



Yönetici Bakışıyla Sosyal Sorumluluk Aktivitelerinde Konunun Belirlenmesi ve İşletme İmajı: Ampirik Bir Yaklaşım

Nezih Metin ÖZMUTAF*
Hakan ÇELİKKOL**
Mediha Mine ÇELİKKOL***

Özet: Bu çalışmada, TOBB'un 2007 yılı için ilan ettiği ilk 100 işletmede, yöneticilerin, sosyal sorumluluk aktivitelerinde konunun belirlenmesine yönelik bakış açıları ve bu aktiviteler ile işletme imajı arasındaki ilişkiselliğe ilişkin düşünceleri anket yardımıyla değerlendirilmiştir. Anket, 6 bağımsız ve 13 konuyu açıklayıcı bağımlı değişken kapsamında oluşturulmuştur. Konuyu açıklayıcı değişkenler faktör analizi sonucu 3 faktör altında toplanmıştır. Bunlar "paydaşlar", "kurum felsefesi" ve "rakipler ve medya"dır. Ancak bu üç faktörden temel olarak kurum felsefesi faktörünün konunun belirlenmesinde işletme imajını etkilediği regresyon analizi sonucunda belirlenmiştir. Kurum felsefesi kapsamında konunun işletmenin "misyonu", "vizyonu" ve "değerleriyle" örtüşmesi yer almıştır. Konunun belirlenmesine yönelik olarak "kurum felsefesi" faktörü ile "yöneticilerin işletme imajı algısı" arasında orta düzeyde pozitif yönde ve ileri seviyede önemli ilişkisellik saptanmıştır ($p=0.008$). Diğer yandan, yöneticilerin tamamı, farklı düzeylerde de olsa, sosyal sorumluluk aktiviteleri için konu belirlenirken hassas davranılması gerektiğini, çoğunluğu ise sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmenin imajını olumlu etkilediğini düşünmektedir.

Anahtar Kelimeler: Sosyal sorumluluk, aktivite, işletme imajı.

Determination of Subject in Social Responsibility Activities and Corporate Image from the Manager Perspective: An Empirical Approach

Abstract: In this study, managers' perspectives concerning determination of subject in social responsibility activities and their considerations

* Öğr.Gör.Dr., Ege Üniversitesi, ASHMYO İşletme-İstatistik.

** Yrd.Doç.Dr., Dumlupınar Üniversitesi, UBYO Bankacılık ve Finans Bölümü.

*** Dr., Art@Craft, Mali İşler Md.

corresponding the relationship between these activities and corporate image are evaluated by using overall survey in 100 companies declared by TOBB for 2007. Survey is composed within the context of 6 independent and 13 dependent variables. As a result of factor analysis, independent variables are categorized under 3 factors. These factors are "shareholders", "corporate philosophy" and "competitors and media". However, as a result of regression analysis, it is revealed that, corporate image is basically influenced by corporate philosophy from these three factors. Within the context of corporate philosophy, overlapping of subject with mission, vision and values of company takes place. Relating to determination of subject, it is confirmed that there is positive and strong relationship between corporate philosophy and corporate image ($p=0.008$). On the other hand, even if being different levels, all of the managers care to be sensitive while determining subject for social responsibility activities, and most of them think that social responsibility activities affect corporate image in positive way.

Keywords: Social responsibility, activity, corporate image.

GİRİŞ

Son yıllarda, kar amacı güden kuruluşların amaçları arasında kar bir amaçtan çok bir sonuç olarak tanımlanır hale gelmiştir (Akdemir, 2004: 69). Karlılık sonucuna ulaşmanın temel nitelikleri arasında ise, küresel normlu; yönetim kültürü, insan kaynağı, teknoloji, fonksiyonel bilgi, ürün ve/veya hizmet kalitesi ile üst bir şemsiye olarak işletme sosyal sorumluluğu yer almaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinde, işletmeler, bir yandan gelişerek büyürken, diğer yandan iç ve dış paydaşların haklarını korumakta, onlarla ve çıkarlarıyla bütünsel olarak hareket etme kabiliyetine sahip olabilmektedir. Ayrıca, çevreye ve ekonomiye de faydalı olma fırsatını elde edebilmektedir.

İşletmeler sosyal sorumluluk kapsamında kendi başlarına ya da paydaşlarıyla yararlı aktivitelerde bulunabilmektedir. Genellikle projeler kapsamında hayata geçirilen aktiviteler, yönetsel çerçevede planlama, uygulama ve değerlendirme sürecini içermektedir. Sözü edilen sürecin planlama aşamasındaki kritik nokta ise "konunun belirlenmesi"dir. Rasyonel olarak belirlenmiş bir konu uygulamada başarıyı getirirken, bu durum işletme imajını da olumlu yönde etkileyebilecektir.

Çalışmada, TOBB'un 2007 yılı için ilan ettiği ilk 100'e giren işletmeler çerçevesinde, yöneticilerin sosyal sorumluluk aktivitelerinin başlangıcında konunun belirlenmesine yönelik ne tür yaklaşımlarda

bulduklarının ve bu aktiviteler ile işletme imajı arasındaki ilişkiselliğe ilişkin düşüncelerinin bir anketle ortaya konulması amaçlanmıştır. Yerli ve yabancı literatür taraması yapıldığında, işletmelerin sosyal sorumluluk aktivitelerine ilişkin genel anlamda çalışmalar olduğu görülmüş, ancak konuyu bu yönüyle spesifik olarak ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda, ilk 100 arasında yer alan bu başarılı işletmelerin yöneticilerinin fikirleri alınarak, çağdaş bir yaklaşımla istatistiksel analizler kapsamında literatüre katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI

