communication Practice And Pedagogy At The Dawn Of The Millennium, Corporate Communications: An International Journal. Cilt: 11, Sayı: 3.

Gosti, M., Wilson, A. M. (2001). Corporate Reputation Management: Living The Brand, Management Decision. 39 (2).

Gökçe, O. (2006). *İçerik Analizi: Kuramsal ve Pratik Bilgiler*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Gökçe, O. (2010). *İletişim Bilimine Giriş.* Konya: Nadir Kitap.

Göksel, A. B., Başok Yurdakul, N. (2015). Temel Halkla İlişkiler Bilgileri, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayın No: 15, İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi.

Gönen, S., Solak, B. (2016). An Emprical Study For Determining The Compliance Of Sustainability Reports Published In Turkey With Standars Published By Global Reporting Initative Grı. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi.* C.18, Sayı.2.

Grant, M. R. (1991). The Resource Based Theory Of Competitive Advantage: Implications For Strategy Formulation, California Management Review. Vol: 33, No:3.

Green, P.G. (1996). *Reputation Risk Management, Şirket Ününü Korumanın Yolları.* Çev. Ersoy, Abdullah, İstanbul: Milliyet Yayınları.

Gregory, H. J, Lillen, J. R, (2000). *Corporate Governance And The Role Of The Board Of Diretors.* Great Britain, Egon Zehnder İnternational.

GRI (2016). Consolidated Set Of Grı Sustainability Reporting And Standards 2016.

Groenland, E. (2002). Qualitative Research to Validate The R Q- Dimensions, Corporate Reputation Rewiev, Volume 4, No 4. https://www.researchgate.net/publication/31937252_Qualitative_Research_to_Validate_the_RQ-Dimensions Erişim tarihi: 26.11.2018.

Grof, A. (2001). Communication In The Creation Of Corporate Value, Corporate Communications: An International Journal. Cilt:6, Sayı:4.

Grunig, J. E. (2005). *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik, Bir Akademik Disiplin Olarak Örgütsel İletişim.* Çeviren: Elif Özsayar, İstanbul: Rota Yayınları.

Güçlü, H. (2010). *Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirilmesi.* İstanbul: İMKB.

Güler, Ş. (2019). Dijital Mecralardaki Yorumların Kurumsal İtibar Açısından Değerlendirilmesi: KOTON Çalışanları Örneği

https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/945220. Erişim Tarihi: 08.01.2021.

Gültekin, N., Küçük, F. (2004). Kurum İmajı Açısından Paydaş Memnuniyeti. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi.* Cilt:19, Sayı:1. İstanbul.

Gümüş, M., Öksüz, B. (2009). *İtibar Sürecinde Kilit Rol: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi.* İstanbul: Journal Of Yaşar University.

Gümüş, M., Öksüz, B. (2009). *Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Gündüz, Ş. (2020). *Sürdürülebilir Stratejik Yönetim ve Kurumsal Yönetim*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Yayınları.

Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri.* 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Güngören, İ. (2010). *Pazarlama İletişimi Bağlamında Arçelik'in Kurumsal İletişim Faaliyetleri.* Yüksek Lisans Tezi. T.C. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, İstanbul.

Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.

Gürlük, S. (2001). Dünyada ve Türkiye'de Kırsal Kalkınma ve Sürdürülebilir Kalkınma. *Uludağ Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi.* 19 (2). Cilt 19, Sayı 4. Bursa.

Güven, S. (2016). Kurumsal İletişim Bağlamında Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik İlişkisi. *Akdeniz İletişim Dergisi*. Cilt, sayı 26. https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/502393. Erişim Tarihi: 16.11.2019.

Güzelcik, E. (1999). *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı.* İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Hahn, T., Scheermesser, M. (2006). Approaches to Corporate Sustainability Among German Companies, Corporate Social Responsibility And Environmental

Management, Pusblished online In Wiley InterScience DOI: IO. IOO2/csr.ıoo https://www.researchgate.net/publication/227538194_Approaches_to_Corporate_Sustainability_Among_German_Companies. Erişim tarihi: 26.11.2019.

Harrıs, M. J. (2000). Basic Principles Of Sustainable Development, Global Development And Enviroment Enstitute Working Paper. https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=lyBlCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA21&dq=HARRIS,+M.+J.+(2000),+Basic+Principles+Of+Sustainable+Development,+Global+Development+And+Environment+Institute+Working+Paper.&ots=k2vsirhHO5&sig=nr_xIn6VE8gqx4Y4OJuCphnlN2I&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false Erişim Tarihi: 20.05.2019.

Hatch, J. M.; Schultz, M (1997). Relations Between Organizational Culture. Identity And Image, European Journal Of Marketing. 3.

Hawkıns, D. E. (2006). Corporate Social Responsibility: Balancing Tomorrow's Sustainability and Todays Profitability 1. Bs, New York, NY: Palgrave McMillan. https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=vX026BTsPrgC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Corporate+Social+Responsibility:+Balancing+Tomorrow%E2%80%99s+Sustainability+and+Today%27s+Profitability+1.&ots=-lfkGP6IQn&sig=vguMT5c9CXpJn01VNFDoqXkP7uA&redir_esc=y#v=onepage&q=Corporate%20Social%20Responsibility%3A%20Balancing%20Tomorrow%E2%80%99s%20Sustainability%20and%20Today's%20Profitability%201.&f=false Erişim Tarihi: 05.01.2019.

Herzig, C., Schaltegger, S. (2006). *Corporate Sustainability Reporting An Overview.* Schaltegger S., Bennet M. Burrit R. (Eds) Sustainability Accounting And Reporting. Springer, Dordrecht.

http://90yil.koc.com.tr/ Erişim Tarihi: 13.05.2020.

http://arelarsiv.arel.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.12294/93/TezAliOzer.pdf?sequence=1 Erişim Tarihi: 08.01.2021.

http://arport/arport2/global/News/Pages/Arctic-washing-machine-factory-is-the-only-factory-in-Romania-with-LEED-Platinum-certificate,-the-highest--level-of-such-di.aspx. Erişim Tarihi: 18.02.2021.

http://arport/arport2/global/News/Pages/Beko-Spain-Award.aspx Erişim Tarihi: 02.02.2021.

http://arport/arport2/global/News/Pages/ICI-Award.aspx Erişim Tarihi: 08.01.2021.

http://arport/arport2/global/News/Pages/Two-Awards-to-Arcelik.aspx. Erişim Tarihi: 03.05.2021.

http://blog.milliyet.com.tr/-arcelik--marka-oykusu/Blog/?BlogNo=349520. Erişim Tarihi: 16.09.2019.

http://marketing216.blogspot.com/2008/03/bir-logonun-deiim-hikayesi-sadece.html Erişim Tarihi: 16.08.2020.

http://vefarehberlik.blogspot.com/2012/03/hayatimizda-renklerin-sembolik.html. Erişim Tarihi: 08.01.2021.

http://www.arcelikas.com/sayfa/76/Tarihce Erişim Tarihi: 08.01.2021.

http://www.arcelikas.com/sayfa/76/Tarihce Erişim Tarihi: 08.01.2021.

http://www.arcelikas.com/UserFiles/file/2013_Yili_FR.pdf). Erişim Tarihi: 16.09.2019.

http://www.arcelikas.com/UserFiles/file/2014_Yili_Arcelik_Faaliyet_Raporu.pdf). Erişim Tarihi: 16.09.2019.

http://www.arcelikas.com/UserFiles/file/2015_Yili_Arcelik_Faaliyet_Raporu.pdf). Erişim Tarihi: 08.01.2021.

http://www.arcelikas.com/UserFiles/file/Arcelik%202019%203%C3%87%20Finansal%20Rapor.pdf Erişim Tarihi: 16.08.2020.

http://www.arcelikas.com/UserFiles/file/Arcelik%20FaaliyetRaporu16_14_3_17.pdf Erişim Tarihi: 16.02.2021.

http://www.arcelikas.com/UserFiles/file/Faaliyet_Raporu%20%2018.pdf Erişim Tarihi: 06.04.2021.

http://www.arcelikas.com/UserFiles/file/FaaliyetRaporu_17_10mb.pdf Erişim Tarihi: 06.04.2021.

http://www.arcelikas.com/UserFiles/file/FR2011(1).pdf) Erişim Tarihi: 16.09.2019.

http://www.arcelikas.com/UserFiles/file/FRapor2012(1).pdf) Erişim Tarihi: 16.10.2020.

http://www.arcelikas.com/UserFiles/file/PDF/EN/Arcelik_faaliyet_raporu_2005.pdf) Erişim Tarihi: 16.09.2019.

http://www.arcelikas.com/UserFiles/file/PDF/EN/Arcelik_faaliyet_raporu_2006.pdf) Erişim Tarihi: 02.02.2021.

http://www.arcelikas.com/UserFiles/file/PDF/EN/Arcelik_faaliyet_raporu_2008.pdf) Erişim Tarihi: 16.09.2019.

http://www.arcelikas.com/UserFiles/file/PDF/EN/Arcelik_faaliyet_raporu_2007.pdf) Erişim Tarihi: 16.09.2019.

http://www.arcelikas.com/UserFiles/file/PDF/EN/Arcelik_faaliyet_raporu_2009.pdf) Erişim Tarihi: 16.09.2019.

