T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ – İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TÜRKİYE'DE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMASI: KARDELEN PROJELERİ

FATMA GAYE MERMUTLU

2501050309

TEZ DANIŞMANI: PROF. DR. TEKİN AKGEYİK

İSTANBUL - 2009

ÖZ

TÜRKİYE'DE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMASI: KARDELEN PROJELERİ

FATMA GAYE MERMUTLU

Bu çalışmanın öncelikli amacı dünyada davranış kodlarıyla ilişkilendirilerek gelişim gösteren kurumsal sosyal sorumluluk sürecinin Türkiye'deki mevcut gelişimini değerlendirmek ve bir kurumsal sosyal sorumluluk projesinin toplumda yarattığı etki ve taraflarının itibarları açısından değerlendirilmesini sağlamaktır.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının tarihsel gelişimi ve tanımı yapıldıktan sonra paydaşlar açısından önemi ve işletmelerdeki uygulama alanları ele alınmakta ve Türkiye'de kavramın ortaya çıkışı, mevcut proje türleri ve yapılan araştırmalar değerlendirilerek, son bölümde "Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları: Kardelenler" projesi incelenmektedir.

Çalışmanın sonunda, ülkemizdeki mevcut durum ve incelenen projeye bağlı olarak genel bir değerlendirme yapılmaktadır.

Anahtar kelimeler: Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kardelenler Projesi, Turkcell

ABSTRACT

THE PRACTISE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN TURKEY: THE PROJECTS OF KARDELEN

FATMA GAYE MERMUTLU

Primary purpose of this study is to show the world the codes of conducts associated with the development process of corporate social responsibility to evaluate this period's current development in Turkiye and to evaluate the corporate social responsibility projects' impacts in the society. The credibility impacts of both sides are also included in this study.

After defining the historical development of the concept of corporate social responsibility; the importance for the stakeholders and the application areas in companies are examined. After these, the development of this concept in Turkiye, available types of this concept and the researches are examined. In the last section, "Modern Turkey's Modern Girls: Kardelenler Project" is analysed.

In the last part of this study the current situation in our country and an overall assessment is made related to the Kardelenler Project.

Key words : Corporate Social Responsibility, Kardelen's Project, Turkcell

ÖNSÖZ

Küreselleşme ve teknolojinin gelişim sürecine bağlı olarak hızla değişen rekabet şartlarında varlıklarını sürdürmek isteyen işletmelerin, gönüllü sorumluluklar üstlenerek uyguladıkları kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin, hızla önem kazanmasına paralel olarak, 2000'li yıllardan itibaren çeşitli örneklerle Türkiye'deki iş hayatında da gelişim ve mevcudiyet göstermesi söz konusu olmuştur. Bu tezde; kurumsal sosyal sorumluluğun kapsamı ve toplumsal faydası açısından ülkemizdeki mevcut durum ele alınarak, "Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları: Kardelenler" proje örneği ile konu incelenmeye çalışılmıştır.

Konu seçimim ve çalışmam süresince desteklerini ve katkılarını hep hissettiğim başta tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Tekin Akgeyik olmak üzere, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü hocalarıma; proje incelenmesi için gerçekleştirdiğim mülakatlarda bilgi paylaşımlarından ötürü Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği Genel Müdür Yardımcısı Sayın Prof. Dr. Filiz Meriçli ve çalışma arkadaşlarına teşekkürlerimi sunarım.

Zorlu şartlar altında yüksek lisans düşüncemi destekleyen ailem ve onu tamamlama sürecinde kaybettiğim sevgili babama düşüncelerime gösterdikleri saygı ve inançlarından ötürü; üzüntülü günlerimde bana olan inançlarını kaybetmeyen ve desteklerini esirgemeyen arkadaşım ve dostlarıma da beni ayakta tuttukları için teşekkürlerimi iletirim.

İstanbul 2009

Fatma Gaye Mermutlu

İÇİNDEKİLER

ÖZ ..... **iii**

ABSTRACT ..... **iv**

ÖNSÖZ ..... **v**

İÇİNDEKİLER ..... **vi**

ŞEKİL ve TABLOLAR LİSTESİ ..... **xi**

KISALTMALAR LİSTESİ ..... **xii**

GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK OLGUSU ve UYGULAMA ALANLARI

I. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK OLGUSU 4

A. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Olgusunun Tarihçesi ve Tanımı 4

1. Kavramın Ortaya Çıkışı ve Tarihçesi 5

2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Tanımı 7

3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İlgili Kavramların İlişkisi 9

a. Kurumsal Gönüllülük 9

b. Kurumsal Yurttaşlık 9

c. Sürdürülebilir Kalkınma 10

4. Kurumsal Sosyal Sorumlulukla İlgili Yaklaşımlar 11

a. Geleneksel Yaklaşım 11

b. Modern Yaklaşım 12

II. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK OLGUSUNUN İÇERİĞİ ve ÖNEMİ 12

A. İşletmeler Açısından İçerik ve Önem 13

1. İşletmelerin Amaçları 13

2. Sorumluluk Düzeyleri 13

3. İşletme İçi Kurumsal Sosyal Sorumluluk 15
4. İşletme Dışı Kurumsal Sosyal Sorumluluk 16
B. Paydaşlar Açısından İçerik ve Önem 18
1. Hissedarlar ve Yöneticiler Açısından İçerik ve Önem.....18
2. Çalışanlar Açısından İçerik ve Önem.....20
3. Rakipler Açısından İçerik ve Önem.....21
4. Tedarikçiler Açısından İçerik ve Önem.....22
5. Çevre Açısından İçerik ve Önem 23
6. Tüketiciler Açısından İçerik ve Önem.....24
7. Devlet Açısından İçerik ve Önem.....25
8. Sivil Toplum Kuruluşları Açısından İçerik ve Önem.....26
a. Kurumsal Sponsorluk.....27
b. Uzmanlık Desteği.....28
c. Secondment Uygulaması.....28
d. Ürün Bağışı ve Hizmet Ulaştırma.....28
e. Bina ve Ekipman Yardımı 28
f. Kar Payı ve Diğer Kurumsal Birikim Aktarımları 29
C. Dünyada Kurumsal Sosyal Sorumlulukla İlgili Gelişmeler 29
1. Davranış Kodları.....29
2. Uluslararası Alandaki Gelişmeler.....31
3. Uluslararası Standartlar.....35
III. İŞLETMELER AÇISINDAN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK'UN UYGULAMA ALANLARI 37
A. Sosyal Amaca Yönelme Şekline Göre Uygulama Alanları.....38
1. İşletmenin Kendi Kaynaklarıyla Sosyal Bir Amaca Yönelmesi.....38
2. Gönüllü Bir Kuruluşla Beraber Sosyal Bir Amaca Yönelme.....38
3. Karma Yöntem Yoluyla Sosyal Amaca Yönelme.....39

B. İşletmelerin Pazarlama Faaliyetlerine Göre Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulama Alanları 40
1. Pazarlamayla İlişkili Olan Uygulama Alanları 40
a. Kurumsal Açıdan Sosyal Amaç Teşvikleri 40
b. Sosyal Amaç Destekli Pazarlama 40
c. Kurumsal Sosyal Pazarlama 41
2. Pazarlamayla İlişkili Olmayan Uygulama Alanları 41
a. Kurumsal Hayırseverlik 41
b. Toplum Gönüllülüğü 41
c. Sosyal Açıdan Sorumluluk Taşıyan İş Uygulamaları 42

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK PROJELERİNİN AŞAMALARI ve TÜRKİYE'DE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK PROJELERİ

I. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK PROJELERİ ve AŞAMALARI 43
A. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Oluşturulması 43
1. Alan Belirleme Aşaması 43
2. İş Planı Belirleme Aşaması 44
3. Mesaj Oluşturma Aşaması 45
B. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Harekete Geçirilmesi 45
1. Ortaklık Kurma Aşaması 46
2. İş Planını Tamamlama Aşaması 47
C. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Takibi ve Değerlendirilmesi 47
1. Projenin Performansının Ölçülmesi 48
2. Projenin Tamamlanması 49
II. TÜRKİYE'DE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK PROJELERİ 50
A. Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Ortaya Çıkışı 50
1. Ekonomik Hayat Açısından Değerlendirme 50
2. Toplumsal ve Sosyal Hayat Açısından Değerlendirme 52

a.Toplumsal Hayat Açısından Gelişmeler 52
b. Sosyal Yapı Açısından Gelişmeler 57
3. Akademik Hayat Açısından Değerlendirme 60
B. Türkiye'de Uygulanan Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri 62
1. Eğitim Alanındaki KSS Projeleri 63
2. Sağlık Alanındaki KSS Projeleri 66
3. Çevre Alanındaki KSS Projeleri 69
4. Tarih Alanındaki KSS Projeleri 71
5. Kültür - Sanat Alanındaki KSS Projeleri 73
6. Spor Alanındaki KSS Projeleri 75
7. Toplumsal Alandaki KSS Projeleri 77
III. TÜRKİYE'DE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ve İLGİLİ ALANLARDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR 80
A. Türkiye'nin Sosyal Sorumluluk Liderleri Araştırması 80
B. Yöntem Danışmanlık Kurumsal Sosyal Sorumluluk Araştırması 84
1. 2004 Yılı Sonuçları 84
2. 2007 Yılı Sonuçları 85
C. Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri Araştırması 86
D. Türk İşgücünün İş etiğine Yaklaşımı Araştırması 89
E. Türkiye'de ve Özel Sektörde Gönüllülük Araştırması 90

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMASI: ÇAĞDAŞ TÜRKİYE'NİN ÇAĞDAŞ KIZLARI: KARDELEN PROJELERİ

I. ARAŞTIRMANIN AMACI ve SÜRECİ 92
A. Araştırmanın Amacı 92
B. Araştırma Süreci 93
II.ÇAĞDAŞ TÜRKİYE'NİN ÇAĞDAŞ KIZLARI: KARDELENLER PROJESİ'NİN İNCELENMESİ 94

A. Projenin Başlangıç Aşaması 95
B. Proje İçin Hazırlık ve Karar Aşaması 96
C. Projenin Ortaklık Aşaması 97
D. Projenin Uygulama Süreci 98
1. Proje Ortaklarının Hedefleri 98
2. Proje Sloganının Oluşturulması 100
3. Projenin Yürütülmesinde İzlenen Aşamalar 101
a. Projenin I. Aşaması 103
b. Projenin II. Aşaması 104
c. Projenin III. Aşaması 105
d. Projenin Diğer Aşamaları 108
4. Projede Kullanılan İletişim Kanalları 112
5. Projeye Verilen Destekler 113
E. Proje İle Kazanılan Başarılar 117
1. Ulusal Alanda Kazanılan Başarılar 118
2. Uluslararası Alanda Kazanılan Başarılar 119
F. Projeyle Ulaşılan Hedef Kitle ve Projenin Mali Kaynaklarına Yönelik Bilgiler 122
G. Projenin İşleyişinin Değerlendirmesi 130
SONUÇ 134
KAYNAKLAR 139

ŞEKİL VE TABLOLAR LİSTESİ

Şekil 1.1. İşletmelerin Sorumluluk Düzeyleri 15
Şekil 1.2. İşletmenin Kurumsal Sosyal Sorumluluğu 17
Şekil 2.1. Bireysel Hayırseverlik Faaliyetleri 54
Şekil 2.2. Hayırseverlik Kapsamında Bir Kuruma Bağışta Bulunma Nedenleri 55
Şekil 2.3. Özel Sektör İşletmelerinin STK'lara Sağladığı Desteklerin Oranı 58
Tablo 2.1. Sosyal Sorumluluk Konusunda Yazılan Tezler 62
Tablo 2.2. Türkiye'de Eğitim Alanındaki KSS Proje Örnekleri.....63
Tablo 2.3. Türkiye'de Sağlık Alanındaki KSS Proje Örnekleri.....67
Tablo 2.4. Türkiye'de Çevre Alanındaki KSS Proje Örnekleri 70
Tablo 2.5. Türkiye'de Tarih Alanındaki KSS Proje Örnekleri 72
Tablo 2.6. Türkiye'de Kültür - Sanat Alanındaki KSS Proje Örnekleri.....74
Tablo 2.7. Türkiye'de Spor Alanındaki KSS Proje Örnekleri 76
Tablo 2.8. Türkiye'de Toplumsal Alandaki KSS Proje Örnekleri 78
Tablo 2.9. Kurumsal Sosyal Sorumlulukta İş Dünyasının Başarılı Bulduğu Şirketlerin Sıralaması 81
Tablo 2.10. Kurumsal Sosyal Sorumlulukta Halkın Başarılı Bulduğu Projelerin Sıralaması 82
Tablo 2.11.Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri Araştırması 88
Tablo 3.1. Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları Projesinin Yıllara Göre Gelişimi .....
.....102
Tablo 3.2. Yıllara Göre Üniversiteyi Kazanan Kardelenlerin Sayısı 104
Tablo 3.3. Kardelenler Projesiyle İlgili Gazete Haberlerinin Yıllara Göre Dağılımı .....
.....112
Tablo 3.4. Kardelenler Projesi Kapsamında İlköğretim - Lise Öğrencilerine Ödenen Burs Miktarları 124
Tablo 3.5. Kardelenler Projesi Kapsamında Üniversite Öğrencilerine Ödenen Burs Miktarları.....125
Tablo 3.6. Kardelenler Bursundan Faydalanan İlköğretim – Lise Öğrencilerinin Sayısı ve Toplam Ödenen Burs Tutarları 127
Tablo 3.7. Kardelenler Bursundan Faydalanan Üniversite Öğrencilerinin Sayısı ve Toplam Ödenen Burs Tutarları.....128
Tablo 3.8. Kardelenler Bursunun Genel Etki Alanı 129

KISALTMALAR LİSTESİ

AA 1000 : AccountAbility 1000

AB: Avrupa Birliği

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

AÇEV: Anne Çocuk Eğitim Vakfı

a.g.e. : Adı Geçen Eser

a.e. : Aynı Eser

BM : Birleşmiş Milletler

bs. : Baskı

CED : Ekonomik Gelişme Komitesi / Committee for Economic Development

CSR: Kurumsal Sosyal Sorumluluk / Corporate Social Responsibility

Çev: Çeviren

ÇYDD: Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği

Edt.: Editör

ESA: Avrupa Sponsorluk Derneği / European Sponsorship Association

ICCR : Uluslararası Sosyal Sorumluluk Merkezi / International Center on Corporate Responsibility

ILO : Uluslararası Çalışma Örgütü / International Labor Organization

IOE: Uluslararası İşverenler Teşkilatı / International Organisation of Employers

ISO: Uluslararası Standartlar Örgütü / International Organization for Standardization

İKSV: İstanbul Kültür ve Sanat Vakfı

KA. DER: Kadın Adayları Destekleme ve Eğitme Derneği

KAGİDER: Türkiye Kadın Girişimciler Derneği

KOBİ: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

KSS: Kurumsal Sosyal Sorumluluk

KSSD: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

OECD: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü / Organisation for Economic Co-operation and Development

ÖSGD: Özel Sektör Gönüllüleri Derneği

s: Sayfa

ss: Sayfalar

SA 8000 : Social Accountability 8000

SHÇEK: Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu

STK: Sivil Toplum Kuruluşları

TAD: Türk Anneler Derneği

TEGV: Türk Eğitim Gönüllüleri Vakfı

TURMEPA: Deniz Temiz Derneği / Turkish Maritime Environment Protection Agency

TÜSEV: Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı

TÜSİAD: Türk Sanayiciler ve İş Adamları Derneği

TSYD: Türkiye Spor Yazarları Derneği

UNEP: Birleşmiş Milletler Çevre Programı / United Nations Environment Programme

UNDP: Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı / United Nations Development Programme

UNİCEF: Birleşmiş Milletler Çocuklara Yardım Fonu / United Nations Children's Fund

UNESCO: Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Kurumu / United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

WWF: Dünya Doğal Hayatı Koruma Vakfı / World Wild Fund for Nature

VKV: Vehbi Koç Vakfı

YİBO: Yatılı İlköğretim Bölge Okulları

GİRİŞ

Bireylerin sosyal bir varlık olarak toplum içinde yaşamlarını devam ettirebilmeleri için kendiliğinden ortaya çıkan bir takım kuralları benimsemelerine benzer şekilde; küreselleşmeyle sınırları ortadan kalkan rekabet ortamında varlığını devam ettirmek isteyen işletmelerin mevcut şartlara bağlı olarak ortaya çıkan yeni süreçleri benimsemeleri de kaçınılmaz olmaktadır.

Küreselleşme ile rekabetin uluslararası sınırlarda gerçekleşmesi ve teknolojinin hızlı gelişimi, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için karlılık politikalarını gözden geçirmelerine yol açarken, tüketici odaklı politikaların önem kazanmasıyla da tüketicilerin alışkanlıkları, algıları ve davranışlarına yönelik faaliyetlerini sürdüren işletmelerin, hatasız üretim ve kusursuz hizmet sunmaları artık bir zorunluluk olarak kabul edilmeye başlamıştır.

XX. yüzyılın sonlarına doğru tüketicilerin satın alma tercihlerinin sadece ekonomik temelli düşüncelerle sınırlı kalmaması ve işletmelerin faaliyetlerini sürdürürken çevreyi kirletmeleri, çocuk yaştaki kişileri çalıştırmaları gibi bir takım uygulamalarına yönelik olarak ortaya çıkmaya başlayan çeşitli tepkilerle rekabet avantajlarını yitirmeye başlamaları; işletmeleri, en genel ifadeyle, toplumsal fayda adına sorumluluk üstlenmelerini sağlayan sosyal sorumluluk süreçlerine yöneltmeye başlamıştır.

Faaliyetlerin yürütülmesi esnasında sadece ekonomik çıkarlarını gözetmeden hareket eden ve toplum için nasıl bir fayda sağladıklarını ortaya koyabilen işletmelerin, şeffaflık ilkesi gereği hesap verebilir olmalarının doğal bir sonucu olarak kurumsal itibarları da artmaya başlamıştır. Yaptıkları üretimden sundukları hizmete ve tüketicilerin memnuniyetlerine kadar toplumsal fayda düşüncesiyle geliştirilen çeşitli uygulamalar ve sosyal projeler, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk” sürecinin günümüz de iş hayatında kaçınılmaz bir biçimde var olmasını sağlamıştır.

Yasal sorumlulukların ötesinde gönüllü sorumluluklar şeklinde ortaya çıkan ve yaşadığı topluma değer katabilmek için toplumsal sorunlar ve konular açısından da yeni bakış açıları geliştirmeleri gereken işletmelerin, sadece maddi destek sağlayarak yaptıkları yardımlar toplum tarafından yeterli görülmediği için farklı

paydaşlar açısından etkilerinin önemi de ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin yıllık raporlarında finansal bilgilerinin yanı sıra sosyal sorumluluklarına yönelik faaliyetleri için de hesap vermeyi tercih etmeleri; değişen rekabet şartlarına uyum sağlayabilmek için bir zorunluluk, rakiplerinden bir adım önde olabilmek içinse büyük bir fırsat olarak görülmektedir. İşbirliği yapılan tedarikçilerle geliştirilen ilişkilerin adil olması, çevrenin korunması gibi konularda da önem taşıyan toplumsal sorumluluk devletlerin de bu süreçlerde düzenleyici rol oynamasıyla gerçekleşse de özellikle dünya genelinde oluşturulan uluslararası işbirlikleri ve çeşitli ortak davranış biçimlerinin etkisiyle varlığını devam ettirmektedir.

Ülkemizde toplumsal değerler ve sosyal yapı gereği hayırseverlik olgusuyla eş tutulan ve 2000'li yıllardan itibaren gösterdiği gelişim artan, kurumsal sosyal sorumluluk olgusuyla ilgili dünya genelinde oluşturulmuş ortak bir tanım ve ya standarta henüz ulaşılamamıştır.

İşletmelerin kurumsal itibarlarını geliştiren bu uygulamalar, işletme çalışanlarının da verimliliklerini arttırarak, yasal düzenlemelerin ötesinde bireysel gelişim ve kişisel tatmin sağlama açısından da rol oynamış ve sosyal sorumluluk olgusu, gönüllü çalışmaların ağırlık kazanmasıyla işletme – sivil toplum ilişkilerinde de yeni gelişmelerin yaşanmasını sağlamıştır.

İşletmelerin hissedarlarının ve yöneticilerinin konuya bakış açısı ve desteği ile şekillenen sosyal sorumluluk faaliyetleri, işletmelerin bu sorumluluğa yönelme alanları ve pazarlama politikalarıyla ilgili olarak geliştirilen çeşitli uygulama şekilleriyle ortaya çıkmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk konusunun ülkelere göre farklılıklar göstermesinin temel nedenlerinden biri de toplumsal yapıya bağlı olarak ortaya çıkan bir süreç olmasıdır. Gelişmiş ülkelerde davranış kodları ve uluslararası oluşumlarla şekillenen sürecin ülkemizde ekonomik, toplumsal ve sosyal yapıya bağlı olarak gelişim gösterdiği dikkat çekmektedir. Gelişmekte olan ülkelerin ekonomilerinde yaşanan belirsizliklerin işletmelerin yatırım kararlarını etkilemesi ve süreklilik taşıyan uygulamalara daha az rastlanması durumu ortaya çıksa da, dünyadaki gelişmelerin etkisi de bu konuya bakış açısının geliştirilmesini sağlamaktadır. Ülkemizde ağırlıklı olarak hayırseverlik kavramıyla bütünleştirilen sosyal

sorumluluğa yönelik uygulamaların en fazla eğitim, sağlık ve toplumsal projelerle ortaya çıkmasına rastlanmaktadır. Konuyla ilgili yapılan araştırmaların genellikle toplumsal sorumluluk bilincinin algılanmasına yönelik olduğu dikkat çekse de konuya olan ilginin ve buna paralel olarak da araştırmaların da daha çok arttığını söyleyebilmek mümkündür.

Yaşanan gelişmeler doğrultusunda; bu tez çalışması tümdengelim metodu benimsenerek; kurumsal sosyal sorumluluk kavramının sınırlarının çizilmesi, bir sosyal sorumluluk projesine ait süreçlerin irdelenmesi ve bütün bu süreçlerin Türkiye'deki mevcudiyetinin örnek bir sosyal sorumluluk projesiyle değerlendirilmesini amaçlamaktadır.

Bu hedeflerden yola çıkarak tezin ilk bölümünde kurumsal sosyal sorumluluk olgusunun tarihçesi, işletmeler açısından uygulama ve etki alanı ile dünyada ortaya çıkan ve bu konuda belirleyici olan gelişmeler incelenmiştir.

İkinci bölümde; kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin aşamaları irdelenerek, ülkemiz açısından değerlendirmeler yapılabilmesi için kavramın Türkiye'de ekonomik, toplumsal – sosyal ve akademik hayat açısından gelişimi ele alınmıştır. Türkiye'deki mevcut projelerden örnekler verilerek yapılan sınıflandırmalar ve bu zamana kadar yapılan araştırmalarla konunun gelişimi incelenmiştir.

Üçüncü bölümde; Türkiye'de dokuz yıldır çeşitli alt projelerle desteklenerek devam etmekte olan ve Turkcell ile Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği'nin ortaklığı ile yürütülen "Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları: Kardelenler" projesi incelenmiştir. Proje ortaklarından Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği ile yapılan mülakatlar ve projenin bilinirliği açısından gerçekleştirilen kaynak taraması ile ele alınan inceleme, projenin taraflara kazandırdığı itibarlar ve proje işleyişinin değerlendirmesini de içermektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK OLGUSU ve UYGULAMA ALANLARI

I. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK OLGUSU

Sorumluluk kavramı insan hayatının her aşamasında karşımıza çıkan; zaman ve olaylara bağlı olarak şekillenen bir olgudur. Türk Dil Kurumu tarafından kişilerin kendi davranışlarının veya yetki alanlarına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmeleri, mesuliyet olarak tanımlanan bu kavram; daha geniş bir anlamda "Bir kimsenin kendisinin ya da başkalarının davranışları için bir kimseye ya da bir yetkiliye hesap verme ve bu davranışların doğurabileceği sonuçlara katlanmayı kabul etme zorunluluğu"[1] olarak da tanımlanabilmektedir.

Günümüzde toplum hayatı ve günlük yaşantının ayrılmaz bir parçası olan iş hayatı ve içerisinde yer alan işletmeler açısından da sorumluluk kavramı önem taşımakta ve zamanla değişim göstererek bugün Kurumsal Sosyal Sorumluluk (Corporate Social Responsibility) olarak karşımıza çıkmaktadır.

A. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Olgusunun Tarihçesi ve Tanımı

Zaman ve mekana bağlı olarak farklı biçimde şekillenen ahlaki değerlerin, dini inanışların, sosyal koşulların ve ekonomik ölçütlerin toplumlara yön verme konusundaki etkileri günümüzde önemini hala korusa da, gelişen yeni teknolojiler ve iletişim kanallarına paralel olarak bilginin önem kazandığı günümüz toplumlarında üstlenilen sorumluluklar ve beklentiler değişim göstermeye başlamıştır.

İnsanların tarım toplumu olarak başladıkları ekonomik hayat zaman içerisinde sanayileşme ile gelişim göstermiş, hizmetler sektörünün ortaya çıkması ve günümüzde gelinen bilgi toplumu niteliği ile farklılık kazanmıştır. Toplumun ayrılmaz bir parçası olan işletmelerin de bu sürece ayak uydurmaları kaçınılmaz olmuştur. Toplumsal açıdan işletmelerin üstlendikleri sorumluluklar, tarihin ilk zamanlarından itibaren karşımıza çıkmaktadır. İlk uygarlıklarda günümüz

[1] İhsan Çora, "İşletmelerde Sosyal Sorumlulukların Yönetimi ve Doğu Karadeniz Bölgesi Çay İşletmeleri Yöneticilerinin Sosyal Sorumluluk Anlayışları Üzerine Bir Araştırma", (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1996, s. 12.

işletmelerinin özellikleri görülmese de; çalışanların bir takım haklarının gözetilmesi, adil olunması gibi ilkelere önem verilmiştir. Ortaçağda dini düşünceler toplum hayatına yön verirken, sanayi devrimi sonrası ortaya çıkan süreçte özellikle sanayileşen toplumların çalışanlarının karşılaştıkları güç koşullar ve haklarını aramak için giriştikleri faaliyetler etkili olmuştur. XX. yüzyıla gelindiğinde hızla değişen ekonomik yapılar ve çalışma şartlarının yanı sıra özellikle doğal kaynakların işletmeler tarafından kirletilmesiyle toplumsal açıdan gelinen son nokta; işletmeleri KSS olgusu ile karşı karşıya getirerek yaşadıkları topluma dair daha geniş anlamda rol almaları gerekliliğini ortaya koymuştur.

1. Kavramın Ortaya Çıkışı ve Tarihçesi

Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) sürecinin gelişimi toplumlara göre farklılık gösterse de XX. yüzyıl itibariyle iş hayatında önemli ölçüde yer almaya başlamıştır. Toplumsal ve ekonomik hayata bağlı olan kavramın ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri (ABD) işletmelerinde kendine yer bulduğu görülmektedir. Kıta Avrupası'nda XX. yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkan KSS kavramı, ülkelerin sahip oldukları toplumsal değerlere bağlı olarak farklılık göstermiş ve daha çok sürdürülebilir büyüme kavramı ile ilişkilendirilmiştir.[2] ABD ve Avrupa kıtası arasındaki farklılıklara rağmen bu konuda yapılan çalışmaların ağırlıklı kısmı 1953 yılında Howard Bowen tarafından yazılan "İşadamlarının Sosyal Sorumluluğu" (Social Responsibilities of the Businessman) adlı kitaba atıfta bulunmaktadır. Bowen; işadamlarının karar alma aşamasında geniş çerçevedeki ekonomik ve sosyal sonuçları da dikkate alması gerektiğini ve kamu politikası açısından devletle işbirliğini öngörerek, bu konudaki ilk adımı atmıştır.[3] Mevcut koşullar, KSS sürecinde devletlerin rolünde değişkenlik sağlasa da sorumluluk anlayışının ayrılmaz bir parçası olmuştur.