Sosyal sorumluluk konusu yakın tarihte çeşitli açılardan değerlendirilmiştir. Ancak öne çıkan iki temel görüş bulunmaktadır. İlk olarak Milton Friedman (1960 ve 1970'ler) sosyal sorumluluğu "oyunun kuralları içinde sıkı çalışma, gelirleri artırma, karlılık yollarını araştırma, rekabetçi rol oynamayı dolayısıyla etkililiği, gelişmeyi ve büyümeyi sağlama, iş ve çalışan koşullarını genişletme, vergilerini ödeme vb..." şeklinde sığ bir yapıda tanımlamıştır. Friedman sosyal sorumluluğun ancak bireylerin görevi olabileceğini, işletmelerinse amacının kar elde etmek olduğunu vurgulamıştır (Hampton, 1986: 10; Baron, 1993: 507). Ancak daha sonra bu görüş Keith Davis, McWilliams ve Siegel (2001), Mitzberg (2002), Perrault ve McCarthy (2002), Lorenzo Sacconi (2000, 2004), Bruni ve Zamagni (2004) vb. ile birlikte yerini günümüz görüşüne bırakmıştır. Bu görüşe göre işletme performansını sadece fiziksel ve sosyal çevre değil, bunun yanı sıra tüketiciler, paydaşlar, çalışanlar, komşular, STK'lar ve nihayet vatandaşlar gibi pek çok unsur etkilemektedir. Bu görüş, işletmelerde yönetsel süreçlerde ekonomik ve finansal sonuçların etkilerinin yanı sıra, performansın sözü edilen tarafları içerecek şekilde sosyal, politik ve teknoloji kapsamlı bir çerçevede belirlenmesinin gerekliliğini öne çıkarmaktadır (Hampton, 1986: 108-110; Schepers, 2006: 18; Sacco ve Viviani, 2006: 75; Munilla ve Milles, 2005: 373-374). Dolayısıyla, bu kapsamda kurumsal sosyal sorumluluğa sahip yönetim anlayışı (yöneticiler için "kararlarında toplumun öncelikli amaçlarını ve insan ihtiyaçlarının genel bir setini düşünmeleri gereklidir" yargısına) savunuculuğuna varılabilir (Bateman ve Zeithaml, 1990: 244). Bu çerçevede, işletmenin operasyonel alanlarında ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlar dengeli bir şekilde yer almalıdır (Panwar vd, 2006: 6).

Diğer taraftan sosyal sorumluluk etik bir konu olarak da algılanmaktadır. Bu kapsamda, işletmelerin her konu ve boyutta etik davranmayı kültür haline getirmelerinin gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Çalışanlara, müşterilere, hissedarlara, paydaşlara açık, hesap verebilir ve saygılı olunabilmesi yanı sıra

ahlaklı davranmaya önem verilmesi gerekmektedir (Clarkson, 1995: 95; Kotler ve Lee, 2006: 3; Scheper, 2006: 20; Windsor, 2006: 98).

Sosyal sorumluluğun diğer önemli bir boyutu da gönüllülüktür. Gönüllü olma istekli olmanın bir göstergesidir. Kotler ve Lee (2006) kurumsal sosyal sorumluluğu "isteğe bağlı iş uygulamaları ve kurumsal kaynakların katkılı aracılığıyla toplumun refahını iyileştirmek için üstlenilen bir yükümlülük" olarak tanımlamaktadır. Tanımda "istekli" kelimesi öne çıkmaktadır. Gönüllük konusu gündeme geldiğinde ise, işletmelerin yolu ortak aktiviteler gerçekleştirmek üzere STK'larla birleşmektedir. İşletmeler bu kapsamda STK'larla beraberce proje bazında topluma fayda sağlayıcı faaliyetlerde de yer almaktadır (Yaman, 2005: 67).

Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde bir işletme için kurumsal sosyal sorumluluk üç ana boyutta açıklanabilir. Aynı zamanda sürdürülebilirliğin de ölçütü olarak görülebilen bu boyutlar şu şekilde özetlenebilir (Barutçugil, 2004: 220-223; Jenkins and Yakovleva, 2006: 271, 276):

- i. *Örgütün beklenen ekonomik performansı gerçekleştirerek*; yeni yatırım, iş olanakları yaratması, ürün / hizmet yaratıp karlılığını artırması ve vergilerini ödemesi. Ayrıca yasalara uyma, çalışan haklarını koruma, sosyal güvence konusunda hassas davranma, çocuk işçi çalıştırmama vb. de belirtilebilir.
- ii. *Çevreci anlayışla hareket etme çerçevesinde*; kaynakları rasyonel şekilde kullanma, geri dönüşüme önem verme, çevreye zarar değil fayda sağlama.
- iii. *İçinde bulunduğu yakın ve uzak çevreye faydalı olma kapsamında*; Sivil Toplum Kuruluşları (STK) ile proje bazlı ortak çalışmalar gerçekleştirerek eğitim, spor, kültür, sağlık, altyapı gibi konularda finansman, insan kaynağı, teknoloji ve bilgiyi gönüllü olarak içinden çıktığı topluma sunma.

SOSYAL SORUMLULUK AKTİVİTELERİNDE KONUNUN BELİRLENMESİ VE İŞLETME İMAJİ

İşletmeler sosyal sorumluluk aktivitelerini belirli bir konu çerçevesinde ve belirli bir proje bazında, gerektiğinde diğer bazı örgütlerle (STK'lar, yerel yönetimler vb.) birlikte topluma faydalı ortak çalışmalar şeklinde gerçekleştirmektedir. Bu kapsamda finansal kaynaklar, insan kaynakları, teknolojik olanaklar ve yönetsel beceriler faydalı aktivitelere kanalize edilmektedir. İşletmeler STK'larla birlikte gerçekleştirdikleri aktivitelere sponsorluk, özel görevlendirme, uzmanlık, ürün desteği, araç-gereç desteği, bina desteği, teknoloji

desteği, finansal destek vb. sağlayabilmektedir (Yaman, 2005: 70-71).

Gerçekleştirilen aktivitelerin şişletmelere olumlu katkıları bulunmaktadır. Bunlar arasında kurumsal itibar, olumlu imaj, çalışanların gurur ve motivasyon artışı, farkındalık yaratma, bilinirlik artışı, ürün tercihinin artışı ile sıcak satış artışı, kriz dönemlerinde halkın sahip çıkması ile krizden daha az etkilenme, marka sadakati, vergi indirimi ve rakiplere karşı üstünlük öne çıkan konulardır (Özgen, 2006: 39-40; STGP, 2005: 133).

İşletme imajı “belirli bir çevrenin o işletme hakkında sahip olduğu geniş ve kapsamlı bir resim ya da işletmenin toplam etkisi” olarak tanımlanabilir (Gotsi and Wilson, 2001: 26). Gotsi and Wilson (2001: 29), çalışmalarında, imajı işletmenin davranışlarındaki, iletişimindeki ve sembollerindeki imaj kapsamında üç temel boyutta ele almış, bunların birbirlerini ve işletme itibarını etkilediklerini belirtmiştir. Bir işletme, kendi amaçladığı imajla ve hedef kitlesinin işletmede görmek istediği imajı örtüştürdüğünde başarıyı yakalayabilecektir (Okay, 2005: 55). İşletmenin müşterileri bu gerçeği “bu marka neye inanıyor?” şeklinde bir düşünsel yapı ile algılayabilmektedir. Dolayısıyla, işletmenin büyüklüğu de sosyal içerikle bütünleşik bir çerçevede hedef kitle gözünde kavramsallaşmaktadır. Sonuç olarak, işletme kurumsal sosyal sorumluluk aktivitelerine vereceği önemle imajını daha pozitif bir konuma taşıyabilmektedir (Kotler and Lee, 2006: 14).