http://www.arcelikas.com/UserFiles/file/PDF/TR/2010.pdf) Erişim Tarihi: 02.02.2021.

http://www.arcelikglobal.com/media/4809/arcelik-2019-3c-finansal-sonuclar-sunumu.pdf. Erişim Tarihi: 02.02.2021.

http://www.canaktan.org/felsefe-sosyo/kurum-sosyoloji/kurum-kavram.htm Erişim Tarihi: 06.04.2021

http://www.gecmisgazete.com/haber/arcelik Erişim Tarihi: 28.03.2020.

http://www.griraporlama.com/. Erişim Tarihi: 09.05.2020.

http://www.hayat-hikayeleri.com/haber_oku.asp?haber=523 Erişim Tarihi: 08.01.2021.

http://www.hurriyet.com.tr/arcelik-markasinin-dogusu-24539345 Erişim Tarihi: 16.08.2020.

http://www.hurriyet.com.tr/gundem/en-cok-taninan-arcelik-38423664. Erişim Tarihi: 15.03.2020.

http://www.marka-marka.org/genel/arcelik-marka/. Erişim Tarihi: 28.03.2020.

http://www.valuebasedmanagement.net/methods_corporate_reputation_quotient.htmlErişim tarihi: 05.01.2019.

http://www.vehbikoc.com.tr/tr-tr/95-yillik-basari/ Erişim Tarihi: 09.11.2019.

http://www.vehbikoc.com.tr/tr-tr/95-yillik-basari/ Erişim Tarihi: 09.11.2018.

http://www.vehbikoc.com.tr/tr-tr/95-yillik-basari/. Erişim Tarihi: 19.07.2020.

http://www.vehbikoc.com.tr/tr-tr/ilklere-atilan-imza/ Erişim Tarihi: 19.07.2020.

http://www.vehbikoc.com.tr/tr-tr/ilklere-atilan-imza/ ilklere atılan imza, Erişim Tarihi: 18.10.2019.

http://www.vehbikoc.com.tr/tr-tr/ilklere-atilan-imza/. Erişim Tarihi: 09.11.2018.

https://buzz-gibi.com/turkiye-sanayisinin-temelini-olusturan-fabrikalarin-kurulusuna-dair-10-tarihi-fotograf/ Erişim Tarihi: 16.08.2020.

https://cdn.koc.com.tr/cmscontainer/kocholding/media/koc/03yatirimci-iliskileri/raporlar/faaliyet-raporlar%C4%B1/2020/koc-holding-2020-faaliyet-https://www.koc.com.tr/tr-tr/faaliyet-alanlari/yabanci-ortaklar. Erişim Tarihi: 28.03.2020.

https://cdn.koc.com.tr/cmscontainer/kocholding/media/koc/03yatirimci-iliskileri/raporlar/faaliyet-raporlar%C4%B1/2020/koc-holding-2020-faaliyet-raporu.pdf?ext=.pdf Erişim Tarihi: 16.08.2020.

https://cdn.koc.com.tr/cmscontainer/kocholding/media/koc/03yatirimci-iliskileri/raporlar/faaliyet-raporlar%C4%B1/2020/koc-holding-2020-faaliyet-raporu.pdf?ext=.pdf Erişim Tarihi: 08.01.2021.

https://cdn.koc.com.tr/cmscontainer/kocholding/media/koc/03yatirimci-iliskileri/sunumlar-ve-bultenler/koc-holding-sunumlari-tr/kocholding_kurumsal-sunum_may21.pdf?ext=.pdf Erişim Tarihi: 28.03.2020.

https://cdn.koc.com.tr/cmscontainer/kocholding/media/koc/03yatirimci-iliskileri/raporlar/faaliyet-raporlar%C4%B1/2020/koc-holding-2020-faaliyet-raporu.pdf?ext=.pdf Erişim Tarihi: 28.03.2020.

https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/29040 Erişim Tarihi: 15.09.2020.

https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/945220. Erişim Tarihi:18.05.2020.

https://gorselpencere.com/bir-zamanlar-turkiye-ev-elektronigi-reklamlari/ Erişim Tarihi: 16.08.2020.

https://logohikayeleri.wordpress.com/2009/02/01/arcelik-ve-degisim/ Erişim Tarihi: 28.03.2020.

https://surdurulebilirlik.garantibbva.com.tr/media/1059/turkish-g4-part-one.pdf Erişim Tarihi: 09.11.2020.

https://www.arcelikglobal.com/media/2727/2017-q2.pdf Erişim Tarihi: 02.02.2021.

https://www.arcelikglobal.com/media/5832/arcelik_master_tr_online_1808.pdf. Erişim Tarihi: 15.03.2021.

https://www.arcelikglobal.com/media/5832/arcelik_master_tr_online_1808.pdf Erişim Tarihi: 06.04.2021.

https://www.arcelikglobal.com/tr/. Erişim Tarihi: 15.01.2021.

https://www.arcelikglobal.com/tr/sirket/hakkimizda/genel-bilgi/ Erişim Tarihi: 16.08.2020.

https://www.arcelikglobal.com/tr/sirket/hakkimizda/genel-bilgi/ Erişim Tarihi: 28.03.2020.

https://www.arcelikglobal.com/tr/sirket/hakkimizda/oduller/ Erişim Tarihi: 08.01.2021.

https://www.arcelikglobal.com/tr/sirket/hakkimizda/oduller-ve-basarilar/ Erişim Tarihi: 28.03.2020.

https://www.arcelikglobal.com/tr/sirket/hakkimizda/tarihce/

https://www.arcelikglobal.com/tr/sirket/hakkimizda/tarihce/ Erişim Tarihi: 16.08.2020.

https://www.arcelikglobal.com/tr/sirket/hakkimizda/tarihce/ Erişim Tarihi: 16.08.2020.

https://www.arcelikglobal.com/tr/sirket/hakkimizda/tarihce/ Erişim Tarihi: 16.02.2021.

https://www.arcelikglobal.com/tr/sirket/hakkimizda/tarihce/ Erişim Tarihi: 08.01.2021.

https://www.arcelikglobal.com/tr/sirket/hakkimizda/tarihce/). Erişim Tarihi: 11.09.2020.

https://www.arcelikglobal.com/tr/sirket/hakkimizda/tarihce/. Erişim Tarihi: 16.02.2021.

https://www.arcelikglobal.com/tr/sirket/raporlar-ve-sunumlar/incele/?val=3895 Erişim Tarihi: 06.04.2021.

https://www.arcelikglobal.com/tr/surdurulebilirlik/genel-bilgi/ Erişim Tarihi: 06.04.2021.

https://www.arcelikglobal.com/tr/surdurulebilirlik/genel-bilgi/. Erişim Tarihi: 15.19.2020.

https://www.arcelikglobal.com/tr/surdurulebilirlik/oduller-ve-basarilar/ Erişim Tarihi: 06.04.2021.

https://www.arcelikglobal.com/tr/surdurulebilirlik/politikalarimiz/politikalar/ Erişim Tarihi: 08.01.2021.

https://www.arcelikglobal.com/tr/surdurulebilirlik/ska/ska/ Erişim Tarihi: 06.04.2021.

https://www.arcelikglobal.com/tr/surdurulebilirlik/ska/ska/. Erişim Tarihi: 15.19.2020.

https://www.arcelikglobal.com/tr/surdurulebilirlik/yaklasimimiz/surdurulebilirlik-yonetimi/ Erişim Tarihi: 23.07.2020.

https://www.arcelikglobal.com/tr/surdurulebilirlik/yaklasimimiz/surdurulebilirlik-yaklasimimiz/ Erişim Tarihi: 15.07.2020.

https://www.arcelikglobal.com/tr/surdurulebilirlik/yaklasimimiz/surdurulebilirlik-yaklasimimiz/ Erişim Tarihi: 28.03.2020.

https://www.arcelikservisi.tv/ilk-bulasik-makinesinin-icadi/ Erişim Tarihi: 16.07.2020.

https://www.biyografi.info/kisi/vehbi-koc (https://www.biyografi.info/kisi/vehbi-koc Erişim Tarihi: 16.08.2020.

https://www.biyografi.info/kisi/vehbi-koc Erişim Tarihi: 08.01.2021.

https://www.biyografi.info/kisi/vehbi-koc. Erişim Tarihi: 09.09.2020.

https://www.biyografi.info/kisi/vehbi-koc. Erişim Tarihi: 09.11.2021.

https://www.kitantik.com/product/tam-sayfa-arcelik-firin-reklami_0z8kgltjkqbqqb91v6q. Erişim Tarihi: 08.01.2021.

https://www.koc.com.tr/tr-tr/faaliyet-alanlari/sektorler/dayanikli-tuketim/arcelik Erişim Tarihi: 08.01.2021.

https://www.koc.com.tr/tr-tr/faaliyet-alanlari/sektorler/dayanikli-tuketim/arcelik/ Erişim Tarihi: 14.10.2020.

https://www.koc.com.tr/tr-tr/hakkinda/kurucu-vehbi-koc Erişim Tarihi: 16.08.2020.

https://www.koc.com.tr/tr-tr/hakkinda/tarihce/1926dan-bugune. Erişim Tarihi: 09.07.2020.

https://www.koc.com.tr/tr-tr/hakkinda/tarihce/1926dan-bugune. Erişim Tarihi: 08.01.2021.

https://www.sabah.com.tr/galeri/yasam/kurulusundan-bugune-koc-holding/9 Erişim Tarihi: 28.03.2020.

https://www.sabah.com.tr/galeri/yasam/kurulusundan-bugune-koc-holding/12. Erişim Tarihi: 16.08.2020.

https://www.semtrio.com/gri-kurumsal-surdurulebilirlik-raporlamasi. Erişim Tarihi: 09.05.2020.

https://www.slideshare.net/keskinbicak161/arelik-sunum Erişim Tarihi: 28.03.2020.

https://www.tr.undp.org/content/turkey/tr/home/sustainable-development-goals.html. Erişim Tarihi: 15.09.2020.

https://www.tr.undp.org/content/turkey/tr/home/sustainable-development-goals.html Erişim Tarihi: 09.05.2020.

https://www.tr.undp.org/content/turkey/tr/home/sustainable-development-goals.html. Erişim Tarihi: 09.05.2020.

https://www.vehbikoc.com.tr/tr-tr/95-yillik-basari/ Erişim Tarihi: 09.11.2020.

https://yearbook.robecosam.com/ Erişim Tarihi: 28.03.2020.

