

**EFQM MODELİ KAPSAMINDA
KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK
UYGULAMALARI İLE KURUMSAL İMAJ
İLİŞKİSİNİN ARAŞTIRILMASINDA
YAPISAL EŞİTLİK MODELLERİNİN
KULLANILMASI**

Haluk GÖZÜYILMAZ
(Doktora Tezi)
Eskişehir, 2013

**EFQM MODELİ KAPSAMINDA
KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARI İLE
KURUMSAL İMAJ İLİŞKİSİNİN ARAŞTIRILMASINDA
YAPISAL EŞİTLİK MODELLERİNİN KULLANILMASI**

Haluk GÖZÜYILMAZ

DOKTORA TEZİ

İşletme Ana Bilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Ahmet Özmen

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

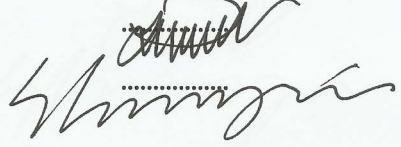
Haziran, 2013

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Haluk GÖZÜYILMAZ'ın "EFQM Modeli Kapsamında Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları İle Kurumsal İmaj İlişkisinin Araştırılmasında Yapısal Eşitlik Modellerinin Kullanılması" başlıklı tezi 21 Haziran 2013 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca İşletme (Sayısal Yöntemler) Anabilim Dalında, **Doktora** tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Ahmet ÖZMEN
Üye : Prof.Dr.Erkan İŞİĞİÇOK
Üye : Prof.Dr.Emel ŞIKLAR
Üye : Prof.Dr.Veysel YILMAZ
Üye : Yard.Doç.Dr.Servet HASGÜL

İmza



Doç.Dr.Ahmet TIRYAKI
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdür Vekili



Doktora Tez Özü
EFQM MODELİ KAPSAMINDA
KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARI İLE
KURUMSAL İMAJ İLİŞKİSİNİN ARAŞTIRILMASINDA
YAPISAL EŞİTLİK MODELLERİNİN KULLANILMASI

Haluk GÖZÜYILMAZ
İşletme Ana Bilim Dalı
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2013
Danışman: Prof. Dr. Ahmet Özmen

Dünya değişti! Globalleşen ekonominin ve zorlaşan rekabetin belirgin olarak hissedildiği 21.yüzyılda, işletmelerin ayakta kalabilmek için kaliteli ve ucuz üretmesi artık yeterli olmamaktadır. İşletmelerin başarısı ve sürdürülebilirlikleri üzerinde, ticari göstergelerin yanı sıra, kurumsal sosyal sorumluluk performansları da etkili olmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) yaklaşımı, işletmelerin sosyal sorumluluktan ne anladığını, nasıl yönettiğini ve bu kapsamda faaliyetlerini nasıl yürüttüğünü ortaya koymaktadır. Yaklaşımın etkinliği, kurumsal sosyal sorumluluk algı anketleri yardımıyla ölçülmektedir. İşletmeler, bu algı ölçüm sonuçlarını kullanarak, uzun dönemde kurumsal imajlarını olumlu yönde etkileyecek faaliyetleri ve bu faaliyetlerin öncelik sıralamasını belirleyebilirler. Olumlu yönde gelişen kurumsal imaj, uzun dönemli işletme başarısı için sürdürülebilirliğin tesis edilmesinde önemli bir rol oynar.

Yapılan bu çalışmada, EFQM Mükemmellik Modeli referans alınarak işletmenin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri hakkındaki toplumsal algının ölçülmesi için bir ölçek geliştirilmekte, geliştirilen ölçeğin toplumsal paydaşlar üzerinde uygulanması ile de kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleriyle kurumsal imaj arasındaki ilişki araştırılmaktadır. Çalışma, yapısal eşitlik modellerin (YEM), KSS alanyazında kullanılması yönü ile de sonraki çalışmalara ışık tutacak niteliktedir.

Anahtar kelimeler: Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS), Toplumsal Algı Ölçümü, Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM), EFQM (European Foundation for Quality Management) Mükemmellik Modeli.

Abstract

**USE OF STRUCTURAL EQUATION MODELS IN
ANALYSING THE RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE
SOCIAL RESPONSIBILITY PRACTICES AND CORPORATE
IMAGE (WITHIN EFQM MODEL FRAMEWORK)**

Haluk GÖZÜYILMAZ

Department of Business Administration

Anadolu University Graduate School of Social Sciences, June 2013

Adviser: Prof. Dr. Ahmet Özmen

The world has changed! In 21st century, in which globalized economy and strong competition among companies are perceived as major changes, it is as yet not enough only to produce goods with high quality and competitive prices. Additional to financial indicators, corporate social responsibility performance has also become a key enabler for companies' success and sustainability.

Corporate social responsibility approach determines how companies interpret, manage and execute their operations aligned with social responsibility. The effectiveness of this approach is measured via society perception surveys. By using these perception results, companies may review, prioritize and refine their approaches to enhance their corporate image in the long term. Positively developing corporate image plays a vital role in ensuring the sustainability for long term success of the company.

In this research study, based on EFQM Excellence Model, a scale to measure society's perception on corporate social responsibility practices of the company had been developed and via implementation of this scale to the defined social stakeholder group, the relationship between corporate social responsibility practices and corporate image has been analysed. By using structural equation modeling (SEM) in CSR literature, the study will hopefully also add value to latter studies in this area.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), Measurement of Society's Perception, Structural Equation Modeling (SEM), EFQM (European Foundation for Quality Management) Excellence Model.

Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi

Bu tez/proje çalışmasının bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumunda bilimsel etik ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim.

Her hangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Haluk Gözüylmaz

Önsöz

Strateji yönetimi ve iş mükemmelliği süreçlerinin, işletme içinde belirlenmiş hedefler doğrultusunda yürütülmesinden sorumlu olarak görev yapmakta olduğum Ağustos 2010 tarihinden itibaren, kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili toplumsal algıyı etkileyen faktörleri ve kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) faaliyetleri ile kurumsal imaj arasındaki ilişkiyi, sayısal bir yöntem kullanarak ortaya çıkarmak merakımı cezp etmeye başladı. Yaptığım pek çok incelemede; ister kamu, ister küçük, orta ya da büyük ölçekli bir özel sektör işletmesi olsun, tüm işletmelerin artık birer “kurumsal vatandaş”¹ olduğu günümüz dünyasında çevre, toplum ve ekonomi unsurlarını içeren kurumsal sosyal sorumluluk strateji ve yaklaşımlarının, işletmelerin başarısını ve sürdürülebilirliklerini pozitif yönde etkilediğini ve desteklediğini gözlemledim.

Sürdürülebilir iş stratejilerini, KSS faaliyetleri ile destekleyerek toplum ve çevre ile ilgili projelere kaynak ayıran işletmeler, diğerleri ile kıyaslandığında hem ticari anlamda hem de kurum imajı ve marka bilinirliği anlamında öne geçmektedirler. Geçmişte işletmelerden beklenen; ürün ve hizmet üretmek, istihdam sağlamak, vergi vermek, yatırımcısı için kurum değerini arttırmak iken, günümüz dünyasında bunlar tek başlarına yeterli olmamaktadır. Globalleşme ve sınırların ortadan kalkması, bilginin kolay erişilebilir olması ve tüketicilerin bilinç düzeyinin yükselmesi, kurumsal sosyal sorumluluğa verilen önemi ve değeri arttırmıştır. Bu artan önem ve değer, şirket yöneticileri ve sivil toplum kuruluşları (STK) tarafından da algılanmakta ve işletmelerin stratejilerinde önemli bir yer tutmaktadır.

1990’ların sonlarından itibaren Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışı; tüm paydaşların (müşterilerin, çalışanların, hissedarların, tedarikçilerin, toplum) beklentilerinin dengelenerek, işletme faaliyetlerinin bütünsel bir yönetim modeli yardımıyla yürütülmesi esasına dayanmaktadır. Pek çok işletme tarafından yaygın olarak kullanılan EFQM Mükemmellik Modeli, bu yönetim ve uygulama araçlarını sunmaktadır.

¹ I. Stolz ve G. N. McLean (2009). Organizational skills for a corporate citizen: Policy analysis. *Human Resource Development Review*, 8 (2), s. 174-175.

Ülkemizde de KalDer öncülüğünde yaygınlaştırılan model, işletmelerin TKY ilkeleri çerçevesinde sürdürülebilir başarıyı nasıl yakalayabileceklerini temel kavramlar, kriterler, ölçme, değerlendirme ve iyileştirme unsurlarını içeren yapısı ile ortaya koymaktadır. Modelin 2003 yılı ve sonrasındaki güncellemelerinde, işletme vizyonu ve stratejileri ile uyumlu KSS yaklaşımları ve faaliyetlerine olan gereksinim daha da ön plana çıkmaktadır.

Yapılan çalışmada, EFQM modeli kapsamında, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ile kurumsal imaj arasındaki ilişki, sayısal bir yöntem olan yapısal eşitlik modeller (YEM) yardımı ile incelenmektedir. Bu amaçla öncelikle kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili toplumsal algı ölçümü için bir ölçek geliştirilmekte, sonrasında ise bu ölçek belirlenen örnekleme uygulanarak, elde edilen sonuçlar detaylı bir biçimde analiz edilmektedir. Çalışma; psikoloji ve pazarlama alanlarında yaygın olarak kullanılan yapısal eşitlik modellerin, kurumsal sosyal sorumluluk ve EFQM alanyazınlarında kullanılması yönü ile de bilime bir katkı niteliğindedir.

Bu çalışma ile kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili toplumsal algı ölçümüne ve KSS stratejilerinin geliştirilmesine bilimsel bir yaklaşım ve bakış açısı getirilmesi hedeflenmektedir. 1. Bölüm’de KSS kavramı ele alınmakta ve KSS faaliyetlerinin hem toplum, hem de işletmeler açısından önemini vurgulayan standartlar ve uygulamalar sıralanmaktadır. 2. Bölüm’de EFQM Mükemmellik Modeli anlatılmakta, modelin temel kavramları, kriter yapısı, ölçme, değerlendirme ve iyileştirme yaklaşımları ile birlikte kurumsal sosyal sorumluluğun EFQM modelindeki yeri ve önemi paylaşılmaktadır. 3. Bölüm’de ise uygulama ile ilgili bilgiler ve yapısal eşitlik modeller kullanılarak KSS uygulamaları ile kurumsal imaj arasındaki ilişkinin araştırılması neticesinde elde edilen bulguların yorumlanması yer almaktadır.

Çalışmanın yürütülmesi ve tezin hazırlanması sırasında, katkı ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, beni cesaretlendiren ve yönlendiren değerli hocalarım, Prof. Dr. Ahmet ÖZMEN, Prof. Dr. Erkan IŞIĞIÇOK ve Yrd. Doç. Dr. Servet HASGÜL’e özel olarak teşekkür etmek isterim. Bu yoğun çaba gerektiren süreci, motivasyon ve sabırları ile destekleyen, değerli eşim Şenay’a ve kızım Berra’ya da teşekkürü ayrıca bir borç bilirim.

Özgeçmiş

Haluk GÖZÜYILMAZ

İşletme Ana Bilim Dalı

Doktora

Eğitim

Y.Ls. 2002 Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı

Ls. 1999 Uludağ Üniversitesi, Mühendislik-Mimarlık Fakültesi, Elektronik
Mühendisliği Bölümü

Lise 1995 Bursa Tophane Anadolu Teknik Lisesi, Elektronik Bölümü (İng.)

Kişisel Bilgiler

Doğum Tarihi ve Yeri: 25.10.1977/ Bursa

Cinsiyet: Erkek

Yabancı Dil: İngilizce, Almanca

İçindekiler

Sayfa

Jüri ve Enstitü Onayı.....	ii
Öz.....	iii
Abstract.....	iv
Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi.....	Error! Bookmark not defined.
Önsöz.....	vi
Özgeçmiş	viii
Tablolar Listesi	xiv
Şekiller Listesi	xv
Kısaltmalar Listesi.....	xvii

Birinci Bölüm

1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Tanımı	1
1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Önemi	3
1.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Sağlayacağı Yararlar	4
1.4. Önemli Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyet Alanları	7
1.5. Başlıca Kurumsal Sosyal Sorumluluk Standartları.....	9

1.5.1.	Caux prensipleri	10
1.5.2.	Keidanren prensipleri	11
1.5.3.	SA 8000 sosyal sorumluluk yönetim sistemi	12
1.5.4.	Birleşmiş milletler küresel ilkeler sözleşmesi	14
1.5.5.	ISO 26000 standardı	16
1.6.	EFQM Modeli ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı	18
1.6.1.	EFQM modelinin başlıca KSS standartları ile karşılaştırılması	19

İkinci Bölüm

2. EFQM Mükemmellik Modeli

2.1.	Toplam Kalite Yönetimi ve EFQM Mükemmellik Modeli	22
2.1.1.	Toplam kalite yönetimi	23
2.1.2.	EFQM mükemmellik modeline ilişkin genel bilgiler	24
2.1.3.	EFQM KSS yaklaşımının uygulama adımları.....	25
2.2.	EFQM Mükemmellik Modeli'nin Temel Kavramları	27
2.2.1.	Sürdürülebilir bir gelecek için sorumluluk alma	28
2.2.2.	Dengeli sonuçlar gerçekleştirme	30
2.2.3.	Müşteriler için değer katma	31
2.2.4.	Vizyoner, esin veren ve bütünsel liderlik	33

2.2.5.	Süreçlerle yönetme	35
2.2.6.	Çalışanlarla başarma	35
2.2.7.	Yaratıcılık ve yenileşimi besleme	36
2.2.8.	İşbirlikleri oluşturma	37
2.3.	EFQM Mükemmellik Modeli'nin Kriter Yapısı	37
2.3.1.	Liderlik	39
2.3.2.	Strateji	40
2.3.3.	Çalışanlar	41
2.3.4.	İşbirlikleri ve kaynaklar	42
2.3.5.	Süreçler, ürünler ve hizmetler	43
2.3.6.	Müşterilerle ilgili sonuçlar	44
2.3.7.	Çalışanlarla ilgili sonuçlar	45
2.3.8.	Toplumla ilgili sonuçlar	46
2.3.9.	Temel performans sonuçları	48
2.4.	EFQM Modelinin Ölçme, Değerlendirme ve İyileştirme Yaklaşımı	48
2.5.	Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik İlişkisi	50

Üçüncü Bölüm

3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları ile Kurumsal İmaj İlişkisinin Araştırılması

3.1.	Problemin Tanımı	54
3.2.	Araştırmanın Amacı	54
3.3.	Araştırmanın Önemi.....	55
3.4.	Araştırmanın Sınırları.....	55
3.5.	Araştırma Yöntemi	56
3.5.1.	Araştırma modeli ve hipotezler.....	56
3.5.2.	Evren ve örneklem	58
3.5.3.	Ölçek geliştirme	59
3.5.3.1.	Alanyazın taraması ve ifadelerin oluşturulması.....	59
3.5.3.2.	Ölçek güvenilirliği ve geçerliliğinin test edilmesi	60
3.5.3.3.	Açıklayıcı faktör analizi	61
3.6.	Yapısal Eşitlik Modellerinin (YEM) KSS Uygulaması.....	62
3.6.1.	Yapısal eşitlik modellere ilişkin genel bilgiler	62
3.6.2.	Uygulamanın temel adımları.....	68
3.6.2.1.	Ölçme modeli için uygunluk kriterlerinin belirlenmesi.....	69
3.6.2.2.	Ölçme modelinin oluşturulması ve test edilmesi.....	71
3.6.2.3.	Yapısal modelin oluşturulması ve test edilmesi	75

3.6.2.4.	Alternatif yapısal modelin oluşturulması ve test edilmesi .	78
3.6.2.5.	İkinci alternatif modelin oluşturulması ve test edilmesi	82
3.7.	Sonuçlar, Tartışma ve Öneriler	86
3.7.1.	Betimsel çıktı sonuçları.....	86
3.7.2.	İlişki araştırma sonuçları	92
3.7.2.1.	Çevre ve iş güvenliğinin kurumsal imaj yaratıcı etkisi.....	94
3.7.2.2.	Resmi ve sivil toplum kuruluşlarıyla ilişkilerin kurumsal imaj yaratıcı etkisi.....	95
3.7.2.3.	Ekonomik katkının kurumsal imaj yaratıcı etkisi	96
3.7.3.	Tartışma ve öneriler.....	96
Ekler		99
Kaynakça		124

Tablolar Listesi

Sayfa

Tablo.1 Kurumsal Sosyal Sorumlulukla İlgili Görüşler	2
Tablo.2 EFQM Modelinin Başlıca KSS Standartları ile Karşılaştırılması	20
Tablo.3 Başlıca Uyum İyiliği İndeksleri	71
Tablo.4 Yapısal Modele İlişkin Değerler ve Hipotez Testi Sonuçları	76
Tablo.5 Alternatif Yapısal Modele İlişkin Değerler ve Hipotez Testi Sonuçları	80
Tablo.6 İkinci Alternatif Yapısal Modelin Uyum İyiliği İndeksleri.....	83
Tablo.7 İkinci Alternatif Yapısal Modele İlişkin Değerler ve Hipotez Testi Sonuçları	84
Tablo.8 Katılımcılarının Demografik Bilgileri.....	87
Tablo.9 Ana Boyutlar Bazında Betimsel Sonuçların Özeti.....	92
Tablo.10 Araştırma Hipotezlerinin İkinci Genişletilmiş Model Referans Alınarak Değerlendirilmesi	94

Şekiller Listesi

Sayfa

Şekil.1 KSS için 5 Adımlı Uygulama Yaklaşımı.....	27
Şekil.2 EFQM Mükemmellik Modeli'nin Temel Unsurları.....	28
Şekil.3 Mükemmel Yönetim Yaklaşımı	31
Şekil.4 Geleneksel Değer Zinciri.....	32
Şekil.5 Modern Değer Zinciri	32
Şekil.6 EFQM Mükemmellik Modeli'nin Kriter Yapısı	38
Şekil.7 EFQM Mükemmellik Modeli'nin Kriterleri	38
Şekil.8 EFQM Mükemmellik Modelinde RADAR Yaklaşımı	48
Şekil.9 EFQM Mükemmellik Modeli'nin İyileştirme Yaklaşımı	50
Şekil.10 Sürdürülebilirlik ve Sosyal Sorumluluk İlişkisi	52
Şekil.11 İşletme Sürdürülebilirliği ve Sosyal Sorumluluk Boyutları Arasındaki İlişki.....	53
Şekil.12 Araştırmanın Ana Modeli.....	57
Şekil.13 Yapısal Eşitlik Modellerin Şematik Gösterimi	64
Şekil.14 YEM'de Kullanılan Şekillerin Anlamları	64
Şekil.15 Ölçme Modeli Uyum İyiliği İndeksleri	72
Şekil.16 Ölçme Modeli Standardize Çözüm Değerleri	74
Şekil.17 Yapısal Modelin Standardize Çözüm Değerleri	77

Şekil.18 Birinci Genişletilmiş Model (Alternatif Yapısal Model).....	79
Şekil.19 Alternatif Yapısal Modelin Standardize Çözüm Değerleri	81
Şekil.20 İkinci Genişletilmiş Model (İkinci Alternatif Yapısal Model).....	82
Şekil.21 İkinci Alternatif Yapısal Modelin Standardize Çözüm Değerleri	85
Şekil.22 Kurumsal İmaj İle İlgili Yanıtların Ortalama Değerleri.....	88
Şekil.23 Ekonomik Katkı İlgili Yanıtların Ortalama Değerleri	89
Şekil.24 Resmi ve Sivil Toplum Kuruluşları İle İlişkiler Konusundaki Yanıtların Ortalama Değerleri.....	89
Şekil.25 Hayırseverlik Konusundaki Yanıtların Ortalama Değerleri	90
Şekil.26 Çevre ve İş Güvenliği Konusundaki Yanıtların Ortalama Değerleri.....	91
Şekil.27 Bilinçli Kaynak Kullanımı Konusundaki Yanıtların Ortalama Değerleri.....	91
Şekil.28 Kurumsal İmaj ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri Arasındaki İlişkinin Modeli	93

Kısaltmalar Listesi

BM	Birleşmiş Milletler
CEPAA	Council on Economic Priorities Accreditation Agency
CFI	Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi)
CSR	Corporate Social Responsibility (KSS)
CRT	Caux Round Table
EFQM	European Foundation for Quality Management (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı)
GFI	Goodness of Fit Index (Uyum İyiliği İndeksi)
IFI	Incremental Fit Index (Arttırımlı Uyum İyiliği İndeksi)
ICCA	Institute for Corporate Culture Affairs
ISO	International Organization for Standardization
KalDer	Türkiye Kalite Derneği
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin (Testi)
KSS	Kurumsal Sosyal Sorumluluk (CSR)
MPM	Milli Prodüktivite Merkezi
NFI	Normed Fit Index (Normlaşmış Uyum İyiliği İndeksi)
OSB	Organize Sanayi Bölgesi
PUKO	Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al

RADAR	Results (Sonuçlar), Approach (Yaklaşım), Deployment (Yayılım), Assessment (Değerlendirme), Refinement (İyileştirme)
RFI	Relative Fit Index (Göreceli Uyum İyiliği İndeksi)
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşım Hatasının Kök Ortalama Karesi)
SA	Social Accountability
SEM	Structural Equation Modeling (YEM)
STK	Sivil Toplum Kuruluşu
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TÜSİAD	Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği
TSE	Türk Standartları Enstitüsü
UKH	Ulusal Kalite Hareketi
USA	United States of America (Amerika Birleşik Devletleri)
YEM	Yapısal Eşitlik Modeller

Birinci Bölüm

1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Tanımı

Sözlük anlamına bakıldığında sosyal kelimesi; toplumla ilgili, toplumsal anlamında, sorumluluk kelimesi ise kişinin kendi davranışlarının veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Sosyal sorumluluk kavramı ise topluma karşı olan görevler ve bu görevlerden ötürü hesap verebilmedir².

Sosyal sorumluluğun birçok tanımı bulunmaktadır. En basit tanımı ile sosyal sorumluluk; işletmelerin kar elde etmenin ötesinde, topluma yönelik belirli yükümlülükleri olduğu fikridir³. Böylece sosyal sorumluluk; ticari bir işletmenin, ekonomik ve yasal yükümlülüklerinin ötesinde, uzun dönemli bir amaç olarak toplum için yararlı girişimlerde bulunma yükümlülüğü şeklinde tanımlanmaktadır⁴.

Bir başka açıdan sosyal sorumluluk; işletme ile toplum arasındaki uzlaşma ya da anlaşma olarak da tanımlanmaktadır. Bu tanım, uzlaşma noktasının işletme mi, yoksa çevre mi olması gerektiği, işletmenin içinde yer aldığı topluma karşı olan yükümlülüklerinin neler olduğu konularında tartışmaları da beraberinde getirmiştir⁵.

En geniş tanımıyla sosyal sorumluluk; işletmelerin, derneklerin, yerel yönetimlerin ve çağdaş toplumların sosyal yapısını oluşturan temel sorumlulukların bir tanesidir⁶.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramıyla ilgili olarak ortaya atılan görüşler Tablo.1’de, kronolojik bir sıralama ile verilmektedir.

² Z. Bardakçı (2005). *İşletmelerde sosyal sorumluluk bilinci ve çalışanlara karşı olan sosyal sorumluluklar üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 1.

³ M. H. Mescon, C. L. Bovee ve J. V. Thill (2001). *Business today*. New Jersey: Prentice-Hall, s. 48.

⁴ S. P. Robbins ve M. Coulter (2002). *Management*. New Jersey: Prentice-Hall, s. 114.

⁵ A. Biber (2002). *Halkla ilişkilerde sosyal sorumluluk oluşumu ve Türkiye’de sivil toplum örgütlerinin rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 79.

⁶ U. Taşkan (2003). *İşletmelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirmelerinde halkla ilişkilerin rolü ve konuyla ilgili bir model önerisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 10.

Tablo.1 Kurumsal Sosyal Sorumlulukla İlgili Görüşler

Yazar(lar)	Teori(ler)	Görüş(ler)
Friedman (1970)	Temsil Teorisi	KSS; yöneticilerin lehine olmak üzere, kendi kendine hizmet eden bir özelliğe sahiptir. Bu nedenle de hissedarların varlıklarını azaltır.
Freeman (1984)	Paydaş Teorisi	Yöneticiler politikalarını sadece hissedarları değil, tüm paydaşları memnun etmek esasına dayalı olarak oluşturmalarıdır. Bu paydaş grubuna çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve toplum da dahildir.
Donaldson ve Davis (1991)	Vekil Harçlık Teorisi	Yöneticilerin bir konudaki kararın işletme performansını nasıl etkileyeceğini dikkate almaksızın “doğru olanı yapmak” gibi ahlaki bir zorunluluğu vardır.
Donaldson ve Preston (1995)	Paydaş Teorisi	Paydaş teorisinin manevi ve etik boyutları vurgulanarak, bunun iş hayatındaki KSS faaliyetleri için de geçerli olduğu belirtilmiştir.
Jones (1995)	Paydaş Teorisi	Paydaşlarıyla güven ve işbirliğine dayanan bir ilişki kuran ve bunu tekrarlayan işletmelerin dürüst, güvenilir ve etik olduğu izlenimi sağlanır. Böyle bir davranışın getirisi yüksektir.
Hart (1995)	Kaynağa Dayalı Yapılandırma Görüşü	Çevresel ve sosyal sorumluluk üstlenmenin bir getirisi olarak sürdürülebilirlik ve rekabet gücü desteklenebilir, fayda sağlayacak kaynaklar ve beceriler elde edilebilir.
Jennings ve Zandbergen (1995)	Yapısal Teori	İşletme yapısı, “ekolojik olarak sürdürülebilir” bir organizasyon yapısı kurulmasında önemli bir rol oynar.
Baron (2001)	Şirket Teorisi	İşletmelerin sosyal sorumluluk sahibi tüketicileri çekebilmek için KSS’yi kullanması, kendi pazarlama ve iş stratejilerine bağlı olarak toplumsal hizmetlerde bulunmalarını da gerektirdiğinden, stratejik KSS olarak adlandırılmaktadır.
Feddersen ve Gilligan (2001)	Şirket Teorisi	STK’ların KSS ile ilgili faaliyetlerde kullanılması, müşterilerin gözündeki işletme ile ilgili olumsuz imaj ve bilgileri azaltmada önemli bir rol oynar.
McWilliams ve Siegel (2001)	Şirket Teorisi	Şirket teorisi, KSS üzerinde bir arz-talep perspektifi sunar. İşletmenin KSS düzeyini belirlemek üzere, maliyet ve karlılık analizi yapılması gereklidir.
McWilliams ve diğerleri (2002)	Kaynağa Dayalı Yapılandırma Görüşü	KSS stratejileri, politikalar ve faaliyetlerle desteklendiğinde, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü sağlama konularında avantaj yaratmak için kullanılabilir.
Waldman ve diğerleri (2004)	Şirket Teorisi / Stratejik Liderlik Teorisi	CEO’nun liderlik tarzı, bir işletmenin KSS faaliyetlerine olan eğilimini belirli bakımlardan etkilemektedir. Entellektüel açıdan teşvik edici CEO’larla çalışan işletmeler, diğerlerine kıyasla daha çok stratejik KSS yapabilmektedir.

Kaynak: McWilliams, Siegel ve Wright, 2006: 7.

Kurumsal sosyal sorumluluk; belirli çevresel ve toplumsal konularla ilgili uzun dönemli projelerin hayata geçirilmesi, bu projelerin desteklenmesi ve sürekliliğinin sağlanması için hem işletmenin ilgili birimlerinden, hem de kurulan stratejik işbirlikleri yardımıyla diğer işletmelerden kaynak sağlanmasıdır. Burada esas olan; bu faaliyetlerin aynı zamanda işletmenin belirlemiş olduğu strateji, amaç ve hedeflerine doğru ilerleyerek yapılmasıdır⁷.

Şehirleşme ve değişen yaşam koşulları ile birlikte, sosyal sorumluluğun kapsamı da genişlemiştir. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı; etik değerlere ve kanunlara uyumun ötesine geçerek, insana, topluma ve çevreye saygılı olmak ve katkı sağlamakla birlikte anılmaya başlanmıştır⁸.

1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Önemi

Modern yönetimin dayandığı sistem yaklaşımına göre işletmeler; enerji, bilgi, emek ve malzeme girdilerini alır, bu girdileri üretim süreçleri yardımıyla dönüşüme uğratar ve çıktı olarak topluma verirler. Bu nedenle, toplumsal sistemin birer parçası olan işletmeler, toplumsal sorunların oluşmasında ya da var olan sorunların artmasında etkili olabilecekleri gibi, bu sorunların çözümü için de ellerindeki sermaye gücü ve kalifiye işgücü gibi kaynakları kullanarak katkı sağlayabilirler⁹.

Günümüz dünyasında büyük ölçekli işletmelerin sayısının artması ve etki alanlarının genişlemesi, bu işletmelerin oluşmasına sebebiyet verdikleri toplumsal ve çevresel sorunların da artmasını beraberinde getirmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluğun ön plana çıkmasının sebeplerinden biri de, işletmelerin bu sorunların çözümüne dair katkı ve çabaları noktasında toplum tarafından ortaya konan beklenti ve baskılardır¹⁰.

Çevreye ve topluma katkı sağlamadan, yalnızca kar sağlamak amacına yönelen işletmelerin başarı şansı gün geçtikçe azalmaktadır. Kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili strateji ve yaklaşımları her ne olursa olsun tüm işletmeler, kendi başarıları ve

⁷ C. Smith (1994). The new corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 72 (3), s. 105-106.

⁸ F. Çavuşoğlu (2002). *İşletmelerin sosyal sorumlulukları ve çalışma hayatının kalitesinin artırılması üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 4.

⁹ Ç. S. Bir (2008). *Kurumsal sosyal sorumluluk: Halka ilişkiler açısından bir değerlendirme*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 49-50.

¹⁰ A. B. Carroll ve A. K. Buchholtz (2009). *Business & society: Ethics and stakeholder management*, (7). Mason-OH: South-Western Cengage Learning, s. 34.

sürdürülebilirlikleri için bile olsa, karar alırken toplum ve çevre faktörlerini düşünmek, faaliyetlerini yerine getirirken ise çevreye olan etkilerini planlamak zorundadırlar. Bu nedenle işletme yöneticileri, toplumsal eğilimlerden büyük ölçüde etkilenecek, aldıkları kararların insani, sosyal, politik, yasal, ahlaki boyutlarını ve çevresel faktörleri dikkate almak durumunda kalmaktadırlar. Yaşamak ve varlıklarını sürdürmek isteyen işletmelerin, toplumun istek ve ihtiyaçlarına duyarlı olması, çevreyi koruması ve ahlaki davranabilmesi vazgeçilmez bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır¹¹.

Toplumsal beklenti ve sosyal hedeflerin değişimi ile birlikte, varlıklarını muhafaza etmek ve gelişmek isteyen işletmelerin, topluma adapte olması ve en iyi hizmetleri sağlamanın gerekliliği net bir biçimde su yüzüne çıkmaktadır. Toplumsal paylaşım ve katkı, çevreye zarar verilmesinin önlenmesi, ekolojik yapının korunması, iş güvenliği, istihdam sağlayarak alım gücünün artırılması gibi pek çok çevresel, toplumsal ve ekonomik konunun çözüm beklediği dünyamızda kurumsal sosyal sorumluluk; içinde bulunulan toplumun / paydaşların yaşam standardının iyileştirilmesi ile eş anlamda kabul edilmektedir¹².

Özetlemek gerekirse; kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine önem vermek ve kaynak ayırmak, günümüzde işletmeler için bir opsiyon olmaktan çıkmıştır. İşletmenin, uzun dönemde faaliyetlerini devam ettirebilmesi ve büyümesi için, çevresini de gözetmesi ve faaliyetleri ile desteklemesi gerekmektedir. Bu durum, kazan-kazan felsefesinin bir gereği olarak işletme için kalıcı başarı ve sürdürülebilirliği beraberinde getirirken, toplum açısından da kalkınma ve daha yaşanabilir bir çevre ile sonuçlanmaktadır.

1.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Sağlayacağı Yararlar

Yöneticilerinin en temel görevlerinden birisi; tüm paydaşların beklentilerine cevap veren, onları dengeleyen bir kurum stratejisi geliştirilmesi ve uygulanmasıdır. İşletmenin önemli paydaşlarından birisi olan hissedarların, karlılığı arttırmak

¹¹ A. Şen ve N. Kaleli (2008). *Bilgi toplumu işletmelerinde sosyal sorumluluk*. http://bilisim2023.org/index.php?option=com_content&view=category&id=6&Itemid=19, s. 19-20 (Erişim Tarihi: 22.10.2011)

¹² M. Başarır (2003). *İşletmelerin sosyal sorumluluğu ve halkla ilişkiler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 56.

konusundaki talep ve beklentileri; bu yönüyle işletmenin uzun dönemli sürdürülebilirliğini sağlamak için tek başına yeterli değildir¹³. Bir paydaş olarak toplumu, şirket vizyon ve stratejisinin ayrılmaz bir parçası haline getirmek, sürdürülebilirliğin tesis edilmesini sağlayacak önemli bir kilit başarı faktörüdür.

Toplumsal sorumluluk ve toplumu bir paydaş olarak ele almak, temel işletme amaçlarından karlılığın önemini azaltmamaktadır. Burada esas olan, işletme stratejisi olarak belirlenecek ana çerçeve içerisinde işletmenin, yerine getirdiği tüm operasyonlarında kurumsal sosyal sorumluluk anlayışını muhafaza etmesi ve kurumsal vatandaşlık bilinci ile hareket etmesidir.

Günümüzde, ürün ya da hizmet kalitesi, işletmeler için ayırt edici bir özellik olmaktan çıkmakta ve temel bir standart, bir zorunluluk olarak konumlandırılmaktadır. Bununla birlikte pozitif bir toplumsal algı, insanı ve insanla ilgili kararları işletme stratejisinin önemli bir bloğu haline getiren bir kurumsal anlayış, günümüzde işletmelerin uzun dönemde varlık gösterebilmelerinin temel anahtarıdır. Bu sebeple gerek Türkiye’de, gerekse diğer ülkelerde varlık gösteren büyük ölçekli işletmelerin neredeyse tamamı, pek çok farklı sosyal sorumluluk projesinin içinde yer almakta ve bunu da medya kanalları yardımıyla toplum ile de paylaşmaktadırlar.

Yapılan araştırmalar tüketicilerin alım kararı verirken, ağırlıklı olarak işletmenin çevresel ve toplumsal faaliyetleri tarafından şekillendirilen kurumsal imajından etkilendiklerini ortaya koymaktadır. Gelişmiş ülkelerdeki tüketiciler, sorumluluk anlayışı gelişmiş ve operasyonları ile de bunu destekleyen firmaların ürünleri için, çoğu durumda daha çok ücret ödemeyi bile kabul edebileceklerini belirtmektedirler¹⁴. İşletmenin bulunduğu sosyal sistemin bir parçası olarak sorumluluklarını yerine getirmemesi ise çöküş, yok oluş ve başarısızlıkla sonuçlanacaktır.

¹³ A. Theaker (2004). *The public relations handbook*, (Second Edition). Great Britain: MPG Books Ltd., s. 138.

¹⁴ M. E. Drumwright (1994). Socially responsible organizational buying: Environmental concern as a noneconomic buying criteria. American Marketing Association: *The Journal of Marketing*, 58 (3), s. 1.

Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmelere sağlayacağı yararları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür¹⁵:

- Daha iyi bir sosyal çevre oluşturmak hem işletme, hem de toplum için yarar sağlar. İşletmenin sosyal sorumluluklarını yerine getirmesiyle, daha iyi bir çevre ve daha iyi iş fırsatları yaratılmış olacaktır. Bu sayede işletme toplum tarafından benimsenecek, daha fazla işgücü kaynağı bulacak, ürettiği mal ve hizmetler sıklıkla tercih edilecektir.
- İşletmelerin sosyal faaliyetlere gönüllü olarak katılması neticesinde, devlet daha az müdahale ve düzenleme yapmak zorunda kalacak. Bu da işletmelerin esneklik ve bağımsızlıklarını arttıracaktır.
- Hem işletme topluma, hem de toplum işletmeye bağımlı durumdadır. Bu karşılıklı bağımlılık, işletmelerin faaliyetlerini büyük ölçüde etkilemektedir. Çevresindeki menfaat gruplarının beklentileri karşılandığı sürece, işletmenin hayatı da kolaylaşmaktadır.
- Farklı ve yaratıcı projeler geliştirerek, yenilikçi kapasitesini sosyal sorumluluk çalışmalarında kullanması neticesinde işletme, geleneksel anlamda maliyet gibi görünen sosyal sorumluluk faaliyetlerini, işletmeye kar sağlayan hale dönüştürebilir. Bu sayede satışlar arttırabilir ve müşteri portföyü genişletilebilir.
- Yürüttüğü kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri neticesinde, desteklenen bir toplum imajı yaratan işletme; tüketicileri, yatırımcıları ve çalışanları daha kolay etkileyebilmektedir.
- İşletmeler genelde güçlü maddi kaynaklara ve know-how'a sahiptirler. Toplumsal sorunlar çözmek için çaba harcayan ve başaran işletmeler, bu çalışmaları neticesinde kararlı bir çevrenin oluşmasına da katkıda bulunmaktadır.

Kurumsal imajı güçlü ve saygın bir işletme, başta hissedarları açısından başarı ve kazanç göstergesidir. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin içinde bulunmak ve sorumluluk üstlenmek, uzun vadede işletme çıkarlarını korumanın en iyi yollarından biridir.

¹⁵ E. Tıngır (2006). *İşletmelerde sosyal sorumluluk faaliyetlerinin marka sadakatine etkileri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 28-30.

1.4. Önemli Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyet Alanları

Tedarikten satışa kadarki değer akışında yürüttüğü tüm faaliyetlerinde topluma zarar vermeyen ve insan yaşamına, iyileştirme yönüyle katkı sağlayan bir işletme, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına sahip bir işletme olarak nitelendirilmektedir¹⁶. Bu düşünce çerçevesinde işletme; ekonomik şartlara, yasal düzenlemelere, iş ahlakına, işletme içi ve dışı kişilerin ve diğer işletmelerin beklentilerine uygun hareket ederek, insanları memnun etmektedir¹⁷.

Ekonomik şartlara uygunluk ve ekonomik katkı; ülke kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılması ve toplumun ihtiyaçlarına yönelik kaliteli ürünler üretilmesidir. Böylece toplumun ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetler, kabul edilebilir fiyatlarla sunulabilir¹⁸. İstihdam yaratarak toplumun bireylerine iş olanağı sağlamak, vergi vererek bulunulan çevrenin ve ülkenin gelişimine katkı sağlamak, ihracat yaparak döviz akışı sağlamak ve çevredeki diğer işletmelerin gelişimine katkıda bulunmak, bu başlık altındaki önemli faaliyetlerdir.

Yasal düzenlemelere uygunluk; temel olarak işletmenin kanunlara ters düşecek faaliyetlerde bulunmamasıdır. Böylece işletmeler; haksız işten çıkarma, adil olmayan çalışma uygulamaları, rüşvet, adam kayırmacılık ve çevreye zarar vermek gibi yüz kızartıcı olaylara karışmayacaklardır. Özet olarak; çevre, güvenlik, sağlık, çalışma hayatı, tüketiciyi koruma ve benzeri yasal düzenlemelere uyum, işletmenin hukuki sorumluluğunun bir sonucu ve göstergesidir¹⁹. Bu faaliyetler, minimum gereksinimler olup, ideal durumda kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı, bu faaliyetlerin çok daha ötesine geçmeyi hedeflemektedir.

İş ahlakına uygun hareket etmek; toplum tarafından belirlenen ve yazılı olmayan normlar, inançlar ve her türlü değeri içerir. Bunun doğal bir sonucu olarak işletme

¹⁶ A. W. Achenbaum (1986). *Social security*. London: Cambridge University Press, s. 27.

¹⁷ Bir. (2008), s. 15.

¹⁸ K. M. Kim (2000). *Corporate social responsibility and strategic management: An empirical study of Korean MNCs in the United States*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. University of New Haven, s. 59.

¹⁹ A.g.e., s. 59-60.

haksız rekabet, yanlış ve eksik bilgilendirme, fırsatçılık, iyi niyeti kötüye kullanma gibi olaylardan uzak durmalıdır²⁰.

İşletme tarafından gönüllülük esasına dayalı olarak ve hiçbir kanun ya da zorlama olmaksızın gerçekleştirilen faaliyetler, hayırseverlik faaliyetleri olarak isimlendirilirler. Eğitim kurumlarına ve öğrencilere destek sağlanması, yardıma muhtaç kişilere ve bu kişilere destek vermeyi amaçlayan STK'lara yardım edilmesi, doğal afetler meydana geldiği zamanlarda yardım elinin uzatılması gibi faaliyetler bu kapsamda yer alır.