ABD'de deki süreç; işletmelerin hedeflerinin sadece kar maksimizasyonu olduğu anlayışından, işadamlarının sorumluluğunu ön plana çıkaran düşüncenin önem kazanmaya başlamasıyla değişime uğramıştır. Bir işletmenin hedefi her zaman yüksek karlılık olsa bile değişen rekabet şartlarında karlılığın bağlı olduğu faktörlere göre işletmelerin yapıları şekillenmektedir. 1929 yılında yaşanan

[2] Sibel Yamak, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi,** İstanbul, Beta Basım, 2007, ss. 101 - 132.
[3] **A.e.**, s. 27.

büyük buhran da devletin toplumsal hayata müdahalesini etkinleştirerek çalışanlarla ilgili konuların ülkesel boyutlarda ön plana çıkmasını sağlamış ve bu dönemlerde geliştirilen yeni yaklaşımlarla karlılık konusunu farklı bir noktaya taşımıştır. Hay ve Gray tarafından geliştirilen "Yedieminik Yaklaşımı"; işletme yöneticilerinin kar maksimizasyonunun yanı sıra insana da önem vermesi gerektiğini, tüketicilerini yanıltmadan, çalışanlarının hakları ve ihtiyaçlarını gözeterek işletmelerin faaliyetlerini devam ettirmelerinin gerekliliğini ortaya koymuştur.[4]

1960 – 1970'li yıllarda iş hayatındaki olumsuz çalışma şartları, ayrımcılık, hatalı ürünlerin ortaya çıkması ve yaşanan savaş dönemi ABD'de, işletmelere duyulan güveni azaltarak etik açıdan da işletme uygulamalarının incelenmesi sürecini beraberinde getirmiştir. Özellikle 1960'lı yıllarda işletmelerin doğal çevreye verdikleri zararların daha sık gündeme gelmesi artık işadamlarının sorumlu davranışlarından KSS'ye doğru bir geçiş için zemin hazırlamıştır. 1980'li yıllara gelindiğinde, çalışanların haklarını verme konusu artık şirketlerin bir yükümlülüğü olarak benimsenerek kurumsal sosyal performans anlayışına doğru geçişi sağlamıştır. Uluslararası Sosyal Sorumluluk Merkezi'nin (International Center on Corporate Responsibility – ICCR) kurulması ve 1990'larda KSS olgusunun karlılık ve finansal anlamdaki öneminin ele alınmasıyla KSS ve etik konusundaki gelişmeler uluslararası boyutta incelenmeye başlamıştır. Şirketler "Üçlü Raporlama" (Triple Bottom Line) yaklaşımıyla finansal verilerin yanı sıra sosyal, etik ve çevresel sonuçların takip edildiği raporları kullanarak topluma karşı hesap verebilirliklerini ortaya çıkarmaya başlamışlardır. 2000'li yıllardan günümüze kadar uzanan süreçte ise Sivil Toplum Kuruluşları'nın (STK) sayılarının ve etkilerinin artması, çalışanların toplum için gönüllü çalışmaları benimsemeleri ve sektörler arası yardımlaşmaların daha çok ön plana çıkması KSS konusuna daha fazla dikkat çekmiştir.

Küreselleşme ve bilgi toplumuna geçiş sonucunda mevcut ekonomik durumların değişmesi, devletlerin sosyal alanlardan çekilmeye başlaması işletmelerin sorumluluklarını arttırırken, sürdürülebilir kar hedeflerini gerçekleştirmeleri içinse

[4] **A.e.**, s. 25.

değer yaratabilecekleri yeni bir fırsat oluşturmuştur. Yaşanan bütün bu gelişmeler kurumların sosyal performanslarının göz ardı edilmemesinin gerekliliğini ortaya koyarak küresel ölçekteki gelişmelerin işletmelerin hem rekabet hem de topluma katma değer yaratma açısından üzerlerindeki sorumlulukları arttırmıştır.

2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Tanımı

En genel ifadeyle "Başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal ve ya hizmet üreten ekonomik birimler"[5] olarak tanımlanan işletmelerin belirli başlı sorumlulukları ve kendilerine özgü kurum kimlikleri vardır. En büyük sorumluluğu ve temel varlık nedeni karlılık olan her işletmenin kendi kaynaklarını kullanma biçimi farklılık gösterse de genel anlamda "İsteğe bağlı iş uygulamaları ve kurumsal kaynakların katkıları aracılığı ile toplumun refahını iyileştirmek için üstlenilen bir yükümlülük"[6] olarak ele alacağı faaliyetleri KSS olgusunun içerisinde yer alacaktır.

İşletmelerin diledikleri alanda topluma refah sağlama amacıyla gerçekleştirdikleri faaliyetlerin KSS olarak adlandırılabilmesi için gerekli iki temel özellik "isteğe bağlı olma" ve "gönüllü" şekilde ortaya çıkma olarak kabul edilmektedir.

Avrupa Birliği (AB) tarafından benimsenen KSS tanımında "şirketlerin sosyal ve çevresel kaygıları kendi istekleriyle faaliyetlerinin ve tüm paydaşlarıyla ilişkilerinin bir parçası haline getirmesi" benimsenerek ekonomik sorumluluklar dışındaki sorumluluklara da verilen önem vurgulanmıştır.[7] Özellikle küreselleşme ile sınırları kaldıran yeni rekabet ortamında; bir işletmenin hukuki kurallara uyması, ekonomik anlamda bulunduğu ülkeye katkı sağlaması ve çalışanlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmesi toplumda işletmelerin temel sorumlulukları olarak kabul görmektedir. Dolayısıyla temel sorumlulukların yanı sıra iş ahlakı çerçevesinde hareket eden ve kaynakları el verdiği sürece

[5] İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**,12 .bs, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2000, s. 4.
[6] Philip Kotler, Nancy Lee, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Çev. Sibel Kaçamak, İstanbul, Mediacat, 2006, s. 2.
[7] İnsankaynakları.com İçerik Ekibi, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Hakkında", (Çevrimiçi) http://www.insankaynaklari.com, 08 Haziran 2008.

gönüllük esası ile topluma daha fazla katkı sağlamayı hedefleyen işletmeler günümüzde sosyal anlamda sorumlu işletmeler olarak kabul edilmektedir.

Günümüz rekabet şartlarında, ister kendi faaliyet alanı ister farklı bir alanda, bir işletmenin toplum için sorumlu davranması o işletmenin temel varlık nedeni olan karlılık amacına da hizmet etmektedir. Uluslararası anlamda bu esasa hizmet eden gönüllü kuruluşlar aracılığı ile de işletmeler açısından KSS konusuyla ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmasına rağmen ortak bir tanıma henüz ulaşılmış değildir. Uluslararası standartlar geliştirilerek konuya yön verilmek ve dünya genelinde ortak bir payda oluşturmak istense de bu konudaki mevcut çalışmalar henüz yeterli olmayarak geliştirilmeye devam edilmektedir. Ortak bir tanım olmamasına rağmen yaygın olan bir diğer görüş, KSS konusunun "yasal düzenlemelerin ötesinde" ortaya çıkan bir kavram olmasıdır. Uluslararası İşverenler Teşkilatı (International Organisation of Employers - IOE) tarafından kabul edilen KSS tanımı; "sosyal, ekonomik ve çevresel olmak üzere çeşitli alanlarda yasal zorunluluğun ötesine geçen olumlu ve gönüllü şirket girişimleri" olarak benimsenmiştir.[8] Devletin düzenleyici olarak rol aldığı ve haksız rekabet şartlarının olmadığı bir ortamda işletmeler kendi ekonomik yapıları ve isteklerine bağlı olarak bu konuya eğilmekte ve toplumun refahı için çeşitli sosyal faaliyetler üstlenmektedirler.

Ekonomik katkının ötesinde çevresel ve sosyal katkı sağlayarak da topluma refah sağlamayı hedefleyen işletmeler bilgi toplumunun ve küreselleşmenin doğal bir sonucu olan yeni rekabet şartlarında kurumsal itibarlarını arttırarak temel amaçlarına ulaşmak için de bir avantaj elde etmiş olacaklardır. Tüketicilerin isteklerinin büyük önem taşıdığı koşullarda işletmeler sadece topluma katkı sağlama amacı gütseler bile üstlendikleri sosyal sorumluluklar kamuoyunda yer aldığında itibarlarının artması sonucu tercih edilebilirlikleri de artacak ve rakiplerine nazaran avantajlı bir konuma sahip olacaklardır. Bu yüzden bu çalışmada ele alınacak olan KSS olgusu; kurumların itibarlarını geliştirmek ve içinde yaşadıkları dünyaya katkı sağlamak amacıyla mevcut işletme kaynaklarını maksimum verimlilikle ve gönüllü olarak toplum faydası için kullanmalarına dayandırılacaktır.

[8] Brent Wilton, "İşletmelerden Devletin Fonksiyonlarını Üstlenmesi Beklenmemeli", **İşveren Dergisi**, C. XLIII, No. 10, Temmuz 2005, s. 25.

3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İlgili Kavramların İlişkisi

KSS kavramıyla ilgili tek bir tanımın bulunmaması ve geniş kapsamlı bir konu olarak kabul edilmesi nedeniyle benzer kavramlarla olan ilişkisi ön plana çıkmaktadır. Özellikle bu kavramın kurumsal gönüllülük, kurumsal yurttaşlık, sürdürülebilir kalkınma gibi kavramlarla çoğu zaman aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir.

a. Kurumsal Gönüllülük

Toplumların gelişim düzeyi ve işletmelerin yapısına bağlı olarak mevcut kaynakların doğru kullanımı ilk önce ülkesel boyutta önem kazansa da zaman içerisinde uluslararası boyutta özellikle doğal kaynaklar ve insan kaynağı açısından önem taşımaya başlamıştır. Doğal kaynakların doğru kullanılıp gelecek nesillere aktarılmasının yanı sıra bilgi toplumu ile değeri artan insan kaynağının memnuniyetini arttırıcı ve geliştirici işletme içi faaliyetler de KSS kavramıyla daha çok belirginleşmiştir. Bu sürece bağlı olarak KSS kimi zaman "Kurumsal Gönüllük" kavramıyla aynı anlamda kabul edilmektedir. İşletme çalışanlarının mevcut işlerinin dışında topluma katkı sağlamak için çeşitli organizasyonlarda görev almaları KSS kavramı ile daha çok gelişen bir durum olmasına rağmen bütünü ile KSS yerine kullanılabilecek bir kavram değildir. İşletme çalışanlarının aktif rol üstlendiği kurumsal gönüllülük kavramı bir işletmede çalışan kişilerin işteki görevleri dışında hem topluma fayda sağlamaları hem de bireysel gelişim ve motivasyonlarını arttırmaları sonuçlarını ortaya koysa da işletme paydaşlarının sadece bir kısmını ele alan bir uygulama biçimi olarak KSS olgusunun bir parçası olacaktır.

b. Kurumsal Yurttaşlık

Özellikle 1990'larda ABD ve Avrupa'da üzerinde sıkça tartışılan ve kimi zaman KSS olgusu yerine kullanılan bir diğer kavramsa "Kurumsal Yurttaşlık"tır. Bu kavramla şirketlerin de bireysel anlamdaki yurttaşlar gibi, kendi çıkarlarını korumanın yanı sıra içinde yaşadıkları toplumun da iyiliğini gözeterek refahını sağlamaya yönelmeleri ve toplum çıkarını korumaları hedeflenmiştir. Değişen ekonomik yapıya paralel olarak çok uluslu işletmelerin ortaya çıkması kurumsal yurttaşlık kavramının pekişmesinde önem arz etmiştir. Küresel rekabet ve pazar

payı sorunu nedeni ile köken ülke dışında hammadde kaynağına yakın olma amacıyla farklı ülkelerde oluşturulan kardeş işletmelerin merkezden yönetilmesiyle ortaya çıkan çok uluslu işletmeler; zamanla rekabet avantajını koruyabilmek için kurumsal yurttaşlık kavramı gereği çeşitli davranış kodlarını benimseyerek faaliyetlerini yürütür hale gelmişlerdir.[9] Özellikle Almanya gibi ülkelerde toplumdaki örgütlenme Kurumsal Yurttaşlık kavramının kabul görmesinde etkili olmuştur.[10]

Bireysel çıkarlar kadar toplum çıkarlarını gözetme zorunluluğu olan Kurumsal Yurttaşlık kavramına ulaşmak için şirketlerin uluslararası anlamda bazı kriterleri benimsemeleri ve bu ilkeler doğrultusunda faaliyet göstermeleri; işletmelerin kendi istekleri ile topluma yarar sağlama çabalarından oluşan KSS kavramına göre daha geniş kapsamlı bir olguyu içermektedir.

c. Sürdürülebilir Kalkınma

KSS kavramı ile sıkça ilişkilendirilen bir diğer kavram da sürdürülebilir kalkınmadır. Özellikle ekonomik yapı – çevre – yönetim ilişkileri açısından ele alındığında; sürdürülebilir kalkınma kavramının ilk olarak 1987'de yayınlanan Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu raporu ile önem kazanmaya başladığı görülmektedir. "Gelecek kuşakların kendi gereksinimlerini karşılayabilirliğinden ödün vermeden bugünün gereksinimlerini karşılayan kalkınma" olarak özetlenen sürdürülebilir kalkınma kavramı ile dünyadaki bütün ulusların hem bir arada hem de teker teker sürdürülebilir kalkınmayı amaçlamaları ve bazı ilkeleri benimseyerek hareket etmelerinin önemi ortaya çıkmıştır.[11] Benimsenmesi gereken bu ilkeler:

1. Ekonomik büyümeyi canlandırma,
2. Ekonomik büyümenin kalitesini değiştirme,
3. Kaynak tabanını koruma ve zenginleştirme,
4. Sürdürülebilir bir nüfus düzeyi sağlamak,

[9] Aysen Tokol, "Çokuluslu Şirketler ve Endüstri İlişkilerine Etkileri,"**İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C. III, No: 2, 2001, s. 3.
[10] Yamak, **a.g.e.**, ss. 63 – 67.
[11] Gökhan Köktürk, "Ekonomi – Çevre - Yönetim İlişkisi Bağlamında Bir 21.Yüzyıl Fenomeni: Sürdürülebilir Kalkınma," **İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C. IV, No: 2, 2002, ss. 34 – 38.

5. Teknolojiyi yeniden yönlendirme ve riskleri yönetme,
6. Karar almada çevre ile ekonomiyi bütünleştirme,
7. Uluslararası ekonomik ilişkilerde reform yapma,
8. Uluslararası işbirliğini güçlendirme olarak kabul edilmektedir.[12]

Bu ilkeler doğrultusunda sürdürülebilir kalkınma için ekonomik, toplumsal ve çevresel olmak üzere birbiriyle ilişkili üç boyut ortaya çıkmaktadır.

1992 yılında Birleşmiş Milletler (BM) Dünya Zirvesinde ele alınan bu konu; ekonomik büyüme ve çevresel devamlılık açısından iki yönlü bir zorunluluk taşıdığı görüşüyle kabul görmüştür.[13] Uluslararası anlamdaki bu girişimler sonucu; KSS olgusu özellikle çok uluslu işletmelerin büyük rol üstlendikleri kurumsal sürdürülebilirlik kavramın içinde yer alarak şirketlerin bu alandaki girişimlerine yön verse bile sürdürülebilir kalkınmanın önemli bir aracı olarak kabul edilmelidir.

4. Kurumsal Sosyal Sorumlulukla İlgili Yaklaşımlar

Kurumsal Sosyal Sorumluluk konusunda kabul gören iki temel yaklaşım bulunmaktadır.

a. Geleneksel Yaklaşım

Milton Friedman'ın 1970'de yayınlanan "The Social Responsibility of Businness is to Increase its Profits" makalesinden yola çıkarak geliştirilen geleneksel yaklaşıma göre; işletmelerin üstlenmeleri gereken tek sosyal sorumluluk karlarını arttırmak olarak kabul edilmiştir.

Bu yaklaşıma göre bireylerin gönüllü olarak gerçekleştirebileceği sosyal sorumluluklara olumlu bakılırken, bir işletmenin sosyal bir amaçla hareket etmesinin o işletmeyi asıl amacı olan kar maksimizasyonundan uzaklaştıracağı ve işletme maliyetini arttıracağı düşüncesinden yola çıkılmıştır. Maliyet artışı sonucu çalışanların ücretlerinin düşmesi, ürün fiyatlarındaki artışların tüketicileri olumsuz etkilemesi toplumun geneline yarardan çok zarar sağlar görüşüyle işletmelerin tek sosyal sorumluluğunun karlarını arttırmak olduğu yaygın görüş

[12] A.e. s. 40.
[13] Joan Magretta, "Küresel Sürdürülebilirlik Yoluyla Büyüme," **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: İş ve Çevre,** Çev. Ahmet Kardam, İstanbul, MESS Yayınları, No: 352, s. 70.

olarak kabul edilmiş ve serbest rekabet ortamında adil bir biçimde bu durumun gerçekleştirmesi öngörülmüştür.[14]

Belirli bir süre uygulama alanı bulan bu yaklaşım zaman içinde işletmelerin kar elde etme dışındaki görevlerinin gerekliliğinin ortaya çıkması nedeniyle yerini modern yaklaşıma bırakmak zorunda kalmıştır.

b. Modern Yaklaşım

Toplumun ekonomik bir güce sahip olan işletmelerden, kar elde etmelerinin yanı sıra, toplumsal refah açısından da bir takım katkılar beklemesi modern yaklaşımı ortaya çıkarmıştır. İş ahlakına uygun olarak hareket eden, istihdam sağlayan, çevre kirliliğini önleyici faaliyetlerde bulunan işletmelerin kurumsal itibarlarının ve bilinirliklerinin artması uzun vadeli olarak karlılıklarını da arttırmaktadır.

Özellikle çevre açısından XX. yüzyılın ortalarından itibaren Davis tarafından geliştirilip kabul gören "Sosyal İzin Teorisi"'ne göre; toplumların mevcut doğal kaynakların etkin kullanımı için işletmeleri vekil tayin etmeleri ve işletmelerin de toplumsal refah açısından verimli kullanım için bu kaynakları emanet olarak almaları görüşü hakim olmuştur.[15] Bu anlayış gereği işletmelerin, mevcut kaynakları etkin biçimde kullanmaları ve sürdürülebilirlik ilkesi gereği gelecek nesillere emanet etmek üzere fayda sağlamaları modern yaklaşım düşüncesi ile ilişkilendirilerek günümüzde de kabul görmeye devam etmektedir.

II. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK OLGUSUNUN İÇERİĞİ ve ÖNEMİ

KSS olgusu geniş sınırlara sahip olan bir konu olduğu için içeriği ve önemi de çeşitlilik arz etmektedir. İşletme içinde pazarlama, halkla ilişkiler, toplumla ilişkiler, kurumsal iletişim, insan kaynakları gibi departmanlarla özdeşleştirilerek ele alınan konunun genel çerçevede değerlendirilmesi ise iş ahlakı içinde işletme ve paydaşlarının önemi ele alınarak ortaya konmaktadır.

---

[14] Bengü Ertan, "İşletmelerin Örgütsel Güven ve Sosyal Sorumluluk Anlayışları Üzerine Bütünleşik Kurumsal İletişim Yönlü Bir Araştırma", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2004, ss. 106 - 110.

[15] Şevki Özgener, **İş Ahlakının Temelleri: Yönetsel Bir Yaklaşım**, İstanbul, Nobel Yayın Dağıtım, 2004, s. 156.

A. İşletmeler Açısından İçerik ve Önem

İşletmelerde KSS olgusunun doğru anlaşılabilmesi için amaçlar ve sorumlulukların, işletme içi ve dışı sorumluluklar olarak bütünleştirilmesi önem taşımaktadır.

1. İşletmelerin Amaçları

Her işletmenin bulunduğu iş kolu, uzmanlaştığı alan gibi çeşitli kriterlere bağlı olarak ortaya çıkan hedefleri ve amaçları vardır. Bu amaçlar çeşitlilik gösterse de; genel anlamda her işletmenin benimsemesi beklenen temel amaçlar dört başlıkta toplanabilmektedir. Bu amaçlar;

1. Kar sağlama
2. Satış geliri sağlama
3. Varlığını sürdürme ve büyüme
4. Sosyal sorumluluk olarak kabul edilmektedir.[16]

Bir işletmenin faaliyetlerine devam edebilmesi ve daha ileri aşamada topluma karşı sorumluluklarını yerine getirebilmesi için karlılık amacını gerçekleştirmesi esas kabul edilmektedir. Satış geliri sağlayan ve ayıpsız mal ve hizmet üreten işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri ve mevcut piyasa koşullarındaki şartlara bağlı olarak büyümeleri günümüz rekabet şartlarında büyük avantaj sağlayacaktır. Toplumun bu üç amacı gerçekleştirebilen işletmeden beklediği son sorumluluk ise toplumun refahı için etkin rol alması olarak karşımıza çıkacaktır. Bu dört amaçla bağlantılı olarak karşımıza dört tür sorumluluk düzeyinin çıkması da kaçınılmaz olacaktır.

2. Sorumluluk Düzeyleri

İşletmelerin amaçlarına bağlı olarak genel anlamda dört tane sorumluluk düzeyi mevcuttur.

İşletmelerin varlık nedeni olan kar sağlama ve satış geliri elde etme amaçları "Ekonomik Sorumlulukları"na dair faaliyetlerinin düzeyini oluşturmaktadır. Bu amaç aynı zamanda işletmelerin ilk seviyedeki sorumluluklarını ifade etmektedir. Bir işletme öncelikle bu sorumluluğunu gerçekleştirebilirse sonraki

[16] Mucuk, **a.g.e.**, s. 27.

aşamalarda yer alan ve KSS konusuyla bağlantılı olan topluma fayda sağlama yönünde gönüllü girişimlerde bulunabilecektir.

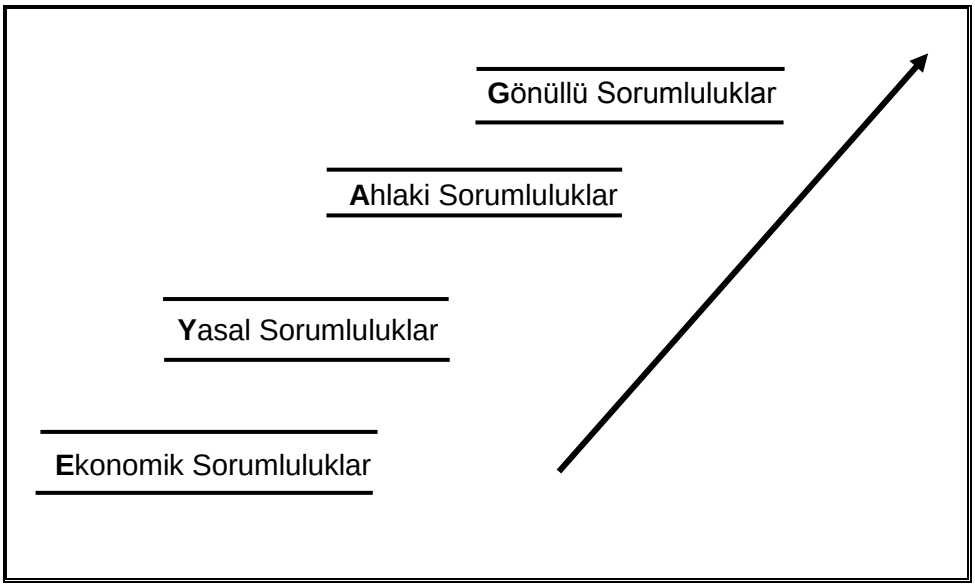
İkinci seviyede ortaya çıkan sorumluluklar işletmelerin amaçlarını ve faaliyetlerini gerçekleştirirken yasal çerçevelere göre hareket etmelerine vurgu yapmaktadır. Varlığını sürdürmek isteyen ve büyüme hedefi olan işletmelerin; kuruluş aşamalarından faaliyetlerini sürdürmelerine, haksız rekabeti önleyerek, çalışanlarına yönelik hakları doğru koşullarda gerçekleştirmeleri konularına kadar ülkelerin yasalarında tanımlanan kurallara uymaları beklenmektedir. Bu noktada işletmelerin "Yasal Sorumlulukları" önem kazanmaktadır. Yasal sorumluluklar belirsizliği ve başıboşluğu ortadan kaldırdığı gibi özellikle KSS konusuyla ilgili olarak ortaya çıkan ve uluslararası anlamda da bağlayıcı olan çeşitli düzenlemelere uyulması da işletmelerin ikinci seviyedeki sorumlulukları arasında kabul görmektedir.

Mevcut yasal düzenlemelere rağmen hala boşluk oluşan noktalarda ise "Ahlaki Sorumlulukların" devreye girdiği görülmektedir. Her toplumun yapısı ve inançlarına bağlı olarak şekillenen bu sorumluluklar, toplumun işletmelerin uymasını beklediği sorumluluklar olarak da adlandırılabilmektedir. İş ahlakı gereği de önem taşıyan bu sorumluklar özellikle KSS konusunun ilgi alanı dahilinde yer almakta ve tüketicilerin tercih etme konusundaki etkinliklerini güçlendirmektedir.

Dördüncü seviyede yer alan ve sosyal sorumluluk amacının gerçekleştirilmesini içeren aşama da ise bütün çıkar gruplarının menfaatine yönelik olmanın önemi ortaya çıkmaktadır. İşletmenin ortaklarına adil kar payı vermesi, çalışanlarına yönelik uygun çalışma şartları sağlaması, tüketicilere kaliteli mal ve hizmetin uygun fiyata sunulması, tedarikçiler diye adlandırılan ham madde sağlayıcılarına uygun fiyatlar sunulması, çevreyi koruması ve çevre yararına faaliyetlerde bulunması, ülkesel anlamda istihdam yaratması ve vergisini düzenli ödemesi gibi noktalar sosyal sorumluluk amacında hedeflenen kriterler arasında yer almaktadır. İşte bu noktalarda doğru dengeyi sağlayan işletmelerin "Gönüllü Sorumluluklar" üstlenerek rakiplerinden bir adım önde yer almaları kaçınılmaz olacaktır. Gönüllülüğün esas olması ve işletme paydaşlarını

kapsaması açısından KSS olgusuyla en fazla ilişki içinde olan sorumluluklar gönüllü sorumluluklar olarak kabul edilmektedir.

Şekil 1.1.: İşletmelerin Sorumluluk Düzeyleri



Kaynak: Archie B. Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility:Toward the Moral Management of Organizational Stakeholder, Business Horizon, Vol. 34, No. 4, Jully-August 1991'den aktaran Halis Yunus Ersöz, Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışının Gelişiminde Meslek ve Sivil Toplum Kuruluşları, İstanbul, İTO Yayınları, Yayın No: 2007 - 36, 2007, s.30.

Kurumsal sosyal sorumluluk piramidi olarak da adlandırılan bu sorumluluk düzeylerinin yanı sıra son yıllarda stratejik sorumluluk olarak adlandırılan ve dört sorumluluk düzeyinin birleştirilmesi sonucu ortaya stratejik anlamda çıkan yeni bir sorumluluk düzeyinden de bahsedilmektedir.

3. İşletme İçi Kurumsal Sosyal Sorumluluk

KSS'nin, işletme içi sorumluluklar boyutu; şirketin sahipleri, hissedarları, yöneticileri ve çalışanları ile ilgili sorumlulukları içermektedir. Genel başlıklar halinde incelendiğinde mevcut sorumluluklar;

1. Yöneticilerin, hissedarlar ve sermaye sahiplerine karşı sorumlulukları,
2. Çalışanların haklarına saygı gösterilmesi ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi,
3. Çalışan gelişimine önem verilmesi ve adil ücret politikalarının uygulanması,

4. Çalışanların yasal haklarına (sendika üyeliği, grev hakkı gibi) ve özel hayatlarına saygı gösterilmesi,
5. Ayrımcılık uygulamalarının olmaması gibi düşünülebilmektedir.[17]

İşletme içi kurumsal sosyal sorumluluklar; işletmelerin olması gereken mevcut sorumlulukları gibi algılansa da iş ahlakı kapsamında değerlendirildiğinde etki alanı özellikle işletme içi paydaşlara kattıkları açısından KSS sınırı içinde yer almaktadır. Genellikle çalışanlarla ilgili sorumluluklar yasal sorumluluklar dahilinde şekilleniyor olsa bile işletmelerin kendi geleneklerine bağlı olarak gönüllü şekilde ortaya çıkan çeşitli uygulamaları (yılbaşı ve bayramlarda ikramiye verilmesi, çocuk eğitim yardımları, çalışanın eğitimi için destek programları gibi) KSS sınırları dahilinde ele alınabilmektedir.