Işık, M. (2000). *İletişimden Kitle İletişimine*. Konya: Mikro Yayınevi.

Işık, Ö. (2017). *Kurumsal Yönetim ve Firma Yönetim Kurulu.* İstanbul: Kriter Yayınevi.

Işık, S., Duman, K., Korkmaz, A. (2004). Türkiye Ekonomisinde Finansal Krizler: Bir Faktör Analizi Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi.* C.19. S.1. İzmir.

İlisulu, 2011, s.163. https://logohikayeleri.wordpress.com/2009/02/01/arcelik-ve-degisim/.

İlisulu, T. İ. (2011), Reklamlarda Yükselen Değer: Marka Maskotları, Sanat Dergisi https://dergipark.org.tr/tr/pub/ataunigsfd/issue/2608/33571. Erişim Tarihi: 09.07.2020.

İskenderoğlu, Ö., Saygın, O., Akdağ, S. (2014). *Kurumsal Yönetim ve Sermaye Yapısı.* Adana: Karahan Kitabevi.

İşcan, Ö. F., Kayğın, E. (2009). Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Vol:13. İssue:2.

İştar, E. (2015). *İşletme Ortaklıklarının Sürdürülebilirliğinde İş Etiği.* Ankara: Akademisyen Yayınevi.

Jamali, D. (2006). Insights Into Triple Bottom Line Integration From A Learning Organization Perspective, Business Process Management Journal. Vol:12 Issue:6.

Kadıbeşegil, S. (2006). *İtibar Yönetimi- İtibarınızı Yönetmekten Daha Önemli İşiniz Mi Var?* 2. Baskı, İstanbul: Mediacat Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.

Kadıbeşegil, S. (2010). *İtibar Yönetimi.* İstanbul: Mediacat Kitapları.

Kadıbeşegil, S. (2012). *Şimdi Stratejik İletişim Zamanı.* İstanbul: Mediacat Yayınları.

Kağnıcıoğlu, D. (2009). Sosyal Sorumluluk Raporlarında Çalışma ve İstihdam Göstergeleri. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi* no:57.

Kalın, Ö. (2004). *Değişen İşgücünün Yapısı ve Arçelik Örneği.* T.C. Uludağ Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Bursa.

Karaçor, S., Oltulu, A. (2011). Demokrasi ve Yönetişim Boyutu ile Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı. S*osyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. Selçuk Üniversitesi. Konya.

Karaçor, S., Şahin, A. (2004). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi.*

Karadal, H., Eser, F., Saygın, M. (2014). Kaynak Bağımlılığı Üzerine Yapılan Çalışmaların İçerik Analizi Yöntemiyle İncelenmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi.* C.6.

Karakoç, N. (1989). Kurumsal İletişim ve Kurumsal Zaman Arasındaki İlişkiler. *Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi İletişim Bilimleri Dergisi*. No.6. Eskişehir.

Karaköse, T. (2006). *Eğitim Örgütlerindeki İç ve Dış Paydaşların Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları.* Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Elâzığ.

Karaköse, T. (2007). *Kurumların Dna'sı İtibar ve Yönetimi.* 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın.

Karaköse, T. (2012). *Kurumların Dna'sı İtibar ve Yönetimi*. İstanbul: Nobel Yayın.

Karatepe, S. (2008). İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi.* Kış-2008, C.7, Issn:1304-0278. İnönü Üniversitesi. Malatya.

Karpuzoğlu, E. (2001). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Karsak, B. (2016). *Kurumsal İletişim.* İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Kaul, A., Desaı, A. (2014). Corporate Reputation, Decoded: Building, Managing And Strategising For Corporate Excellence, New Delhi, Sage.

Kavut, L. (2010). Kurumsal Yönetim, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Çevresel Raporlama: İMKB-100 Şirketlerinin Çevresel Açıklamalarının İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi.* Vol:21, Sayı:66. İstanbul.

Kaya, B. (2003). *Bütünleşik Kurumsal İletişim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Kazananlar / 1. Effie *Türkiye Reklam Etkinliği Yarışması* (2005). 1. Basım, İstanbul: Reklamcılık Vakfı Yayınları.

Kazancı, M. (1999). *Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler.* Ankara: Turhan Kitabevi.

Keller, L. K. (2003). *Strategic Brand Management, Building, Measuring And Managing Brand Equity.* Second Edition, Pearson İnternational Education, Prentice Hall.

Kestane, A. (2016). *Kurumsal Sürdürülebilirlik Perspektifinde İşletmelerin Finansal Performansının Analizi ve Yatırımcı Davranışları Üzerine Bir Araştırma: Bist Sürdürülebilirlik Endeksinde Bir Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi. T.C. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

KGK (2014). KGK Tanıtım Broşürü. Ankara.

Kılıç, S. (2006). Yeni Toplumsal ve Ekonomik Arayışlar Sürecinde Sürdürebilir Kalkınma, Gazi Üniversitesi. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.* Cilt:8, Sayı:2, Ankara.

Kiyoshi, Y. (2001). Corporate Communication: A Powerful Tool For Stating Corporate Missions. Corporate Communications: An İnternational Journal. Cilt6, Sayı:3.

Koç, V. (1983). *Hayat Hikayem (4. Baskı).* İstanbul: Çeltüt Matbaacılık Sanayi ve Tic. A.Ş.

Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Koçyiğit, M. (2017). *Dijital Halkla İlişkiler ve Online Kurumsal İtibar Yönetimi.* Konya: Eğitim Yayınevi.

Korkmazyürek, H., Basım, N. (2009). *İş Modeli ve Kriz Yönetimi.* Ankara: Siyasal Kitabevi.

Kostak, F. (2011), Kurumsal İtibar Yönetimi, Etika Kurumsal Yönetim ve Kalite Danışmanlığı http://www.etikadanismanlik.com/fky11.htm Erişim Tarihi 28.01.2019.

Kotler, P. (2000). *Pazarlama Dünyası*. (Çev: Nejat Muallimoğlu) USA: Milenyum Baskı.

Köker, N. E. (2010). *Kurum Değeri Yaratma ve Geliştirmede İtibar Yönetiminin Önemi.* Doktora Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.

Köse, S., Tetik, S., Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:7, Sayı: 1, Manisa.

Kula, V. (2006). *Kurumsal Yönetim Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği.* İstanbul: Papatya Yayıncılık.

Kuşat, N. (2012). Sürdürülebilir İşletmeler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İçsel Unsurları, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi Cilt:14 Sayı:2.

Kuşat, N. (2012). Sürdürülebilir İşletmeler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İçsel Unsurları, Afyon Kocatepe Üniversitesi, *İİBF Dergisi,* Cilt:14, Sayı:2. Afyon https://iibfdergi.aku.edu.tr/pdf/14_2/14.pdf Erişim Tarihi: 29.12.2018.

Kuyucu, B. A. (2003). *Kurumlarda Başarılı ve Etkin İtibar Yönetimi.* Derleyen Yılmaz Argüden, 1. Basım, İstanbul: Ar-Ge Danışmanlık Yayınları No:4.

Madden, T.J. Ellen, P.S., Ajzen, I. (1992). A Comparison Of The Theory Of Planned Behavior And The Theory Of Reasoned Action. Personality And Social Psychology Bulletin.18.

Mengi Tarhan, B., Özgül, B. (2016). *Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Güvencesi İç Denetim, BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'ne Tabi Şirketlerde Anket Çalışması*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Menteş, A. (2009). *Kurumsal Yönetişim ve Türkiye Analizi.* İstanbul: Derin Yayınları.

Mercan, Nuray (2015). Ajzen'in Planlanmış Davranış Teorisi Bağlamında Whistleblowing (Bilgi İfşası). *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi.* Cilt:7, Sayı:2, ISSN:1309-8039 (Online) https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/438024. Erişim Tarihi: 13.02.2019.

Metin, C. (2004). Başarıya Giden Yolda İki Aşama: Corporate Governance ve Risk Management. *Habersa Dergisi.* Nisan Sayısı.