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, bazı durumlarda kayda değer miktarda bütçe kullanımını gerektirebilmektedir. Çevre programlarına destek ve büyük çaplı eğitim kampanyaları gibi sürdürülebilir ve daha yaşanabilir koşullar yaratmaya dair etki alanı geniş faaliyetlerin, işletmenin stratejik planı, iş hedefleri ve temel yetkinlikleri ile ilişkilendirilerek planlanması ve belirlenen yol haritası çerçevesinde adım adım uygulanması gerekmektedir. Böylece kazan-kazan ilkesi gereği, bu tür faaliyetlerden hem toplum, hem de işletme daha fazla fayda sağlayabilecektir.

Sosyal sorumluluk projelerine yatırım yapan ve para harcayan işletmeler, böyle bir vizyona ve stratejiye sahip olmayan işletmelere göre kısa dönemde daha az karlı ve daha az verimli olarak algılanabilmektedir. Bu düşüncenin hatalı olduğu, orta ve uzun vadeli olarak bakıldığında kabul görmekle birlikte, bazı durumlarda bu algı kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının yavaşlamasına ya da tamamen durdurulmasına sebebiyet verebilmektedir²¹.

Özellikle büyük ölçekli işletmelerin yürüttükleri kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ve sosyal performansları, başta yazılı ve görsel medya olmak üzere toplum tarafından yakından takip edilmektedir. Bu durum büyük ölçekli işletmelere, sosyal sorumluluk faaliyetlerine yatırım yapmak konusunda daha yoğun bir baskı getirmektedir. Küçük ölçekli işletmeler ise çoğu durumda kaynak ve know-how

²⁰ A. Halıcı (2001). İşletmelerde sosyal sorumluluk stratejileri: Çanakkale ilinde bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8 (1), s. 12.

²¹ Bir. (2008), s. 55.

yetersizliklerinden dolayı hedefledikleri sosyal sorumluluk performansını göstermede zorlanmaktadır²².

Hissedarlar ve yöneticiler, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk vizyonu üzerinde oldukça etkilidirler. Bu kişilerin, işletmenin sosyal performansına verdikleri önem ve hayata bakışları, kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarını şekillendirmektedir²³.

1.5. Başlıca Kurumsal Sosyal Sorumluluk Standartları

KSS kavramı, dünyada “sürdürülebilir kalkınma” kavramının yükselmesi ile eş zamanlı olarak önem ve popülerlik kazanmıştır. İş dünyası, sürdürülebilir kalkınmanın artık sadece kamu sektörü ve sivil toplum kuruluşlarının (STK) ilgi alanı olmadığına bilincine varmıştır. İşletmelerin finansal sürdürülebilirliklerine ek olarak, kaynakların sürdürülebilirliği ve insani kalkınma için de aktif rol almaları gerektiği bu temelden hareket almaktadır. Bu noktada çoklu paydaş diyalogu ve aktörler arasındaki paylaşımın artması büyük önem taşımaktadır²⁴. Kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilir kalkınma, artık birbirinden ayrı düşünülemeyecek iki kavramdır. Özel sektörün geliştireceği, uygun bir kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımı olmaksızın, sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması da olanaksızdır.

Bunun bir yansıması olarak, 1980’li yıllardan itibaren küreselleşme, rekabet, tüketici devrimi ve sosyal bilinç düzeyinin gelişmesi gibi gelişmelere bağlı olarak kurumsal sosyal sorumluluk konusuna gösterilen ilgi de önemli ölçüde artış göstermektedir. Konuyla ilgili evrensel olarak kabul gören ilke ve standartlar, bağımsız uluslararası kuruluşlar ve özel sektör eliyle kurulan organizasyonlar tarafından tanımlanarak uygulamaya geçirilmektedir²⁵.

İlerleyen bölümlerde başlıca kurumsal sosyal sorumluluk standartları ve önem verdikleri alanlar paylaşılmaktadır.

²² S. Labaat (1997). Corporate response to environmental issues: Packaging. *Growth and Change*, 28 (Winter 1997), s. 68.

²³ A.g.e., s. 68.

²⁴ C. Göcenoğlu ve I. Onan (2008). *Türkiye’de kurumsal sosyal sorumluluk değerlendirme raporu*. http://www.unglobalcompact.org/docs/networks_around_world_doc/Network_material/CSR_Report_in_Turkish.pdf (Erişim Tarihi: 25.01.2012)

²⁵ Bir. (2008), s. 67.

1.5.1. Caux prensipleri

Philips ve Canon firmaları ile Insead Üniversitesi'nin önderliğinde, İsviçre'de kurulan "Caux Round Table" adlı organizasyon tarafından ortaya konan prensipler, işletme faaliyetlerinin yerel toplum üzerindeki etkileri, etik değerlere saygı, adil ticaret özgürlüğü, yasalara saygı ve yasadışı faaliyetleri önleme gibi amaçları esas almaktadır. CRT prensipleri olarak bilinen bu prensiplerin başlıcalarını sıralamak gerekirse²⁶:

- Bir işletme, hissedarları dışındaki diğer paydaşlarının da talep ve beklentilerini dikkate almalıdır. İşletme, müşterileri için ürettiği ürün ya da hizmetin ötesinde, toplum için de istihdam sağlayarak ve sosyal faaliyetlere katılarak sorumluluğunu yerine getirmelidir.
- Sorumlu bir işletme, faaliyetlerini ortaya koyduğu toplumun, ekonomik gelişmede geri kaldığı ya da başarısız olduğu bir ortamda, kendisinin de sürdürülebilir ve başarılı olamayacağını bilir.
- Sorumlu bir işletme, operasyonlarına yön verirken, yalnızca yasanın çizdiği sınırları dikkate almaz; sorumlu bir etik anlayışı ile minimum gereksinimlerin çok daha ötesine geçer, hem günümüzde, hem de gelecekte bulunduğu ortama zarar vermez.
- Sorumlu bir işletme, değişime açık ve değişimi zorlayıcıdır. Uygulama ve kapsam olarak çağın gerisinde kalmış kanun ve kuralları, gerek ulusal, gerekse uluslararası düzeyde değiştirmek için çaba harcar, diğer işletmelerle işbirliği yaparak onların da katkı ve desteğini sağlar.
- Sorumlu bir işletme çevreyi korur, geliştirir ve kaynakların etkili kullanılması için uygun stratejiler geliştirir.
- Sorumlu bir işletme terörizme bulaşmaz, hiçbir şart ve koşul altında terörü desteklemez, uyuşturucu ve insanlara zarar veren her türlü maddeden ve ticari faaliyetlerinden uzak durur. Bu tür faaliyetlerin azaltılması ve yok edilmesi için, elinden gelen tüm desteği seferber eder.

²⁶ Caux Round Table Business Principles (2010). <http://www.cauxroundtable.org/index.cfm?&menuid=8> (Erişim Tarihi: 25.01.2012)

1.5.2. Keidanren prensipleri

Keidanren; 2002 yılında “Japon Ekonomik Organizasyonlar Federasyonu” ve “Japon İşverenler Organizasyonu” tarafından kurulmuş bir organizasyon olup misyonu; hem dünya, hem de Japon ekonomisini geliştirmektir. Keidanren’in burada odaklandığı konu; gelişimin ancak sürdürülebilirlik temeline dayanırsa başarı kazanabileceği, bunun gerçekleştirilmesi için de hem çalışanların, hem de toplumun fikirlerinin alınması gerektiği, özel sektörün tüm bu sürecin sürücüsü olarak ciddi ve yadsınamaz bir sorumluluğu bulunduğudır. 2011 itibariyle, Keidanren’in 1603 kurumsal üyesi mevcut olup, bunun 1281’i dünya çapında faaliyet gösteren öncü özel sektör firmalarından oluşmaktadır. En son 2010 yılında güncellenen Keidanren prensiplerini sıralayacak olursak²⁷:

- İşletmeler toplumun yararına olan, tamamıyla güvenli ürün ve hizmetler geliştirmeli ve sunmalıdırlar.
- İşletmeler dürüst, şeffaf ve özgür rekabeti desteklemeli, ilave olarak hükümet ve politik organizasyonlarla sağlıklı ve güvenilir ilişkiler içinde bulunmalıdırlar.
- İşletmeler, hissedarları dışında da toplumun tüm kesimleriyle sağlıklı bir iletişim içinde olmalı, kişisel verileri ve müşteri bilgilerini korumalı, dikkatli bir biçimde yönetmelidirler.
- İşletmeler, çevresel sorunlarla mücadelede üzerlerine düşen görevi yerine getirmeli, bu konuda gönüllü ve çözüm odaklı bir yaklaşım sergilemelidirler.
- İşletmeler, çalışanlarının ve toplumun saygınlığına, düzenine ve güvenliğine karşı tehdit unsurları içeren her türlü kişi ve organizasyon ile ilişkiden uzak durmalı, onlara karşı mücadele etmelidirler.
- Globalleşme ile bağlantılı olarak, uluslararası faaliyet gösteren işletmeler, ev sahibi ülkenin kültürüne, geleneklerine saygılı olmalı ve faaliyetlerini yerel gelişime katkıda bulunacak şekilde yönetmelidirler.
- İşletmelerin üst düzey yöneticileri, bu prensiplerin hayata geçirilmesinin öncelikle kendilerinin yaklaşım ve davranışlarına bağlı olduğunu farkında

²⁷ Charter of Corporate Behavior & Its Implementation Guidance (2010).
<http://www.keidanren.or.jp/english/policy/csr/charter2010.html> (Erişim Tarihi: 25.01.2012)

olmalı, prensiplerin hayata geçirilmesi için gerekli sistem ve yaklaşımları kendi işletmeleri içinde kurmalıdırlar.

- Bu prensiplerle çatışan ya da çatışma olasılığı olan durumlar ortaya çıktığında, işletmenin üst yönetimi durumu detaylı bir şekilde analiz etmeli, böyle bir durumun şimdi ve gelecekte bir daha ortaya çıkmaması için gerekli tedbirleri almalıdır. Bu tedbirler, bizzat üst düzey yöneticileri de içine alacak şekilde, gerektiği durumlarda katı disiplinler cezaları da içermelidir.

1.5.3. SA 8000 sosyal sorumluluk yönetim sistemi

1997 yılında “CEPAA (Council on Economic Priorities Accreditation Agency)” önderliğinde; işçi sendikaları, insan hakları ve çocuk hakları örgütleri, akademisyenler ile işverenlerin de bulunduğu bir çalışma grubu tarafından, çalışanların temel haklarını garanti altına almayı amaçlayan işletmeler için “SA 8000 (Social Accountability 8000)” sistemi meydana getirilmiştir. SA 8000 standardı ile çalışma koşullarının Birleşmiş Milletler İnsan Hakları ve Çocuk Hakları Evrensel Beyannamesi’ne uygun olduğu, üretim ve hizmetlerin sunulmasında etik unsurlara önem verildiği; kısacası tüm sanayi alanlarında, çalışma hayatına dair uygulamalarla ilgili sosyal sorumlulukların yerine getirildiği belgelendirilmiş olur²⁸.

SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı; ISO 9000 ve ISO 14000 gibi yaygın standart serileri örnek alınarak hazırlanmıştır. Standart; ilgili maddelerin işletme ve tedarikçileri tarafından uygulanmasını, standart ve uyum kontrollerinin yapılması için gerekli politika, prosedür ve uygulama mekanizmalarının da kurulmasını ve işletilmesini sağlar²⁹.

SA 8000 standardının yapısına ve sosyal sorumluluk taleplerine baktığımızda, aşağıdaki ana başlıklar ön plana çıkmaktadır³⁰:

- Çocuk işçiliğin düzenlenmesi / engellenmesi ve çocuk işçilerin himayesi,

²⁸ SA 8000 Sosyal Sorumluluk Yönetim Sistemi (2009). <http://www.tuvkalite.com/belgelendirme/sa8000> (Erişim Tarihi: 25.01.2012)

²⁹ A. M. Özdemir ve G. Y. Özdemir (2005). Küresel kapitalizmde çocuk emeğinin ekonomi politiği çocuk işçilerin oy hakkı var mıdır? <http://www.ttb.org.tr/MSG/dergi/eylul23/kuresel.pdf> *Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, s. 12. (Erişim Tarihi: 25.01.2012)

³⁰ SA 8000 Sosyal Sorumluluk Yönetim Sistemi. (2009)

- Metazori işçiliğin engellenmesi,
- İşçi sağlığı ve iş güvenliği,
- Örgütlenme özgürlüğü ve toplu ücret pazarlığı hakkı,
- İşyerinde ayrımcılığın engellenmesi,
- Kötü davranışların engellenmesi,
- Çalışma saatlerinin yasalara uygunluğu,
- Ücretlerin yasalara uygunluğu,
- Politika, yönetimin gözden geçirmesi, planlama ve uygulama, tedarikçi ve taşeronların kontrolü, düzeltici / önleyici faaliyetler, dış ilan ve tebliğ unsurlarını da içeren bir SA 8000 Yönetim Sistemi'nin kurulması.

Özet olarak SA 8000 standardı; işletmelerin sosyal sorumluluk politikalarının oluşturulması, sürdürülmesi ve daha da güçlendirilmesine hizmet edecek bir çerçeve standart niteliğinde olup İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, Birleşmiş Milletler Kadınlara Uygulanan Hertürlü Ayrımcılığın Yok Edilmesi Anlaşması, Birleşmiş Milletler Çocuk Hakları Anlaşması ve Uluslararası Çalışma Örgütü'nün sözleşmelerini destekler niteliktedir. Standartta uygunluk çerçevesinde yapılacak olan düzenli gözden geçirme ve denetlemeler sayesinde tespit edilecek uygunsuzluklar, süratle ortadan kaldırılarak sistemin yaşaması garanti altına alınabilecektir.

SA 8000 Sosyal Sorumluluk Yönetim Sistemi, aşağıdaki faydaları sağlamaktadır³¹:

- İşletmenin imajı korunur ve iyileştirilir.
- Çalışanların morali ve verimliliği yükseltilir.
- Müşterilerin beklenti ve ihtiyaçları karşılanır, yeni pazar olanakları ile rekabette üstünlük elde edilir.
- Çalışanlar ile yönetim arasındaki iletişim kanalları açılır.
- Ürün kalitesinde iyileşme sağlanır.
- Tedarikçi ve taşeronlarla ilişkilerin, uzun süreli sözleşmeleri teşvik edecek yönde iyileştirilmesi sağlanır.
- Bilgi akışının düzenlenmesiyle tüketici güveninin arttırılması sağlanır.

³¹ SA 8000 Sosyal Sorumluluk Yönetim Sistemi. (2009).

SA 8000 standardı tüm bu yönleriyle, insanı ve insanla ilgili kararları, işletmenin temel önceliği haline getiren işletmeler açısından önemli bir çerçeve çizmektedir. Yapılacak düzenleme ve uygulamalarla, işletmenin daha verimli hale getirilmesinin yanı sıra, toplumsal imajın da pozitif anlamda iyileştirilmesini sağlayan bir sistemdir. Bu yönüyle, uzun vadede işletme başarısı ve karlılığına da ciddi mertebede pozitif katkı sağlayacağı açıktır.

1.5.4. Birleşmiş milletler küresel ilkeler sözleşmesi

Birleşmiş Milletler (BM) Küresel İlkeler Sözleşmesi, ilk kez 31 Ocak 1999 tarihinde, Davos'ta düzenlenen Dünya Ekonomik Forum'unda, Birleşmiş Milletler (BM) Genel Sekreteri Kofi Annan tarafından ortaya atılmıştır. Annan, "Bin Yıllık Kalkınma Hedefleri" doğrultusunda, evrensel çevre ve sosyal ilkeleri desteklemek amacıyla iş dünyası liderlerini, BM'yi, işçi sendikalarını ve sivil toplum örgütlerini, uluslararası bir inisiyatif olan "Küresel İlkeler Sözleşmesi" altında buluşmaya davet etmiştir.

Proje kapsamında insan hakları, çalışma koşulları, çevre koruma ve yolsuzlukla mücadele başlıklarında on temel prensip belirlenmiş ve 26 Haziran 2000 tarihinde Küresel İlkeler Sözleşmesi, New York'da bulunan BM Genel Merkezi'nde hayat bulmuştur³². Bugün, dünyanın dört bir yanından binlerce şirket, sendika ve sivil toplum kuruluşu, bu evrensel ilkeleri iş stratejilerinin, operasyonlarının ve kültürlerinin bir parçası haline getireceklerini ilan ederek Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne katılmaktadırlar.

Dört ana başlık altında ifade edilen Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin on ilkesi, aşağıdaki gibi ifade edilmektedir³³:

i. İnsan hakları

- İş dünyası, uluslararası ilan edilmiş insan haklarına destek olmalı ve saygı göstermelidir.
- İş dünyası, insan hakları ihlallerine fırsat tanımamalıdır.

³² Küresel İlkeler Sözleşmesi Nedir? <http://www.tusiad.org/tusiad/etik/bm-kuresel-ilkeler-sozlesmesi/> (Erişim Tarihi: 25.01.2012)

³³ The Ten Principles. *United Nations Global Compact*. <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html> (Erişim Tarihi: 25.01.2012)

ii. Çalışma organizasyonu

- İş dünyası, çalışanların sendikalaşma özgürlüğünü desteklemeli ve toplu müzakere hakkını etkin biçimde tanımalıdır.
- İş dünyası, her türlü zorla ve zorunlu işçi çalıştırılmasını engellemelidir.
- İş dünyası, çocuk işçi çalıştırılmasının önüne geçmelidir.
- İş dünyası, işe alım ve çalışma süreçlerinde ayrımcılığın önüne geçmelidir.

iii. Çevre

- İş dünyası, çevre sorunlarını önleyici ve çevreyi koruyucu yaklaşımları desteklemelidir.
- İş dünyası, çevreye yönelik sorumluluğu artıracak her türlü faaliyeti ve oluşumu desteklemelidir.
- İş dünyası, çevre dostu teknolojilerin gelişmesini ve yaygınlaşmasını desteklemelidir.

iv. Yolsuzluk

- İş dünyası, rüşvet ve haraç dahil her türlü yolsuzlukla mücadele etmelidir.

Gönüllü bir inisiyatif olan Küresel İlkeler Sözleşmesi, birçok farklı iş grubu ve organizasyondan katılım sağlamayı amaçlamaktadır. Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne katılmak için şirketlerin³⁴:

- BM Genel Sekreterliği'ne hitaben bir niyet mektubu göndermeleri,
- Küresel İlkeler Sözleşmesi ve ilkelerini, şirketin stratejisinin, kültürünün ve günlük operasyonlarının bir parçası haline getirmek için şirketin işleyişindeki değişimi belirlemeleri,
- Küresel İlkeler Sözleşmesi ve onun ilkelerini savunduklarını basın yoluyla açıkça ifade etmeleri,
- Küresel İlkeler Sözleşmesi ve onun ilkelerini nasıl desteklediklerini ve bu alanda neler yaptıklarını açıklayan yıllık bir rapor yayınlamaları gerekmektedir.

³⁴ Küresel İlkeler Sözleşmesi Nedir? (Erişim Tarihi: 25.01.2012)

Ancak bunları bir kez yapmak yeterli gelmemektedir. Sürdürülebilirliği ve güvenilirliği garanti almak amacıyla, katılımcı işletmelerin yıllık olarak çalışmalarında oluşan değişiklikleri ve bunların günlük operasyonlara olan etkilerini raporlamaları gerekmektedir. Ayrıca, işletmelerin uyguladıkları program ile ilgili tecrübe ve kazanımlarını, iletişim araçlarını kullanarak paylaşmaları talep edilmektedir³⁵.

Küresel İlkeler Sözleşmesi, şirketlerin faaliyetlerini izlemeye almayan, katılımcılar üzerinde katı denetim mekanizmaları kurmayan bir girişimdir. İşletmelere, üyelikten çıkarılma dışında herhangi bir yaptırım uygulanmamaktadır. Sistem, ülke ağlarının kendi kendilerini denetlemelerini sağlayacak nitelikte biçimlenmektedir.

Küresel İlkeler Sözleşmesi, bir performans değerlendirme mekanizması değildir. Herhangi bir onay verilmemekte ya da performans hakkında değerlendirme yapılmamaktadır. Ancak şirketlerin faaliyetlerinde, yüksek kalite ve dürüstlük aranmaktadır. Şirketlerin raporları şeffaf bir biçimde herkes ile paylaşılarak, benzer şirketlerin ve toplumsal paydaşların yorum yapması teşvik edilmektedir.

Küresel İlkeler Sözleşmesi kapsamında “Türkiye Ulusal Ağı”, dünyadaki en büyük on ulusal organizasyondan biridir³⁶. Türkiye Ulusal Ağı’na kamuoyu, iş dünyası, medya, akademi ve devlet tarafından gelen destek ve ilgi gittikçe artmaktadır.

1.5.5. ISO 26000 standardı

Kurumsal sosyal sorumluluk konusunun giderek artan önemi ve önceliğinden dolayı, ISO da bu konuyla ilgili bir çerçeve standart oluşturma çalışmalarını 2001 yılında başlatmıştır. 450 uzman, 99 ISO üyesi ülkeden 210 gözlemci ve 42 bağlantılı organizasyondan alınan geri bildirimler ile son şekli Temmuz 2010’da verilen standart, 2010’un sonlarında yayınlanarak hayata geçirilmiştir.

Hizmet ve üretim operasyonlarına, sosyal sorumluluk anlayışı çerçevesinde yön vermek isteyen özel ve kamu işletmelerine rehberlik etmek amacıyla oluşturulan (gönüllü) uluslararası ISO standardı 26000:2010, sürdürülebilir gelişmeye katkıda bulunmayı

³⁵ Integrity Measures (2011). *United Nations Global Compact*.

<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/IntegrityMeasures/index.html> (Erişim Tarihi: 25.01.2012)

³⁶ <http://www.tusiad.org/tusiad/etik/bm-kuresel-ilkeler-sozlesmesi/> (Erişim Tarihi: 25.01.2012)

hedeflemektedir. Sosyal sorumlu işletme davranışlarına olan ihtiyacın ve bunun sağlayacağı faydaların bilincinde olmak, işletmenin operasyonlarını yürüttüğü toplumla ve çevreyle olan ilişkilerindeki başarısını arttırmaktadır. Bu da, işletmenin toplam performansına olumlu bir etki yapmakla birlikte, uzun vadede sürdürülebilirliği güvence altına almaktadır³⁷. Nihai olarak bakıldığında tüm işletmelerin operasyonları, dünyadaki eko-sistemin sağlıklı çalışmasına bağlıdır. Bunun bir yansıması olarak, bireyler tarafından çevreye verilen önem gittikçe artmakta, işletmelerin bu yöndeki faaliyetleri de hız kazanmaktadır.

ISO 26000 standardının uygulanması ile birlikte, organizasyonun sosyal sorumluluk konusunda nasıl algılandığı ve kendisini nasıl değerlendirdiği, açık bir biçimde ortaya konmaktadır. Bu durum işletmeyi, aşağıda belirtilen başlıklar altında olumlu yönde etkilemekte ve farklılaştırmaktadır³⁸:

- Rekabette öne geçmek,
- Pozitif kurumsal imaj ve toplumsal algı,
- Çalışanları, müşterileri ve işbirliklerini etkilemek ve işletmeye bağlı tutabilmek,
- Çalışanların verimliliğini, sadakatini ve iç motivasyonunu korumak,
- Yatırımcılarda, hissedarlarda, sponsorlarda ve finansal anlamda ilişki kurulan diğer tüm organizasyonlarda pozitif algı,
- Faaliyette bulunan şirketler, devlet ve hükümet organları, medya, tedarikçiler ve toplumun diğer üyeleri ile pozitif ilişkilerin geliştirilmesi.

ISO 26000 standardı, organizasyonun büyüklüğü ve lokasyonundan bağımsız olarak, tüm organizasyonlar için sosyal sorumluluk konusunda bir çerçeve çizmektedir. Bu çevre içinde önemli görülen ana bloklara kısaca bakacak olursak:

- Sosyal sorumluluk yaklaşımının ve çerçevesinin belirlenmesi,
- Sosyal sorumlulukla ilgili altyapının, eğilimlerin ve karakteristiklerin oluşturulması,

³⁷ ISO 26000 – Social Responsibility (2010).

http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/social_responsibility/sr_discovering_iso26000.htm#std-1 (Erişim Tarihi: 25.01.2012)

³⁸ ISO 26000 – Social Responsibility (2010).

http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/social_responsibility/sr_discovering_iso26000.htm#std-1 (Erişim Tarihi: 25.01.2012)

- Sosyal sorumlulukla ilgili prensiplerin ve uygulamaların şekillendirilmesi,
- Sosyal sorumluluk yaklaşımlarını destekleyecek yardımcı konuların belirlenmesi,
- Belirlenmiş politika ve uygulamalar dahilinde, organizasyon içinde sosyal sorumlulukla ilgili davranışların özendirilmesi, desteklenmesi ve takdir edilmesi,
- Toplumsal paydaşların belirlenmesi ve onlarla ilişkilerin geliştirilmesi,
- Sosyal sorumlulukla ilgili uygulamaların, temel performans göstergelerinin ve edinilen deneyimlerin toplumla ve diğer işletmelerle paylaşılması.

Görüldüğü gibi ISO 26000 standardı organizasyonların sosyal, çevresel, yasal, kültürel ve politik sorumluluklarının farkına varmasını sağlayarak, evrensel bir kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımı oluşturmaya çalışmaktadır. Bu yönüyle, şu ana kadar belirtilen standartların içinde en geniş ISO 26000 standardıdır.

1.6. EFQM Modeli ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı

EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı), 1988 yılında 14 üye ile kurulmuştur³⁹. Amacı; Avrupa'dan başlayarak tüm dünyadaki işletmelerin sürdürülebilir mükemmelliğini sağlayabilmek için itici bir güç olmaktır. EFQM, 1992 yılında EFQM Mükemmellik Modeli'ni geliştirmiştir. Model; müşteri tatmini, çalışanların tatmini ve toplumun beklentilerinin karşılanması konularındaki başarının, politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönlendirilmesi neticesinde sağlanabileceğinin altını çizmektedir. Böylece hedeflenen iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşmak mümkün olabilecektir. Bu yönüyle EFQM Mükemmellik Modeli, ISO 26000 standardına göre daha da geniş ve bütünsel bir yönetim modeli anlayışı ve altyapısı sunmaktadır.

EFQM Mükemmellik Modeli'nin geliştirilme sebebi; toplam kalite yönetiminin Avrupa'dan başlayarak tüm dünyaya yaygınlaştırılması arzusudur. Bunu gerçekleştirmenin en önemli adımları ise işletmelerin; tüm paydaşlarının (müşteriler, çalışanlar, hissedarlar, işbirlikleri, toplum) beklentilerini dengeli bir biçimde karşılamayı temel düstur edinmeleri, bu amaçla yürüttükleri faaliyetleri değerlendirmeleri ve sürekli iyileştirme mantığı ile faaliyetlerini sistematik olarak

³⁹ <http://www.efqm.org/en/tabid/108/default.aspx> (Erişim Tarihi:29.12.2012)

iyileştirmeleridir. Burada altı çizilmesi gerekli önemli unsur; kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin, işletmenin uzun dönemli başarısını belirleyen önemli bir etken olduğu gerçeğidir.

1.6.1. EFQM modelinin başlıca KSS standartları ile karşılaştırılması

EFQM modeli insan haklarına saygıyı, çalışanlara, tedarikçilere ve müşterilere adaletli davranmayı esas alır. Ürün ya da hizmetlerin sunulduğu toplumun iyi birer kurumsal vatandaş olmayı ve bulunulan doğal çevrenin korunmasını içeren bir kurum kültürünün, yöneticiler de dahil olmak üzere tüm işletme çalışanlarınca özümsemiş olmasını, şirket operasyonlarının bu çerçevede yönetilmesini ve böylece toplumun, işletmeyi uzun dönemde varlığını sürdürebilecek bir biçimde desteklemesini sağlar⁴⁰.

EFQM modeli, sürdürülebilir bir gelecek oluşturmak, toplumsal sorumluluk üstlenmek, insana değer vermek, yasal ve etik standartların ötesine geçmek kavramlarını ön plana çıkarmaktadır. Bu yönüyle EFQM modeli, kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili geliştirilen Caux prensipleri, Keidanren prensipleri, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi gibi pek çok standardı ve daha fazlasını içinde barındıran, entegre ve bütünsel bir yönetim modeli olarak karşımıza çıkmaktadır. EFQM modelinin bu standartlarla, başlıca üstünlükleri ve uygulama alanları esas alınarak gerçekleştirilen karşılaştırması Tablo.2’de verilmektedir.

EFQM modeli, kurumsal sosyal sorumluluğu işletmenin ana stratejileri içerisine yerleştirmekte, üst düzey liderlerden mavi yaka çalışanlara kadar tüm çalışanların ve paydaşların toplumsal faaliyetlere katılımını sağlamakta, işletmenin tüm süreç ve operasyonlarında çevresel faktörleri ön plana çıkarmaktadır. Kısacası EFQM modeli; bütünsel yapısı içinde, işletme-toplum ilişkisini dinamik ve dengelenmiş bir biçimde ele almaktadır.

⁴⁰ European Foundation for Quality Management [EFQM] (2003). *Excellence one toolbook for corporate social responsibility: Practical approach to sustainable development*. Brussels: EFQM Publications, s.7.

Tablo.2 EFQM Modelinin Başlıca KSS Standartları ile Karşılaştırılması

(Gösterge: + Destekliyor, - Desteklemiyor)

Konu \ Standart	Caux Prensipieri	Keidanren Prensipieri	SA 8000	BM Küresel İlkeler Sözleş.	ISO 26000	EFQM Modeli
Çevreyi korumak ve geliştirmek	+	+	+	+	+	+
Toplum yararını gözetmek	+	+	+	+	+	+
Hissedarlar dışındaki paydaşların beklentilerini de dikkate almak	+	+	+	+	+	+
Yasalara tam uyum ve yasal zorunlulukların ötesine geçmek	+	+	+	+	+	+
KSS ile ilgili konularda işletme yönetimin birincil sorumluluğu üstlenmesi	-	+	+	+	+	+
İnsan haklarına saygı ve çalışma organizasyonunun iyileştirilmesi	-	+	+	+	+	+
Uzun dönemli işbirlikleri kurmak	+	-	+	-	+	+
Kurumsal imaj ve toplumsal performansın izlenmesi	-	-	+	+	+	+
KSS stratejilerinin ana işletme stratejilerine entegre edilmesi	+	-	+	+	+	+
Bir yönetim modeli yapısı ile uygulama araçlarını sunması	-	-	+	-	+	+
KSS dışındaki diğer işletme fonksiyonları ve sistemleri ile tam entegrasyon sağlaması (bütünsel bir yönetim modeli olması)	-	-	-	-	-	+
Yapıya entegre ölçme, değerlendirme ve iyileştirme araçlarını sunması	-	-	-	-	-	+

Tablo.2’de görüldüğü gibi EFQM modeli; kurumsal sosyal sorumluluk süreçlerinin, diğer işletme fonksiyonları ve süreçleri ile tam entegrasyonunu sağlamakta, içerdiği ölçme, değerlendirme ve iyileştirme araçları ile de kurumsal sosyal sorumluluk strateji ve uygulamalarının, sistematik bir biçimde iyileştirilmesine olanak sağlamaktadır. Diğer birçok özellik, farklı KSS standartları tarafından da kısmen kapsanmakla birlikte EFQM modelinin bu bütünsel yönü, modelin diğer KSS standartlarına göre üstünlük göstermesine ve tercih edilmesine sebep olmaktadır. Yapılan değerlendirme sonucu, çalışmada EFQM modelinin kullanılmasına karar verilmesinin sebebi de bu bütünsel yönü ve üstünlükleridir.

EFQM modeli, ikinci bölümde ayrıntılı bir biçimde ele alınmakta ve bütünsel yapısı tanıtılmaktadır.

İkinci Bölüm

2. EFQM Mükemmellik Modeli

2.1. Toplam Kalite Yönetimi ve EFQM Mükemmellik Modeli

Kalite en basit tanımıyla, müşteri isteklerine cevap verebilmektir. Kalite ile ilgili ilk kayıtlar M.Ö. 2150 yılına kadar uzanır. Ünlü Hamurabi Kanunları'nın 229. maddesinde şu ifadeler yer alır: "Eğer bir inşaat ustası bir adama ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp sahibinin üstüne çökerek ölümüne sebep olursa, o inşaat ustasının başı uçurulur"⁴¹.

Kalite (Qualites); Latince "nasıl oluştuğu" anlamına gelen "qualis" kelimesinden gelmektedir. Buna göre kalite hangi ürün veya hizmet için kullanılıyorsa, onun ne olduğunu ifade etmeğe yöneliktir. Oysa günümüzde kalite, daha çok üstünlüğü ve iyi oluşu ifade etmek için kullanılmaktadır⁴².

Kalite üzerine, farklı bakış açıları ve ekoller tarafından yapılan farklı tanımlar vardır. Bu tanımlamalara kısaca bakacak olursak⁴³:

- Kalite, bir ürün veya hizmetin, belirlenen yahut olası ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamıdır (ISO 8402).
- Kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneğini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür (Amerikan Kalite Kontrol Derneği - ASQC).
- Kalite, bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir (Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu - EOQC).
- Kalite, bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir (Philip B. Crosby).
- Kalite, kullanıma uygunluktur (Joseph M. Juran).
- Kalite, ürün veya hizmetin, sevkiyattan sonra toplumda sebep olduğu en az zarardır (Genichi Taguchi).

⁴¹ M. Şimşek (2001). *Toplam kalite yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım, s. 15.

⁴² C. Zehir (2004). *Kalitenin tarihçesi ve temel tanımları*.

http://www.maxihaber.net/yazarlar/konukyazar/ky_czehir_temmuz2004.htm (Erişim Tarihi:29.12.2012)

⁴³ Zehir. (2004).

Buna göre genel bir tanım olarak kalite; bir ürün ya da hizmetin müşteriye sağladığı değer olup, bu ürün ya da hizmetin belirlenmiş standartlara uyumu ile ifade edilir.

2.1.1. Toplam kalite yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi (TKY); müşteri ihtiyaçlarını yerine getirebilmek için kullanılan insan, iş, ürün ya da hizmet kalitelerinin, sistematik bir yaklaşımla ve tüm çalışanların katılımı ile sağlanmasıdır. Böylece her süreçte tüm çalışanların fikir ve hedefleri kullanılmakta ve tüm çalışanlar kaliteye dahil edilmektedir. TKY uzun dönemde müşteri tatminini, kendi çalışanları ve toplum için yarar elde etmeyi amaçlar. Bir başka ifade ile TKY; tüm çalışanların katılımına dayalı bir yönetim modelidir⁴⁴.

TKY'nin ilk olarak ortaya atılması 1926'lara dayanmaktadır. Henry Ford, yayımladığı "My Life and Work (Hayatım ve İşim)" adlı kitabında TKY'yi, yeni bir yönetim biçimi olarak tanımlamıştır. Bu yönetim biçimi, o sıralarda Amerika'da rağbet görmemekle birlikte Japonlar tarafından benimsenmeye başlamış ve 1950'lerden itibaren de yoğun olarak kullanılmıştır.

TKY'yi gelişim süreçleri açısından 3 temel faza ayırmak mümkündür. "Ürün bazlı" yaklaşım olarak da nitelendirilen 1.fazın en belirgin özelliği; kaliteli ürün üretimine odaklanması ve kalite güvence kavramının öne plana çıkmasıdır. Bu yaklaşımına göre kalite; çıktılarının müşterilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılayabilme düzeyidir. Burada kalitenin, ürünün belirli standartları sağlamasından ibaret görülmesi oldukça dar bir bakış açısıdır.

Müşteri beklentilerinin tatmin edilmesi ve ürünün belirli standartları sağlamasının yanında kalitenin, ürün maliyeti ve teslimat zamanı ile de ilişkilendirilmesi neticesinde, 2.faz olarak nitelendirilen "değer bazlı kalite" yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Garvin'in değer bazlı kalite yaklaşımına göre kalite; ürünün kabul edilebilir bir fiyattaki performansı veya kabul edilebilir maliyetteki uygunluğudur⁴⁵. Bu yaklaşım 1980'lerden itibaren yaygınlaşmakta ve değer kavramı işletmelerin gözünde önem kazanmaktadır.

⁴⁴ İ. Efil (1995). *Toplam kalite yönetimi ve toplam kaliteye ulaşmada önemli bir araç: ISO 9000 kalite güvence sistemi*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1995, s.29

⁴⁵ A. Kibritçioğlu (1998). *Firma ve ürün kalitesi: Nedir? Neden önemlidir?*

<http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/aykut3.pdf> s. 7. (Erişim Tarihi: 29.12.2012)

Böylece ürün bazlı kalite ve değer bazlı kalite yaklaşımları bir başlık altında toplanmakta, kalite bileşeni ile maliyet bileşeni arasında bağlantı kurulmaktadır.

1980'lerin sonlarından itibaren ise toplam kalite anlayışı, 3.faz olarak nitelendirilebilecek “iş mükemmelliği” kavramı ile anılmaktadır. İş mükemmelliği kavramı yalnızca hissedar ve müşterinin değil, bunların yanı sıra diğer tüm paydaşların da (çalışanlar, tedarikçiler, toplum) beklentilerinin yerine getirilmesi ve bu beklentilerin ötesine geçecek faaliyetlerin planlanarak zaman içinde hayata geçirilmesi olarak tanımlanabilir. Bir başka ifade ile mükemmellik; tüm paydaşlar için mükemmel sonuçlar yaratma ve bunları sürdürebilme becerisine sahip olmaktır.

2.1.2. EFQM mükemmellik modeline ilişkin genel bilgiler

Mükemmellik işletme süreçlerinin, stratejilerinin, çalışanlarının ve kaynaklarının uygun bir liderlik anlayışıyla yönetilerek, müşteri ve çalışan memnuniyetinin sağlanmasını ve toplum üzerinde olumlu etkiler bırakılmasını amaçlar⁴⁶. Burada toplum da müşteriler ve çalışanlar gibi önemli bir unsur olarak ele alınmaktadır.

Bölüm 1.6.1’de belirtildiği gibi EFQM Modeli, bütünsel yapısı içinde kurumsal sosyal sorumluluğu işletmenin ana stratejileri içerisine yerleştirmekte, tüm işletme çalışanlarının KSS faaliyetlerine katılımını sağlamakta, işletmenin tüm süreç ve operasyonlarında çevresel faktörleri ön plana çıkarmaktadır. EFQM modelinin çalışmada referans alınmasının da esas sebebi olan bu bütünsel yönü, ilerleyen bölümlerde detaylı bir biçimde ele alınmakta ve modelin temel kavramları, kriter yapısı, ölçme, değerlendirme ve iyileştirme yaklaşımları paylaşılmaktadır. Modelin detaylı bir biçimde ele alınmasının sebebi, bütünsel yapısının görülebilmesinin ve modelin özünün kavranabilmesinin sağlanmasıdır.

Sektör, büyüklük, yapı ve olgunluk düzeyinden bağımsız olarak her işletmenin başarılı olabilmesi için uygun bir yönetim sistemi kurması gereklidir. EFQM Mükemmellik

⁴⁶ S. Yazıcı (2000). Mükemmellikte yeni arayışlar: EFQM mükemmellik modeli ve örgütsel öğrenme. *Önce Kalite Dergisi*, 7 (39), s. 33.

Modeli, işletmeler tarafından çeşitli biçimlerde kullanılabilecek pratik bir araçtır. Kullanım amaçları arasında, aşağıdaki uygulamaları saymak mümkündür⁴⁷:

- Kurumsal mükemmelliğe giden yolda işletmenin nerede olduğunun değerlendirilmesi, belirlenmiş vizyon ve misyon ile ilişkili olarak, kuvvetli yönlerin ve iyileştirme alanlarının farkına varılması için işletmeye yardımcı olunması.
- İşletmenin fikirlerini bünyesinde veya dışarıda etkili biçimde yayabilmesini kolaylaştırmak üzere, ortak bir dil ve düşünce tarzının oluşturulması.
- Paydaş beklentileri doğrultusunda, mevcut ve planlanan girişimlerin bütünleştirilmesi, işletme fonksiyonları arasından eşgüdümün sağlanması, tekrarların önlenmesi ve yapılması gereken faaliyetlerin belirlenmesi.
- İşletmenin yönetim sistemi için temel bir yapı oluşturulması.

