



ISSN:1306-3111

e-Journal of New World Sciences Academy
2011, Volume: 6, Number: 4, Article Number: 4C0121

HUMANITIES

Received: September 2011

Accepted: October 2011

Series : 4C

ISSN : 1308-7320

© 2010 www.newwsa.com

Mustafa Akdağ¹

Ümit Arklan²

Erciyes University¹

Cumhuriyet University²

makdag@erciyes.edu.tr

uarklan@cumhuriyet.edu.tr

Kayseri-Turkey

KRİZ YÖNETİMİ VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK: KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİNE ETKİSİ/KATKISI

ÖZET

Hangi nedenden kaynaklanırsa kaynaklansın, ne tür bir kriz olursa olsun her krizin kuruma vereceği zararı sıfırlamak ya da minimuma düşürmek için etkili bir biçimde yönetilmesi gerekir. Krizin etkili bir biçimde yönetilerek istenen şekilde bertaraf edilmesinde ise kurumsal sosyal sorumluluk farklı yönlerden etki/katkı yapabilecek potansiyele sahip bir uygulama alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. İşte, kurumsal sosyal sorumluluğun kriz yönetimine ve kriz yönetim sürecine etkisini/katkısını ortaya koyma amacı taşıyan bu çalışma, kurumsal sosyal sorumluluğun söz konusu bu etkisini/katkısını kriz yönetimi süreci öncesi ve kriz yönetimi süreci olmak üzere iki farklı dönem içerisinde ele almaktadır. Kriz yönetimi sürecini ise kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem olmak üzere kendi içerisinde tekrar bir ayrıma tabi tutarak değerlendirmektedir. Gerek kriz yönetimi süreci öncesi dönemde, gerekse kriz yönetimi sürecinde kurumsal sosyal sorumluluğun mevcut etkisinin/katkısının nasıl, ne yönde ve ne düzeyde olacağına, bu anlamda hangi tip uygulamalara, ne tür amaçlarla ve nelere dikkat edilerek girişileceğine ilişkin detaylı ve gerekçeli yargılar ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Kriz Yönetimi, Kriz Yönetim Süreci, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kriz Yönetim Sürecinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk

CRISIS MANAGEMENT AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: THE EFFECT/CONTRIBUTION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ON CRISIS MANAGEMENT PROCESS

ABSTRACT

Whatever reason it stems from or whatever crisis it is, each crisis must be conducted effectively to minimize the losses that can take a toll on the institution. Corporate social responsibility comes fore as an application area that has a potential effect in eliminating the crisis managing it effectively and desirably. This study which aims to introduce the effect/contribution of corporate social responsibility on crisis management process handles this influence in two separate periods: pre-crisis management process and crisis management process. Crisis management process is also evaluated as pre-crisis period, crisis period and post crisis period. This study also presents detailed and justifiable thoughts about how or on what direction the effects of corporate social responsibility will be and what kind of applications and aims should be paid attention in crisis management process.

Keywords: Crisis, Crisis Management, Crisis Management Process, Corporate Social Responsibility, Corporate Social Responsibility in Crisis Management Process

1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

Kriz dönemi, acil müdahale isteyen ve umulmayan bir durumla karşı karşıya gelindiği (Peltekoğlu, 2007: 451), bünyesinde hayati nitelikte rizikolar barındırabilen bir dönemdir. Kurum için bu denli bunalımlı, gerilim dolu ve yüksek zarar potansiyeline sahip bir dönemin başlaması, gündelik rutin kurumsal işleyişte herhangi bir krizin ortaya çıkması çeşitli nedenlere bağlı olarak gerçekleşmektedir. Farklı nedenlerle ortaya çıkan krizlerin ortaya çıkış nedenleri, etki alanları ve etki düzeyleri bağlamında gelişim seyirleri de farklılık arz etmekte, "bazı krizler için uyarı aşaması uzun sürebilirken, başkaları için çok daha ani oluşumlarla kriz atmosferi oluşabilmektedir" (Demir, 2008-2009:4). Kuruma yönelik olarak bünyesinde taşıdığı rizikoların bertaraf edilebilmesi, kurumun söz konusu bunalımdan, gerilimden en az hasarla, hiç hasarsız, hatta güçlenerek çıkabilmesi için krizin özüne ve ruhuna uygun olarak, hak ettiği biçimde yönetilmesi gerekir. Bu da kriz yönetimi kavramını ortaya çıkarmaktadır.

Sağduyu, kişinin kendi yaşadığı ve diğer insanlardan edindiği deneyim ve problem üzerine konsantre olunmuş zaman diliminin bir karışımı olan kriz yönetimi (Parsons, 1996: 26), riskten kaçınmak ve beklenmedik olaylar karşısında planlar yapmaktan çok daha fazlasıdır (Pheng ve Ark., 1999:232). Kriz yönetimi bağlamında, endişe ve güvensizliğin hat safhaya çıktığı kriz zamanında, kurumu idare etmek kadar hayati bir önem taşıyan kurum içi ve kurum dışı iletişim bilinçli bir biçimde yönetilmeli (Karadeniz, 2010: 84; Budak ve Budak, 2004: 373), kurumun varlık nedeni olan hedef kitleleri ikna etmeye dönük, krizin bertaraf edilmesine katkı sağlayacak her türlü adım çok farklı yönleriyle, ayrıntılı bir biçimde enine boyuna düşünülerek atılmalıdır. Bu bağlamda kriz yönetimi sürecine dahil edilerek, gerçekleştirilecek eylemlerde, atılacak adımlarda çok farklı yönlerden krizi önlemeye, mevcut etkisini olabildiğince düşürmeye, hatta kurumu daha da güçlendirmeye dönük etki/katkı yapabilecek uygulama alanlarından birisi de kurumsal sosyal sorumluluktur.

Kurumların gerek çok farklı nedenlerle zorunlu olarak ve bu zorunluluklarına sahip çıkarak, gerekse hiçbir zorunluluk bulunmaksızın kendi inisiyatifiyle etkinlikler gerçekleştirmesi, gerçekleştirdiği bu etkinliklerle 'daha iyi bir toplum ve daha iyi bir çevre için gönüllü olarak katkı sağlaması' (Argüden, 2002: 9; Tatarı, 2003: 2; Gültekin ve Küçük, 2004: 342), olan kurumsal sosyal sorumluluk, hedef kitlelere ulaşma ve onların zihinlerinde ayrı ve güçlü bir konuma sahip olma bakımından kilit bir rol üstlenmektedir (Gümüş ve Öksüz, 2009: 2134). Üstlendiği bu rol itibarıyla kriz yönetimine ve kriz yönetim sürecine çok farklı alanlarda, çok farklı boyutlarda ve değişik türlerden etki/katkı yapabilecek bir potansiyele sahiptir.

Bu öngöründen hareketle kaleme alınan çalışma, kriz yönetimi ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramlarını aynı potada eriterek, kurumsal sosyal sorumluluğun kriz yönetimi sürecine etkisini/katkısını ortaya koyma amacı taşımaktadır. Söz konusu amaç doğrultusunda, öncelikle kriz, kriz yönetimi ve kriz yönetimi süreci kavramları üzerinde durmakta, ardından kurumsal sosyal sorumluluğu anlam, düzey ve önem bakımından değerlendirmekte ve son olarak da kurumsal sosyal sorumluluğun kriz yönetimi sürecine etkisini/katkısını farklı boyutlarıyla açıklamaya çalışmaktadır. Bunu yaparken ise, konuya iki ana boyutta yaklaşım sergilemekte, hem kriz yönetimi süreci öncesindeki hem de kriz yönetimi sürecindeki kurumsal sosyal sorumluluğun kriz yönetimi sürecine etkisini/katkısını ele almakta; kriz yönetimi sürecindeki kurumsal sosyal sorumluluğu da kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem olmak üzere kendi içerisinde tekrar bir ayrıma tabi tutarak detaylandırmaktadır.

2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ (RESEARCH SIGNIFICANCE)

Krizin olumsuz etkisini olumluya çevirmek, sıfırlamak ya da en azından minimuma düşürmek için etkili bir şekilde yönetilmesi gerekir. Etkili bir kriz yönetiminde nihai amaç hedef kitleler nazarında zedelenen yahut yok olan güvenin yeniden tesis edilerek tazelenmesi, yıpranan kurumsal imajın onarılması, hedef kitlelerin kuruma desteğinin temin edilmesidir. Kurumun kriz ortamından kurtulması ancak bu şekilde mümkün olmaktadır. Hedef kitlelerin güveninin tesisi, desteğinin temini ve kurumsal imajın onarılıp geliştirilmesi noktasında ise kurumsal sosyal sorumluluk kilit rol üstlenen bir uygulama alanı olarak ortaya çıkmaktadır. Söz konusu mevcut durumun kurumsal sosyal sorumluluğu kriz yönetimi için de çok ayrı ve özel bir konuma taşınmakta, onun kriz yönetimi sürecine etkisini/katkısını farklı yönlerden sorgulamayı gerekli ve önemli hale getirmektedir. Bu gereklilikten ve önemden yola çıkarak hazırlanan bu çalışma, kurumsal sosyal sorumluluğa kriz yönetimi özelinde bir yaklaşım sergileyerek, spesifik yargılar ortaya koyma gayreti taşımaktadır. Sahip olduğu bu nitelik itibarıyla alana katkı sağlama potansiyeli bulunan bir çalışmadır.