Michalisin, M. D., Klıne, D. M, Smıth, R. F (2000). Intangible Strategic Assets And Firm Performance: A Multi-Industry Study Of The Resource Based View, Journal Of Business Strategy. Vol:17, No:2.

Mucuk, İ. (1997). *Pazarlama İlkeleri.* İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Mucuk, İ. (2008). *Modern İşletmecilik.* İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Murray, K., Whıte, J. (2005). Ceo's Wiew On Reputation Management, Journal Of Communication Management. Volume:9. Number:4.

Muslu, Ş. (2014). Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi.* Cilt: 3, Sayı:5 2014/1, ISSN:2147-3668 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/84796. Erişim Tarihi: 09.072019.

Nakra, P. (2000). Corporate Reputation Management: Crm With A Strategic Twist. Public Relations Quarterly.

Nemli, E. (2004). *Sürdürülebilir Kalkınma: Şirketlerin Çevresel ve Sosyal Yaklaşımlar*. İstanbul: Filiz Kitabevi.

Nilson, G. O. (2007). Corporate Governance İn Turkey, European Business Organization Law Review. C.8.

O'haır, D., Frıedrıch, G. W., Dixon, L. D. (2005). *Strategic Communication In Business And The Professions*. Boston: Houghton Mifflin.

OECD Principles Of Corporate Governance, (2004). OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri.

Okay, A. (2003). *Kurum Kimliği.* İstanbul: Mediacat Yayınları.

Okay, A. (2005). *Kurum Kimliği.* İstanbul: Mediacat Yayınları.

Okay, A. (2009). *Kurumsal Reklamcılık, Reklamdan Kurumsal Reklama Giden Yol* İstanbul: Der Yayıncılık.

Okay, A. (2013). *Kurum Kimliği.* İstanbul: Derin Yayınları.

Okay, A., Akyürek, R. (2005). *Kurumsal İletişim ve Kurum Kimliği*. Kurumsal İletişim Yönetimi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web Ofset Yayınları.

Okay, A., Okay A. (2005). *Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları.* İstanbul: Der Yayınları.

Okay, A., Okay, A. (2002). *Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamalar.* İstanbul: Der Yayınları.

Oktar, Ö. F. (2011). *Farklı Paydaşlar Açısından İtibar Algılamaları: Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.

Oktay, M. (2000). *Davranış Bilimlerine Giriş.* İstanbul: Der Yayınları.

Olgun, B. (2020). Şirketlerde Kurumsal İtibar Yönetimi, https://www.teknoparkistanbul.com.tr/teknopark-istanbul-blog/sirketlerde-kurumsal-itibar-yonetimi. Erişim Tarihi: 09.06.2019.

Olıver, S. (2010). *Public Relations Strategy.* London: Kogan Page Ltd.

Onay, A. (2015). Sürdürebilir Kalkınma, Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilirlik Raporlaması. Ejoır, Iwcea Özel Sayısı. C.3.

Once, S., Onay, A.; Yesılcelebi, G. (2015). Corporate Sustainability Reporting And Situation In Turkey (https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/374695). Erişim Tarihi: 15. 08.2020.

Ormeno, M. (2007). *Managing Corporate Brands: A New Approach To Corporate Communication.* Verlag, Wiesbaden.

Oskay, Ü. (1997). *İletişimin Abc'si.* İstanbul: Der Yayınları.

Ovalıoğlu, N. (2007). *Kurumlarda Kimlik ve İmaj Değişimi Süreci: Arçelik Firması Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Ankara. http://acikarsiv.ankara.edu.tr/browse/1798/2458.pdf?show. Erişim Tarihi: 15. 12.2020.

Öncel, M. (2010). *Sürdürebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kurumsal İtibar Yönetimi: Yüksek Öğretimde Yapılandırılmasına Yönelik Bir Model Önerisi.* Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Kütahya.

Özbay, D., Selvi, Y. (2014). Kurumsal İtibar Ölçümü: Bir Model Önerisi. http://dergipark.gov.tr/download/article-file/98079 ve http://www.valuebasedmanagement.net/methods_corporate_reputation_quotient.html Erişim tarihi: 05.01.2019.

Özçağ, M., Hotunluoğlu, H. (2015). Kalkınma Anlayışında Yeni Bir Boyut: Yeşil Ekonomi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt:13. Sayı:2. Manisa.

Özçağlayan, M. (1998). *Yeni İletişim Teknolojileri ve Değişim*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Özdamar, K. (2014). Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi: *MINITAB 16-IBM SPSS 21.* Ankara: Nisan Kitabevi Yayınları

Özdemirci, F. (17-21 Kasım 1999). Arşivlerimizin Kurumsal Yapılanma Gereksinimleri, Bilginin Serüveni: Dünü, bugünü, yarını: Türk Kütüphaneciler Derneği'nin Kuruluşunun 50. Yılı Uluslararası Sempozyum Bildirileri 17-21 Kasım 1999, Ankara, Yayını hazırlayan: Özlem Bayram, Erhan Erkan, Tayfun Gülle, Dilek Bayır Toplu, Mehmet Toplu, Erol Yılmaz. TKD. Ankara.

Özer, A. (2015). *Logo Tasarımında Marka Algısı.* Yüksek Lisans Tezi. T.C. İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Grafik Tasarımı Ana Sanat Dalı, İstanbul.

Özer, M. A. (2006). Yönetişim Üzerine Notlar. *Sayıştay Dergisi.* https://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423911613.pdf. Erişim Tarihi: 08.02.2019.

Özgüç, E. (2009). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları Kapsamında İMKB-30 Endeksi Şirketleri, Sermaye Piyasası Kurulu Araştırma Raporu. http://www.spk.gov.tr/SiteApps/Yayin/YayinGoster/988 Erişim Tarihi: 04.01.2019.

Özodaşık, M. (2012). *Halkla İlişkiler ve İletişim.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Öztürk, M. B., Demirgüneş, K. (2008). Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* Sayı:19.

Öztürk, M. C. (2013). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Gelişimi.* Editör: Mesude Canan Öztürk. Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi Yayını.

Öztürk, M. C., Ayman, M. (2008). *Türkiye'de Özel Sektör ve Sosyal Sorumluluk Projeleri*. İstanbul: Galatasaray Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayını.

Özyılmaz, A., İpçioğlu, İ., Karataş, A. (2008). *Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları*. Ankara: Seçkin Yayınları.

Paslı, A. (2005). *Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi*. İstanbul: Çağla Hukuk Vakfı Yayınları.

Paula, G. O. D., Cavalcanti, R. N. (2000). Ethics: Essence For Sustainability, Journal Of Cleaner Production. Vol:8. No:2.

Pelsmacker, P. D., Guens, M., Bergh. J. V. D. (2010). *Marketing Communications: A European Perspective.* Pearson Education Limited, Harlow.

Peltekoğlu, F. B. (2016). *İletişim Gücü. Kurumsaldan Küresele Halkla İlişkiler.* İstanbul: Beta Basım Yayın.

Pira, A., Sohodol, Ç. (2010). *Kriz Yönetimi.* Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme. İstanbul: İletişim Yayınları.

Polat, S. (2011). Üniversite Öğrencilerine Göre Kocaeli Üniversitesi'nin Örgütsel İmajı. *Eğitim ve Bilim*. Cilt: 36, Sayı160. Kocaeli.

Pusak, S. (2014). Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üzerine Bir Araştırma: Şirketlerin Periyodik Yayınlanan Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlarının İçerik Analizi. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. Mersin.

Radgets, R., Gibson, J. W. (1990). *Business Communication*. Harper 6 Raw Publ. İnc., New York.

Radu, M. (2012). *Corporate Governance, Internal Audit And Environmental Audit – The Performance Tools İn Romanian Companies*. Accounting And Management Information Systems.

Redmond, M. V. (2000). *Communication: Theories And Applications.* Boston: Houghton Mifflin.

Remke, R. (2013). *Corporate Reputation And The Discipline Of Organizational Communication.* Edited By: Craig E. Carroll, The Handbook Of Communication And Corporate Reputation, Chicester: Wiley.

Robbins, S. P., Judge T. A. (2013). *Organizational Behaviour.* Şehirli, Kübra (1999), Kurumsal Yönetim Araştırma Raporu, Sermaye Piyasası Denetleme Dairesi, Ankara.

Robbins, S. P., Judge, T. A. (2013). *Organizational Behaviour.* Çev: İnci Erdem, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Robbins, S. P; Judge, Timothy A. (2012). *Organizational Behavior*. Örgütsel Davranış, Çev: İnci Erdem, İstanbul: Nobel akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık TİC. LTD. ŞTİ.

Roca, L. C., Searcy C. (2012). An Analysis Of Indicators Disclosed In Corporate Sustainability Reports, Journal Of Cleaner Production. Vol:20, No:1.

Saban, M., Küçüker, M., Küçüker, H. (2017). Kurumsal Sürdürülebilirlik ile İlgili Raporlama Çerçeveleri Ve Sürdürülebilirlik Raporlamasında Muhasebenin Rolü, *İşletme Bilim Dergisi*. file:///D:/Users/26002797/OneDrive%20-%20AR%C3%87EL%C4%B0K%20A.%C5%9E/Downloads/KURUMSAL_SURDURULEBILIRLIK_ILE_ILGILI_RAPORLAMA_CE.pdf. Erişim Tarihi: 15.09.2020.