4. İşletme Dışı Kurumsal Sosyal Sorumluluk

İşletme dışı KSS uygulamalarının etki alanına giren paydaşlar; işletmenin rakipleri, tedarikçileri, tüketicileri, içinde yaşadığı çevre, toplum ve devlet olarak düşünülmektedir.

İşletme dışı KSS'ler farklı kitlelere göre değişiklik gösterse de bu konunun özellikle iş ahlakı açısından ele alınmasına fırsat vermektedir. Genel başlıklar halinde işletme dışı sorumluluklar;

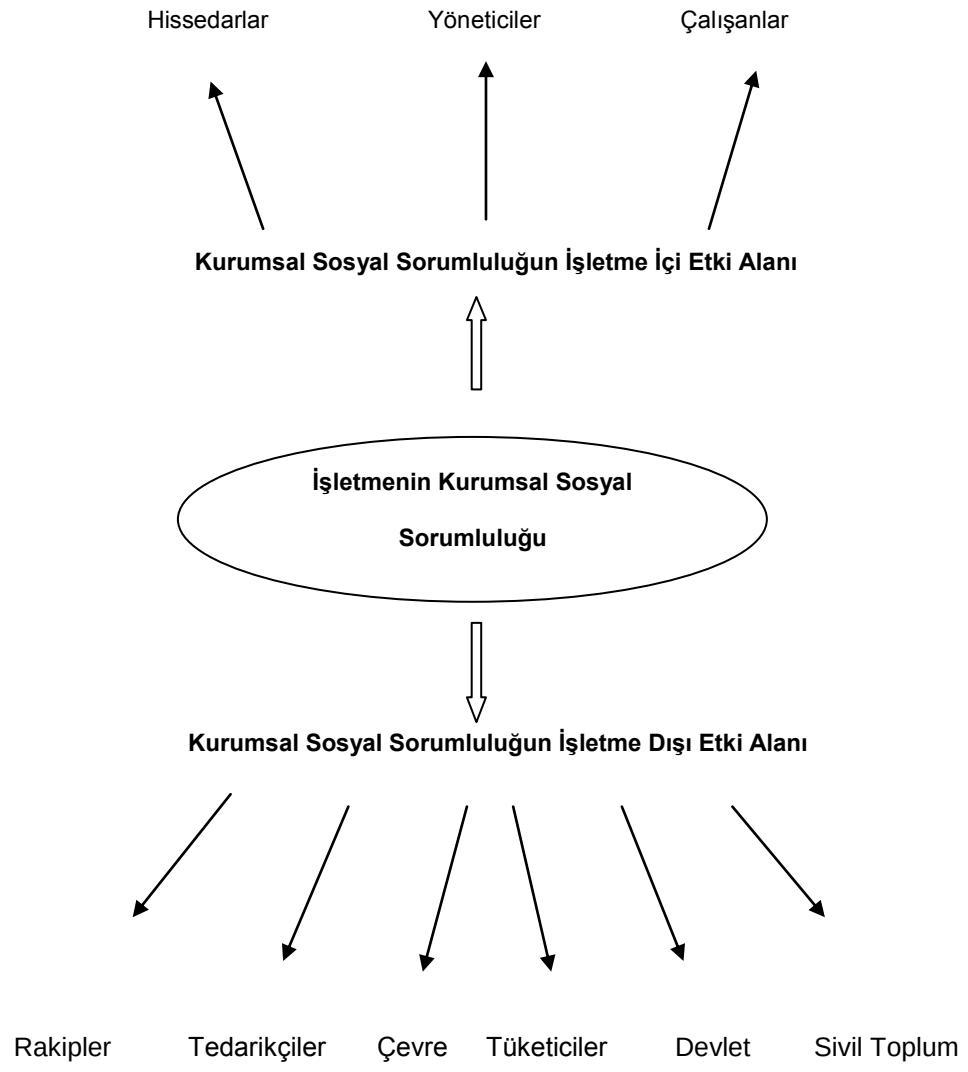
1. Sektörde yer alan rakiplerle iş ahlakı sınırlarında rekabet edilmesi ve haksız rekabetin önlenmesi,
2. Genel olarak hammadde sağlayıcısı olan işletme tedarikçilerine karşı adil olunması,
3. Çevre açısından kirliliğin önlenmesi ve mevcut kaynakların doğru kullanılarak gelecek nesiller için sürdürülebilirliğinin sağlanması,
4. Toplum açısından yeni iş imkanları yaratılarak istihdama katkıda bulunulması ve bu konuda ayrımcılık yapılmaması,
5. Tüketicilerin korunması, ayıpsız mal ve hizmet üretimi sağlanması ve tüketicilere uygun fiyatlar sunulması,

[17] Adnan Çelik, "Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları", **Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Edt. Coşkun Can Aktan, İstanbul, İGİAD Yayınları, No: 4, 2007, ss. 63 - 65.

6. Devletin koyduğu yasal düzenlemelere uyarak faaliyet gösterilmesi, şeffaflık ilkesine uygun davranılması ve vergi verilmesi olarak kabul edilmektedir.[18]

İşletme içi ve işletme dışı KSS'ların bütünü paydaşlar açısından KSS olgusunun önemini ortaya koymaktadır.

Şekil 1.2.: İşletmenin Kurumsal Sosyal Sorumluluğu



[18] Çelik, a.g.e., ss. 66 – 67.

B. Paydaşlar Açısından İçerik ve Önem

Dar anlamda "Şirketin varlığını sürdürebilmesi için kaçınılmaz ilişki içinde olduğu bir grup ya da kişi"[19] olarak tanımlanabilen paydaş kavramı KSS uygulamaları açısından büyük önem taşımaktadır. 1990'lı yıllarda Freeman'ın geliştirdiği ve geniş anlamda bir işletmenin hedeflerine ulaşmasını etkileyen ya da işletme faaliyetlerinden etkilenen herhangi bir grup ya da kişi olarak tanımlanan "Paydaş Kuramı" (Stakeholder Theory) içeriğinde hissedarlar, çalışanlar, rakipler, tedarikçiler, tüketiciler, çeşitli baskı grupları ve devleti barındırmaktadır.[20]

Bir işletmenin iç çevresi ve dış çevresine karşı sorumlulukları aynı zamanda onun paydaşlarına karşı sorumluluklarını da ortaya koyduğu için piyasa şartlarında rekabetin adil olabilmesi için hissedarlar, yöneticiler, çalışanlar açısından işletme içi sorumluluklar daha ön planda yer alsa bile; rakipler, tedarikçiler açısından işletme dışı sorumluluklarında göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Yine üzerinde yaşadığımız topraklarda meydan gelen değişimlerin toplumu oluşturan bireyleri etkilemesinden hareketle Davis'in "Sosyal İzin" teorisi toplumsal açıdan işletmelerden beklenen ilk faydanın çevresel nedenlerle olduğunu öngörmektedir. Bu çerçevede, bu topraklarda yaşayan tüketiciler ve düzenlemelerden sorumlu olan devlette diğer paydaşlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

1. Hissedarlar ve Yöneticiler Açısından İçerik ve Önem

İşletmelerde iç çevrenin temel unsuru olan hissedarlar, ortaya çıkacak durumlardan ilk etkilenecek grubu oluştururlar. Hissedarların, yönetim kurullarında oy kullanma, işletme ile ilgili bilgilere sahip olma ya da hisselerini satma gibi hakları bulunmaktadır. Bu açıdan bir işletme de belirli amaçlara ulaşmak için eldeki kaynakları birbirleriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alan ve uygulayan yöneticiler[21] ve işletmeler için ilk ilke

---

[19] Coşkun Can Aktan, Deniz Börü, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının İşletmelere ve Tüm Paydaşlara Sağlayacağı Faydalar", (Çevrimiçi) http://www.canaktan.org, 03 Mayıs 2008.

[20] Yamak, **a.g.e.,** s. 57.

[21] Nurullah Genç, **"Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar"**, 2. bs., Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2004, s. 22.

ekonomik sorumluluğa dayalı olarak kar unsurunu ön planda tutmak ve hissedarların çıkarlarını gözetmektir.

Günümüzde şirket yapılarının gösterdiği değişkenlik ve halka açılmalar sonucunda bir işletmenin hesap verebilir olması daha da çok önem kazanmıştır. KSS'la yakından ilgili olan bu noktada şirketin misyon ve vizyonunu birleştirici etkiye sahip yöneticilerin ortaya çıkması ve etkilerinin önemi de kaçınılmaz olmaktadır. Yöneticilik ve hissedarlık bir işletme içinde aynı işin iki ayrı boyutunda yer almaktadır. Yönetimin yaptığı faaliyetlerden doğrudan etkilenecek olan grup hissedarlar olduğu için; yönetimin en belirgin işlevi işletmenin kaynaklarını işletmenin dışında elde edilecek sonuçlara bağlı olarak organize edebilmek olmalıdır. Çünkü yönetim işletmenin elde edeceği sonuçlara göre varlığını sürdürebilecektir.[22]

Özellikle enformasyon toplumuna geçişin hız kazandığı 1980'li yıllar itibariyle çalışma hayatında moral değerlere verilen önemin artması kurumsal kültür adıyla yeniden yükselişe geçmiştir.[23] Belirli amaçlar ve hedeflere bağlı olsa da her işletmenin kendi yapısına özgü bir kurum kimliği mevcuttur. Bu kimliğin oluşmasında o işletmenin; tarihçesi, sahipleri, hissedarları, yöneticileri, çalışanları, etik ve kültürel değerleri kadar işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmek için birlikte çalıştığı tedarikçileri, rakipleri ve müşterilerine sağladığı güvenin de rolü vardır. Bu faktörlerin bir bütün olarak ele alınması işletmelerin genel görünümü olan "Kurumsal İmaj" diye adlandırılan kavramı ortaya çıkarmaktadır. Toplumun işletmeye bakış açısını işletmenin kurumsal imajı ile ortaya koyduğu faaliyetleri de şekillendirmektedir. "Kurumsal İtibar" olarak da adlandırılabilen bu bakış açısı günümüzde tüketim alışkanlıklarının değişmesi, tüketicilerin tercih şansının sınırsız olması sonucu işletmelerin rekabet edebilmek için ön plana çıkardıkları bir olgudur.[24]

KSS olgusunun Sparkes'e göre önemli hale gelmesinin nedenlerinden biri de bu konunun itibar ekonomisi olarak da adlandırılabilmesidir. Kurumların itibarları

---

[22] Peter F. Drucker, **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, 2. bs., İstanbul, Epsilon, 2000, s. 49.

[23] Veysel Bozkurt, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1996, s. 73.

[24] Ebru Özgen, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri**, İstanbul, Mavi Ağaç Kültür Sanat Yayıncılık, 2006, s. 19.

kurumsal imajlarını güçlendirirken, sosyal sorumluluk yatırım fonlarına olan ilginin de dünya genelinde artması yatırımcıların fonlar sayesinde işletmeleri sosyal sorumluluk faaliyetleri yapmaları için zorlamalarından kaynaklanmaktadır.[25] Dolayısıyla yöneticiler aynı zamanda doğru stratejilerle yola çıkarak firmanın varlığını ve aynı zamanda en zor elde edilen unsur olan insan kaynağını da bütünleştirici bir etkiye sahip olmalıdırlar. Bu noktada KSS birleştirici etkiye sahip bir unsur olarak da karşımıza çıkmaktadır. Firmanın toplumsal çevreye yarar sağlaması hem firma itibarını ve değerini arttıracağı hem de çalışanlarının yer almaktan gurur duyduğu bir işletme yaratacağı için yöneticiler tarafından doğru kararlarla oluşturulan KSS politikaları etkili sonuçlar doğuracaktır.

Topluma ve çevreye duyarlı olarak üretilen bir ürün veya hizmetin tüketici tarafından tercih edilebilirliği arttığından ötürü işletmeler bir kurumsal pazarlama aracı olarak da kurumsal itibarı arttıran, KSS olgusundan faydalanmaktadır. Yani kurumsal itibar kavramı KSS'nin doğal bir sonucu olarak karşımıza çıkmakta ve bu noktada hissedarlar ve sermaye sahiplerinin yöneticilerinden olan beklentilerini arttırmaktadır.

2. Çalışanlar Açısından İçerik ve Önem

KSS olgusu ile bilgi işçisinin beklentileriyle örtüşen bir işletme ortamı ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin çalışanlarına sağlayacakları uygun koşullar artık bir yükümlülük olarak görüldüğü için çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri ve yaptığı işin değerini anlamalarında etkili olan bir diğer kavram olarak gönüllülük uygulamaları önem kazanmaktadır. Çalışan gönüllülüğü diye de tanımlanabilen bu durum "profesyonel iş yaşamında ücretli çalışan kişilerin herhangi bir gönüllü çalışma içerisinde bulunmaları"[26] olarak özetlenebilmektedir. Bir çalışan ister işletmenin yer aldığı bir çalışmada görev alsın ister kendi ilgi alanına göre gönüllük faaliyeti seçsin, topluma sağladığı katkı ve kendini faydalı hissetme

---

[25] Russell Sparkes, **"From Corporate Governance to Corporate Responsibility: The Changing Boardroom Agenda"**, Ivey Business Journal, Ivey Management Services Copyright, 2003'den aktaran Fatma Göksu, "Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Marka İmajına Etkisi: Petrol İşletmelerinde Uygulamalı Araştırma",(Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006, s. 21.

[26] Menekşe Polatcan Serbest, "Kurumsal Gönüllülük ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2003, s. 11.

anlayışı sonucunda iş yerindeki verimini arttırabilmektedir. Bu yöndeki çalışmalar sadece fayda sağlamak olarak değil, kişisel yetkinlikleri geliştirme açısından da değer taşımaktadır.

"Enformasyon çağı ile insan faktörünün daha önceki endüstri uygarlığında görülmedik düzeyde üretim/yönetim sürecinde stratejik önem kazanması toplumsal sorumluluk konusuna özel bir önem kazandırmıştır."[27] Yönetimin insan ayağını oluşturan İnsan Kaynakları politikaları açısından da KSS olgusunun değeri artmaktadır. Yeni işe girecek olan adayların seçilmesi aşamasında artık gönüllü çalışmalara önem veren adayların tercih edilebilirliği artmakta, takım çalışması ve kişisel yetkinlikler açısından da işletmelerde bu adayların farkındalık yarattığı kabul edilmektedir.

Bir işletmenin çalışanlar açısından tercih edilebilirliği de KSS olgusuna göre şekillenebilmektedir. Kamuoyunda olumlu imaja sahip firmaları tercih etmek isteyen adayların sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Çalışanlar açısından uygun çalışma ortamı, adil ücret sistemi gibi faktörler hala etkinliğini korusa da KSS uygulamaları etkin olan firmaların bu konularda da daha başarılı oldukları ve şirketine bağlı çalışanlar yarattığı öngörülebilmektedir.

3. Rakipler Açısından İçerik ve Önem

Küreselleşme sonucu rekabetin ulusların ötesine geçmesi ile piyasalarda varlığını sürdürmek isteyen işletmelerin de politikaları farklılaşmıştır. Her şirketin kendi stratejilerine göre şekillenen politikalarını topluma fayda sağlamak için adil koşullar da gerçekleştirmesi beklenmektedir. Haksız rekabet ortamında faaliyet göstermek ya da rakipleri küçük düşürücü politikalar izlemek iş ahlakı açısından da uygun olmayacağı için işletmelerin bu konuya verdikleri önem artmaktadır.

Adil rekabet ortamında KSS sayesinde işletmeler rakiplerine örnek uygulamalar oluşturup bilgilendirme sağlayabileceği gibi gerektiğinde kıyaslama yoluyla da sektörde daha iyiye ulaşmayı da sağlayabilmektedir.

KSS uygulamaları açısından bakıldığında rakip olan firmaların çeşitli alanlarda toplumsal fayda yaratmak için bir araya gelerek ortak çalışmalar içinde yer alabildikleri de görülmektedir. Kimi zaman aynı sektörde faaliyet gösteren

[27] Bozkurt, **a.g.e.**, s. 73.

işletmelerin bir arada hareket etmesiyle sektörel bazda gelişimler ortaya çıkabilmekte ve hem sektörel hem de toplumsal anlamda faydalar oluşabilmektedir.

4. Tedarikçiler Açısından İçerik ve Önem

Bir işletmeye ham madde sağlayan firmalar diye adlandırılan tedarikçilerle olan ilişkilerde de KSS uygulamalarının iş ahlakı açısından etkisi karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin mal üretimlerinde kullandıkları ham maddeyi düzenli temin edebilmeleri için tedarikçileri ile doğru ve adil bir ilişki kurmaları önem taşımaktadır. Birbirlerini iyi tanıyan ve adil fiyat anlaşmaları ile kaliteli ürünlerin ortaya çıkması için birbirlerine uygun ortamları yaratan işletme ve tedarikçileri arasında KSS açısından olumlu bir ilişki gelişmiş olacak ve bu durum hem ekonomik hem de toplumsal fayda açısından iki tarafı da memnun edici bir sonuç doğuracaktır.

Düzenli olarak ham madde temin eden tedarikçilerin büyük işletmelerle yapmış oldukları anlaşmalar hem kendi çalışanları hem de ülke ekonomisine katkı açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle tedarikçiler; işletmelere adil şartlarda çalışma ve iş devamlılığı açısından baskı oluştursalar da iki taraf arasında yaşanabilecek bir anlaşmazlık nedeniyle ham madde akışını keserek büyük çaplı işletmeleri zor durumda bırakma gücüne de sahiptirler.[28] Frooman'a göre tarafların birbirlerine kaynak bakımından bağımlılıkları vardır. Çıkarların birliği açısından tedarikçiler işletmelere kaynak akışı sağlayarak işletmenin maliyetlerini düşürmesini sağlayıp karlılıklarını arttırmaktadır. Tersi bir durumda ise işletmelerin maliyet artışıyla karşılaşıp karlılıklarının azalması söz konusu olabilmektedir. Bu nedenden ötürü taraflar arasında ortak bir uzlaşma noktası ve dayanışma gerçekleştirilmesi de her iki tarafın amaçları açısından önemlidir.[29]

Büyük güce sahip işletmelerin tedarikçileriyle adil fiyat anlaşmaları yapmaları ve sözleşmelerine başka işletmelere ham madde temin etmelerini engelleyici

---

[28] Aylin İbişoğlu, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Vestel Örneği", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007, s. 16.

[29] Aslan Tolga Öcal, **İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu: Ahlaki Bir Değerlendirme**, Beta Basım, İstanbul, 2007, s. 122.

kriterler koymamaları; tedarikçi firmaların yapı olarak gelişmesine ve dolaylı yoldan da toplumdaki refahın artmasına katkıda bulunacağı için KSS açısından da başarılı bir süreci beraberinde getirecektir.

5. Çevre Açısından İçerik ve Önem

Şirketlerin çevrelerine olan sorumlulukları günümüzde doğal kaynakların azalması ile birinci derecede öneme sahip hale gelmiştir. Bu konuya ilgi çeken en önemli neden ise doğal kaynakların kullanımının şirketlerin bilançolarında bir maliyet olarak yer almaması ve bu nedenle işletmelerin bu kaynakları sorumsuzca harcamaları olmuştur.[30]

Birleşmiş Milletlerin İnsan Çevresi Konferansı Stockholm Deklerasyonu ile de hürriyet, eşitlik gibi yeterli yaşam koşulları sağlayan onurlu ve refah içinde bir çevrede yaşamak da her insanın temel hakkı olarak tanımlanmış, bugünkü ve gelecek nesiller için çevreyi korumak ve geliştirmek herkesin ortak sorumluluğu olarak kabul edilmiştir.[31]

Geniş açıdan bakıldığında işletmelerin faaliyet gösterirken çevreye verdikleri zararları hava kirliliği, su kirliliği, toprak kirliliği şeklinde gruplandırabilmek mümkündür. Hava, su ve toprakta meydana gelen kirlenmeler çevreye verilen zararın temelini oluştururken, bazı bitki ve hayvan türlerinin yok olması ve özellikle günümüzde ortaya çıkan iklim değişikliklerine yol açması da işletmelerin çevreye verdiği dolaylı zararlar olarak canlıları tehdit eder hale gelmektedir.

Bu gibi sebeplerden ve işletmelere karşı başlatılan çeşitli protestolardan sonra çevre ve ekonomi konusunu aynı eksende birleştirecek çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. İşletmeler hem doğal kaynakların sürdürülebilirliğini sağlamak hem de tüketicilerine yeniden güven aşılamak için teknoloji değişikliğine giderek, yeniden dönüşüm programları ile enerji tasarrufu sağlayarak çeşitli girişimlerde bulunmuşlardır. İşletmelerin kağıt kullanımında azaltmaya gitmesi ve yazışmaların bilgisayarlar aracılığı ile yapılması ya da gün ışığından

[30] Amory B. Lovins, L. Hunter Lovins, Paul Hawken, "Doğa Kapitalizmi İçin Bir Yol Haritası" **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: İş ve Çevre,** Çev. Ahmet Kardam, İstanbul, MESS Yayınları, No: 352, s. 13.
[31] Çelik, a.g.e., ss. 70 – 73.

faydalanıp enerji tasarrufu yapılabilmesi için cam binaların yaygınlaşması gibi uygulamalar bu sürecin sonunda ortaya çıkmıştır.

Yeşilleşme olarak adlandırılan bu süreç benimsense de günümüzde sürdürülebilir kalkınma açısından daha etkili olan üç aşamalı çevre stratejisi daha büyük önem taşımaktadır. Kirliliğin önlenmesi, ürün denetiminin sağlanması ve temiz teknolojilerin geliştirilmesini içeren bu strateji ile çok uluslu şirketlerde itibarlarını koruyarak çevresel açıdan çeşitli girişimlerde bulunmaktadırlar.[32] İnsanlığın çevresel yükü olarak formüle edilen bu strateji nüfus, refah ve teknolojinin birleşiminden oluşmaktadır. Çevresel kirliliği önlemek için nüfusun azaltılması ya da toplumun refah seviyesinin düşürülmesi gibi konular çevre açısından olumlu sonuçlar doğurabilse de toplumsal açıdan uygulanabilirliği az ve gerçekleştirilmesi zor uygulamalardır. Teknolojinin değiştirilmesi ise iş dünyasını ilgilendiren ve çevreye olumlu yönde katkı sağlayan bir uygulama olacağı için uygulanabilirliği daha fazla ve etkili olarak görülmektedir.[33]

Çevresel kirlilik sürecinin olumsuz şekilde devam etmesi; ilerleyen yıllarda bu kirliliği ortadan kaldırmak için suyu, havayı temizleyen cihazlar, enerji yolunda atılacak yeni adımlar ve yeni pazarları da beraberinde getirebilecektir.[34] Bu gibi nedenlerden ötürü işletmeler hem çalışanlarına sağlıklı bir iş ortamı yaratmalı hem de gelecek nesillere bugünkü çevre şartlarının aktarılması için KSS politikalarına ağırlık vermelidir.

6. Tüketiciler Açısından İçerik ve Önem

Tüketicilerin gereksinimleri ve tercihleri "Müşteri İlişkileri Yönetimi" olgusu ile günümüz piyasalarında satın alma davranışını etkileyen yegane kavram haline gelmiştir. Bu kavram ile tüketicilerin tercih kriterleri ve memnuniyetleri ölçümlenerek işletmeler tarafından yeni stratejilerin ortaya konması ön plana çıkmaktadır.

---

[32] Stuart L. Hart, "Yeşilleşmenin Ötesinde: Sürdürülebilir Bir Dünya İçin Stratejiler" **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: İş ve Çevre,** Çev. Ahmet Kardam, İstanbul, MESS Yayınları, No: 352, ss. 115 - 117.

[33] **A.g.e**. ss. 124 – 126.

[34] Peter F. Drucker, **Değişim Çağının Yönetimi**, İstanbul, Türk Henkel Dergisi Yayınları, 1995, ss. 161 - 165.

İşletmelerin kalbini oluşturan müşteriler aslında kurumların var oluş nedenlerini oluşturmaktadır.[35] Müşteriler için paranın alım gücünün etkisi artık temel kriter olmaktan çıktığı için tüketiciler, satın alınan ürünün hangi maddelerden yapıldığına, sağlıklı bir iş ortamında üretilip üretilmediğine, (çocuk işçi çalıştırılmaması, gerekli hijyen koşullarına dikkat edilmesi gibi) nasıl kullanılacağına ve ömrü ile ilgili bilgileri içerip içermediğine, satış sonrası destek hizmeti var mı gibi ek avantajlara sahip olup olmadığına bakarak tercihte bulunmaktadırlar. Müşteri ilişkileri yönetimi olgusuna bağlı olarak geliştirilen ve müşteri grupları içinde "İtimatçılar" diye adlandırılan grupta; güven duygusundan hareketle tercihte bulunan kişiler ifade edilerek bir bakıma KSS olgusuna bağlı olarak toplumsal bilinç ve güvenle tüketim tercihini şekillendiren tüketiciler ele alınmaktadır.[36]

Bu şartlara bağlı olarak KSS amacına uygun hizmet eden bir işletmenin tüketiciler tarafından bilinirliği ve tercih edilebilirliğinin arttığı görülmektedir. Bu amaçları gerçekleştiren bir işletme güven duygusu uyandırarak tüketicinin sadakatini kazanıp, uzun vade de daha çok kar elde etme şansına sahip olarak piyasadaki itibarını koruyabilmekte ve toplumsal açıdan fayda sağlamak için yeri geldiğinde tüketicisini de işletme sosyal sorumluluğuna ortak edebilmektedir. Bu tarz KSS kampanyaları özellikle satın alınan üründen pay ayrılarak gerçekleştirilmekte ve tüketici de bu yönde destek sağlayarak kendini yaptığı alışveriş nedeni ile topluma fayda sağlamış olarak hissedebilmektedir. İşletmelerin varlıkları için vazgeçilmez olan tüketicilerine karşı sorumlulukları bu anlamda da ayrı bir önem taşımaktadır.

7. Devlet Açısından İçerik ve Önem

KSS olgusunun ortaya çıkmasında devlet politikalarının ülkeler açısından zamanın mevcut şartlara göre değişim göstermesi zaman zaman tartışılan konular arasında yer almıştır. Geleneksel yaklaşımı savunanların düşüncesine göre sosyal sorumluluk sadece işletmeleri değil, toplumun bütününü ilgilendirdiği için devletin, kamu kuruluşlarının ve sosyal amaçlarla kurulmuş kurumların asıl görevlerini KSS olarak işletmelere yüklemek doğru olmayacaktır

[35] Aydın Belet, **"21. Yüzyıl Müşteri Çağı: Müşteri Kazanma Teknikleri"**, İstanbul, Akis Kitap, 2007, s. 30.
[36] **A.g.e.**, s. 47.

görüşü hakimdir.[37] Modern yaklaşımı benimseyenler ise işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışı ile hareket etmelerinin aşırı devlet müdahalelerini önleyerek uyumlu ilişkiler kurmalarına sebebiyet verdiğini savunarak; bu noktada devletlerin alacakları önlemler ve koyduğu düzenleyici yasalar ile hareket etmelerinin toplumun bir parçası olan işletmeler açısından daha uygun olacağını öngörürler.[38]

KSS olgusu gönüllülük esasına göre fayda sağlamayı amaçlasa da sınırları çizilmediği zaman kargaşaya ve farklı güç dengelerinin oluşmasına neden olabileceği için, devletlerin bazı düzenlemeler yaparak bu konuda tedbirler alması vazgeçilmez olmalıdır. Devletlerin düzenleyici rolü haksız rekabet ortamının sınırlarını çizdiği gibi, toplumun geneli açısından rüşvetin, yolsuzlukların ve işçi sömürüsünün önlenmesi, çocuk işçilerin çalıştırılmaması, doğayı ve çevreyi korumak için bir takım düzenlemelerin yapılması gibi konularda da ön plandadır. Konulan bu sınırlamalara ve kurallara riayet edilip edilmediğini denetlemek de devletlerin topluma karşı oluşan bir diğer sorumluluğu olacaktır.

Düzenleyici yasalara göre hareket eden işletmelerin zaman zaman devlet ve kurumları ile işbirliği içinde gerçekleştirdiği çeşitli KSS projeleri de bulunmaktadır. Özellikle eğitim, sağlık gibi kaynak sorunu nedeniyle, devletin büyük kitlelere ulaşamadığı bazı noktalar da işletmelerin uzmanlık desteği vererek ve ya çeşitli devlet kurumları ile iş birliği içinde girişilen faaliyetlerde; işletmelerin bilinirliğinin ve olumlu imajlarının toplumda daha çok kişiye ulaşarak ses getirebildiği de görülmektedir.
İşletmelerin etkin rollerini içeren KSS olgusunda devletlerin düzenleyici ve belirli sınırlar dahilinde denetleyici rolleri bu kavramın doğru işlemesi açısından büyük önem arz etmektedir.