3. KRİZ, KRİZ YÖNETİMİ VE KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİ

(CRISIS, CRISIS MANAGEMENT AND CRISIS MANAGEMENT PROCESS)

Krizi, bir kuruluşun beklentileri ile çevresinde gerçekleşenler arasındaki büyük uyumsuzluk (Kernisky, 1997: 843) ya da bir kuruluşun faaliyetlerinde ortaklar, siyasiler, sendikalar, çevre baskı grupları gibi dış grupların ve medyanın dikkatini üzerine çeken, potansiyel açıdan kuruluşun lehine olmayan bir olay (Regester, 1995: 159) olarak tanımlamak mümkündür. Durağan bir hadise olmayan krizler (Demir, 2008-2009: 8), doğaları gereği, çok az yöneticinin ilk elden bilgi veya pratik deneyim sahibi olabileceği biçimde kısa ve beklenmediktir (Parsons, 1996: 26). Kurumların ve yöneticilerin paydaşlara karşı yasal ve etik sorumluluklarına ilişkin soruları genellikle artırmaktadır (Alpaslan ve Ark., 2009: 39). Bu dönemlerde müşteri duyarlılığı çok daha fazlalaşmakta (Fernandez ve Souto, 2009: 43), eğer hızlı bir bilgi mevcut değilse, bu durum spekülasyon hikayelere yol açmaktadır (Ashcroft, 1997: 328). Sahip olduğu tüm bu potansiyelleri nedeniyle, büyüklükleri ve zorlukları bakımından çeşitlilik gösteren tehditler oluşturan krizler (Burnett, 1998: 481), hem kamu hem de özel sektörün gündemini değiştirmekte (Seeger, 2002: 336), kuruluşun imajına, finansal durumuna veya personeline ciddi zararlar verme potansiyeli taşımakta (Hearit ve Courtright, 2003: 83), hatta zaman içinde kurumun itibarını dahi yok edebilmektedir (Penrose, 2000: 155).

Çalışmalarını çok sayıda güçlerin ve baskıların var olduğu ortamda sürdürmek durumunda olan (Şahin ve Demir, 2000:203) küçük, orta veya büyük ölçekli, kamu sektöründe, özel sektörde ya da sivil toplum kuruluşu olarak faaliyet gösteren kuruluşların tümü krizle karşı karşıya kalma olasılığını her daim taşımaktadır. Yaşanma ihtimali olan kriz, kimi zaman kurumun kendisinden, kimi zamansa dış etkenlerden kaynaklı olabilmekte, baş gösterecek bir krizde kurumun kendi ihmali, hatası ya da kusuru olabileceği gibi, hiçbir kusuru olmaksızın ülke ya da dünya konjonktüründen kaynaklı bir kriz de baş gösterebilmektedir. Hangi kurum, hangi sebeple, hangi düzeyde kriz yaşıyor olursa olsun söz konusu krizin etkili bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir, bu da karşımıza kriz yönetimi kavramını çıkarmaktadır.

Krizi durdurmaya yönelik iletişimsel bir fenomen olan kriz yönetimi (Hearit ve Courtright, 2003: 87), krizin nasıl atlatılacağı, sebepleri ve çözüm yolları üzerinde yoğunlaşma (Peltekoğlu, 2007: 450) veya beklenmedik bir anda ortaya çıkan ve kötü sonuçlar doğurması muhtemel bir durumda yani kriz anında, kuruluşun imajının yara

almaması, hedef kitleleriyle iletişiminin zedelenmemesi için yapılan bilinçli ve programlı çalışmalar (Paksoy, 1999: 47) olarak ele alınmaktadır. Olası krizlerin yaşanmaması için önlemler alınması, kriz oluşturabilecek unsurların ortadan kaldırılması, çözümler üretilmesi konularını içermekte (Peltekoğlu, 2007: 450), krizlerin kurumsal itibara, finansal varlıklara ve hedef kitleyle olan ilişkilere verebileceği zararları minimuma indirebilmek için planlanıp uygulanmaktadır (Demir, 2008-2009: 21). Temel amacı, krizleri önceden görebilen, türlerini ayrıştırabilen, krize karşı bir takım önlemler alabilen, bunlardan birçok alanda yeni şeyler öğrenebilen ve en çabuk şekilde kendini toplayan kuruluşlar ortaya çıkarmaktır (Pearson ve Mitroff, 1993: 49). Bu amaç doğrultusunda, kriz yönetiminin etkili ve verimli bir biçimde yapılabilmesi için uzman bir ekip tarafından, bir plan dahilinde, sistemli, düzenli ve gereken hassasiyet gösterilerek gerçekleştirilmesi gerekir. Kriz yönetiminin bir süreç içerisinde cereyan ettiği, sürecin birtakım aşamalardan meydana geldiği ve her aşamanın kendine has özellikler ve gereklilikler taşıdığı hatırdan çıkarılmamalıdır.

Bu anlamda, "uygun" medya stratejileri ve karar verme kuralları (Greer ve Moreland, 2003: 428) doğrultusunda etkin olabilmek için kriz yönetimi, kriz türü ne olursa olsun, kriz öncesi, kriz sırası ve kriz sonrası olmak üzere üç ana aşamanın bütün krizlerin geçebileceği beş farklı evresinin yönetimini içermelidir. Bunlar; sinyal tespiti, hazırlık ve önleme, zarar önleme, iyileşme ve öğrenmedir. Bu aşamaların herhangi birinin yönetimindeki başarısızlık, ilk etapta bir krizin ortaya çıkmasına ve daha sonra tırmanmasına neden olabilir. İlk evre olan sinyal tespiti, kriz olasılığını duyuran erken uyarı sinyallerini algılamayı içerir. İkinci evre, önleme ve hazırlık evresi, meydana gelecek krizleri önlemek için mümkün olduğunca çok hazırlık yapmayı içerir. Zarar önleme, adından da anlaşılacağı gibi, krizin etkilerini azaltmak ve kurumun etkilenmemiş kısımlarına yayılmasını önlemek üzere tasarlanmıştır. İyileşme aşamasında, organizasyonları geliştirme ve testlerin uygulanması, kısa ve uzun vadeli programlarda normal iş çalışmalarının sürdürülmesine yardımcı olması için tasarlanmıştır. Sonucu evre olan öğrenme evresi ise, kuruluşun kendi deneyimlerinden ve diğer kurumların geçmişte yaşamış oldukları tecrübelerden öğrenilen kritik derslerin sürekli çalışılması ve tekrar incelenmesiyle ilgilidir (Pheng ve Ark., 1999: 235).

Söz konusu bu kriz yönetimi süreci sarmal halinde devam eden ve bir önceki aşamanın ve bu aşamada gösterilen özenin ya da yapılan herhangi bir ihmalin daha sonraki aşamayı birçok yönden etkilediği bir süreçtir. Bu süreçte başarılı olmanın temel koşulu, hiçbir aşamanın ihmal edilmeyerek, gereken hassasiyetin gösterilmesi, tüm süreç boyunca kurum temsilcilerinin ve ilgili kişilerin eşgüdüm içerisinde, sağduyulu ve bilinçli davranmasıdır. Tüm bunlar gerçekleştirildiğinde hangi nedenden kaynaklanırsa kaynaklansın mevcut krizin en iyi şekilde yönetilmemesi için hiçbir neden kalmamaktadır.

4. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK: ANLAMI, DÜZEYİ VE ÖNEMİ (CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: ITS MEANING, LEVEL AND SIGNIFICANCE)

Kurumsal sosyal sorumluluğu, isteğe bağlı iş uygulamaları ve kurumsal kaynakların katkıları vasıtasıyla toplumun refahını iyileştirmek için üstlenilen bir yükümlülük, kurumsal sosyal girişimler, sosyal amaçları desteklemek ve kurumsal sosyal sorumluluk yükümlülüklerini tamamlamak için bir kurum tarafından üstlenilmiş büyük boyutlu çalışmalar (Kotler ve Lee, 2008: 2-3) ya da toplumun genel iyiliğini sağlayacak, gönüllü ticari faaliyetlerin ve kuruluşun kendi kaynaklarının katkısını elde edecek kurum uygulamaları (Pira, 2005: 155; Göztaş ve Baytekin, 2009: 2002) olarak tanımlamak

mümkündür. Temelinde kurumların yalnızca daha fazla kar peşinde koşan para avcıları olmadıkları ve içerisinde yaşamakta oldukları doğal ve sosyal çevreye karşı moral ve ahlaki çeşitli sorumlulukları da yerine getirmeleri gerektiği düşüncesi yatmaktadır (Alnıaçık ve Ark., 2011: 83). Bu bağlamda, kurumların kurumsal sosyal sorumluluk etkinlikleri gerçekleştirme nedenleri iki şekilde açıklanabilir: birincisi tümüyle etik kaygıdır, diğeri ise kurumun çevresiyle ilişkilerini düzenleyerek uzun vadeli çıkarları korumaktır (Van Het Hof, 2009: 7). Çalışanlara, müşterilere (tüketicilere), hissedarlara, doğaya ve çevreye, devlete, tedarikçilere, rakiplere ve topluma karşı sorumluluk şeklinde sınıflandırmanın mümkün olduğu sorumluluk alanlarında (Saç, 2009: 9) bu iki nedene dayalı olarak faaliyetler gerçekleştirilmekte, çeşitli nitelikte adımlar atılmaktadır.