Sabuncuoğlu, Z., Gümüş, M. (2008). *Örgütlerde İletişim.* İstanbul: Arıkan Yayıncılık.

Sakman, N. F. (2003). *Kurumsal İtibarın Önemi ve Değişkenleri İncelemesi.* Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tanıtım ve Halkla İlişkiler Ana Bilim Dalı. İstanbul.

Sarıkaya, M., Erdoğan, M., Kara, F. Z. (2010). İnternet Ekonomisi ve Kurumsal Sürdürülebilirlik. *Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 5 (2). Eskişehir.

Saxena, J. (2002). *Marketing And Sustainable Development.* New Delhi: Rawat Publications.

Saydam, A. (2014). *Sürdürülebilirlik: İletişimin Derin Mavisi.* İstanbul: Boyut Yayınları.

Saylı, H., Ağca, V., Kızıldağ, D., Uğurlu, Ö. Y. (2009). Etik, Kurumsal İtibar ve Kurumsal Performans İlişkisini Belirlemeye Yönelik İlk 500 İşletme İçinde Yapılmış Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.14 (2). Isparta.

Schultz, M., Mourıtsen, J., Gabrıelsen, G. (2001). Sticky Reputation Analyzing A Ranking Syste. Corporate Reputation Review. Vol: 4, No: 1.USA.

Seymen, O. A., Çeken, H. (2004). Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmelerin Çalışma İlkeleri Üzerindeki Etkileri: Makro ve Mikro Boyutta Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.* C.9, Isparta.

Sias, P. M. (2014). *Workplace Relationships, Edited By: Linda L. Putnam And Dennis K. Mumby.* The Sage Handbook Of Organizational Communication: Advances In Theory, Research And Methods, Los Angeles: Sage.

Solmaz, B. (2007). *Kurumsal Söylenti ve Dedikodu Türkiye'deki İşletmeler Üzerine Bir Uygulama.* Konya: Tablet Basım Yayınları.

Soydaş, A. (2005). *Global İşletmelerde Kurum Kimliği ve Kurumsal Marka, Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler. Kurumsal İletişim ve Yönetim.* İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları.

Sönmez, M. (1992). Türkiye'de Holdingler Kırk Haramiler, Ankara: Arkadaş yayınevi. file:///D:/Users/26002797/OneDrive%20-%20AR%C3%87EL%C4%B0K%20A.%C5%9E/Desktop/turkiyede-holdingler.pdf. Erişim Tarihi: 09.11.2020.

Söylemez, C., Kayabaşı, A. (2017). Müşteri Sadakati ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri (KSS): Kurumsal İmajın Aracılık Etkisinin İncelenmesi. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler İncelemeler Dergisi*. Sayı:16 Trabzon.

Spence, M. (1973). Job Market Signaling, The Quarterly Journal Of Economics, Vol:87, No:3. https://pdfs.semanticscholar.org/2d89/1415c5f4faa5d1adf4492c01fc596231353e.pdf. Erişim Tarihi: 21.05.2020.

Stead, J. G., Stead, E. (2000). Eco-Enterprise Strategy: Standing For Sustainability. Journal Of Business Ethics. C.XXIV, No:4.

Susar, A. F. (2005). Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları.* No:11. İstanbul.

Şatır, Ç. Ve Erendağ, F. S. (2006). Kurum İtibarının Bileşenleri Üzerinde Bir Araştırma. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu. http://dergipark.gov.tr/download/article-file/177902 Erişim tarihi: 15.01.2019.

Şehirli, K. (1999). Kurumsal Yönetim. *SPK Denetleme Dairesi Araştırma Raporu.* Sayı:14-4/55-3. Ankara.

Şeker, M. (2018). *Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansının Promethee Yöntemiyle Ölçülmesi: Tüpraş Örneği.* Yüksek Lisans Tezi. T.C. Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bartın.

Şenver, B. (2002). Türkiye'de ve Dünyada Yönetişim. *Türkiye İç Denetim Enstitüsü Dergisi.*

Şimşek, M. Ş., Akgemici, T., Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış.* Ankara: Nobel Yayın.

Şimşek, N., Fidan M. (2005). *Kurum Kültürü ve Liderlik.* Konya: Tablet Kitabevi.

T.C. Millî Eğitim Bakanlığı. (2012*). Halkla İlişkiler ve Yönetim Organizasyon Hizmetleri*. Ankara.

Tajfel, H.; Turner J. C. (1985). The Social İdentity Theory Of Intergroup Behavior, In: Worchel, S. And Austin, W. G, Eds , Psychology Of Intergroup Relations, 2. Edd, Chicago Nelson-Hall. https://www.scirp.org/(S(lz5mqp453edsnp55rrgjct55))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1869925 Erişim Tarihi: 06.03.2019.

Tanrıverdi, H., Adıgüzel, O., Çiftçi, M. (2010). Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* Cilt:1, Sayı:11, Isparta.

Taşkın, M. (2010). *Ekonomik Kriz Ortamlarında Kurumsal İletişim Kanallarıyla İç Paydaşlara Dönük İtibar Yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Halkla İlişkiler Anabilim Dalı, İstanbul.

Tatoğlu, E. (2009). Uluslararası Stratejik İttifaklar: İş Ortaklıkları ve Şirket Birleşmeleri. *Musiad Çerçeve Dergisi.* C.17.

Tayfur, G. (2004). *Reklamcılık*. Ankara: Nobel Yayın.

Tengilimoğlu, D., Öztürk, Y. (2004). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Theaker, A. (2006). *Halkla İlişkilerin El Kitabı.* (Çeviren: Murat Yaz), İstanbul: Mediacat Yayınları.

Tokgöz, N., Önce, S. (2009). Şirket Sürdürülebilirliği: Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B. F Dergisi.* C.XI, S I.

Tonus, Z. (2013). *Yönetim ve Organizasyon.* Anadolu Üniversitesi, Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.

Toprak, B., Sakızlı, N., Rıza, E. (2001). *Mamulattan Markaya– Arçelik Kurum Tarihi 1955 – 2000.* İstanbul: VTR Araştırma Yapım Yönetim.

Topses, M. D. (2016). *Kurumlar Sosyolojisi.* İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.

Tortop, N. (2006). *Halkla İlişkilere Giriş*. Ankara: Yargı Yayınevi.

Tosun, K. (1992). *İşletme Yönetimi.* Ankara: Savaş Yayınları.

Tosun, N. (2003). Kurumsal İletişim Sürecinde Reklamın ve İmaj Yönetiminin Bütünleşik Konumu. *Marmara Üniversitesi I.I. B.F Dergisi.* Cilt 17. Sayı 1. İstanbul.

Tuna, Ö. (2014). *Kurumsal Sürdürülebilirlik Yaklaşım ve Uygulamaları: Kobi'lere Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi, T.C. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Tunç, F. (2011). Yeni Türk Ticaret Kanunu'nda Kurumsallaşmayla İlgili Düzenlemeler, Kurumsallaşma ve Denetim Konferansı. 5-9 Ekim Konferansı. Antalya.

Turhanoğulları, M. (2010). Kurum Kimliğinin Kurumsal İmaja Etkisi: Antalya Trafik Denetleme Şubesi Üzerine Bir Araştırma. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Antalya.

Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tutar, H. (2009). *Örgütsel İletişim.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tutar, H. Yılmaz M. K., Erdönmez, C. (2008). *Genel ve Teknik İletişim.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tutar, H., Yılmaz, M. K. (2003). *Genel İletişim.* Ankara: Nobel Yayın.

Tuzcu, A. (2004). *Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı: İMKB-100 Örneği*. Ankara: Turhan Kitabevi.

Tüm, K. (2013). Kurumsal Yönetim, İç Denetim ve İç Denetim Kalitesi: Kalite Güvence ve Geliştirme Programı. *Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi.* Adana.

Türedi, H., Karakaya G., İldem M. (2015). *Kurumsal Yönetim ve İç Denetim İlişkisi. Sayıştay Dergisi*. 96.

Unur, K., Atçı, D., Şanlı, S. C., Albayrak, Z. (2015). Turizm Yazınında İnovasyon ve Sürdürülebilirlik. Araştırmaları. Mersin Üniversitesi. Mersin.

Ural Güzelcik, E. (2006). *Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları.* İstanbul: Birsen Yayınevi.

Uyar, S. (2004). Kurumsal Şeffaflığın Sağlanmasında Kurumsal Yönetim Anlayışının Önemi. *Mali Çözüm Dergisi.* İstanbul.

Uzoğlu, S. (2001). *Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj*. Kurgu Dergisi, Eskişehir, Sayı:18.

Uztuğ, F. (2012). *Kurumsal İletişim.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Uzun Kocamış, T., Yıldırım, G. (2016). Sustainability Reporting İn Turkey: Analysis Of Companies İn The Bist Sustainability Index, European Journal Of Economics And Business Studies. Vol: 6, Nr:1. Sep-Dec.

Uzunoğlu, E., Onat, F., Alikılıç, Ö. A., Çakır, S. Y. (2009*). İnternet Çağında Kurumsal İletişim.* Ankara: Say Yayınları.

Uzunoğlu, E., Öksüz, B. (2008). *Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü*. Selçuk İletişim.