Sosyal sorumluluk kapsamında işletmenin sorumlu olduğu paydaşlar işletmede maddi hak sahipleri, çalışanlar, müşteriler, rakipler, toplum, destekleyiciler ve çeşitli sosyal gruplar olarak belirtilebilir (Caroll, 1991: 26). Bu kapsamda Erdoğan ve arkadaşları (2006), çalışmalarında paydaşlar çerçevesinde kurumsal imajı etkileyen altı faktör belirlemiştir. Bunlar farklı önem seviyelerinde olmakla birlikte güvenilirlik, işveren imajı, yenilikçilik, dağıtım kanalları, performans ve sosyal sorumluluktur. Aynı çalışmada sosyal sorumluluğu diğerlerine göre daha geri planda olduğu ortaya çıkmıştır (Erdoğan vd, 2006: 73).

Diğer taraftan işletme imajı sosyal sorumluluk faaliyetleriyle desteklendiğinde varolan ya da olası negatif işletme imajını da engelleyen ve/veya ortadan kaldıran bir unsur olarak da ortaya çıkmaktadır (Yeygel ve Temel, 2006: 224). Bu kapsamda kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri projeler bazında araç değil amaç olarak ele alınabilir. Bu ise rasyonel bir yönetsel süreci beraberinde getirmelidir (Göztaş ve Baytekin, 2009:1017).

Sosyal sorumluluk aktiviteleri belirli bir planlama, uygulama ve değerlendirme sürecini içermektedir. Bu süreçte, konunun belirlenmesindeki rasyonellik ve

uygulama başarıısı, aktivitelerin performansını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecektir. Çalışmada sosyal sorumluluk aktivitelerinde önem arz eden temel noktaların konunun belirlenmesi ile ilişkisi aşağıdaki şekilde kurulmuştur:

- i. Günümüz işletmeleri misyon, vizyon ve değerleri ile varolan, gelişerek büyüyen örgütlenmelerdir. Misyon varlık nedenini ortaya koyarken, vizyon gelecekte olmak istenilen noktayı, değerler ise vizyona ulaşmak için örgüt ikliminde yaşanan ve geliştirilen gerekli kabuller setini ifade etmektedir. İşletmeler misyon, vizyon ve sahip oldukları değerler çerçevesinde sosyal sorumluluk aktivitelerine katılabilir ve başarılı olabilir (Nahavandi and Malekzadeh, 1999: 46; Koçel, 2003: 128). İşletmelerin karar süreçlerinde sadece kurallar değil, bunun yanı sıra örgütün ve üyelerinin değerleri ve bu değerlerin katılımcı bir şekilde geliştirilmesi yer almaktadır (Eren, 1993: 319). Eğitim, uygulamalı öğrenim, iletişim ve ağlar, ikincil aktiviteler vb. süreçlerde yöneticilerin çalışanları anlamaya çalışması da bu sürecin bir parçasıdır (Levis, 2006: 52). Bu nedenle misyon, vizyon ve değerlerin konuyu belirlerken katılımcı bir çerçevede bütünleştirilmesi gerekmektedir.
- ii. Sosyal sorumluluk, toplumun değerler sistemiyle de ilgili bir konu olup, toplumun değerlerine saygılı olunmasını gerektirmektedir (Munilla and Miles, 2005: 374). Buna bağlı olarak, sosyal sorumluluğuğun tanımı “toplum tarafından örgütlerden beklenen ekonomik, yasal, etik ve insani unsurlar” çerçevesinde ortaya konulmaktadır (Carene and Matten, 2004: 43). Dolayısıyla, konu belirlenirken toplumun değerleri ön planda tutulmalıdır.
- iii. Günümüzün açık sistem örgütlenmesinde, hissedarlar, işletmenin gelecekteki başarıısı üzerinde sahip oldukları etkinlik kadar, denetleyici güçleri de bulunan önemli bir paydaş konumundadır. İşletme yönetimi finans, insan kaynakları ve teknoloji gibi konularda hissedarlara açık, net, şeffaf ve açıklanabilir süreçleri sunmak zorundadır. Bu, sosyal sorumluluğuğun bir ölçüsüdür (Okay, 2005: 112). O halde, sosyal sorumluluk aktivitelerinin rasyonel belirlenmesi ve uygulanması, kaynakların olumlu kullanımına yol açacağı için hissedarları ilgilendiren bir konudur. Daha konunun belirlenmesi aşamasında onların katılımı önem arz etmektedir.
- iv. Sosyal sorumluluk STK’ların etkisi ile de işletmelerin gündemine gelebilmektedir. Bu kapsamda küresel-çevresel, insan hakları, eğitim, sağlık, kültür vb. konular gönüllük bağlamında,

zaman zaman da baskı grubu mantığı içinde öne çıkabilmektedir (Lobel, 2006: 57; Doh and Guay, 2006: 2). STK'larla ortak faaliyet geliştirmek çoğu zaman aktivitelerin kaçınılmaz parçası olduğu için konuyu belirlerken onları önemsemek ve ortak çalışmalar yapmak gereklidir.

- v. Sosyal sorumluluk devletin de etkisinin olduğu bir konu olup, yöneticiler devletin yaptırımları ile birlikte sosyal sorumluluğu önemseme durumundadır (McWilliams, 2006: 2). İşletmeler, bireyler gibi kurumsal vatandaşlık çerçevesinde, vatandaşlık performansı gösterebilmektedir (Özgen, 2006: 27). O halde, konuyu belirleme aşamasında devletin değerleri ve kurallarıyla da bütünsel davranmak önem arz etmektedir.
- vi. Pek çok işletme kaliteli üretim süreçlerine ve ürünlerine sahip olabilir. Ancak, günümüz rekabet koşullarında işletmelerin farklı olmalarının bir yolu da sosyal sorumluluk kampanyalarına aktif katılımıdır (Valentine and Fleischman, 2008: 657).
- vii. Günümüz katılımcı demokrasilerinin vazgeçilmez aracı olan medya, sosyal sorumluluk aktivitelerinin tüm süreçlerinde oldukça önem arz eden bir güçtür (Bennett, 2004: 128-129; Özgen, 2006: 42). Aktivitelerin konusunun belirlenmesi aşamasında ve sonrasında, işletmelerin medya ile iletişiminin sürekli ve istenen kalitede olması gerekmektedir.