EFQM Mükemmellik Modeli, bütünsel bakış açısı yardımıyla, yönetim araç ve tekniklerinin uyum içinde ve birbirini tamamlayıcı bir biçimde nasıl kullanılabileceğini ortaya koyar. Model, işletmenin gereksinim ve işlevine (üretim, hizmet, kamu, özel sektör) bağlı olarak kurumsal sürdürülebilirlik için bir çerçeve oluşturur.

Tüm işletmelerin ortak hedefi başarılı olmaktır. Bununla birlikte, bazıları zaman içinde başarısız olur, bazıları belli dönemlerde başarı elde eder ancak sonunda gözden kaybolur, az sayıda işletme ise istikrarlı bir gidişat sergileyerek sürdürülebilir bir başarı elde eder. EFQM Mükemmellik Modeli; bu sürdürülebilir başarıyı yakalamak isteyen işletmelere yol gösterir ve başarıyı daim kılar.

2.1.3. EFQM KSS yaklaşımının uygulama adımları

EFQM kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) uygulama yaklaşımı; KSS ile ilgili teori ve yaklaşımları çalışanların, müşterilerin, hissedarların ve diğer paydaşların hayatları üzerinde etki yapabilecek, başarılı uygulamalara dönüştüren bir yapı sunar⁴⁸. Bu yapı, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı tarafından, EFQM Mükemmellik Modeli esas alınarak geliştirilmiş olup, pek çok başarılı işletme tarafından kullanılmaktadır.

⁴⁷ European Foundation for Quality Management [EFQM] (2009). *EFQM model 2010*. (Çev: KalDer-Türkiye Kalite Derneği), İstanbul: KalDer Yayınları, s. 2.

⁴⁸ EFQM. (2003), s.8.

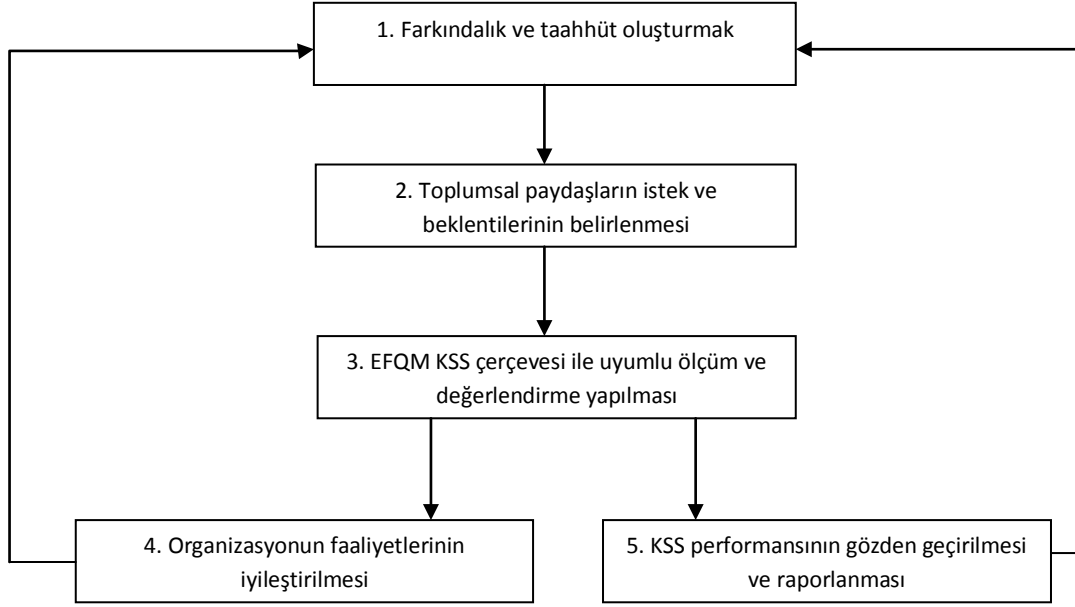
EFQM'in KSS uygulama yaklaşımı; KSS'nin ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları üzerine odaklanır. Toplumsal paydaşların belirlenmesini, iş stratejilerinin bu paydaşlara kadar ulaştırılmasını, onların da katılım ve katkıları sağlanarak beklentilerinin karşılanmasını başarılı bir işletme olmanın vazgeçilmezleri arasına koyar.

EFQM, KSS stratejilerini işletmenin ana stratejileri içerisine yerleştirerek, etkili ve verimli bir biçimde uygulanmasını sağlamak için, 5 adım yaklaşımını önermektedir⁴⁹:

1. Farkındalık ve taahhüt oluşturmak: KSS yolculuğuna çıkmadan evvel işletme içinde, KSS ile ilgili farkındalığın oluşturulması ve üst yönetimin bu konuyla ilgili kararlılığını ortaya koyması, atılması gereken ilk adımlardır.
2. Toplumsal paydaşların istek ve beklentilerinin belirlenmesi: Sosyal sorumlulukla ilgili daha çok katkı sağlamak ve bu konuda başarılı olmak isteyen işletmelerin atması gereken ikinci önemli adım; sosyal paydaşlarının kimler olduğunu ve bunların organizasyondan neler beklediklerini ortaya koymasıdır.
3. EFQM KSS yaklaşımı ile uyumlu ölçüm ve değerlendirme yapılması: İşletmenin içinde bulunduğu durumunun, gerçekleştirdiği faaliyetlerin ve yaklaşımlarının ne ölçüde başarılı olduğunun, toplumun işletmeyi nasıl algıladığının ve işletmenin KSS felsefesini ne ölçüde içselleştirdiğinin anlaşılması için ölçme ve değerlendirme araçları kullanılmalıdır.
4. Organizasyonun faaliyetlerinin iyileştirilmesi: Yapılan ölçme ve değerlendirme sonuçları ile birlikte işletmenin stratejileri esas alınarak iyileştirme faaliyetleri belirlenmeli ve sonrasında da hayata geçirilmelidir.
5. KSS performansının gözden geçirilmesi ve raporlanması: Hayata geçirilen iyileştirme faaliyetlerinin ne denli başarılı olduğunun ortaya konması, şeffaf bir biçimde yapılan performans ölçümü ve işletme içi değerlendirmeler; tüm yürütülen faaliyetlerin ne kadar etkili olduğunun görülmesinde ve işletmenin hangi paydaşları için neleri daha iyi yapabileceğinin belirlenmesinde ışıktır.

KSS için 5 adım yaklaşımı ve bu adımların nasıl bir sıralama ile uygulanabileceği Şekil.1'de verilmektedir.

⁴⁹ EFQM. (2003), s.10.



Şekil.1 KSS için 5 Adımlı Uygulama Yaklaşımı

Kaynak: EFQM, 2003: 8.

2.2. EFQM Mükemmellik Modeli’nin Temel Kavramları

“Sürdürülebilir bir gelecek için sorumluluk alma” olarak ifade edilen temel kavram; EFQM Modeli’nin kurumsal sosyal sorumluluğa ve sürdürülebilirlik anlayışına bakışını ifade eder. Bu temel kavram, işletmenin sürdürülebilir başarıyı elde edebilmesi için ihtiyaç duyacağı temeli nasıl oluşturabileceğini açıklamakla birlikte, mükemmel bir kurumsal kültür için gerekli unsurları da açıkça ifade eder.

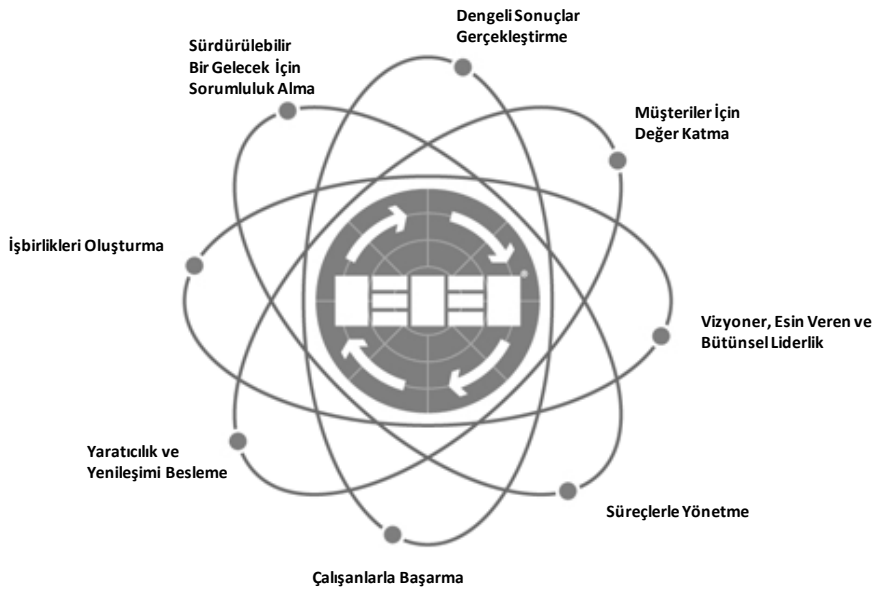
EFQM Modeli, “sürdürülebilir bir gelecek için sorumluluk alma” temel kavramını da destekleyen ve birbiri ile bağlantılı toplamda sekiz adet temel kavramdan oluşmaktadır. Diğer temel kavramlar aşağıda verilmektedir⁵⁰.

- Dengeli sonuçlar gerçekleştirme,
- Müşteriler için değer katma,
- Vizyoner, esin veren ve bütünsel liderlik,

⁵⁰ EFQM. (2009), s. 4.

- Süreçlerle yönetme,
- Çalışanlarla başarma,
- Yaratıcılık ve yenileşimi besleme,
- İşbirlikleri oluşturma,

EFQM Mükemmellik Modeli'nin bütünsel yapısını ifade eden ve atom modeli olarak da bilinen görseli Şekil.2'de verilmektedir. Görselin en içte ve ortadaki kısmı kriter yapısını ifade etmektedir. Kriterlerin etrafındaki oklar modelin ölçme, değerlendirme ve iyileştirme yaklaşımını ifade etmektedir. En dıştaki atom yörüngelerine benzer yapı ise modelin temel kavramlarını belirtmektedir.



Şekil.2 EFQM Mükemmellik Modeli'nin Temel Unsurları

Kaynak: EFQM, 2009: 2.

İlerleyen bölümlerde, temel kavramlar detayları ile verilmektedir.

2.2.1. Sürdürülebilir bir gelecek için sorumluluk alma

Gelecek için sorumluluk almak, günümüz dünyasında yükselen değerlerdendir. İster ürün, isterse hizmet üretsin, tüm işletmeler toplumun vazgeçilmez bir parçasıdır. İşletmeler öncelikle hizmet ettikleri toplumun çıkarlarını düşünmek ve bu çerçevede eylemlerini planlayarak hayata geçirmek zorundadırlar. Okullar, STK'lar, devlet ve

hükümet organları, bölgede bulunan diğer işletmeler, bölgede yaşayan halk ve medya kuruluşları işletme için toplumsal paydaşlara birer örnektir. İşletmenin faaliyet türüne ve yapısına bağlı olarak bu paydaşların kimi zaman hepsiyle, kimi zamanda bir kaçıyla yoğun ilişkiler kurulmaktadır.

Mükemmel işletmelerin kültürlerinin özünü etik anlayış, açıkça tanımlanmış değerler ve kurumsal davranışa ilişkin yüksek standartlar oluşturur. Bunlar işletmelerin ekonomik, toplumsal ve doğal çevre açısından sürdürülebilirliğini sağlar. Vizyon, değerler ve etik kurallar kurumsal davranışın temelini oluşturur ve işletmenin geleceğini sağlamlaştırır⁵¹. Böylece işletmeler insana saygı, insan sağlığı ve güvenliği, çevreye saygı, kaynakların etkin yönetilmesi, kurallara ve kanunlara harfiyen uyum, olumlu bir kurumsal imaj ve topluma fayda sağlamak konularında gerekli düzenlemeleri yaparlar ve bunu stratejilerinin bir parçası haline getirirler. Bu sayede karşılıklı bir kazan-kazan anlayışıyla hem işletme, hem de toplum bundan fayda sağlar. Unutulmaması gereken nokta; işletme, toplum var olduğu sürece vardır ve kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının gereği olan faaliyetlerle topluma fayda sağlamalıdır.

KSS ile ilgili yürütülen faaliyetler, çoğu durumda uzun vadeli gereksinimleri karşılamak üzere kaynak ayırmayı gerektirir. Bu noktada doğru işlerin yapılması, değer yaratılması ve işletmenin de yürütülen bu faaliyetlerin sonucunda fayda sağlaması (imaj, müşteri sayısı ya da ciroda artış, müşteri sadakati, yetkin çalışanların istihdam edilmesi vb.) esastır.

KSS faaliyetleri yardımıyla ekonomik, toplumsal ve doğal çevre boyutlarında sürdürülebilirliğin sağlanması hedeflenmelidir. Bunun ilk adımı; işletmenin faaliyetlerinin, ürün yaşam çevrimlerinin ve hizmetlerinin kamu sağlığına, güvenliğine ve çevreye olan etkilerinin değerlendirilmesi, eğer olumsuz bir etki söz konusu ise ivedilikle ortadan kaldırılmasıdır. Paralel olarak işletmenin kendi çalışanları için de güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlaması gerekmektedir. Düşünsel ve davranışsal boyutta ise işletme, etik standartlarını tanımlamalı; en yüksek hiyerarşik seviyedeki liderden, en alttaki çalışana kadar herkes bu standartlarla uyumlu davranışlar sergilemelidir.

⁵¹ EFQM. (2009), s. 8.

KSS ile ilgili faaliyetleri hayata geçirmeden evvel, bazı tartışma ve değerlendirmelerin yapılması gerekmektedir ki yürütülecek faaliyetler hedeflenen etki ve sonucu verebilsin. İşletmenin liderleri, KSS ile ilgili yaklaşımlarını ve faaliyetlerini netleştirdikten sonra, aşağıdaki soruların yanıtlarını birkez daha düşünmelidirler⁵²:

- Paydaşlarımızın bizden ne istediklerini nereden biliyoruz? Tam olarak biliyor muyuz?
- Yürütülecek faaliyetler içinde, hangilerine daha çok odaklanacağımızı biliyoruz muyuz?
- Belirlenmiş KSS yaklaşımlarını ve faaliyetlerini, hem işletme, hem de topluma fayda sağlayacak biçimde nasıl hayata geçirileceğiz, iletişimimizi nasıl sağlayacağız?
- İşletmemiz ve toplum için hedeflenen faydayı sağlayıp sağlayamadığımızı nasıl ölçeceğiz?

Buradan da çok net bir biçimde görüldüğü gibi, kurumsal imajı ve toplumsal algıyı etkileyen faktörlerin biliniyor olması, KSS sürecinin işe koşulması ve etkililiğinin takip edilmesi noktasında, işletmeler açısından hayati bir öneme sahiptir. Bununla birlikte KSS kapsamında yürütülen faaliyetlere çalışanların da katılımı sağlanmalı, gerekli zaman ve kaynak planlanması yapılmalıdır. Ancak bu sayede sosyal sorumluluk, kurumsal kültürün bir unsuru haline gelir ve hayata geçirilir.

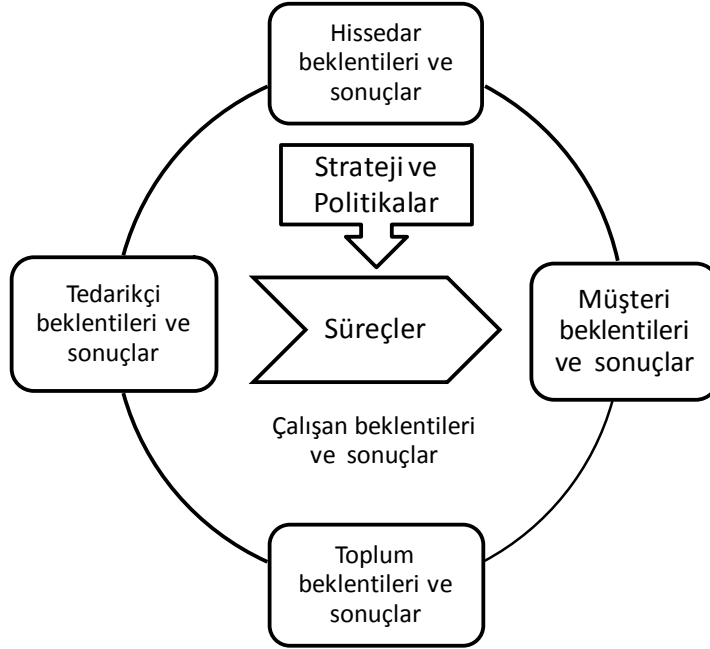
2.2.2. Dengeli sonuçlar gerçekleştirme

Mükemmelliğin temel şartı; tüm paydaşların (hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve toplum) gereksinimlerinin dengelenmesi ve karşılanmasıdır. Bu kapsamda tüm paydaşlar için katma değer yaratmak, işletmelerin temel hedefi haline gelmelidir⁵³. Stratejilerin oluşturulmasında tüm paydaş beklentilerinin dikkate alınması ve bu amaçla takip edilen performans göstergelerinin girdi olarak değerlendirilmesi, modelin temel beklentilerindendir. Toplumsal algı araştırması, bu noktada önemli bir girdi teşkil etmektedir. Bir adım ötesinde; strateji geliştirmede paydaş gereksinim ve beklentilerinin dengelenmesinin garanti altına alınması, stratejilerin istenilen sonuçlara

⁵² EFQM. (2003), s. 7.

⁵³ Yazıcı. (2000), s. 33.

ulaşması için ilgili paydaşlara yayılımının sağlanması da yine mükemmellik için temel gereksinimlerdir. Bu durum Şekil.3’de ifade edilmektedir.



Şekil.3 Mükemmel Yönetim Yaklaşımı

Paydaşların ihtiyaç ve beklentileri, dinamik bir biçimde karşılıklı etkileşim içindedir. Örneğin; çalışanların katılımı ve geliştirilmesi, çalışma ortamı, işin niteliği, sağlanan araç ve gereçler, takdir ve ödüller çalışanların memnuniyetini arttırmaktadır. Toplumun beklentilerinin karşılanması, kurumsal imajı iyileştirmektedir. Her ikisi birlikte müşteri memnuniyeti ve sadakatini arttırmakta, bu da daha başarılı bir finansal performans (gelir artışı ve karlılık) elde edilmesini sağlayarak çalışanlara ve işletmeye daha fazla yatırım yapılmasını sağlamaktadır. Bu sayede ekonomik kalkınma ve yeni istihdam olanaklarının yaratılmasını mümkün olmaktadır.

2.2.3. Müşteriler için değer katma

İşletmeler, 1950’li yılların sonlarından, 1990’lı yıllara kadar uzanan dönem içinde, ağırlıklı olarak uzmanlaştıkları alanlara, yeteneklerine ve deneyimlerine göre, sunacakları ürün ve hizmetlerin özelliklerine karar verdiler. Sundukları ürün ve hizmetlere ise reklam esaslı bir pazarlama anlayışı ile müşteri bulmaya çalıştılar. Bu doğrultuda geleneksel değer zinciri, işletmenin çekirdek gücü yani varlıklarıyla

başlamakta, bunu müşterinin isteklerini karşılayacak ürün ya da hizmete dönüştürme adımları takip etmekte idi. Bu durum Şekil.4’de belirtilmektedir.



Şekil.4 Geleneksel Değer Zinciri

Kaynak: Slywotzky ve Morrison, 2000: 22-23.

1990’lı yılların başlarından itibaren ise, müşteri istek ve beklentileri tarafından şekillendirilen bir ürün ve hizmet sunma anlayışı ağırlık kazanmıştır. Müşteri önceliklerini esas alan bu yaklaşım, işletme yönetiminde gerçek bir paradigma değişimini getirmiştir.

Geleneksel değer zincirini tersine çeviren ve müşteriye odağa koyan bu yeni strateji, müşteriyle başlar ve sonunda şirket varlıklarına dönüşür. Bu durum Şekil.5’de verilmektedir.



Şekil.5 Modern Değer Zinciri

Kaynak: Slywotzky ve Morrison, 2000: 22-23.

Bu yaklaşımla müşterinin ihtiyaçlarına ve önceliklerine odaklanılmakta, sonra da bu ihtiyaç ve öncelikleri en iyi karşılayabilecek yollar belirlenmektedir. Böylelikle ürün odaklı yaklaşım, müşteri odaklı yaklaşıma dönüşmüş olmaktadır. Günümüzde değer zincirinin ilk adımının müşteri olması, işletmenin toplumsal faaliyetlere sağladığı katkının ve kurumsal imajının, ürettiği ürünlerin kalitesi ve müşteri beklentilerini karşılama derecesi kadar önemli hale gelmesine sebebiyet vermektedir.

2.2.4. Vizyoner, esin veren ve bütünsel liderlik

Toplam kalite “mükemmelliği arayış” ya da “varılacak bir liman değil, ancak yapılan yolculuğun kendisi” olarak tanımlanacak olursa, bu yolculuk boyunca işletme içindeki tüm çalışanların takip edeceği ve onlara yol gösterecek kişiler de liderler olarak tanımlanır⁵⁴.

Liderlik; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır⁵⁵. TKY anlayışı her yöneticinin aynı zamanda iyi bir lider olması gerektiğinin altını çizer. Bununla birlikte yönetici ile lider arasındaki temel fark: “Yönetici işleri doğru yapan kişidir, lider ise doğru işleri yapan kişidir”⁵⁶.

Etkin bir liderden en temel beklenen şey müşteri odaklı bakış açısına sahip olmasıdır. Lider hissedarları, çalışanları, toplumu ve işbirliklerini de müşterisi olarak görmeli, onlarla sürekli iletişim halinde olmalı, istek ve beklentilerini bilmeli ve bu beklentileri gerçekleştirebilecek bir biçimde değişim sağlamalıdır. Bu değişimi hayata geçirebilmenin ve sağlıklı bir biçimde yönetebilmenin ön koşulları ise; vizyon oluşturma, kültürel dönüşümü sağlama, çevre ve topluma katkı sağlama, çalışanların geliştirilmesi ve değişimi sürekli kılmaktır. Bu temel koşullar detaylı bir biçimde aşağıda paylaşılmaktadır.

i. Vizyon oluşturma

Liderlerin her şeyden önce, iyi tanımlanmış bir amaç ve vizyon uzgörüsü olmalıdır. Etkin liderler anlamlı bir vizyon yaratır ve tüm işletme çalışanlarının bunu anlamasını sağlarlar. Başka bir ifadeyle liderler, vizyonu basit ve ikna edici bir biçimde aktararak, çalışanların nereye doğru gitmekte olduğunu bilmesini sağlarlar. Liderler aynı zamanda güven vermeli, bu güveni sürdürmeli, çalışanlarına önem vermeli, yeterliliğini ve tutarlılığını göstermelidirler⁵⁷. Liderler rol model davranışlar sergilemeli, yaşantısı ile

⁵⁴ O. Yamak (1998). *Kalite odaklı yönetim*. İstanbul: Panel Yayıncılık, s. 296.

⁵⁵ E. Eren (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta, s. 427.

⁵⁶ G. Ataman (2001). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Türkmen, s. 454.

⁵⁷ R. Gibson (1997). *Geleceği yeniden düşünmek*. (Çev: Sinem Gül), İstanbul: Sabah Yayınları, s. 138.

vizyonu yaşamada örnek olmalıdırlar. Kısacası liderler; işletmenin gelecek hedeflerine ulaşmasını sağlayacak altyapıyı oluşturmalıdırlar.

ii. Kültürel dönüşümü sağlama

Liderler, işletmenin neden var olduğunu (misyon), işletmenin gelecekte nerede olacağını (vizyon), geleceğe olan yolculuk boyunca temel alınacak ilkelerin neler olduğunu (değerler) tanımlarlar ve rol model davranışları ile de örnek olurlar. Bu yapının, işletmenin tüm çalışanları tarafından anlaşılması ve eyleme geçirilmesi ile kültür değişimi başlar.

iii. Çevre ve topluma katkı sağlama

Değişimin itici gücü olan müşteri odaklılık yaklaşımını, kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımları ile destekleyebilen işletmeler, mükemmellik yolculuğunda başarılı ürün ve hizmetleri ile tercih edilirler. Çevre ve topluma sağladıkları katkı da misli ile kendilerine geri döner.

iv. Çalışanların geliştirilmesi

Liderler, çalışanların yetkinlik gelişimini desteklemelidirler. Bu amaçla eğitim, yetkendirme, takım çalışması, proje ekiplerine dahil etme gibi temel araçlar kullanılabilir.

v. Değişimi sürekli kılmak

Liderler, işletmenin belirlenmiş vizyona doğru ilerlediğinden, hedeflenen kültür değişiminin sağlandığından ve çalışanların bireysel gelişiminin gerçekleştirildiğinden emin olmak için işletmenin performansını ölçecek sistemleri de kurmalı ve sürekli takip etmelidirler. Değişimin performansa dayalı olarak ölçülmesi ve gözden geçirilerek yönetilmesi, değişim çabalarını sürekli kılmamanın en etkin yoludur. Liderler, bu sürecin her safhasında, iletişimi etkin olarak kullanmalıdırlar⁵⁸.

⁵⁸ Gibson. (1997), s. 98.

Görüldüğü gibi işletmenin KSS faaliyetlerinin içinde yer alabilmesinin ve çalışanların da katılımının teşvik edilebilmesinin ön şartı; liderlerin bu konuyu önemsemesi ve rol model davranışlarıyla, toplum ve çevre unsurlarını işletme kültürüne entegre etmesidir.

2.2.5. Süreçlerle yönetme

Mükemmel işletmeler, yapılandırılmış ve stratejik olarak uyumlu, dengeli ve sürdürülebilir sonuçlar yaratmak üzere, verilere dayalı kararların alındığı süreçlerle yönetilirler⁵⁹. İşletmenin mükemmelliği, süreçlerinin mükemmelliği ile yakından ilintilidir.

Mükemmel işletmeler paydaşları için gerçek bir katma değer yaratmak amacıyla; stratejilerini yaşama geçirerek, ürün ve hizmetlerini en verimli bir biçimde sunmalarını sağlayacak süreçlerini tanımlar ve bunları yönetirler. Stratejik amaçlara yönelik ilerlemeyi ölçmeye ilişkin anlamlı süreç performans göstergelerini ve bunlarla ilişkili çıktıları tanımlarlar⁶⁰. Bu sayede alınacak kararlarda gerçeklere dayalı güvenilir bilgiler esas alınır, yenileşim fırsatları belirlenir, yenilikler gerçekleştirilir, çalışanların kendi süreçlerinin etkililiğini ve verimliliğini sürekli olarak gözden geçirmelerine olanak sağlanır.

İşletmenin önemli paydaşlarından biri olan toplumun, işletme ile ilgili algısının ölçülmesi; işletme stratejileriyle uyumlu kurumsal performans hedeflerinin belirlenmesi ve uygun faaliyetlerle bu performansın iyileştirilmesi açısından önemlidir. Pek çok işletme, kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili faaliyetlerini “sürdürülebilirlik” adı verilen bir süreç altında toplamakta ve yönetmektedir.

2.2.6. Çalışanlarla başarma

Liderler, rol model davranışlarıyla çalışanların katılımını teşvik etmekle birlikte, katılımı sağlayacak ortamları da oluşturmalıdır. Yürütülen faaliyetlere tüm çalışanların katılımı esas olmalı, herkesin işletmenin vizyonuna ve stratejilerine uygun hareket etmesi sağlanmalıdır. Bu amaçla liderlik, motivasyon, performans değerlendirme, karar alma, ödüllendirme gibi organizasyonel süreçler çalışanların kaliteye inanmalarını

⁵⁹ EFQM. (2009), s. 6.

⁶⁰ A.g.e., s. 6.

ve TKY felsefesine uygun bir çalışma tarzı oluşturmalarını sağlayacak bir nitelikte düzenlenmelidir. Çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini de içermelidir. Bu noktada da en temel görev, elbette yine liderlere düşmektedir.

2.2.7. Yaratıcılık ve yenileşimi besleme

Önceki bölümlerde belirtildiği gibi, EFQM Mükemmellik Modeli'nin temel özelliği; işletme performansının bütünsel bir bakış açısıyla sürekli olarak geliştirilmesini sağlaması ve mükemmelliği sürdürülebilir hale getirmesidir. Model; “ne ekersen onu biçersen” mantığıyla, girdilerle sonuçlar arasındaki ilişkinin altını çizmekte, sürekli iyileştirme kavramına, yaratıcılık, yenileşim ve öğrenme boyutlarını da eklemektedir. Sürekli iyileştirme; aynı zamanda modelin geçerliliğinin ve güncelliğinin de bir teminatıdır.

Örgütsel anlamda öğrenme; örgütlerin etkililiklerini arttırmak ve varlıklarını sürdürebilmek amacıyla bilgiyi yaratmak, kullanmak ve dağıtmak için, çalışanlarının yetenek ve bilgilerini kullanarak geliştirdikleri yollardır⁶¹. EFQM Mükemmellik Modeli öğrenmeyi; iyileşme ya da değişimi sağlayacak bilgilerin elde edilmesi ve anlaşılması olarak tanımlamaktadır. Mükemmel işletmeler, kurdukları öğrenen organizasyon yapısı yardımıyla, paydaşların yaratıcılıklarını harekete geçirerek sürekli ve sistematik yenileşimle artan değer ve performans düzeyleri yaratırlar⁶². İç ve dış çevreden gelen uyarılardan yararlanarak, yenileşim fırsatlarını belirlemek üzere ilişki ağları kurar ve bunları yönetirler. Toplumun nabzının tutulması ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, bu açıdan da önemli bir girdi ve öğrenme olanağı sağlamaktadır.

⁶¹ Yazıcı. (2000), s. 35.

⁶² EFQM. (2009), s. 7.

2.2.8. İşbirlikleri oluşturma

Mükemmel işletmeler karşılıklı başarıyı güvence altına almak amacıyla müşterilerle, toplumla, tedarikçilerle, eğitim ve sivil toplum kuruluşlarıyla (STK) güven verici ilişkiler kurar, geliştirir ve sürdürürler⁶³.

Kazan-kazan ilkesi güdülerek diğer işletmelerle oluşturulan stratejik işbirlikleri, işletmenin performansını pozitif yönde etkilemekte ve karşılıklı fayda yaratılarak iyi uygulama örnekleri paylaşılabilmektedir. Tedarikçiler, hizmet sağlayıcılar, müşteriler ve toplumla oluşturulan işbirlikleri, işletmenin değer zincirini güçlendirmektedir. Bu sayede, ürün veya hizmetin tasarımından sunulmasına kadar geçen süreç adımları içinde daha kaliteli girdiler sağlanabilmekte, paydaş istek ve ihtiyaçlarının detaylı bir biçimde analiz edilmesi neticesinde, üretilen çıktıların kalitesi de yükseltilebilmektedir⁶⁴.

Beklentilerin giderek arttığı günümüz dünyasında başarı, etkili işbirlikleri oluşturmaktan geçmektedir. Mükemmel işletmelerin temel amacı, paydaşları için en fazla değeri üretmektir. Bunun ön koşulu; işbirliklerinin uzun vadeli ve sürdürülebilir bir biçimde oluşturulmasıdır. Stratejik ve operasyonel işbirlikleri belirlenirken, kurumsal ve stratejik gereksinimler, birbirini tamamlayıcı kuvvetli yönler ve yetenekler esas alınmalı; yetkinlikler, sinerji ve uyumlu süreçler kullanılarak, artan değer sistematik bir biçimde sunulmalıdır. Böylece işbirliği yapılan kuruluşlarla karşılıklı güven, saygı ve açıklığa dayalı sürdürülebilir bir ilişki kurulabilmektedir. Sivil toplum kuruluşları, eğitim kuruluşları ve diğer işletmeler gibi toplumsal paydaşlarla kurulan işbirlikleri, kurumsal imajı pozitif yönde etkilemekte, işbirliği sonucu üretilen projeler yardımıyla hem işletme, hem de toplum kazanmaktadır.

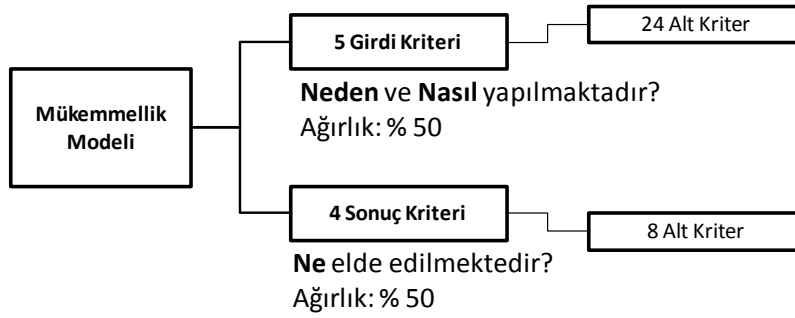
2.3. EFQM Mükemmellik Modeli'nin Kriter Yapısı

EFQM Modeli'nin kriter yapısı, somut öneriler ve yaklaşımlar sunarak modelin temel kavramlarının nasıl hayata geçirilebileceğini ve sonuçlarının nasıl ölçülebileceğini göstermektedir. Model beş girdi kriterinden ve dört sonuç kriterinden oluşmaktadır. Bu durum Şekil.6'da görselleştirilmektedir. Girdi kriterleri, mükemmel bir işletmenin temel faaliyetlerini hangi ana başlıklar altında yapılandırması gerektiğini belirtmektedir.

⁶³ EFQM. (2009), s. 7.

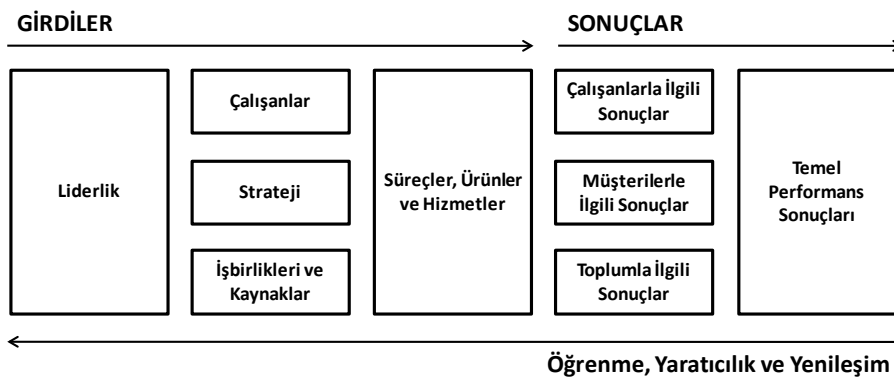
⁶⁴ Yazıcı. (2000), s. 36.

Sonuç kriterleri ise işletmenin yürüttüğü ana faaliyetleri, hangi performans başlıkları altında ölçülmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu kriterleri içinde 8. kriter olarak isimlendirilen “toplumla ilgili sonuçlar”, işletme hakkındaki kurumsal sosyal sorumluluk algı ölçüm sonuçlarını içermektedir. Bu algıyı doğuran yaklaşımlar ve stratejiler ise, modelin girdi kriterleri içine yayılmış bir biçimde açıklanmaktadır.



Şekil.6 EFQM Mükemmellik Modeli'nin Kriter Yapısı

Modelin ortaya koyduğu temel prensibe göre sonuçlar, girdilerden kaynaklanmaktadır. Girdiler, sonuçlardan elde edilen dönüt ile zaman içinde iyileştirilir. Şekil.7’de belirtilen modelin kriter yapısının alt ve üst taraflarındaki oklar, modelin dinamik yapısını ortaya koymaktadır. Bu oklar, girdilerdeki iyileştirmeleri sağlayan ve böylece sonuçlardaki iyileştirmelere de yol açan öğrenme, yaratıcılık ve yenileşim yaklaşımlarını göstermektedir⁶⁵.



Şekil.7 EFQM Mükemmellik Modeli'nin Kriterleri

Kaynak: EFQM, 2009: 9.

⁶⁵ EFQM. (2009), s. 9.

EFQM Mükemmellik Modeli'nin en üstün yönü; işletmelere yalnızca “para” odaklı bir yönetim stratejisinin, işletmenin sürdürülebilirliği açısından yeterli olmayacağını göstermesidir. Modele göre başarı; paydaşların beklentilerinin uygun bir liderlik anlayışıyla yönetilerek dengelenebilmesi ve bu sayede belirlenmiş performans göstergelerinde mükemmelliğe ulaşılmasıdır⁶⁶.

Kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımları, hem liderlik (kriter 1), hem strateji (kriter 2), hem çalışanlar (kriter 3), hem işbirlikleri ve kaynaklar (kriter 4) ve hem de süreçler (kriter 5) kriterleri ile ilişkilendirilmekte olup, bu sebeple bütünsel olarak ele alınıp yapılandırılması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yönüyle kurumsal sosyal sorumluluk algısının doğru bir yöntem ve model ile ölçülmesi, sürdürülebilirlik ve uzun dönemli şirket başarısı açısından, işletmenin yıllık bütçe planının doğru yapılması kadar önemlidir.

İlerleyen bölümlerde, EFQM Mükemmellik Modeli'nin kriter yapısına dair detaylar paylaşılabacaktır. Modelin bütünsel yapısı ve kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımlarının tüm girdi kriterleriyle olan ilişkisinden dolayı, kriterlerin her birine değinilmesi uygun görülmektedir. Kriterleri oluşturan alt kriterlere ise kısaca değinilecek olup, yalnızca başlıkları paylaşılabacaktır.

2.3.1. Liderlik

Mükemmel işletmeler geleceği şekillendiren ve gerçekleştiren, işletmenin değerleri ve etik anlayışı doğrultusunda örnek olan ve sürekli güven aşılayan liderlere sahiptirler⁶⁷. Mükemmel işletmelerin liderleri esnektir, işletmenin sürekli başarısını sağlayacak biçimde gerekenlerin zamanında öngörülmesini ve gerçekleştirilmesini güvence altına alırlar.

Beş alt kritere bölünen modelin bu 1. kriterinde liderlerin; işletmenin misyonunu, vizyonunu, stratejilerini, değerlerini, etik kurallarını ve kurumsal sosyal sorumluluk

⁶⁶ F. Pakdil (2003). Deming, Malcolm Baldrige ve EFQM kalite modellerinin karşılaştırmalı analizi. *MPM Verimlilik Dergisi*, 2003/3, s. 52.

⁶⁷ EFQM. (2009), s. 10.

yaklaşımlarını nasıl oluşturabilecekleri anlatılmaktadır⁶⁸. Burada belirtilen 1a, 1b, 1c vb. ifadeler, modelin ilgili alt kriterlere verdiği isimlerdir.

- 1a: Liderler, işletmenin misyon, vizyon, değerler ve etik kurallarını oluşturur ve davranışlarıyla örnek olurlar.
- 1b: Liderler, işletmenin yönetim sistemi ve performansına ilişkin iyileştirmeleri tanımlar, izler, gözden geçirir ve yönlendirirler.
- 1c: Liderler, dış paydaşlarla ilişkileri yürütürler.
- 1d: Liderler, mükemmellik kültürünü, işletmenin çalışanlarıyla sağlamlaştırırlar.
- 1e: Liderler, işletmenin esnek olmasını ve değişimi etkili bir biçimde yönetebilmesini sağlarlar.

Burada özellikle 1c alt kriteri, toplumsal paydaşlarla ilişkilerin kurulması ve yönetilmesi noktasında mükemmelliğin nasıl hayata geçirilebileceğini tanımlamaktadır.

Modelde liderlik üç perspektiften bakılarak ortaya konulmaktadır. Bu üç perspektif aşağıda sunulmaktadır⁶⁹:

- Kişiler arası liderlik; yani ortak bir vizyon yaratma, birey ve grupların işletmenin hedeflediği sonuçlara ulaşmasına önderlik etmek.
- Paylaşılan değerler; yani işletmenin misyonunun başarıyla gerçekleştirilmesi yönünde temel değerlerin yaratılması ve yerleştirilmesi.
- Girişimci liderlik; yani işletmenin misyonunun başarıyla gerçekleştirilmesi yönünde yeniliklere önderlik etmek.

2.3.2. Strateji

Mükemmel işletmeler, misyon ve vizyonlarını paydaş odaklı strateji oluşturarak gerçekleştirirler⁷⁰. Bunun pratikteki anlamı; tüm paydaşların beklentilerini karşılayacak bir biçimde, stratejiyi yaşama geçirmek üzere politikalar, planlar, amaçlar ve süreçler oluşturmak ve bunları uygulamaya almaktır.

⁶⁸ EFQM. (2009), s. 10.

⁶⁹ T. Conti (1998). *Kurumsal özdeğerlendirme*. (Çev: Günhan Günay), İstanbul: KalDer Yayınları, s. 292.

⁷⁰ EFQM. (2009), s. 12.