Toplam kurumsal sosyal sorumluluğu oluşturan dört çeşit sosyal sorumluluk vardır. Bunlar; ekonomik, yasal, etik ve sosyal (hayırsever) sorumluluklardır (Carroll, 1991: 40; Argüden, 2002:9; Tatarı, 2003: 2; Göztaş ve Baytekin, 2009: 2006). İşletmelerin temel sosyal sorumluluğu olan (Özalp ve Ark., 2008: 73), diğer tüm sorumlulukların, üzerine kurulduğu ekonomik sorumluluklar (Carroll, 1991: 41), toplum tarafından ihtiyaç duyulan ve istenilen mal ve hizmetleri üretmek ve temin etmek için kaynakları uzun vadede verimli bir şekilde kullanması ve ürettiklerini karlı bir biçimde satmasıdır (Ulu, 2007: 41). Yasa koyucular tarafından oluşturulan temel adalet düşüncelerinin somutlaştığı kodlanmış etiğin bir yansıması olan ve kurumsal sosyal sorumluluğun ikinci türünü oluşturan yasal sorumluluklar (Carroll, 1991: 41), işletmelerin ekonomik faaliyetlerini icra ederken belirli yasal ve denetim kısıtlarını da dikkate almaları gerektiğini ifade etmektedir (Çerik ve Özarlan, 2008:592). Üçüncü tür sorumluluk olan etik sorumluluklar ise, kanunlarda yer almayan ve toplumun işletmelerden beklediği doğru ve adil davranışları kapsamakta (Özdemir, 2009: 59), işletmenin içinde yaşadığı toplumun örf, adet, inanış ve etik değerleri doğrultusunda iş yapmaya özen göstermesini içermektedir (Göztaş ve Baytekin, 2009: 2006). Son tür olan ve diğer sorumluluklardan daha ayrı bir niteliğe sahip olan sosyal (hayırsever) sorumluluklar ise, işletmenin iyi bir kurumsal vatandaş olarak toplumun beklentilerine yanıt vermesini kapsayan (Carroll, 1991: 42), gönüllü olarak giriştiği ve topluma fayda amacından hareketle gerçekleştirilen çabaları içeren sorumluluklardır (Göztaş ve Baytekin, 2009: 2006).

Kurumların yukarıda bahsi geçen kurumsal sosyal sorumluluk düzeyleri birbirlerinden farklılık arz edebilir. Kimi kurumlar yalnızca müşterek değerlere sahip olma yönünde (ekonomik, yasal, etik) imkan bulabilir ya da bununla yetinirken, kimileri bu temel değerlere ek olarak yerel ya da bölgesel düzeyde sosyal (hayırsever) sorumluluk uygulamalarına (faaliyet gösterdiği şehirdeki öğrencilere burs vermek, ağaçlandırma çalışmaları yapmak gibi) girişmekte, kimi kurumlarsa ulusal ve uluslararası çapta bu tür uygulamaları (kız çocuklarının eğitime yönlendirilmesine destek olmak, tüm dünyadaki çocuk ölümlerinin ya da çevre felaketlerinin önlenmesi için bilinçlendirme faaliyetlerinde bulunmak gibi) gerçekleştirmektedir. Burada önemli olan, her kurumun kendi imkanları, hassasiyetleri doğrultusunda özveride bulunması, kendi gücü nispetinde bu tür etkinlikleri gerçekleştirmesidir.

Spordan sanata, kültürden eğitime, ekonomiden çevreye ve sağlığa dek geniş bir yelpazeyi kapsamakta (Göztaş ve Baytekin, 2009: 2013) olan kurumsal sosyal sorumluluğun uygulama niteliği bu bağlamda zamana, mekana (Tombs ve Smith, 1995: 136), kurumların büyüklüğüne, sahip olduğu imkanlara ve gösterdiği hassasiyetlere göre farklılıklar arz etmektedir Hangi sektörde, ne tür bir alanda faaliyet gösterirse gösterebilir tüm kurumların varlıklarını devam ettirebilmeleri topluma

katmış oldukları artı değerle doğru orantılı olmakla birlikte, kurumların büyüklükleri ve sahip oldukları imkanlar ölçüsünde kendi faaliyet konularında ya da herhangi bir sosyal alanda onlardan beklenen, onların da topluma katmış oldukları artı değer doğal olarak farklıdır. Ancak birtakım temel müşterek değerler vardır ki bu tip değerlere her kurumun hassasiyet göstermesi, bu anlamda iyi niyetinin ispatı gerekir. Kaçak işçi çalıştırmamak, kanunsuz işler yapmamak, borçlarına sadık olmak, toplumsal değerlere saygılı olmak, müşteriye aldatmamak gibi sayısını çok daha artırmanın mümkün olduğu bu tip değerlere en küçüğünden en büyüğüne, yerel düzeyde faaliyet gösterenden uluslararası çapta faaliyetlerini yürütenlere dek tüm kurumların sahip olması ve gereken ihtimamı göstermesi gerekir. Bu değerlere sahip olmak sorumluluk bilincini taşıyan, güvenilir kurum algısı oluşmasını temin etmekle birlikte, tüm bunlara sahip olmanın yanı sıra birtakım sosyal sorumluluk projeleriyle anılmak kurum için ayrı bir artı değer teşkil etmektedir. Temel müşterek sorumluluklarının yanı sıra sosyal sorumluluk projelerini bizzat kendisi gerçekleştiren veya onlara katkı sağlayan ya da bu yönde taleplerde ve girişimlerde bulunan kurumlar çok daha ayrı bir imaja ve itibara sahip olmaktadır.

Toplum aşırı kar edenden ziyade sosyal olanı daha çok beğendiğinden (Kazancı, 2007: 41) kurumsal sosyal sorumluluk bilinci doğrultusunda toplumun beklentilerini ve beğenilerini ön planda tutan kuruluşlar, toplum nezdinde daha önemli bir yer edinmekte (Akdağ, 2007: 208-209), tüketici ve müşterilerin gözünde farklılaşarak (Aydede, 2007: 12), onlarla duygusal bir bağ kurarak (Özdemir, 2009: 58) tercih unsuru haline gelmekte (Ay, 2003: 41), daha nitelikli insan kaynağını çekme ya da var olanı koruma şansını artırmakta (Öztürk, 2004: 40-41; Tatarı, 2003: 5; Argüden, 2002: 12) ve itibar kazanma ve sürdürme açısından çok farklı getiriler elde etmektedir (Göztaş ve Baytekin, 2009:2004; Gümüş ve Öksüz, 2009:2144). Tüm bu faydalarından ötürü, kurumsal sosyal sorumluluk kurumların geleceğe emin adımlarla yürümesi, mevcut ve potansiyel iç ve dış hedef kitlelerince benimsenmesi açısından önem arz etmekte, kurumun içine kapanmasından ziyade çevreye açılmasında, çevresiyle iki yönlü iletişime ve iyi niyet esasına dayalı sağlam ve sağlıklı ilişkiler geliştirmesine zemin hazırlamaktadır. Böylece, bilinçli, duyarlı, hoşgörülü, vefalı, toplumdaki fayda elde ederken, karşılığında çok farklı yönlerden kendi gücü nispetinde topluma fayda sağlayan kurum intibası oluşturmaktadır.

5. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİNE ETKİSİ/KATKISI (THE EFFECT/CONTRIBUTION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ON CRISIS MANAGEMENT PROCESS)

Ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş insanlardan oluşan kuruluşlar, bu insanlara hitap etmek ve kendilerini daha iyi anlatmak için çeşitli iletişim unsurlarından yararlanmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını ortaya koyarak hedef kitleyle sağlam bir iletişim kuran kuruluşlar, hem toplumun istediği ve ihtiyaç duyduğu işleri yaparak hem de isminden söz ettirerek iletişim kurmaya çalışmaktadır. Etkili bir şekilde kurulan iletişim, toplumun gözünde kuruluşlara yeni bir yer açılması veya yerini sağlamlaştırması olarak geri dönmektedir. Dolayısıyla, hedef kitleleriyle iletişimi kuvvetli kurmaları, onlara kuruluşu tanıtıcı bir yaklaşım izlemeleri, kriz ortamlarında kuruluşların artışı olacaktır.