Üçok, D. I. (2008). *Kalite Odaklı Yönetimin Kurumsal İtibar Yaratmadaki Rolü, Önemi ve Reptrack İtibar Endeksi Yardımıyla Bir Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ülgen, H., Mirze S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim.* İstanbul: Literatür Yayınları.

Ülgen, H., Mirze, S. K. (2016). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Arıkan Basım.

Ülger, B. (2003). *İşletmelerde İletişim ve Halkla İlişkiler.* İstanbul, Der Yayınları.

Ünal, B. (2017), Kurumsal İletişim Nedir?. https://www.bariscanunal.com.tr/kategori/yazilar/kurumsal-iletisim/ Erişim Tarihi: 04.01.2019.

Van Rıel, B.M.C., Balmer, J. M.T. (1997). Corporate Identity: The Concept Its Mesarument And Management, Europen Journal Of Marketing. Volume: 31. Issue: 5/6.

Van Rıel, C., Fombrun, C. J. (2007). *Essentials Of Corporate Communication: Implementing Practices For Effective Reputation Management.* New York: Roudledge.

Vardar, N. (2008). *Türk Markaları Ansiklopedisi 1.* İstanbul: Reklamcılar Vakfı Yayınları.

Varol, M. (1993). *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş: Etkili Yönetsel İlişkilerden Saygın Örgüt Kimliğine*. Ankara: Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.

Varol, M. (1993). *Örgüt Sosyolojisine Giriş.* Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.

Vural Akıncı, B. (2003). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim.* İstanbul: İletişim Yayınları.

Wang, H.-K., Tseng, J.-F., Yen, Y.-F., Huang, I.-C. (2011). University Staff Performance Evaluation Systems, Organizational Learning And Organizational Identification İn Taiwan, Social Behavior And Personality, Vol.39, No.1.

Welch, M., Jackson, P. R. (2007). Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach, Corporate Communications: An International Journal. Cilt:12. Sayı:2. UK.

Welford R., C. ve Young W. (1998). Towards Sustainable Pruduction and Consumption: A Literature Review and Conceptual Framework for The Service Sector. *Eco-Management and Auditing*. (5): 47.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource Based View Of The Firm, Strategic Management Journal, Vol:5, No:2, (Apr.-Jun.). http://web.mit.edu/bwerner/www/papers/AResource-BasedViewoftheFirm.pdf Erişim Tarihi 15.12.2018.

Whetten, D., Mackey A. (2002). A Social Actor Conceptional Of Organizational Identity And Its Implications For Study Of Organizational Reputation, Business&Society, Vol.41. No:4.

Wilson, M. (2003). Corporate Sustainability: What Is It And Where Does It Come From? Ivey Business Journal Vol:67. Issue 4.

Wilson, M. (March-April 2003). Corporate Sustainability: What Is It And Where Does It Come From?, Ivey Business Journal, Vol.67, Issue 4 https://iveybusinessjournal.com/publication/corporate-sustainability-what-is-it-and-where-does-it-come-from/ Erişim Tarihi: 05.01.2019.

Yalçın, A., Ene, S. (2013). Online Ortamda Kurumsal Marka İmajının Marka Sadakati ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 34. Sayı: 1. İstanbul.

Yamauchi, K. (2001). Corporate Communication: A Powerful Tool For Stating Corporate Missions. Corporate Communications: An Internal Journal. Cilt:6, Sayı:3.

Yanlı, V., Akın, M. Y. (2011). *Yeni Türk Ticaret Kanunu: Dünya Değişiyor. Ya siz? KPMG.* İstanbul: Akis Bağımsız Denetim ve SMMM A.Ş. Yayını.

Yargıcı, E. (2010). *Kurumsal İletişim Yönteminde Örgütlenme: Astra Zeneca Örneği.* Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Yatkın, A. (2003). *Halkla İlişkiler ve İletişim*. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.

Yavuz, A. V. (2010). Sürdürülebilirlik Kavramı ve İşletmeler Açısından Sürdürülebilir Üretim Stratejileri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* cilt: 7 Sayı:14. http://dergipark.gov.tr/mkusbed/issue/19556/208640 , Hatay. Erişim tarihi: 02.03.2019.

Yazıcıoğlu, D. A., Meral, P. S. (2011). İç Mekân Tasarımın Kurumun Kimliğine Uygunluğunun Ölçülmesine Yönelik Yöntem Önerisi. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi.* Yalova.

Yönet, E. (2005). Kurumsal Sorumluluk Anlayışında Son Dönemeç: Stratejik Sorumluluk. *Balıkesir Üniversitesi Sobe Dergisi.* Balıkesir.

Yurt, İ. (2012), *Kurumsal İtibar Yönetimi Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Düzce Üniversitesi Örneği.* Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.

Yurtoğlu, B. B. (2003). Corporate Governance and Implications For Minority Shareholders In Turkey, Corporate Ownership & Control / Volume 1, Issue 1.

Yüksel, F., Kayalı, C., Kayalı, N. (2018). *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi.* Sayı 20, https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/460036 Erişim Tarihi: 15.09.2020.

Zyman, S., Brott, A. (2004). *Bildiğimiz Reklamcılığın Sonu.* Çev: F. Cihan Dansuk, 1. Basım, İstanbul: Mediacat Kitapları.

EKLER

EK-1 Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Doktora tezimin genel çerçevesini "Kurumsal İletişim Açısından Şirketlerde Sürdürülebilir Başarı ve İtibar İlişkisi Arçelik Örneği" konusu oluşturmaktadır. Teorik anlatım boyunca kurumsal iletişim, kurumsal itibar, kurumsal yönetim, kurumsal sürdürülebilirlik anlatılmış olup örnek şirket analizi ile hem çalışan hem de yönetici gözünden sürdürülebilir başarı sağlamadaki etkenler pratikte de analiz edilecektir.

Bu amaçla çalışmanın tamamlanabilmesi, çalışmanın başarısı katkılarınıza bağlıdır. Bu çalışmada toplanan veriler tamamen akademik, bilimsel amaçla kullanılacaktır. Elde edilen veriler, bilgiler kesinlikle üçüncü şahıslara aktarılmayacak ve gizli tutulacaktır. Çalışmaya vereceğiniz tutarlı ve sağlıklı cevaplar çalışmanın güvenirliliğini ve doğru sonuçlara ulaşmasını sağlayacaktır. Bu nedenle anketle ilgili sorulara içtenlikle cevap vermenizi umut ediyorum. Değerli vaktinizi ayırarak yapacağınız büyük katkılardan dolayı ilgi ve katılımınıza teşekkür ederiz.

ANKET

1. Cinsiyet : ☐ Kadın ☐ Erkek

2. Medeni hal **:** ☐ Evli ☐ Bekar

3. Yaş : ☐ 18-25 ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46 ve Üzeri

4. Eğitim Düzeyi : ☐ Lise ve altı ☐ önlisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü

5. Mesleki Kıdem : ☐ 0-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16 yıl ve üzeri

5. İşyerinde Çalışma Kıdemi: ☐ 0-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16 yıl ve üzeri

6. Pozisyon : ☐ Yönetici ☐ Çalışan

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Yönetim işle ilgili konularda örgüt çalışanlarına güvenir.					
Yönetim örgütte alınacak kararlarla ilgili olarak örgüt çalışanlarının fikirlerine yeterince başvurur.					
Örgüt çalışanları iş konusunda birbirlerine karşı dürüst davranır.					
İşle ilgili her konuda yönetime kolaylıkla ulaşabilirim.					
Yönetim iş yerindeki ilişkilerde örgüt çalışanlarına güvenir.					
Örgüt çalışanları iş yerindeki ilişkilerde birbirlerine karşı dürüst tavır sergiler.					
Yönetim örgütte işleyişin etkili şekilde yürütülebilmesi için gerekli bilgileri çalışanlarla yeterince paylaşır.					
Örgüt çalışanları yönetime işle ilgili yeni önerilerini rahatlıkla sunabilir.					
Örgüt çalışanları ortak hedeflere sıkı sıkıya bağlıdır.					
Örgüt çalışanları işle ilgili konularda birbirlerine güvenir.					
Yönetim özellikle işimle ilgili konularda görüşüme başvurur.					
Örgüt çalışanları iş konusunda yönetime karşı dürüst davranır.					
Yönetim örgüt çalışanlarının sunduğu önerileri dikkate alır.					
Örgüt çalışanları ortak hedeflere yönelik olarak performans sergilemeye çalışır.					
Örgüt çalışanları iş yerindeki ilişkilerde birbirlerine güvenir.					
Örgüt çalışanları iş yerindeki ilişkilerinde yönetime karşı dürüst olur.					
Yönetim örgüt çalışanlarının paylaşımlarını önyargısız olarak dinler.					
Örgüt çalışanları en üst seviyede performans sergiler.					

Yönetimin davranışları örgüt çalışanlarının ona duyduğu güveni arttırır.					
Yönetimin işle ilgili bilgilendirmelerini yeterli bulurum.					
Örgüt çalışanları yönetimle konuşurken kendilerini özgür hisseder.					
Örgütte herkesin gerçek düşüncelerini açıkça paylaşabildiği bir ortam vardır.					
Yönetim işle ilgili görüşlerime değer verir.					
Örgütteki çalışanlar gösterdikleri performansın örgüt için öneminin farkındadır.					
Örgütte çalışanlar birbirlerine sıkıntılı zamanlarda destek olur.					
Örgütte güvene dayalı bir çalışma ortamı vardır.					
Çalışanlar örgütteki kaynakları verimli kullanır.					
Yönetim çalışanların işle ilgili yaşadıkları sıkıntıları fark eder.					
Yönetimin bana verdiği bilgiye güvenirim.					
Örgütte çalışanlar düşük maliyetle yüksek kalite elde etmeye çalışır.					