Strateji kriteri (Kriter 2); işletmenin geleceğine ilişkin vizyonunu nasıl geliştirebileceğini, varoluş nedenini, temel iş hedeflerini ve kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımlarını nasıl tanımlayabileceğini ve bu temelden hareketle; rekabetçi stratejik operasyonlarını nasıl gerçekleştirebileceğini tariflemektedir⁷¹.

Kriter 2'yi oluşturan alt kriter aşağıda verilmektedir⁷²:

- 2a: Strateji, paydaşların ve dış çevrenin gereksinim ve beklentilerinin anlaşılmasını temel alır.
- 2b: Strateji, iç performans ve yeteneklerin anlaşılmasını temel alır.
- 2c: Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar (ekonomik, sosyal ve doğal çevre açısından sürdürülebilirliği sağlamak üzere) oluşturulur, gözden geçirilir ve güncellenirler.
- 2d: Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar duyurulur, uygulanır ve izlenirler.

Kurumsal sosyal sorumluluk algı araştırması sonuçları, 2a kriteri için tipik girdilerden bir tanesi olup, işletme stratejilerine yön vermesi anlamında önemlidir. Buna ilave olarak; kurumsal sosyal sorumluluk stratejileri, 2c altında geliştirilmekte olup işletmenin diğer politika ve stratejileri ile birlikte ve uyum içinde ele alınması anlamında, strateji geliştirme sürecinin önemli adımlarından bir tanesidir.

2.3.3. Çalışanlar

Mükemmel işletmeler çalışanlarına değer verir, bireysel ve kurumsal amaçların karşılıklı yarar sağladığı bir kültür yaratırlar⁷³. Bunun pratikteki anlamı; çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi, adalet ve eşitliğin desteklenmesi, çalışanlarla iletişim kurulması ve onları motive edecek biçimde takdir edilmeleri, katılımlarının sağlanması, yetenek ve bilgi birikimlerinin işletmeye yarar sağlayacak yönde kullanılmasına olanak verilmesidir.

⁷¹ Conti. (1998), s. 152.

⁷² EFQM. (2009), s. 12.

⁷³ A.g.e., s. 13.

Temel olarak Kriter 3 (Çalışanlar); sürekli iyileştirme için çalışanların potansiyelinin nasıl harekete geçirilebileceği ve kullanılabileceği üzerinde durmaktadır. Alt kriterlerde ise; insan kaynakları süreçlerinin planlanması ve iyileştirilmesi, işe alma, eğitim ve terfi süreçleri, hedef yayılımı ve performansın gözden geçirilmesi, sürekli iyileştirme çalışmalarına ve toplumsal faaliyetlere katılımın cesaretlendirilmesi, yetkelenendirme ve etkin iletişimin nasıl gerçekleştirilebileceği açıklanmaktadır⁷⁴:

- 3a: Çalışanlara ilişkin planlar, işletmenin stratejisini destekler.
- 3b: Çalışanların bilgi birikimleri ve yetenekleri geliştirilir.
- 3c: Çalışanların uyumu ve katılımı sağlanır, çalışanlar yetkelenendirilirler.
- 3d: Çalışanlar, işletmenin tümünde etkili iletişim kurarlar.
- 3e: Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilirler.

Özellikle 3c ve 3e alt kriterleri, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine katılımın desteklenmesi, çalışanların işletmenin bir elçisi olarak bu faaliyetler içinde yer almaları, çalışanların iş hayatı ve özel hayat dengesinin sağlanması noktalarında toplumsal katılım ve katkıyı destekleyen önemli mesajlar içermektedir.

2.3.4. İşbirlikleri ve kaynaklar

Mükemmel işletmeler, işletme dışı işbirliklerini, tedarikçilerini ve kaynaklarını, strateji ve politikalarını destekleyecek biçimde planlar ve yönetirler. Bir başka ifade ile mükemmel bir işletme; çevresel ve toplumsal etkilerinin bilinçli ve etkili bir biçimde yönetilmesini güvence altına alır. Bunu sağlamanın yolu ise finansal kaynakların, bilgi kaynaklarının, sabit ve sabit olmayan varlıkların, teknolojik kaynakların yönetilmesi ve geliştirilmesidir.

Kriter 4 (İşbirlikleri ve Kaynaklar) altında yer alan alt kriterlerin içerdiği ana mesajlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır⁷⁵:

- 4a: İşbirliği yapılan kuruluşlar ve tedarikçiler, sürdürülebilir yarar sağlama doğrultusunda yönetilirler.

⁷⁴ EFQM. (2009), s. 13.

⁷⁵ A.g.e., s. 14-15.

- 4b: Finansal kaynaklar, sürdürülebilir başarıyı güvence altına alacak biçimde yönetilirler.
- 4c: Binalar, donanımlar, malzemeler ve doğal kaynaklar, sürdürülebilir bir biçimde yönetilirler.
- 4d: Teknoloji, stratejinin yaşama geçirilmesini destekleyecek biçimde yönetilir.
- 4e: Bilgi ve bilgi birikimi; etkili kararlar verilebilmesine destek olacak ve kurumsal yetenekleri geliştirecek bir biçimde yönetilir.

2.3.5. Süreçler, ürünler ve hizmetler

Mükemmel işletmeler, müşterilerine ve diğer paydaşlarına artan bir değer üretmek üzere süreçler, ürünler ve hizmetler tasarlar, bunları yönetir ve iyileştirirler⁷⁶. Burada başta müşteri olmak üzere diğer tüm paydaşların tam olarak tatmin edilmesi ve sürekli iyileştirme yaklaşımları yardımıyla onlar için üretilen katma değer daimi bir biçimde artırılması esastır.

Kriter 5 (Süreçler, Ürünler ve Hizmetler) altında yer alan beş alt kriter ve içerdikleri ana mesajlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır⁷⁷:

- 5a: Süreçler, paydaşlara en uygun değeri sağlamak amacıyla tasarlanır ve yönetilirler.
- 5b: Ürün ve hizmetler, müşterilere en uygun değeri yaratmak amacıyla geliştirilirler.
- 5c: Ürün ve hizmetler, etkili bir biçimde tanıtılır ve pazarlanırlar.
- 5d: Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve yönetilirler.
- 5e: Müşteri ilişkileri, yönetilir ve pekiştirilir.

Kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik yaklaşımlarını ifade eden işletme süreçleri, 5a alt kriterinde belirtilen “süreç yönetim sistemi” altında tanımlanmaktadır. İlave olarak; KSS faaliyetlerinin, pazarlama ve müşterileri cezbe etmek için kullanılmasını içeren stratejik KSS faaliyetleri ise 5c alt kriterinde tanımlanabilmektedir.

⁷⁶ EFQM. (2009), s. 16.

⁷⁷ A.g.e., s. 16-17.

2.3.6. Müşterilerle ilgili sonuçlar

Kriter 6 (Müşterilerle İlgili Sonuçlar)'dan itibaren, EFQM Mükemmellik Modeli'nin sonuç kriterleri yer almaktadır. Kriter 6'da işletmenin dış müşterilerle ilgili olarak elde ettiği sonuçlar belirtilir. Mükemmel işletmeler, aşağıdaki şartları yerine getirirler⁷⁸:

- Müşterilerinin gereksinim ve beklentilerini esas alan stratejilerin ve politikaların, başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla performans göstergeleri tanımlarlar.
- Tanımlanmış performans göstergeleri için, belirlenmiş stratejilerle uyumlu hedefler belirlerler.
- Müşterilerle ilgili olarak olumlu yönde gelişen veya sürekli iyi performans gösteren sonuçlar elde ederler.
- Sonuçların ortaya çıkardığı eğilimin temelindeki nedenleri ve bu sonuçların diğer performans göstergeleri üzerinde nasıl bir etkisi olacağını anlayabilirler.
- Gelecekteki performansı ve sonuçları tahmin ederler.
- Elde edilen sonuçların, benzer işletmelere göre hangi düzeyde olduğunu bilir ve bu verileri ilgili alanlarda hedef belirleme amacıyla kullanırlar.
- Farklı müşteri gruplarının deneyim, gereksinim ve beklentilerini anlamak için sonuçları kırılımlandırır.

İşletmenin müşteri gözündeki imajı, ürün ve hizmetlerin kalitesi, müşterilere karşı olan yaklaşımlarla ilgili değerlendirme sonuçları bu kriterde yer almaktadır. Tüm bu sonuçları içeren müşteri algısı; anketler, odak grup görüşmeleri, satıcı derecelendirmeleri, övgüler ve şikayetler gibi çeşitli kaynaklardan elde edilebilir. Bu algılamalar; işletmenin müşterilere yönelik stratejisinin, bu stratejiyi destekleyen politikaların ve süreçlerin, uygulama ve yayılım etkililiklerinin anlaşılabilmesini sağlamaktadır. İşletmenin amacına bağlı olarak algı ölçümleri, aşağıdaki konulara odaklanabilir⁷⁹:

- Kurum imajı,
- Ürün ve hizmet değeri,

⁷⁸ EFQM. (2009), s. 17.

⁷⁹ A.g.e., s. 17.

- Ürün ve hizmet sunumu,
- Müşteri hizmeti, ilişkisi ve desteği,
- Müşteri bağlılığı.

Görüldüğü gibi müşterilerle ilgili sonuçların değerlendirilmesinde, müşterilerin ilgili ürün ya da hizmetlerin değeri, sunumu ve sağladığı katkı konularındaki memnuniyeti yanında kurum imajı da önemli bir girdi olarak ele alınmaktadır.

2.3.7. Çalışanlarla ilgili sonuçlar

Kriter 7 (Çalışanlarla İlgili Sonuçlar); işletmenin çalışanlarla ilgili olarak elde ettiği sonuçları belirtilir. Kriter 6'da müşterilerle ilgili olarak paylaşılan bilgilere benzer olarak, Kriter 7 de çalışanların gereksinim ve beklentilerini esas alan stratejilerin ve politikaların, başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığının ortaya konmasını sağlayan performans göstergelerini içermektedir. Bu ölçüm sonuçları, sıklıkla çalışan memnuniyeti anketleri yardımıyla elde edilmektedir.

Mükemmellik yolculuğuna çıkan işletmeler için, çalışanların memnuniyetinin ölçülmesi büyük önem taşımaktadır. Çalışanların işletme hakkındaki algılamaları, çalışan memnuniyeti anketine ilave olarak, odak grup görüşmeleri ya da yapılandırılmış performans değerlendirmeleri gibi farklı kaynaklardan da elde edilebilir. Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinden memnuniyeti ve toplumsal faaliyetlere katılımı da bu algı araştırmaları içinde sorgulanabilmektedir.

İşletmenin amacına bağlı olarak, çalışan memnuniyeti ile ilgili yapılan ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir⁸⁰:

- Tatmin, katılım ve taahhüt,
- Gurur duyma ve potansiyelini kullanma,
- Liderlik ve yönetim,
- Hedef belirleme, yetkinlik ve performans yönetimi,
- Yetkinlik, eğitim ve kariyer geliştirme,
- Etkili iletişim,

⁸⁰ EFQM. (2009), s. 18.

- Çalışma koşulları.

Özetle; uygulanan algı ve motivasyon araştırmaları yardımıyla çalışanların katılımı sağlanır. Bu sayede katılımcı liderlik, iletişim, tanıma ve takdir gibi süreçlerin iyileştirilmesi de mümkün olmaktadır. Ayrıca bu araştırmalar, etkin bir iletişim aracı olarak da katkı sağlarlar.

2.3.8. Toplumla ilgili sonuçlar

Kriter 8 (Toplumla İlgili Sonuçlar); işletmenin içinde bulunduğu toplumla (yerel, ulusal veya uluslararası) ilgili olarak elde ettiği sonuçları belirtir. Mükemmel işletmeler, toplumla ilgili sonuçları elde etme ve değerlendirme süreçlerinde, aşağıda belirtilen şartları sağlamalıdır⁸¹:

- İlgili dış paydaşların gereksinim ve beklentilerini esas alan, toplum ve çevreye ilişkin stratejilerin ve bu stratejileri destekleyen politikaların, başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını anlamak amacıyla performans göstergeleri tanımlarlar.
- Belirlenmiş performans göstergeleri için, yine dış paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alarak uygun hedefler belirlerler.
- Toplumla ilgili olarak olumlu veya sürekli iyi performans gösteren sonuçlar elde ederler.
- Sonuçların ortaya çıkardığı eğilimin temelindeki nedenleri bilirler ve bu sonuçların diğer performans göstergeleri üzerinde nasıl bir etkisi olacağını anlarlar.
- Gelecekteki performansı ve sonuçları tahmin ederler.
- Elde ettikleri toplumsal sonuçların, benzer işletmelere göre ne düzeyde olduğunu bilirler ve bu verileri ilgili alanlarda hedef belirleme amacıyla kullanırlar.
- Farklı dış paydaş gruplarının deneyim, gereksinim ve beklentilerini anlamak için sonuçları kırılımlandırır.

⁸¹ EFQM. (2009), s. 19.

Görüldüğü gibi EFQM modeli, toplumsal algı araştırmalarından elde edilen sonuçların, ciddi bir değerlendirme ve inceleme sürecinden geçirilmesini ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin titizlikle belirlenerek uygulanmasını önermektedir.

Toplumla ilgili sonuçların değerlendirilmesinde, öncelikle işletmenin içinde bulunduğu fiziksel ve sosyal ortama yaptığı olumlu ya da olumsuz katkılara odaklanılır. Bu çalışmanın ilk adımı, toplumsal algı araştırması yapılmasıdır. Araştırma, kuruluşun ilişkide bulunduğu diğer sanayi ve hizmet işletmelerini, devlet ve hükümet organlarını, yerel yönetimleri (belediye, valilik, çevre il müdürlüğü vb.), STK'ları, eğitim kurumlarını ve medyayı, kısacası dış paydaşları kapsamalıdır. Böylece toplumun işletmeden beklentileri ile birlikte, işletmenin toplum ve çevre gereksinimlerine uygun hale getirmesi gereken alanları tespit edilir. Bunların yanı sıra; kurallara ve kanunlara uyum, toplumu ve çevreyi etkileyen faaliyetlerde etik anlayışa sahip olma vb. konularında işletmenin nasıl algılandığı da yine toplumsal algı araştırması sonucunda ortaya çıkabilmektedir⁸².

İşletmeler kendileri hakkındaki toplumsal algıyı, anket üzerinden yapılabilecek algı araştırmasına ilave olarak raporlar, basın makaleleri, kamuya açık toplantılar, STK'lar, kamuoyu temsilcileri ve resmi yetkililer gibi çeşitli kaynaklardan da elde edilebilirler. Bu algılamalar işletmenin toplum ve çevreye yönelik stratejilerinin, bu stratejileri destekleyen politika ve süreçlerinin uygulama ve yayılım etkililiklerinin ölçülebilmesi sağlamaktadır.

Algı araştırmaları ve kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili belirlenen performans göstergeleri, temel olarak aşağıda belirtilen konulara odaklanmaktadır⁸³:

- Kurumsal imaj,
- Ekonomik katkı,
- Resmi ve sivil toplum kuruluşlarıyla ilişkiler,
- Hayırseverlik faaliyetleri ve diğer toplumsal faaliyetlere katılım,
- Çevresel etki, çalışma ortamının etkisi ve iş güvenliği,
- Kaynak kullanımı farkındalığı.

⁸² Conti. (1998), s. 127-128.

⁸³ EFQM. (2009), s. 19.

2.3.9. Temel performans sonuçları

Kriter 9 (Temel Performans Sonuçları); şirket değerini gösteren ve ağırlıklı olarak hissedarlara hitap eden sonuçları içerir. Temel stratejik çıktılar olarak da ifade edilen bu sonuçlar işletme stratejilerinin hayata geçirilmesinde ne ölçüde başarılı olunduğunu ifade eden finansal ve finansal olmayan göstergeleri içermektedir. İşletmenin amacına bağlı olarak tespit edilen bu göstergeler, aşağıdaki konulara odaklanabilmektedir⁸⁴:

- Finansal çıktılar,
- Bütçe performansı,
- Sunulan temel ürün ve hizmetlere ilişkin çıktılar,
- Temel süreç çıktıları.

2.4. EFQM Modelinin Ölçme, Değerlendirme ve İyileştirme Yaklaşımı

EFQM Mükemmellik Modeli'nin temelinde RADAR olarak tanımlanan ve beş boyuttan oluşan bir ölçme, değerlendirme ve iyileştirme mantığı yer almaktadır. RADAR'ın boyutları; sonuçlar (results), yaklaşımlar (approaches), yayılım (deployment), değerlendirme (assessment) ve iyileştirme (refinement) olarak belirlenmekte ve Şekil.8'de verilmektedir.



Şekil.8 EFQM Mükemmellik Modelinde RADAR Yaklaşımı

Kaynak: EFQM, 2009: 22.

⁸⁴ EFQM. (2009), s. 20.

RADAR, işletmenin belirlenmiş konular bazında performansını sorgulamak amacıyla kullanılabilecek, yapısal bir yaklaşım sağlayan dinamik bir değerlendirme çerçevesi ve aynı zamanda güçlü bir yönetim aracıdır. Kurumsal sosyal sorumluluk açısından bakıldığında süreç; toplumsal algı ölçümü (sonuçlar) ile başlamakta olup, bu algıyı oluşturan nedenlerin (yaklaşımlar) analizi, doğru yaklaşımlardan üretilmiş faaliyetlerin belirlenen yol haritasına göre hayata geçirilmesi (yayılım) ve ölçüm sonuçlarının değerlendirilerek yaklaşımların iyileştirilmesi yahut değiştirilmesi (değerlendirme ve iyileştirme) ile devam eden iyileştirme döngüsü adımlarını içermektedir.

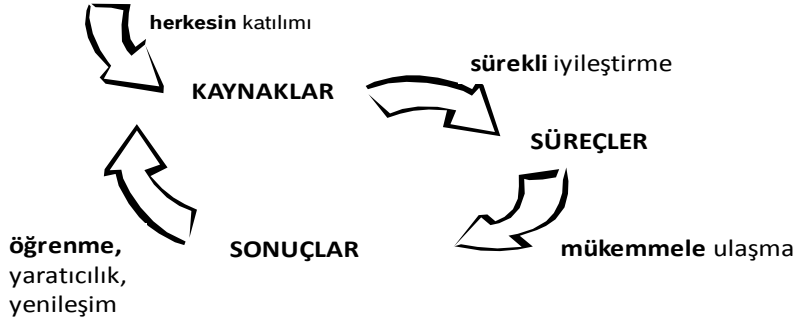
Mükemmel işletmeler; mevcut ve geleceğe yönelik gereksinimlere odaklanarak anlaşılır yaklaşımlar geliştirirler ve bu yaklaşımları iyi tanımlanmış süreçler üzerinden hayata geçirirler. Belirlenen yaklaşımların ilgili paydaşların beklentilerini karşılaması, yaklaşımların temelini stratejiden alması ve diğer yaklaşımlarla ilişki içinde olması esastır. Değişen koşullar, beklentiler ve sonuçlar ışığında yaklaşımlar, sürekli iyileştirilir⁸⁵. Bu yönüyle toplumsal algı sonuçlarının iyileştirilebilmesi için, toplumun işletmeden neler beklediğinin çok iyi bir biçimde analiz edilmesi ve kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımlarının doğru kurgulanması gerekmektedir.

Yayılım, yaklaşımların günlük hayata geçirilmesi olup, mükemmelliğin inşasında çok önemli bir rol oynar. Geliştirilen kurumsal sosyal sorumluluk strateji ve yaklaşımlarının, tüm işletme genelinde çalışanlarla ve gerektiğinde dış toplumsal paydaşlarla paylaşılması, sahiplenmeyi güçlendirir ve uygulama etkililiğini artırır. Böylece en tepeden, en alt seviyeye kadar tüm işletme çalışanları aynı çizgide hareket edebilirler ve belirlenmiş toplumsal faaliyetlere katkı sağlayabilirler.

Değerlendirme ve iyileştirme adımlarında; yaklaşımların uygulanışı takip edilir, iyileştirme potansiyelleri dikkate alınır ve gözden geçirilir. EFQM Mükemmellik Modeli'ni uygulayan işletmeler yaklaşımlarını ve yaklaşımlarının yayılımını, hem etkililik, hem de verimlilik açısından düzenli olarak ölçerler. Gerçekleştirilen kıyaslama ve öğrenme çalışmaları neticesinde oluşturulan yeni ve yaratıcı fikirler, yaklaşımların iyileştirilmesine yardımcı olurlar.

⁸⁵ EFQM. (2009), s. 23.

Özetle EFQM modeli; herkesin katılımı ile sürekli iyileştirme faaliyetlerinin yürütülmesi neticesinde hem süreçlerde, hem de sonuçlarda mükemmelliğe ulaşılabileceğini göstermektedir. Bu durum Şekil.9’da ifade edilmektedir.



Şekil.9 EFQM Mükemmellik Modeli’nin İyileştirme Yaklaşımı

2.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik İlişkisi

EFQM Mükemmellik Modeli’nin, “Sürdürülebilir Bir Gelecek İçin Sorumluluk Alma” temel kavramında belirtildiği gibi, işletmelerin sürdürülebilir olması ancak ekonomi, toplum ve doğal çevre konularında geliştirdikleri yüksek standartları muhafaza etmeleri ile mümkündür⁸⁶.

Çevreyi dikkate alan, mevcut kaynakların israf edilmeden en iyi bir biçimde kullanılmasını amaçlayan yaklaşımlar, sürdürülebilir kalkınmanın da temelini oluştururlar. Açık sistem yaklaşımının doğal bir sonucu olarak işletmeler, çevreleri ile sürekli bir ilişki içerisindeyler. Bu durum, çevrede yaşanan bazı olumsuz durumların işletmeyi etkilemesine sebebiyet verebildiği gibi, gerekli tedbirlerin alınmaması durumunda, işletmenin de çevreye zarar vermesine sebebiyet verebilmektedir. Çevre bilincinin gelişmesiyle birlikte, üzerinde giderek daha fazla durulan başlıca çevre sorunları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir⁸⁷:

- Su kirliliği,
- Toprak kirliliği,
- Hava kirliliği ve koku,
- Gürültü,

⁸⁶ EFQM. (2009), s. 8.

⁸⁷ R. Keleş ve C. Hamamcı (1997). *Çevre bilim*. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları, s. 77.

■ Nükleer ve manyetik kirlenme.

Özellikle hava kirliliği, koku ve su kirliliği pek çok durumda diğer çevre sorunlarına göre daha ön plana çıkmakta ve işletmelerin tedbir almasını gerektirmektedir. İşletmeler, bu çevre sorunlarının farkında olmalı, önce “kendi kapılarının önünü süpürerek” varsa çevreye olan zararlarını yok etmeli, sonrasında faaliyetlerini yürüttükleri çevrenin gelişimi için çaba sarf etmelidirler. Bu çalışmalar sırasında, diğer işletmeler, devlet ve hükümet organları ve sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliği içerisinde olmalıdırlar.

İşletmeler, içinde bulundukları sosyo-kültürel çevre ile etkileşim halindedirler. Bu nedenle toplum, işletmelerin bir takım sorumluluklar üstlenmesini beklemektedir. Modern toplumlarda işletmeler, çeşitli etkinliklere sponsorluk yapıp hem maddi, hem de manevi destek sağlayan, spor tesisleri, okul, çocuk parkları vb. gibi alanlar oluşturan, zor zamanlarında insanların yanlarında olan; kısacası toplumun sosyo-kültürel yönden gelişmesi için de çaba sarf eden kurumlardır⁸⁸. Bulunduğu çevrede istihdam sağlamak, vergi ödeyerek ve döviz kazandırarak bölgenin gelişimine katkı sağlamak, bulunduğu çevredeki yan sanayilerin gelişimine katkıda bulunmak ve yerli malzeme kullanmak, yine toplumun işletmelerden beklediği ekonomik katkılara örneklerdir.

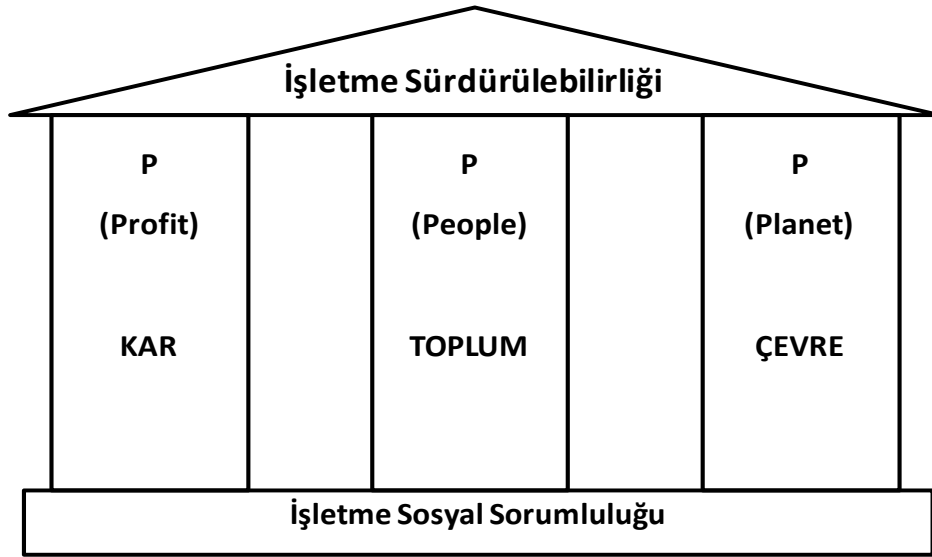
Pek çok işletme, uzun dönemli işletme başarısı ile kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin maliyetleri arasında kaldığında, doğru biçimde karar alamamakta ve çoğu durumda bu tür maliyetleri erteleme eğilimi göstermektedir. İşletmeler, topluma zarar veren ya da çevresel savurganlığa yol açan davranışlardan, bedeli ne olursa olsun uzak durmalıdırlar. İşletme için esas olan; uzun vadede ekonomik performansını güvence altına alacak şekilde hareket etmek olmalıdır. Toplum tarafından, işletmenin toplumsal yükümlülüklerini yerine getirmediği yargısına varılması, işletmenin çok daha büyük bedeller ödemek zorunda kalmasına sebebiyet verebilmektedir⁸⁹.

⁸⁸ Başarır. (2003), s. 79.

⁸⁹ M. E. Porter ve M. R. Kramer (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84 (12) , s. 82.

İşletmenin sürdürülebilir olması ancak, işletmenin değerleri ve stratejik amaçları ile uyumlu bir sürdürülebilirlik stratejisinin oluşturulması ile mümkündür⁹⁰. Bu sayede işletmenin kurumsal sosyal sorumluluk performansı da iyileştirilmekte; bilinçli kaynak kullanımı, enerji tasarrufu vb. gibi yürüttüğü faaliyetler ile işletme hem kendisi, hem de çevresi için ciddi faydalar elde edebilmektedir.

Sürdürülebilirlik ile sosyal sorumluluk arasındaki ilişki, hiyerarşik yaklaşım olarak ifade edilen bir bakış açısı ile incelenebilir. Bu yaklaşıma göre sosyal sorumluluk, ara bir amaç olarak görülürken, sürdürülebilirlik ise nihai amaç olarak değerlendirilmektedir⁹¹. Benzer biçimde, “3P” ile ifade edilen bir başka yaklaşıma göre sürdürülebilirlik; kar (ekonomi), insan (toplum) ve dünya (çevre) boyutlarını içermektedir⁹². Kaptein ve Wempe tarafından önerilen bu 3P yaklaşımı, Şekil.10’da ifade edilmektedir.



Şekil.10 Sürdürülebilirlik ve Sosyal Sorumluluk İlişkisi

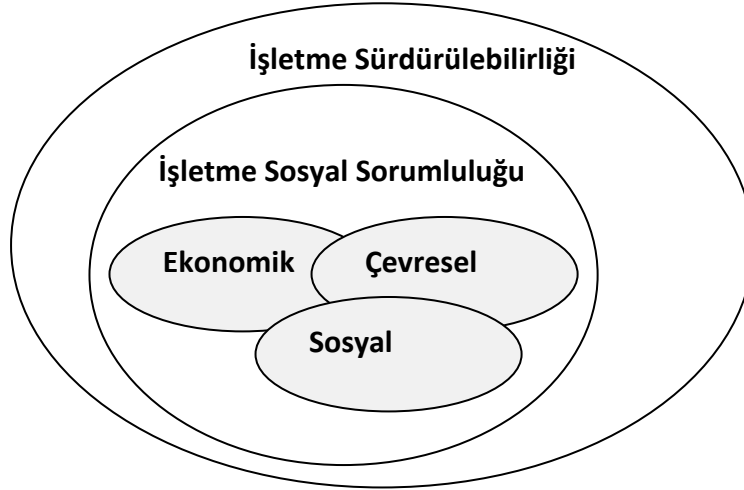
Kaynak: Kaptein ve Wempe, 2002: 143.

⁹⁰ M. J. Epstein ve M. Roy (2001). Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers. *Long Range Planning Journal*, 34 (5), s. 591.

⁹¹ V. M. Panapanaan vd. (2003). Roadmapping corporate social responsibility in Finnish companies. *Journal of Business Ethics*, 44 (2-3), s. 146.

⁹² M. Kaptein ve J. Wempe (2002). *The balanced company: A theory of corporate integrity*. New York: Oxford University Press, s. 143.

İşletme sürdürülebilirliği ve işletme sosyal sorumluluğu zaman zaman birbirine karıştırılmaktadır. Geçmişte sürdürülebilirlik kavramı sadece çevre konularıyla ilişkilendirilmekte, sosyal sorumluluk kavramı ise insana odaklı konularla birlikte anılmakta idi. Günümüzde ise, sürdürülebilirlik bir iş ilkesi olarak değerlendirilmekte ve bu iki kavram, birbirini tamamlar nitelikte görülmektedir. “İkiz yaklaşım” olarak da ifade edilen bu düşünceye göre işletmenin sosyal sorumluluğu, ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlardan oluşmaktadır⁹³. Şekil.11’de verilen ve Marrewijk tarafından geliştirilen bu yaklaşım, Kaptein ve Wempe’nin yaklaşımı ile büyük benzerlik göstermektedir.



Şekil.11 İşletme Sürdürülebilirliği ve Sosyal Sorumluluk Boyutları Arasındaki İlişki

Kaynak: M. V. Marrewijk, 2003: 102-103.

⁹³M. V. Marrewijk (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44 (2-3), s. 102-103.

Üçüncü Bölüm

3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları ile Kurumsal İmaj İlişkisinin Araştırılması

3.1. Problemin Tanımı

İşletmelerin, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) faaliyetlerinde bulunması günümüzde önemli bir gereklilik haline gelmektedir. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) bağlamında EFQM modeli, tüm paydaşların beklentilerinin dengelenmesinin ve toplumsal paydaşların memnun edilmesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Eğer sözü edilen bu denge sağlanamazsa, sürdürülebilirlik tesis edilemeyecek, işletmenin kurumsal imajı zedeleneyecek ve işletmenin faaliyetlerini uzun dönemde başarı ile devam ettirmesi de mümkün olamayacaktır.

Toplumun bir işletmeden ne kadar memnun olduğunu ifade eden toplumsal algı araştırması sonuçları, KSS faaliyetlerinin geri dönüşünü ölçmeye yönelik olup, sürdürülebilirliğin ve olumlu bir kurumsal imajın oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu yüzden kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının bir gereği olarak, işletmelerin toplum için yerine getirdikleri faaliyetlerin, toplum tarafından nasıl algılandığının ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Yapılan araştırma, bu problemin çözülmesine hizmet etmektedir.

3.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin, kurumsal imaj yaratıcı etkisinin var olup olmadığının belirlenmesidir. Bir başka ifade ile çalışma; uygulamaya konu olan işletmenin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile kurumsal imajı arasındaki ilişkinin araştırılması amacına hizmet etmektedir. Bu çerçevede temel olarak aşağıdaki soruların yanıtı aranmaktadır:

- Topluma sağlanan ekonomik katkının, kurumsal imaj yaratıcı etkisi var mıdır?
- Resmi ve sivil toplum kuruluşları ile geliştirilen ilişkilerin, kurumsal imaj yaratıcı etkisi var mıdır?
- Hayırseverlik faaliyetlerinin, kurumsal imaj yaratıcı etkisi var mıdır?

- Çevre ve iş güvenliği ile ilgili faaliyetlerin, kurumsal imaj yaratıcı etkisi var mıdır?
- Bilinçli kaynak kullanımının, kurumsal imaj yaratıcı etkisi var mıdır?

Amacın gerçekleştirilebilmesi için, EFQM modeli referans alınarak, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile ilgili toplumsal algının ölçülmesinde kullanılan bir ölçek geliştirilmekte ve belirlenen örnekleme uygulanmaktadır.

3.3. Araştırmanın Önemi

Yapılan çalışma ile uygulamaya konu olan işletmeye ve konuyla ilgilenen araştırmacılara, aşağıda belirtilen başlıklar altında fayda sağlanmaktadır:

- Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile ilgili toplumsal algının ölçülmesi için bir ölçek geliştirilmekte ve sunulmaktadır.
- Geliştirilmiş olan ölçeğin, belirlenmiş örnekleme uygulanması neticesinde elde edilen veriler kullanılarak, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ile kurumsal imaj arasındaki ilişki modellenmektedir.
- Elde edilen bulgular yorumlanarak, toplum tarafından önemli görülen KSS faaliyet alanları belirlenmektedir. Bu durum, optimal kaynak ve bütçe kullanımıyla, toplumsal algının ve kurumsal imajın iyileştirilmesine olanak sağlamaktadır.
- Çalışma, psikoloji ve pazarlama alanlarında yaygın olarak kullanılan yapısal eşitlik modellemesinin (YEM), kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ile ilgili toplumsal algı ölçümünde kullanılması yönü ile de bilime bir katkı niteliğindedir.

3.4. Araştırmanın Sınırları

Araştırmaya konu olan işletme, Bursa ilinde faaliyet göstermektedir. Bu nedenle araştırmanın evreni; Bursa ilinde işletmenin KSS faaliyetleri ile ilgili iletişimi olan toplumsal paydaşlarla sınırlı tutulmuştur. Burada toplumsal paydaşlardan kasıt; üniversite öğrencileri ve öğretim üyeleri, lise öğrencileri ve öğretmenler, sivil toplum kuruluşları, devlet ve hükümet organları, medya, OSB çalışanları ve yöneticileridir. Dolayısıyla; yapılan toplumsal algı araştırması dış paydaşlarla (toplum) sınırlandırılmış

olup, iç paydaşlar (işletmenin müşteri-satıcı, işçi-işveren, hissedar-şirket yönetimi, tedarikçi-yan sanayi ilişkisi kurduğu paydaşları) uygulamaya dahil edilmemiştir.

Araştırma ile ilgili veri derlemesi 2011 yılında gerçekleştirilmiş olup, bu araştırma ile 2011 yılına kadarki toplumsal faaliyetlerin sonuçları değerlendirilebilmektedir.

3.5. Araştırma Yöntemi

3.5.1. Araştırma modeli ve hipotezler

Bu çalışmada; toplumsal algı araştırmasının sonuçlarının ortaya konmasında betimsel bilgiler üretileceği için “betimsel model”, KSS uygulamaları ile kurumsal imaj arasındaki ilişkinin araştırılmasında ise değişkenler arasındaki ilişkiler araştırılacağı için “ilişki araştırma modeli” kullanılmaktadır. Betimsel araştırma sonuçlarına bölüm 3.7.1’de değinilmektedir.

Çalışmada kullanılan verilerin derlenmesi ve betimsel analizlerin yapılması aşamasında SPSS (Sürüm 18.0) ve Excel (Sürüm: 2007) yazılımları, yapısal modelin geliştirilmesi ve test edilmesi aşamalarında ise LISREL yazılımı (Sürüm 8.51) kullanılmaktadır.

Yapılan alanyazın taramasında, kurumsal sosyal sorumluluk kavramının tarihsel gelişimi incelenmiş, günümüzde neden çok daha önemli hale geldiği kavranarak, bütünsel bir yönetim modeli olan EFQM modeli içinde nasıl ele alındığı irdelenmiştir. Modelin sunduğu teorik çerçeve ve ana unsurlar değerlendirilerek; kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ile kurumsal imaj arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi için aşağıdaki hipotezler geliştirilmektedir:

- Topluma sağlanan ekonomik katkının, kurumsal imaj yaratıcı etkisi vardır (H₁).
- Resmi ve sivil toplum kuruluşları ile geliştirilen ilişkilerin, kurumsal imaj yaratıcı etkisi vardır (H₂).
- Hayırseverlik faaliyetlerinin, kurumsal imaj yaratıcı etkisi vardır (H₃).
- Çevre ve iş güvenliği ile ilgili faaliyetlerin, kurumsal imaj yaratıcı etkisi vardır (H₄).
- Bilinçli kaynak kullanımının, kurumsal imaj yaratıcı etkisi vardır (H₅).

İlişki araştırma modelinde; ekonomik katkı, resmi ve sivil toplum kuruluşlarıyla ilişkiler, hayırseverlik faaliyetleri, çevre ve iş güvenliği ile bilinçli kaynak kullanımı değişkenlerinin, kurumsal imaj yaratıcı etkisi yapısal eşitlik modeller yardımıyla incelenmektedir. Değişkenler arasında öngörülen ilişkiler, Şekil.12’de belirtilmektedir. Şekil.12’de kullanılan değişkenlerin tanımlamaları aşağıda verilmektedir:

Eco: Ekonomik katkı (**E**conomical contribution),

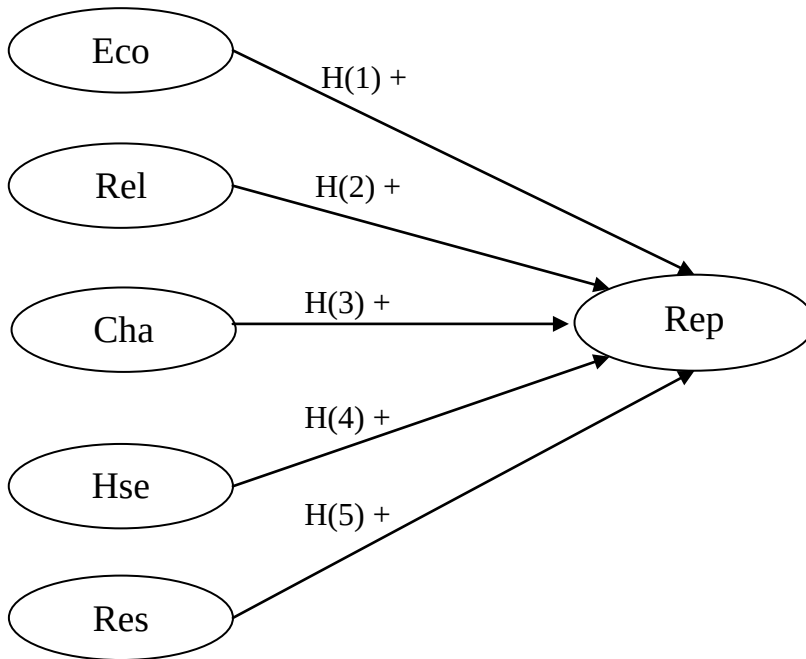
Rel: Resmi ve sivil toplum kuruluşları ile ilişkiler (**R**elationship management),

Cha: Hayırseverlik faaliyetleri (**C**harity practices),

Hse: Çevre ve işgüvenliği faaliyetleri (**H**ealth security environment related practices),

Res: Bilinçli kaynak kullanımı (**R**esponsible resource usage).

Rep: Kurumsal imaj (Image and **R**eputation).



Şekil.12 Araştırmanın Ana Modeli

Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde yapılan aracılık testleri ile model zenginleştirilmekte ve değişkenler arasındaki ilişkiler daha net olarak ortaya konabilmektedir.

3.5.2. Evren ve örneklem

Araştırmanın evreni; araştırmaya konu olan işletmenin Bursa ili sınırları içinde yer alan ve KSS uygulamalarını gerçekleştirdiği toplumsal (dış) paydaş topluluğudur. Bu toplumsal paydaş topluluğu; işletmenin çeşitli faaliyetleri nedeniyle etkileşim halinde olduğu üniversite, lise, sivil toplum kuruluşları, devlet ve hükümet organları, medya, OSB mavi yaka ve OSB beyaz yaka olarak tanımlanan 7 adet toplumsal menfaat grubuna mensup bireylerden oluşmaktadır. Evreni oluşturan kuruluşların listesi Ek.1’de verilmiştir. Evrenin bu şekilde belirlenmesinde amaç; araştırma sonuçlarının, işletmenin yürüttüğü faaliyetler, bu faaliyetleri yürüttüğü paydaş grupları ve çevre ile ilişkilendirilebilmesinin garanti altına alınmasıdır.