8. Sivil Toplum Kuruluşları Açısından İçerik ve Önem

STK'lar kısaca devlet ve mevcut pazar dışında kalan toplumun bütün diğer kurumlarını kapsayan ve kar amacı olmayan sektörü temsil eden kuruluşlardır. Sivil toplum kavramı ağırlıklı olarak yardım ve bir ölçüde sosyal hizmet

[37] Ertan, a.g.e., s. 109.
[38] A.e., s. 113.

sağlamayla özdeşleştirilse bile toplumsal değişim ve kalıcı çözümler yaratma aracı olarak değerlendirilmelidir.

Heterojen bir yapısı olan STK'lar da son yıllarda artan bir öneme sahip olarak özel sektörle kurulan ortaklıklarla gelişmektedir. Kurulan bu ortaklıklar etkinliğin artması ve farklı paydaşlar arasında oluşan köprülerin sürdürülebilir değişimi sağlamasının yanı sıra şeffaflık açısından da önem taşımaktadır.[39] Topluma fayda sağlayacak konuların seçilmesi için işletmelerin yürüttükleri faaliyetlerde Peter F. Drucker tarafından "Üçüncü Sektör"[40] diye de adlandırılan kar amacı gütmeyen STK'larla yürütülen işbirliklerine sıkça rastlanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında işletmelerde sosyal sorumluluk projeleriyle ilgili STK'lara yönelen destekler şu başlıklar altında toplanabilmektedir. [41]

a. Kurumsal Sponsorluk

Sponsorluk genel olarak yapılan bir faaliyete maddi anlamda destek sağlamaktır. Destek para yardımının yanı sıra faaliyet için yer, araç - gereç temin etme gibi şekillerde de ortaya çıkabilmektedir.

İşletmelerin ağırlıklı olarak tercih ettikleri kurumsal sponsorluk genellikle maddi kaynakları daha sınırlı olan STK'ların, daha çok kişiye ulaşabilme açısından ihtiyaç duyduğu bir yöntemdir. İşletme kaynak akışı sağlayarak toplumsal açıdan fayda sağlamak için sponsorluk yapabilir, bu yöntem işletmelerin kurumsal pazarlama aracı olarak görebildikleri ve sadece nakdi ya da ayni yardım sağlayarak üstlendikleri bir olgudur. Bir işletmenin kendi faaliyet alanı ile ilgili bir konuda STK'ları destekleyerek çalışma yapmak için başvuruda bulunduğu durumda ise KSS amacından bahsetmek daha doğru olacaktır.

---

[39] Fatoş Gökşen, "Türkiye'deki Vakıfların Niteliksel Değerlendirilmesi", **Türkiye'de Hayırseverlik: Vatandaşlar, Vakıflar ve Sosyal Adalet**, TÜSEV, Yayın No: 38, İstanbul, 2006, ss. 70 – 73.

[40] Drucker, **Değişim Çağının Yönetimi**, ss. 232 – 233.

[41] Yılmaz Yaman, "Sosyal Sorumluluk Kampanyaları", **Sivil Toplum Dergisi**, s.1, Ocak, Şubat Mart 2003, (Çevrimiçi) http://www.siviltoplum.com.tr, 18 Ağustos 2008.

b. Uzmanlık Desteği

İşletme çalışanlarının bilgi paylaşımlarını STK'lara aktarmaları suretiyle ortaya çıkan uzmanlık desteği, KSS açısından insan kaynağının etkili olmasını da ortaya koyan bir süreçtir.
İşletme çalışanları ya da yöneticilerinin eğitim ve deneyimlerini paylaşabilmelerini ve kendilerini topluma yarar sağlar hissetmelerini içeren bu uygulama çalışan verimliliği açısından da olumlu sonuçlar vermektedir.

c. Secondment Uygulaması

Secondment; ağırlıklı olarak Batı ülkelerinde görülen ve işletmelerin çalışanlarının, mesai saatleri dahilinde, önceden belirlenen bir STK'da çalışmasına izin verilmesi şeklinde tanımlanan bir uygulamadır.[42] Bu uygulamada çalışanların kendilerini geliştirme fırsatlarının olmasının yanı sıra, işletmeler açısından yeni insan kaynağı kazanma konusunda da faydaları da vardır. İşletmeler çalışanlarını zaman verme yoluyla, KSS politikalarına ortak etmekte ve bazen bu uygulamaları bir kurum politikası haline getirmektedirler. Uzmanlık desteği yöntemi de zaman zaman Secondment uygulaması ile beraber kullanılabilmektedir.

d. Ürün Bağışı ve Hizmet Ulaştırma

Ürün bağışı ve hizmet ulaştırma şeklindeki desteklerde, işletmeler ürettikleri malların bir kısmını ihtiyaç sahiplerine dağıtmak üzere yardım amaçlı çalışan STK'lara bağışlamaktadır. Bazen hizmet ulaştırma olarak da karşımıza çıkan bu kavram son yıllarda tercih edilen bir uygulama alanı olarak karşımıza çıkmaktadır.

e. Bina ve Ekipman Yardımı

İşletmeler STK'ların ihtiyaç duyduğu amaca bağlı olarak çeşitli bina, yerleşim yeri gibi ihtiyaçlarını da karşılayabilmektedirler. Ayrıca işletmeler kullanmadıkları ekipmanlarını örneğin eskiyen ama kullanılabilir olan bilgisayar, fax gibi cihazlarını bir STK'ya bağışlayarak da fayda sağlama şansına sahiptirler.

[42] Yaman, a.g.e.

f. Kar Payı ve Diğer Kurumsal Birikim Aktarımları

İş adamlarının sosyal sorumluluğunu ortaya koyan bir uygulama şekli olan kar payı aktarımları, işletme karlarının bir kısmının vakıf ve ya derneklere bağışlanarak ihtiyaç sahiplerine ulaştırmasını ifade etmektedir. Bu tür destekler toplum ihtiyaçlarının karşılanmasında rol oynarken ülkemizde özellikle hayırseverlik adına aile şirketlerinin kendi kurdukları vakıflar bünyesinde çeşitli faaliyetlerde bulunmaları olarak karşımıza çıkmaktadır.

C. Dünya'da Kurumsal Sosyal Sorumlulukla İlgili Gelişmeler

Toplumsal ve ekonomik yapıya bağlı olarak ortaya çıkan ve zamanla uluslararası arenada da kendine yer bulan KSS olgusu için ortak bir payda oluşturmak ve tanımlama yapabilmek adına yapılan girişimler sonucunda çeşitli gelişmeler kaydedilmiştir. Genel başlıklar olarak "Davranış Kodları, Uluslararası Gelişmeler ve Uluslararası Standartlar" olarak ifade edilen olan bu gelişmeler günümüzde gelinen noktada KSS konusuna yön göstermekte belirleyici rol oynamaktadır.

1. Davranış Kodları

Davranış kodları (Codes of Conduct) "Avrupa Komisyonu" (European Commission) tarafından "İşletmelerin farklı davranış biçimleri için belirlenmiş standart ilkelerin resmi bir ifadesi olarak tanımlanmaktadır."[43] İşletmelerin ekonomik ve toplumsal hayata duyarlılıklarını ifade etme araçlarından biri olan davranış kodları aslında işletmelerin KSS açısından ortaya koydukları girişimleri içermektedir.

Tekstil, giyim ve ticaret sektörlerinde öncelikli olarak yaygınlaşan bu kodların insan hakları, yolsuzluk, çalışma hakları, sağlık, güvenlik, çevresel açıdan standartları içeren geniş bir kapsamı bulunmaktadır.[44] Ağırlıklı olarak çok uluslu işletmelerin uymayı taahhüt ettikleri bu ilkeler, uluslararası anlamdaki gelişmelere paralel olarak şekillenerek çeşitlilik gösterip, işletmelerin toplumsal fayda anlamında kendilerine davranış geliştirmelerinde rol oynamaktadır.

---

[43] Öcal, **a.g.e**, s. 39.
[44] **A.e.**

En genel ifadeyle davranış kodları, işletmelerin faaliyetlerini yürütürken uymayı yasal bir zorunluluk olmadan kabul ettikleri kurallardır. Günümüzde pek çok sektörde de kabul görerek uygulanmaya devam eden bu kodlar temelinde Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (İnternational Labor Organization – ILO) insan hakları, çalışma hayatına ilişkin özgürlükleri ve işçi haklarına dayandırılmakla birlikte etnik standartları da kapsayacak şekilde çok boyutlu sürdürülebilir bir yaklaşımı da temsil etmektedir.[45]

Davranış kodlarının geliştirilmesinde etkin rol oynayan çok uluslu işletmelerin, bu kodları tek yanlı olarak oluşturup benimsemesi ve ihtiyarilik yapısına uyması çeşitli eleştirileri ve çabaları beraberinde getirmiştir. Uluslararası kuruluşların (ILO, OECD gibi) tavsiyeleri bazı standartların oluşturulmasını sağlasa da küresel standartların oluşturulmasını mümkün kılamamaktadır.[46]
Davranış kodları ülkelerin yapıları ve ya işletme yapılarının çeşitliliği nedeni ile farklılıklar göstermektedir. OECD'nin 1998 yılında yaptığı araştırma sonucuna göre 233 davranış kodu saptanırken bu rakam 2000 yılında 246'ya ulaşmıştır.[47] Dolayısıyla davranış kodlarının temel özelikleri mevcut gelişmelere paralel olarak gelişim göstermeye devam etmektedir.

Davranış kodları sadece işletme davranış kodları şeklinde ortaya çıkabileceği gibi belirli bir sektördeki işletmeler tarafından benimsenerek sektöre özgü olarak da ortaya çıkabilmektedir. İşkolları ve sektördeki yapılanmaya bağlı olarak işletmeler, sendikalar ve ya gönüllü ortak girişimlerle çoklu paydaşların davranış kodları olarak kendilerini gösterebildikleri gibi uluslararası düzeyde ve ya Avrupa düzeyinde devletlerce kabul edilen ilkeler olarak da ortaya çıkabilmektedirler.[48]

Ortaya çıkış şekli ve ya sebebi ne olursa olsun davranış kodları ile ortak bir payda oluşturularak KSS konusunda işletmelerin mümkün mertebe asgari bir

---

[45] Emel Özarslan, "Sosyal Sorumluluk Projelerinin Değerlendirilmesinde Etik Değerlerin Rolü Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006, s. 12.
[46] Öcal, **a.g.e.**, ss. 120 – 122.
[47] Öcal, **a.g.e.**, s. 54.
[48] Halis Yunus Ersöz, **Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışının Gelişiminde Meslek ve Sivil Toplum Kuruluşları,** İstanbul, İTO Yayınları, Yayın No: 2007-36, 2007, ss. 40 - 41.

standartta girişimlerde bulunmaları ve faaliyetlerini yürütmeleri hedeflenmektedir.

2. Uluslararası Alandaki Gelişmeler

KSS, özellikle çok uluslu işletmelerin rekabet avantaj nedeni ile ulusal boyuttan uluslararası boyuta doğru geçiş göstererek çeşitli oluşumların ortaya çıkmasını sağlamıştır. Özellikle 2000'li yıllar itibariyle ortaya çıkan bu oluşumların temelinde ortak bir payda yaratma amacı yatmaktadır.

Uluslararası alandaki gelişmelerin toplumsal denetim, raporlama ve şeffaflık ilkesinin geliştirmesine de büyük katıları vardır. Kimi zaman bu girişimler bir işletme düzeyinde başlatılmış zamanla uluslararası boyutta önem kazanmıştır. Bu konuda "Toplumsal Sorumluluk İçin Küresel Sullivan İlkeleri" büyük önem taşımaktadır. General Motors şirketinin yönetim kurulu başkanı olan Leon H. Sullivan tarafından geliştirilen ilkeler ilk olarak Güney Afrika'da faaliyet gösteren şirketlerde eşit çalışma şartları açısından yol gösterici olarak kabul edilmiştir. 1999 yılında içeriği genişletilen ilkelerle amaçlananlar; işletmelerin ekonomik, toplumsal ve siyasal anlamda adil olmalarını gönüllülük esasına göre sağlamak ve bunu yaparken yasaları, insan haklarını, toplumsal çevreyi ve ilişkileri göz önünde bulundurarak toplumun refahını arttırmaları şeklinde özetlenebilmektedir. [49]

2000 yılında New York'ta 147 devlet başkanının katılımıyla toplanan Millenyum Zirvesi KSS açısından dönüm noktalarından biridir. Bu zirvede Milenyum Deklerasyonu benimsenerek "Binyıl Kalkınma Hedefleri" adı altında çeşitli ilkeler belirlenmiş ve BM öncülüğünde başlatılan büyük çaplı bir gönüllü kurumsal vatandaşlık girişimi olan "Küresel Sorumluluk Antlaşması" (Global Compact) da 26 Temmuz 2000 tarihi itibariyle yürürlüğe girmiştir. Bu anlaşma ile dünya genelinde küreselleşme ile ilgili sorunlara çözümler üretebilmek için 10 temel ilke belirlenmiş ve bu ilkeler dört başlıkta toplanmıştır:

[49] The Sullivan Foundation, "The Principles", (Çevrimiçi) http://www.thesullivanfoundation.org, 07 Haziran 2008.

İnsan Hakları Açısından iş dünyası;

1. Etki alanı içinde evrensel insan haklarının korunmasına destek ve saygı göstermeli,
2. İnsan hakları ihlallerine karışmamalı,

Çalışma Standartları Açısından iş dünyası;

3. Örgütlenme ve toplu sözleşme haklarını etkin şekilde tanımalı ve desteklemeli,
4. Her türlü zorla ve mecburi çalıştırmanın ortadan kaldırılmasın desteklemeli,
5. Çocukların çalıştırılmasına son verilmesini desteklemeli,
6. İşe alma ve çalışma süreçlerinde ayrımcılığa izin vermemeli,

Çevre Açısından iş dünyası;

7. Çevre ile ilgili konularda zarar oluşmadan tedbirler almalı,
8. Daha etkin bir çevre sorumluluğunun yaygınlaştırılması için girişimlerde bulunmalı,
9. Çevre dostu teknolojilerin geliştirilmesi ve yayılmasını teşvik etmeli,

Yolsuzluğu Engelleme Açısından iş dünyası;

10. Rüşvet ve yozlaşmayı da içeren her türlü yolsuzlukla mücadele etmeli konularına odaklanmalıdır.[50]

Şirketlerin bu ilkeleri desteklemeleri ve uygulamaya koymaları ile 2015 yılına kadar gerçekleştirilmesi planlanan amaçlar da belirlenmiştir. Gönüllülük esasına dayalı olduğu için ilkeleri benimseyen katılımcı şirketlerden yılda bir kere konularla ilgili ilerleme raporu sunmaları beklenmektedir. Raporların bir mekanizma tarafından denetimi öngörülmemiş, sadece ilerleme raporunu iki kere üst üste sunmayan kuruluşların katılımcı listelerinden çıkarılması kabul edilmiştir.[51] Ülkemiz açısından da 2015 yılına kadar gerçekleştirilmesi beklenen hedefler; yoksulluk ve açlığı ortadan kaldırmak, tüm bireylere temel eğitim fırsatı

[50] Unglobal Compact, "The Ten Principles", (Çevrimiçi) http://www.unglobalcompact.org, 06 Haziran 2008.
[51] Yamak, **a.g.e.** , ss. 139 – 141.

sağlamak, kadınların durumunu güçlendirerek toplumda cinsiyet eşitliği sağlamak, çocuk ölümlerinin azalması ve anne sağlığının iyileştirilmesi, salgın hastalıkların yayılımının engellenmesi, çevresel sürdürülebilirliği sağlamak ve kalkınma için küresel ortaklıklar geliştirmek başlıklarıyla belirtilmiştir.[52]

Uluslararası anlamda bir diğer gelişme, 2001 yılında Davos'ta Dünya Ekonomik Forumu katılımcısı CEO'lardan oluşan bir grup tarafından hazırlanan ve imzalanan "Küresel Kurumsal Vatandaşlık Bildirgesi"dir. İş dünyasının ahlak, emek, insan hakları ve çevre konularında uluslararası standart ve değerlere saygı göstererek hareket etmesini talep eden bu bildirge ile ekonomik olarak gelişmiş ülkelerin gelişmekte olan ülkeler açısından yol gösterici olmaları esas kabul edilmiş ve KSS faaliyetlerinin kabul edilip, devamlılığının sağlanması için üst yönetimin ilgisi ve ortak hareket etme anlayışının etkinliği konularına önem verilmiştir. Bildirgenin temel içeriğini oluşturan maddeler:

1. Herkes kendi iş alanında, küresel kurumsal vatandaşlığa bağlı kalması,
2. Paydaşlarla olan ilişkilerin şirket içi ve şirket dışı bağların temelini oluşturduğunun göz ardı edilmemesi,
3. Kurumsal vatandaşlığın asıl liderlerinin Yönetim Kurulu Başkanı, üyeleri ve üst yönetim olması,
4. Küreselleşme ve iş dünyasının gelişimdeki rolü konusundaki görüşmelere katılım sağlanması şeklinde belirlenmiştir.[53]

Avrupa Toplulukları Komisyonu tarafından 2001 yılının Temmuz ayında yayımlanan "Yeşil Rapor"la (Green Paper) da AB'nin KSS konusuna verdiği destek ortaya konmuştur. "Şirketlerin gönüllü olarak, toplumsal ve çevresel konuları operasyonlarına ve paydaşlarıyla olan etkileşimlerine bütünleştirmeleri"[54] olarak tanımlaması yapılan KSS konusunun önemi açısından işletmelerin gönüllü olarak sürdürülecek girişimleri desteklemeleri AB tarafından üyelerden talep edilmiştir. Rapora göre; işletmeleri sosyal

---

[52] Pınar Mercan, "Türkiye; Binyıl Kalkınma Hedefleri", **İşveren Dergisi**, C. XLIII, No. 10, Temmuz 2005, ss. 14 -19.

[53] Yılmaz Argüden, "Küresel Sorumluluk Anlaşması", **Kurumsal Sosyal Sorumluluk,** Arge Danışmanlık Yayınları, Yayın No:3, İstanbul, 2002, ss. 25 – 30, (Çevrimiçi) http://www.arge.com,16 Temmuz 2008.

[54] KSSD, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Neden Önemlidir?", (Çevrimiçi) www.kssd.org, 13 Temmuz 2008.

sorumluluğa teşvik eden faktörler; Avrupa vatandaşlarının gerek yurttaş gerek tüketici olarak işletmelerden beklentilerinin ve toplumun genel ahlak değerlerinin değişmesi, sanayi toplum örgütlenme yapısının terk edilerek insanların beklentilerinin bilgi toplumu ile yeniden şekillenmesi, işletme hissedarları arasında ekonomik büyümenin, sosyal önlemlerin ve çevre korunmasının birlikte değerlendirilerek bu bilincin yaygınlaşması, sosyal kriterlerin tüketici davranışlarını etkileyen boyuttan, yatırım kararlarını belirleyen unsur haline gelmesi, işletmelerin ekonomik ve ticari faaliyetlerinin şeffaflaşarak, gelişen enflasyon ve iletişim teknolojilerinin işletmeleri, kamuoyu tarafından sorgulanmaya açık hale getirmesi olarak belirlenmiştir.[55]

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development), "OECD'nin 2000 yılında Uluslararası Yatırımlar ve Çok Uluslu Şirketler Rehberi" (The OECD Guidelines of Multinational Enterprises) başlığı ile çok uluslu şirketlerin uyması tavsiye edilen ve gönüllülük esasına dayalı olsa bile üyeler açısından bağlayıcılığı olan çeşitli ilkeler geliştirmiştir. Genel olarak insan hakları ve çevre sürdürülebilirliği [56] gibi KSS ile ilgili çeşitli önerileri kapsayan bu ilkelerin yanı sıra kuruluş son olarak 23 – 24 Haziran 2008'de Paris'te Uluslararası Çalışma Örgütünün (International Labor Organization – ILO) işbirliği ile "İstihdam ve Endüstri İlişkileri Konferansı: Sorumlu İş Hareketini Küreselleşen Ekonomilerde İlerletmek" konusunda bir konferans gerçekleştirmiştir. Bu konferansla, iki kuruluş güçlerini birleştirerek sosyal sorumlulukla ilgili ortak hareket etmelerinin bu anlamdaki performans açısından etki alanını arttırabileceği düşüncesinden yola çıkmıştır.[57]

Çalışanlar açısından daha iyi koşulların oluşturulması için öncü rol oynayan ILO'nun çalışma hayatını uluslararası anlamda düzenlemeye yardımcı olan çeşitli sözleşmeleri vardır. 1977 yılında "Çokuluslu Şirketler ve Sosyal Politika İle İlgili İlkeler Üçlü Bildirgesini" yayımlayan ILO, bu belgede yer alan ilkelerle çok uluslu şirketlere, hükümetlere, işçi ve işveren kuruluşlarına; istihdam,

---

[55] Ali Rıza Büyükuslu, Avrupa Birliği Yeşil Dosyası: İşletme Sosyal Sorumluluğu, **TİSK İşveren Dergisi**, Aralık 2001, (Çevrimiçi), http://www.tisk.org.tr, 28 Kasım 2008.

[56] The OECD Guidelines for Multinational Enterprises, 2000, http:www.oecd.org'dan aktaran Yamak, **a.g.e.**, s. 142.

[57] OECD, "OECD-ILO Conference on Employment and Industrial Relations: Promoting Responsible Business Conduct in a Globalising Economy", (Çevrimiçi) http://www.oecd.org, 12 Eylül 2008.

eğitim, çalışma ve yaşam koşulları ve işçi-işveren ilişkileri gibi alanlarda yol gösterici tavsiyelerde bulunmuştur.[58] 2000 yılında revize edilen bu bildirgenin yanı sıra 2004 yılında yayımlanan diğer bir raporda küreselleşme sürecinde ekonomik, sosyal ve çevresel amaçların her paydaşı gözetecek şekilde oluşturularak ilerletilmesi öngörülerek ayrıca KSS konusuna da vurgu yapılmıştır.[59]

BM tarafından geliştirilen bir diğer uygulama da "Şirketler İçin Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Normları"'dır. 2003 yılında geliştirilen bu normlar bütün firmaların insan haklarına yönelik sorumlu davranmasını içererek; şirketlerin normları benimsemelerini, şirket içinde uygulamalarını duyurmaları için şirket içi kurallar oluşturulmasını öngörmüştür. Tedarikçiler açısından da aynı kuralların benimsenmesi ve uygulanmasını öngören bu normlara göre sürecin doğru işleyebilmesi için belirli aralıklarla raporlamaların yapılması da benimsenmiştir. Şirket içi ve şirket dışı mekanizmalar tarafından denetim imkanı sunan bu normlar kurumsal itibarın ön planda tutulduğu günümüz anlayışında şirketlerin hesap verebilirliklerini kullanarak daha rekabet üstünlüğü sağlamalarına da yol açacaktır.[60]

3. Uluslararası Standartlar

Uluslararası alanda yaşanan gelişimlere paralel olarak ortak bir standart oluşturabilmek için de çeşitli girişimlerde bulunulmuştur. Bunlardan ilki 1997 yılında Uluslararası Sosyal Sorumluluk Örgütünün (Social Accountability International - SAI) "Ekonomik Öncelikler Konseyi" tarafından hazırlanan ve bazı ILO sözleşmeleri, BM İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi ve BM Çocuk Hakları Sözleşmesi temel alınarak oluşturulan "SA 8000 Standartı"dır. Bu girişimle dünyada ilk defa evrensel ahlaki standartlar belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu standartın ortaya çıkmasında olumsuz çalışma koşulları, STK'ların çalışmaları ve sosyal sorumlulukla ilgili olarak gelişen yatırım fonları da etkili olmuştur. SA 8000 ile işletmelerin itibarlarını güçlendirmeleri, çalışanların

---

[58] http://www.canaktan.org, 10.05.2007'den aktaran Ali Samed Ulu, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Bir Alan Araştırması", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, 2007, s. 81

[59] ILO, "Fair globalization", (Çevrimiçi) http://www.ilo.org, 15 Temmuz 2008.

[60] Yamak, **a.g.e.**, ss. 142 – 143.

verimliliğinin artması, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması, tedarikçilerle ilişkilerin gelişmesi gibi çeşitli faydalar gözetilmiştir. Gönüllük esasına bağlı denetlenebilir bir standart geliştirmek için yapılan çalışmaya göre, SA 8000 Standartı dört bölümde toplamıştır. İlk bölümde standartla ilgili amaç ve kapsam, ikinci bölümde belgeye hak kazanabilmek için uyulması gereken standartlar ve yasalar, üçüncü bölümde işletme ve paydaşları ile ilgili tanımlamalar ve son bölüm de ise yönetim sistemi ve belge alabilmek için gerekli koşullar açıklanmıştır.[61] Uluslararası Standartlar Örgütü (International Organization for Standardization - ISO) tarafından belirlenen işletmelerin daha kaliteli ve güvenilir ürünler sunma sorumluluğu olan ISO 9000 ve doğal kaynaklar ile çevreye karşı sorumluluklarını düzenleyen ISO 14000 standartlarından ayrı tutulmaması gereken SA 8000 Standartı denetimler sonucu gerekli koşulları sağlayan her türlü işletmeye verilebilmektedir. Verilen belgeler üç yıl için geçerli olmakla birlikte belirli aralıklarla da kontrol edilmektedir.

1996 yılında Toplumsal Etik ve Mesuliyet Enstitüsü tarafından kurulan AccountAbility, sürdürülebilir kalkınma için 1999 yılında "AA 1000 (AccountAbility 1000)" sistemini uygulamaya geçirmiştir. Bu sistem toplumsal açıdan iş ahlakı ile uyumlu bir raporlama ve denetim ile sürdürülebilir kalkınma için gelişim sağlanmasını hedefleyen bir sistemdir. Amacı şirket faaliyetlerini paydaş beklentilerine göre şekillendirmek olan bu sistemle, sürdürülebilir paydaş ilişkileri kurma ve süreç kalitesi açısından fayda sağlanmaktadır.[62]

Uluslararası Standart Örgütü tarafından sosyal sorumluluk konusu ile ilgili geliştirilmek için üzerinde çalışılan yeni bir sistemse "ISO 26000"dir**.** 2005 yılının Ocak ayında oluşturulan bir çalışma grubu, standartların uluslararası düzeyde belirlenebilmesi için temelde sözleşmelere uygunluğu gözeterek tüm paydaşları içerecek şekilde 80 ülke ve 39 organizasyonun işbirliği ile çalışmalara devam etmektedir. [63]Ekonomik açıdan her türlü ulusu ve şirket yapısını içerecek bu sistemdeki amaç, uluslararası düzeyde uygulanabilirlik açısından KSS tanımının

[61] Muzaffer Aydemir, "Sosyal Sorumluluk 8000 Standartı: Social Accountability 8000", **Dokuz Eylül Ünv. Sosyal Bilimler Enstitisü Dergisi**, C. I, No: 3, 1999, ss. 1 - 11.
[62] SU CSR, "AA 1000 Paydaş Katılımı Standartı ve Öncelik Belirleme Çalışması", (Çevrimiçi) http://www.sucsr.com, 16 Ağustos 2008.
[63] ISO, "ISO and Social Responsibility", 2008, (Çevrimiçi) http://www.iso.org, 26 Ağustos 2008.

ortaya konması ve konuyla ilgili değerlerin bir standartta buluşturulabilmesidir. Bu sistemin uygulamaya geçirilmesi için öngörülen tarih 2010 yılı olarak hedeflenmekte ve konuyla ilgili çalışmalar devam etmektedir.[64]

FTSE tarafından tasarlanan ve dünyada sosyal sorumluluk yatırım endeksi olarak kullanılmaya başlanan "FTSE4GOOD Endeksi", sosyal sorumluluğa sahip olan şirketlerin yatırım kararları ve performans ölçümlerinde kolaylıklar sağlamaktadır. Sürdürülebilir çevresel konulara yönelik çalışmalar gerçekleştirerek, evrensel insan haklarından yola çıkarak işletmelerin paydaşlarıyla olumlu ilişkiler kurmasını hedefleyen bu endekse katılmak isteyen işletmelerin; BM sözleşmeleri, İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi gibi uluslararası alanda geçerli olan ve şeffaflık ilkesi gereği mevcut olan bir takım kriterlere uygun hareket etmeleri beklenmektedir. İşletmelerin insan hakları, çevresel katkı ve paydaş ilişkileri açısından çeşitli anlaşmalara ve davranış kodlarına taraf olmaları istenerek, belirli aralıklarla düzenli raporlamalar yapmaları da öngörülmektedir. FTSE oluşturduğu bu endeksin gelirini sosyal bir amaca hizmet etmek için dünya çocuklarına yardım amacıyla UNICEF'e (United Nations Children's Fund) bağışlamaktadır.[65]

III. İŞLETMELER AÇISINDAN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK'UN UYGULAMA ALANLARI

KSS faaliyetlerinde, işletmelerin belirlediği uygulama alanları farklılıklar gösterse de temel hedef işletme ve paydaşlar açısından maksimum yararı sağlayabilmektir. Bu amaca ulaşabilmek için de işletmelerin uzun dönemli hedeflerle yola çıkmaları onlara daha verimli bir süreç sağlayacaktır. Kısa dönemli hedefler ve sonuçlar maliyeti artırmanın yanı sıra asıl hedefin gerçekleşmesi ve kurumsal itibar açısından da bazı riskler taşımaktadır. Uzun vadeli olarak belirlenen bir hedef hem toplumsal bilincin oluşturulması hem de getirisi açısından işletmelere daha fazla fayda sağlamaktadır.