KURUMSAL İTİBAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Arçelik'in ürün ve hizmetleri hakkında bilgi sahibiyim					
Arçelik'in ürün ve hizmet kalitesi yüksektir.					
Arçelik'te ürün ve hizmet ödenen paranın karşılığını verir.					
Arçelik sunulan hizmet ve ürünün arkasında her zaman durur					
Arçelik ürün ve hizmet sunarken müşteri ihtiyaçlarını karşılama konusunda öncelikleri arasına almaz.					
Arçelik tüketiciyi önemser ve değer katar					
Çalışma Ortamı					
Arçelik çalışanlarını önemseyen bir kurumdur					
Arçelik çalışan haklarına her zaman saygılı ve adaletli biçimde ödüllendirir.					
Arçelik yetenekli çalışanları ayırt edemez					
Arçelik çalışma ortamında herkese her zaman eşit fırsatlar sunar					
Arçelik zeki ve yetenekli kişiler tarafından yönetilir.					
Arçelik çalışanlarının güvenliğini öncelikli olarak önemser					
Arçelik için birinci öncelikleri arasında çalışan sağlığı ve refahı vardır					
Vatandaşlık					
Arçelik çevresel sorumluluklarının farkındadır					
Arçelik içinde bulunduğu topluluğa katkı sağlayan ve topluma faydalı faaliyetleri destekleyen bir kurumdur					
Arçelik'in hedef kitle tarafından bilinirliliği yüksektir.					
Arçelik hedef kitle tarafından olumlu duygular uyandırır					
Arçelik her bakımdan iletişimsel olarak ilişkilerinde yüksek standartlar yakalayıp her zaman sürdürme eğilimindedir.					

Arçelik toplumsal ve çevresel iyi amaçlarda faaliyete karar verirken seçici davranır.					
Genel olarak Arçelik'e büyük ölçüde güven duyarım					
Liderlik					
Arçelik iyi yönetilen bir kurumdur					
Arçelik yönetim kademesi mükemmel düzeyde liderlik gösterir					
Arçelik zeki, donanımlı, kalifiye yönetici ve çalışanlara sahiptir.					
Arçelik çok güçlü ve alanında lider bir kurumdur					
Arçelik yönetim olarak yönetici çalışan ilişkisinde yüksek standartlarda mükemmel bir yönetime sahiptir					
Arçelik'in yönetim kademesinin geleceğe dair net bir vizyona sahiptir.					
Arçelik her zaman sektörü yönlendiren ve lider olan bir kurum değildir.					
Yenilikçilik					
Arçelik yaratıcı ve yenilikçi bir kurumdur					
Son zamanlarda medyada Arçelik ile ilgili reklamlardan haberdarım					
Arçelik pazara ve topluma yeni teknolojiler ve davranışsal değişim adımlarını sunma konusunda öncüdür					
Arçelik değişimlere hızlı adapte olan bir kurumdur					
Arçelik'in güçlü ekonomik kaynakları vardır					
Arçelik bilimsel, teknolojik ve sektörel gelişmeleri yakından takip eden bir kurumdur					
Performans					
Arçelik istikrarlı bir karlılık geçmişine sahiptir.					
Arçelik büyüme potansiyeline sahip, karlılıkta istikrarlı bir kurumdur					
Arçelik gelecekteki büyüme için, güçlü umutları olan bir şirkettir.					

Arçelik sektöründeki tüm yeni yöntemleri uygulayıp uygulamadığı hakkında yeterli bilgiye sahibimdir.					
Arçelik'in çalışanlarıyla finansal performansı ile ilgili bilgi paylaşımında şeffaftır.					
Arçelik ürün ve hizmet kalitesi için araştırır ve gelişime yatırıma önem verir					
Yönetişim					
Arçelik yönetimi açık ve şeffaftır					
Arçelik rakiplerine kıyasla daha etkin bir yönetim sistemine sahiptir.					
Arçelik rakip firmalara kıyasla çalışma biçiminde daha başarılıdır.					
Arçelik çalışanları arasındaki iletişim güçlüdür.					
Arçelik çalışanlarına ve rakiplerine adil bir tutum sergiler					
Arçelik çalışanlarına güvenilir ve adil bir ortamı sağlamada kısmen başarılı değildir.					
Arçelik'te kurum itibarı için adalet, tarafsızlık, eşitlik, saygı, sevgi, güven, takdir, fırsat eşitliği gibi konularda etik değerler vazgeçilmez değerleridir.					

URUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Sürdürülebilirlik kavramını daha önce duymuştum, bilgi sahibiyim					
Sürdürülebilirlik kurumun sosyal, çevresel ve toplumsal sorumluluklarını kısmen çağrıştırır					
Sürdürülebilirlik konusu kısmen kurum için yeni ürün geliştirme, İnovasyon, üretimi çağrıştırır					
Sürdürülebilirlik kurumlara tasarruf sağlar					
Sürdürülebilirlik bir geri dönüştürülebilir kullanımdır					
Sürdürülebilirlik kurum, paydaş, çalışan ve müşterilerin ortak çıkar ve amaçlarında yer alır					
Çevresel Standartlar					
Arçelik üretimde çevreye zarar vermeyen malzemelerin kullanımına önem vermektedir.					
Arçelik enerji tasarrufu sağlayacak üretimler için ARGE çalışmalarına önem vermektedir.					
Arçelik gerekemediği zamanlar klimaları, ışıkları, motorları vb kapatmaktadır.					
Atık sular arıtma yapılarak tahliye edilmektedir.					
Arçelik atıklarını yeniden değerlendirmekte ve yeniden kullanabilir alanlar yaratmaktadır					
Arçelik içinde tüm çalışanlar çevreye duyarlılık bilincine sahip değildir.					
Arçelik çalışanları çevreye zarar veren faaliyetler konusunda fark ettikleri an müdahalede bulunmaktadır.					
Arçelik ürünlerinde çevre dostu etiketi ve reklamlarında çevre dostu olduğu yönünde mesajlar vermektedir.					
Arçelik ARGE kaynak kullanımında çevre korunmaya yönelik üretim adına yatırım yapmakta ve					

projelere önem vermektedir.					
Arçelik enerji tasarrufu adına çalışmalara önem vermektedir.					
Arçelik üretimlerinde hava emisyonu, sıvı ve katı atıkları azaltma ile tehlikeli ve zehirli madde kullanımını azaltma yönünde çalışmalar yapmaktadır.					
Arçelik çevresel uyum ve yasal düzenlemelere uyum sağlamaktadır.					
Arçelik Tedarikçileri ile sunulan hizmet ve ürünler nezdinde enerji ve atık konusunda birlikte çalışmalar yaparak çevresel zararları azaltmaktadır.					
Arçelik geri dönüşümlü plastik atık, ambalaj gibi ürünler kullanarak ekolojik dengeye katkı sağlamaktadır.					
Arçelik üretimde yenilebilir enerji çalışmalarına önem verip iklim krizi ile mücadele etmektedir.					
Ekonomik Standartlar					
Sürdürülebilirlik alanında yapılan çalışma ve yatırımlar Arçelik'in finansal performansını orta ve uzun vadede olumlu etkiler					
Arçelik bakış açısında sürdürülebilirlik benzer performans ve fiyata sahip olan ürünlerde farklılaşma algısı yaratarak müşteri ve tedarikçilerin satın alma sürecinde kritik rol oynar.					
Arçelik'in enerji verimliliği, tüketiminde azalma, tasarruflu ürün sunması finansal performansı olumlu etkiler.					
Arçelik' in çevre dostu ürün üretmesi ve teknolojik çalışmalar yapması finansal anlamda olumlu katkı sağlar.					
Üretim esnasında sera gazı salınımını azaltmaya yönelik çalışmaların sürdürülebilirlikle ilgisi yoktur.					
Sürdürülebilirlik çalışmaları yapan şirketlerin Pazar payı					

genişler.					
Sürdürülebilirlik çalışmaları şirketlerin malzeme satın alma maliyetini arttırır					
Sürdürülebilirlik çalışmaları şirketlerin atık işlem maliyetlerini azaltır					
Arçelik Çevresel yasa ve yönetmeliklere tam ve zamanında uyan bir şirkettir.					
Arçelik'te sürdürülebilirlik çalışmalarına önem verir ve çevresel kazaların cezalarını azaltır.					
Şirketlerin sürdürülebilirlik uygulamaları rekabette tercih önceliği ve finansal kazanç sağlar					
Sürdürülebilirlik şirketin üretim süreç maliyetini büyük çoğunlukla azaltır					
Sürdürülebilirlik şirketin hizmet kalitesini geliştirir.					
Gelecek kuşaklara daha iyi bir çevre bırakmaya yönelik yatırım yapar					
Sosyal Standartlar					
Arçelik iş ortamında çalışanların sağlık ve güvenliğini sağlamak için çalışma koşullarını önem verir.					
Arçelik işe alım sırasında ve sonrasında ayrımcılığın tüm şekillerine karşı önlem alır.					
Arçelik çalışanların istihdam sürekliliğine, eğitimine ve kariyer gelişimi konusuna son derece önem verir.					
Arçelik'te iş, işçi sağlığı ve güvenlik konuları ikinci plandadır.					
Arçelik etnik köken, din, dil, ırk, yaş, cinsiyet, maluliyet, kültürel farklılık ayrımı yapmadan çalışan haklarını eşit gözetir.					
Arçelik Çalışanlarının sosyal sorumluluk, toplumsal faaliyetlere katılmasını destekler					
Arçelik toplumda insanlara eğitim, sosyal destek fırsatları sunar					
Arçelik çalışanların kararlara					