Kurumlara birçok yönden artı değer katan kurumsal sosyal sorumluluğun farklı alanlarda, farklı yönlerden ve farklı boyutlarda etkisini/katkısını sorgulamak mümkündür. Bu bölümde kurumsal sosyal sorumluluğun kriz yönetimi ve kriz yönetim süreci bağlamında etkisi/katkısı ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Bu yapılırken de kurumsal sosyal sorumluluğun ve sosyal sorumluluk faaliyetlerinin uzun

soluklu bir anlayış ve eylem tarzı olduğundan hareketle, konuya iki ayrı açıdan yaklaşılmaktadır. Öncelikle daha hiçbir kriz veya kriz belirtisi ortada yokken kurumların normal faaliyet seyri içerisinde kendi yaşam döngülerine entegre ettikleri kurumsal sosyal sorumluluk anlayış ve faaliyetlerinin o kurum bünyesinde bir kriz patlak verdiğinde, kriz yönetim sürecine nasıl, ne yönde ve ne düzeyde etkisinin/katkısının olacağı tartışılmaktadır. Daha sonra kriz yönetimi sürecinde nasıl bir kurumsal sosyal sorumluluk anlayış ve uygulamalarına sahip olunabileceği, ne tür etkinliklerin, hangi amaçlarla, ne düzeyde gerçekleştirilebileceği, kriz yönetimine ve kriz yönetimi sürecine farklı türden kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin etki ve katkı potansiyeli değerlendirilmektedir.

**5.1. Kriz Yönetimi Süreci Öncesindeki Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Kriz Yönetimi Sürecine Etkisi/Katkısı
(The Effect/Contribution of Corporate Social Responsibility in Pre-Crisis Management Process on Crisis Management Process)**

Her kurum faaliyet gösterdiği çevreyle sürekli ve doğal etkileşim halindedir. Bu etkileşim; kurumla çevrenin canlı cansız bütün öğeleriyle karşılıklı olarak gerçekleşmekte (Saç, 2009:7) ve kurumlara çok farklı yönlerden birtakım sorumluluklar yüklemektedir. İçerisinde faaliyet gösterdiği topluma karşı sorumluluklarının bilincinde olan ve sürekli olarak çevrelerinin gelişmesine katkıda bulunan kurumlar toplum tarafından hoşnutlukla karşılanmakta ve söz konusu kurumlara bakış açılarında değişimler olmaktadır (İlic, 2010:316). Kurumlar, sosyal sorumluluk çalışmaları vasıtasıyla hedef kitlelere toplumu düşünen bir kurum olduğunu ve ekonomik fayda dışında amaçları bulunduğunu anlatmakta, böylece hedef kitlelerin sosyal alandaki beklentilerini de karşılamakta ve bunun sonucu olarak da onların zihinlerinde iyi bir konum elde ederek (Gümüş ve Öksüz, 2009:2144) olumlu izlenimlere sahip olmaktadır.

Nasıl ki bir insana ilişkin herhangi bir kanaat oluştururken onunla ilgili edinilen bilgi ve izlenimler yol gösterici bir rol oynuyor ve o yönde olumlu/olumsuz tutum ve algılamalara sahip olunuyorsa, aynı şekilde hedef kitleler de kurumlara karşı bir kanaat oluştururken o kuruma ilişkin edinmiş olduğu izlenimler neticesi olumlu/olumsuz bir algılamaya ve beraberinde o yönde bir yargıya sahip olmaktadır. Sahip oldukları bu yargılar sonucunda o kurumun zor zamanlarında yanında ya da karşısında yer almakta, kuruma veya kurumun faaliyet alanına yönelik suçlamalarda isnat edilen suçu o kurumun işleyebileceğine doğrudan inanarak kurumu faaliyet alanındaki diğer kurumlarla aynı kefeye koymakta ya da o kurumu dinleyerek kendisini savunmasına imkan vermektedir. Hedef kitlelerin, yanında yer alarak, kendisini savunmasına imkan verdiği, iyi niyetine inanıp iyi niyetle yaklaştığı kurumların mevcut olumsuzluğu, yaşadığı kriz ortamını atlatması daha kolay olmaktadır.

Hedef kitlelerinin en çok ihtiyaç duyduğu zamanda kuruluşun, sözüne güven duyulup duyulmayacağı, kriz ortaya çıkmadan önceki zamanda ne kadar güvenilirlik ortaya koyduğuyla doğru orantılı olduğundan (Augustine, 2000:36), kriz yönetimi süreci öncesindeki kurumsal sosyal sorumluluk, kurumun proaktif yani önlemeye dönük bir yaklaşım sergilemesine, gerek iç gerekse dış hedef kitleleriyle karşılıklı anlayış temeline dayalı simetrik ilişkiler geliştirmesine ve hem iç hem de dış hedef kitleler nazarında meşruluk zeminine sahip olarak, iç ve dış huzuru sağlamış, emin adımlarla yoluna devam eden bir kurumsal yapı, anlayışını benimsetmesine ve bunu sağlamlaştırmasına katkıda bulunmaktadır. Böyle bir yapıya, anlayışa ve algılamaya sahip olan kurumun, hangi sektörde faaliyet gösterirse göstereceği diğer kurumlara nazaran krizlerle karşılaşma olasılığı daha

düşüktür. Fakat krizlerin ne zaman, hangi nedenden kaynaklanabileceği tam kestirilemediğinden imkansız da değildir.

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine önem veren kurum, beklenmedik, aniden gelişen, hızlı hareket eden ve iyi değerlendirilmezse çöküş, iyi değerlendirilirse bir fırsat anlamına gelebilen bir durum olan (Akdağ, 2005:3) krizle karşılaştığında ise, daha önce gerek iç gerekse dış hedef kitlelerine karşı mevcut tutumu ve algılayışı belli olduğundan, onlar gözünde belirli bir imaj ve itibar sahibi olduğundan yaşanan bu olumsuz duruma avantajla başlayacaktır. Hedef kitleler tarafından kurumun geçmişine, geçmişindeki duyarlılığına ve gerçekleştirmiş olduğu her anlamdaki sorumlu hareket ve davranışlarına dayanılarak, kurumun kriz yaşamadan evvelki geçmişi, o dönemlerdeki sorumluluk bilinci referans kaynağı olacaktır. Bu bağlamda her kurumu aynı kefeye koymaksızın hareket edilmesinde başat konumda yer alan kurumsal sosyal sorumluluk, baş gösteren krizlerin en az hasarla atlatılmasında, kriz yönetimi sürecine olumlu anlamda katkı sağlayan bir kara gün dostu, bir can simidi rolü üstlenmektedir.

"Yapıların kırılma eğilimini azaltan, boşluğu dolduran bir çimento olarak güvenin tesis edilmesi" (Ertong, 2011:4) noktasında önemli bir avantaj sağlayan sosyal sorumluluğa sahip kurumların mevcut avantajını devam ettirebilmesi ise güven tesisinin yaşamsal nitelik taşıdığı kriz yönetim sürecine gereken önemi ve hassasiyeti göstererek ve kurumsal sosyal sorumluluk bilinci anlamında daha önceki çizgisini devam ettirerek krize yaklaşmasını bilmesinde ve yapılması gerekenleri bu bilinç içerisinde harfiyen yerine getirebilmesindedir. Kurumun normal zamanlarında olduğu gibi, kriz dönemlerinde de sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmemesinin bizzat kendisi apayrı nitelikte bir krizin yaşanmasına sebebiyet verebilir. Kurumsal sosyal sorumluluk ihlali, gerçekleşme zamanı ve düzeyi doğrultusunda bizzat bir kriz nedeni olabilir.

Tüm bu açıklamaların ardından, kriz yönetimi süreci öncesindeki sosyal sorumluluğun kriz yönetimi sürecine etkisi/katkısı noktasında tayin edici faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Kurumun hangi düzeyde bir sosyal sorumluluğa sahip olarak algılandığı,
- Kurumun sosyal sorumluluğunun hangi alanlarda yoğunlaştığı,
- Kurumun sosyal sorumluluğunun hangi çapta olduğu (yerel, bölgesel, ulusal, uluslararası) ve faaliyet alanıyla uyumu,
- Kurumun sosyal sorumluluk çalışmalarının ne kadar süredir gerçekleştirildiği,
- Kurumun sosyal sorumluluk faaliyetlerinin daha çok kimlere yöneldiği (iç/dış hedef kitle),
- Kurumun bu anlamda nasıl bir bilinirlik oranına sahip olduğu,
- Hedef kitlelerce ne düzeyde ilgi gösterildiği,
- Toplumsal ihtiyaç ve beklentilerle uygunluğu,
- Kurumun imkanları nispetinde olup olmadığı.