---

[64] ISOTC, "About ISO SR", 09 Nisan 2008, (Çevrimiçi) http://isotc.iso.org, 26 Ağustos 2008.

[65] Yılmaz Argüden, "FTSE4GOOD Endeksi", **Kurumsal Sosyal Sorumluluk,** Arge Danışmanlık Yayınları, Yayın No: 3, İstanbul, 2002, ss. 57 – 64, (Çevrimiçi) http://www.arge.com, 24 Aralık 2008.

İşletmelerin KSS projelerini gerçekleştirmek için genel olarak iki tane uygulama alanını tercih ettikleri görülmektedir:

A. Sosyal Amaca Yönelme Şekline Göre Uygulama Alanları

Sosyal amaca göre işletmelerin uygulama alanları üç başlık altında incelenmektedir.

1. İşletmenin Kendi Kaynaklarıyla Sosyal Bir Amaca Yönelmesi

Bu uygulama alanında; işletmenlerin herhangi bir ortaklık kurmadan ya da uzmanlık desteği almadan kendi faaliyet alanlarına uygun bir konuda amaç belirleyerek KSS faaliyetini gerçekleştirme çalışmaları yer almaktadır.

İşletmenin kendi kaynakları ve kendi içyapısına bağlı olarak tercih ettiği sosyal amaca yönelme şekli işletmenin kendi adına bir vakıf kurarak çeşitli bağışlarda bulunması, çalışanlarının gönüllü çalışmaları ile destek sağlaması gibi şekillerde karşımıza çıkabilmektedir. Toplumsal fayda için tercih ettiği sosyal amacı belirleyen ve bu alanlarda başarılı girişimlerde bulunan işletmelerin sahip olacakları en büyük avantaj, KSS uygulamalarının tamamıyla kendi kaynaklarıyla gerçekleşmesi ile ortaya çıkan başarı ve bu başarının kamuoyu üzerindeki yansıması olacaktır.

2. Gönüllü Bir Kuruluşla Beraber Sosyal Bir Amaca Yönelme

Sosyal amaca yönelme şekline göre işletmelerin en fazla tercih ettikleri uygulama alanı gönüllü bir kuruluşla işbirliğine gitme şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Bu süreçte, işletmelerin faaliyet alanına uygun bir STK seçip projeyi birlikte gerçekleştirmeleri söz konusudur. Bu uygulama biçimi ağırlıklı olarak sponsorluk olarak gerçekleşse de sosyal sorumluluk konularıyla ilgili olarak İşletmeler para temin etme dışında uzmanlık desteği sağlayarak, ürün bağışı yaparak ya da bina ve ekipman yardımında bulunarak da proje içinde yer almaktadır.

Sponsorluk ağırlıklı olarak STK'lardan işletmelere yapılan bir talep olsa bile bazı zamanlar işletme tarafından STK'ya yapılan bir talep olarak da karşımıza çıkmaktadır. İşbirliğinin gerçekleşme şekli ne olursa olsun bu birlikteliğin her iki tarafa sağladığı avantajlar vardır. Faaliyet gösterdikleri alanda uzmanlığa

ulaşmış STK'ların, işletmelere oranla devlet ve diğer resmi kuruluşlardan destek alması ile daha çok kişiye ulaşması mümkündür.[66] STK'lar ise bu işbirliğiyle maddi anlamda destek bularak çeşitli projelerin hayata geçirilmesini daha kolay sağlamaktadır. KSS projesinin bilinirliğini arttıran bu işbirliğinin başarısı için güç dengelerinin taraflar arasında nasıl ayarlanacağı ve işletme ile STK arasındaki ortaklığın sınırlarının önceden belirlenmesi önemlidir. Uzmanlık desteği sağlanarak gerçekleşen bir ortaklık aşamasında ise farklı tecrübelerden yararlanarak bireylerin toplumsal olaylara bakış açısının geliştirilmesi ve etkin insan kaynağı faktörünün ortaya çıkmasıyla kalifiye eleman ihtiyacının karşılanması da söz konusu olabilmektedir.

3. Karma Yöntem Yoluyla Sosyal Amaca Yönelme

Karma yöntem yoluyla sosyal amaca yönelme şeklinde yine STK ve işletme ortaklığı karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler bu yöntem için üç yol tercih etme şansına sahiptirler. Bu yollar:

1. İşletmelerin bilinirliği az, fazla etkin olmayan bir STK'yı geliştirmesi,
2. Yeni bir alanda faaliyete geçirilmek üzere bir kuruluşun oluşturulmasını sağlayıp etkinliklerin düzenlenmesi,
3. Etki alanı geniş olan bir STK ile özel bir proje geliştirerek bir KSS faaliyeti düzenleyebilmesi şeklindedir.[67]

Bu yöntemin gönüllü bir kuruluşla ortaklık kurup sosyal bir amaca yönelmeden farkı işletmeye sağlanan itibarın yanı sıra dağıtım kanallarının genişleyerek gönüllülerin katılımını arttırmasıdır. Üçüncü sektör olarak nitelendirilen STK'ların deneyimlerinin ticari anlamda da çeşitli yararlar sağlayabileceği göz ardı edilmemelidir.[68]

---

[66] Fatma Göksu, "Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Marka İmajına Etkisi: Petrol İşletmelerinde Uygulamalı Araştırma",(Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006, ss. 57 - 58.
[67] Yaman, a.g.e.
[68] Göksu, a.g.e., s. 61.

B. İşletmelerin Pazarlama Faaliyetlerine Göre Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulama Alanları

İşletmelerin üretilen mal ve hizmetlerini tüketicilere ulaştırana kadar geçen süreçteki uygulama ve planlamalarının bütünü olan pazarlama politikaları, rekabet edilebilirlik açısından da önemini korumaktadır. 1990'lı yıllar itibariyle KSS konusuyla ilişkilendirilen pazarlama süreci işletmelerin içinde "Kurumsal Pazarlama veya Kurumsal İletişim Departmanı" olarak da kendini göstermektedir.

Pazarlamayla ilişkilendirilebilen KSS konusu işletmelerin KSS uygulama alanları açısından "Pazarlamayla İlişkili Olan" ve "Pazarlamayla İlişkili Olmayan" uygulamalar olarak da incelenebilmektedir.[69]

1.Pazarlamayla İlişkili Olan Uygulama Alanları

Pazarlamayla ilgili olan ve aynı zamanda sosyal bir amaca hizmet eden faaliyetler üç tanedir:

a. Kurumsal Açıdan Sosyal Amaç Teşvikleri

İşletmenin sosyal bir amaçla ilgili farkındalığı arttırmak amacıyla kendi kaynakları aracılığı ile gönüllü olarak fon toplaması ya da bağışta bulunması faaliyetleri kurumsal açıdan sosyal amaç teşvikleridir. Bu konuda 1990 yılı itibariyle The Body Shop firmasının hayvan haklarını savunma grupları ile birlikte yürüttüğü ve "Hayvan Testine Karşı İnsiyatifi" olarak bilinen sosyal amaç teşviki güzel bir örnektir. Mağaza içi panolar, basılı malzeme ve rozetler, dilekçeler, ambalaj üzerindeki etiketler ve web sitesi aracılığıyla yürütülen bu teşvikle konu AB'ye ulaşmış ve gerekli yasa için hazırlıklar başlatılmıştır.[70]

b. Sosyal Amaç Destekli Pazarlama

Bir işletmenin özel bir sosyal amaca, ürün satışlarına dayalı gelirinin belirli bir yüzdesini bağışlayarak katkıda bulunması sosyal amaç destekli pazarlamadır. Hedef kitlesi ağırlıklı olarak bayan müşterilerden oluşan Avon firması "Pembe Kurdeleli" ürünlerinin satışından elde ettiği gelirin % 50 - 83 arasında değişen

[69] Kotler, Lee, **a.g.e.**, ss. 10 – 22.
[70] Kotler, Lee, **a.g.e.**, ss. 51 – 70.

payını Avon Vakfına bağışlayarak Meme Kanseri ile mücadele konusunda destek olmaktadır. Bu pazarlama yöntemi tüketicileri de faydaya ortak ettiği kazan-kazan-kazan durumu diye nitelendirebileceğimiz; toplumun, işletmenin ve bireyin faydasına hizmet etmektedir.[71]

c. Kurumsal Sosyal Pazarlama

Bir işletmenin toplumsal anlamda refahı iyileştirmeyi amaçlayan bir davranış değiştirme kampanyasının geliştirilmesine ve uygulamaya konulmasına destek vermesi kurumsal sosyal pazarlama olarak tanımlanabilmektedir. Bu yöntem işbirliği kurularak gerçekleşebileceği gibi, işletmenin kendi kaynaklarıyla sosyal amaca yönelmesiyle de ortaya çıkabilir. Subway'in fast food ürünlerinin içeriğini kalp sağlığına dikkat çekmek için yeniden düzenlenmesi ve reklam kampanyaları ile kalp sağlığı ile ilgili bilgilendirmelerin yapılması toplumsal fayda açısından güzel bir örnek teşkil etmektedir.[72]

2. Pazarlamayla İlişkili Olmayan Uygulama Alanları

Pazarlamayla ilişkisi olmayan iş uygulamalarında asıl hedef sosyal amaçtır. Bu amacın başarıya ulaşması kurumsal itibarı konusundaki gelişimi de beraberinde getirecektir.

a. Kurumsal Hayırseverlik

Bir işletme tarafından bir sosyal amaç veya bir hayır derneğine nakit bağışlar, mal ve hizmetler şeklinde doğrudan yapılan katkılar kurumsal hayırseverliğin sınırları içinde yer almaktadır. Dünya genelinde düşük hizmet alan toplumlar için Microsoft'un bilgisayar yazılım hizmetleri ve nakit katkısı global anlamda kurumsal hayırseverliğe güzel bir örnektir.[73]

b. Toplum Gönüllülüğü

Toplum gönüllülüğü, işletmelerin çalışanlarına, gönüllü olarak yerel toplum örgütlerinde görev alma veya sosyal amaçlar için zamanlarını bağışlama konusunda destek veren bir yaklaşımdır. Ülkemizde bu konuyla ilgili işletmelerin

---

[71] **A.e**., ss. 81 – 90.
[72] **A.e**., ss. 113 – 116.
[73] **A.e**., s. 147.

destekleri Avrupa ülkeleriyle kıyaslandığında yetersizlik gösterse de ilerleyen yıllarda KSS açısından önem kazanacağı düşünülmektedir.

c. Sosyal Açıdan Sorumluluk Taşıyan İş Uygulamaları

Bir işletmenin toplumun sosyal konularını destekleyen isteye bağlı iş uygulamaları ve yatırımları sosyal açıdan sorumluluk taşımaktadır. Starbucks firması 1998 yılından itibaren kar amacı gütmeyen bir organizasyonla hem tropikal ormanları koruma, hem de gölgede yetişen kahve yetiştiricilerini desteklemek için ekonomik fırsatlar sağlayan yöntemleri kullanan kahve üretimini teşvik etmektedir. Bu iş uygulamasıyla hem çevre hem de tedarikçileri açısından fayda sağlanmaktadır.[74]

[74] **A.e**., s. 212.

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK PROJELERİNİN AŞAMALARI VE TÜRKİYE'DE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK PROJELERİ

I. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK PROJELERİ VE AŞAMALARI

İşletmelerin paydaşlarına ve toplum refahına daha çok fayda sağlamak amacıyla yola çıktıkları KSS çalışmalarında; doğru öngörülerde bulunarak yatırım yapmaları, hem projelerin başarıya ulaşması hem de işletmelerin uzun vadedeki ekonomik amaçlarına katkı sağlaması açısından etkili olmaktadır. Bu etkiyi oluşturabilmek için de işletmelerin planlarında, belirli adımlarla hareket etmesi ve KSS projelerini doğru yönlendirmeleri önemlidir.

A. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Oluşturulması

Herhangi bir konuyla ilgili olarak proje oluşturulurken belirli aşamaların takip edilmesi ve değerlendirilmesi önem taşımaktadır. KSS projeleri oluşturulurken de öncelikli olarak; yaratıcılık, süreklilik ve kurum kimliği ile uyum aşamalarına dikkat edilmesi ve doğru değerlendirmelerle projenin geliştirilmesi önemlidir.[1]

KSS projeleri oluşturulurken genel olarak takip edilmesi gereken üç adım bulunmaktadır.

1. Alan Belirleme Aşaması

Bir işletmenin sosyal sorumluluk amacı taşıyan bir proje oluşturmak için öncelikle önem vermesi gereken konu, doğru alanı seçmek olmalıdır. KSS faaliyetleri gönüllü ve isteğe bağlı olarak gerçekleştiği için her işletme, benimseyeceği KSS alanını ve faaliyet türünün uygulanma şeklini seçerken serbesttir. Bu serbestliğe rağmen faaliyet gösterdikleri alanda KSS projeleri geliştiren işletmelerin sayısının daha fazla olduğu ve projenin sürekliliği, başarısı açısından daha etkili sonuçlar elde ettikleri de göz ardı edilmemelidir.

[1] Ceyda Aydede, **Yükselen Trend Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, İstanbul, Mediacat, 2007, s. 46.

KSS projeleri oluşturulurken kurum kimliği ile uyum taşıma kriterine öncelikli olarak dikkat edilmesi gerekmektedir. Kurumun kimliği ile bütünleşen projeler, işletme çalışanlarının projeyi benimsemeleri ve gelişimine destek vermelerini sağlayarak yaratıcılık unsurunun da gelişimine etki edebilmektedir. İşletmenin varlık nedeni, mevcut değerleri ve gelecekteki hedeflerine uygun bir alan seçilerek yola çıkıldığında projenin sürekliliği açısından da ilk adım atılmış olacaktır.

Topluma katkı sağlama amacıyla proje geliştirmek isteyen işletmeler, maddi ya da beşeri kaynaklarla destek sağlayacakları için ekonomik anlamdaki planlamalarında da doğru alanı seçmeyi öncelikli amaçlar arasında bulundurmaktadırlar. Bu gibi nedenlerden ötürü KSS projeleri işletmelerce, uzun dönemli bir yatırım olarak düşünülmelidir. Çünkü uzun vadeli olarak planlanan bir KSS projesi, başarıya ulaştığında kurumun itibarını arttırmanın yanı sıra karlılık da sağlayarak işletmeyi rakiplerinden bir adım ön geçirebilecektir.

2. İş Planı Belirleme Aşaması

Geliştirilmesi düşünülen projeyle ilgili ana hatların belirlenmesi olarak adlandırabileceğimiz iş planın, ilk aşamasını projeye ait fikrin hayata geçirilebilirliği oluşturmalıdır. Bu noktada izlenecek en iyi yöntem işletmenin güçlü ve zayıf yanlarını ortaya koyarak mevcut durumunu tespit etmesi ve sahip olduğu fırsatlarla ortaya çıkabilecek tehditleri kendi açısından doğru değerlendirebilmesidir. Bu değerlendirmeler sonrasında gerçekleştirmek istenen hedefler için nelerin, hangi zaman aralığında ve nasıl yapılması gerektiği tartışılmalıdır.

Her işletmenin KSS konusuna vermiş olduğu önem farklı olsa da özellikle KSS konusunun ölçümlenmeye başlamasıyla birlikte işletmelerin üst yönetimleri ve paydaşlarının projelere etkileri daha çok tartışılır hale gelmiştir. Konu seçiminden çok uygulanacak proje türünün seçiminde söz sahibi olan üst yönetim aslında paydaşların yönlendirmelerine bağlı olarak karar vermektedir. Paydaşlar kimi zaman kar paylarını azaltmadan gerçekleşecek bir yatırımı, kimi zamanda yüksek oranlarda

olabilecek bir yatırımı tercih ederek, işletmenin toplumsal faydaya etkisini belirlemektedirler.[2]

Üst yönetimin ağırlıklı etkisiyle, KSS projesinin nasıl ilerleyeceğinin (ayni ve ya nakdi yardım, sosyal amaca ya da pazarlama amacına göre belirli bir model seçme) netleşmesi bu aşamada tamamlanmalıdır. Ayrıca projenin doğru ilerleyebilmesi ve topluma ulaşabilmesi için doğru iletişim kanallarının kullanılması konusu da bu aşamada tartışmaya başlanmalıdır.

3. Mesaj Oluşturma Aşaması

İş planı belirleme sürecinden sonraki aşamanın esas amacı; proje ile iletilmek istenen sorumluluğun kısa bir sloganla anlamlandırılması, bir diğer ifadeyle projenin mesajının oluşturulmasıdır.

Bu noktada işletme tercih edeceği uygulama şekline bağlı olarak mesajını doğru belirlemelidir. Belirlenen mesajın işletme hedefleriyle örtüşmesine dikkat edilmesi ve işletmenin kendini nasıl ifade edeceğine karar vermesi de bu aşamada şekillenmektedir.

Bir işletme kendi kaynakları ile sosyal bir amaca yönelmeyi hedefliyorsa, mesajını belirlemeli ve iş planını tamamlayarak harekete geçmelidir. Gönüllü bir kuruluş veya bir STK ile işbirliği gerçekleştirmeyi tercih eden işletmelerin ise; hedef kitleye hangi açıdan destek sağlanacağını ve toplumun beklentisinin ne olacağını öngörerek mesajını belirlemesi ve gerekli araştırmaları yapıp işbirliği kuracağı kuruluşu seçmesi ön planda olmalıdır. Ortaklığın kurulmasından sonra ise projenin mesajı taraflarca netleştirilecektir.

B. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Harekete Geçirilmesi

KSS projelerinin alanı, iş planı ve mesajı belirlendikten sonra projenin uygulanabilirliği gözden geçirilerek artık projenin harekete geçirilmesi aşamasına gelinmektedir.

[2] Aylin İbişoğlu, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Vestel Örneği", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007, s. 26.

1. Ortaklık Kurma Aşaması

İşletmelerin KSS konusuyla ilgili projelerinde ağırlıklı olarak, topluma fayda sağlamayı amaç edinmiş olan ve bu konulardaki deneyimleriyle tanınan STK'larla ortaklık kurmalarına sıkça rastlamaktadır.

İşletmelere sosyal konularla ilgili uzmanlık desteği ve projenin doğru yönlendirilip toplumun geniş kesimlerine ulaşmasını sağlayan STK'lar arasından, işletmenin sosyal sorumluluk faaliyetine en uygun olanının tercih edilebilmesi için, işletmelerce STK'ların etki alanı ve geçmiş deneyimlerindeki başarılarına yönelik çeşitli araştırmalar yapılmaktadır. Yapılan araştırmalar sonrasında işletmenin amacıyla en çok örtüşen ve projeye etkisi en fazla olabilecek STK'nın belirlenmesiyle taraflar arasında görüşmeler başlayacaktır. Her iki taraf arasında oluşturulacak projeye ait hedefler ve planlamalarla ilgili bilgilendirmeler yapıldıktan sonra, koşulların olumlu yönde olması dahilinde bir ortaklık için girişimler başlayacaktır. Projenin başarıya ulaşabilmesi için her iki taraf açısından risklerin ve faydaların en başından değerlendirilmesi ve sonrasında görüş birliğine varılırsa bir ortaklığın kurulması esas olmalıdır.

Ortaklık için işletme ve STK arasında yapılacak ve tarafların yükümlülükleri ve birbirlerine olan taahhütlerini içerecek yazılı bir sözleşmenin hazırlanması da önemlidir. Ortaklıkla ilgili yaşanabilecek bir sorunda tarafların belgelendirme yapabilmelerine olanak sağlayan bu sözleşmede genel olarak; bütçe ve finansal anlamda sorumluluklarla ilgili olan "para ile ilgili hususlar" ve ortaklığın ne kadar süre devam edeceği, takvimlendirme gibi kriterleri belirleyen "zaman ile ilgili hususlar" yer almalıdır. Özellikle zaman ile ilgili hususlarda ilk dönem için en az 2 – 3 yıllık bir zaman hedefi konması projenin gelişim süreci açısından önemlidir.[3]

Yapılan sözleşme sonrası resmiyet kazanan ortaklıkla taraflar, proje ile ilgili olarak iş planına son şeklini vermek ve tamamlanmasını sağlamak için bilgi paylaşımı yoluyla stratejilerin oluşturulmasına ağırlık vermelidirler.

[3] Yılmaz Yaman, "Sosyal Sorumluluk Kampanyaları", **Sivil Toplum Dergisi**, Ocak, Şubat Mart 2003, s. 1, (Çevrimiçi) http://www.siviltoplum.com.tr, 18 Ağustos 2008.

2. İş Planını Tamamlama Aşaması

Projenin genel hatları şekillendirildikten, uzmanlık desteği alındıktan ve ya işbirliğine gidilen STK ile ortaklık kurulduktan sonra; işletmenin KSS projesiyle ilgili netleşen durumu ve hedeflerini, seçtiği iletişim kanalları aracılığı ile topluma iletmesi yani iş planını tamamlaması gereklidir. Bu aşamada;

1. İşletmenin hedef kitle olarak belirlediği kişilerin demografik ve psikolojik özelliklerine ilişkin bilgiler,
2. İşletmenin ve ortaklarının KSS kampanyası ile oluşturmayı arzuladığı tepki ve bu durumun gerçekleşmesine yönelik destekleyici öngörüler,
3. KSS kampanyasının aşamalarının takvimlendirilmesi,
4. KSS projesinin kamuoyuna duyurulması ve projenin işleyiş sürecindeki bilgilendirmelere yönelik medya planlamaları,
5. Kampanyaya ait logoların, çeşitli metinlerin ve sloganların biçimlerinin şekillendirilmesi gibi unsurlar son halini almalıdır.[4]

KSS projelerinin kamuoyuna duyuruldukları andan itibaren, projenin etki derecesinin ölçülmesiyle ilgili süreçte başlamış olacaktır.
Proje sürecinde meydana gelebilecek aksaklıklar ya da hedefle örtüşmeyen durumlara bağlı olarak değerlendirmelerin yapılması; iş planının eksik kalan noktalarının değiştirilmesi ve ya aksaklıkların zamanında giderilmesinde rol oynayabileceği için etkin biçimde uygulanmalıdır.

C. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Takibi ve Değerlendirilmesi

KSS projesinin başarıya ulaşması için gelişmelerle ilgili takibin etkin biçimde yapılması, projenin mesajının açık - anlaşılabilir olması ve düzenli bilgilendirmelerle topluma projeyle ilgili bilgilerin aktarılması değerlendirme sürecinde daha etkili sonuçların ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

[4] A.e.

1. Projenin Performansının Ölçülmesi

Uygulamaya konulan projeyle ilgili belirli aralıklarla değerlendirmelerin yapılmasının yanı sıra, önceden belirlenen bir takım kriterlere göre KSS projeleriyle ilgili performans ölçümü yapmak da mümkündür. Projenin topluma sunulduktan sonra gördüğü ilgiyi ve değeri ya da başarısız bulunduğu noktaları tespit etmek için çeşitli anketler ya da kabul edilen bilimsel metotlara göre yapılacak olan alan çalışmaları sonucu ortaya çıkan veriler hem mevcut projeye hem de yeni projeler oluşturulurken işletmelere yol gösterici olma niteliği taşımaktadır.

Performans ölçümü esnasında kurulan ortaklık ya da kullanılan uzmanlık desteğinin amacına ulaşıp ulaşmadığı gibi konularla, kaynak verimliliği açısından da değerlendirmeler yapılabilmektedir. Son yıllarda KSS uygulamalarının değerlendirilmesinde; sosyal sorunlara çözüm getirme toplumun refahına katkıda bulunma ya da çevresel sorunlara tepki gösterme konularıyla yakın ilişki içinde olan "Sosyal Denetim" kavramı da ön plana çıkmaktadır.

Sosyal denetim sayesinde işletmeler KSS konusunda üstlendikleri faaliyetlerin, toplum üzerindeki etkilerini ve kendi performanslarını değerlendirme imkanına sahip olarak yeni stratejiler de geliştirebilmektedirler. Bu stratejilere dayanarak işletmeler;

1. Soysal beklentileri karşılamak için temel felsefe ve misyonlarını gözden geçirirler ve projelerini misyonlarıyla tutarlı olacak biçimde şekillendirirler,
2. KSS projesine yönelik örgütsel hedefleri ve önceliklerini belirleyerek, hedeflerin gerçekleşebilmesi için gerekli kaynakların tip ve miktarlarını belirlerler,
3. Üstlenilen KSS projesinin etkilerinin değerlendirilmesi ve gelecekle ilgili planlamaların yapılmasına karar verirler.[5]

[5] Berkowitz, Eric N., Kerin, Roger A., Hartley Steven W., Rudelius William, "Marketing", **İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi** No: 23 - 24 (Ekim 2000 - Mart 2001), Third Edition Boston: Richard D. Irvin Inc.1992'den aktaran Fatma Göksu, "Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Marka İmajına Etkisi: Petrol İşletmelerinde Uygulamalı Araştırma",(Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006, s. 71.

Genel olarak bir KSS projesinin başarısından söz edebilmek için toplumdan güven istemek değil, güvenin kendiliğinden oluşmasını sağlayabilmek esas olmalıdır.[6] Bu amaca ulaşabilmek için de toplumun kendisi için fayda içeren projelerden haberdar olması ve benimsemesi de iletişim kanalları aracılığı ile olacaktır. Projenin toplum tarafından benimsenmesi; KSS uygulamalarının etkinliğini geliştirmenin yanı sıra, kurumsal itibar açısından da işletme için olumlu yansımalara sebebiyet verecektir.

2. Projenin Tamamlanması

İşletmelerin stratejik amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olan ve yapılan iş ile yardımların işletmelerin olduğu kadar toplumun da yararına olmasını hedefleyen KSS projeleri oluşturulurken belirli bir süre öngörülerek planlamaların yapılması gerekmektedir. Projenin uygulanmaya başlamasından itibaren yapılan değerlendirmeler, işletmenin ve proje ortaklarının mevcut koşullarına bağlı olarak proje için öngörülen sürenin uzatılmasını sağlayabileceği gibi, hedeflere ulaşmada ya da ekonomik anlamda sorunlar yaşandığı takdirde projenin planlanan tarihten daha erken sona erdirilmesine de olanak verebilecektir.

KSS projeleri ile işletmeler paydaşlarına yardım etmelerinin yanı sıra kendi hissedarlarına da fayda sağlayarak stratejik bir kar güdüsüyle birleştirilmiş hayırseverlik sergilemektedirler.[7] Bu projelerle kazançlarının belirli bir bölümünü tekrar hedef kitlelerine geri vererek fayda yaratan işletmelerin ekonomik durumları ve bulundukları ülkedeki ekonomik şartlar da proje sürelerini şekillendirebilmektedir. Özellikle kriz dönemlerinde gelişmekte olan ülkelerde işletmeler harcamalarında kısma eğilimine girdikleri için KSS kampanyalarını tamamlama eğilimi gösterebilmektedir.

Hayırseverlik anlayışı ile örtüştürülen ve toplumsal yapının sonucu olarak iyilik yapmanın gizli tutulması gerekliliğini öngören anlayışlar nedeniyle, ülkemizde de görüldüğü gibi, kimi işletmelerin toplumsal fayda adına kamuoyu ile paylaşmadan

---

[6] Ebru Özgen, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri**, İstanbul, Mavi Ağaç Kültür Sanat Yayıncılık, 2006, s. 46.