ARAŞTIRMA

Araştırmanın Amaç, Kapsam ve Kısıtları

Araştırmanın temel amacı, TOBB'un 2007 yılı için ilan ettiği ilk 100'e giren işletmeler kapsamında, yöneticilerin sosyal sorumluluk aktivitelerinin başlangıcında konunun belirlenmesine yönelik olarak ne tür yaklaşımlarda bulduklarının belirlenmesi ve bu aktivitelerin işletme imajı ile ilişkiselliğine ilişkin düşüncelerinin bir anketle ortaya konulmasıdır.

Araştırmanın ölçeği TOBB'un 2007 yılı için ilan ettiği ilk 100'e giren işletmeler ile sınırlandırılmıştır. İşletme yöneticilerine ulaşım Temmuz-Ekim 2008 tarihleri arasında e-mail yolu tercih edilerek gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın temel kısıtı, e-mail ile defalarca başvurulmasına rağmen sadece 34 anketin geri dönüşünün sağlanmış olmasıdır. Bu anketlerin 2 adedi ise analiz için yetersiz görülerek araştırma dışı bırakılmıştır. Bu geri dönüş oranı (yaklaşık %34), ilk yüze giren işletmeler olarak düşünüldüğünde oldukça iyi bir orandır. Bunun yanı sıra istatistiksel olarak

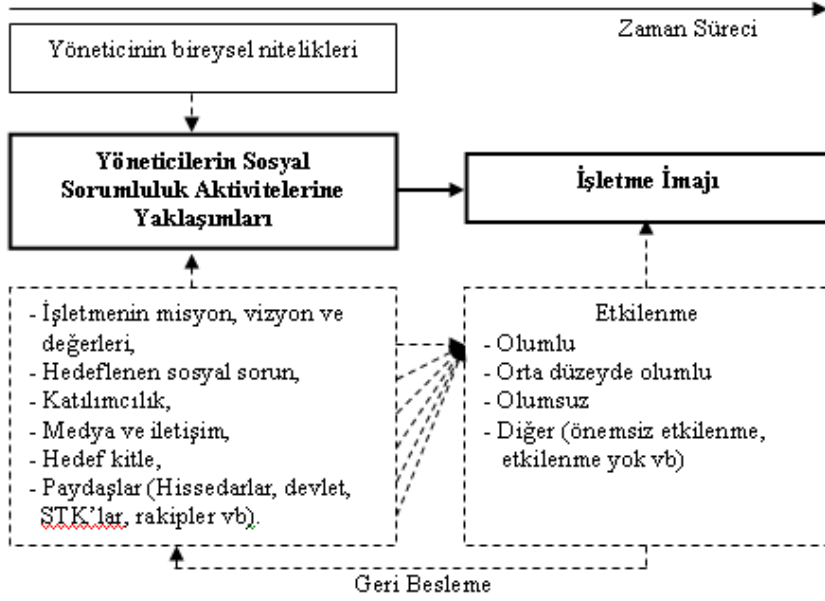
örnek hacminin 30 ve üstünde olması durumunda parametrik, 30'un altında olması durumunda parametrik olmayan testlerle çözümleme yapılabileceği literatürde genel kabul görmüştür (Ross, 1996: 688; Daniel and Terrel, 1995: 715-716). Bu nedenle analiz sonuçlarının güvenilirliği konusunda örnek hacminin olumsuz etkisi bulunmamaktadır.

Yöntem

Araştırma için hazırlanan anket formu temel olarak iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde bağımsız değişkenler olarak; yaş, cinsiyet, yönetim kademesi, çalışma süresi yer almaktadır. Ayrıca, konuya yönelik olarak "sosyal sorumluluk aktiviteleri için konu belirlenirken hassas davranmaya önem verilmelidir" ve "sosyal sorumluluk aktiviteleri işletmemizin imajını olumlu etkiler" önermelerine katılım da sorgulanmıştır.

İkinci bölümde ise, sosyal sorumluluk aktivitelerinde konunun belirlenmesinde yönetici yaklaşımlarına yönelik olarak çalışmanın kuramsal çerçevesinde ortaya konulan literatür kapsamında 13 madde hazırlanmıştır. Yapısal geçerlilik ve güvenilirlik kapsamında analizler gerçekleştirilmiş ve sonuç olarak 12 madde analize dahil edilmiştir.

Araştırmanın kavramsal modeli Şekil 1'deki gibi oluşturulmuştur. Temel mantık (beklenti), başarı düzeyi yüksek olan bu işletmelerde yöneticilerin sosyal sorumluluk aktivitelerinin başlangıcında konuyu belirlerken önemseydiği konulardaki (misyon, vizyon, değerler, hedeflenen sosyal sorun vb.) değişimin işletme imajını etkileyeceği varsayımdır.



Şekil 1. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Planlama kapsamında konunun işletme ve toplumun çeşitli kesimleri göz önünde bulundurularak belirlenmesi, işletme imajını olumlu etkileyebilecektir. Ayrıca yöneticilerin nitelikleri (yaş, cinsiyet vb.) açısından da bir etkileşim söz konusu olabilir. Şekil 1'deki model uygulamada geri besleme yapılarak kontrol aracı olarak da kullanılabilir.

Araştırmada konuyu açıklayıcı maddeler için Likert Ölçeği kapsamında, kesinlikle katılmıyorum için 1, katılmıyorum için 2, orta düzeyde katılıyorum için 3, katılıyorum için 4 ve kesinlikle katılıyorum için ise 5 ağırlık değerleri verilmiştir. İstatistikler kapsamında SPSS yazılımı tercih edilmiştir. Analizler kapsamında ise, Cronbach Alfa, faktör analizi, korelasyon ve

regresyon analizleri, bağımsız iki grubun karşılaştırılmasına yönelik t testi uygulanmıştır.

Bulgular

Bağımsız değişkenlere yönelik bulgular: Ankete katılan yöneticilerin (n=32) yaş ortalaması ve standart sapması; genel olarak 40.5±6.75 iken, cinsiyet kapsamında kadınlar için 48.0±8.22 ve erkekler için 39.2±5.53'tür. Tablo 1'de Yaş ve cinsiyet grubu dağılımları yer almaktadır. Kariyer açısından genç ve orta-üst yaş arasında dengeli bir dağılım olduğu görülmektedir. Cinsiyet açısından erkekler kadın katılımcıların 5 katından daha fazladır (Tablo 1). Diğer taraftan, ankete katılan yöneticilerin tamamı üniversite mezunudur.