5.2. Kriz Yönetimi Sürecindeki Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Kriz Yönetimi Sürecine Etkisi/Katkısı (The Effect/Contribution of Corporate Social Responsibility in Crisis Management Process on Crisis Management Process)

Normal dönemlerde dahi kurumun algılanmasında önemli bir etkisi/katkısı bulunan kurumsal sosyal sorumluluk, kriz dönemlerinde çok daha ayrı bir anlam ve öneme sahiptir. Kriz dönemlerinde yaşanan güven bunalımı hat safhaya çıktığından, sahip olunan güvenin muhafaza edilmesinde ve mümkün olduğunca artırılmasında kurum sorumluluk bilinci içerisinde hareket etmek, kriz yönetimi sürecinin her

safhasına kurumsal sosyal sorumluluğu ve onun gereklerini entegre etmek zorundadır. Kriz yönetimi süreci birbirinden farklılık arz eden, kendine özgü zihinsel ve eylemsel süreçler gerektiren üç farklı safhadan meydana geldiğinden, kurumsal sosyal sorumluluğa da bu bağlamda farklı yaklaşımlar getirilmesi, mevcut safhaların ayırt edici karakteristik özellikleriyle ilintili olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu gereklilikten hareketle kriz yönetimi sürecindeki kurumsal sosyal sorumluluğu kriz öncesi, kriz sırası ve kriz sonrası dönemde kurumsal sosyal sorumluluk olmak üzere üç başlık altında ele almak ve bu yönüyle detaylandırmak konunun anlaşılması açısından fayda sağlayacaktır.

5.2.1. Kriz Öncesi Dönemde (Pre-Crisis Period)

Krizler kurumların hedeflerinde yer alan yüksek öncelikleri tehdit ettiği, kısa bir zamanda daha farklı krizlere yol açtığı ve çözümlenmesi için farklı yöneticiler tarafından çeşitli iletişim şekillerinin kullanıldığı bir duruma neden olabileceğinden (Hearit ve Courtright, 2003: 91) etkili ve dikkatli bir şekilde yönetilmesi gerekir. Stratejik yönetim esaslarına karşı hassasiyeti gerektiren kriz yönetimi (Burnett, 1998: 482), kaos dönemlerinde sıkıntıları aşmak, krizin etkilerini en aza indirmek konusunda her daim hazırlıklı olmak demek (Sapriel, 2003: 350) olduğundan, etkili ve dikkatli bir biçimde gerçekleştirilen kriz yönetiminde söz konusu hazırlık kriz öncesi dönemde gerçekleştirilmekte, yaşanabilecek olan krize ilişkin isabetli öngörülerde, tahminlerde bulunmak, olası kriz için hazırlıklar yapmak bu dönemin temel özelliği olarak ortaya çıkmaktadır.

Kriz için hazırlık, bir bakıma kuruluşun hayatta kalıp kalmayacağına karar vermek kadar önem taşıdığından (Narbay, 2006: 107), krizler için hazırlıklı olma, aslında gözden kaçan ama stratejik yönetim sürecinde es geçilmemesi gereken hayati bir unsurdur (Pheng ve Ark., 1999: 231). Hazırlık, bir organizasyonda hangi muhtemel krizin olacağını yani tanımlamayı içerir. Yani muhtemel krizi önceden görmektir (Ashcroft, 1997: 328). Ardından gerektiği şekilde krizi yönetebilecek ve birbirlerini tamamlayabilecek yetenekli kişilerden oluşan kriz yönetim ekibi oluşturulur. Olası krize ilişkin muhtemel kriz senaryoları üzerinde yoğunlaşarak, bu senaryolar üzerinden birbirlerinin yerine ikame edilebilir kriz yönetim planları hazırlanır ve bu yönde çalışanları eğitici nitelikte etkinlikler gerçekleştirilir. Kriz öncesi dönemde kurumsal sosyal sorumluluk tüm bu sürecin içerisine entegre edilerek, hem kriz öncesi dönemde etkin şekilde faydalanılabilir hem de daha sonraki aşamaları geliştirici ve kolaylaştırıcı büyük bir olanağa sahip olunabilir.

Kurumların ve yöneticilerinin insanları, toplumu ve çevreyi etkileyen kurum faaliyetlerinden ötürü hesap verme durumunu anlatan (Demir ve Songür, 1999:153) kurumsal sosyal sorumluluk bağlamında, kriz yönetimi ekibinin, sorunu teşhis ettiğinde daha fazla kötüleşmeden onu dizginlemek için çabuk ve kararlı davranmak, yapacağı ilk şey olmalıdır (Luecke, 2009: 78). Bu doğrultuda, krizle ilgili geliştirilen programlar önemli hedef kitlelerle ilişki tesis etmeye dönük olarak tasarlanmalı (Becerikli, 2006:142), etkin olabilmek için kriz yönetimi mutlaka kurumun işbirlikçi yönetim sistemine dahil edilmelidir (Sapriel, 2003: 348-349). Kurumlar kriz yönetim hazırlıklarını teşvik edecek, destekleyecek ideolojilere sahip olmalı, itibar yönetimlerinde bütün hedef kitleleriyle gerçekleştirdikleri iletişimlerinde açık ve dürüst bir yaklaşım sergilemelidir. Uğradıkları zararları, üretim süreçlerini, finansal stratejilerini, çalışanlarıyla ilişkilerini, müşteri gözündeki imajlarını proaktif bir şekilde tanımlamalı (Becerikli, 2006:142), kurumsal vatandaşlıkla ilgili sorumluluklarını yerine getirirken, gerek üretim ve ticari

etkinliklerinde, gerekse yörelerinde, meslek örgütlerinde ve kural koyucularla ilişkilerinde takip ettikleri ilkeleri ve hedefleri net bir biçimde ortaya koymalıdır (Argüden, 2002: 11). Tüm bunlar gerekli hassasiyet gösterilerek yerine getirildiğinde, krize ilişkin isabetli tahminlerle kurumun kendinden ve dış çevreden kaynaklanabilecek olası krizlerin tespit edilmesi, kurumun zayıf yönlerinin belirlenmesiyle başlayacak olan hazırlık sürecine kurumsal sosyal sorumluluk farklı yönleriyle ve farklı boyutlarıyla dahil edilmiş olur. Böylece, kurum gerek iç gerekse dış hedef kitlesine karşı sosyal sorumluluğu açısından çok yönlü sorgulanır. Elde edilen veriler doğrultusunda memnuniyetsizliklerin olduğu, kurumun kusurlarının bulunduğu ya da çevrenin çok daha farklı beklentiler içerisine girdiği alanlarda sorunların krize dönüşmesini önleyecek tedbirler alınır, kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili adımlar atılır.

Ayrıca, kurumsal sosyal sorumluluk kavramıyla kurumların yalnızca faaliyet gösterdikleri topluma ve çevreye karşı değil, kurum içi unsurlara da ahlaki ve sorumlu davranması anlatıldığından (Saç, 2009: 8), kriz yönetim ekibi oluştururken sorumluluk bilinci içerisinde hareket edilmesiyle, hak eden kişiler yetenekleri ölçüsünde görevlendirilerek, yetki-sorumluluk, görev-ehliyet/liyakat dengesi sağlanır. Kurum içi hizip, çekememezlik, dedikodu gibi kurumu yıpratıcı, içten çürütücü olumsuzlukların büyük oranda önüne geçilir. Olası krize ilişkin muhtemel kriz senaryoları üzerinden hazırlanacak kriz yönetim planlarına sosyal sorumluluk, gerektirdiği bilinç düzeyi ve eylem tarzları yansıtılır. Böylece kriz yönetilirken, bu yönde adımlar atılırken sistemli, düzenli bir biçimde gerçekleştirilen hareket tarzlarının tümüne sosyal sorumluluk farklı boyutlarda, farklı yönlerde ve gerektiği şekilde sinmiş, kriz daha baş göstermese dahi kurum mevcut sosyal sorumluluk anlayışını devam ettirmiş, sorumluluk bilincine sahip kurum imajını muhafaza ederek sürdürmüş olur. Bu da hedef kitleler gözünde kurumun hanesine artı değer olarak kaydedilir.

5.2.2. Kriz Döneminde (In Crisis Period)

Kriz dönemi, krizle ilgili sinyal ve belirtilerin meydana çıkmasıyla başlayan, krizin ortaya çıkma eğilimi göstermesiyle birlikte, yöneticiler ve çalışanlar arasında büyük bir korkunun, paniğin doğduğu, stresin arttığı, örgütsel etkinlikler ve çalışmalarda büyük boyutta aksamaların meydana geldiği (Peker ve Aytürk, 2000:389) bir dönemdir. Ne olduğuna ya da ne olacağına ilişkin doğrulanabilir bilgide eksiklikler yaşanabildiğinden (Demir, 2008-2009: 10), krizin yorumlanmasıyla ilgili olarak kurumun ve hedef kitlelerinin, sık sık çeliştiği (Ulmer ve Sellnow, 1997:227) bu dönemin temel özelliği, artık korkulananın başa gelmiş, krizin patlak vermiş, gerek kurum içerisinde gerek kurum dışında kuruma ilişkin güven ve desteğin zedelendiği, kurumsal işleyişte aksaklıkların yaşandığı bir ortamın oluşmuş olmasıdır. Bu dönemin en az hasarla atlatılabilmesi için yapılması gereken, kuruma ilişkin olumsuz algıların olumluya çevrilmesi, olumlu algıların daha da güçlendirilmesidir. Bu noktada kurumsal sosyal sorumluluk kilit bir rol üstlenme potansiyeline sahiptir.