[7] Ender Yönet, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışında Son Dönemeç: Stratejik Sorumluluk", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. VIII, Sayı 13, s. 249, (Çevrimiçi) www.sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi, 12 Ocak 2009.

gerçekleştirdikleri çalışmalar bir KSS projesi olsa bile toplumun dikkatini çekemediği için daha sınırlı bir sürede tamamlanmak zorunda kalmaktadır.

Doğrudan ticari bir boyut taşımadan toplumsal bir soruna yarar sağlayan, uzun süreli, ölçülebilir olması amaçlanan ve kamuoyunda duyurularak katılımı arttırmayı hedefleme özelliklerine sahip olan KSS projeleri günümüz iş ve toplum hayatında yön gösterici olmaya devam etmektedir.[8]

II. TÜRKİYE'DE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK PROJELERİ

Ülkemizde KSS olgusunun etkisinin 2000'li yıllar itibariyle arttırdığı görülmektedir. İşletmelerin KSS projeleri ile topluma sağladıkları katkının değeri ortaya çıkmadan önce ABD'de yaşanan sürece paralellik gösteren ve aslında Türk toplumunun değerlerinin de bir devamı olan iş adamlarının hayırseverliği olgusu ön planda yer almıştır. Kurumsal firmaların sahipleri olan yöneticilerin özellikle eğitim ve sağlık alanında yaptıkları katkılar, KSS konusuyla, işletme düzeyinde önem kazanarak projelerin yöneleceği diğer alanlar ve diğer işletmeler açısından da yol gösterici olmuştur.

A. Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Ortaya Çıkışı

Ülkemizde KSS olgusu incelenmek istendiğinde ekonomik, toplumsal - sosyal hayat ve akademik hayat açısından ayrı ayrı değerlendirmelerin yapılması konunun gelişimi açısından daha doğru bir sonuç vermektedir.

1. Ekonomik Hayat Açısından Değerlendirme

Devletlerin mevcut ekonomik şartlarının yapısına göre de şekillenen KSS olgusu, ülkemizdeki ekonomik koşullar ve küreselleşen dünya piyasası gereği 2000'li yıllar itibariyle hak ettiği öneme kavuşmaya başlamıştır.

Türkiye'nin gelişmekte olan bir ülke olması dinamik süreçlerle karşı karşıya gelmesini sağlamaktadır. Devletin ekonomi üzerindeki rolü son 30 yılda giderek azalsa da, yaşanan ani değişimlere karşı Türkiye'de işletmelerin rekabet gücünün

[8] Şilan Karahan, "Sosyal Sorumluluk Kampanyalarının Tüketicilerin Satın Alma Tercihlerine Etkisi", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s. 62.

zayıflaması çeşitli zamanlarda kendini göstermektedir. 2001 yılında ortaya çıkan ve özellikle bankacılık sektöründe etkileri hissedilen ekonomik kriz bir anda yıllık büyüme hızını düşürerek binlerce işsizin ortaya çıkmasına ve yüzlerce küçük ve orta büyüklükteki işletmenin iflas etmesine sebep olmuştur.

Ülkemizde işletmeler değişken ekonomik politikalar ve piyasa şartları açısından değerlendirildiğinde, belirsizlik zamanlarında, uzun dönemli bir planlama yapabilmek mümkün olmadığı için sadece karlarını koruma hedeflerine yönelmişlerdir.[9]

Yaşanan ani değişimlerle birlikte şeffaflık ve hesap verebilirlik kavramlarının önem kazanması ise işletmeleri KSS konusuna ilgi göstermeye itmiştir. 2001 yılında Türkiye'nin AB üyelik süreci dahilinde Kopenhag Kriterleri bir çok reform sürecini beraberinde getirmiş ve yine ülkemizdeki artan sayıdaki uluslararası antlaşmaların bir gerekliliği olarak KSS ve ilgili konulardaki bilinç düzeyini artmıştır.

Bütün bu gelişmelere rağmen gelişmekte olan ülkelerin yaşadığı sancılar ülkemizde de hala etkili olmaktadır. İşletmeler istikrar arayışı içerisinde KSS konusuna fazla yönelmemekte zaman zaman belirli süreli sponsorluk faaliyetleri KSS projeleri ile karıştırılmaktadır.

Kanada merkezli Globe Scan araştırma şirketinin "CSR Monitor" adıyla gerçekleştirdiği uluslararası araştırmanın 2004 yılındaki sonuçları bu noktada dikkat çekicidir. Araştırma sonuçlarına göre; KSS olgusunu da bünyesinde barındıran kurumsal yurttaşlık kavramı Türkiye'de bilinir olmasına rağmen, işletmelerin çalışma yaşamındaki haklar ve çevreyle ilgili konularda çok etkili sonuçlar ortaya koyamadığı sonucu ile karşılaşılmıştır.[10]

2008 yılının sonlarında dünyada ortaya çıkan ekonomik krizin etkileri ülkemizde de kendini hissettirmeye başlamıştır. Küresel ekonomik kriz nedeni ile işletmelerin dünya genelinde her türlü giderlerini kısmaya başlaması özellikle gelişmekte olan ülkelerde büyük bir harcama kalemi gibi düşünülen KSS projelerinin sürekliliklerine de olumsuz yönde etki etmektedir. 2009 yılında ülkemizde büyük işletmeler mevcut KSS projelerini devam ettirme kararı alırken, yeni oluşturulması planlanan projelerin belirsiz bir tarihe ertelenmesi ve özellikle işletmeler tarafından STK'lar aracılığı ile

[9] Ceyhun Göcenoğlu, Işıl Onan, "Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu", Mart 2008, (Çevrimiçi) www.undp.org.tr, 07 Temmuz 2008.
[10] A.g.e.

ihtiyaç sahiplerine yönlendirilen bireysel burslarda meydana gelecek kesintiler ekonomik krizin KSS alanındaki olumsuz etkilerini 2009 yılının ilk aylarında şimdiden hissettirmeye başlamıştır.[11]

Özet olarak Türkiye'deki işletmeler için KSS kavramı artık bilinir ve kabul edilir bir olgu olsa da ülkenin ekonomik durumunun göstereceği istikrara bağlı olarak işletmelerin KSS alanındaki yatırımlarını gerçekleştirmeleri ve belirsizlik dönemlerinde ilk olarak bu yatırımlardan vazgeçme alışkanlıkları günümüzde de devam etmektedirler. KSS olgusunun Türkiye'deki işletmelerin vazgeçilmezleri arasında yer alması zaman içerisinde, ülkemizde ekonomik istikrarın sağlanmasıyla gerçekleşecek gibi görülmektedir.

2. Toplumsal ve Sosyal Hayat Açısından Değerlendirme

a. Toplumsal Hayat Açısından Gelişmeler

Yardımsever bir toplum olmanın getirdiği mirasa bağlı olarak özellikle dini ve kültürel yapımızdan ötürü ülkemizde tarih boyunca hayırseverlik kavramı ön planda yer almıştır. Bu durumun bir uzantısı olarak da günümüzde KSS olgusuna yansımaları çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır.

Ülkemizde KSS olgusunun gelişim süreci kısaca incelendiğinde, öncelikle "Ahilik" (Esnaf ve sanatkârların haklarını koruma amacı taşıyarak kurulan zamanla toplumsal çıkarları koruma misyonunu da üstlenen teşkilat) olarak ortaya çıkan, ilerleyen dönemlerde "Lonca Teşkilatı" (Aynı meslekten kişilerin oluşturdukları teşkilatlanma) olarak devam eden ve ağırlıklı olarak Osmanlı İmparatorluğu dönemindeki "Vakıf" (vakf) kavramı ile yürütülen çeşitli hizmetlere atıf yapılmasında fayda vardır. Özellikle Osmanlı İmparatorluğu zamanında eğitim, sağlık gibi kamu hizmetlerinin temel toplumsal amacı olan vakıflar, XI. yüzyıldan itibaren iş ahlakının

[11] Rahime Baş Uçar, "Bir sürprizimiz var!", **Para Haftalık Ekonomi Dergisi**, 2009/03, 11 – 17 Ocak 2009, ss. 38 – 39.

güzel bir örneği olan ve özellikle çalışma koşulları açısından KSS kavramıyla benzeşen gelişmelere paralellik göstermektedir.[12]

Geçmiş çağlardaki toplumların ekonomik kalkınmasında beşeri ve sosyal sermayeye verilen önem sağlık ve eğitim alanındaki yatırımlarla ilişkilendirilmektedir. Osmanlı devletinin ilk zamanlarında devlet ve vakıfların işbirliği içerisinde olup yönetimlerinde özerkliklerin olması ve devletin vergi muafiyeti gibi vakıflara çeşitli avantajlar sağlaması toplumsal hayat ve dolayısıyla ekonomik hayata çeşitli katkılar sağlamıştır. Çeşitli sosyal hizmetlerin vakıflar tarafından finanse edilip sürdürülebilmesinde bağışlarla düzenli gelir elde eden vakıfların etkin rolü yadsınmamalıdır. XIX. yüzyılın başlarında, gerek Osmanlı imparatorluğuna dış ülke baskıları gerekse içsel karışıklıklar nedeni ile vakıflar esas amaçlarından uzaklaşarak etkinliklerini yitirmeye başlamışlardır.[13]

Toplumsal açıdan çeşitli alışkanlıklarını ve gelenekleri devam ettirmeye çalışan bireyler sayesinde özellikle yardıma ihtiyacı olan kişilerin desteklenmesi devam etmiştir. Dini açıdan sahip olunan değerler ve hayırseverlik kavramıyla örtüştürülen gizli yoldan iyilik yapmanın önemi yeni kurulan Cumhuriyet döneminde de bir gelenek olarak devam etmiştir Mevcut vakıflarla da devam ettirilmeye çalışılan bu gelenek Cumhuriyetle kurulan ve günümüzde ekonomimizde etkin rol oynayan aile işletmelerinin de bu konuya önem vermelerini sağlamıştır. Bugün pek çok aile holdinginin bu kültürün bir uzantısı olarak, sosyal amaçları gerçekleştirmek için bir vakfa sahip olarak yardım faaliyetlerini çeşitli alanlarda sürdürmektedir. Özellikle iş adamlarının topluma hizmet için yaptıkları bağışlar ve ya hayırseverlik faaliyetlerinin gizlilik prensibi içinde gerçekleştirmesi bu çalışmaların etkilerinin KSS anlamında değerlendirilmesine fırsat vermemekte ve toplumsal geleneğin bir devamı olarak düşünülebilmektedir. Bu nedenden ötürü ülkemizde, uzun bir süre, toplumun şirketlerden beklentisi tarihsel miras yapısına göre şekillenmiştir demek yanlış olmayacaktır.

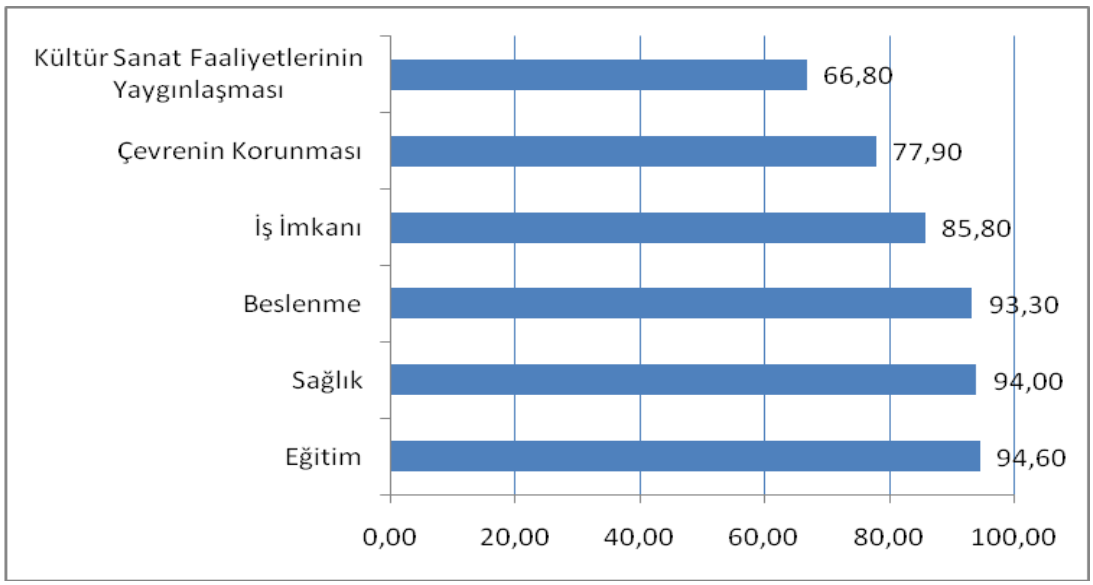
---

[12] Halis Yunus Ersöz, **Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışının Gelişiminde Meslek ve Sivil Toplum Kuruluşları,** İstanbul, İTO Yayınları, Yayın No: 2007 - 36, 2007, s. 66.

[13] Murat Çizakça, "Osmanlı Dönemi Vakıflarının Tarihsel ve Ekonomik Boyutları", **Türkiye'de Hayırseverlik: Vatandaşlar, Vakıflar ve Sosyal Adalet**, TÜSEV, Yayın No: 38, İstanbul, Sena Ofset, 2006, ss. 21 – 29.

2004 yılında Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TÜSEV) tarafından "Türkiye'de Hayırseverlik: Vatandaşlar, Vakıflar ve Sosyal Adalet Projesi" adı altında yürütülen araştırmanın bulguları 2005 yılında rapor halinde sunularak açıklandığında bireysel hayırseverliğin sosyal adalet kavramına olan etkisi bir kez daha ortaya çıkmıştır. Araştırmanın halkın ve vakıf yöneticilerinin bakış açısı olmak üzere iki hedef kitle üzerinden elde edilen sonuçlarına göre, bireylerin toplumsal fayda için hayırseverlik olarak kabul ettikleri faaliyetler Şekil 2.1.'de yer almaktadır.[14]

Şekil 2.1. Bireysel Hayırseverlik Faaliyetleri



Kaynak: Ali Çarkoğlu, "Türkiye'de Bireysel Bağışlar ve Vakıf Uygulamalarında Eğilimler", **Türkiye'de Hayırseverlik: Vatandaşlar, Vakıflar ve Sosyal Adalet**, TÜSEV, Yayın No: 38, İstanbul, Sena Ofset, 2006, s. 88.

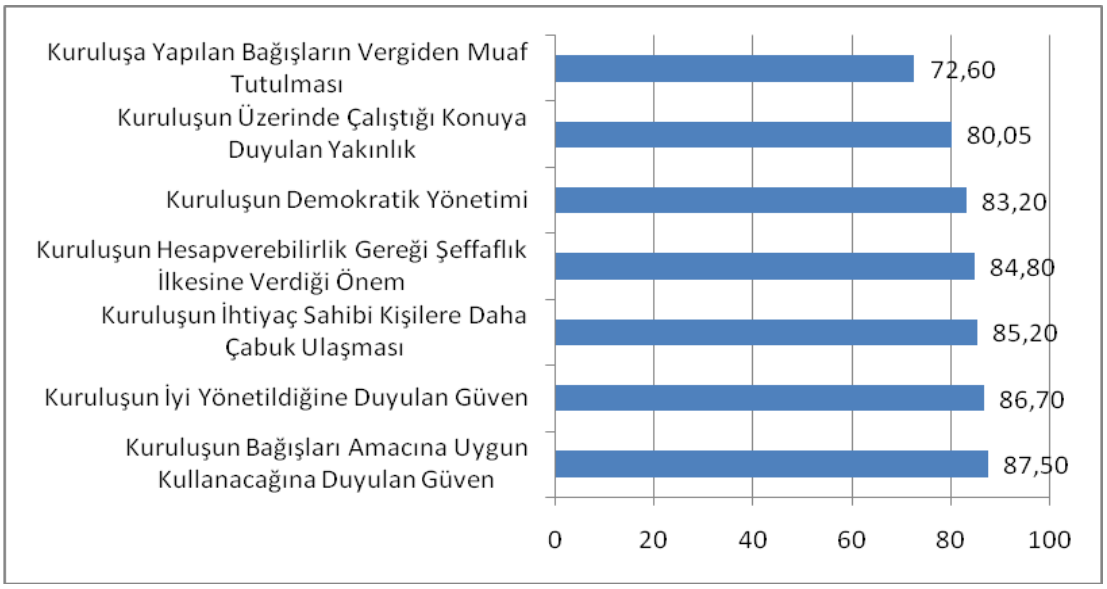
Toplumumuzda bireylerin hayırseverlik faaliyeti olarak ilk sıralarda seçtikleri konular; ülkemizdeki işletmelerin KSS adına toplumsal fayda amacıyla yola çıktıkları "Eğitim" ve "Sağlık" başlıklı proje alanlarıyla örtüşmektedir. KSS olgusunun ülke istihdamına, çevresel faaliyetlere ve kültür – sanat faaliyetlerine yönelmesi isteği de yine işletmelerin proje oluştururken yöneldikleri alanlarla paralellik göstermektedir.

[14] Ali Çarkoğlu, "Türkiye'de Bireysel Bağışlar ve Vakıf Uygulamalarında Eğilimler", **Türkiye'de Hayırseverlik: Vatandaşlar, Vakıflar ve Sosyal Adalet**, TÜSEV, Yayın No: 38, İstanbul, Sena Ofset, 2006, s. 83.

Araştırmanın ortaya koyduğu bir diğer sonuç ise bireysel olarak kişilerin daha çok akraba ya da yakın komşularına yardım etmeyi tercih etmeleri ve dolayısıyla yardımlarını doğrudan ihtiyaç sahiplerine ulaştırmak istemelerini içermektedir. Bu sonucun temel nedeni kişilerin bireysel bağışlarında etkili olan ana faktörün ekonomik gelirleri olmasıdır. Bireysel hayırseverlik kişilere dini vecibelerini yerine getirebilme fırsatını da vermektedir. Ortaya çıkan bu değerler ülkemizdeki bireylerin KSS anlayışı ile ilgili düşüncelerini öngörebilme ve işletmelerin KSS uygulama türlerini seçerken topluma hitap etme amaçlarını şekillendirmede önemli bir rol üstlenmektedir. [15]

Araştırmaya göre sayısı az bir kesimi temsil etmekle birlikte, bir kuruluşa bağışta bulunmayı tercih eden bireylerin, tercihleri esnasında önem verdikleri faktörler Şekil 2.2.'de ele alınmıştır.

Şekil 2.2. Hayırseverlik Kapsamında Bir Kuruma Bağışta Bulunma Nedenleri



Kaynak: Ali Çarkoğlu, "Türkiye'de Bireysel Bağışlar ve Vakıf Uygulamalarında Eğilimler", **Türkiye'de Hayırseverlik: Vatandaşlar, Vakıflar ve Sosyal Adalet**, TÜSEV, Yayın No: 38, İstanbul, Sena Ofset, 2006, s. 96.

Mevcut veriler incelendiğinde güven unsurunu ön planda tutan "kurumların bağışları amaçlarına uygun kullanması, kurumun iyi yönetimi ve ihtiyaç sahiplerine daha çabuk ulaşmayı sağlama" faktörlerinin yüzdesel olarak ön planda yer aldığı

[15] A.e., ss. 89 – 97.

görülmektedir. KSS olgusuyla daha çok önem taşıyan hesap verebilirlik ve güven kavramına dayalı itibar yönetiminin önemi de araştırmanın bu sonuçlarıyla ilişkilendirilebilmektedir. İtibar kavramı ahlaki davranışlar ve işletmelerin topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmeleriyle ve sonrasında da başka artı değerlerle destekleyebilecekleri bir oluşumdur.[16] İşletmelerinin itibar kazanmak ve ya mevcut itibarların korumak için sundukları ürün ve hizmetlerinin farklı olmasının yanı sıra şu davranışlara da dikkat etmeleri toplumda güven uyandırma ve itibar yönetimini sağlayabilme açısından önem taşımaktadır:

1. İşletmeler başarıya ulaşmak için ekonomik performanslarının yanı sıra hukuk ve toplumsal beklentileri oluşturan etik kurallara da uyarak sadece müşterileriyle olan ilişkilerine değil, aynı zamanda çalışanları, yatırımcıları, tedarikçileri ve çevresiyle olan ilişkilerine de önem vermelidir.
2. İşletmelerin KSS anlayışı gereği bilgi ve diğer kaynaklarını toplumsal sorunların çözümü için gönüllü olarak harekete geçirmeleri, sadece ürün ve hizmetlerini değil, işletmenin kendisini de tanıtmak için iletişime önem vermeleri gerekmektedir.
3. İtibar kazanmak ve ya mevcut itibarlarını korumak için işletmeler; üstlendikleri her faaliyetle ilgili neyin neden yapıldığını iyi anlatarak işletme misyonu, vizyonu ve değerleri ile bağlantısını kurmaya yönelmelidir.
4. İtibarı yükselen bir işletmenin toplum için örnek olma özelliği de arttığı için özellikle işletmenin paydaşları ile olan ilişkilerinde de tutarlı ilkelere dayanması önemlidir. İtibarının iyi yöneten işletmelerin risk yönetimine de önem vererek, itibarı zedeleyecek bir durum ortaya çıktığında sorumluluğu kabullenmesi, durumla ilgili mevcut bilgilerin şeffaflık ilkesi gereği paylaşımına önem vermesi, varsa sorumluların şirketten uzaklaştırılması, ve durumun süratle düzeltilmesi için gerekli yatırımlardan kaçınılmaması gerekmektedir. [17]
5. Özellikle gönüllü bir kuruluşla ve ya bir STK ile beraber sosyal bir amaca yönelen işletmeler; bireysel hayırseverlik duygusuyla hareket eden bireylerin de daha sıcak bakacağı bir politika benimsemiş olarak bu bireyleri toplum

[16] Özgen, **a.g.e.**, s. 15.
[17] Yılmaz Argüden, **İtibar Yönetimi**, İstanbul, ARGE Danışmanlık Yayınları, 2003, s. 10.

faydasına ortak edebilmektedirler. Sosyal amaç destekli pazarlama sayesinde; işletmelerin, bireyleri ürettikleri belirli ürünlerden satın almaya teşvik ederek o sosyal amaca yönelik toplumsal sorumluluğa dahil etmeleri söz konusu olmaktadır. Bu yolla tüketici ihtiyaçları için gerekli alışverişini yaparken kolay ve zahmetsiz bir şekilde toplum adına da sosyal amaca yardımda bulunmaktadır.

Özellikle Türkiye gibi bireysel hayırseverliğin ön planda tutulduğu ülkelerde işletmeler, tüketicilerde güven duygusu yaratan ve başarılı planlanan KSS politikaları ve projeleriyle KSS olgusunun önemini ve bu konuya olan desteği arttırma şansına sahiptirler.

b. Sosyal Yapı Açısından Gelişmeler

Son yıllarda sosyal yapı ve olaylar açısından Türkiye'de KSS olgusuna dikkat çeken ilk gelişme, 1996 yılında İstanbul'da gerçekleştirilen Habitat Konferansıyla ortaya çıkmıştır. Bu konferansla ülke genelindeki STK'ların bir araya gelmesiyle temel ihtiyaçlarla ilgili sosyal konuların tartışılması sağlanarak ve sivil toplumun dünya çapında artan önemine dikkat çekilerek sürdürülebilir kalkınma ile ilgili konular ele alınmıştır.[18]

Sivil toplum kavramı en genel ifadeyle "Toplum içinde dayanışma, güven, sorumluluk, sorunlara çözüm bulma ve istikrar gibi değerlerin yaratılmasında rol oynayan etkin bir iletişim ağı" olarak kabul edilmektedir.[19] Bu iletişimin önemli bir ayağını yönlendiren STK'lar da son yıllarda etkinliklerini arttırarak toplumsal fayda açısından büyük roller üstlenmişlerdir. Özellikle 1999 yılının Ağustos ayında gerçekleşen ve deprem kuşağında yer almamıza rağmen hazırlıksız yakalandığımız Marmara depremleri toplumsal bilincin değişmesinde ve STK'ların yeniden önem kazanıp etkilerinin artmasında etkili olmuştur. Yaklaşık 17,000 kişinin hayatını kaybettiği bu depremler sonrasında, bireylerin gönüllü olarak yer aldıkları çalışmaların sayısının artması ve toplanan bağışlarla devletin deprem sonrası müdahalelerde yetersiz kalarak gerekli hizmetleri gerçekleştiremediği noktalarda

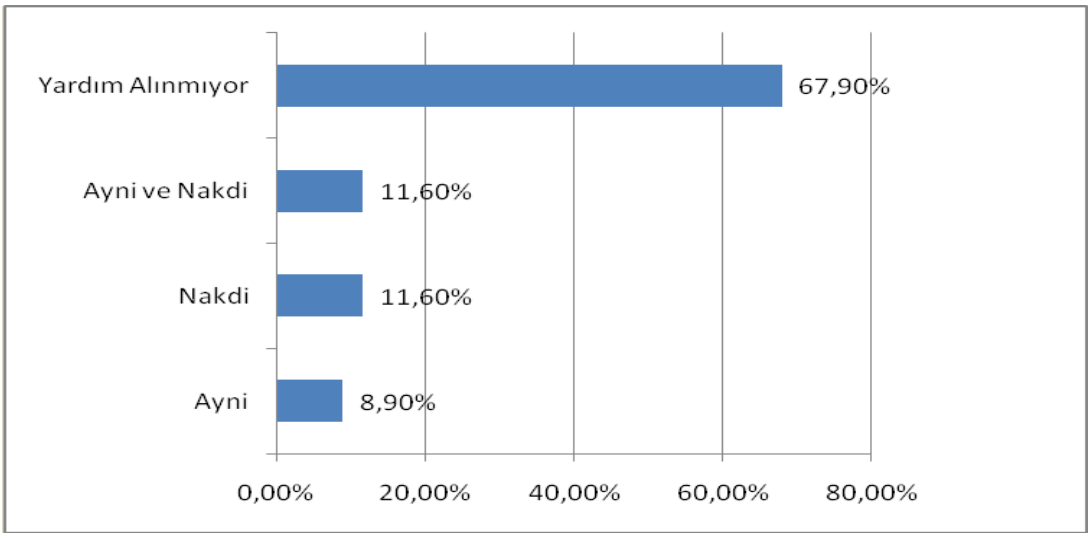
[18] Göcenoğlu ve Onan, a.g.e.
[19] TÜSEV, **Türkiye'de Sivil Toplum: Bir Değişim Süreci Uluslararası Sivil Toplum Endeksi Projesi Türkiye Ülke Raporu**, TÜSEV, Yayın No: 39, İstanbul, Sena Ofset, 2006, s. 45.

gönüllü oluşumların ortaya çıkması sosyal bilincin uyanmasına büyük etki sağlamıştır.

Hem bireysel hem de kurumsal anlamda gönüllü oluşumların gerçekleşmesi ile yaşanan olumsuz gelişmelerin izlerinin silinmesi için harekete geçilmesi; ekonomik ve uluslararası gelişmelerin de etkisi ile işletmelerin toplum için katkı sağlama amacına yönelmeleri, ülkemizde KSS olgusuyla ilgili bilinci de arttırmaya başlamıştır. TÜSEV tarafından 2004 – 2005 yılları arasında yürütülen ve 2006 yılında "Uluslararası Sivil Toplum Endeksi Projesi Türkiye Ülke Raporu" başlığı altında yayınlanan verilere göre; özel sektör – STK ilişkilerinde hala sorunların olduğu ama özel sektörün bu konuyla ilgili yaklaşımının eskiye nazaran daha olumlu ve bilinçli hale geldiği sonucu ortaya çıkmıştır.[20]

Bu araştırmayla özel sektörün KSS faaliyetlerinin yetersiz olduğu görüşü de ön plana çıkmıştır. STK'ların özel sektörden aldıkları desteklerle ilgili araştırma bulgularına Şekil 2.3.de yer verilmektedir.

Şekil 2.3. Özel Sektör İşletmelerinin STK'lara Sağladığı Desteklerin Oranı



Kaynak: TÜSEV, **Türkiye'de Sivil Toplum: Bir Değişim Süreci Uluslararası Sivil Toplum Endeksi Projesi Türkiye Ülke Raporu**, TÜSEV, Yayın No: 39, İstanbul, Sena Ofset, 2006, s. 77.

[20] A.e., s. 77.