Tablo 1. Yaş ve Cinsiyet Grupları Dağılımı

Yaş Grupları	n	%	Cinsiyet Grupları	n	%
30-40'dan az	17	53.1	Kadın	5	15.6
40 ve üstü	15	46.9	Erkek	27	84.4
Toplam	32	100	Toplam	32	100

Ankete katılan yöneticilerin çoğunluğu (%65.6) orta kademe yönetici pozisyonunda olup, yine çoğunluğu

(%68.8) 11 ve üstü yıl aralığında çalışma grubunda yer almaktadır (Tablo 2).

Tablo 2. Yönetim Kademesi ve Çalışma Süresi Dağılımları

Yönetim Kademesi	n	%	Çalışma Süresi (Yıl)	n	%
Üst	11	34.4	1-10	10	31.3
Orta	21	65.6	11 ve Üstü	22	68.8
Toplam	32	100	Toplam	32	100

Yöneticilerden “sosyal sorumluluk aktiviteleri için konu belirlenirken hassas davranmaya önem verilmelidir” önermesine ne düzeyde katıldıkları konusunda görüşleri alınmıştır. Yöneticilerin %56.3’ünün kesinlikle katıldıkları, %37.5’inin

katıldıkları, %6.3’ünün ise orta düzeyde katıldıkları görülmektedir. Dolayısıyla, yöneticilerin tamamının bu önermeye katıldıkları sonucuna varılmıştır (Tablo 3).

Tablo 3. Yöneticilerin Önermeye Katılma Düzeyi

Katılım Düzeyi	n	%	Birikimli %
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-
Katılmıyorum	-	-	-
Orta Düzeyde Katılıyorum	2	6.3	6.3
Katılıyorum	12	37.5	43.8
Kesinlikle Katılıyorum	18	56.3	100
Toplam	32	100	

Yöneticilerden “sosyal sorumluluk aktiviteleri işletmemizin imajını olumlu etkiler” önermesine ne düzeyde katıldıkları konusunda görüşleri alınmıştır. Önermeye, yöneticilerin %21.9’u katılmazken,

toplamda %78.1’i katılmaktadır. Yöneticilerin yarısından fazlasının (%56.3) önermeye “kesinlikle katıldıkları” dikkati çekmektedir (Tablo 4).

Tablo 4. Yöneticilerin Önermeye Katılma Düzeyi

Katılım Düzeyi	n	%	Birikimli %
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-
Katılmıyorum	7	21.9	21.9
Orta Düzeyde Katılıyorum	4	12.5	34.4
Katılıyorum	3	9.4	43.8
Kesinlikle Katılıyorum	18	56.3	100
Toplam	32	100	

Güvenirlilik analizi: Anketin ikinci bölümünde yer alan, sosyal sorumluluğa yönelik olarak belirlenen konunun başarılması için ön koşullar kapsamındaki 13 maddenin Cronbach Alfa değerleri ve genel Cronbach Alfa değeri incelenmiştir. “Konunun çözümlenebilir bir sosyal sorunu içermesine önem vermekteyiz” maddesi genel güvenirliliği düşürdüğü için analiz dışı bırakılmıştır. Kalan 12 maddeye faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucuna göre Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0.660 bulunmuştur. Bartlett Küresellik Testi sonucunda sıfır hipotezi (H_0 : korelasyon matrisi birim matristir) reddedilmiştir ($\chi^2_{66} = 374.174$, $p=0.000$). Anti imaj korelasyon matrisinin köşegen değerlerinin 0.848-0.502 değerleri arasında değişim gösterdiği belirlenmiştir. Sonuç olarak 12 maddelik yapının faktör analizine uygun olduğu kararı verilmiştir. Faktör analizi için temel bileşenler yöntemi ve varimaks rotasyonu tercih edilmiştir. Faktör analizi sonucu toplam varyansı % 80.62 oranında açıklayan üç faktör oluşmuştur. Uygulamada toplam varyansın %50 ve üstünde açıklanması yeterli görülmektedir (Altunışık vd.,

2005: 223). Birinci faktör toplam varyansın %35.043’ünü, ikinci faktör toplam varyansın %23.937’sini ve üçüncü faktör toplam varyansın %21.639’unu açıklamaktadır. Oluşan 3 faktörlük yeni yapının genel Cronbach Alfa değeri 0.941’dir (Tablo 5). Bu sonuca göre 12 maddelik ölçek konuyu yüksek derecede açıklamaktadır (Ergün, 1995: 220-221; Özdamar, 2004: 633). Ayrıca, faktör ve madde bazında Cronbach Alfa değerleri de tutarlılık göstermektedir. Bunun yanı sıra, tüm Cronbach alfa değerleri %70’in üzerinde değer almaktadır. Bu, güvenirliliğin yüksek olduğunun bir göstergesidir (Tablo 5). Ayrıca, 12 madde için soru bütün korelasyon değerleri (item-total correlation) 0.25’den büyük bir çerçevede, 0.317-0.828 arasında değişim göstermiştir. Bu yüzden herhangi bir maddenin çıkarılmasına gerek kalmamıştır (Özdamar, 2004). 12 madde için genel soru ortalaması (item-means) oldukça yüksek bir seviyede olup (4.164), ortalama varyans 0.532 değerini almıştır. Maddelerin ortalama ve standart sapmaları ise $3.6 \pm .86 \leq \bar{x} \pm s \leq 4.5 \pm .50$ değerleri arasında değişmektedir (Tablo 5).