Kurumsal sosyal sorumluluk, toplumu ve kuruluşu bir noktada buluşturduğundan (Steiner ve Steiner, 2000: 129), toplumsal faydayı gözeten bir kurumun içinde bulunduğu kriz durumlarında, krizden kurtulmak için yaptığı veya yapmakta olduğu sosyal sorumluluk çalışması önemli bir referans (Özgen, 2006: 40) kaynağı teşkil etmektedir. Kriz ortamlarında kuruluş imajının zedelenmesini önlemek, hedef kitleye kendini anlatabilmek, çalışanları bir arada tutabilmek için motivasyonlarını güçlendirmek, hem çalışanları hem de toplumu bilgilendirecek iletişim kanallarını açık tutmak, kuruluşu hedef kitlelere açmak için çeşitli organizasyonlar düzenlemek krizin

atlatılması veya en az hasarla krizden çıkılması için hayati nitelikte önem arz etmektedir. Bu bağlamda gerçekleştirilen kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları, kuruluşu ve kuruluşun hedef kitlelerini birbirine bağlayan ve onların gözünde yerini ortaya koyan bir yaklaşım olarak organize bir şekilde hareket etmeyi kolaylaştırmakta, kriz döneminde mevcut krizi atlatmak için gerçekleştirilen mücadelede kuruma artı bir avantaj oluşturmaktadır.

Ancak burada hatırdan çıkarılmaması gereken, bir kriz ortaya çıktığında, krizin doğasını ve hedef kitlesini açıkça anlayabilmenin önemli olduğudur. İlk olarak, suçlamaların ve şüphelerin neler olduğunu bilmek gerekir. Bir kurum krize uygun cevap verebilmek için krizin doğasını bilmelidir. İkinci olarak, iddia edilen suçun büyüklüğünü bilmek gerekir. Verilecek cevap suça göre biçimlendirilmelidir (Benoit, 1997: 182). Çünkü meydana gelen kriz, yaşanan coğrafyaya, ülke ya da dünya konjonktürüne veya kurumun faaliyet gösterdiği sektör ya da alana ilişkin genel nitelikte bir kriz olabileceği gibi, kuruma özgü, kurumun bir hatası yahut ihmali sonucu ortaya çıkan bir kriz de olabilir. Her iki durumda kurumsal sosyal sorumluluğun mevcut kriz durumuna etkisi/katkısı ve gerçekleştirilecek kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları birbirinden farklılık arz edecektir.

Kendinden kaynaklanmayan genel nitelikli krizlerde kurumun bir hatası yahut suçu bulunmadığından mevcut güvensizlik ve olumsuz algılama kuruma değil, yaşanan coğrafyaya, mevcut ülke ya da dünya konjonktürüne veya kurumun faaliyet gösterdiği sektör ya da alana ilişkindir. Böyle bir durumda kurum kendini aklamaktan ziyade, sektör içerisinde ayrı bir konumda ve anlayışta olduğu vurgusunu her anlamda sosyal sorumluluk bilinci ve faaliyetleriyle destekleyerek vurgulama yolunu tercih edecektir. Kurum sosyal sorumluluğa ağırlık vermek suretiyle, kendini farklı konuma taşıyabilecek, sosyal sorumluluk bilincinin etkisiyle rakiplerine nazaran daha da güçlenebilecektir. Bu sayede sorumluluk bilinci taşıyan, diğerlerinden farklı ve iç ve dış hedef kitleler nazarında olumlu algılamalar temin etmiş bir kurum portresi elde edilebilir.

Kurumun kendinden kaynaklanan herhangi bir ihmal yahut hata neticesi patlak veren krizler söz konusu olduğunda da kurumsal sosyal sorumluluk farklı yönde ama yine büyük fayda sağlama potansiyeline sahiptir. Kurum bir hata yapmış, yerine getirmesi gereken birtakım görev ve yükümlülüklerini ihmal etmiş yahut yapmaması gereken bir eylem tarzı sergilemiş olabilir. Kurumu bu hatadan ya da ihmalden kaynaklı olumsuz algılamadan kurtarmak yine kurumun kendisinin elindedir. Bu da kriz döneminde her anlamda kurumsal sosyal sorumluluğu esas alarak hareket etmeyi gerektirir. Sosyal sorumluluk kapsamında öncelikle kurum eğer suçu, hatası, ihmali varsa bunu kabullenmeli ve olumsuz etkilerini gidermeye dönük samimi adımlar atmalıdır. Gerek iç, gerekse dış hedef kitlenin sürekli nabzını tutarak sistemli, planlı ve koordineli bir biçimde sorumluluk bilincine sahip bir kurumun yapması gerekenleri yapmalı ve bu konuda tüm çevreleri sağlıklı bir biçimde bilgilendirmelidir. Zedelenen güvenin tamirinin güç bir iş olduğu bilincinden hareketle sabırlı davranmalı, bu süreç içerisindeki mali kayıplarını anlayışla karşılamalı, sırf maliyetinden ötürü sorumluluğunun gereklerini yerine getirmekten kaçınmamalıdır. Kurumun topluma vermiş olduğu zarar hangi yönde ise daha çok o alanda yoğunlaşmalı, mevcut olumsuzluğun giderilmesine mümkün olan en yüksek katkı sağlanmalıdır.

Sonuç olarak, ister kurumun içerisinde faaliyet gösterdiği dış dünyadan kaynaklansın, isterse kurumun bizzat kendi hatası yahut ihmali neticesi ortaya çıkmış olsun, tüm kriz türlerinde kurumunun açıklanması sakıncalı görülen çok özel sırları haricinde hiçbir şeyin kamuoyundan gizlenmemesi gerektiği, kamuoyunu yanıltıcı, şaşırtıcı,

kandırıcı, tutarsız, gizli kapaklı politika ve eylemlerden kaçınmanın şüphesiz, kuruma karşı olan güveni artırıcı bir özellik taşıdığı, kurumun uzun vadede başarısının onurlu çalışma, güvenilirlik ve dürüstlük kavramlarına uymaktan geçtiği hatırdan çıkarılmamalıdır (Çamdereli, 2000: 23). Kriz dönemlerinde kurumsal sosyal sorumluluğun söz konusu bu gereklerinin yerine getirilmesi, kriz yönetimi süreci öncesi herhangi bir kriz durumu söz konusu olmaksızın kurumun normal işleyişindeki sosyal sorumlulukla da desteklendiğinde kurumsal sosyal sorumluluğun kriz yönetim sürecine etkisi/katkısı hat safhaya çıkacaktır. Kurum hayati nitelik taşıyan bu olumsuzluğu bertaraf edebilme ya da en az hasarla atlatabilme imkanına sahip olmuş olacaktır.

5.2.3. Kriz Sonrası Telafi Döneminde (In Post Crisis Compensation Period)

Kriz sonrası telafi dönemi, krizin çözülme aşamasındaki çalışmaların ve kurumun yeniden kriz ortamına girmesini önleyecek tedbirlerin görüşüldüğü ve çözüm arandığı aşamadır (Peker ve Aytürk, 2000: 389). Bu dönemde kurum, faaliyet gösterdiği dış dünyadan veya kendisinden kaynaklı ekonomik, sosyal, çevresel vb. nedenden doğan bir kriz ortamından yeni çıkmış, her yönden yıpratıcı, sarsıcı ve yorucu bir dönemi henüz atlattır. Kurumda çok farklı yönlerden bezginlik ve yıpranma emareleri söz konusudur. Bu dönemde krizin açmış olduğu yaralar sarılmaya, tedavi edilmeye çalışılır. Bu anlamda da kurumsal sosyal sorumluluk her faaliyette göz önünde bulundurulması gereken, krizin açmış olduğu yaraların tedavi edilerek hedef kitlelerdeki kuruma ilişkin sarsılan güvenin telafisinde bir can simidi işlevi görür.

Topluma olumlu mesaj verme ve toplumun da verilen bu mesajı olumlu bir şekilde algılamasını sağlama temeline dayalı olan kurumsal sosyal sorumluluk (Özgen, 2006: 40), kurumun gelecekte yerinin sağlamlaştırılması için güçlü bir bağ olarak görülen duygusal bağın sürekli güçlendirilmesinde etkin bir rol üstlenerek (Özdemir, 2009:63), kriz sonrası telafi dönemine yeni bir soluk, yeni bir hareket ve kurumun ihtiyacı olan taze kanı getirir. Kurumsal sosyal sorumluluğu esas alarak etkinliklerde bulunan kurum toplum hayatına katkıda bulunma, hedef kitlenin bakışını değiştirme, kanaat önderleri ve karar vericilerde iyi niyet oluşturma, çalışanların bu faaliyetlere gönüllü olarak katılmalarını teşvik etme, kurumları ile gurur duymalarını sağlama ve bu yolla motivasyonlarını artırma temeline dayalı faaliyetler gerçekleştirerek (Özgen, 2006: 53) yaşanan krizin izlerini silme, kötü anılarını unutmaya ve geçmişte yaşadıklarından edindiği tecrübelerle geleceğe konsantre olma yönünde sağlam ve emin adımlar atmaktadır.