katılımını sağlayabilmek için öneri sistemini destekler					
Arçelik çalışanlarının iyi bir iş yaşam dengesi sağlayabilmeleri için esnek çalışma saatleri, evden çalışmaya izin verme gibi uygulamaları destekler					
Arçelik toplumun iyiliğini destekleyen kampanya ve projelerle destek verir					
Arçelik pazar fırsatlarını çabucak fark edip avantaj sağlar					
Arçelik tüm paydaş ve müşterilerin ihtiyaçlarını dikkate almakta yetersiz kalır.					
Arçelik çalışan performans yönetiminde fırsat eşitliğine önem verir					
Arçelik yatırım yapmak için riski düşük, getirisi yüksek bir işletmedir.					
Arçelik tüketici haklarını korumakta zorlanır					
Arçelik çocuk işçi çalıştırılmamasını destekler					
Arçelik gelecek için net bir vizyon sunar					

EK-2 Yarı Yapılandırılmış Form

Kurumsal Sürdürülebilirlik Görüşme Soruları

1-Sürdürülebilirlik sizin için ne ifade ediyor? Arçelik'te sürdürülebilirlik kavramının yerini nasıl değerlendirirsiniz? Arçelik için Sürdürülebilirlik ne anlam ifade ediyor? Sürdürülebilirlik faaliyetleri şirket başarı ve itibarınızı etkiliyor mu?

2-Arçelik'in sürdürülebilirlik açısından ekonomik, sosyal, çevrsel bakıldığında önemsediklerinden bahsedebilir misiniz?

3-Global bir şirket olarak Arçelik'in itibar konumlandırmasını daha çok yurtdışına mı hitaben Küresel rekabet ortamında Türkiye'de bazı firmalara baktığımızda yurtdışından danışmanlık hizmetlerini daha çok ağırlık vermektedir. Arçelik'in itibar ve sürdürülebilirlik çalışmaları kapsamında kendi bünyesinde mi yoksa danışmanlardan destek alarak çalışma sürecini yönetir?

4.Sürdürülebilirlik şirketler için bir lüks müdür yoksa zorunluluk mudur?

5.Sürdürülebilirlik konusunda farkındalık oluşturulması gerektiğine inanıyor musunuz? Bu konuda sorumluluk sizce kime aittir?

6.Şirketinizde bağlı olduğunuz departmanda sürdürülebilirlik uygulamaları hakkında çalışmalarınız var mıdır? Paydaş ve iş ortaklarınızla ilişkinizde sürdürülebilirlik algısı yansıtılıyor mu?

7.Sürdürülebilir Başarı sizin için ne anlam ifade ediyor? Şirketlerin başarılarını kalıcı hale getirmenin ana faktörler sizce nelerdir?

8.Dış göz olarak bakıldığından ürün satın alırken sürdürülebilirliği ya da şirketlerin sürdürülebilirlik uygulamalarını göz önünde bulunduruyor musunuz?

9.Ürünün niteliği çok iyi ancak çevreye zararlı satın alma kararınıza etkisi ne olur?

10.Sürdürülebilirlik uygulamalarında kurum içi engellerin söz konusu olabileceği durumlar var mıdır?

11.Arçelik sürdürülebilirlik konusunda tedarikçilerini, paydaşlarını, çalışanlarını veya yurtdışı firmalarını teşvik ediyor mu?

12.Arçelik in önceki ve yeni nesil kuşakları olarak bakarsak sürdürülebilirlik bilinci var mıdır?

13.Arçelik yeni bir endüstriyel tasarım, yeni bir iş modeli, çalışma süresinde algısında itibar ve sürdürülebilirlik in payını ne kadar etkili düşünür ya da düşünür mü?

Kurumsal İtibar Görüşme Soruları

1.Kurumsal itibar; bir şirketin yarattığı güvenin toplam Pazar değeri içindeki katkı payıdır. Şirketin elle tutulamayan değerinin taşıyıcısıdır. Hissedarlar, müşteriler, çalışanlar, sosyal kurumlar tarafından beğenilen, takdir edilen bir şirket olmanın karşılığıdır. Siz Arçelik açısından değerlendirince kurumsal İtibarını nasıl tanımlarsınız?

2.Yönetim olarak kurumsal itibarı sağlamada şeffaflık, adil tutum, tarafsızlık, fırsat eşitliği kısacası etik değerler kurumsal itibarın alt unsurları olarak ilişkisini nasıl tanımlarsınız?

3.Kurumsal itibar algısının çalışanlarca benimsenmesi, farkındalık oluşması için yapmış olduğunuz ve önem vermiş olduğunuz durumlardan bahsedebilir misiniz?

4.Kurumsal itibar yönetimin daha çok üst yönetim tarafından liderlik edilmesinde daha büyük bir sorumluluk olduğu görüşüne katılır mısınız? Bu anlamda kurumsal itibarın çalışan motivasyon ve iletişimini arttırmada, kurum aidiyet duygusu yaratmadaki etkisini nasıl değerlendirirsiniz?

5.Türkiye'de ve dünyada Beyaz eşya sektöründe pek çok firma var, Arçelik'i Arçelik yapan diğerlerinden ayıran özellik nedir? Arçelik'in itibarını şu yansıtıyor diyebileceğimiz ilk akla gelen unsuru nasıl tanımlarsınız?

6.Kurumun misyon ve vizyonuna bağlı olarak kurum itibarını geliştirmek için yapmış olduğu proje ve hedeflerin yerini nasıl değerlendirirsiniz?

7.Arçelik'in geçmişini, geleceğini ve ileri vadede ne olacağını değerlendirirken itibarını nasıl konumlandırırsınız?

8.Yönetici olarak kurumun itibarını çalışanlarınıza doğru şekilde yansıtıldığını düşünüyor musunuz?

9.Tüketici, çalışan ve paydaş algısında ürün ve hizmet kalitesine etkisi veya kurumsal itibarın arttırılmasındaki rolünü nasıl değerlendiriyorsunuz?

10.Gelişen teknoloji, küreselleşme, şirketlerin finansal karlılığı, pazardaki yeri ve kalıcılığı düşünülünce ortaya çıkan yeniliklerde kurumsal itibar algısı aktif bir rol oynuyor mı? Şirket olarak kurumsal itibar algısının başarılı şirket olma kıstaslarında ne derece önemli buluyorsunuz.

ÖZGEÇMİŞ

Filiz GÜLLER ÇAĞLAR

Eğitim

Derece	*Yıl*	*Üniversite, Enstitü, Anabilim/Anasanat Dalı*
Y.Ls.	2013	Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı / İşletme / İstanbul
Ls.	2010	Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İlişkiler ve Avrupa Birliği / İstanbul
Lise	2004	Namık Kemal Anadolu Lisesi / Tekirdağ

İş/İstihdam

Yıl	*Görev*
2021- devam ediyor	Malzeme Planlama Kıdemli Uzmanı- Lider Arçelik A.Ş.
2020-2021	Yurtdışı-Yurtiçi Avrupa İthalat Lojistik Uzmanı- Arçelik A.Ş
2019-2020	Yurtiçi İthalat Lojistik Operasyon Uzmanı – Arçelik A.Ş
2016- 18	Yurtdışı İthalat Lojistik Operasyon Sorumlusu – Arçelik A.Ş
2014- 16	Yurtdışı İhracat Lojistik Operasyon Sorumlusu – Arçelik A.Ş
2014 –14	Finans Uzmanı – Sarpan Finans Park
2013- 14	Personel ve İdari İşler Uzmanı– Muhasebe Uzmanı – Okyanus Grup
2012- 13	Kurumsal İletişim Departmanı Stajyer – Darüşşafaka Cemiyet
2010	Stajyer – T.C. Yıldızeli Kaymakamlığı
2009	Stajyer – Türkiye Halk Bankası
2006 – 08	Müşteri Problemleri ve İade Sorumlusu – Koçtaş Yapı Marketleri

Alınan Burs ve Ödüller

Yıl	*Burs/Ödül*
2010	Lisans Bölüm Üçüncülük Ödülü / Başarı Bursu
2013	Yüksek Lisans Onur Öğrenci Mezuniyeti/ Yüksek Lisans Başarı Bursu

Yayınlar ve Diğer Bilimsel/Sanatsal Faaliyetler

"Marka ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çerçevesinde Darüşşafaka Cemiyeti Örneği" Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal İtibar (Arş. Gör. Belis Gülay ve Filiz Güller) s.155, 2015.