Yapılan araştırma kapsamında özel sektörden ayni ve / ve ya nakdi olarak destek gören STK'ların oranı toplamda % 32,10 seviyelerinde çıkmaktadır. Bu sonucu ülkemizdeki işletmelerin ağırlıklı olarak kurumsal pazarlama kavramı ile KSS faaliyetlerine ve kamuoyunda itibar yaratmak amacıyla sponsorluk faaliyetlerine yönelmelerinin sıklığı ile bağdaştırabilmek mümkündür. Bu faaliyetlere yönelen işletmelerin KSS anlayışının ve mevcut projelerinin KSS başlığında değerlendirilmesi, KSS konusunun ülkemizdeki gelişim sürecini etkileyerek bu konuda doğru sonuçlara ulaşılmasını engellemekte ve KSS projelerinin sivil toplumla işbirliği içinde gerçekleştirilmemesine neden olmaktadır.

2000'li yıllarla Türkiye'de KSS konusunun doğru benimsenmesi ve gelişmesi için faaliyet gösteren çeşitli oluşumlarda ortaya çıkmıştır. Bu konuda ülkemizde özel sektör tarafından atılan ilk adımı "Özel Sektör Gönüllüleri Derneği" (ÖSGD) oluşturmaktadır. 2002 yılında kurulan ve misyonu "özel sektörün insan kaynağını değerlendirerek gönüllülük yoluyla sivil topluma katkıda bulunmak"[21] olan ÖSGD; gönüllülük programı planı, gönüllü elçi eğitimi, sivil toplum kuruluşları projeleri paylaşımı, paylaşım toplantıları, e-group, ÖSGD bülten gönderimi, okul dostu programı - kitap okuma projeleri gibi çeşitli faaliyetlerle iş dünyasında bir bilinç oluşturmaya çalışmaktadır.[22]

Ülkemizde bu alanda faaliyet sürdüren bir diğer dernek de "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği'dir." Kısaca KSSD diye adlandırılan bu dernek, sürdürülebilir ekonomik kalkınma ve toplumsal fayda için sosyal sorumluluk bilincini ulusal düzeyde geliştirme ve yaymak amacını taşıyarak; toplumdaki birey ve işletmelerin sosyal anlamda paydaşlarına karşı olan sorumluluklarını yerine getirmeleri için çeşitli etkinlikler düzenlemektedir. "Sürdürülebilir Kalkınma Vakfı" da bu amaca hizmet eden ve KSS konusunun yaygınlaştırılması için çeşitli konferanslar düzenlenerek toplumsal bilincin arttırılması ve sürdürülebilirliğin sağlanması için bilincin yaygınlaştırılmasını hedefleyen bir diğer oluşumdur.

Ülkemizde iş ahlakı anlayışının etkinliğini arttırması ve KSS faaliyetleriyle ilişkilendirilmesi açısından "Türkiye Etik Değerler Merkezi" de etkin roller

[21] ÖSGD, "Misyon ve Vizyon", (Çevrimiçi) http://www.osgd.org, 12 Eylül 2008.
[22] ÖSGD, "Hizmetlerimiz", (Çevrimiçi) http://www.osgd.org, 12 Eylül 2008.

üstlenmektedir. Çeşitli araştırmalar ve bilinçlendirme çalışmalarıyla etik değerlerin iş hayatındaki önemini vurgulayan bu oluşum, işletmelerin ekonomik değerlerini iş ahlakı kapsamında gerçekleştirdikleri takdirde KSS açısından da büyük gelişmeler yaşanabilmesi için çalışmalarını sürdürmektedir. "Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı" (TÜSEV) da STK'ların geçmişten günümüze gelişimini irdeleyerek toplumda daha fazla etkin olabilmeleri için akademik kurumlarla işbirliğinde bulunarak çeşitli araştırmaları yönetip, iş hayatında etkili işbirlikleri kurarak KSS konusuna yön vermek için faaliyetlerine devam etmektedir.

Çeşitli STK'ların konuya dikkat çekmek için yaptıkları çalışmaların yanı sıra; Türkiye'de, KSS konusunda ulusal düzeyde meydana gelen bir diğer farklı oluşumda "SU CSR" adıyla 2005 yılı itibariyle "KSS Ajansı" olarak faaliyetlerine devam eden kuruluştur. Bu ajans KSS kavramını bir süreç yönetimi olarak görerek kurumların hedefleriyle KSS faaliyetlerinin örtüşmesi için, işletmelere KSS süreçlerinde işbirliği yapmayı ve bu konuda model olmayı hedefleyerek faaliyetlerini sürdürmektedir.[23]

Sosyal yapıya bağlı olarak iş dünyasının, meydana gelen değişimlere ayak uydurma çabaları KSS konusunu bir sosyal hareket için anlaşma ve uzlaşma girişimlerine sevk ederek üzerinde son yıllarda sıkça durulan bir konu haline getirmektedir.[24] Bu noktada STK'ların yön gösterici olma çalışmaları ve özel sektörle kurdukları işbirlikleri konunun gelişimine daha fazla katkı sağlamaktadır.

3. Akademik Hayat Açısından Değerlendirme

Türkiye'de akademik hayat açısından KSS olgusuyla ilgili çalışmalar incelendiğinde dikkati çeken ilk nokta bu konunun ağırlıklı olarak işletmeler ve tüketiciler açısından ele alınması olmaktadır.[25]

Yamak tarafından 1923 – 2003 yılları arasını kapsayarak, Milli Kütüphane Veri Tabanı ve belirli başlı yönetim dergilerini taramak suretiyle gerçekleştirilen araştırmaya göre; bu yıllar arasında yayımlanan makaleler kavramsal açıdan incelendiğinde genel olarak ABD'deki süreçlerle benzerlik gösterdiği ortaya

[23] SU CSR, "Tarihçemiz", (Çevrimiçi), http://www.sucsr.com, 14 Eylül 2008.
[24] Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**, İstanbul, Der Yayınları, 1997, s. 102.
[25] Sibel Yamak, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi,** İstanbul, Beta Basım, 2007, ss. 174 – 175.

çıkmaktadır.[26] Türkiye'de bu alanda yapılan çalışmalarda Amerika'da yaşanan süreçlerden atıflara rastlansa da ülkemizdeki toplumsal ve ekonomik koşullara yönelik çözümlerin geliştirilmeye çalışıldığı da araştırma sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Araştırmayla akademik olmayan dergilerde yayınlanan makaleler daha ağırlıklı olmak üzere seksen yıllık süreçte 45 tane KSS kavramı ve ilgili konuları içeren makaleye ulaşılmıştır. Türkiye'deki çalışmaların incelenmesi hedefini taşıyan araştırmada yabancı dilden tercümeler baz alınmadığı için akademik anlamdaki ilk çalışma, akademisyen Atilla Gönenli tarafından 1967 yılında yazılan ve Sevk ve İdare dergisinde yayımlanan "Yöneticinin amacı sadece kar mıdır?" başlıklı makale olarak kabul edilmektedir. Akademik bir dergide yer alan ilk eser ise; 1971 yılında, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi dergisinin ilk sayısında "Modern Eğilimler ve İş Hayatının Sosyal Sorumlulukları" başlığı ile Prof. Dr. Kemal Tosun tarafından kaleme alınmıştır.[27]

1970'li yıllardan günümüze kadar olan süreçte ise sosyal sorumluluk konusuyla ilgili çalışmaların hız kazandığı görülmektedir. Türkiye'de KSS ilgili yapılan araştırmalar, genelde üç temel alanda toplanmaktadır. İlk alandaki çalışmalar KSS konusunun nitelikleri ve uygulama alanlarında yoğunlaşırken, ikinci alan kurumsal yönetim ve işletme etiği konulu araştırmalar olmuştur. Son alanda ise KSS literatürüne Türkiye açısından önemli katkıları olan karşılaştırmalı çalışmalara rastlanmaktadır.[28]
KSS konusuna akademik anlamda artan ilginin de özellikle 2000'li yıllar itibariyle etkisini iyice arttırdığını söyleyebilmek mümkündür. Yönetim dergileri başta olmak üzere konuyla ilgili artan sayıdaki makalelerin yanı sıra, akademik alanda yazılan tez çalışmalarının sayısında da bir artış görülmektedir.

Tablo 2.1. incelendiğinde; 1985 - 2000 yılları arasında sosyal sorumluluk konusuyla ilgili yazılan 42 adet teze rastlanırken, 2000 – 2008 yılları arasında bu rakamın 125'e

[26] **A.e.**, ss. 161 – 164.
[27] **A.e.**, s. 165.
[28] Halis Yunus Ersöz, **Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışının Gelişiminde Meslek ve Sivil Toplum Kuruluşları,** İstanbul, İTO Yayınları, Yayın No: 2007 - 36, 2007, ss. 69 - 71.

yükseldiği ve 22 tanesinin konusunu KSS olgusunun oluşturduğu tespit edilmektedir. Sekiz yıl içinde gerek sosyal sorumluluk gerekse KSS konusunda yazılan tezlerin sayısındaki hızlı artış 2000'li yıllar itibariyle konuya akademik anlamda da verilen önemin arttığını da ortaya koymaktadır.

Tablo 2.1. Sosyal Sorumluluk Konusunda Yazılan Tezler

Sosyal Sorumluluk Konusunda Yazılan Tezler			
Yıllar	**1985 - 2000**	**2000 – 2008**	**Toplam**
Sosyal Sorumluluk Tez Sayısı	42	83	**125**
Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tez Sayısı	0	22	**22**
Toplam	**42**	**125**	

Kaynak: Yüksek Öğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi, (Çevrimiçi) http://tez2.yok.gov.tr,15 Eylül 2008.

C. Türkiye'de Uygulanan Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri

Türkiye'deki işletmelerin KSS alanında uygulamaya koydukları proje türleri dünyadaki projelerle paralellik göstermektedir. 2000'li yıllarda iş hayatına giren ve yaklaşık 10 yıllık bir geçmişe sahip olan KSS projeleri arasında dünya çapında ödül ve başarı kazanan uygulamalarında bulunması; ülkemizde konuyla ilgili bilincin ve uygulamaların artması açısından da sevindirici bir gelişmedir.

Eğitim, sağlık, çevre, tarih, kültür – sanat, spor ve toplumsal alanda çeşitli KSS proje örnekleri oluşturan işletmelerin zaman zaman sponsorluk kavramıyla KSS uygulamalarını bütünleştirme amaçları da ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin sponsorluk faaliyetlerini yaygın olarak tercih etme sebepleri kurumsal imajlarını desteklemek ve hedef kitleleri üzerinde iyi niyet oluşturma amaçlarına dayansa bile KSS projelerinin özünde yer alması gereken süreklilik özelliği göz ardı edilmekte ve toplum yararına uzun süreli fayda sağlanamamaktadır.[29]

Projelerin uygulanış şekilleri farklılıklar gösterse bile sponsorluk tarzındaki uygulamaların ağırlıklı olarak; "spor faaliyetleri", "kültür - sanatsal faaliyetlerinin

[29] Aydemir Okay, **Halkla İlişkiler Aracı Olarak Sponsorluk**, İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 1998, s. 5.

desteklenmesi", "çevrenin korunmasıyla ilgili faaliyetler" ve kimi zamanda "eğitimin desteklenmesi" gibi alanlarda ortaya çıktığı gözlemlenmektedir.[30]

1. Eğitim Alanındaki KSS Projeleri

Ülkemizde işletmelerin sosyal bir amaca katkı sağlamak için yöneldikleri KSS projelerinin ağırlıklı bir kısmı eğitim alanında yer almaktadır. Ülkemizde eğitim alanında uygulanan projelerle ilgili genel bir izlenim oluşturması açısından Tablo 2.2. oluşturulmuştur.

Tablo 2.2.: Türkiye'de Eğitim Alanındaki KSS Proje Örnekleri

İŞLETMELERİN;	Kendi Kaynağı İle Yönettiği KSS Projeleri	Gönüllü Bir Kuruluş İle Birlikte Yönettiği KSS Projeleri
Kurumsal Açıdan Sosyal Amaç Teşvikleri		*TEB / ÇYDD ***"TEB'in Eğitimli Kızları"*** *Mercedes - Benz Türk A.Ş./ ÇYDD ***"Her Kızımız Bir Yıldız"***
Sosyal Amaç Destekli Pazarlama		*Metro Group / ÇYDD ***"İmkansız(!) Periler"*** *Danone / ÇYDD ***"Gülümseyen Gelecek Anasınıfları"***
Kurumsal Sosyal Pazarlama		*MNG Kargo / Çevre Bakanlığı / MEB ***"Kargo Poşetleri Kutuya Çocuklar Okula",*** *Renault / Total / MEB ***"Sokakta İlk Adımlar",*** *Aygaz / MEB ***"Dikkatli Çocuk",*** *Milliyet / ÇYDD ***"Baba Beni Okula Gönder"***
Kurumsal Hayırseverlik	*Arıkanlı Holding ***"İnci Değerindeki Gençlerimize Hepimizden Bir Hediye"*** *Garanti Bankası ***"Deniz Yıldızları"***	* Global Yatırım Holding / MEB / UNİCEF ***"Okul Ekliyoruz",*** *Doğan Sağlık Grubu / AÇEV **"Sağlıklı Eğitim"**, *Eczacıbaşı Topluluğu / TEGV ***"Genç Mucitler",*** *Turkcell / ÇYDD ***"Kardelenler: Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları"*** *Arçelik / AÇEV / TEGV / VKV / OSGD / TAD **"Eğitimde Gönül Birliği"**
Toplum Gönüllülüğü	*Gap Güneydoğu Tekstil - ***"Elim Sende"***	
Sosyal Açıdan Sorumluluk Taşıyan İş Uygulamaları		*BOSCH / MEB / Çevre ve Orman Bakanlığı - ***"Yeşil Kutu Çevre Eğitimi Projesi"*** *TNT Ekspres / ÇYDD ***"TNT Ekspres Bilgi ve Kültür Taşıyor"*** *Nokia / TEGV / Uluslararası Gençlik Vakfı ***"Düşler Atölyesi"*** *Anadolu Hayat Emeklilik / ÇYDD ***"Geleceğin Sigortası Kızlarımız"*** *İpek Kağıt / MEB ***"Solo İlköğretim Okulları Kişisel Hijyen Eğitimi Projesi"***

[30] Işıl Karpat, **Bankacılık Sektöründe Örneklerle Kurumsal Reklam**, İstanbul, Yayınevi Yayıncılık, 1999, s. 105.

Tablo 2.2.'deki örnek projeler incelendiğinde eğitim alanındaki KSS projelerinin bir kısmının işletmelerin kendi kaynakları ile gerçekleştirildiği görülse de çoğunun gönüllü bir kuruluşla ve ya STK ile işbirliği gerçekleştirerek uygulamaya konulduğu sonucu karşımıza çıkmaktadır.

İşletmelerin kendi kaynaklarıyla sosyal bir amaca yöneldikleri projelerin bazıları Çalık Holding bünyesindeki, Gap Güneydoğu Tekstil çalışanlarının oluşturdukları "Elim Sende" grubu gibi, işletme çalışanlarının gönüllü katılımlarıyla oluşan ekiplerin gerçekleştirdiği projeler olarak ortaya çıkmaktadır. Okuma sevgisi aşılama, işletme içinde kaynak toplayarak seçilen bir kuruma bağışta bulunma gibi çalışanların isteklerine göre ortaya çıkan bu projelerle; hem işletme çalışanlarının KSS konusuna ortak edilmesi hem de toplum için fayda sağlanması amaçlanırken dolaylı olarak çalışanların bireysel yetkinlikleri gelişmekte ve manevi doyuma ulaşmaları da sağlanabilmektedir.

Arıkanlı Holding'in 2004 yılından bu yana sürdürdüğü ve alanında güzel bir örnek oluşturan KSS projesinin sloganı ise "İnci Değerindeki Gençlerimize Hepimizden Bir Hediye" olarak belirlenmiştir. Bu projeyle; bünyesinde yer alan şirketlerin yeni yıl hediyeleri için harcanacak bütçelerini yani promosyon bütçelerini daha verimli ve topluma katma değer getirecek nitelikte projelere aktarmak adına gençlerin ihtiyaçları için kullanılması sağlanmaktadır.[31]

Eğitim alanında işbirliği ile gerçekleştirilen projelerin hem topluma hem de paydaşlarına olan etkisinin başarılı bir örneği süt ve sütlü ürünler pazarında faaliyet gösteren Danone firmasının MEB ve ÇYDD ile birlikte yürüttüğü "Gülümseyen Gelecek Anasınıfları" projesidir. 2008 yılında Danone farklı sektörlerde birlikte çalıştığı 9 iş ortağını da projeye yönlendirerek KSS konuyla ilgiyi başarılı bir girişim gerçekleştirmiştir. Gülümseyen Gelecek Anasınıfları projesinde satılan her ürünün yüzdesinden bir kısmının bu kampanyaya bağışlanması ile tüketiciler de sosyal faydaya ortak edilmekte ve firma sosyal amaç destekli pazarlama faaliyetine de hizmet etmektedir. Toplumuzda okul öncesi çocukların eğitimine vurgu yapan bu

[31] Arıkanlı Holding, "Sosyal Sorumluluklar", (Çevrimiçi) http://www.arikanli.com.tr, 04 Ocak 2009.

projenin işleyişinde ÇYDD ihtiyaç olan bölgelerin belirlenmesinde rol oynamaktadır. Danone tarafından; belirlenen ilkokullarda yapılan anasınıfları, çeşitli eğitim araç gereçleriyle donatılıp, mobilyalarla döşendikten sonra; yine ÇYDD derneğinin yaptığı başvuruya göre MEB tarafından öğretmen atanıp eğitim faaliyetlerine başlanarak projenin özel sektör – STK ve devlet işbirliği ile devam ettirilmesi sağlanmaktadır.[32]

İşletme - STK işbirliğinin oluşturulduğu, eğitim alanındaki projelerin çoğunda ÇYDD, TEGV gibi bu alanda başarılı geçmiş tecrübelere sahip partnerlerin ağırlıklı olarak tercih edildiği de Tablo 2.2. ile karşımıza çıkan bir diğer sonuçtur. STK'ların devletle ilişkilerde aracı rol üstlendiği ve toplumun daha geniş kesimine ulaştığı bu tarz projelerin içinde farklı bir örneğini Arçelik firmasının " Arçelik A.Ş. ile Eğitimde Gönül Birliği" projesi oluşturmaktadır. Bu projede diğerlerinden farklı olarak AÇEV, ÖSGD, TAD, TEGV ve VKV olmak üzere 5 STK ile işbirliğine gidilmiştir. AÇEV ile "Öğretmene Destek ve Eğitim", "Bireysel Gelişim Seminerleri"; TEGV ile "Bizim Odalar" ve "Eğitici Eğitimi"; VKV ile "Arçelik A.Ş. Eğitim Bursu"; ÖSGD ile "Gönüllü Aile Birliği", "Yetkili Satıcı ve Çalışan Gönüllülüğü"; TAD ile "Gönül Aile Birliği" ve "Yerel Gönüllülük Çalışmaları" başlıkları altında projelerin yürütülmesi planlanmıştır.[33] 2004 yılında başlatılan ve 8 yıl süreli olması planlanan bu projeyle 2009 yılı içinde yaşanan küresel krize rağmen, 7 yeni ilde 38 yatılı ilköğretim bölge okulunun da kapsama alınması planlanmaktadır.[34]

KSS konusunda proje ortaklığı olarak işletmelerin birlikte hareket ettikleri uygulamalar da göze çarpmaktadır. "Sokakta İlk Adımlar" projesi ilk kez 2002 - 2003 eğitim öğretim yılında Renault firması tarafından başlatılmış, Total firması da 2005 yılı itibariyle projeye ortak olarak destek sağlamaya başlamıştır.[35] Çocukların küçük yaşlarda trafik konusunda bilinçlendirilmesi hedeflenen bu projenin devamı olan "Herkes İçin Güvenlik Afiş Yarışması"' da iki firmanın işbirliği ile devam ettirilmektedir.

[32] DANONE, "Türkiye'nin Gülümseyen Geleceği İçin Gülümseyen Gelecek Anasınıfları", (Çevrimiçi) http://www.gulumseyengelecek.com, 07 Ağustos 2008.
[33] Arçelik, "Eğitimde Gönül Birliği", (Çevrimiçi) http://www.egitimdegonulbirligi.org, 11 Ocak 2009.
[34] Uçar, a.g.e., s. 39.
[35] TOTAL, "Sokakta İlk Adımlar Projesi", (Çevrimiçi) http://www.total.com.tr, 26 Ağustos 2008.

Ülkemizde eğitim alanındaki projelerin sürekliliğine güzel bir örnek olan ve MEB işbirliği ile gerçekleştirilen "Solo İlköğretim Okulları Kişisel Hijyen Eğitim Projesi" BM'nin "İnsan Haklarını İş Dünyasına Entegre Etmek" isimli yayınında örnek proje olarak yer alarak ülkemiz adına KSS konusunda önemli bir başarıya imza atmıştır. 2006 yılında "Uluslararası Özel Sektör Ödülü"nü kazanan bu projeyle, devlet ilköğretim okullarında okuyan öğrencilerin, temel temizlik ilkeleri (özellikle tuvalet temizliği ve el hijyeni) açısından bilgilendirilerek, çocukların erken yaşlarda doğru kişisel hijyen alışkanlıklarını kazanmalarını sağlamak hedeflenmektedir.[36] İnsan hakları gereği sağlık ve sosyal kalkınma konularına yatırım yapma amacıyla yola çıkılan bu proje sosyal açıdan sorumluluk taşıyan bir iş uygulaması olarak da eğitim alanında başarılı bir KSS örnek örneğidir.

Eğitim alanındaki projelerin çeşitliliği ve işletmelerin farklı hedef kitlelerine yönelik olarak toplumsal bir bilinç oluşturmak için verdikleri destek, bu alanda KSS konusunun ülkemizde yaygın bir uygulama alanına sahip olduğunu göstermektedir. İncelenen örneklerde gerek çalışanlar gerekse hedeflenen kitle açısından doğru yapılan planlamalar ve işbirlikleri ile hem işletmelerin sosyal amaca yönelme şekillerine hem de pazarlama amaçlarına göre projeler oluşturmalarının mümkün olduğu görülmektedir. STK'lar ile işbirliğine gidilen projelerde sağlanan süreklilik sivil toplumun önemli bir aracı olan STK'ların topluma ulaşma ve doğru projeler yaratma açısından işletmelere yol gösterici olmasının önemini bir kez daha vurgulamaktadır. Proje bilinirliğinin artması ve başarılı uygulamalarla KSS projeleri, dünya çapında çeşitli başarı ödüllerine sahip olabilme imkanına da kavuşmaktadırlar.

2. Sağlık Alanındaki KSS Projeleri

Ülkemizde işletmelerin ağırlıklı bir kısmı da sosyal sorumluluk projeleri oluştururken sağlık alanına yönelmektedir. Erken yaşta ölümlerin en aza indirilmesi, erken tanı ve teşhisin önemi ve toplumdaki bireylerin daha iyi koşullarda sağlık hizmetlerinden faydalanmasını amaç edinen projelerle ilgili olarak fikir vermesi açsısından Tablo 2.3. oluşturulmuştur.

[36] İpek Kağıt, "Solo İlköğretim Okulları Projesi, Birleşmiş Milletler'in Kitabında Örnek Proje Olarak Yer Aldı", (Çevrimiçi) http://www.ipekkagit.com.tr, 13 Ocak 2009.

Tablo 2.3. : Türkiye'de Sağlık Alanındaki KSS Proje Örnekleri

İŞLETMELERİN;	Kendi Kaynağı İle Yönettiği KSS Projeleri	Gönüllü Bir Kuruluş İle Birlikte Yönettiği KSS Projeleri
Kurumsal Açıdan Sosyal Amaç Teşvikleri	*Seyitler Kimya ***"Dumansız Nefes"*** *Türkiye Bankalar Birliği ***"Çok Yaşa Bebek",***	*Koç Finansal Hizmetler / Ailem Olsun Derneği ***"100.000 Kimsesiz Çocuğa Aşı"*** *DHL Türkiye / UNİCEF ***"Biz Yardım Ulaştırıyoruz"***,
Sosyal Amaç Destekli Pazarlama	*AVON - ***"Avon'la Sağlık'a Yolculuk"***	
Kurumsal Sosyal Pazarlama	*Memorial Hastanesi - ***"Kalbimi Seviyorum, Fast Food Yemiyorum"***	*OFF! / Kızılay ***"Kanınızı Sivrisineklere Değil Kızılay'a Bağışlayın"***
Toplum Gönüllülüğü	*Prifizer ***"Toplum Takımı",*** *Roche ***"Mavi Bisiklet"***	*Aygaz / Sağlık Bakanlığı ***"Ayışığı"***
Sosyal Açıdan Sorumluluk Taşıyan sİş Uygulamaları	*Danone ***"Danone Enstitü Türkiye",*** *Acıbadem Sağlık Grubu ***"Badem Çocuk"***	*Tetrapak / Sağılık Bakanlığı ***"Sağlık İçin Sağlıklı Süt İçin"***

İşletmelerin kurumsal açıdan sosyal amaç teşvikini ön plana çıkararak kendi kaynaklarıyla yönettikleri projelere Seyitler Kimya'nın yürütmeye başladığı "Dumansız Nefes" adlı proje güzel bir örnek teşkil etmektedir. Projenin sloganı olarak "Sağlığınız için sigaradan vazgeçin!" sloganı benimsenerek 2008 yılı içinde yasalaşan kapalı yerlerde sigara içme yasağına verilen desteğin yanı sıra; işletmenin ilişki içinde olduğu bütün paydaşlarıyla kullandığı her iletişim aracında sigara kampanyasını hatırlatacak unsurlar da kullanılmaktadır. İnternet sitesi de dahil olmak üzere, ürettiği ürünlerin ambalajlarından, kullanılan fatura ve irsaliyelere kadar sigaranın sağlığa zararı ile ilgili bilgilendirme yapan işletme bu konudaki girişimlerini çalışanlarının işe seçim süreçlerine de taşımayı bir amaç olarak benimsemiştir.[37]

Sağlık alanında erken teşhisin önemini vurgulayan ve gönüllülük esasına dayalı olarak ortaya çıkan Roche firmasının" Mavi Bisiklet Gönüllüleri" projesi 2006 yılında başlatılmıştır. "Mavi Bisiklet, Kanserde Erken Tanı İçin Yola Çık" sloganıyla kanserin erken teşhisinin önemini ortaya koymak için gönüllülerin katılımı ve Roche firmasının

[37] Seyitler Kimya, "Sosyal Sorumluluklarımız", (Çevrimiçi) http://www.seyitler.com, 07 Ocak 2009.

bağış desteği ile proje yürütülmektedir. Projenin kısa geçmişine rağmen başarılı sonuçlara ulaşıp çeşitli ödüllere layık görüldüğü de dikkat çekmektedir.[38]

Aygaz firmasının Sağlık Bakanlığı ile 2006 yılında imzaladığı protokolle oluşturulan ve "Ayışığı Aygazdan Sağlık Işığı" sloganıyla yola çıkılan projeyle, sağlık ocaklarının en çok kullanılan kısmı olan aşı odalarının yenilenmesi projesi başlatılmıştır. Aygaz bayileri ve çalışanlarının maddi - manevi katkılarıyla hayata geçirilen proje, toplumun sağlık hizmetlerinden daha iyi yararlanması için uygulamaya konmuş ve projenin duyurulması için ayrı bir internet sitesi de oluşturulmuştur. Projenin sürdürülebilirliği ve denetimi için de gönüllü Aygaz bayileri ve çalışanlarından oluşan Ayşığı Müfettişleri mekanizması oluşturularak düzenli aralıklarla sağlık ocaklarının ziyaret edilmesi ve denetim formlarını doldurularak Ayışığı odalarının durumları hakkında bilgilendirme yapılması sağlanmaktadır.[39] Toplum gönüllülüğü açısından yola çıkılan ve çalışan gönüllülüğü olgusuyla birleştirilen bu proje alanında başarılı bir dayanışmayı da temsil etmektedir.