Bu dönemde yönetimde amaç, motivasyon, farklılaşma ve yeniden yapılanma ile çok farklı bir döneme geçiş yapmak olduğundan (Pira ve Sohodo, 2008:123), kriz sonrası telafi döneminde kurumsal sosyal sorumluluğun kriz yönetimi sürecine beklenen etkiyi/katkıyı yapabilmesi için kurumun krizden sonraki durumu net bir biçimde çok boyutlu olarak ortaya konmalı, mevcut durum doğrultusunda gerekli telafi programları uygulanmalıdır. Sütten ağzı yanan kurum sosyal sorumluluğa her zamankinden daha fazla önem vermeli, kriz sonrası dönemde artık sosyal sorumluluk temelli yeni bir döneme geçilmeli, yeni bir başlangıç yapılmalıdır.

Kriz anlarında yaşanan durumlardan ve hatalardan ders alma, yeniden yapılanma, kendine çeki düzen verme, bir başka ifadeyle fırsatları değerlendirme dönemi (Filiz, 2007:51) olan bu dönemde söz konusu başlangıcın yapılabilmesi için gerçekleştirilen değerlendirmeler ve analizler neticesinde kurumun toplumsal fayda sağlamaya dönük davranışlarını ve hedef kitlelerine ilişkin yerine

getirmesi gereken sorumluluklarını kapsamakta olan (Vural ve Coşkun, 2011:62) kurumsal sosyal sorumluluk anlamında ne düzeyde olduğu, hangi alanlarda zayıflıkların bulunduğu ve bu doğrultuda nelerin yapılabileceği detaylı bir biçimde belirlenmelidir. Kurumsal sosyal sorumluluğun önemini acı da olsa çok iyi anlamış olan kurum, gerek iç gerekse dış hedef kitleye yönelik önleyici, giderici ve tamir edici nitelikte sosyal sorumluluk temelli faaliyetler içerisine girmelidir. Bu aşamada dikkat edilecek olan, krizin bir şekilde atlatıldığı düşüncesiyle fazla rahat davranılmaması, kurumsal sosyal sorumluluğun gereklerinin her anlamda mümkün olduğunca yerine getirilmeye çalışılmasıdır.

Her kuruluşun bir yansıması olarak ele alınan sosyal anlamdaki tüm bu sorumlu uygulamalar ve etik standartlar (Center ve Jackson, 2003:387), layıkıyla yerine getirildiğinde, çalışanları, tedarikçileri, ortakları ve bayileri gibi iç hedef kitlelerine, müşterileri, potansiyel müşterileri ve rakipleri gibi dış hedef kitlelerine karşı saygılı, iyi niyetli ve sorumluluk bilinci taşıyan, çevreye ve toplumsal sorunlara duyarlı, Carroll'ın (1991:42) sosyal sorumluluk piramidinde yer alan ekonomik, yasal ve etik sorumluluklarını yerine getirmeye çalışan ve katkısının olabileceği konularda çekimser davranmayarak topluma her anlamda artı değer katabilecek sosyal (hayırsever) katkılarda bulunabilecek bir kurum imajı oluşturulabilir. Kurumsal sosyal sorumluluk anlamında böyle bir imaja sahip olan kurumun krizle karşılaşma olasılığı minimuma düşecek, karşılaştığında ise krizin bertaraf edilebilmesinde büyük avantaj sahibi olacaktır.

6. SONUÇ (CONCLUSION)

Kurumsal sosyal sorumluluk kriz yönetimi sürecine çok farklı yönlerden etki/katkı yapabilecek potansiyele sahip bir uygulama alanıdır. Mevcut etkisi/katkısı üzerinde, sahip olduğu amaç, uygulandığı alan, gerçekleştirildiği düzey, yöneldiği hedef kitleler ve kurumsal faaliyet alanıyla uyum gibi etkenler temel belirleyici konumdadır. Söz konusu etkenler arasındaki uyum ve kurumun bu konuda göstereceği hassasiyet etkili kriz yönetiminde kurumsal başarı ya da başarısızlıkta kurumu iki zıt noktaya taşıyacaktır. Krizin istenen şekilde bertaraf edilmesinde yahut kriz tarafından kurumun çok yönlü yıpranmasında baş aktör olarak rol üstlenecektir. Böylece kurumsal sosyal sorumluluğun katkısıyla krizden çok az etkilenen, hiç etkilenmeyen, hatta güçlenerek çıkan bir kurumsal yapıyla karşılaşmak mümkün olduğu kadar, kurumun maddi ve manevi varlığının derinlemesine etkilendiği, birçok yönden farklı düzeylerde yara aldığı, yıprandığı, hatta yerle bir olup kurumsal varlığının sona erdiği bir kurumsal yapı görmek de olasıdır.

Kriz yönetiminde hedef kitleler gözünde sarsılan güvenin yeniden tesisi ve mevcut güvenin daha da güçlendirilmesi söz konusu olduğundan ve güven tesisi uzun soluklu bir çaba gerektirdiğinden kurumsal sosyal sorumluluğun kriz yönetimi sürecine etkisini/katkısını yalnızca kriz yönetimi süreciyle sınırlamamak gerekir. Etkili ve başarılı bir kriz yönetimi için, henüz hiçbir kriz yaşanmadan kurumun gündelik yaşam döngüsüne entegre ettiği kurumsal sosyal sorumluluk anlayış ve uygulamaları, en az kriz yönetimi sürecindeki kurumsal sosyal sorumluluk kadar önem taşımaktadır. Bu nedenle kurumsal sosyal sorumluluğun kriz yönetimi sürecine etkisini/katkısını kriz yönetimi süreci öncesinde ve kriz yönetimi sürecinde kurumsal sosyal sorumluluk olmak üzere iki temel boyutta ele almak gerekmektedir.

Kriz yönetimi süreci öncesindeki kurumsal sosyal sorumluluk, meydana gelen krizin yönetilmesi esnasında kuruma güven esasına dayalı bir eylemsel zemin hazırlamakta, krizi bertaraf etmeye dönük gerçekleştirilecek çalışmaların üzerine oturacağı bir temel

oluşturmaktadır. Bu temele sahip olan kurumlar krizi istediği şekilde yönetmeye dönük küçümsenmeyecek bir avantaj elde etmektedir. Mevcut avantajın sürdürülmesi noktasında ise, devreye kriz öncesi dönemde, kriz döneminde ve kriz sonrası dönemde benimsenecek kurumsal sosyal sorumluluk anlayış ve uygulamaları girmektedir. Her dönemin kendi karakteristik özellikleri bağlamında kurumsal sosyal sorumluluğun gerekleri farklılaşmakta, takınılacak tutum, sergilenecek davranış ve bunun tüm kriz yönetimi sürecine etkisi/katkısı değişiklik arz etmektedir. Bu dönemlerin herhangi birinde yaşanacak aksaklık, yapılacak ihmal ya da atılacak yanlış bir adım bütün süreci sekteye uğratabilecek, hedef kitlelerin beslediği iyi niyet ve güveni zedeleyebilecek neticeleri beraberinde getireceğinden, her dönem için gerekli hassasiyet gösterilerek hareket edilmeli, hak ettiği değer verilmelidir. Kurumsal sosyal sorumluluk temeline dayalı sağlıklı bir kriz yönetimi gerçekleştirilmek isteniyorsa, bunun sadece kriz yönetimi süreciyle sınırlı olmayıp, kriz öncesi dönemdeki faaliyet ve uygulamaları da kapsadığı, o uygulamaların kurum için bir referans kaynağı olduğu, sahip olunan bu referansın ise kriz yönetimi sürecinde gerçekleştirilecek kurumsal sosyal sorumluluk temelli faaliyetlerle daha da güçlendirilerek tamamlanması gerektiği hatırdan çıkarılmamalıdır.