Tablo 5. Maddeler, Faktörler, Cronbach Alfa Düzeyleri, Tanımlayıcı İstatistikler

Anket Maddeleri	Faktörler			Cronbach Alfa	Her Madde İçin n=32	
					Max - Min	$\bar{x} \pm s$
..... önem vermekteyiz	1	2	3	Genel .941		
Konunun katılımcı bir şekilde (iç ve dış paydaşlar) belirlenmesine	.957	.175	.012	.865	.910	3-5 4.0±.71
Konunun hissedarların pozitif yönde ilgisini çekmesine	.890	.218	.229	.871		3-5 4.0±.76
Konunun devlet kurum / kuruluşlarıyla ilişkisine	.797	.022	.280	.901		2-5 4.0±.80
Konunun toplumun değerleriyle örtüşmesine	.796	.185	.159	.908		4-5 4.3±.48
Konunun önemli bir sosyal sorunu içermesine	.740	.366	.154	.905		3-5 4.2±.79
Konunun sivil toplum kuruluşlarıyla ilişkisine	.693	.291	.252	.907		3-5 4.1±.90
Konunun işletmenin değerleriyle örtüşmesine	.200	.918	.027	.933	.938	4-5 4.4±.50
Konunun misyonumuzla örtüşmesine	.228	.910	.076	.898		4-5 4.5±.50
Konunun vizyonumuzla örtüşmesine	.291	.888	.155	.898		4-5 4.5±.50
Konu ile ilgili medyayla kaliteli iletişim sağlanmasına	.023	.169	.925	.742	.869	2-5 4.0±.78
Konunun rakiplerle olan ilişkiseliliğinin iyi irdelenmesine	.118	.168	.877	.863		2-5 3.6±.86
Konu ile ilgili medyanın hedef kitlelerle kaliteli iletişim sağlanmasına	.093	.156	.836	.842		2-5 4.1±.90
Faktörler	Özdeğerler			Açıklanan Varyans %		
	Toplam	Varyans %	Birikimli %			
1	5.466	45.551	45.551	35.043		
2	2.439	20.324	65.874	23.937		
3	1.769	14.745	80.619	21.639		
			Toplam	80.620		

Faktör analizi sonucu oluşan faktörlerin içerdiği maddeler kapsamında F1 faktörüne “Paydaşlar Faktörü”, F2 faktörüne “Kurum Felsefesi Faktörü” ve F3 faktörüne “Medya ve Rakipler Faktörü” ismi uygun görülebilir.

Bağımsız değişkenler kapsamında faktörlerin karşılaştırılması: Oluşan üç faktör yaş, cinsiyet,

yönetim kademesi ve meslekteki çalışma süresinin alt grupları açısından karşılaştırılmıştır.

Alt gruplar için örnek hacmi düşük olduğundan, **anlamli fark bulunan gruplara** yönelik olarak karşılaştırmalarda bağımsız iki ortalama arasındaki farka yönelik t testi sonuçları verilmiştir. F3 faktörü 40 ve üstü yaş grubu yönünde, F2 faktörü için kadın grubu yönünde anlamlı farka rastlanmıştır (Tablo 6).

Tablo 6. Bağımsız Değişkenler Kapsamında Faktörlerin Karşılaştırılması

Değişken	F	Alt Gruplar	$\bar{x} \pm s$	t Testi
Yaş Grupları	F3	(30-40'dan az)	3.5±0.43	t=-3.533, p=0.002
		(40 ve üstü)	4.3±0.36	
Cinsiyet	F2	Kadın	4.6±0.36	t=2.831, p=0.019
		Erkek	4.0±0.62	
Çalışma Süresi	F3	1-10	3.8±0.28	t=-.685 p=0.499
		11 ve üstü	4.0±0.89	

Faktörler ve kontrol değişkeni arasındaki korelasyonlar ve regresyon analizi: Faktörler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde F1 ve F2 arasında pozitif yönde orta düzeyde ve anlamlı ilişkiye rastlanmıştır (Tablo 7). Ayrıca çalışmanın

başında belirlenen “sosyal sorumluluk aktiviteleri işletmemizin imajını olumlu etkiler (KD)” değişkeni ile F1 ve F2 faktörleri arasında pozitif yönde orta-düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır (Tablo 7).

Tablo 7. Faktörler ve Kontrol Değişkeni Kapsamında Korelasyonlar

Faktör ve Kontrol Değişkeni (KD)	İstatistik	F1	F2	F3
F1: Paydaşlar	r			
	p			
	n			
F2: Kurum Felsefesi	r	.493**		
	p	.004		
	n	32		
F3: Medya ve Rakipler	r	.189	.136	
	p	.301	.457	
	n	32	32	
Sosyal sorumluluk aktiviteleri işletmemizin imajını olumlu etkiler (KD)	r	.371**	.460**	.067
	p	.036	.008	.716
	n	32	32	32

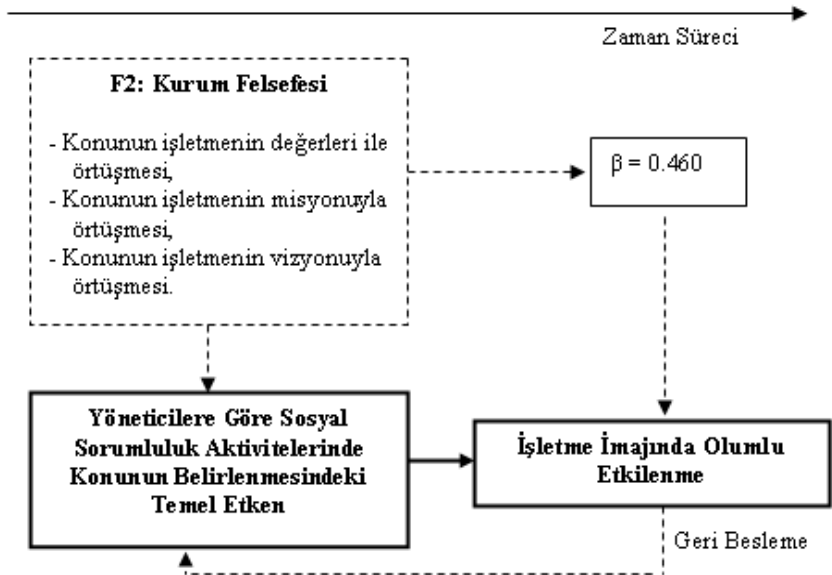
**0.01 önemlilik seviyesi

“Sosyal sorumluluk aktiviteleri işletmemizin imajını olumlu etkiler (KD)” değişkeni bağımlı ve oluşan faktörler bağımsız değişken kabul edilerek aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Sonuç olarak sadece F2:

Kurum Felsefesi Faktörü modelde yer almıştır (Tablo 8).

Tablo 8. Aşamalı Regresyon Analizi Özet Tablosu

Bağımsız Değişken (X)	Bağımlı değişken (Y)				
	Sosyal sorumluluk aktiviteleri işletmemizin imajını olumlu etkiler (KD)				
	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	-1.474	1.941	---	-.759	.453
F2: Kurum Felsefesi	1.219	.430	.460	2.835	.008
Model: Y=-1.474+1.219X	(F _{1,30} = 8.040, p = 0.008)		r ² = .211		
Durbin-Watson Değeri = 2.046					



Şekil 2. Araştırmanın Sonuç Modeli

Model ANOVA testine göre bütünsel olarak anlamlıdır (F_{1,30} = 8.040, p = 0.008). T testine göre modelin sabiti anlamsız (t = -0.759, p=0.453) ve bağımsız değişkenin katsayısı anlamlı olarak (t=2.835, p=0.008) bulunmuştur. Modele göre sosyal sorumluluğa yönelik olarak belirlenen konunun başarılması için ön çalışmalar kapsamında kurum felsefesindeki bir birimlik artış/gelişme, sosyal sorumluluk aktivitelerinde işletmenin imajında 1.219 birimlik artışı/gelişmeyi sağlayacaktır. Ayrıca tek bağımsız değişken olduğu için r ve β değerleri de eşittir (Tablo 8 ve Şekil 2). Modelde yer alan bağımsız değişken r²=0.211 düzeyinde konuyu açıklayıcıdır. Kalan kısmı diğer olası değişkelerle açıklanabilir. Durbin-Watson istatistiği 2'ye yakın bir

değer aldığı için pratik olarak oto korelasyonun olmadığı ifade edilebilir (Tablo 8).