Örnekleme planlarında amaç, tanımlanan evreni ilgilenilen değişken ya da değişkenler bakımından en iyi temsil edecek örneklemi oluşturmaktır. Üzerinde araştırma yapılacak evren, ilgilenilen değişken ya da değişkenler yönüyle heterojen olduğunda, bu imkânı sağlayan örnekleme yöntemi tabakalı örnekleme yöntemidir⁹⁴. Paydaş türü, örnekleme planı içerisinde, aynı zamanda tabakalama değişkeni olarak kullanılarak, evrenin birimleri birbirine daha çok benzeyen birimlerden oluşan alt evrenlere yani tabakalara ayrılmaktadır.

Yürütülen çalışmada, işletmenin gerçekleştirdiği kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları ve etkileşim yoğunluğu göz önüne alınarak, her bir tabaka için belirli bir oran ile örneklem hacminin tabakalara dağıtımı sağlanmaktadır. Belirlenmiş tabakalar içinden örneklem, rastsal olarak seçilmektedir. Tesadüfî olarak seçilen bireylere, yüz yüze görüşme yöntemiyle soru formu uygulanmaktadır.

Çalışma için gerekli örneklem hacminin belirlenmesinde, $[n = \pi (1-\pi) / (e / Z)^2]$ şeklinde geliştirilen ve yaygın olarak kullanılan formülden yararlanılmaktadır. Standart hata $e=0.05$, standart sapma $Z=1.96$ (0.95 güven düzeyi için), π ve $(1-\pi)$ için en yüksek varyans değeri 0.5 kabul edilmekte ve sonuç olarak $n=384$ değeri bulunmaktadır. Araştırmadaki hata payının azaltılması amacıyla, $e=0.04$ alınarak $n=600$ bulunmakta ve örneklem hacmi 600 olarak belirlenmektedir.

⁹⁴ A. Özmen (2000). *Uygulamalı araştırmalarda örnekleme yöntemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Fen Fakültesi Yayınları, s. 130.

3.5.3. Ölçek geliştirme

Araştırma modeli içinde yer alan değişkenlerin ölçümü için araçlara ihtiyaç duyulmaktadır. Ölçek geliştirmede ilk adım; alanyazın taraması ve ifadelerin oluşturulmasıdır. Sonrasında ise ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliği test edilmekte, yapılan analizler yardımıyla ölçeği oluşturan faktörler ve ilgili değişkenler belirlenmektedir.

3.5.3.1. Alanyazın taraması ve ifadelerin oluşturulması

Ölçme araçlarının geliştirilmesi için ilk adım, ölçülecek olan yapının (değişkenlerin) çerçevesinin belirlenmesidir⁹⁵. Bu işlem, yapıyı ölçerken hangi unsurların ölçüme dahil edileceğini, hangilerinin ise dışarıda bırakılacağını belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Bu amaçla, kurumsal sosyal sorumluluk ve EFQM Mükemmellik Modeli ile ilgili alanyazın detaylı incelenmektedir. Çalışmada kullanılan yapıların tanımları ve kapsamaları önceki bölümlerde verilmektedir.

Ölçek geliştirmenin ikinci adımı ise, yapı tanımları ve unsurları doğrultusunda, olası ölçek maddelerinin yazılmasıdır. Çalışmada ele alınan yapıların kapsadıkları unsurların belirlenmesinde, EFQM modeli esas alınmaktadır. EFQM modeli, kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik ile ilgili mükemmel yaklaşımları tanımlamakla birlikte, toplumsal algı ölçümü için kullanılabilecek bir ölçek sunmamaktadır. Yürütülen çalışma içinde, modelin sunduğu bilgiler esas alınarak bu ölçek geliştirilmektedir.

Geliştirilen ölçek, EFQM sertifikalı değerlendiriciler ve konunun uzmanları tarafından bir panel organizasyonu ile değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sürecinde; yapıyı tam olarak yansıtmayan, farklı bir yapıyla ilişkili görülen, anlaşılması zor bulunan, açık olmayan ve birbiriyle çok yakın anlam taşıyan maddeler belirlenmektedir. Uzman görüşleri ve yorumları doğrultusunda, bu maddeler ya ölçekten çıkartılarak, ya da üzerlerinde gerekli görülen değişiklikler yapılarak yapı bütünlüğü iyileştirilmektedir.

⁹⁵ G. A. Churchill (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16 (1), s. 64.

3.5.3.2. Ölçek güvenilirliği ve geçerliliğinin test edilmesi

Yapılan alanyazın taraması sonucunda, araştırmada kullanılacak sorular oluşturulmakta, değerlendirilmekte ve sonrasında ise oluşturulan ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliği test edilmektedir. Yaygın olarak kabul edilen görüşe göre; güvenilirlik ve geçerlilik testleri için örneklem hacminin minimum %20'sinden veri toplanmalıdır⁹⁶. Bu araştırmada, ilgili sınamalar için 150 adet anket ile veri toplanmış olup bu sayı, hesaplanan örneklem büyüklüğünün %25'ine karşılık gelmektedir.

Ölçeklerin güvenilirliğinin testinde en yaygın kullanılan yöntem “Cronbach Alfa” yöntemidir. Toplanan veriler SPSS 18.0 programına girilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda, Cronbach Alfa değeri **0.915** olarak elde edilmiştir. Elde edilen Cronbach Alfa değerleri, ölçeğin oldukça yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğunu kanıtlamaktadır. Ancak, güvenilirlik bir ölçek için tek başına yeterli bir sınaama değildir. Bunun yanı sıra ölçeğin geçerliliğinin de sınanması gerekir⁹⁷.

Ölçek geçerliliği, temel olarak içerik (content) ve yapı (construct) geçerliliği başlıkları altında incelenir. Yapı geçerliliği de, uyum (convergent) ve ayırma (discriminant) geçerliliği yardımıyla araştırılır. Uyum geçerliliği için, benzer yapılar (örneğin “ekonomik katkı” içindeki ifadeler) arasında bir korelasyon ya da uyum olduğu ispatlanmalıdır. Ayırma geçerliliği için ise, farklı yapılar (örneğin “ekonomik katkı” ile “çevre ve iş güvenliği” içindeki ifadeler) arasında bir ayrışma olduğu doğrulanmalıdır. Söz konusu geçerlilik tiplerinin tespiti için, genellikle korelasyon katsayıları kullanılır. Birbirine teorik anlamda benzer ifadeler arasındaki korelasyon değerlerinin yüksek olması beklenirken, birbirinden teorik olarak farklı ifadeler arasındaki korelasyon değerlerinin ise düşük olması beklenir. Bununla birlikte düşük ve yüksek kavramlarına karşılık gelen ve yaygın olarak kabul görmüş sayısal değerler henüz mevcut değildir. Bir genel kural olarak; uyum korelasyon değerlerinin, ayırma korelasyon değerlerinden yüksek olması gerektiği söylenebilmektedir⁹⁸. Ayırma geçerliliğinin sınanması için, geliştirilen ölçekte yer alan ifadeler arasındaki korelasyon değerleri incelenmiştir (Bkz:

⁹⁶ Ç. Taşkın ve Ö. Akat (2010). *Araştırma yöntemlerinde yapısal eşitlik modelleme*. Bursa: Ekin, s. 22.

⁹⁷ T. R. Hinkin (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21 (5), s. 967-968.

⁹⁸ Taşkın ve Akat. (2010), s. 24-25.

Ek.2). Yapılan inceleme sonucu, farklı yapılara ait korelasyon değerlerinin çoğunlukla düşük, benzer yapılara ait korelasyon değerlerinin ise yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırmada kullanılan yapıların tanımlanmasında ve içeriğin oluşturulmasında, geçerliliği uluslararası alanda kabul gören ve bütünsel bir yönetim modeli olarak yaygın bir biçimde kullanılan, EFQM Mükemmellik Modeli esas alınmaktadır. Yürütülen çalışma neticesinde, modelin önerdiği çerçeve yapı kullanılarak geliştirilen ölçek, kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili alanyazına bilimsel bir katkı niteliğindedir.

Çalışmada da kullanılan Likert tipi ölçeklerde, farklı sayıda ifadeler (5, 7, 9 gibi) kullanılabilir. Ancak ifadelerin sayısı arttıkça, katılımcıların alternatifler arasında ayırım yapması da zorlaşmaktadır⁹⁹. Bu durumun önüne geçmek amacıyla, araştırmada 5’li ölçek tercih edilmektedir. Katılımcılar, verilen ifadeler ne oranda katıldıklarını ya da katılmadıklarını 5’li Likert ölçeği üzerinden (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum ne de katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum) değerlendirmektedirler.

3.5.3.3. Açıklayıcı faktör analizi

Açıklayıcı faktör analizi; bir grup değişkenin kovaryans yapısını incelemek ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri, faktör olarak isimlendirilen çok daha az sayıdaki gizil (gözlenemeyen, örtük) değişkenler bakımından açıklamayı sağlamak üzere düzenlenmiş bir tekniktir¹⁰⁰. Araştırmada açıklayıcı faktör analizi, ölçeğin yeni geliştirilmiş ve ilk kez uygulanmış olmasından dolayı kullanılmaktadır.

Faktör analizi uygulanmadan evvel, verilerin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi gerekmektedir. Bu amaçla, Bartlett küresellik testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi kullanılmaktadır. Faktör analizine devam edebilmek için, Bartlett küresellik testi sonucunun istatistiksel olarak anlamlı ($P \leq 0.05$), KMO oranının ise

⁹⁹ F. Z. Özata (2009). *Yüksek teknoloji yeniliği olarak akıllı telefonların genç tüketiciler tarafından benimsenmesinde etkili olan faktörler*. Yayınlanmamış doktora tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 127.

¹⁰⁰ K. Özdamar (2002). *Paket programları ile istatistiksel veri analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi, s. 21.

0.60'ın üzerinde olması gerekir¹⁰¹. Araştırma verileri incelendiğinde, KMO değerinin **0.930** ve P değerinin de **0.05'den küçük** olduğu görülmektedir.

Yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda, bir maddenin hangi faktör altında yer alacağına karar verebilmek için, her bir maddenin faktörlerle olan korelasyonlarını gösteren faktör yüklerinden yararlanılmaktadır. Faktör yüklerinin hangi düzeyde olması gerektiği yönünde kesin sınırlar olmasa da, 0.45 üzerindeki faktör yükleri yeterli, 0.55 üzerindeki iyi, 0.63 üzerindeki çok iyi ve 0.71 üzerindeki ise mükemmel olarak değerlendirilmektedir¹⁰². Yürütülen araştırmada 0.60'ın üzerindeki faktör yükleri kullanılmaktadır (Bkz: Ek.3).

3.6. Yapısal Eşitlik Modellerinin (YEM) KSS Uygulaması

3.6.1. Yapısal eşitlik modellere ilişkin genel bilgiler

Yapısal eşitlik modelleri, değişkenlerin arasındaki karşılıklı ilişkinin ölçülmesine olanak tanır. YEM'in diğer tekniklere göre güçlü yönü, belirli bir teorik çerçeveye göre geliştirilmiş bir modelin titizlikle testini gerçekleştirirken, aynı zamanda değişkenler arasındaki birbirine bağlı çok yönlü ilişkileri açıklamaya olanak vermesidir¹⁰³.

Bir başka tanıma göre YEM; gizil değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin sınanmasında kullanılan kapsamlı bir istatistiksel tekniktir. Özellikle ekonometri, psikoloji, sosyoloji, pazarlama ve eğitim bilimlerinde, değişkenler arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesinde ve kuramsal modellerin sınanmasında kullanılan sistemli bir araçtır. YEM gizil değişkenler seti arasında bir nedensellik yapısının var olduğunu ve gizil değişkenlerin, gözlenen değişkenler aracılığıyla ölçülebildiğini varsayar. Yaklaşımın önemini birkaç nedene bağlamak mümkündür. İlki; değişkenler ve kuramsal yapı arasındaki ilişkiyi göstermesidir. İkincisi ise; ekonometri ve psikometri gibi iki bilim dalı arasında köprü görevini görmesidir¹⁰⁴. Araştırmalarda YEM kullanılımasının

¹⁰¹ M. Nakip (2003). *Pazarlama araştırmaları, teknikler ve (SPSS destekli) uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, s. 409.

¹⁰² G. C. Moore ve I. Benbasat (1991). Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation. *Information Systems Research*, 2 (3), s. 207.

¹⁰³ S. L. Hoe (2008). Issues and procedures in adopting structural equation modeling technique. *Journal of Applied Quantitative Methods*, 3 (1), s. 76-77.

¹⁰⁴ V. Yılmaz, E. Çelik ve H. E. Ekiz (2006). Kuruma bağlılığı etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modelleriyle araştırılması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, s. 175.

en büyük faydası; gizil ve gözlenen değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri ya da modeli elde etmeyi sağlayan, çok güçlü bir yaklaşım geliştirme fırsatı elde edilmesidir.

Yapısal eşitlik modeli; doğrulayıcı (confirmatory) bir niteliğe sahiptir. Bu da hipotez testinde, YEM'in üstün tarafını ortaya koyar. Diğer çok değişkenli istatistik türleri hata ölçümlerini (measurement error) tayin edemez ve bunu düzeltemezken, yapısal eşitlik modeli hemen hemen bütün ölçüm parametrelerini işleme dahil eder ve sonucu, buna göre gerçekleştirir¹⁰⁵.

Yapısal eşitlik modeli ekonomistler, eğitim araştırmacıları ve pazarlama araştırmacıları gibi sosyal bilimlerde faaliyette bulunan bilim adamları tarafından kullanılan, çok değişkenli istatistiksel tekniklerin birleşiminden meydana gelen yeni ve çok kuvvetli bir analiz tekniğidir. Yapısal Eşitlik Modeli, karma hipotezlerin içindeki değişkenlerin sebep-sonuç ilişkisini açıklayabilen ve teorik modellerin bir bütün olarak test edilmesine olanak veren etkili bir model test etme ve geliştirme yöntemidir¹⁰⁶.

Her bir YEM çalışması, özünde sağlam bir teorik çatının yer aldığı bir modelin sınanmasını amaçlar. Bir dizi neden-sonuç ilişkilerinin test edildiği yol analizi (path analysis) çalışmalarında, her zaman bir ya da birden fazla modelin sınanması söz konusudur. Bu analizlerde, söz konusu modellerin data tarafından doğrulanıp doğrulanmadığı anlaşılmaya çalışılır¹⁰⁷.

YEM, son yıllarda tüm dünyada popüler hale gelen bir istatistiksel analiz yöntemidir. Model, araştırmacının zihninde var olan değişkenler arası ilişkilere ait bir modelin, araştırmadan elde edilen veriler aracılığı ile sınanması esasına dayanmaktadır. Varyans analizi, faktör analizi, regresyon gibi daha alışlagelmiş istatistiksel yöntemlerden en büyük farkı; çok sayıda değişken arasındaki ilişkiyi modelleyebilmesi ve şekiller halinde inceleyebilmesidir¹⁰⁸. YEM, ölçüm modeli ve yapısal model olmak üzere iki

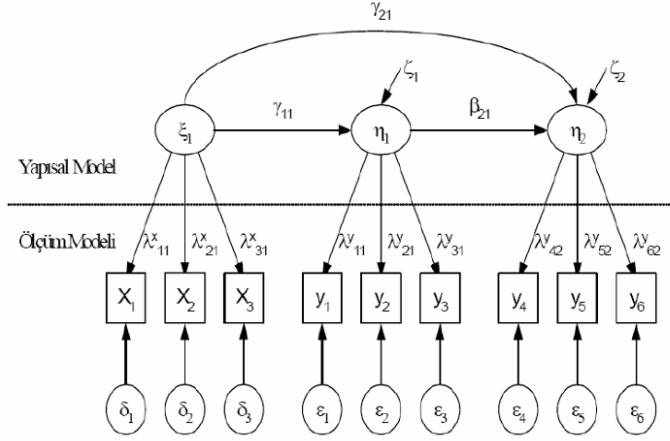
¹⁰⁵ E. Cengiz (2009). Ekonomik kriz dönemlerinde müşteri memnuniyeti ve proaktif pazarlama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32 (Ocak-Haziran 2009), s. 161.

¹⁰⁶ H. Ayyıldız ve E. Cengiz (2006). Pazarlama modellerinin testinde kullanılabilecek yapısal eşitlik modeli (YEM) üzerine kavramsal bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11 (1), s.63.

¹⁰⁷ Ö. F. Şimşek (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş temel ilkeler LISREL uygulamaları*. Ankara: Ekinoks, s. 5.

¹⁰⁸ Ayyıldız ve Cengiz. (2006), s. 64.

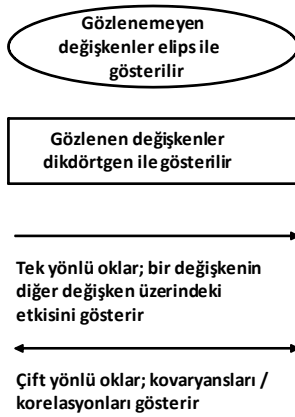
bölümden oluşmaktadır. Şekil.13’de, ölçüm modeli ve yapısal modelin de yer aldığı bir yapısal eşitlik modeli, en genel haliyle şematik olarak verilmektedir.



Şekil.13 Yapısal Eşitlik Modellerin Şematik Gösterimi

Kaynak: Şimşek, 2007: 7.

YEM analizinde, gizil (gözlenemeyen) değişkenler elipsle, gözlenen değişkenler dikdörtgenle gösterilir. Tek yönlü ok; iki değişken arasındaki nedensel ilişkinin yönünü ve çift yönlü ok ise birlikte değişimi göstermektedir. Bu durum Şekil.14’de belirtilmektedir.



Şekil.14 YEM’de Kullanılan Şekillerin Anlamları

Ölçüm modelinde gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişki ortaya konur. Model bir bütün olarak test edilmeden önce, ölçüm modellerinin doğrulayıcı faktör analizi ile kontrol edilmesi gerekir. Doğrulayıcı faktör analizi yardımıyla:

- Gizil değişkenler ile bunların gözlenen değişkenleri arasındaki ilişki belirtilir.
- Gözlenen değişkenlerin, gizil değişkenleri gerçekte ne kadar doğru bir şekilde ölçtüğü gözlemlenir.
- Hangi gözlenen değişkenin, ilgili gizil değişkeni daha iyi ölçtüğü tespit edilir.

Gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişki, faktör yükleriyle tarif edilir. Bu faktör yükleri, gözlenen değişkenlerin gizil değişkenleri ölçebilme yeteneği hakkında bilgi verir ve bir geçerlilik katsayısı görevi görür¹⁰⁹.

YEM araştırmasında, araştırmacı araştırdığı konu ile ilgili teorik çerçeveyi, model oluşturmadan önce kafasında kurgular. Teorik çerçeveden yola çıkarak, modeli oluşturur. Model oluşturulduktan sonra, konu ile ilgili veriler elde edilir. Daha sonra elde edilen verilerin, modeli ne kadar iyi açıkladığı analiz edilir. Eğer elde edilen veriler modelin tümüne yakınına açıklar ise, kurulan modelin iyi bir model olduğuna karar verilir¹¹⁰.

YEM uygulanırken aşağıdaki aşamalardan geçilmektedir¹¹¹:

1. Bir teorik model geliştirmek,
2. Geliştirilen model için, nedensel ilişkileri gösteren diyagramı çizmek,
3. Çizilen diyagramı, yapısal ve ölçüm modellerine çevirmek,
4. Yapısal modeli tahmin etmek ve değerlendirmek,
5. Yapısal modelin uygunluk ölçütlerini hesaplamak,
6. Sonuçları yorumlamak.

¹⁰⁹ Ayyıldız ve Cengiz. (2006), s. 71.

¹¹⁰ N. Pirliye (2010). *Yapısal eşitlik modelleri ile yabancı uyruklu öğrencilerin uyumu üzerine bir analiz*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 6.

¹¹¹ A. Şahin vd. (2008). Çiftçilerin risk davranışları: Bir yapısal eşitlik modeli uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23 (2), s. 158.

3.6.1.1. Yapısal eşitlik modellerinin özellikleri

YEM'in özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür¹¹²:

- Hipotezlerdeki ilişkilerden kaynaklanan ölçüm hatalarının etkilerini kontrol altına alarak, teorik modeldeki regresyon katsayılarının ölçümüne olanak sağlar.
- Deney sonucu elde edilen verilerle, teorik modelin uygunluğunun bir bütün olarak test edilmesini mümkün kılar.
- Farklı faktör yapılarını test edebilir ve farklı gruplarla karşılaştırma yapabilir. Bu şekilde, değişik teorik modelleri deneme ve bunlardan hangisinin elde edilen verilere daha uygun olduğunu belirleme fırsatı verir.
- Diğer metotların yapamadığı, aynı anda çok fazla regresyon analizini bir çatı altında birleştirebilir.
- YEM, standart olmayan modellerin testine imkan tanır. Zaman serileri analizinde olduğu gibi, ölçüm hatalarının otokorelasyonuna izin vererek test edebilir.
- Gizil değişkenlerin arasındaki ilişkileri belirlemeye imkan verir.
- Her bir gizil değişkene, birden fazla gözlenen değişken atayarak ve güvenilirliği test ederek, aynı zamanda doğrulayıcı faktör analizini kullanarak ölçüm hatasını minimize eder.
- Şematik gösterim yardımıyla, modelin daha iyi anlaşılmasını sağlar.
- Modeli yalnızca katsayılar aracılığı ile test etmekle kalmayıp, modeli bir bütün olarak test edecek donanımına sahiptir.
- Sebep-sonuç ilişkileri arasına giren, arabulucu (aracı) değişkenleri açıklayabilme özelliği vardır.

3.6.1.2. Yapısal eşitlik modellerinin varsayımları

Yapısal Eşitlik Modelleri, bazı varsayımlara dayanır. Bununla birlikte uygulamada, bu varsayımların tamamının karşılandığını görmek zordur. YEM'in varsayımlarını sıralayacak olursak¹¹³:

¹¹² E. Cengiz, T. Acuner ve B. Baki (2007). Örgütsel yaratıcılığı belirleyen faktörler arası yapısal ilişkiler. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (1), s. 108.

¹¹³ Ayyıldız ve Cengiz. (2006), s. 73-75.

- Veriler sürekli ve normal dağılım göstermelidir. Her bir gözlenen değişken, diğer gözlenen değişkenlerin her bir değerinde normal dağılım göstermelidir. Çok değişkenli normal dağılımdan (multivariate normality) ufak sapmalar olsa bile bu durum ki-kare değerinin büyük çıkmasına ve anlamlı olmasına neden olacaktır, dolayısıyla model doğru olsa bile reddedilecektir. Ayrıca diğer uyum iyiliği indekslerinin de yanlış sonuçlar vermesine neden olacaktır. Bunun yanı sıra, çok değişkenli normal dağılım olmadığında modeldeki ölçüm hataları, normalde olmaları gereken değerlerden daha düşük değerler alacak ve sonuç olarak yol katsayıları olmaları gerekenden daha fazla anlamlılık değerine ve gücüne sahip olacaktır. Ordinal ve nominal ölçekli değişkenlerle model kurmanın sonucu bu kural ihlal edilebilir; uygulamada sıkça ihlal edilen bir varsayımdır.
- Teorik yapılar için çoklu ölçümler yapılmalıdır. Yani her gizil değişken, 3 ile 5 arası gözlenen değişken ile ölçülmelidir. Eğer bir faktör, yalnızca bir gözlenen değişken tarafından ölçülürse, bu durumda ölçüm hatası modellenemez, çünkü ölçüm hatası tespit edilemez. Yaygın kullanım şekli; her bir faktör başına en az üç gözlenen değişken kullanmaktır.
- Bentler, Chou ve Stevens'a göre YEM'de her parametre başına en azından 15 örnek büyüklüğü gereklidir. Loehlin'e göre ise 3-4 gizil değişkenin olduğu durumlarda en azından 100 ve daha iyi sonuç için ise 200 örnek büyüklüğü kullanılmalıdır. Örnek büyüklüğünün küçük olması YEM programlarının uygun sonuçlar vermesini engelleyecektir (gözlenen değişkenlere ait ekşi değerli ölçüm hataları, parametre tahminlerinde özellikle standart hatalarda düşük doğruluk oranları vb).
- Eksik verilerin olması modelin sonucunu etkileyecektir. Genelde veriler SPSS veya Excel gibi programlarda girilir ve daha sonra YEM programlarına aktarılır. SPSS ve diğer programlar, eksik verili örneğin tamamını silmek veya bunun yerine eksik veriyi ortalamaya yakın bir değerde, yerine tahmini değer koymak gibi eksik verilerle baş edebilme yöntemlerine sahiptirler. Eksik verili örnek sayısı, tüm örnek büyüklüğünün %5'inden daha az ise, her ne kadar model ölçümünün gücünü azaltacak olsa da, örneklerin silinmesi uygun olabilir. Fakat

bu sayı %5'in üzerinde ise maksimum benzerlik tahmin yönteminin kullanılması sorunu giderecektir.

- YEM analizi sonucu olumlu çıkarsa; bu durum toplanan verilerin teorik modeli geçici olarak doğruladığı anlamına gelir. Aynı verilerle aynı doğruluk oranını veya daha iyisini veren modellerin bulunması muhtemeldir, ikinci bir örnek kütleden alınan verilerin modeli reddedilebilir. Dolayısıyla YEM sonucu, aynı diğer istatistik metotlarında olduğu gibi, toplanan (gözlenen) veriler için doğrudur. Dolayısıyla YEM'de “model kabul edildi” ifadesi yerine “model reddedilmedi” ifadesi kullanılması daha uygundur. Modele dahil edilen örnek büyüklüğü arttıkça yahut çok farklı zamanlarda, farklı deneklerden alınan örnekler arttıkça, modelin geçici kabulü, gerçek anlamda kabul edilme sonucuna doğru gidebilir. Dolayısıyla YEM'de modelin verilere uygun olarak gelişmesi, modelin geçici olarak kabul edilmesine neden olurken, verilere uymayan model kesinlikle reddedilir.

3.6.2. Uygulamanın temel adımları

Gerek ölçme modelinin, gerekse yapısal modelin sınanmasında kullanılacak olan LISREL programı 1972 yılında Jöreskog ve Van Thillo tarafından geliştirilmiştir. Programın ismi ve modelleme yaklaşımı eşanlamlı olarak kullanılmaktadır.

LISREL, gizil değişken yapılarını ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. Gizil değişkenler, önceki bölümlerde belirtildiği gibi, yapısal eşitlik modellemesinin en önemli kavramlarından biridir ve araştırmacıların ilgilendikleri zeka, güdü, algı vb. gibi soyut kavramlara karşılık gelir. Bu yapılar ancak, dolaylı olarak belirli davranışlar ya da göstergeler temelinde ölçülen değişkenler yardımıyla gözlenebilirler. Bu yönüyle, işletmenin kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili faaliyetlerinin toplum tarafından nasıl algılandığı, önceliklendirildiği ve bu algının kurumsal imajı nasıl etkilediği, gizil değişkenler yardımıyla ortaya çıkarılabilecek bir araştırma problemi olarak değerlendirilmektedir.

Belirtildiği gibi; LISREL yardımıyla kurulan teorik bir model, ölçme modeli ve yapısal model olmak üzere 2 ana kısımdan meydana gelmektedir. Ölçme modeli; gizil değişkenlerin ya da kuramsal yapıların, gözlenen değişkenlere nasıl bağlı olduğunu ve

nasıl gösterildiğini belirtmektedir¹¹⁴. Yapısal model ise gizil değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri belirlemekte ve nedensel etkileri tanımlamaktadır¹¹⁵. Bu çalışmada ölçme modeli, açıklayıcı faktör analizinden elde edilen faktör yapısı doğrultusunda oluşturulmuştur (Bkz: Bölüm 3.5.3.3).

3.6.2.1. Ölçme modeli için uygunluk kriterlerinin belirlenmesi

Gizil değişkenlerle bu gizil değişkenlerin ilgili olduğu gözlenen değişkenler arasındaki yapıyı değerlendiren modele, ölçme modeli denilmektedir. Ölçme modelinin uygunluğu, belirli kriterler yardımıyla sınırlanır:

i. Ki-Kare indeksi

Elde edilen modelin uygun ve kabul edilebilir olup olmadığını test etmede, Ki-Kare İndeksi (Chi-Square Index) önemli bir kriterdir. Yapısal eşitlik modelinde, gözlenen verilerle teorik veriler arasındaki fark araştırılırken, arada bir farkın olmaması istenir ki model verilere uygun ve doğrulanabilir olsun. Dolayısıyla; yapısal eşitlik modelinde Ki-Kare değerinin anlamsız ve değer olarak küçük bir rakam çıkması arzulanır. Farklı kaynaklarda farklı şekillerde yorumlanmakla birlikte; kabul edilebilir bir modelden söz edebilmek için ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranının ise 5'ten küçük olması gereklidir¹¹⁶.

ii. Örneklem büyüklüğü

Normalde, yapısal eşitlik modellerinde örneklem büyüklüğünün 200–500 arasında olması istenilir. McQuitty (2004)'nin görüşüne göre; veri toplamada minimum örneklem sayısının belirlenmesi, modelin istenilen istatistik güce sahip olabilmesi için önemlidir. Schreiber ve arkadaşlarına (2006) göre ise; tahmin edilecek her bir parametre için 10 örneklem yeterlidir. Bu değerlerden aşağı bir değer, Ki-Kare değerini olumsuz yönde etkileyecektir¹¹⁷.

¹¹⁴ Taşkın ve Akat. (2010), s. 38.

¹¹⁵ V. Yılmaz (2004). Lisrel ile yapısal eşitlik modelleri: Tüketici şikayetlerine uygulanması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (1), s. 79-80.

¹¹⁶ Şimsek. (2007), s. 14.

¹¹⁷ H. Ayyıldız, E. Cengiz ve T. Ustasüleyman (2006). Üretim ve pazarlama bölüm çalışanları arası davranışsal değişkenlerden firma performansı üzerine etkisine ilişkin yapısal bir model önerisi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (Güz), s. 32-33.

YEM için gerekli örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında tam bir uzlaşma olmamakla birlikte, Sivo ve arkadaşları (2006), Garver ve Mentzer (1999) ve Hoelter (1983), 200'in üzerindeki bir örneklemin, YEM'in uygulanması için yeterli olacağını belirtmişlerdir¹¹⁸.

iii. Uyum iyiliği indeksleri

Yapısal eşitlik modelinde, önceden belirlenen (teorik) modelin elde edilen veriyi ne kadar iyi açıkladığı, uyum iyiliği indeksleri ile belirlenir. Uyum iyiliği indeksleri, modelin kabul edilmesi veya reddedilmesi kararının verildiği aşama olup, modelin tamamı uyum iyiliği indeksleri sonucunda reddedilirse, model içindeki katsayıların veya parametrelerin bir önemi kalmaz ve bunlar değerlendirilmez.

Uyum iyiliği indeksleri konusu, henüz gelişme aşamasında olan bir alandır. Her bir uyum iyiliği indeksinde, belirli bazı kritik limit noktaları vardır. Ama bunlar kesin olmayıp birer kabullenmedir. Yeni gelişmekte olan alanlarda, oluşturulan bir modelin uyum iyiliği indekslerinin kritik limitlerin altında kalması normaldir¹¹⁹.

Çok fazla sayıda uyum iyiliği indeksi olmakla birlikte, uygulamada bunlardan ancak 5-6 tanesi sıklıkla kullanılmaktadır. Pratikte en sık kullanılan uyum iyiliği indeksleri, kısa açıklamaları ve kabul edilebilir değer aralıkları ile birlikte Tablo.3'de verilmektedir.

¹¹⁸ Hoe. (2008), s. 77.

¹¹⁹ E. Cengiz ve F. Kırkbir (2007). Yerel halk tarafından algılanan toplam turizm etkisi ile turizm desteği arasındaki ilişkiye yönelik bir model önerisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (1), s. 30.

Tablo.3 Başlıca Uyum İyiliği İndeksleri

Index	Açıklama	Kabul Edilebilir Değer Aralığı
RMSEA	Root mean square error of approximation (Yaklaşım hatasının kök ortalama karesi)	< 0.05 : İyi 0.05-0.08: Yeterli > 0.10 : Zayıf
GFI	Goodness of fit index (Uyum iyiliği indeksi)	0....1.00 : Uygun > 0.80 : Mükemmel
NFI	Normed fit index (Normlanmış uyum iyiliği indeksi)	> 0.80
CFI	Comparative fit index (Karşılaştırmalı uyum iyiliği indeksi)	> 0.80
IFI	Incremental fit index (Arttırımlı uyum iyiliği indeksi)	> 0.80
RFI	Relative fit index (Göreceli uyum iyiliği indeksi)	> 0.80

Kaynak: Ayyıldız, Cengiz ve Ustasüleyman, 2006: 33.

3.6.2.2. Ölçme modelinin oluşturulması ve test edilmesi

Ölçme modelinin oluşturularak test edilmesi için, LISREL yazılımından yararlanılmaktadır. Bu amaçla oluşturulan LISREL komut dosyası, Ek.6'da verilmektedir. Komut dosyası yazılıp, LISREL programı çalıştırıldığında, ölçme modelinin test sonuçları elde edilmektedir.

Şekil.15'de verilen, ölçme modelinin uyum iyiliği indekslerine göre; Ki-Kare değerini, serbestlik derecesine oranladığımızda çıkan sonuç **2.88** ve RMSEA değeri **0.079** olup gerekli şartları ön şartları sağlamaktadır. GFI (0.82), NFI (0.83), CFI (0.88), IFI (0.88) ve RFI (0.81) olarak ifade edilen diğer başlıca uyum iyiliği indeksleri kontrol edildiğinde, hepsinin kabul edilebilir sınırlar dahilinde olduğu (> 0.80) görülmektedir (Bkz: Şekil.15).

Goodness of Fit Statistics

```
Degrees of Freedom = 294
Minimum Fit Function Chi-Square = 795.47 (P = 0.0)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 848.40 (P = 0.0)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 554.40
90 Percent Confidence Interval for NCP = (471.05 ; 645.37)

Minimum Fit Function Value = 2.66
Population Discrepancy Function Value (F0) = 1.85
90 Percent Confidence Interval for F0 = (1.58 ; 2.16)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.079
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.073 ; 0.086)
P-value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 3.22
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (2.94 ; 3.52)
ECVI for Saturated Model = 2.35
ECVI for Independence Model = 15.53

Chi-square for Independence Model with 325 Degrees of Freedom = 4592.56
Independence AIC = 4644.56
Model AIC = 962.40
Saturated AIC = 702.00
Independence CAIC = 4766.86
Model CAIC = 1230.51
Saturated CAIC = 2353.03

Normed Fit Index (NFI) = 0.83
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.87
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.75
Comparative Fit Index (CFI) = 0.88
Incremental Fit Index (IFI) = 0.88
Relative Fit Index (RFI) = 0.81

Critical N (CN) = 133.81

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.057
Standardized RMR = 0.085
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.82
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.79
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.69
```

Şekil.15 Ölçme Modeli Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum iyiliği indeksleri, kritik değerleri aşan ölçme modeli bir sonraki aşamaya geçer. Bu aşamada yapı geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kullanılır. Doğrulayıcı faktör analizinde, model içinde kullanılacak gizil değişkenlerin doğruluk oranı araştırılır. Yani her gizil değişkene ait ilgili değişkenlerin, gerçekten bağlı oldukları gizil değişkeni açıklayıp açıklayamadığı ölçülür¹²⁰.

Araştırmada DFA, LISREL yazılımı yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Ek.6'da verilen ölçme modeli komut dosyasının hazırlanıp çalıştırılması neticesinde model elde edilmektedir. Öncelikle parametre değerlerinde bir anormallik olup olmadığı kontrol edilmektedir. Bu değerlerdeki anormallikler; gözlenen değişkenlere ait hata varyanslarının negatif olması veya standardize edilmiş yol katsayıların 1'den büyük

¹²⁰ Cengiz. (2009), s. 162.

olması durumlarında yaşanmaktadır¹²¹. Şekil.16 incelendiğinde böyle bir durumun olmadığı görülmektedir.

YEM içindeki standardize edilmiş yol katsayıları, regresyon içindeki beta katsayılarına benzer şekilde ilişkilerin etki gücüne karşılık gelmektedir. Standardize edilmiş katsayıların ulaşabileceği en yüksek değer 1'dir ve 0'a yakın değerler düşük etkiyi, 1'e yakın değerler ise yüksek bir etkiyi ifade etmektedir¹²². 0.10 ve altındaki değerler küçük bir etkiyi, 0.30 civarındakiler ortalama bir etkiyi, 0.50 ve üzerindeki değerler ise büyük bir etkiyi ifade etmektedir¹²³. Standardize edilmemiş katsayılar ise, çoklu regresyon içindeki regresyon ağırlıklarına karşılık gelmekte ve farklı örneklem arası karşılaştırma yapmaya olanak sağlamaktadır¹²⁴.

Standardize edilmiş katsayılar, değişkenlerin göreceli etkilerinin karşılaştırılması açısından yararlı olmakla birlikte örnekleme özel olduklarından, başka örneklemle karşılaştırma yapılmasına imkan vermezler. Farklı bir örnekleme karşılaştırma yapılmayacağı durumlarda, sonuçların standardize edilmiş katsayılar üzerinden yorumlanmasında bir sakınca görülmemektedir¹²⁵. Modelde yer alan ilişkilerin sunulduğu yol analizlerinde, bu ilişkilerin daha kolay değerlendirilebilmesi için, standardize edilmiş yol katsayıları kullanılmıştır. Şekil.16'da, gözlenen ve gizil değişkenlere ait standardize edilmiş yol katsayıları verilmektedir.

Gizil ve gözlenen değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı olup olmadığına bakılırken, t değerlerinden de yararlanılır. Kritik t değeri; 0.05 düzeyinde 1.96'dır. LISREL yazılımı, bu kritik t değerlerinin altındaki yolları kırmızı ile işaretleyerek bu yolun istatistiksel olarak anlamlı olmadığını belirtmektedir. Araştırmanın ölçme modelinin t değerleri incelendiğinde (Bkz: Ek.7), tüm yolların anlamlı olduğu görülmektedir.

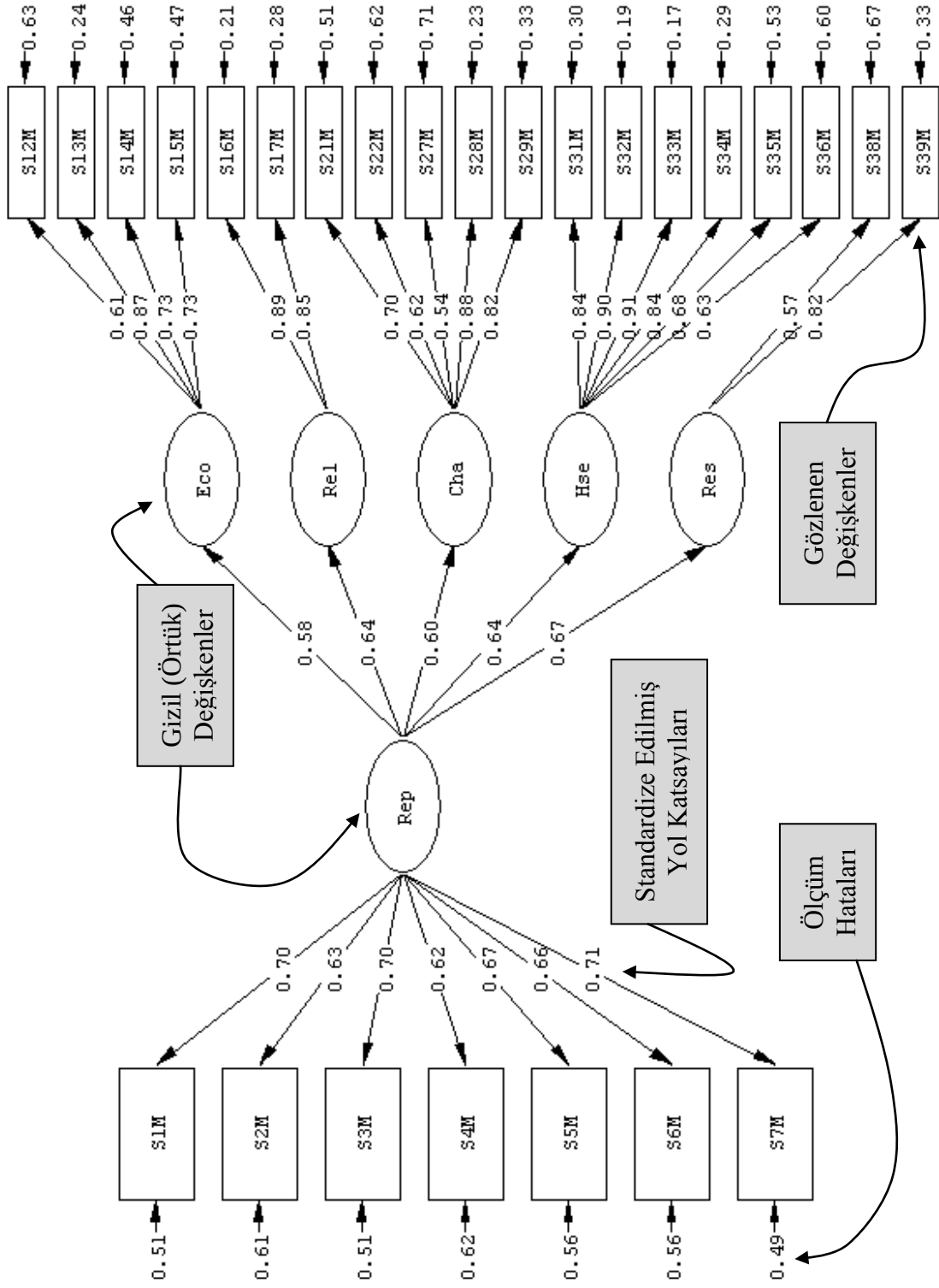
¹²¹ J. F. Jr. Hair vd. (1998). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall, s. 610.