KAYNAKLAR (REFERENCES)

1. Akdağ, M., (2005). Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (15): 1-20.
2. Akdağ, M., (2007). Halkla İlişkilerde Sosyal Sorumluluk. Tüm Yönleriyle Halkla İlişkiler ve Tanıtım. Ed. Metin Işık. Konya: Eğitim Kitabevi, ss.207-231.
3. Alnıaçık, Ü., Develi, E.İ., Giray, C. ve Alnıaçık, E., (2011). Küresel Firmaların Yerel Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri Marka Değeri ve Marka Tercihini Nasıl Etkilemektedir?. Öneri, Cilt:9, Sayı:35, ss.83-91.
4. Alpaslan, C.M., Green, S.E., and Mitroff, I.I., (2009). Corporate Governance in the Context of Crises: Towards a Stakeholder Theory of Crisis Management. Journal of Contingencies and Crisis Management, Volume:17, Number:1, pp.38-49.
5. Argüden, Y., (2002). Kurumsal Sosyal Sorumluluk. Kurumsal Sosyal Sorumluluk. Der: Yılmaz Argüden, İstanbul: ARGE Danışmanlık Yayınları, ss.8-14.
6. Ashcroft, L.S., (1997). Crisis Management-Public Relations. Journal of Managerial Psychology, Vol:12, No:5, pp.325-332.
7. Augustine, N.R., (2000). Önlemeye Çalıştığınız Krizi Yönetmek. Kriz Yönetimi, Çev. Salim Atay, İstanbul: MESS Yayınları.
8. Ay, Ü., (2003). İşletmelerde Etik ve Sosyal Sorumluluk. Adana: Nobel Kitabevi.
9. Aydede, C., (2007). Yükselen Trend Kurumsal Sosyal Sorumluluk. İstanbul: Mediacat Yayınları.
10. Becerikli, S.Y., (2006). Örgütlerde Kriz İletişimi: Kuş Gribi (Avien Influenza) Örnek Olayı Analizi. II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu "21. Yüzyılda Halkla İlişkilerde Yeni Yönelimler, Sorunlar ve Çözümler" (27-28 Nisan 2006), Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, ss.137-143.
11. Benoit, W.L., (1997). Image Repair Discourse and Crisis Communication. Public Relations Review, Volume:23, Issue:2, pp.177-186.
12. Budak, G. ve Budak, G., (2004). Halkla İlişkiler Davranışsal Bir Yaklaşım, İzmir: Barış Yayınları.
13. Burnett, J.J., (1998). A Strategic Approach to Managing Crisis. Public Relations Review, Volume:24, Issue:4, pp.475-488.

14. Carroll, A.B., (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, Volume: 34, Issue: 4, pp 39-48.
15. Center, A.H. and Jackson, P., (2003). *Public Relations Practices: Managerial Case Studies and Problems*, New Jersey: Prentice-Hall Upper Saddle River.
16. Çamdereli, M., (2000). *Ana Çizgileriyle Halkla İlişkiler*, Konya: Çizgi Kitabevi.
17. Çerik, Ş. ve Özarslan, E., (2008). Çalışanların Sosyal Sorumluluk Boyutlarına İlişkin Algılamaları: İlaç Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), ss.587-604.
18. Demir, F.O., (2008-2009). Kriz Yönetim Stratejileri ve Kriz İletişimi, *FBE Journal*, Volume:10/11, ss.1-24.
19. Demir, H. ve Songür, N., (1999). Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:2, Sayı:3, ss.150-168.
20. Ertong, G., (2011). Niklas Luhmann'ın Sosyal Sistemler Kuramı ve Güven Tartışmaları Bağlamında Sağlık Sistemi. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(2), ss.3-26.
21. Fernandez, B. and Souto, F., (2009). Crisis and Corporate Social Responsibility: Threat or Opportunity?. *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*, Volume:2, Number:1, pp.36-50.
22. Filiz, E., (2007). *Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi*. İstanbul: Alfa Akademi Yayınları.
23. Göztaş, A. ve Baytekin, E.P., (2009). Sosyal Sorumluluk Kampanyaları ile Çocukların Bilinçlendirilmesi ve Eğitimi Türkiye'den Bir Uygulama Örneği: Aygaz 'Dikkatli Çocuk' Kazalara Karşı Bilinçlendirme Kampanyası. *Journal of Yaşar University*, 4(13), ss.1997-2015.
24. Greer, C.F. and Moreland, K.D., (2003) United Airlines' an American Airlines' Online Crisis Communication Following the September 11 Terrorist Attacks. *Public Relations Review*, Volume:29, Issue:4, pp.427-441.
25. Gültekin, N. ve Küçük, F., (2004). Kurum İmajı Açısından Paydaş Memnuniyeti. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:XIX, Sayı:1, ss.335-347.
26. Gümüş, M. ve Öksüz, B., (2009). İtibar Sürecinde Kilit Rol: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi. *Journal of Yaşar University*, 4(14), ss.2129-2150.
27. Hearit, K.M. and Courtright, J.L., (2003). A Social Constructionist Approach to Crisis Management: Allegations of Sudden Acceleration in the Audi 5000. *Communication Studies*, 54(1), pp.79-95.
28. İlic, D.K., (2010). İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Literatür Taraması. *Ege Akademik Bakış*, 10(1), ss.303-318.
29. Karadeniz, M., (2010). Küreselleşen Dünyada Daralan Pazar Paylarını Artırmada Tutundurma Elemanı Olarak Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Rolü ve Önemi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
30. Kazancı, M., (2007). *Kamu ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler*. Ankara: Turhan Kitabevi.
31. Kernisky, D.A., (1997). Proactive Crisis Management and Ethical Discourse: Dow Chemical's Issues Management Bulletins 1979-1990. *Journal of Business Ethics*, Volume:16, Number:8, pp. 843-853.
32. Kotler, P. ve Lee, N., (2008). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*. Çev. Sibel Kaçamak, İstanbul: Mediacat Yayınları.

33. Luecke, R., (2009). Kriz Yönetimi. Çev. Önder Sarıkaya, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
34. Narbay, M.Ş., (2006). Kriz İletişimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
35. Özalp, İ., Tonus, H.Z. ve Sarıkaya, M., (2008). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamaları Üzerine Bir Araştırma. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:8, Sayı:1, ss.69-84.
36. Özdemir, H., (2009). Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Marka İmajına Etkisi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:8, Sayı:15, ss.57-72.
37. Özgen, E., (2006). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri. İstanbul: Maviağaç Yayınları.
38. Öztürk, Ö., (2004). Fark Yaratmanın Yeni Yolu: Kurumsal Sosyal Sorumluluk. Leaders, Mayıs 2004, ss.40-43.
39. Paksoy, A.Ç., (1999). Türkiyede Halkla İlişkiler Uygulamaları. İstanbul: Rota Yayınları.
40. Parsons, W., (1996). Crisis Management. Career Development International, 1/5, pp.26-28.
41. Pearson, C.M. and Mitroff, I.I., (1993). From Crisis Prone to Crisis Prepared a Framework for Crisis Management. Academy Of Management Executive, Cilt:7, Sayı:1, ss. 48-59.
42. Peker, Ö. ve Aytürk, N., (2000). Etkili Yönetim Becerileri. Ankara: Yargı Yayınevi.
43. Peltekoğlu, F.B., (2007). Halkla İlişkiler Nedir?. İstanbul: Beta Yayıncılık.
44. Penrose, J.M., (2000). The Role of Perception in Crisis Planning. Public Relations Review, Volume:26, Issue:2, pp.155-171.
45. Pheng, L.S., Ho, D.K.H., and Ann, Y.S., (1999). Crisis Management: A Survey of Property Development Firms. Property Management, Volume:17, Number:3, pp.231-251.
46. Pira, A. ve Sohodol, Ç., (2008). Kriz Yönetimi: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme. İstanbul: İletişim Yayınları.
47. Pira, A., (2005). Halkla İlişkiler İçin Okumalar. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.
48. Regester, M., (1995). Crisis Management. The Practice of Public Relations. Ed. Sam Black. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.
49. Saç, Ö., (2009). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi Üzerine Bandırma Yerelinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir: B.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
50. Sapriel, C., (2003). Effective Crisis Management: Tools and Best Practice for The New Millennium. Journal of Communication Management, 7(4), pp.348-355.
51. Seeger, M.W., (2002). Chaos and Crisis: Propositions for a General Theory of Crisis Communication. Public Relations Review, Volume:28, Issue:4, pp.329-337
52. Steiner, G.A. and Steiner, J.F., (2000). Business, Government, and Society: A Managerial Perspective, Text and Cases. Boston: McGraw Hill Companies Inc.
53. Şahin, A. ve Demir, M.H., (2000). Yönetici İkilemi, İş Ahlakı. Muğla Üniversitesi SBE Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, ss.203-213.
54. Tatarı, B., (2003). Şirketlerin Toplumla İlişkisinde Yükselen Değer: Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İzmir: İzmir Ticaret Odası Yayınları.
55. Tombs, S. ve Smith, D., (1995). Corporate Social Responsibility and Crisis Management: The Democratic Organisation and Crisis Prevention. Journal of Contingencies and Crisis Management, Volume:3, Number:3, pp.135-148.

56. Ulmer, R.R. and Sellnow, T.L., (1997). Strategic Ambiguity and the Ethic of Significant Choice in the Tobacco Industry's Crisis Communication. *Communication Studies*, 48, pp.215-233.
57. Ulu, A.S., (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Bir Alan Çalışması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş: K.S.İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
58. Van Het Hof, S.D., (2009). Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üçgeni: Şirketler, Toplum ve Toplum Kuruluşları, TÜBİTAK Projesi, Proje No: 107K182.
59. Vural, Z.B.A. ve Coşkun, G., (2011). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik. *e-gifder*, Sayı:1, ss.61-87.