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Araştırmaya katılan yöneticilerin (n=32) yaşları genç-orta yaş seviyesinde yoğunlaşmakta olup, yöneticilerin büyük çoğunluğu (%84.4) erkektir (Tablo 1). Katılımcıların yaklaşık üçte ikisi (%65.6) orta kademe, üçte biri (%34.4) üst kademe yönetici pozisyonundadır. Çalışma süresi olarak katılımcıların yaklaşık üçte ikisi (%68.8) 11 ve üstü yıl, üçte biri (%31.3) ise 1-10 yıl çalışma grubunda yer almaktadır (Tablo 2).

Yöneticilerin tamamı, farklı düzeylerde de olsa, "sosyal sorumluluk aktivitelerinde konu belirlenirken

hassas davranmaya önem verilmelidir” önermesine katılmaktadır (Tablo 3). Yöneticiler “sosyal sorumluluk aktiviteleri işletmemizin imajını olumlu etkiler” önermesine ise %78.1 düzeyinde katılmakta, %21.9 düzeyinde katılmamaktadır (Tablo 4).

Maddeler; paydaşlar (F1), kurum felsefesi (F2) ile medya ve rakipler (F3) olarak isimlendirilen üç faktör altında toplanmıştır (Tablo 5). Paydaş ve kurum felsefesi faktörleri arasında pozitif yönde orta-düşük düzeyde ancak ileri seviyede ilişkiye rastlanmıştır. Zaten sosyal sorumluluğun doğası kurum felsefesi kapsamında paydaşlarla bütünleşmeyi beraberinde getirmektedir. Hatta kurum felsefesi paydaşlarla yaratılıp geliştirilmektedir (Munilla and Miles, 2005: 382; Panwar vd., 2006: 6). Yıldırım (2004: 197), yönetim kapsamında kurum felsefesi çerçevesinde özel sektör, devlet ve STK’lar ile paydaş olduklarını ve etkileşim içinde olduklarını belirtmektedir. “Sosyal sorumluluk aktiviteleri işletmemizin imajını olumlu etkiler” önermesi ile “paydaşlar” ve “medya-rakipler” faktörü arasında pozitif yönde orta-düşük düzeyde ancak ileri düzeyde ilişkiye rastlanmıştır (Tablo 7).

Çalışmada elde edilen bulgular ışığında, kurum felsefesindeki bir birimlik artışın sosyal sorumluluk aktivitelerinde işletme imajını 1.219 birim artıracağı yönetici görüşleri doğrultusunda belirlenmiştir (Tablo 8 ve Şekil 2). Bu sonuç literatür ile de örtüşmektedir. Downing (2002: 20), sosyal sorumluluk çalışmaları sonucunda kurumsal kimliğin kurum imajını olumlu etkilediğini; itibar kapsamında müşteriler ve çalışanlar açısından inanç, güven ve desteğin de yine kurum imajı üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu belirtmektedir. Diğer taraftan Levis (2005: 51), bireysel ve örgütsel değerlerin bütünleşmesinin sosyal sorumluluk aktivitelerinin başarısını etkilediğini belirtmektedir. Dolayısıyla, değerler, kurum felsefesi faktörünün bir parçası olarak, aynı zamanda sosyal sorumluluk aktivitelerinde konunun belirlenmesi aşamasında da büyük önem taşımaktadır.

Türkiye’de konuya sektörel olarak yaklaşıldığında Coca-Cola’nın gençlerin gelişimini baz alan “Hayata Artı Gençlik Fonu”, Hürriyet Gazetesi’nin “Aile İçi Şiddet”, Otokoç ve Birmot Koç Holding’in “Okul Geçidi Görevlisi”, Milliyet Gazetesi’nin “Baba Beni Okula Gönder”, Arçelik’in “Eğitimde Gönül Birliği” vb. daha pek çok projenin o işletmelerin misyon ve vizyonları kapsamında hayata geçirildiği de literatürde öne çıkmaktadır (Özgen, 2006: 80-175). Dolayısıyla, bu projelerde konuyu belirlerken en önemli unsurun kurum felsefesi faktöründe yer alan vizyon, misyon ve değerler olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak, bu çalışma ile aşağıdaki temel noktalar ortaya konulabilir:

Türkiye’nin en başarılı 100 işletmesinin yöneticileri;

- i. Sosyal sorumluluk aktivitelerinde konu belirlenirken hassas davranılması gerektiğini düşünmekte,
- ii. Sosyal sorumluluk aktivitelerinin işletme imajını olumlu etkilediğine inanmakta,
- iii. Sosyal sorumluluk aktivitelerinde özellikle işletmenin kurum felsefesi ile ilişkisinin daha konuyu belirleme aşamasında özenle üstünde durulması gerektiğini düşünmektedir.

Çalışmanın ana kısıtı olarak ise, örnek hacminin düşük olması belirtilebilir. Ancak, anketin TOBB verilerine göre 2007 yılı için ilk 100’e giren işletme yöneticilerine uygulandığı gözardı edilmemesi gereken bir durumdur.

Diğer taraftan, çalışmanın literatüre yapmış olduğu katkılar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- i. Sosyal sorumluluk konusunda, çağdaş bir yaklaşımla ampirik sonuçlar elde edilmiş ve literatüre katkı sağlanmıştır.
- ii. Ankette yer alan görüşler en başarılı 100 işletmenin yöneticileri tarafından yanıtlandığı için, başarının ana nedenleri arasında sosyal sorumluluğun ve aktivite konusunun önemli pay tuttuğu belirlenmiştir.
- iii. Benzer yeni ampirik çalışmalara örnek olabilecek bir çalışma ortaya konulmuştur. Günümüzde bu tür istatistiksel teknikler kullanılarak gerçekleştirilen uygulama ağırlıklı çağdaş çalışmaların literatüre katkısı somut olarak görülmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın literatüre bizzat yönetici görüşleri çerçevesinde somut açıklamalar sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- AKDEMİR, Ali. (2004), *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*, 3. Baskı, Çanakkale: COMU Yayınları.
- ALTUNIŞIK, Remzi, ÇOŞKUN, R., BAYRAKTAROĞLU, S. and YILDIRIM, E. (2005), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı*, İst.: Sakarya Kit.
- BARON, David P. (1993), *Business and Its Environment*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- BARUTÇUGİL, İsmet. (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İst.: Kariyer Yay.
- BATEMAN, Thomas S. and ZEITHAML, Carl P. (1990), *Management*, USA: Richard, D. Irven Inc.