¹²² A.g.e., s. 610.

¹²³ R. B. Kline (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press, s. 118.

¹²⁴ Hair vd. (1998), s. 614.

¹²⁵ Özata. (2009), s. 168-169.



Şekil.16 Ölçme Modeli Standardize Çözüm Değerleri

3.6.2.3. *Yapısal modelin oluşturulması ve test edilmesi*

Yapısal eşitlik çalışmalarında ikinci aşama, kavramsal modelde yer alan gizil değişkenler arasındaki yapısal ilişkileri açıklayan yapısal modeli oluşturmaktır. Bunun için, araştırmanın Şekil.12’de verilen ana modeli baz alınarak, yapısal modeli test etmeyi sağlayacak yeni bir komut dosyası yazılması gerekmektedir.

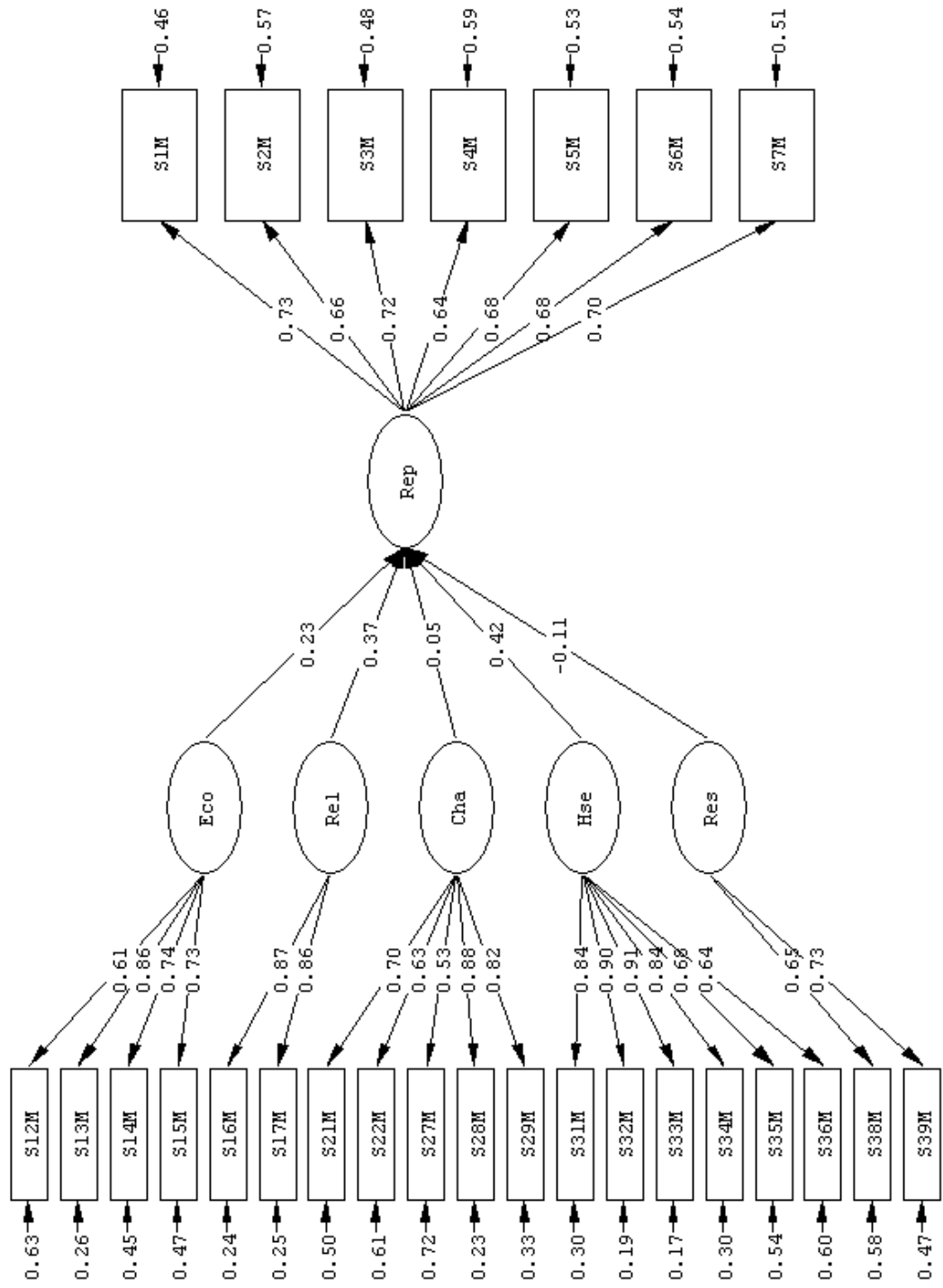
Yapısal model için oluşturulan komut dosyası Ek.8’de bulunmaktadır. Komut dosyasının çalıştırılması ile Şekil.17’de verilen model elde edilmektedir. Çıktı dosyası üzerinden modelin uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde, tümünün kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmektedir (Bkz: Ek.9).

Şekil.17 üzerinde verilen standardize edilmiş yol katsayıları incelendiğinde; Res -> Rep gizil değişkenleri arasındaki yola ait değer -0.11 olup negatif bir değerdir. Cha -> Rep gizil değişkenleri arasındaki değer de 0.05 olup sifıra oldukça yakın bir değer olduğundan her iki yol da anlamlı olmamaktadır. Diğer yollar ise anlamlı olmakta ve bir problem görülmemektedir. Modele dair t değerlerinin (Bkz: Ek.10) yorumlanması da paralellik göstermekte olup, Res -> Rep (-0.73) ve Cha -> Rep (0.49) yollarının anlamlı olmadığını göstermektedir.

Standardize edilmiş yol katsayıları ve t değerleri baz alınarak, araştırmanın başlangıç hipotezlerinin değerlendirmesi, Tablo.4’de verilmiştir.

Tablo.4 Yapısal Modele İlişkin Değerler ve Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez	Yapısal İlişki	Standardize Edilmiş Yol Katsayıları	t Değerleri	Hipotez Testi Sonucu
H ₁ :Topluma sağlanan ekonomik katkının, kurumsal imaj yaratıcı etkisi vardır.	Eco → Rep	0.23	3.20	Kabul
H ₂ :Resmi ve sivil toplum kuruluşları ile geliştirilen ilişkilerin, kurumsal imaj yaratıcı etkisi vardır.	Rel → Rep	0.37	4.59	Kabul
H ₃ :Hayırseverlik faaliyetlerinin, kurumsal imaj yaratıcı etkisi vardır.	Cha → Rep	0.05	0.49	Red
H ₄ : Çevre ve iş güvenliği ile ilgili faaliyetlerin, kurumsal imaj yaratıcı etkisi vardır.	Hse → Rep	0.42	4.73	Kabul
H ₅ : Bilinçli kaynak kullanımının, kurumsal imaj yaratıcı etkisi vardır.	Res → Rep	-0.11	-0.73	Red



Chi-Square=667.10, df=284, P-value=0.00000, RMSEA=0.067

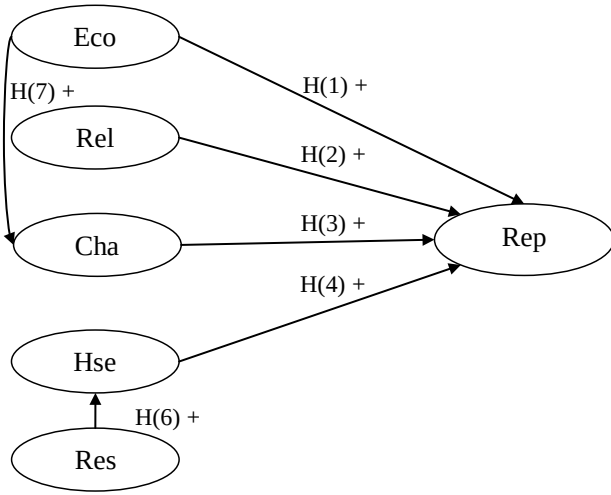
Şekil.17 Yapısal Modelin Standardize Çözüm Değerleri

Test edilen modele bakıldığında; ekonomik katkı (Eco), ilişki yönetimi (Rel) ve çevre-iş güvenliği (Hse) değişkenlerinin, kurumsal imaj (Rep) yaratıcı etkisinin var olduğu söylenebilir iken, hayırseverlik (Cha) ve bilinçli kaynak kullanımı (Res) değişkenlerinin ise kurumsal imaj yaratıcı etkilerinin var olmadığı sonucu çıkartılabilir. Bununla birlikte; ana model ve konuyla ilgili alanyazın esas alınarak bu sonucu çıkartmadan evvel, hayırseverlik (Cha) ve bilinçli kaynak kullanımı (Res) değişkenlerinin, kurumsal imaj yaratıcı etkilerinin bir başka aracı değişken üzerinden gerçekleşip gerçekleşmediğinin sınanması daha uygun görülmektedir. Bu durum, yapısal eşitlik modellemesinde sık rastlanabilen bir durum olup, buradan hareketle yapılması gereken, ekonomik katkı (Eco) ve çevre-iş güvenliği (Hse) boyutlarının, diğer boyutlara aracılık edip etmediğinin kontrol edilmesidir. Bu da alternatif bir modelin oluşturulup test edilmesi anlamına gelmektedir.

3.6.2.4. Alternatif yapısal modelin oluşturulması ve test edilmesi

Alternatif bir yapısal model oluşturabilmek için öncelikle mevcut yapısal modelin sonuçları göz önüne alınmalıdır. Bu sonuçlara göre, kurumsal imaj (Rep) değişkeni; ekonomik katkı (Eco), çevre-iş güvenliği (Hse) ve ilişki yönetimi (Rel) değişkenleri tarafından etkilenmektedir. Çalışmanın teorik çerçevesi ve LISREL programının önerileri birlikte değerlendirilerek (Bkz: Ek.9); bilinçli kaynak kullanımının (Res), çevre-iş güvenliği (Hse) değişkenini etkilediği, ekonomik katkının (Eco) da hayırseverlik (Cha) değişkenini etkilediği bir alternatif yapısal modelin uygun olabileceğine karar verilmektedir. Bu durum, Şekil.18’de verilmektedir.

Alternatif yapısal modelin geliştirilmesi ile birlikte, Bölüm 3.5.1.’de belirtilen araştırma hipotezlerinden H_5 geçerliliğini yitirmekte, bu hipotez yerine alternatif olarak H_6 ve H_7 hipotezleri önerilmektedir.



Şekil.18 Birinci Genişletilmiş Model (Alternatif Yapısal Model)

Geliştirilen alternatif modelle birlikte, araştırma hipotezleri de aşağıdaki gibi güncellenmektedir:

- Sağlanan ekonomik katkının, kurumsal imaj yaratıcı etkisi vardır (H₁).
- Resmi ve sivil toplum kuruluşları ile ilişkilerin, kurumsal imaj yaratıcı etkisi vardır (H₂).
- Hayırseverlik faaliyetlerinin, kurumsal imaj yaratıcı etkisi vardır (H₃).
- Çevre ve iş güvenliği ile ilgili faaliyetlerin, kurumsal imaj yaratıcı etkisi vardır (H₄).
- Bilinçli kaynak kullanımının, çevre ve iş güvenliği algısı üzerinde pozitif etkisi vardır (H₆).
- Sağlanan ekonomik katkının, hayırseverlik algısı üzerinde pozitif etkisi vardır (H₇).

Alternatif yapısal modelin LISREL yardımıyla sınanması için, komut dosyası üzerinde bazı değişiklikler yapılması gerekmektedir. Ek.11’de alternatif model için oluşturulmuş komut dosyası verilmektedir.

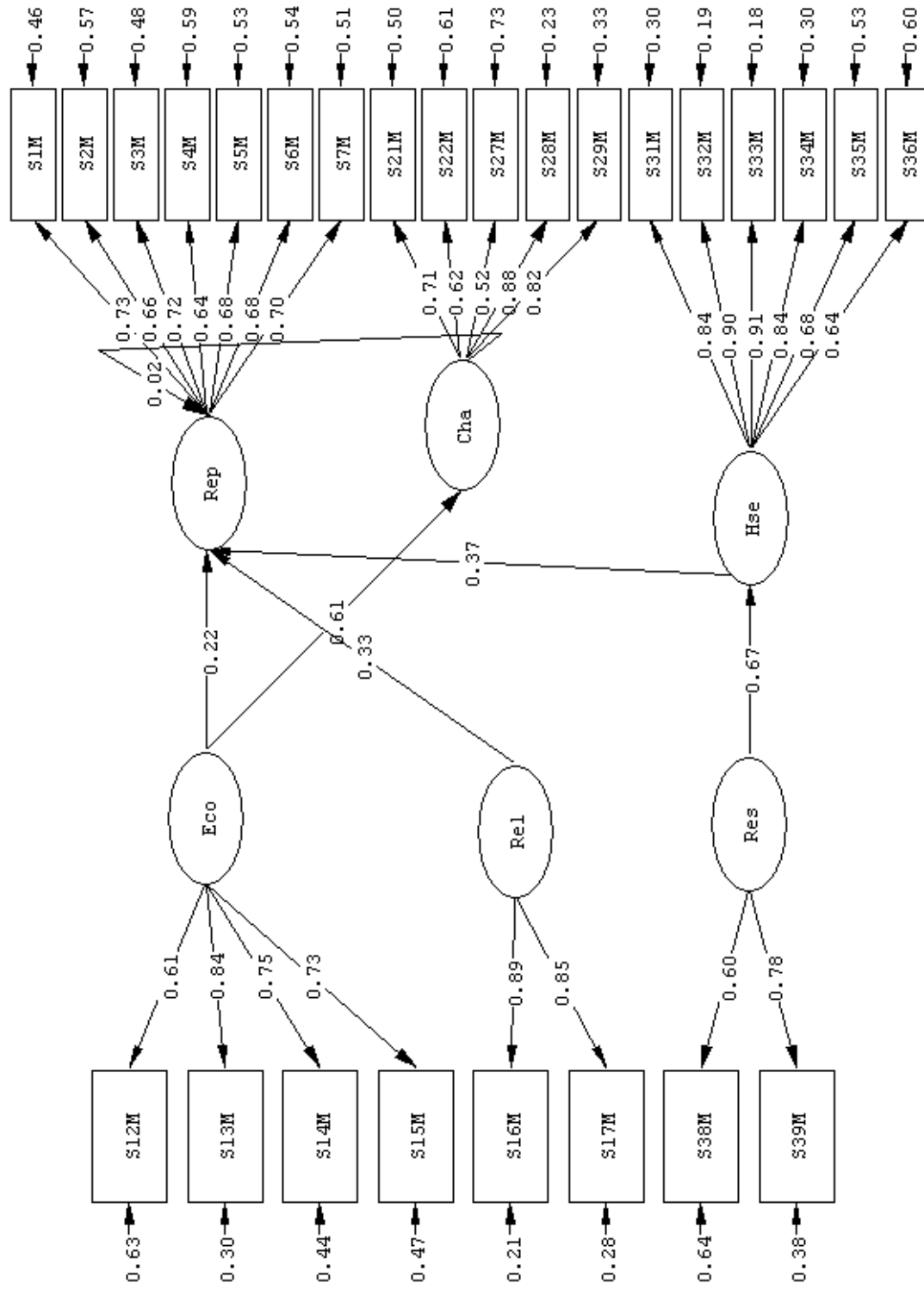
Modelin çalıştırılması ile elde edilen çıktı dosyası üzerinden modelin uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde, tümünün kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmektedir (Bkz: Ek.12).

Şekil.19’da verilen standardize çözüm değerleri incelendiğinde; alternatif yapısal modelde, ilk geliştirilen modele göre daha fazla anlamlı yol olduğu görülmektedir. Modelden elde edilen sonuçlar ışığında; bilinçli kaynak kullanımının (Res), çevre ve iş güvenliği (Hse) değişkenine olan kuvvetli etkisi ve ekonomik katkı (Eco) değişkeninin, hayırseverlik (Cha) değişkenine olan ortalama düzeydeki etkisi doğrulanmaktadır.

Alternatif yapısal modele ait standardize edilmiş yol katsayıları ve t değerleri (Bkz: Ek.13) referans alınarak, araştırma hipotezlerinin değerlendirmesi Tablo.5’de verilmektedir.

Tablo.5 Alternatif Yapısal Modele İlişkin Değerler ve Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez	Yapısal İlişki	Standardize Edilmiş Yol Katsayıları	t Değerleri	Hipotez Testi Sonucu
H ₁ :Topluma sağlanan ekonomik katkının, kurumsal imaj yaratıcı etkisi vardır.	Eco → Rep	0.22	2.64	Kabul
H ₂ :Resmi ve sivil toplum kuruluşları ile geliştirilen ilişkilerin, kurumsal imaj yaratıcı etkisi vardır.	Rel → Rep	0.33	4.96	Kabul
H ₃ :Hayırseverlik faaliyetlerinin, kurumsal imaj yaratıcı etkisi vardır.	Cha → Rep	0.02	-0.24	Red
H ₄ : Çevre ve iş güvenliği ile ilgili faaliyetlerin, kurumsal imaj yaratıcı etkisi vardır.	Hse → Rep	0.37	6.09	Kabul
H ₆ : Bilinçli kaynak kullanımının, çevre ve iş güvenliği algısı üzerinde pozitif etkisi vardır.	Res → Hse	0.67	7.83	Kabul
H ₇ : Sağlanan ekonomik katkının, hayırseverlik algısı üzerinde pozitif etkisi vardır.	Eco → Cha	0.61	7.40	Kabul



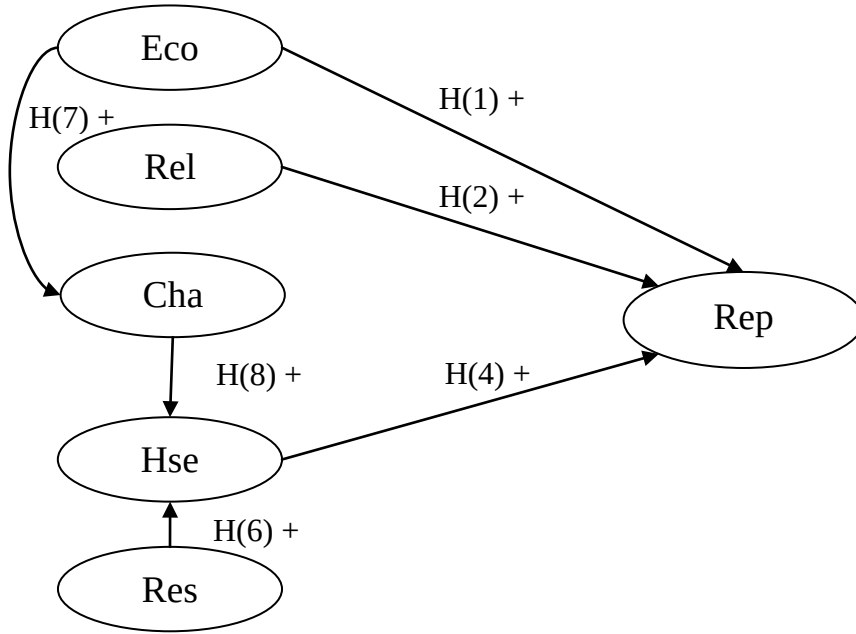
Chi-Square=742.69, df=290, P-value=0.00000, RMSEA=0.072

Şekil.19 Alternatif Yapısal Modelin Standardize Çözüm Değerleri

Alternatif yapısal modelden, ilk oluşturulan modele ek olarak önemli sonuçlar çıkmaktadır. Çalışmanın teorik çerçevesi ve alternatif modelin çıktıları birlikte değerlendirildiğinde; hayırseverlik (Cha) değişkenine ait yolun anlamlı olmaması, bu değişkenin kurumsal imaj (Rep) değişkenine olan etkisinin tanımlanmasında bir aracı değişkene ihtiyaç duyulabileceğini düşündürmektedir. Yapılan değerlendirmeler neticesinde bu aracı değişkenin, çevre ve iş güvenliği (Hse) değişkeni olabileceği düşünülmüştür. Eğer bu durum doğrulanırsa, yapısal eşitlik modellemesi açısından çevre ve iş güvenliği (Hse) değişkeni, “tam aracı değişken” olarak ifade edilecek olup, hem hayırseverlik (Cha), hem de kaynak kullanımı (Res) değişkenlerinin, kurumsal imaj (Rep) değişkenine olan etkilerini belirleyecek önemli bir değişken olacaktır.

3.6.2.5. İkinci alternatif modelin oluşturulması ve test edilmesi

Araştırmanın teorik çerçevesi ve LISREL’in önerileri birlikte değerlendirilerek, ikinci bir alternatif yapısal model geliştirilmekte ve araştırma hipotezleri de güncellenmektedir. İkinci alternatif yapısal model Şekil.20’de verilmektedir.



Şekil.20 İkinci Genişletilmiş Model (İkinci Alternatif Yapısal Model)

İkinci alternatif yapısal modelde, bölüm 3.6.2.4’de belirtilen H_3 hipotezi yerine H_8 hipotezi önerilmekte ve araştırma hipotezleri aşağıdaki gibi güncellenmektedir.

- Sağlanan ekonomik katkının, kurumsal imaj yaratıcı etkisi vardır (H_1).
- Resmi ve sivil toplum kuruluşları ile ilişkilerin, kurumsal imaj yaratıcı etkisi vardır (H_2).
- Çevre ve iş güvenliği ile ilgili faaliyetlerin, kurumsal imaj yaratıcı etkisi vardır (H_4).
- Bilinçli kaynak kullanımının, çevre ve iş güvenliği algısı üzerinde pozitif etkisi vardır (H_6).
- Sağlanan ekonomik katkının, hayırseverlik algısı üzerinde pozitif etkisi vardır (H_7).
- Hayırseverlik faaliyetlerinin, çevre ve iş güvenliği algısı üzerinde pozitif etkisi vardır (H_8).

İkinci alternatif yapısal modelin LISREL yardımıyla sınanması için, komut dosyası üzerinde gerekli değişiklikler gerçekleştirilmektedir. Komut dosyasının (Bkz: Ek.14), LISREL programında çalıştırılması neticesinde elde edilen çıktı dosyası (Bkz: Ek.15) incelendiğinde, modelin uyum iyiliği indekslerinin oldukça iyi olduğu söylenebilir. Bu durum Tablo.6’da belirtilmektedir.

Tablo.6 İkinci Alternatif Yapısal Modelin Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum İyiliği İndeksi	Kabul Edilebilir Değer	Modelin Değeri
Ki-Kare / Serbestlik Derecesi	< 5	2.553
RMSEA	< 0.8	0.072
GFI	0...1	0.84
NFI	> 0.8	0.84
CFI	> 0.8	0.90
IFI	> 0.8	0.90
RFI	> 0.8	0.82

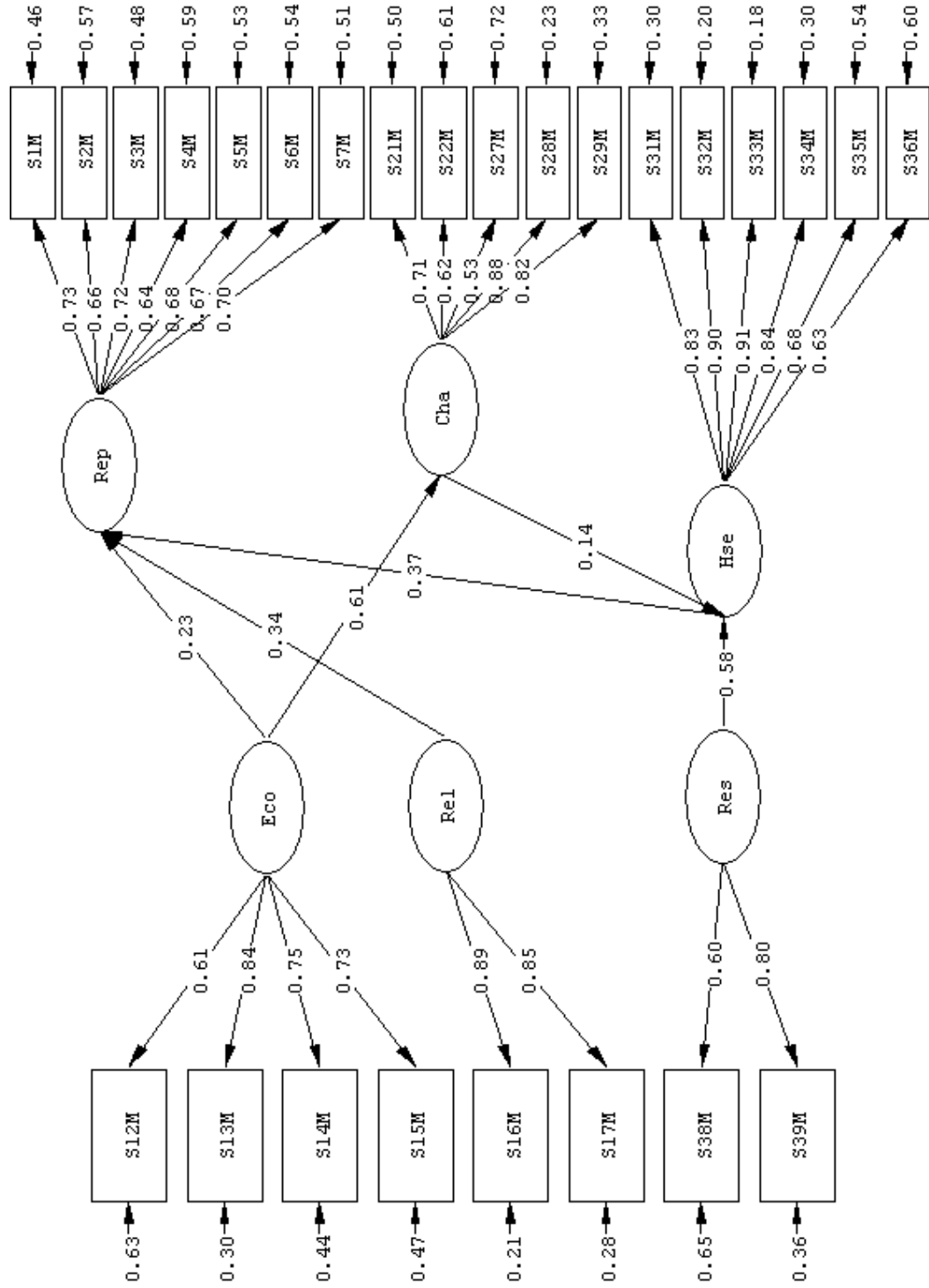
Şekil.21’de verilen sonuçlar incelendiğinde, ikinci alternatif yapısal modeldeki tüm yolların anlamlı olduğu da görülmektedir.

Standardize edilmiş yol katsayıları (Bkz: Şekil.21), t değerleri (Bkz: Ek.16) ve uyum iyiliği indeksleri birlikte değerlendirildiğinde, ikinci alternatif yapısal modelin nihai model olarak kabul edilebileceği görülmektedir.

İkinci alternatif yapısal modelden elde edilen, standardize edilmiş yol katsayıları ve t değerleri referans alınarak, belirlenmiş araştırma hipotezlerinin değerlendirmesi Tablo.7’de verilmektedir.

Tablo.7 İkinci Alternatif Yapısal Modele İlişkin Değerler ve Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez	Yapısal İlişki	Standardize Edilmiş Yol Katsayıları	t Değerleri	Hipotez Testi Sonucu
H ₁ :Topluma sağlanan ekonomik katkının, kurumsal imaj yaratıcı etkisi vardır.	Eco → Rep	0.23	3.36	Kabul
H ₂ :Resmi ve sivil toplum kuruluşları ile geliştirilen ilişkilerin, kurumsal imaj yaratıcı etkisi vardır.	Rel → Rep	0.34	5.06	Kabul
H ₄ : Çevre ve iş güvenliği ile ilgili faaliyetlerin, kurumsal imaj yaratıcı etkisi vardır.	Hse → Rep	0.37	6.07	Kabul
H ₆ : Bilinçli kaynak kullanımının, çevre ve iş güvenliği algısı üzerinde pozitif etkisi vardır.	Res → Hse	0.58	6.82	Kabul
H ₇ : Sağlanan ekonomik katkının, hayırseverlik algısı üzerinde pozitif etkisi vardır.	Eco → Cha	0.61	7.37	Kabul
H ₈ : Hayırseverlik faaliyetlerinin, çevre ve iş güvenliği algısı üzerinde pozitif etkisi vardır.	Cha → Hse	0.14	2.35	Kabul



Chi-Square=740.51, df=290, P-value=0.00000, RMSEA=0.072

Şekil.21 İkinci Alternatif Yapısal Modelin Standardize Çözüm Değerleri

3.7. Sonuçlar, Tartışma ve Öneriler

Çalışmada elde edilen sonuçlar, temel olarak üç ana başlık altında sunulacaktır. Öncelikle, üretilen betimsel bilgiler, “betimsel çıktı sonuçları” altında sunulacaktır. Sonrasında ise, yapısal eşitlik modeller yardımıyla üretilen bilgiler, “ilişki araştırma sonuçları” başlığı altında verilecektir. Son bölümde ise “tartışma ve öneriler” başlığı altında çalışmanın amaçları, sağladığı katkı ve gelecekte yapılabilecek benzer çalışmalar için öneriler tartışılacak ve paylaşılacaktır.

3.7.1. Betimsel çıktı sonuçları

Bu bölümde, çalışmanın ana bölümlerinden biri olarak gerçekleştirilen toplumsal algı ve kurumsal imaj araştırmasının betimsel sonuçları verilmektedir. Öncelikle cevaplayıcıların demografik özelliklerine değinilmekte olup, sonrasında ise belirlenmiş başlıklar altında katılımcıların memnuniyet düzeyleri verilmektedir.

Tablo.8’de katılımcıların demografik bilgileri paydaş grubu, yaş, cinsiyet ve eğitim durumu başlıkları altında verilmektedir. 599 adet anket geçerli kabul edilmiş olup paydaş grupları bazında dağılım, Ek.1’de verilen örnekleme planı çerçevesinde oluşturulmuştur.

Katılımcıların %80’i üniversite, lise, STK, devlet ve hükümet organları mensubu olup, bu kuruluşlar araştırmaya konu olan işletmenin en sık iletişim kurduğu toplumsal paydaşlarıdır. Bu durum, örneklemden elde edilen bilgilerin evreni temsil etme yeteneğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Katılımcı grubunun %80.5’i 44 yaş ve altında olup, ilgili işletmenin geliştireceği ve katkı sağlayacağı kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini doğru belirlemesi açısından oldukça önem taşımaktadır. Bu grup içinde, 18-24 yaş arasındaki paydaş grubu, genel toplamın yaklaşık %30’unu oluşturmakta olup, bu durum işletmenin ne kadar genç bir kitleye hitap ettiğini açıkça göstermektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların %27,4'ü kadınlardan oluşmaktadır. Bu durum, 2012 yılı rakamlarına göre %29.5 olan kadınların işgücüne katılım oranı¹²⁶ ile kıyaslandığında, yine temsil yeteneği oldukça yüksek bir örnekleme işaret etmektedir.

Katılımcıların %74'ü en az önlisans düzeyinde eğitime sahiptir. Beklenen bilinç düzeyi ve eğitim seviyesi açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların sağladıkları bilgilerin işletmenin kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili öncelik, faaliyet ve stratejilerini belirlemede sağlayacağı katkı açıktır.

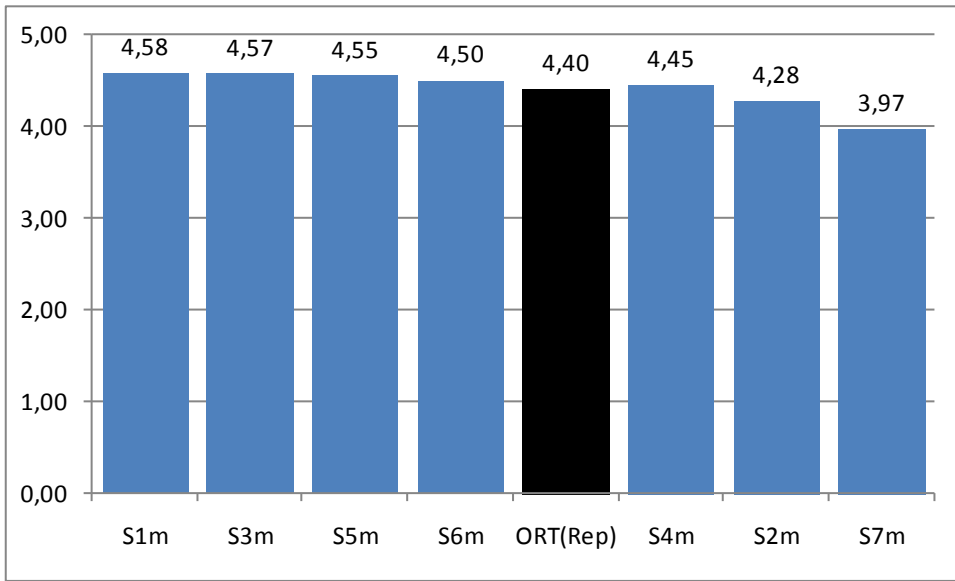
Tablo.8 Katılımcılarının Demografik Bilgileri

	Değişken	Sıklık	Yüzde Oran	Birikimli Yüzde Oran
PAYDAŞ GRUPLARI BAZINDA DAĞILIM	Üniversite	150	25,0	25,0
	Lise	120	20,0	45,0
	STK	120	20,0	65,0
	Devlet ve Hükümet Organları	90	15,0	80,0
	Medya	30	5,0	85,0
	OSB Mavi Yaka	53	9,0	94,0
	OSB Beyaz Yaka	36	6,0	100,0
YAŞ DAĞILIMI	< 18	42	7,0	7,0
	18-24	179	29,9	36,9
	25-34	131	21,9	58,8
	35-44	130	21,7	80,5
	45-54	90	15,0	95,5
	55-64	25	4,2	99,7
	65+	2	0,3	100,0
CİNSİYET DAĞILIMI	Kadın	164	27,4	27,4
	Erkek	435	72,6	100,0
EĞİTİM DURUMU	Lise ve Altı	156	26,0	26,0
	Ön Lisans	68	11,4	37,4
	Lisans	316	52,8	90,2
	Lisans Üstü	59	9,8	100,0

¹²⁶ Türkiye İstatistik Kurumu (2012). *İstatistiklerle kadın*.
www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13458 (Erişim Tarihi: 10.03.2013)

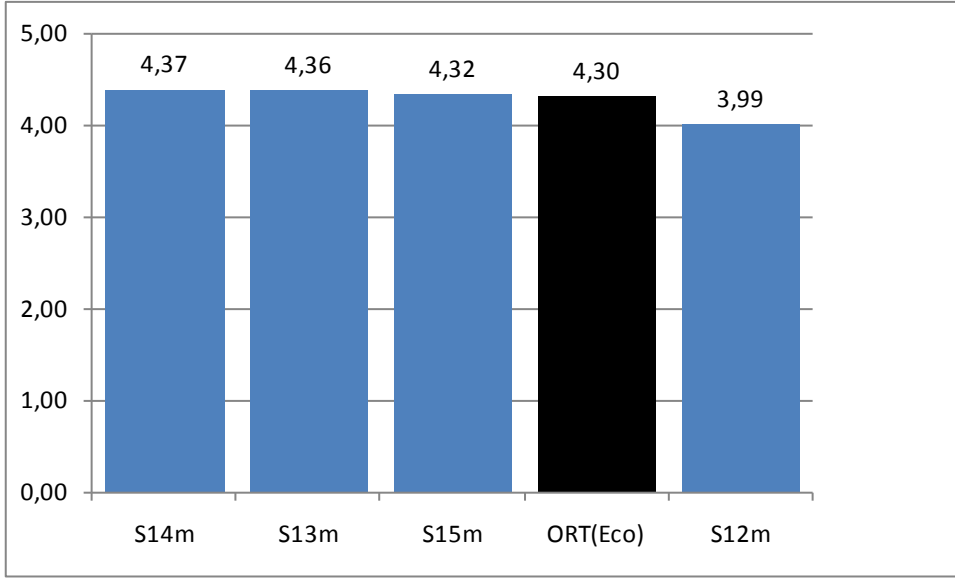
Katılımcıların araştırma sorularının kapsamıyla ilgili memnuniyet düzeylerinin ortalaması **4.15**'dir. Genel memnuniyet ortalaması ise **4.10** olup bu değer oldukça yüksek bir memnuniyet seviyesini işaret etmektedir.

Katılımcıların “kurumsal imaj” ile ilgili sorulara (Bkz: Ek.5) verdikleri yanıtlarının ortalaması **4.40**, standart sapması ise **0.22**'dir. Bu başlık altında, 4.58 ortalama ile en yüksek değerlendirilen soru; ilgili işletme “saygın bir işletmedir (S1m)” sorusudur. 3.97 ortalama ile en düşük değerlendirilen soru ise; ilgili işletme “topluma karşı sorumluluklarını yerine getirir (S7m)” sorusudur. Bu durum Şekil.22'de verilmektedir.



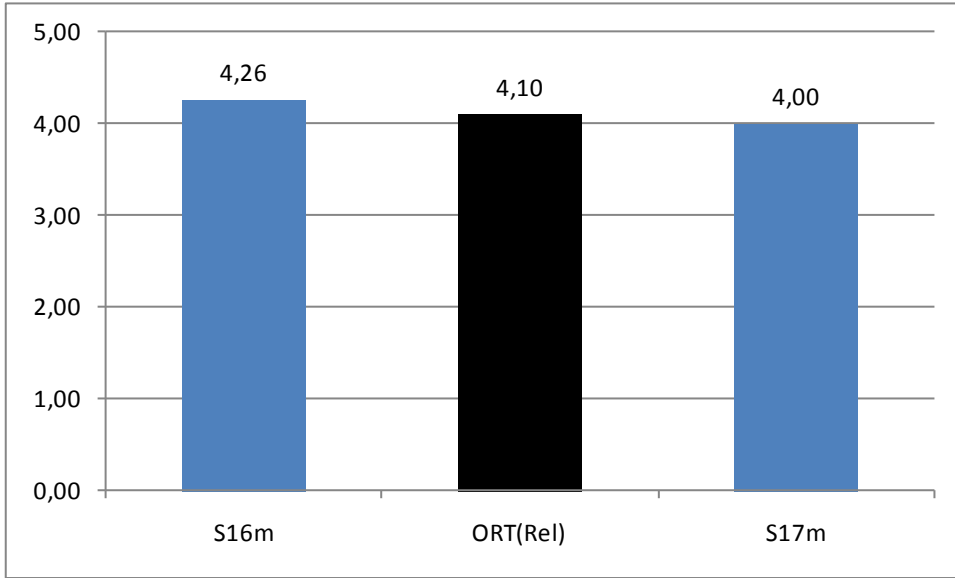
Şekil.22 Kurumsal İmaj İle İlgili Yanıtların Ortalama Değerleri

Katılımcıların, “ekonomik katkı” ile ilgili sorulara verdikleri yanıtlarının ortalaması **4.30**, standart sapması ise **0.18**'dir. Bu başlık altında, 4.37 ortalama ile en yüksek değerlendirilen soru; ilgili işletme “ihracat yaparak Bursa'ya döviz kazandırmaktadır (S14m)” sorusudur. 3.99 ortalama ile en düşük değerlendirilen soru ise; ilgili işletme “istihdam yaratarak işsizlere iş imkanı sağlamaktadır (S12m)” sorusudur. Bu durum Şekil.23'de verilmektedir.



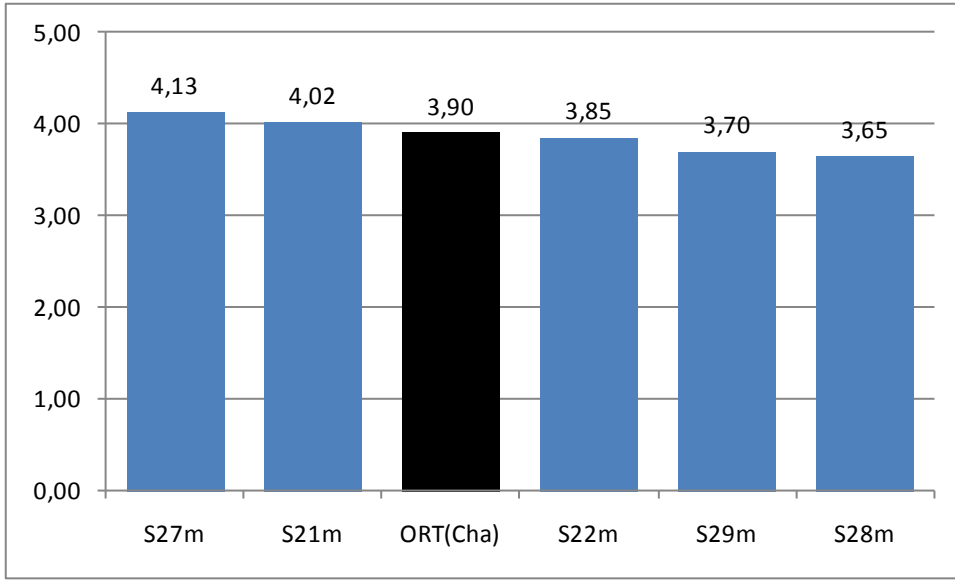
Şekil.23 Ekonomik Katkı İlgili Yanıtların Ortalama Değerleri

Katılımcıların, “resmi ve sivil toplum kuruluşları ile ilişkiler” başlığı altındaki sorulara verdikleri yanıtlarının ortalaması **4.10**, standart sapması ise **0.19**’dur. Bu durum Şekil.24’de verilmektedir.



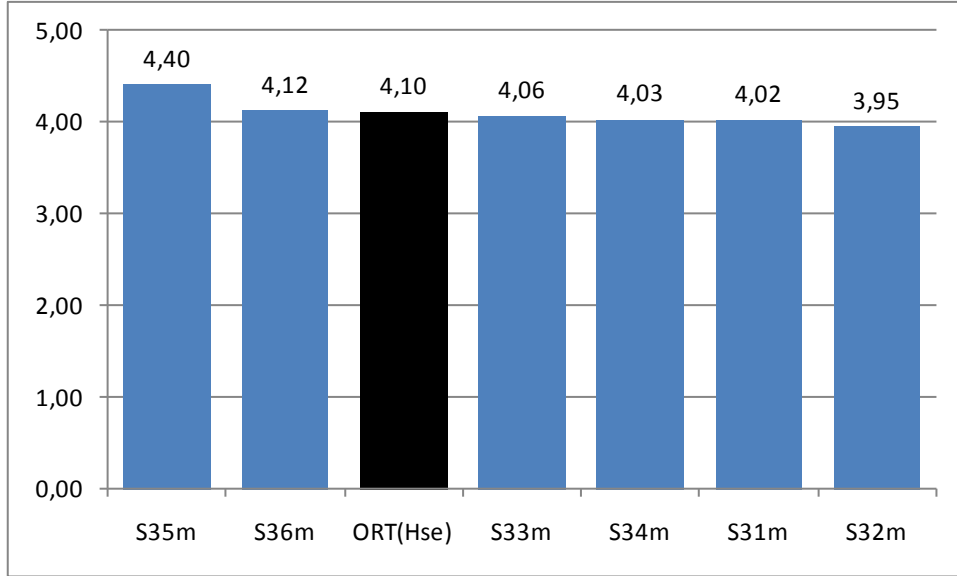
Şekil.24 Resmi ve Sivil Toplum Kuruluşları İle İlişkiler Konusundaki Yanıtların Ortalama Değerleri

Katılımcıların, “hayırseverlik faaliyetleri” başlığı altındaki sorulara verdikleri yanıtlarının ortalaması **3.90**, standart sapması ise **0.20**’dir. Bu başlık altında, 4.13 ortalama ile en yüksek değerlendirilen soru; ilgili işletme “sportif amaçlı yaz okulları düzenlemektedir (S27m)” sorusudur. 3.65 ortalama ile en düşük değerlendirilen soru ise; ilgili işletme “Bursa’da yardıma muhtaç kişilere destek vermeyi amaçlayan hayır kurumlarına ve gönüllü kuruluşlara katkıda bulunmaktadır (S28m)” sorusudur. Bu durum Şekil.25’de verilmektedir.



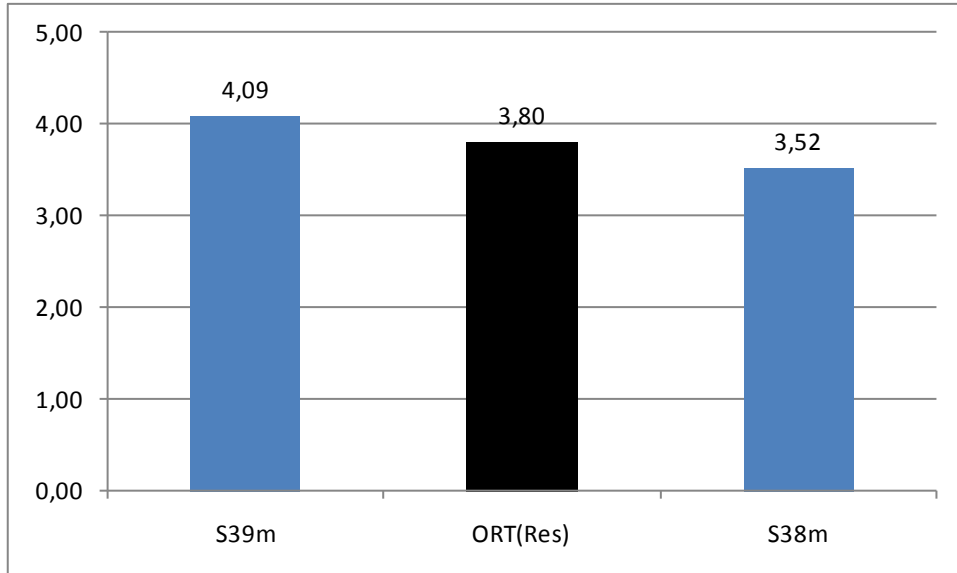
Şekil.25 Hayırseverlik Konusundaki Yanıtların Ortalama Değerleri

Katılımcıların, “çevre ve iş güvenliği” başlığı altındaki sorulara verdikleri yanıtlarının ortalaması **4.10**, standart sapması ise **0.16**’dır. Bu başlık altında, 4.40 ortalama ile en yüksek değerlendirilen soru; ilgili işletme “iş güvenliği ve çalışan sağlığına önem vermektedir (S35m)” sorusudur. 3.95 ortalama ile en düşük değerlendirilen soru ise; ilgili işletme “hava kirliliğine yol açmaktadır (S32m)” sorusudur. Bu durum Şekil.26’da verilmektedir.



Şekil.26 Çevre ve İş Güvenliği Konusundaki Yanıtların Ortalama Değerleri

Katılımcıların, “bilinçli kaynak kullanımı” başlığı altındaki sorulara verdikleri yanıtlarının ortalaması **3.80**, standart sapması ise **0.40**'dır. Bu başlık altında yer alan ve tüm soruların içinde 3.52 ortalama ile en düşük değerlendirilen soru; ilgili işletme “yerli malzeme ve yarımamul kullanımına öncelik vermektedir (S38m)” sorusudur. Bu durum Şekil.27’de verilmektedir.



Şekil.27 Bilinçli Kaynak Kullanımı Konusundaki Yanıtların Ortalama Değerleri

Ana boyutlar bazında, ortalama değer ve standart sapma ile ifade edilen betimsel sonuçların zeti, Tablo.9’da verilmektedir.

Tablo.9 Ana Boyutlar Bazında Betimsel Sonuçların zeti

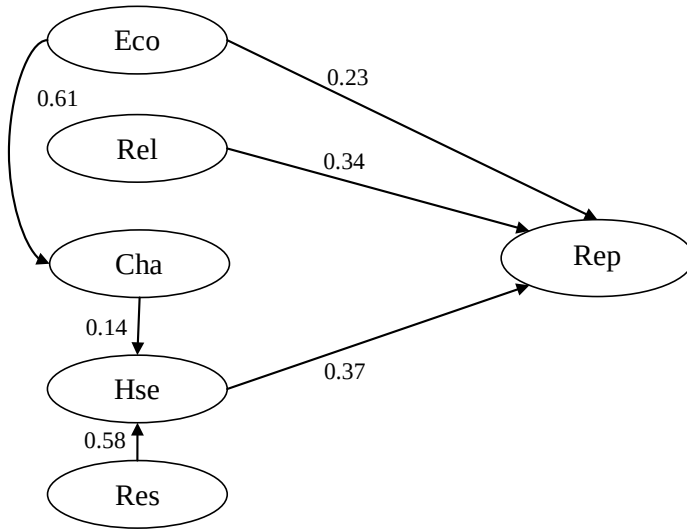
Boyut	Ortalama Değer	Standart Sapma
Kurumsal İmaj	4.40	0.22
Ekonomik Katkı	4.30	0.18
Resmi ve Sivil Toplum Kuruluşları İle İlişkiler	4.10	0.19
Hayırseverlik	3.90	0.20
evre ve İş Güvenliği	4.10	0.16
Bilinçli Kaynak Kullanımı	3.80	0.40

Tablo.9’da verilen sonuçlardan görüldüğü gibi, en yüksek memnuniyet düzeyine sahip boyut “kurumsal imaj” boyutudur. Bu sonuç; kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin, kurumsal imaj yaratıcı etkisinin varlığını ampirik olarak da kanıtlanmaktadır.

3.7.2. İlişki araştırma sonuçları

Hipotezlerin test edilmesi ve yapısal modele nihai halinin verilmesinin ardından, ilişki araştırma çalışmaları sonucunda elde edilen bulguların yorumlanmasına geçilebilir. Araştırmada cevabı aranan temel soru; kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kurumsal imaj yaratıcı etkisinin var olup olmadığıdır. Bu doğrultuda oluşturulan teorik modellerin, geliştirilen ölçek yardımıyla elde edilen veriler üzerinden sınanması neticesinde bu etkinin var olduğu açık bir biçimde görülmektedir.

Şekil.28’de, araştırma sonuçlarına göre geçerliliği sınanmış, kurumsal imaj ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri arasındaki ilişkinin araştırılması amacıyla geliştirilen model verilmektedir. Model üzerindeki ilişkilerin gücü, standardize edilmiş yol katsayıları ile ifade edilmektedir.



Şekil.28 Kurumsal İmaj ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri Arasındaki İlişkinin Modeli

Bölüm 3.5.1, 3.6.2.4 ve 3.6.2.5’de önerilen hipotezlerin, Şekil.28’de verilen model referans alınarak hep birlikte değerlendirilmesi, Tablo.10’da verilmektedir. Burada H_1 - H_5 başlangıç hipotezleri, H_6 - H_8 ise yapısal modelin genişletilmesi aşamalarında önerilen alternatif hipotezlerdir. H_5 ’in yerine H_6 ve H_7 , H_3 ’in yerine ise alternatif olarak H_8 oluşturulmuştur.

Elde edilen bulgulara göre; topluma sağlanan ekonomik katkının (Eco), resmi ve sivil toplum kuruluşlarıyla ilişkilerin (Rel), çevre ve iş güvenliği ile ilgili faaliyetlerin (Hse), kurumsal imaj yaratıcı etkilerinin varlığı doğrulanmaktadır. Bununla birlikte hayırseverlik ve bilinçli kaynak kullanımının direkt olarak kurumsal imaj yaratıcı etkileri bulunmamakta, ancak bu boyutlar çevre ve iş güvenliği ile ekonomik katkı konularındaki toplumsal algıyı pozitif yönde etkilemekte, yani güçlendirmektedirler. Özetle; işletmenin aynı zamanda kurumsal imajının da güçlenmesine katkı sağlayacak kurumsal sosyal sorumluluk boyutları ekonomik katkı, çevre ve iş güvenliği ile birlikte resmi ve sivil toplum kuruluşlarıyla ilişkiler, kısaca ilişki yönetimi boyutlarıdır. Bu durum, çalışmanın teorik çerçevesi ve kurumsal sosyal sorumluluk alanyazını ile de uyumlu bir sonuçtur.

Tablo.10 Araştırma Hipotezlerinin İkinci Genişletilmiş Model Referans Alınarak Değerlendirilmesi

Hipotez	İfade	Sonuç
H ₁	Topluma sağlanan ekonomik katkının, kurumsal imaj yaratıcı etkisi vardır.	Kabul
H ₂	Resmi ve sivil toplum kuruluşları ile geliştirilen ilişkilerin, kurumsal imaj yaratıcı etkisi vardır.	Kabul
H ₃	Hayırseverlik faaliyetlerinin, kurumsal imaj yaratıcı etkisi vardır.	Red
H ₄	Çevre ve iş güvenliği ile ilgili faaliyetlerin, kurumsal imaj yaratıcı etkisi vardır.	Kabul
H ₅	Bilinçli kaynak kullanımının, kurumsal imaj yaratıcı etkisi vardır.	Red
H ₆	Bilinçli kaynak kullanımının, çevre ve iş güvenliği algısı üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul
H ₇	Sağlanan ekonomik katkının, hayırseverlik algısı üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul
H ₈	Hayırseverlik faaliyetlerinin, çevre ve iş güvenliği algısı üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul

İlerleyen bölümlerde, kurumsal imajı etkileyen ana boyutlara detaylı bir biçimde değinilmektedir.

3.7.2.1. Çevre ve iş güvenliğinin kurumsal imaj yaratıcı etkisi

Şekil.28’de belirtilen boyutlar içinde, kurumsal imaj üzerinde diğerlerine nazaran en kuvvetli etkiye, çevre ve iş güvenliği (Hse) boyutu sahiptir. Bu alanla ilgili yürütülen faaliyetler, toplum tarafından olumlu bir biçimde değerlendirilmekte ve dikkatle takip edilmektedir. Çevreye zararlı atıkların bırakılmaması, hava kirliliğine sebebiyet verilmemesi, gürültü yayılmaması, çalışan sağlığını korumaya dair tedbirler alınması ve iş kazası riskine yol açılmaması, kurumsal imaj üzerinde pozitif etkiyi yaratan ana unsurlardır. Hem EFQM modeli, hem de diğer kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımları açısından bakıldığında; işletmenin bulunduğu çevreye zarar vermemesi, koruması, gelişimine katkı sağlaması ve iş güvenliğini öncelikli konulardan birisi olarak ele alması bir elzemdir.

İlave olarak; elde edilen bulgular ışığında bilinçli kaynak kullanımı (Res) ile ilgili faaliyetler de çevre ve iş güvenliği (Hse) konusundaki algıyı oldukça kuvvetli ve pozitif bir biçimde etkileyerek, bu konudaki toplumsal algıyı güçlendirmektedir. Son olarak; kurulan aracılık ilişkisi neticesinde hayırseverlik ile ilgili faaliyetlerin de çevre ve iş güvenliği boyutu üzerinde çok kuvvetli olmayan pozitif bir etkisinin var olduğu, elde edilen sonuçlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır.

Özetle; eğer işletmenin çevre, iş güvenliği ve kaynak kullanımı farkındalığı konularında henüz atması gereken adımlar var iken, farklı kurumsal sosyal sorumluluk alanları (örneğin çeşitli hayırseverlik faaliyetleri, sponsorluklar vb.) için para ve kaynak harcaması uygun görülmemektedir.

3.7.2.2. Resmi ve sivil toplum kuruluşlarıyla ilişkilerin kurumsal imaj yaratıcı etkisi

Resmi ve sivil toplum kuruluşlarıyla ilişkiler (Rel), bir başka ifade ile ilişki yönetimi boyutu, kurumsal imaj üzerinde oldukça kuvvetli ve pozitif bir etki yaratmaktadır. Bu kuruluşlarla kurulan sağlıklı iletişim, gerçekleştirilen ortak proje ve çalışmalar hem işletmenin hedefleri doğrultusunda katkı sağlamakta, hem de olumlu bir kurumsal imaj yaratmaktadır.

Bu ilişkilerin yönetilmesi ve geliştirilmesinde, hem işletme, hem de ilgili kurumlar tarafından fayda sağlanması esas olmalıdır. Kazan-kazan prensibine dayalı ortaklık ve proje çalışmalarını, hayırseverlik esasına dayalı ve tek taraflı faaliyetlerden ayıran en temel unsur burada belirtilen “karşılıklı kazanç sağlama” prensibidir.

İşletmeler yerine getirdikleri faaliyetlerde, EFQM modelinin “sürdürülebilir bir gelecek için sorumluluk almak” temel kavramında belirtildiği gibi okullar, STK’lar, devlet ve hükümet organları ve bölgede bulunan diğer işletmeleri de çalışmalarına dahil etmeli, onlar adına da fayda ile sonuçlanacak kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini önceliklendirmelidirler. Böylece çevreye saygı ve insana saygının yanı sıra, insanlığa hizmet eden kuruluşların da gelişmesi ve sürdürülebilirliği sağlanabilecek, bu sayede toplumsal gelişime uzun dönemli katkı sağlanabilecektir.

3.7.2.3. *Ekonomik katkının kurumsal imaj yaratıcı etkisi*

Kurumsal imaj üzerinde pozitif etki sahibi diğer bir boyut ise, sağlanan ekonomik katkıdır (Eco). İşletmenin sağladığı istihdam, ödediği vergiler, ücretler ve gerçekleştirdiği ihracat ile bölgenin ekonomik gelişime sağladığı katkı, bölgede bulunan yan sanayilerin gelişimine ve büyümesine sağladığı katkı aynı zamanda işletmenin kurumsal imajını da güçlendirmekte ve toplum nazarında işletmenin değerini yükseltmektedir.

Görüldüğü gibi toplumun işletmeden en temel beklentilerinden birisi, bulunduğu bölgenin ekonomik gelişimine katkı sağlamasıdır. Bu yönüyle, işletmenin doğru stratejilerle kaliteli ürün ya da hizmet üreterek büyümesi, gelişmesi ve daha çok insana iş ve aş vermesi, kurumsal imajını da güçlendirmektedir. Bununla birlikte büyüme ve gelişmenin, ancak sürdürülebilir olması durumunda işletmenin uzun dönemde var olabileceği, sürdürülebilirliğin ise EFQM modelinin “dengeli sonuçlar gerçekleştirme” temel kavramında belirtildiği gibi ancak tüm paydaşların beklentilerinin dengelenmesinden geçtiği akıldan çıkarılmamalıdır.

Ekonomik katkı, aynı zamanda hayırseverlik (Cha) konusundaki toplumsal algıyı da oldukça kuvvetli ve pozitif bir biçimde etkilemektedir. Özetle; bölgenin ekonomik gelişimine katkı sağlamak, her yönüyle işletmeye olumlu bir toplumsal algı olarak geri dönmektedir.

3.7.3. **Tartışma ve öneriler**

Temel olarak üç kısımdan meydana gelen araştırmada kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili güncel ve geçerli alanyazının bir özeti, EFQM Mükemmellik Modeli’nin ana unsurları, kurumsal sosyal sorumluluğun modeldeki yeri ve yapısal eşitlik modellerin bir kurumsal sosyal sorumluluk uygulaması ele alınmaktadır.

Araştırmanın, kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili alanyazına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Alanyazında, kurumsal sosyal sorumluluk kavramının doğuşu, gelişim süreci ve kurumsal sosyal sorumluluk algısının hangi faktörlerden etkilenebileceği konusunda pek çok araştırma mevcuttur. Bununla birlikte kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kurumsal imajı nasıl etkilediğine dair benzer bir

çalışmaya rastlanamamıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk algı araştırmasının nasıl gerçekleştirilebileceği, modellenebileceği ve elde edilen sonuçların işletme stratejilerine katkı sağlar nitelikte nasıl değerlendirileceği konularındaki çalışma sayısının da sınırlı olduğu dikkate alındığında, araştırmanın keşifsel nitelikteki yapısıyla alanyazına özgün bir katkı sağlayacağını söylemek mümkündür.

Yürütülen çalışmanın ana bölümlerinden biri olarak, EFQM modeli referans alınarak kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili toplumsal algının ölçümü için bir ölçek geliştirilmiştir. Geliştirilen ölçek, mükemmellik yolunda ilerlemek ve uzun vadede karlı, başarılı ve dengeli iş sonuçları çıkarmak isteyen işletmeleri destekler niteliktedir.

Çalışmanın katkı sağlayacağı düşünülen bir başka alan kurumsal sosyal sorumluluk algı araştırmaları için doğru örneklemin nasıl seçilebileceği ve uygulamanın nasıl gerçekleştirilebileceği konusudur. Pratikte, pek çok işletme belirli frekanslarda toplumsal algı araştırması yapmakta olup, bunların çok azında doğru örneklem belirlenerek yapılan araştırma sonuçlarının, işletme stratejilerine ve faaliyetlerine sağlam temelli girdiler sağlaması mümkün olabilmektedir. Araştırmada, örneklem tamamen dış paydaşlardan oluşturulmuş ve dış paydaşların seçiminde; işletme ile olan etkileşimleri ve işletme stratejilerinin gerçekleştirilmesine sağlayacakları katkı esas alınmıştır. Bu durum, örneklemden elde edilen bilgilerin evreni temsil etme yeteneğini yükseltmektedir. Tabakalı örnekleme planı kullanılarak gerçekleştirilen bu örnekleme yaklaşımının, yeni ve farklı uygulamalar için ışık tutabileceği düşünülmektedir.

Yazarın konuyla ilgili uzmanlığı, konunun uzmanı diğer kişilerle olan bağlantısı, ilgili alanyazına kolaylıkla erişim sağlaması ve sanayiden geliyor olması, ortaya çıkan çalışmanın özgünlüğünü destekleyen diğer unsurlardır. EFQM Modeli esas alınarak geliştirilen araştırma formunun, ihtiyaç duyan diğer işletmeler, özellikle üretim işletmeleri tarafından da kolaylıkla kullanılabileceği düşünülmektedir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlar için ise küçük bazı değişiklik ihtiyaçları söz konusu olabilecektir.

Araştırmanın sağlayacağı düşünülen en büyük katkı şüphesiz kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ile kurumsal imaj arasındaki ilişkinin belirlenmesi, modellenmesi ve bu sayede işletmeler açısından daha sürdürülebilir olmanın anahtarı

olabilecek bulguların elde edilmesidir. Önceliklendirme, odaklanma, etkililik ve verimlilik kavramlarının oldukça ön plana çıktığı günümüzde, iş dünyası minimum kaynak kullanarak ve doğru kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini yerine getirerek, toplum üzerinde pozitif bir algı yaratmayı ve kurumsal imajını güçlendirmeyi hedeflemektedir. Çalışmanın, bu açıdan da konuyla ilgilenen araştırmacılara ve uygulayıcı işletmelere katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmada ilişki araştırma modelinde yapısal eşitlik modeller (YEM) kullanılmaktadır. Ağırlıklı olarak psikoloji ve pazarlama alanlarında kullanılan bu yöntemin, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ile ilgili toplumsal algı araştırmasında kullanılması da bilime bir diğer katkı olarak değerlendirilmektedir.

Özetle yürütülen araştırmadan elde edilen sonuçlar; kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili toplumsal algı ölçümü için ölçek geliştirme, işletmeler açısından sürdürülebilir ve uzun dönemli başarı elde etmenin anahtarı olan EFQM Mükemmellik Modeli'ni daha iyi anlama ve daha etkili uygulama konularında katkı sağlayacaktır. Bu yönüyle araştırmanın; kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin, süreçlerinin ve sonuçlarının, işletme stratejilerine destek verecek ve kurumsal imajı güçlendirecek nitelikte tesis edilmesi amacıyla hem araştırmacılara, hem de uygulayıcılara rehberlik edeceği düşünülmektedir.

Araştırmanın devamı niteliğinde olabilecek çalışmalarda, örneklem için farklı şehir ve ülkelerin seçilerek ölçeğin ve geliştirilen modelin uygulanması katkı sağlayacaktır. Bu sayede toplumsal algının ve beklentilerin, farklı kültür ve gelişmişlik düzeylerine göre nasıl bir değişim gösterdiği tespit edilebilecektir.

Ekler

Sayfa

Ek.1 Araştırmanın Örneklem Planı	100
Ek.2 Ayırma Geçerliliği Analizi	101
Ek.3 Faktör Yükleri.....	104
Ek.4 Faktörler Tarafından Açıklanan Varyans.....	105
Ek.5 Araştırma Formu	106
Ek.6 Ölçme Modeli (Üst Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi) Komut Dosyası	110
Ek.7 Ölçme Modeli Testi: t Değerleri	111
Ek.8 Yapısal Model için Oluşturulan Komut Dosyası.....	112
Ek.9 Yapısal Model İçin LISREL Çıktı Dosyasının Özeti.....	113
Ek.10 Yapısal Modelin t Değerleri	115
Ek.11 Alternatif Yapısal Model İçin Oluşturulmuş Komut Dosyası	116
Ek.12 Alternatif Yapısal Model İçin LISREL Çıktı Dosyasının Özeti.....	117
Ek.13 Alternatif Yapısal Modelin t Değerleri	119
Ek.14 İkinci Alternatif Yapısal Modelin Komut Dosyası	120
Ek.15 İkinci Alternatif Yapısal Modelin LISREL Çıktı Dosyasının Özeti	121
Ek.16 İkinci Alternatif Yapısal Modelin t Değerleri	123

Ek.1 Araştırmanın Örneklemesi Planı

Tabakalar	Dağıtım Oranı	Etkileşim / Yürütülen Faaliyetler	İlgili Odak Gruplar
Üniversite	25%	Öğrencilere sunulan staj olanakları, ortak yürütülen projeler, sponsorluk faaliyetleri, bağışlar (burslar, büro eşyaları vb.), karşılıklı ziyaretler, işe alım.	Öğrenciler ve öğretim üyeleri: MYO, Mühendislik Fakültesi, İ.İ.B.F.
Lise	%20	Öğrencilere sunulan staj olanakları, bağışlar (büro eşyaları vb.), eğitim faaliyetleri, (TKY, EFQM vb.), öğretmen yetkinliklerini iyileştirmek için eğitim faaliyetleri ve projeler, karşılıklı ziyaretler, işe alım.	Öğrenciler ve öğretmenler: Atatürk EML, Tophane EML, Hürriyet EML, Bursa Anadolu Lisesi.
Sivil Toplum İşletmeleri	%20	Kongre sponsorlukları, kurumsal üyelikler, ortak yürütülen projeler.	Kalder, Busiad, BTSO, Kızılay, Yerel Gündem 21, Aiesec, Sivil Savunma AKUB, Makine Mühendisleri Odası, Peryön, İhracatçılar Birliği, Mali Müşavirler Odası, Çevre İl Müdürlüğü, İş Bulma Kurumu, Odalar Birliği, Çalışma ve Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü, Bursa İtfaiye Dairesi Başkanlığı, TEMA, MESS çalışanları ve yöneticileri.
Devlet ve Hükümet Organları	%15	Bağışlar, sponsorluklar	Milli Eğitim Müdürlüğü, Kaymakamlık, Sanayi İl Müdürlüğü, İl Orman Müdürlüğü, TSE, SGK, Valilik, Büyükşehir Bld., Nilüfer Bld., Gümrük Müd. çalışanları ve yöneticileri.
Medya	%10	Karşılıklı ziyaretler ve ortak faaliyetler.	Olay TV, AS TV, Hürriyet Bursa çalışan ve yöneticileri.
OSB Mavi Yaka	%5	Ortak faaliyetler, işe alım potansiyeli.	Beltan, Coşkunöz, Farba, Major SKT mavi yaka çalışanları.
OSB Beyaz Yaka	%5	Kıyaslama faaliyetleri, karşılıklı ziyaretler.	Coşkunöz, Bursagaz, Farba, Beltan yöneticileri.

Ek.2 Ayırma Geçerliliği Analizi

Correlations

	S1m	S2m	S3m	S4m	S5m	S6m	S7m	S12m	S13m	S14m	S15m
S1m	1	0,456	0,371	0,325	0,383	0,426	0,488	0,111	0,231	0,217	0,156
S2m	0,456	1	0,442	0,38	0,333	0,414	0,405	0,37	0,291	0,263	0,239
S3m	0,371	0,442	1	0,405	0,424	0,416	0,373	0,28	0,306	0,31	0,197
S4m	0,325	0,38	0,405	1	0,319	0,413	0,425	0,198	0,147	0,227	0,009
S5m	0,383	0,333	0,424	0,319	1	0,362	0,41	0,216	0,283	0,311	0,264
S6m	0,426	0,414	0,416	0,413	0,362	1	0,372	0,288	0,276	0,219	0,184
S7m	0,488	0,405	0,373	0,425	0,41	0,372	1	0,186	0,181	0,211	0,18
S12m	0,111	0,37	0,28	0,198	0,216	0,288	0,186	1	0,495	0,505	0,427
S13m	0,231	0,291	0,306	0,147	0,283	0,276	0,181	0,495	1	0,649	0,608
S14m	0,217	0,263	0,31	0,227	0,311	0,219	0,211	0,505	0,649	1	0,497
S15m	0,156	0,239	0,197	0,009	0,264	0,184	0,18	0,427	0,608	0,497	1
S16m	0,342	0,165	0,196	0,211	0,271	0,232	0,348	0,091	0,182	0,191	0,284
S17m	0,282	0,22	0,161	0,297	0,178	0,292	0,45	0,22	0,15	0,217	0,218
S21m	0,11	0,133	0,187	0,12	0,384	0,147	0,262	0,257	0,384	0,394	0,424
S22m	0,152	0,187	0,197	0,177	0,245	0,203	0,251	0,261	0,355	0,403	0,412
S27m	0,262	0,261	0,44	0,384	0,322	0,231	0,391	0,156	0,117	0,214	0,057
S28m	0,063	0,152	0,241	0,157	0,22	0,245	0,324	0,29	0,381	0,403	0,405
S29m	0,14	0,154	0,292	0,124	0,222	0,167	0,288	0,256	0,404	0,406	0,366
S31m	0,222	0,287	0,386	0,233	0,263	0,334	0,447	0,217	0,161	0,289	0,126
S32m	0,226	0,312	0,332	0,248	0,199	0,296	0,412	0,239	0,17	0,204	0,14
S33m	0,19	0,311	0,332	0,234	0,223	0,265	0,389	0,145	0,153	0,217	0,124
S34m	0,278	0,423	0,308	0,292	0,253	0,205	0,363	0,193	0,201	0,277	0,126
S35m	0,172	0,325	0,451	0,339	0,264	0,282	0,295	0,166	0,216	0,216	0,123
S36m	0,136	0,306	0,299	0,31	0,15	0,308	0,315	0,051	0,168	0,194	0,106
S38m	0,032	0,056	0,08	0,103	0,202	0,176	0,276	0,111	0,156	0,263	0,387
S39m	0,023	0,184	0,3	0,171	0,258	0,2	0,288	0,226	0,161	0,288	0,254

Correlations

	S16m	S17m	S21m	S22m	S27m	S28m	S29m
S1m	0,342	0,282	0,11	0,152	0,262	0,063	0,14
S2m	0,165	0,22	0,133	0,187	0,261	0,152	0,154
S3m	0,196	0,161	0,187	0,197	0,44	0,241	0,292
S4m	0,211	0,297	0,12	0,177	0,384	0,157	0,124
S5m	0,271	0,178	0,384	0,245	0,322	0,22	0,222
S6m	0,232	0,292	0,147	0,203	0,231	0,245	0,167
S7m	0,348	0,45	0,262	0,251	0,391	0,324	0,288
S12m	0,091	0,22	0,257	0,261	0,156	0,29	0,256
S13m	0,182	0,15	0,384	0,355	0,117	0,381	0,404
S14m	0,191	0,217	0,394	0,403	0,214	0,403	0,406
S15m	0,284	0,218	0,424	0,412	0,057	0,405	0,366
S16m	1	0,685	0,268	0,158	0,241	0,317	0,289
S17m	0,685	1	0,255	0,167	0,389	0,393	0,378
S21m	0,268	0,255	1	0,475	0,321	0,628	0,558
S22m	0,158	0,167	0,475	1	0,301	0,543	0,509
S27m	0,241	0,389	0,321	0,301	1	0,499	0,463
S28m	0,317	0,393	0,628	0,543	0,499	1	0,739
S29m	0,289	0,378	0,558	0,509	0,463	0,739	1
S31m	0,114	0,312	0,17	0,22	0,458	0,323	0,352
S32m	0,131	0,286	0,137	0,197	0,445	0,289	0,345
S33m	0,161	0,255	0,182	0,23	0,48	0,307	0,358
S34m	0,176	0,248	0,153	0,28	0,468	0,257	0,288
S35m	0,24	0,281	0,132	0,297	0,463	0,281	0,224
S36m	0,159	0,281	0,137	0,225	0,233	0,282	0,229
S38m	0,274	0,397	0,412	0,351	0,255	0,573	0,501
S39m	0,286	0,349	0,263	0,361	0,275	0,416	0,41

Correlations

	S31m	S32m	S33m	S34m	S35m	S36m	S38m	S39m
S1m	0,222	0,226	0,19	0,278	0,172	0,136	0,032	0,023
S2m	0,287	0,312	0,311	0,423	0,325	0,306	0,056	0,184
S3m	0,386	0,332	0,332	0,308	0,451	0,299	0,08	0,3
S4m	0,233	0,248	0,234	0,292	0,339	0,31	0,103	0,171
S5m	0,263	0,199	0,223	0,253	0,264	0,15	0,202	0,258
S6m	0,334	0,296	0,265	0,205	0,282	0,308	0,176	0,2
S7m	0,447	0,412	0,389	0,363	0,295	0,315	0,276	0,288
S12m	0,217	0,239	0,145	0,193	0,166	0,051	0,111	0,226
S13m	0,161	0,17	0,153	0,201	0,216	0,168	0,156	0,161
S14m	0,289	0,204	0,217	0,277	0,216	0,194	0,263	0,288
S15m	0,126	0,14	0,124	0,126	0,123	0,106	0,387	0,254
S16m	0,114	0,131	0,161	0,176	0,24	0,159	0,274	0,286
S17m	0,312	0,286	0,255	0,248	0,281	0,281	0,397	0,349
S21m	0,17	0,137	0,182	0,153	0,132	0,137	0,412	0,263
S22m	0,22	0,197	0,23	0,28	0,297	0,225	0,351	0,361
S27m	0,458	0,445	0,48	0,468	0,463	0,233	0,255	0,275
S28m	0,323	0,289	0,307	0,257	0,281	0,282	0,573	0,416
S29m	0,352	0,345	0,358	0,288	0,224	0,229	0,501	0,41
S31m	1	0,767	0,694	0,557	0,411	0,43	0,359	0,475
S32m	0,767	1	0,813	0,664	0,425	0,496	0,316	0,44
S33m	0,694	0,813	1	0,792	0,516	0,48	0,27	0,401
S34m	0,557	0,664	0,792	1	0,569	0,439	0,264	0,338
S35m	0,411	0,425	0,516	0,569	1	0,523	0,164	0,386
S36m	0,43	0,496	0,48	0,439	0,523	1	0,377	0,422
S38m	0,359	0,316	0,27	0,264	0,164	0,377	1	0,497
S39m	0,475	0,44	0,401	0,338	0,386	0,422	0,497	1

Ek.3 Faktör Yükleri

Rotated Component Matrix

	Component				
	1	2	3	4	5
S12m	,129	,107	,602	,144	,008
S13m	,277	,236	,803	,004	,084
S14m	,197	,183	,765	,047	,162
S15m	,110	,180	,756	,181	,205
S16m	,146	,231	,249	,155	,809
S17m	,168	,274	,159	,217	,776
S21m	,118	,745	,313	,177	,101
S22m	,166	,633	,356	,191	,008
S27m	,487	,639	-,073	-,055	,191
S28m	,159	,733	,163	,245	,099
S29m	,145	,650	,218	,190	,218
S31m	,774	,193	,135	,146	,063
S32m	,804	,123	,154	,035	,134
S33m	,797	,197	,215	,128	,111
S34m	,814	,127	,212	,084	,058
S35m	,724	,171	,171	,162	,071
S36m	,708	,082	,184	,314	,077
S38m	,007	,318	,201	,639	,128
S39m	,492	,205	,173	,657	,198

Component Matrix^a

	Component
	1
S1m	,777
S2m	,721
S3m	,772
S4m	,710
S5m	,743
S6m	,730
S7m	,731

Ek.4 Faktörler Tarafından Açıklanan Varyans

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumul. %	Total	% of Variance	Cumul. %	Total	% of Variance	Cumul. %
1	6,925	36,446	36,446	6,925	36,446	36,446	4,232	22,272	22,272
2	2,660	13,998	50,445	2,660	13,998	50,445	3,117	16,404	38,676
3	1,585	8,340	58,784	1,585	8,340	58,784	2,687	14,140	52,817
4	1,209	6,365	65,149	1,209	6,365	65,149	1,814	9,550	62,366
5	1,008	5,306	70,456	1,008	5,306	70,456	1,537	8,089	70,456
6	,875	4,608	75,063						
7	,673	3,542	78,605						
8	,582	3,063	81,668						
9	,491	2,583	84,251						
...	...	...	...						

Ek.5 Araştırma Formu

0. KURUMSAL İMAJ

Algınızı tam olarak yansıtan seçeneği X ile işaretleyiniz.						
İlgili işletme:	Kesinlikle Katılmıyorum 1	Katılmıyorum 2	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum 3	Katılıyorum 4	Tamamen katılıyorum 5	Fikrim yok
Saygın bir işletmedir (S1M).	...	...	...	...	...	...
Faaliyette bulunduğu iş kollarında lider konumundadır (S2M).	...	...	...	...	...	...
İyi bir şirket ününe sahiptir (S3M).	...	...	...	...	...	...
Çağdaş ve modern tesislere sahiptir (S4M).	...	...	...	...	...	...
Bir yakınımın ilgili işletmede işe girmesini tavsiye ederim (S5M).	...	...	...	...	...	...
Kaliteli ürünler üretmektedir (S6M).	...	...	...	...	...	...
Topluma karşı sorumluluklarını yerine getirir (S7M).	...	...	...	...	...	...

I. EKONOMİK KATKI

Algınızı tam olarak yansıtan seçeneği X ile işaretleyiniz.						
İlgili işletme:	Kesinlikle Katılmıyorum 1	Katılmıyorum 2	Ne katılıyorum ne de katılmıyorum 3	Katılıyorum 4	Tamamen katılıyorum 5	Fikrim yok
İstihdam yaratarak işsizlere iş imkanı sağlamaktadır (S12M).	...	...	...	...	...	...
Bursa ekonomisinin gelişimine (vergi, çalışanlarına ödediği ücretler vb) katkı yapmaktadır (S13M)	...	...	...	...	...	...
İhracat yaparak Bursa'ya döviz kazandırmaktadır (S14M)	...	...	...	...	...	...
Bursa'da yerleşik yan sanayi ve hizmet işletmelerine iş imkanı sağlamaktadır (S15M).	...	...	...	...	...	...

II. RESMİ VE SİVİL TOPLUM KURULUŞLARIYLA İLİŞKİLER

Algınızı tam olarak yansıtan seçeneği X ile işaretleyiniz.						
İlgili işletme:	Kesinlikle Katılmıyorum 1	Katılmıyorum 2	Ne katılıyorum ne de katılmıyorum 3	Katılıyorum 4	Tamamen katılıyorum 5	Fikrim yok
Resmi ve sivil toplum kuruluşlarıyla sağlıklı ve düzenli bir iletişim içindedir (S16M).	...	...	...	...	...	...
Resmi ve sivil toplum kuruluşlarına katkı sağlamakta, ortak projeler düzenleyerek örnek olmaktadır (S17M).						

III. HAYIRSEVERLİK FAALİYETLERİ

Algınızı tam olarak yansıtan seçeneği X ile işaretleyiniz.						
İlgili işletme:	Kesinlikle Katılmıyorum 1	Katılmıyorum 2	Ne katılıyorum ne de katılmıyorum 3	Katılıyorum 4	Tamamen katılıyorum 5	Fikrim yok
Öğrencilere burs vermektedir (S21M).	...	...	...	...	...	...
Öğrencilere yeterli staj, part-time, proje vb. fırsat sunmaktadır (S22M).	...	...	...	...	...	...
Sportif amaçlı yaz okulları düzenlemektedir (S27M).	...	...	...	...	...	...
Bursa'da yardıma muhtaç kişilere destek vermeyi amaçlayan hayır kurumlarına ve gönüllü kuruluşlara katkıda bulunmaktadır (S28M).	...	...	...	...	...	...
Deprem, sel gibi felaketlerde gereken sorumluluğu üstlenmekte ve ilgili kuruluşlara destek vermektedir (S29M).	...	...	...	...	...	...