- BENNETT, W. Lance. (2004), Globalmedia And Politics: Transnational Communication Regimes and Civic Cultures, *Annu. Rev. Polit. Sci.* 7, pp. 128-129.
- CARENA, Andrew and MATTEN, Dirk. (2004), *Business Ethics*, New York: Oxford University Press Inc.
- CAROLL, B. Archie. (1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility", *Business Horizon*, July-August, 1991.
- CLARKSON, Max B.E. (1995), "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, 20, 1, pp.95.
- DANIEL, Wayne W. and TERREL, James C. (1995), *Business Statistics*, USA: Houghton Mifflin Company.
- DOH, Jonathan P. and GUAY, Terence R. (2006), "Corporate Social Responsibility, Public Policy, And NGO Activism In Europe And The United States: An Institutional-Stakeholder Perspective", *Journal of Management Studies*, 43:1, January, pp.2.
- DOWLING, Grahame. (2000), *Creating Corporate Reputations, Identity, Image and Performance*, New York: Oxford University Pres Inc.
- ERDOĞAN, Bayram Z., DEVELİOĞLU, K., GÖNÜLLÜOĞLU, S., ÖZKAYA, H. (2006), Kurumsal İmajın Şirketin Farklı Paydaşları Tarafından Algılanışı Üzerine Bir Araştırma, *DPÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 15.
- ERGÜN, Mustafa. (1995), *Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamaları*, Ankara: Minpa Matbaası.
- EREN, Erol. (1993), *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınları.
- GOTSI, Manto and WILSON, Alan M. (2001), "Corporate Reputation: Seeking A Definition", *Corporate Communications: An International Journal*, 6:1, pp.26, 29.
- GÖZTAŞ, Aylin ve BAYTEKİN, E. Pelin. (2009), Sosyal Sorumluluk Kampanyaları İle Çocukların Bilinçlendirilmesi ve Eğitimi Türkiye'den Bir Uygulama Örneği: Aygaz 'Dikkatli Çocuk' Kazalara Karşı Bilinçlendirme Kampanyası, *Journal Of Yasar University*, Number 13, Volume 4.
- HAMPTON, David R. (1986), *Management*, USA: McGraw-Hill, Inc.
- JENKINS, Heledd and YAKOVLEVA, Natalia. (2006), "Corporate Social Responsibility In The Mining Industry: Exploring Trends In Social And Environmental Disclosure", *Journal of Cleaner Production*, 14, April, pp.271, 273.
- KOÇEL, Tamer. (2003), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları.
- KOTLER, Philip and LEE, Nancy. (2006), *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, (Çeviren: Sibel Kaçamak), İstanbul: MediaCat Yayınları.
- LEVIS, Julien. (2006), "Adoption Of Corporate Social Responsibility Codes By Multinational Companies", *Journal of Asian Economics*, 17, August, pp.52.
- LOBEL, Orly. (2006), "Sustainable Capitalism or Ethical Transnationalism: Offshore Production and Economic Development", *Journal of Asian Economics*, 17, Aug, pp.57.
- MCWILLIAMS, Abigail, SIEGE, D. and WRIGHT, P.M. (2006), "Guest Editors' Introduction Corporate Social Responsibility: Strategic Implications", *Journal of Management Studies* 43:1 January, pp.2.
- MUNILLA, Linda S. and MILES, Morgan P. (2005), "The Corporate Social Responsibility Continuum as a Component of Stakeholder Theory", *Business and Society Review*, 110:4, pp.373-374.
- NAHAVANDI, Afsaneh and MALEKZADEH, Ali R. (1999), *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- OKAY, Ayla. (2005), *Kurum Kimliği*, İstanbul: MediaCat Yayınları.
- ÖZDAMAR, Kazım. (2004), *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-I*, Eskişehir: Kaan Kitabevi Yayınları.
- ÖZGEN, Ebru. (2006), *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri*, 1. Baskı, İstanbul: Penguen Yayınları.
- PANWAR, Rajat, RINNE, T., HANSEN E., JUSLIN, H. (2006), "Corporate Responsibility Balancing Economic, Environmental, and Social Issues in the Forest Products Industry", *Forest Products Journal*, 56, 2, February, pp.6.
- ROSS, Sheldon M. (1996), *Introductory Statistics*, USA: McGraw-Hill Companies.
- SACCO, Pier L. and VIVIANI, Michele. (2006), "Corporate Social Responsibility: A Critical Methodological Appraisal", *Finance & The Common Good / Bien Common*, Winter, pp.75.
- SCHEPERS, Donald H. (2006), "Three Proposed Perspectives of Attitude Toward Business' Ethical Responsibilities and Their Implications for Cultural Comparison", *Business and Society Review*, 111:1, pp.18, 20.

- STGP, *Sivil Toplumcumun El Kitabı*, (Editör: Nafiz Güder), 2. Baskı, Ank.: STGP Yay.
- VALENTINE, Sean and FLEISCHMAN, Gary. (2008), “Professional Ethical Standards, Corporate Social Responsibility and the Perceived Role of Ethics and Social Responsibility”, *Journal of Business Ethics*, 82, pp.657.
- WINDSOR, Duane. (2006), “Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches”, *Journal of Management Studies*, 43:1 January, pp.98.
- YAMAN, Yılmaz. (2005), “Sosyal Sorumluluk Kampanyaları”, *Sivil Toplum Kuruluşları İçin Yönetim Rehberi*, 1. Basım, İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- YEYGEL, Sinem ve TEMEL, Ayben. (2006), İşletmelerin Kurumsal İmajlarının Hedef Kitlelere İletilmesinde Bir Araç Olarak Kurum Web Siteleri, *II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu*, Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi, Kocaeli.
- YILDIRIM, İbrahim. (2004), *Demokrasi Sivil Toplum Kuruluşları ve Yönetişim*, Ankara: Seçkin Yayınları.