IV. ÇEVRE VE İŞ GÜVENLİĞİ

Algınızı tam olarak yansıtan seçeneği X ile işaretleyiniz.						
İlgili işletme:	Kesinlikle Katılmıyorum 1	Katılmıyorum 2	Ne katılıyorum ne de katılmıyorum 3	Katılıyorum 4	Tamamen katılıyorum 5	Fikrim yok
Çevreye zararlı atıklar vermemektedir (S31M).	...	...	...	...	...	...
Hava kirliliğine yol açmamaktadır (S32M).	...	...	...	...	...	...
Çevreye rahatsız edici koku yaymamaktadır (S33M).	...	...	...	...	...	...
Çevreye gürültü yaymamaktadır (S34M).	...	...	...	...	...	...
İş güvenliği ve çalışan sağlığına önem vermektedir (S35M).	...	...	...	...	...	...
Ciddi bir iş kazasına veya kaza riskine yol açmamıştır (S36M).	...	...	...	...	...	...

V. BİLİNÇLİ KAYNAK KULLANIMI

Algınızı tam olarak yansıtan seçeneği X ile işaretleyiniz.						
İlgili işletme:	Kesinlikle Katılmıyorum 1	Katılmıyorum 2	Ne katılıyorum ne de katılmıyorum 3	Katılıyorum 4	Tamamen katılıyorum 5	Fikrim yok
Yerli malzeme ve yarımamül kullanımına öncelik vermektedir (S38M).	...	...	...	...	...	...
Enerji tüketimini azaltacak önlemler almaktadır (S39M).	...	...	...	...	...	...

Diğer Görüşler ve Demografik Bilgiler:

Algınızı tam olarak yansıtan seçeneği X ile işaretleyiniz.

DG1- “Bu ankette sorulan soruların kapsamı yeterlidir.” ifadesine katılma seviyenizi belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum 1	Katılmıyorum 2	Ne katılıyorum ne de katılmıyorum 3	Katılıyorum 4	Tamamen katılıyorum 5	Fikrim yok
	...	...	...	...	...	...
DG2- Ankette sorgulanmamış ancak varsa, sizin eklemek istediğiniz diğer görüşlerinizi paylaşır mısınız?						

DEMOGRAFİK BİLGİLER:

Bağlı Olduğunuz Kurum :

Göreviniz

Mesleğiniz :

Yaşınız : ☐ <18 ☐ 18-24 ☐ 25-34 ☐ 35-44
☐ 45-54 ☐ 55-64 ☐ 65+

Cinsiyetiniz : ☐ Kadın ☐ Erkek

Eğitim Düzeyiniz : ☐ Lise Düzeyinin Altı ☐ Lise öğrencisi ☐ Lise mezunu
☐ Ön Lisans öğrencisi ☐ Ön lisans mezunu ☐ Lisans (üniv.) öğr.
☐ Lisans (üniv.) mez. ☐ Yüksek lisans/doktora öğr.
☐ Yüksek Lisans mez. ☐ Doktora mez.

Ek.6 Ölçme Modeli (Üst Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi) Komut Dosyası

Observed Variables:

S1M S2M S3M S4M S5M S6M S7M S12M S13M S14M S15M S16M S17M S21M S22M S27M S28M
S29M S31M S32M S33M S34M S35M S36M S38M S39M

Covariance Matrix from File kss.cov

Latent Variables:

Eco Rel Cha Hse Res Rep

Relationships:

S1M = 1*Rep

S2M = Rep

S3M = Rep

S4M = Rep

S5M = Rep

S6M = Rep

S7M = Rep

S12M = 1*Eco

S13M = Eco

S14M = Eco

S15M = Eco

S16M = Rel

S17M = Rel

S21M = 1*Cha

S22M = Cha

S27M = Cha

S28M = Cha

S29M = Cha

S31M = 1*Hse

S32M = Hse

S33M = Hse

S34M = Hse

S35M = Hse

S36M = Hse

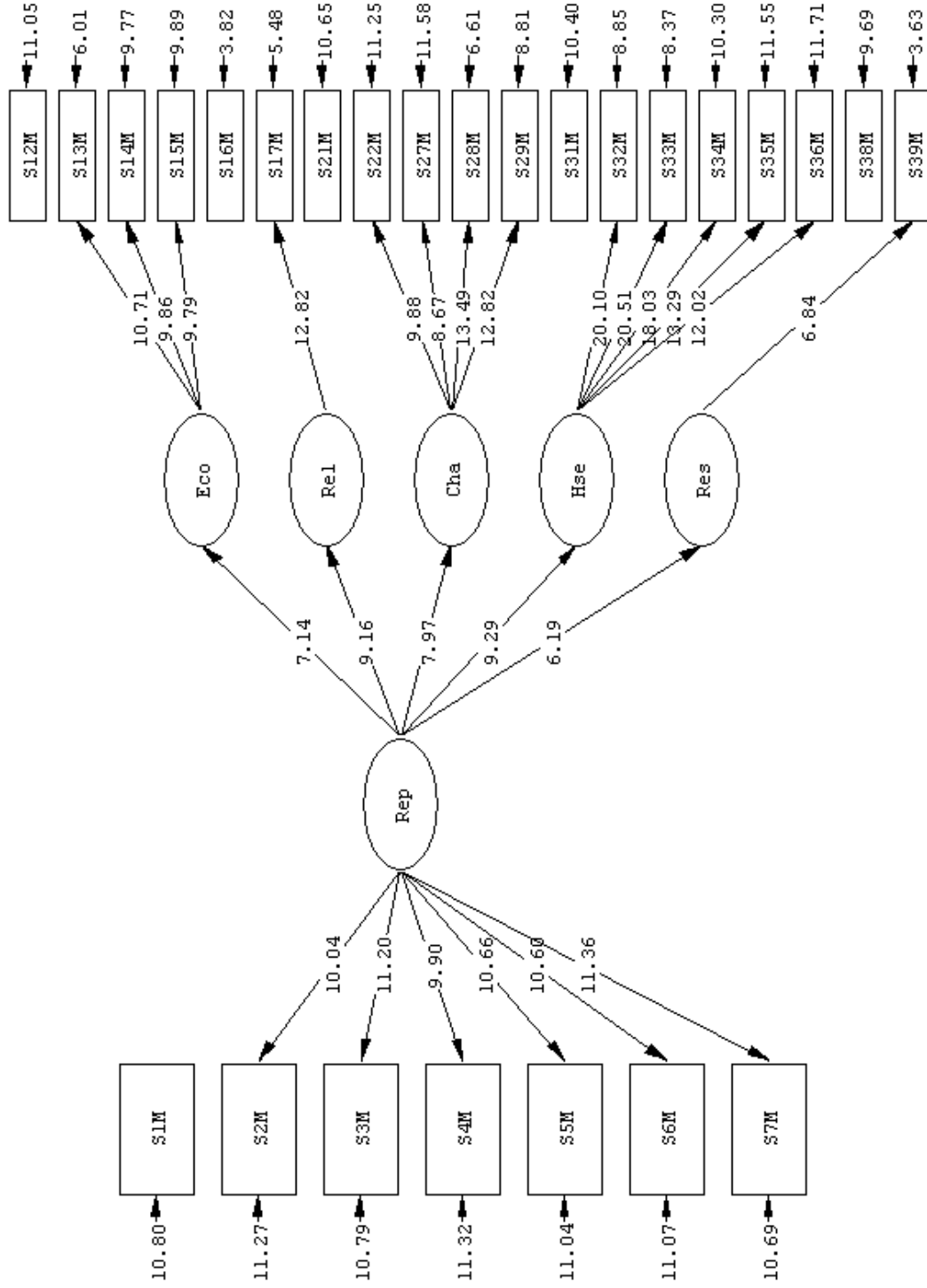
S38M = 1*Res

S39M = Res

Path Diagram

End of Problem

Ek.7 Ölçme Modeli Testi: t Değerleri



Chi-Square=848.40, df=294, P-value=0.00000, RMSEA=0.079

Ek.8 Yapısal Model için Oluşturulan Komut Dosyası

Observed Variables:

S1M S2M S3M S4M S5M S6M S7M S12M S13M S14M S15M S16M S17M S21M S22M S27M S28M
S29M S31M S32M S33M S34M S35M S36M S38M S39M

Covariance Matrix from File kss.cov

Latent Variables:

Eco Rel Cha Hse Res Rep

Relationships:

S1M = 1*Rep

S2M = Rep

S3M = Rep

S4M = Rep

S5M = Rep

S6M = Rep

S7M = Rep

S12M = 1*Eco

S13M = Eco

S14M = Eco

S15M = Eco

S16M = 1*Rel

S17M = Rel

S21M = 1*Cha

S22M = Cha

S27M = Cha

S28M = Cha

S29M = Cha

S31M = 1*Hse

S32M = Hse

S33M = Hse

S34M = Hse

S35M = Hse

S36M = Hse

S38M = 1*Res

S39M = Res

Eco Rel Cha Hse Res -> Rep

Path Diagram

End of Problem

Ek.9 Yapısal Model İçin LISREL Çıktı Dosyasının Özeti

DATE: 6/ 5/2012

TIME: 0:23

L I S R E L 8.51

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2001
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file C:\Documents and Settings\goh1bu\Desktop\KSS\kss.SPL:

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 284

Minimum Fit Function Chi-Square = 652.29 (P = 0.0)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 667.10 (P = 0.0)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 383.10

90 Percent Confidence Interval for NCP = (311.54 ; 462.38)

Minimum Fit Function Value = 2.18

Population Discrepancy Function Value (F0) = 1.28

90 Percent Confidence Interval for F0 = (1.04 ; 1.55)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.067

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.061 ; 0.074)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 2.68

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (2.44 ; 2.94)

ECVI for Saturated Model = 2.35

ECVI for Independence Model = 15.53

Chi-Square for Independence Model with 325 Degrees of Freedom = 4592.56

Independence AIC = 4644.56

Model AIC = 801.10

Saturated AIC = 702.00

Independence CAIC = 4766.86

Model CAIC = 1116.26

Saturated CAIC = 2353.03

Normed Fit Index (NFI) = 0.86
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.90
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.75
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.91
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.91
 Relative Fit Index (RFI) = 0.84

Critical N (CN) = 157.94

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.039
 Standardized RMR = 0.060
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.85
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.82
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.69

The Modification Indices Suggest to Add the

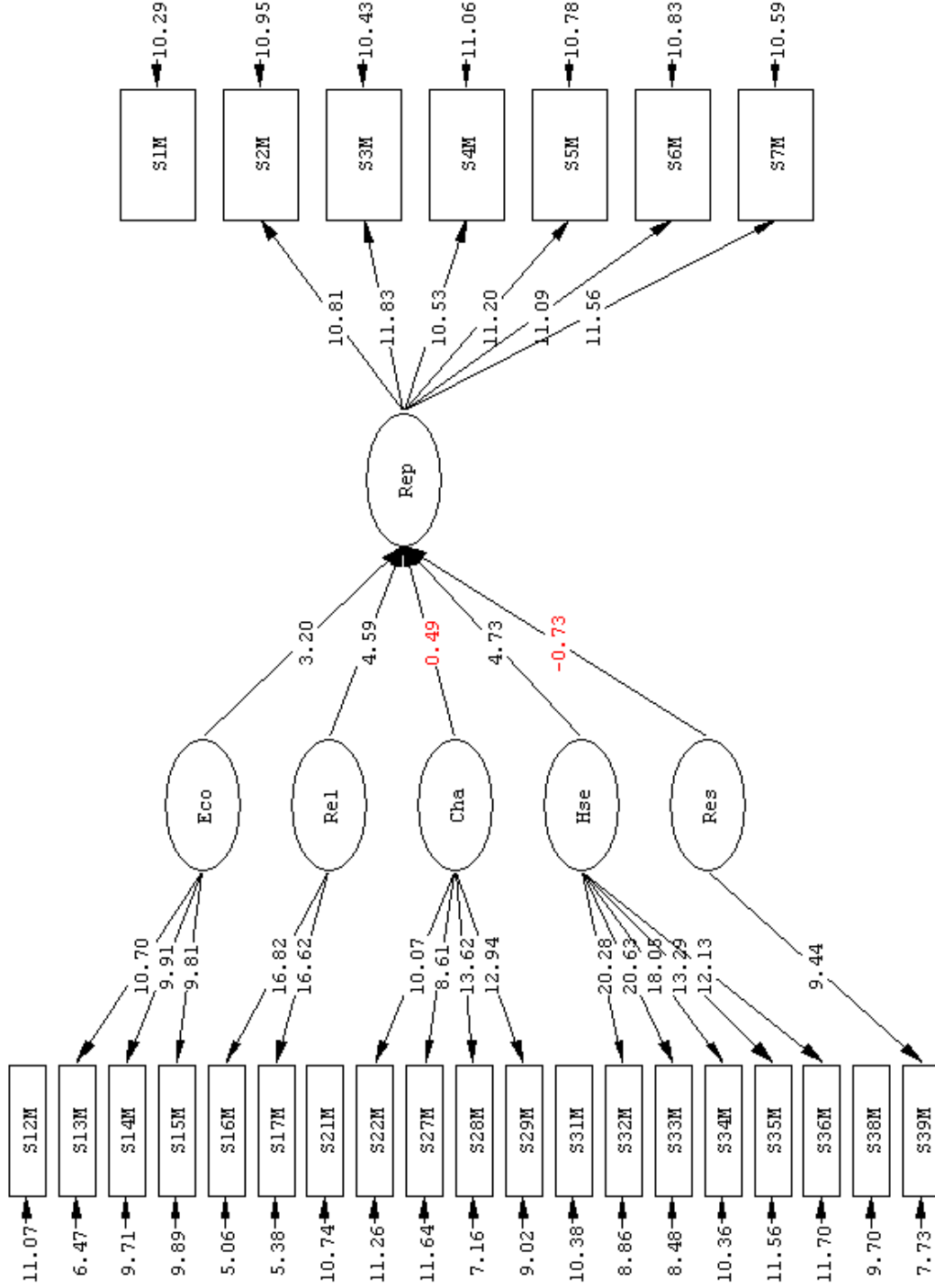
Path to	from	Decrease in Chi-Square	New Estimate
S16M	Res	8.6	-0.43
S17M	Res	8.6	0.47
S27M	Hse	15.9	0.28
S35M	Eco	11.8	0.27
S36M	Res	10.4	0.41
S38M	Cha	9.3	0.50
S38M	Hse	14.5	-0.42
S39M	Cha	9.3	-0.54
S39M	Hse	14.5	0.46

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
S17M	S3M	7.9	-0.04
S17M	S5M	8.6	-0.05
S17M	S12M	9.2	0.07
S17M	S13M	8.7	-0.05
S21M	S5M	13.9	0.07
S22M	S21M	21.4	0.15
S27M	S4M	10.4	0.07
S29M	S22M	10.5	-0.10
S29M	S28M	30.7	0.16
S31M	S16M	8.1	-0.04
S32M	S12M	9.4	0.05
S32M	S31M	37.2	0.10
S34M	S31M	15.3	-0.06
S34M	S33M	12.2	0.05
S35M	S3M	9.5	0.04
S35M	S13M	8.3	0.05
S35M	S32M	24.9	-0.08
S35M	S34M	8.6	0.05
S36M	S35M	30.6	0.12
S38M	S2M	11.6	-0.08
S38M	S13M	7.9	-0.06
S38M	S35M	9.2	-0.07

Time used: 0.250 Seconds

Ek.10 Yapısal Modelin t Değerleri



Chi-Square=667.10, df=284, P-value=0.00000, RMSEA=0.067

Ek.11 Alternatif Yapısal Model İçin Oluşturulmuş Komut Dosyası

Observed Variables:

S1M S2M S3M S4M S5M S6M S7M S12M S13M S14M S15M S16M S17M S21M S22M S27M S28M
S29M S31M S32M S33M S34M S35M S36M S38M S39M

Covariance Matrix from File kss.cov

Latent Variables:

Eco Rel Cha Hse Res Rep

Relationships:

S1M = 1*Rep

S2M = Rep

S3M = Rep

S4M = Rep

S5M = Rep

S6M = Rep

S7M = Rep

S12M = 1*Eco

S13M = Eco

S14M = Eco

S15M = Eco

S16M = 1*Rel

S17M = Rel

S21M = 1*Cha

S22M = Cha

S27M = Cha

S28M = Cha

S29M = Cha

S31M = 1*Hse

S32M = Hse

S33M = Hse

S34M = Hse

S35M = Hse

S36M = Hse

S38M = 1*Res

S39M = Res

Eco Rel Cha Hse -> Rep

Eco -> Cha

Res -> Hse

Path Diagram

End of Problem

Ek.12 Alternatif Yapısal Model İçin LISREL Çıktı Dosyasının Özeti

DATE: 6/ 5/2012

TIME: 0:23

L I S R E L 8.51

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2001
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file C:\Documents and Settings\goh1bu\Desktop\KSS\kss.SPL:

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 291

Minimum Fit Function Chi-Square = 722.74 (P = 0.0)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 742.24 (P = 0.0)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 451.24

90 Percent Confidence Interval for NCP = (374.67 ; 535.47)

Minimum Fit Function Value = 2.42

Population Discrepancy Function Value (F0) = 1.51

90 Percent Confidence Interval for F0 = (1.25 ; 1.79)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.072

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.066 ; 0.078)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 2.88

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (2.63 ; 3.17)

ECVI for Saturated Model = 2.35

ECVI for Independence Model = 15.53

Chi-Square for Independence Model with 325 Degrees of Freedom = 4592.56

Independence AIC = 4644.56

Model AIC = 862.24

Saturated AIC = 702.00

Independence CAIC = 4766.86

Model CAIC = 1144.46

Saturated CAIC = 2353.03

Normed Fit Index (NFI) = 0.84
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.89
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.75
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.90
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.90
 Relative Fit Index (RFI) = 0.82

Critical N (CN) = 145.82

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.063
 Standardized RMR = 0.090
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.84
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.81
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.70

The Modification Indices Suggest to Add the

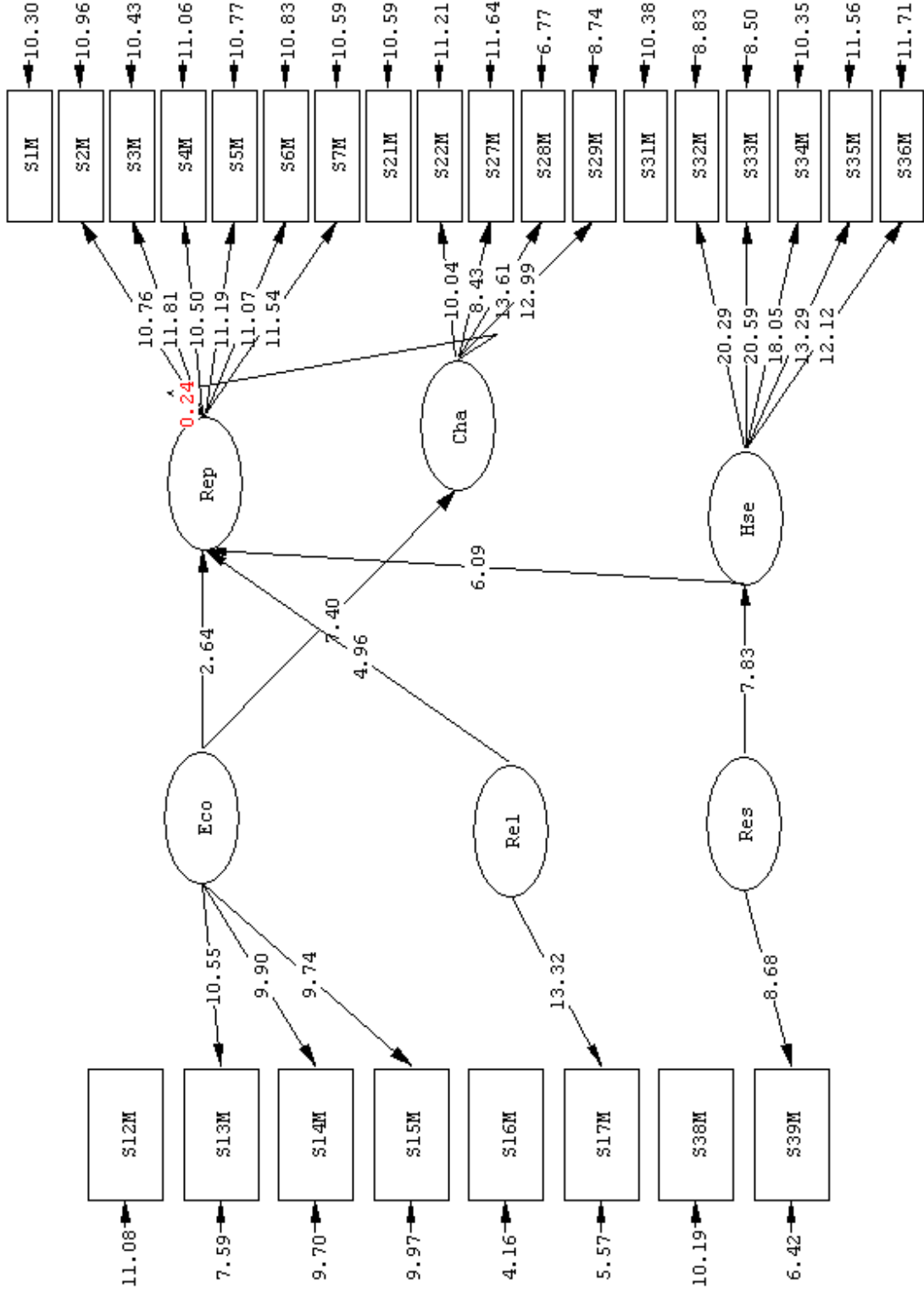
Path to	from	Decrease in Chi-Square	New Estimate
S27M	Hse	16.6	0.25
S27M	Rep	13.3	0.46
S33M	Rep	10.0	-0.27
S35M	Rep	23.6	0.55
S36M	Rep	10.6	0.44
S13M	Rel	9.2	-0.18
S13M	Res	14.2	-0.37
S17M	Res	8.5	0.47
Cha	Hse	24.1	0.24
Cha	Rep	18.6	0.47
Cha	Rel	33.6	0.35
Cha	Res	56.7	0.76

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
S21M	S5M	13.7	0.07
S22M	S21M	21.7	0.15
S27M	S4M	10.4	0.07
S28M	S7M	9.6	0.07
S29M	S22M	10.7	-0.10
S29M	S28M	36.3	0.20
S32M	S31M	37.2	0.10
S34M	S31M	15.4	-0.06
S34M	S33M	12.2	0.05
S35M	S3M	9.6	0.04
S35M	S32M	25.6	-0.08
S35M	S34M	8.5	0.05
S36M	S35M	30.7	0.12
S12M	S32M	9.2	0.05
S15M	S27M	8.0	-0.06
S16M	S12M	7.9	-0.06
S17M	S7M	8.5	0.06
S17M	S13M	11.1	-0.05
S38M	S2M	13.7	-0.09
S38M	S35M	8.5	-0.07
S38M	S13M	11.2	-0.07

Time used: 0.203 Seconds

Ek.13 Alternatif Yapısal Modelin t Değerleri



Chi-Square=742.69, df=290, P-value=0.00000, RMSEA=0.072

Ek.14 İkinci Alternatif Yapısal Modelin Komut Dosyası

Observed Variables:

S1M S2M S3M S4M S5M S6M S7M S12M S13M S14M S15M S16M S17M S21M S22M S27M S28M
S29M S31M S32M S33M S34M S35M S36M S38M S39M

Covariance Matrix from File kss.cov

Sample Size: 300

Latent Variables:

Eco Rel Cha Hse Res Rep

Relationships:

S1M = 1*Rep

S2M = Rep

S3M = Rep

S4M = Rep

S5M = Rep

S6M = Rep

S7M = Rep

S12M = 1*Eco

S13M = Eco

S14M = Eco

S15M = Eco

S16M = 1*Rel

S17M = Rel

S21M = 1*Cha

S22M = Cha

S27M = Cha

S28M = Cha

S29M = Cha

S31M = 1*Hse

S32M = Hse

S33M = Hse

S34M = Hse

S35M = Hse

S36M = Hse

S38M = 1*Res

S39M = Res

Eco Rel Hse -> Rep

Eco -> Cha

Cha -> Hse

Res -> Hse

Path Diagram

End of Problem

Ek.15 İkinci Alternatif Yapısal Modelin LISREL Çıktı Dosyasının Özeti

DATE: 6/ 6/2012
TIME: 18:39

L I S R E L 8.51

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2001
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file E:\TEZ\4_GG_062012\SPSS_Lisrel\062012\KSS\kss.SPL:

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 290

Minimum Fit Function Chi-Square = 718.79 (P = 0.0)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 740.51 (P = 0.0)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 450.51

90 Percent Confidence Interval for NCP = (374.04 ; 534.67)

Minimum Fit Function Value = 2.40

Population Discrepancy Function Value (F0) = 1.51

90 Percent Confidence Interval for F0 = (1.25 ; 1.79)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.072

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.066 ; 0.079)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 2.88

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (2.63 ; 3.17)

ECVI for Saturated Model = 2.35

ECVI for Independence Model = 15.53

Chi-Square for Independence Model with 325 Degrees of Freedom = 4592.56

Independence AIC = 4644.56

Model AIC = 862.51

Saturated AIC = 702.00

Independence CAIC = 4766.86

Model CAIC = 1149.45

Saturated CAIC = 2353.03

Normed Fit Index (NFI) = 0.84
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.89
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.75
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.90
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.90
 Relative Fit Index (RFI) = 0.82

Critical N (CN) = 146.15

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.057
 Standardized RMR = 0.083
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.84
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.81
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.69

The Modification Indices Suggest to Add the

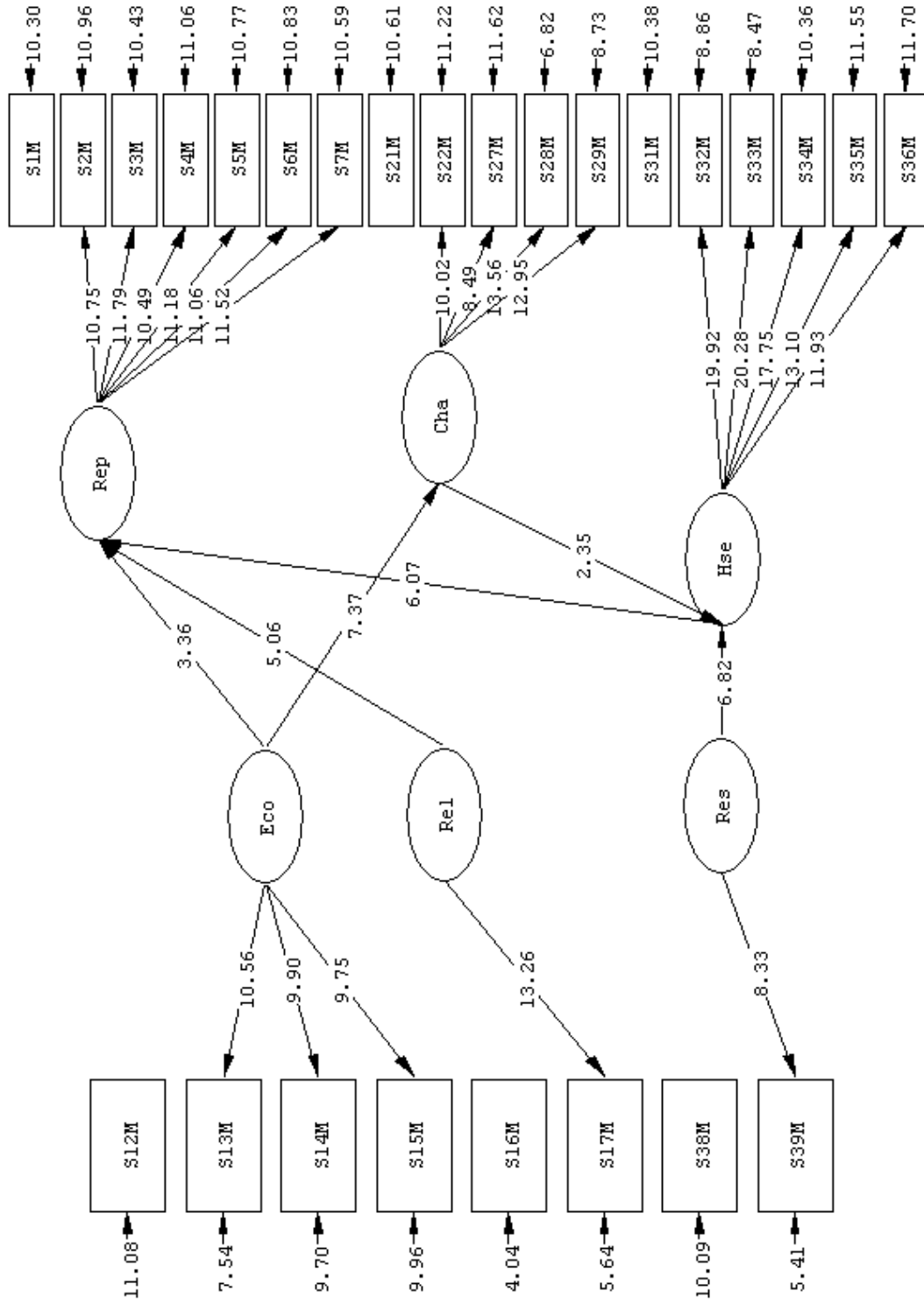
Path to	from	Decrease in Chi-Square	New Estimate
S27M	Hse	16.8	0.27
S27M	Rep	13.1	0.46
S33M	Rep	10.6	-0.27
S35M	Rep	23.4	0.55
S36M	Rep	10.5	0.44
S13M	Rel	9.1	-0.17
S13M	Res	13.4	-0.35
S38M	Rel	10.0	0.30
Cha	Hse	26.5	0.43
Cha	Rep	14.1	0.45
Cha	Rel	33.0	0.34
Cha	Res	50.4	0.72

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
S21M	S5M	13.9	0.07
S22M	S21M	21.9	0.15
S27M	S4M	10.4	0.07
S28M	S7M	9.4	0.06
S29M	S22M	10.8	-0.10
S29M	S28M	36.0	0.20
S32M	S31M	37.6	0.10
S34M	S31M	15.3	-0.06
S34M	S33M	12.0	0.05
S35M	S3M	9.5	0.04
S35M	S32M	25.3	-0.08
S35M	S34M	8.4	0.05
S36M	S35M	30.6	0.12
S12M	S32M	9.4	0.05
S16M	S12M	8.1	-0.06
S17M	S7M	8.6	0.06
S17M	S13M	11.0	-0.05
S38M	S2M	13.3	-0.09
S38M	S35M	8.6	-0.07
S38M	S13M	10.7	-0.07

Time used: 0.109 Seconds

Ek.16 İkinci Alternatif Yapısal Modelin t Değerleri



Chi-Square=740.51, df=290, P-value=0.00000, RMSEA=0.072

Kaynakça

- Achenbaum, A. W. (1986). *Social security*. London: Cambridge University Press.
- Ataman, G. (2001). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Türkmen.
- Ayyıldız, H. ve Cengiz, E. (2006). Pazarlama modellerinin testinde kullanılabilecek yapısal eşitlik modeli (YEM) üzerine kavramsal bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11 (1), 63-84.
- Ayyıldız, H., Cengiz, E. ve Ustasüleyman, T. (2006). Üretim ve pazarlama bölüm çalışanları arası davranışsal değişkenlerin firma performansı üzerine etkisine ilişkin yapısal bir model önerisi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (Güz), 21-38.
- Bardakçı, Z. (2005). *İşletmelerde sosyal sorumluluk bilinci ve çalışanlara karşı olan sosyal sorumluluklar üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Başarır, M. (2003). *İşletmelerin sosyal sorumluluğu ve halkla ilişkiler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Biber, A. (2002). *Halkla ilişkilerde sosyal sorumluluk oluşumu ve Türkiye’de sivil toplum örgütlerinin rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bir, Ç. S. (2008). *Kurumsal sosyal sorumluluk: Halka ilişkiler açısından bir değerlendirme*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Carroll, A. B. ve Buchholtz, A. K. (2009). *Business & society: Ethics and stakeholder management*, (7). Mason-OH: South-Western Cengage Learning.
- Cengiz, E. (2009). Ekonomik kriz dönemlerinde müşteri memnuniyeti ve proaktif pazarlama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32 (Ocak-Haziran 2009), 153-171.

- Cengiz, E. ve Kırkbir, F. (2007). Yerel halk tarafından algılanan toplam turizm etkisi ile turizm desteği arasındaki ilişkiye yönelik bir model önerisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (1), 19-37.
- Cengiz, E. , Acuner, T. ve Baki, B. (2007). Örgütsel yaratıcılığı belirleyen faktörler arası yapısal ilişkiler. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (1), 98-121.
- Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16 (1), 64-73.
- Conti, T. (1998). *Kurumsal özdeğerlendirme*. (Çev: Günhan Günay), İstanbul: KalDer Yayınları.
- Çavuşoğlu, F. (2002). *İşletmelerin sosyal sorumlulukları ve çalışma hayatının kalitesinin artırılması üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Drumwright, M. E. (1994). Socially responsible organizational buying: Environmental concern as a noneconomic buying criteria. *The Journal of Marketing*, 53 (3), 1-19.
- Efil, İ. (1995). *Toplam kalite yönetimi ve toplam kaliteye ulaşmada önemli bir araç: ISO 9000 kalite güvence sistemi*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Epstein, M. J. ve Roy, M. (2001). Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers. *Long Range Planning Journal*, 5 (5), 585-604.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- European Foundation for Quality Management [EFQM] (2009). *EFQM model 2010*. (Çev: KalDer-Türkiye Kalite Derneği), İstanbul: KalDer Yayınları.
- European Foundation for Quality Management [EFQM] (2003). *Excellence one toolbook for corporate social responsibility: Practical approach to sustainable development*. Brussels: EFQM Publications.

- Gibson, R. (1997). *Geleceği yeniden düşünmek*. (Çev: Sinem Gül), İstanbul: Sabah Yayınları.
- Hair, J. F. Jr. vd. (1998). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Halıcı, A. (2001). İşletmelerde sosyal sorumluluk stratejileri: Çanakkale ilinde bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8 (1), 11-28.
- Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21 (5), 967-988.
- Hoe, S. L. (2008). Issues and procedures in adopting structural equation modeling technique. *Journal of Applied Quantitative Methods*, 3 (1), 76-83.
- Kaptein, M. ve Wempe, J. (2002). *The balanced company: A theory of corporate integrity*. New York: Oxford University Press.
- Kim, K. M. (2000). *Corporate social responsibility and strategic management: An empirical study of Korean MNCs in the United States*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. University of New Haven.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Labaat, S. (1997). Corporate response to environmental issues: Packaging. *Growth and Change*, 28 (Winter 1997), 67-92.
- Marrewijk, M. V. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44 (2-3), 95-105.
- McWilliams, A. , Siegel, D. S. ve Wright, P. M. (2006). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of management studies*, 43 (1), 1-18.

- Mescon, M. H., Bovee, C. L. ve Thill, J. V. (2001). *Business today*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Moore, G. C. ve Benbasat, I. (1991). Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation. *Information Systems Research*, 2 (3), 191-222.
- Nakip, M. (2003). *Pazarlama araştırmaları, teknikler ve (SPSS destekli) uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Özata, F.Z. (2009). *Yüksek teknoloji yeniliği olarak akıllı telefonların genç tüketiciler tarafından benimsenmesinde etkili olan faktörler*. Yayınlanmamış doktora tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdamar, K. (2002). *Paket programları ile istatistiksel veri analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özmen, A. (2000). *Uygulamalı araştırmalarda örnekleme yöntemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Fen Fakültesi Yayınları.
- Pakdil, F. (2003). Deming, Malcolm Baldrige ve EFQM Kalite Modellerinin karşılaştırmalı analizi. *MPM Verimlilik Dergisi*, 2003/3, 37-66.
- Panapanaan, V. M. vd. (2003). Roadmapping corporate social responsibility in Finnish companies. *Journal of Business Ethics*, 44 (2-3), 133-148.
- Pirliyeve, N. (2010). *Yapısal eşitlik modelleri ile yabancı uyruklu öğrencilerin uyumu üzerine bir analiz*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Porter, M. E. ve Kramer, M. R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84 (12), 78-92.
- Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2002). *Management*. New Jersey: Prentice-Hall.

- Slywotzky, A. J. ve Morrison, D. J. (2000). *Kar bölgesi*. (Çev: E. Kılıç), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Smith, C. (1994). The new corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 72 (3), 105-116.
- Stolz, I. ve McLean, G. N. (2009). Organizational skills for a corporate citizen: Policy analysis. *Human Resource Development Review*, 8 (2), 174-196.
- Şahin, A. vd. (2008). Çiftçilerin risk davranışları: Bir yapısal eşitlik modeli uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23 (2), 153-172.
- Şimşek, M. (2001). *Toplam kalite yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş temel ilkeler LISREL uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.
- Taşkan, U. (2003). *İşletmelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirmelerinde halkla ilişkilerin rolü ve konuyla ilgili bir model önerisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taşkın, Ç. ve Akat, Ö. (2010). *Araştırma yöntemlerinde yapısal eşitlik modelleme*. Bursa: Ekin.
- Theaker, A. (2004). *The public relations handbook* (Second Edition). Great Britain: MPG Books Ltd.
- Tıngır, E. (2006). *İşletmelerde sosyal sorumluluk faaliyetlerinin marka sadakatine etkileri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yamak, O. (1998). *Kalite odaklı yönetim* (1), İstanbul: Panel Yayıncılık.
- Yazıcı, S. (2000). Mükemmellikte yeni arayışlar: EFQM mükemmellik modeli ve örgütsel öğrenme. *Önce Kalite Dergisi*, 7 (39), 32-38.

Yılmaz, V. (2004). Lisrel ile yapısal eşitlik modelleri: Tüketici şikayetlerine uygulanması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (1), 77-90.

Yılmaz, V. , Çelik, E. ve Ekiz, H. E. (2006). Kuruma bağlılığı etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modelleriyle araştırılması. Eskişehir: *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (2), 171-184.

İnternet Kaynakları

- Caux Round Table Business Principles (2010).
<http://www.cauxroundtable.org/index.cfm?&menuid=8> (Erişim Tarihi: 25.01.2012)
- Charter of Corporate Behavior & Its Implementation Guidance (2010).
<http://www.keidanren.or.jp/english/policy/csr/charter2010.html> (Erişim Tarihi: 25.01.2012)
- Göçenoğlu, C. ve Onan, I. (2008). *Türkiye’de kurumsal sosyal sorumluluk değerlendirme raporu*.
http://www.unglobalcompact.org/docs/networks_around_world_doc/Network_material/CSR_Report_in_Turkish.pdf (Erişim Tarihi: 25.01.2012)
- Integrity Measures (2011). *United nations global compact*.
<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/IntegrityMeasures/index.html> (Erişim Tarihi: 25.01.2012)
- ISO 26000 – Social Responsibility (2010).
http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/social_responsibility/sr_discovering_iso26000.htm#std-1 (Erişim Tarihi: 25.01.2012)
- Küresel İlkeler Sözleşmesi Nedir? <http://www.tusiad.org/tusiad/etik/bm-kuresel-ilkeler-sozlesmesi/> (Erişim Tarihi: 25.01.2012)
- Özdemir, A. M. ve Özdemir, G. Y. (2005). Küresel kapitalizmde çocuk emeğinin ekonomi politiği çocuk işçilerin oy hakkı var mıdır?
<http://www.ttb.org.tr/MSG/dergi/eylul23/kuresel.pdf> *Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*. (Erişim Tarihi: 25.01.2012)
- SA 8000 Sosyal Sorumluluk Yönetim Sistemi (2009).
<http://www.tuvkalite.com/belgelendirme/sa8000> (Erişim Tarihi: 25.01.2012)

Şen, A. ve Kaleli, N. (2008). *Bilgi toplumu işletmelerinde sosyal sorumluluk*.
http://bilisim2023.org/index.php?option=com_content&view=category&id=6&Itemid=19 (Erişim Tarihi: 22.10.2011).

The Ten Principles. *United nations global compact*.
<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>
(Erişim Tarihi: 25.01.2012)

Türkiye İstatistik Kurumu (2012). *İstatistiklerle kadın*.
www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13458 (Erişim Tarihi: 10.03.2013)