Sağlık alanında işbirliği ile gerçekleştirilen projelerden bir diğeri de OFF! ve Türk Kızılayının birlikte yürüttüğü "Kanınızı Sivrisineklere Değil Kızılay'a Bağışlayın" projesidir. OFF!'un 2007 yılında toplumdaki kan bağışı bilincini yükseltme ve özellikle yaz aylarında azalan bağışları artırma hedefiyle yola çıktığı kampanyayla büyük illerin yanı sıra yaz aylarında yoğun nüfusa sahip olan tatil beldelerindeki kişilere ulaşma amacı doğrultusunda, kampanya için tasarlatıp Kızılay'a bağışladığı otobüsle kan alımı ve saklanması için gerekli olan her türlü ekipman hazır bulundurularak kan bağışı yapılması teşvik edilmektedir.[40]

Sosyal açıdan sorumluluk taşıyan iş uygulamalarına örnek olabilecek bir kampanyada; Tetrapak ve Sağlık Bakanlığı tarafından başlatılan "Sağlık İçin Sağlıklı Süt İçin" projesidir. 2006 yılında faaliyete geçirilen proje ile "Sağlınız İçin Sağlıklı Süt İçin Halk Eğitim Merkezi Seminerleri" de düzenlenerek sütün insan hayatındaki önemi, açık sütün zararları ve sağlıklı koşullarda işlemden geçirilerek paketlenen

[38] Roche, "Mavi Bisiklet Projesi Hakkında", (Çevrimiçi) http://www.mavibisiklet.com, 13 Aralık 2008.
[39] Aygaz, "Ayışığı: Aygazdan Sağlık Işığı", (Çevrimiçi) www.aygazayisigi.org, 12 Aralık 2008.
[40] Türk Kızılayı, "OFF! Otobüsü Kızılay'la Yeniden Hayat Kurtarmak İçin Yollarda", (Çevrimiçi) http://www.kizilay.org.tr, 13 Aralık 2008.

Uzun Ömürlü Süt'ün yararları konusunda toplumun geniş kesimlerini aydınlatma çalışmaları devam etmektedir.[41]

Ülkemizde özellikle eğitim ve sağlık alanında geliştirilen projelerin sayıca fazla olması, toplumsal yapı açısından sıkça karşılaşılan sorunlar ele alındığında, işletmelerin tercihlerini bu alanlara kaydırmalarının tesadüfi olmadığının bir göstergesidir. Var oldukları topluma ekonomik amacın yanı sıra sosyal amaçlarla da hizmet eden işletmelerin, Türkiye'deki KSS projelerinin ömrü uzun bir geçmişe sahip olmasa da toplum tarafından benimsenmesi ve sürekli hale dönüştürülmesi gelecekteki işletme faaliyetlerine yol göstermesi açısından da olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmelidir.

3. Çevre Alanındaki KSS Projeleri

XX. yüzyıl itibariyle sadece doğanın korunması olarak düşünülen çevrecilik akımı artık yerini gelecek kuşaklara karşı öncelikli bir sorumluluğa bırakarak göz ardı edilmemesi gereken bir faaliyet alanına dönüşmüştür.[42] Özellikle son yıllarda değişen iklim koşullarının çevresel alanda oluşturduğu olumsuz etkilerin daha somut olması nedeniyle, işletmelerin ilgisiz kalamadığı çevre konusunun ülkemizde de çeşitli projelerle desteklendiğini görülmektedir.

İşletmelerin yeşil işletmecilik gereği iki temel sorumlulukları bulunmaktadır. Çevre kirliliğini önlemek ve enerji kaynaklarının kullanımında tasarrufa gidip yenilenebilir kaynaklara yönelmek olan bu sorumluluklar işletmelerin geleneksel iş yapma biçimlerinde çeşitli değişimlere de yol açmaktadır.[43]

Tablo 2.4. ile Türkiye'deki işletmelerin çevrenin sürdürülebilirliği ve korunması için başlatmış oldukları KSS projeleri örneklendirilmeye çalışılmıştır.

---

[41] Tetrapak,"Sağlıklı Süt İçin Devlet ve Özel Sektör El Ele", (Çevrimiçi) http://www.tetrapak.com.tr, 12 Ocak 2009.

[42] Zeynep Düren, **2000'li Yıllarda Yönetim: Sürekli Değişim ve Belirsizlik Ortamında Gelişen Yönetsel Yaklaşımlar**, 2.bs, İstanbul, Alfa, 2002, s. 157.

[43] **A.g.e.**, s. 198.

Tablo 2.4: Türkiye'de Çevre Alanındaki KSS Proje Örnekleri

İŞLETMELERİN;	Kendi Kaynağı İle Yönettiği KSS Projeleri	Gönüllü Bir Kuruluş İle Birlikte Yönettiği KSS Projeleri
Sosyal Amaç Destekli Pazarlama		*YKM / WWF - Türkiye Doğal Hayatı Koruma Vakfı ***" Küresel İklim Değişikliğine Dikkat"**
Kurumsal Sosyal Pazarlama	*Philips ***"Küresel Aydınlanma"**	
Kurumsal Hayırseverlik	*Soyak ***"Geleceğe Bir Damla Sakla"** *Nokia ***"Enerji Tasarrufu Alarmı"** *HP ***"Çevreye Katkı"**,	*OPET / TEMA ***"Yeşil Yol Projesi"**
Toplum Gönüllülüğü	*DHL ***"Mevye Çekirdekleri Toprakla Buluşuyor"** *Hilton Otelleri ***"Önemsiyoruz!"**	
Sosyal Açıdan Sorumluluk Taşıyan İş Uygulamaları		*Koç Finansal Hizmetler / TURMEPA / MEB ***"Temiz Denizler İçin Destek",** *Tetrapak / WWF ***"Koruma Öncelikli Ormanlar ve Karbondioksit Salınımının Azaltılması",** *BAYER / UNEP ***"Dünyayı Kurtaracak Kampanya Kimde?"** *Coca Cola / WWF ***"Su Kaynaklarını Koruma İşbirliği Anlaşması"**

Tablonun genel yapısı incelendiğinde uygulanmakta olan KSS projelerinin çoğunun çok uluslu işletmeler bünyesinde oluşturulduğu görülmektedir. Hilton Otelleri, HP gibi büyük işletmeler sonraki nesillere temiz bir çevre bırakabilmek amacıyla çeşitli geri dönüşüm programlarını içeren projeler yürütmektedirler.

Yine Nokia ve Philips gibi firmaların piyasaya yeni ürünler kazandırırken ya da mevcut ürünlerinde düzenlemeler yaparken enerji tasarrufuna yönelmeleri ve geri dönüşüm programlarıyla destekledikleri projeler yürüttükleri görülmektedir.

Çevre alanında gönüllülük esasına dayalı olarak yürütülen "Meyve Çekirdekleri Toprakla Buluşuyor" projesiyle DHL gönüllüleri ofislerine yerleştirdikleri çekirdek toplama kutularında, kurutulmuş meyve çekirdeklerini toplayarak, gelecek nesiller için doğaya geri kazandırmaya gönüllü olarak TEMA'nın "Her çekirdek bir ağaçtır" kampanyasına destek vermektedirler.[44]

Çevre alanında işbirliği esasına dayalı olarak da yürütülen KSS projeleri de bulunmaktadır. Bu projelerden biri YKM firmasına ait olan "Küresel İklim

[44] DHL, "Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri", (Çevrimiçi) http://www.dhl.com.tr, 12 Ocak 2009.

Değişikliğine Dikkat" projesidir. YKM firmasının Doğal Hayatı Koruma Vakfının (WWF / World Wild Fund for Nature) Türkiye ayağı ile birlikte yürüttüğü proje kapsamında sosyal amaç destekli pazarlama anlayışı gereği, çevreye zarar vermeden üretilen, panda logolu ürünlerin mağaza içerisinde ayrı standlarda sağlanmaktadır. Ayrıca kasa yanlarına konulan kumbaralarla da WWF-Türkiye için bağışlar toplanması ve mağaza çalışanlarına küresel iklim değişikliği ve ekolojik denge konusunda eğitimler verilmesi hedeflenmektedir.[45]

Ülkemizde çevre alanında en etkili STK olan TEMA Vakfı ile OPET'in birlikte yürüttükleri ve Karayolları Genel Müdürlüğünün de desteği alınarak sürdürülen "Yeşil Yol Projesi" de 2004 yılı itibariyle başlatılmıştır. OPET firması içinde yer aldığı sektör gereği sebep olunan gaz emisyonunu en aza indirgemek ve çevre kirliliğine engel olmak için başlattığı projeyle 10 yıllık bir süreçte 1.000.000 bitki dikimi gerçekleştirilmesini hedeflemektedir.[46]

Ülkemizdeki işletmelerin; gelecek nesillere yaşanabilir bir çevre bırakmak ve neden oldukları kirlilikleri en aza indirgemek için çevre alanında yürüttükleri projeler dünyadaki emsalleriyle kıyaslandığında yetersiz bir seviyede kalmaktadır. Özellikle son yıllarda kendisini hissettiren hava kirliliği, susuzluk ve orman yangınlarının sayılarındaki artış gibi etmenler, bireylerin çevre konusundaki bilinçlerini arttırarak bireysel bağışlar ve gönüllü çalışmalara olan ilgiyi de arttırmıştır. Dolayısıyla ülkemizdeki işletmelerin sosyal anlamda çevre konusuyla ilgili daha fazla proje geliştirmeleri ve toplumdaki bireylerin projeye katılımlarının sağlanması işletmelere güven yaratmak ve itibarlarının arttırmak açısından olumlu bir etki sağlayacaktır.

4. Tarih Alanındaki KSS Projeleri

İşletmelerin yaşanılan topraklar üzerindeki kültürel zenginliklerin korunması, tarihe sahip çıkılması ve gelecek nesillere aktarılması amacıyla restorasyon faaliyetleri için maddi destek sağlamaları ve ya çevre alanı düzenleme çalışmalarına yönelmeleri tarih alanında gerçekleştirilen KSS projelerinin temel içeriğini oluşturmaktadır. Ülkemizde tarih alanında gerçekleştirilen KSS projelerinden bazı örneklere Tablo 2.5.'te yer verilmiştir.

---

[45] KSS Platformu, "YKM Küresel İklim Değişikliğine Dikkat Çekiyor", (Çevrimiçi) http://www.kurumsalsosyal.com, 12 Ocak 2009.

[46] OPET, "Yeşil Yol Projesi", (Çevrimiçi) http://www.opet.com.tr, 13 Ocak 2009.

Tablo 2.5.: Türkiye'de Tarih Alanındaki KSS Proje Örnekleri

Türkiye'de Tarih Alanında Sosyal Amaca Yönelik KSS Projeleri	
İşletmenin Kendi Kaynağı İle Yönettiği KSS Projeleri	Çalık Grubu ***"Yürüyen Köşk Restorasyonu"***
	Aygaz ***"Antoninler Çeşmesi Restorasyonu"***
	Lafarge Türkiye ***"Kerkenes Arkeolojik Kazı Alanı Destek Projesi"***
	Efes Pilsen ***"Apollon Smintheus Tapınağı Projesi"***
	Koçbank / Yapıkredi ***"Çatalhöyük Kazıları"***
	Opet ***"Tarihe Saygı Projesi"***
	Turkcell ***"Bodrum Antik Tiyatro Restorasyonu"***

Bu alanda gerçekleştirilen projelerin içeriği sınırlı olduğu için işletmeler ağırlıklı olarak sosyal sponsorluk faaliyetleriyle projelere destek sağlamaktadırlar. "İşletmelerin kısa zamanda tanınmaları ve kendilerine yer edinmelerini sağlayan"[47] sponsorluk faaliyetleri ile sosyal sponsorluk faaliyetleri birbirinden farklı iki olguyu ifade etmektedir. Sosyal sponsorlukta işletmeler konu seçiminde daha özgürken, sponsorluk faaliyetlerinde işletmelerin faaliyet alanlarıyla sorumluluğa yönelmeyi planladıklar alan arasındaki uyum önem taşımaktadır. Sponsorluk faaliyetlerinde kurumsal bir beklenti söz konusuyken sosyal sponsorlukta toplumsal faydayı gözetme ön planda, kurumsal beklenti geri planda yer almaktadır. Sosyal sponsorlukta işletmeler ayırdıkları bütçenin kendi belirledikleri kısmını toplumsal bir fayda için kullanırlar ve projelerindeki süreklilik amacı ön plana çıkar. Sponsorluk faaliyetlerinde ise kısa zamanda tanınma amacı vardır, süreklilik ikinci planda yer almaktadır.[48]

İşletmelerin bütçelerinden ayırdıkları büyük miktardaki kaynaklarla toplumu ve gelecek nesilleri tarihi alanlarla buluşturmaları ve uzun süreli desteklere yönelmeleri nedeniyle ülkemizde tarihi mirasın korunması için işletmelerin gerçekleştirdikleri girişimlerin sosyal sponsorluk olarak adlandırılması daha doğru olacaktır.

[47] Müge Elden, Sinem Yeygel, **Kurumsal Reklamın Anlattıkları…**,İstanbul, Beta, 2006, s. 267.
[48] Özen, **a.g.e.**, ss. 36 – 39.

Ülkemizde Efes Pilsen, Anadolu Kültür Mirasının ortaya çıkarılması ve korunması için 1995 yılından günümüze kadar kazı ve restorasyon çalışmalarını desteklemektedir.[49]

Yine 1998 yılından beri Çatalhöyük kazılarına Koçbank – YapıKredi Bankası finansal destek sağlamaktadır. İşletme bu desteğin yanı sıra, buluntularla ilgili olarak araştırmaların yayınlanması ve konuyla ilgili toplumsal bilinç yaratılması için çalışmalarını devam ettirmektedir.[50]

Aygaz da çevresel sürdürülebilirlik projelerinin yanı sıra Anadolu'nun eski antik kentlerinden Sagalassos'da yer alan Antoninler Çeşmesi'nin restorasyonunu üstlenmiştir. Antalya'da yer alan bu bölgenin tanıtımı için çeşitli etkinlikler de düzenleyen Aygaz 2010 yılına kadar projenin tamamlanmasının hedeflemektedir.[51]

Opet firmasının yürüttüğü "Tarihe Saygı Projesi" kapsamında ise, Gelibolu'daki 12 köyde yenileme, peyzaj, çevre düzenleme ve eğitimi kapsayan çalışmalar yürütülerek tarihi yerlerin yeniden yaşanabilir olması ve korunması sağlanmaktadır.[52]

5. Kültür - Sanat Alanındaki KSS Projeleri

Ülkemizdeki işletmelerin Kültür – Sanat alanında çeşitli hedef kitleler için yürüttükleri KSS projelerinden örnekler Tablo 2.6.da örneklendirilmiştir.

[49] Efes Pilsen, "Tarih Efes Pilsen'le Günışığına Çıkıyor", (Çevrimiçi) http://www.efespilsen.com.tr, 24 Eylül 2008.
[50] YapıKredi, "Çatalhöyük Kazıları", (Çevrimiçi) http://www.yapivekredi.com.tr, 24 Eylül 2008.
[51] Aygaz, "Antoninler Çeşmesinin Restorasyonu", (Çevrimiçi) http://www.aygaz.com.tr, 24 Eylül 2008.
[52] OPET, "Tarihe Saygı Projesi", (Çevrimiçi), http://www.opet.com.tr, 24 Eylül 2008.

Tablo 2.6.: Türkiye'de Kültür – Sanat Alanındaki KSS Proje Örnekleri

İŞLETMELERİN;	Kendi Kaynağı İle Yönettiği KSS Projeleri	Gönüllü Bir Kuruluş İle Birlikte Yönettiği KSS Projeleri
Kurumsal Açıdan Sosyal Amaç Teşvikleri	*Doğuş Grubu ***"Doğuş Çocuk",*** *Turkcell **"İKSV Resmi İletişim Sponsoru"**	
Kurumsal Sosyal Pazarlama		*PTS Worldwide / Kültür Turizm Bakanlığı ***"Türkiye'nin Turizm Değerini Dünya Öğreniyor"***
Kurumsal Hayırseverlik		*Teknosa / İstanbul Üniversitesi ***"Zamana Direnen Eserler "***
Toplum Gönüllülüğü	*BP ***"BP Türkiye Çocuk Tiyatrosu",*** *Pınar ***"Pınarkido Çocuk Tiyatrosu",*** * Lafarge Türkiye ***"Sanat İçin Genç Gönüllüler"***	
Sosyal Açıdan Sorumluluk Taşıyan İş Uygulamaları	*DHL ***"DHL - İstanbul Film Festivali Elele",*** *Banvit- ***"Banvit Gelibolu Belgeseli",*** *Efes Pilsen ***" Türk Tiyatrosunun Yaşam Sponsoru"***	

Tablo 2.6. incelendiğinde Efes Pilsen, Turkcell gibi büyük ölçekli firmaların sosyal sponsorluk yaparak faaliyetlerde bulunduğu görülmektedir. Özellikle Efes Pilsen'in 14 yıldan beri üstlendiği "Türk Tiyatrosunun Yaşam Sponsorluğu" sayesinde yeni tiyatro eserlerinin tiyatro sahnesine konması sağlanmış ve son yıllardaki çeşitli tanıtımlarla toplumda tiyatroya olan ilgi artma eğilimi göstermeye başlamıştır.[53]

Yeni nesile kültür – sanat kültürünü aşılamak için yapılan çalışmalar arasında en başarılı örnek ise Doğuş grubuna aittir. Kurumsal açıdan sosyal amaç teşviki taşıyan ve 2006 yılında oluşturulan "Doğuş Çocuk Senfoni Orkestrası'nın" yaşları 10 – 16 arasında değişen üyeleri; gerçekleştirdikleri konserlerden elde ettikleri geliri Anadolu'nun dört bir yanındaki Güzel Sanat Liselerine enstrüman bağışı yapmak için kullanarak hem müzikle tanışmakta hem de toplumsal bilinç açısından güzel bir örnek teşkil etmektedirler.[54]

[53] KSS Platformu," Efes Pilsen: Türk Tiyatrosunun Yaşam Sponsoru", (Çevrimiçi), http://www.kurumsalsosyal.com, 25 Ağustos 2008.

[54] Doğuş Grubu, "Doğuş Çocuk Senfoni Orkestrası", (Çevrimiçi), http://www.dogusgrubu.com.tr, 22 Ağustos 2008.

BP, “Türkiye’nin Yol Güvenliği Çocuk Tiyatrosu” projesiyle kültür – sanat alanıyla erken yaşta eğitim amacını birleştiren dikkat çekici bir projeyi yürütmektedir. İlköğretim öğrencilerine yol güvenliği bilincini aşılamayı hedefleyen "Önüm, Arkam, Sağım, Solum Trafik" adlı interaktif çocuk oyunu BP gezici tiyatro ekibi tarafından 10 yıldır sergilenmektedir. Projenin başarısı ve toplumsal katkıları açısından Emniyet Genel Müdürlüğü Trafik Hizmetleri Daire Başkanlığının yaptığı ve ailelerin cevaplandırdığı anket sonuçlarına göre, oyunu izleyen çocukların %91'i ailelerini trafikte uyarmakta, %97'si öğrendiği kuralları uygulamaya çalışarak projenin bu zamana kadarki başarısını ortaya koymaktadır.[55]

Bir işbirliğiyle gerçekleştirilen ve kurumsal hayırseverlik başlığında incelenebilecek olan “ZamaNA DİRenen Eserler” sosyal sorumluluk projesiyle Teknosa, kütüphanedeki 100 bine yakın eserin dijital ortama aktarılması konusunda teknoloji desteği sağlayarak, İstanbul Üniversitesi’yle toplumsal fayda adına işbirliği gerçekleştirmiştir.[56]

Ülkemizde ayrıca Kültür ve Sanat projelerine ağırlıklı olarak bankaların destek verdikleri görülmektedir. Türkiye İş Bankası kültür yayınları ve resim alanında, Akbank; caz festivali, oda orkestrası, çocuk ve karagöz kukla tiyatrolarıyla, Yapı Kredi Bankası da çeşitli sergiler ve sanatsal etkinliklerle girişimlerde bulunmaktadır.[57]

6. Spor Alanındaki KSS Projeleri

Ülkemizde ilk olarak sosyal sponsorluk olarak ortaya çıkan spor alanındaki KSS projeleri zaman içerisinde gelişim göstererek çeşitlilik kazanmıştır.

---

[55] BP, “BP Türkiye Yol Güvenliği Çocuk Tiyatrosu: Önüm, Arkam, Sağım, Solum Trafik”, (Çevrimiçi) http://www.bp.com, 13 Ocak 2009

[56] Teknosa, “Teknosa Hakkında”, (Çevrimiçi) http://www.teknosa.com, 12 Ocak 2009.

[57] Fadime Bazzal, “Türkiye’nin En Sorumlu Şirketleri”, **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi**, Sayı: 2004/3, Mart 2004, (Çevrimiçi), http://www.capital.com.tr, 28 Ağustos 2008.

Tablo 2.7.: Türkiye'de Spor Alanındaki KSS Proje Örnekleri

İŞLETMELERİN;	Kendi Kaynağı İle Yönettiği KSS Projeleri	Gönüllü Bir Kuruluş İle Birlikte Yönettiği KSS Projeleri
Kurumsal Açıdan Sosyal Amaç Teşvikleri	*DHL ***"Formula 1'e Destek",** *Vestel ***"Vestel Türk Atletizminin Yanında"**	*Turkcell / TSYD ***"TSYD - Turkcell Spor Basını Seminerleri"**
Sosyal Amaç Destekli Pazarlama		*PG / Migros ***"Özel Olimpiyatlar Türkiye Organizasyonu Sponsorluğu"**
Kurumsal Hayırseverlik	*Es Voleybol ***"Bir Sporcu Yetiştiriyorum"** *Migros ***"Migros Spor Klubü Derneği"**	
Toplum Gönüllülüğü	*OMO ***"SporOMO Çocuk Şenliği"**	
Sosyal Açıdan Sorumluluk Taşıyan İş Uygulamaları	*Turkcell ***"Geleceğe Koşanlar"**	*DANONE / MEB ***"MEB DANONE Küçükler Futbol Kupası"**

Tablo 2.7. incelendiğinde DHL, Vestel gibi firmaların çeşitli sosyal sponsorluklar üstlenerek sporun farklı dallarına yatırım yaptığı ve bilinç oluşturma çabası içinde olduğu görülmektedir.

Türk Milli Futbol ve Basketbol Takımlarının resmi sponsorluğunu üstlenen ve Türkiye Spor Yazarları Derneğis ile birlikte "Turkcell Spor Basını Seminerleri"ni düzenleyen Turkcell firması, 2000 yılında başlatmış olduğu "Ücretsiz Spor Okulları" projesi ile 7–17 yaş arasındaki çocukların herhangi bir ön koşul olmaksızın spor yapmasına olanak sağlamıştır. 2007 yılında bu projenin geliştirilmesi için alınan kararla projenin adı "Geleceğe Koşanlar" olarak değiştirilmiş ve bir eğitim yılı içerisinde toplam 15 bine yakın çocuğun spor yapma imkanına kavuşması hedeflenmiştir.[58] Bu projeyle firma sosyal açıdan sorumluluk taşıyan bir iş uygulamasını benimseyerek, toplumda spor yapmak için imkansızlıklar nedeniyle başarılı olamayan kişileri spor hayatına kazandırmayı amaçlamaktadır.

Sağlıklı yaşam olgusunun önem kazanması ve küçük yaştan itibaren çocukların sportif faaliyetlere yönlendirilmesindeki artış göz önünde bulundurularak; hem beden sağlığı, hem de genç yeteneklerin desteklenmesi açısından oluşturulan proje örneklerinden biri; "MEB Danone Küçükler Futbol Kupası'"dır. Danone Türkiye'nin, 2003 yılından beri, T.C. Milli Eğitim Bakanlığı ve Okuliçi Beden Eğitimi Spor ve

[58] Turkcell, "Geleceğe Koşanlar", (Çevrimiçi) http://www.turkcell.com.tr, 13 Ocak 2009.

İzcilik Daire Başkanlığı işbirliği ile yürüttüğü ve 81 ildeki çocukların katılımı ile gerçekleştirilen "MEB - Danone Küçükler Futbol Türkiye Birinciliği" projesine katılan okul sayısı 2003 yılından beri artış göstererek çeşitli başarılara ulaşmaktadır.[59]

Migros ve Procter & Gamble, firmalarının işbirliği ile gerçekleşen ve özel olimpiyatların düzenlenip zihinsel engelli sporcuların topluma kazandırılmasına destek verilen projede, Migroslarda satılan P&G firmasına ait belirli ürünlerin müşteriler tarafından satın alınmasıyla ele edilen gelirin bu olimpiyatlara aktarılması ilkesi benimsenerek sosyal amaç destekli pazarlama yöntemi kullanılmıştır. Tüketicilerin projeye ortak edildiği bu örneğin yanı sıra Migros'un çalışanlarının kurmuş olduğu "Migros Spor Klübü Derneği" ile satranç ve basketbol başta olmak üzere çeşitli spor dallarına da kaynak aktarılarak Türk sporunun gelişimi açısından da projeler yürütülmektedir.[60]

7. Toplumsal Alandaki KSS Projeleri

Türkiye'de toplumsal alandaki KSS projeleri, diğer proje alanlarından farklı olarak, daha fazla hedef kitle ve amaca bağlı olan bir çeşitlilik sergilemektedir. Toplumdaki farklı sorunlara karşı oluşturulan sorumluluk projeleri, genel başlıklar olarak; kadınlar, yaşlılar, kimsesizler ve çeşitli ihtiyaç sahipleri için oluşturulmakta ve işletmelerce farklı uygulamalar benimsenmektedir. Tablo 2.8.'de ülkemizdeki projeler çeşitli örneklerle incelenmeye çalışılmıştır.

Bu alanda farklı bir proje örneğini Yapı Kredi Emeklilik yürütmektedir. İşletme, 2006 yılında Türkiye'de yaşlıların mevcut durumlarını sosyal boyutu ile ortaya koymak, gelecekte karşılaşılacak sorunları belirlemek ve önlem alınmasına yardımcı olmak amacıyla "Yaşlılık Araştırmaları Merkezini (65+)" kurmuştur. Sosyal açıdan sorumluluk taşıyan bu iş uygulamasıyla yaşlı ve yaşlanan nüfusun yaşam kalitesinin artması ve koşulların iyileştirilmesi için kurulan merkezle çeşitli sorunlara çözümler aranmaktadır. Yaşlılara daha kolay bir yaşam sağlamak için; finans ve kamu hizmetleri alanlarında özel hizmet farklılıklarının yaratılması, cep telefonu ve TV kumanda aleti gibi elektronik aletlerin yaşlılar tarafından kullanımının sağlanması,

---

[59] Danone, "Danone Uluslararası Kupası: Çocuklarımız MEB – Danone Küçükler Futbol Türkiye Birinciliği ile Hayallerinin Peşinden Koşuyor…",(Çevrimiçi) http://www.danone.com.tr, 07 Ağustos 2008.

[60] Migros, "Spor", (Çevrimiçi) http://www.migros.com.tr, 12 Aralık 2008.

basın-yayın araçlarının, yaşlılıktan kaynaklanan görme, işitme kayıplarına bağlı olarak düzenlenerek özel ürün ve hizmetlerin geliştirmesi gibi konularda araştırmalar yapılarak çözümler aranmaktadır.[61]

Tablo 2.8.: Türkiye'de Toplumsal Alandaki KSS Proje Örnekleri

İŞLETMELERİN;	**Kendi Kaynağı İle Yönettiği KSS Projeleri**	**Gönüllü Bir Kuruluş İle Birlikte Yönettiği KSS Projeleri**
Kurumsal Açıdan Sosyal Amaç Teşvikleri		*Kipa / Kızılay ***"Kipa Kızılay Ramazan Dayanışması"***
Kurumsal Sosyal Pazarlama		*Evyap / TEMA ***"El Koyun",*** *İntel / KA.DER "***Kadın ve Bilişim Günleri",*** *Temsa / Petrol Ofisi / Hürriyet Yaşam ***"Emniyet Kemeri Hayat Standartıdır"***
Kurumsal Hayırseverlik	*UDS ***"İnsan Hayatı İçin Bir Vidada Bizden"***	
Toplum Gönüllülüğü	*DHL ***"Toplum Gönüllüleri Platformu"***	*Beta / Umut Çocukları Vakfı ***"Umut Çocukları Kampanyası – Sokak Çocukları İçin Elele"***
Sosyal Açıdan Sorumluluk Taşıyan İş Uygulamaları	*Anadolu Hayat Emeklilik ***"Ev Hanımlarından Başarı Öyküleri",*** *Yapı Kredi Emeklilik ***"Yaşlılık Araştırmaları Merkezi",*** *Toyotasa ***"İnsana Saygı, Trafikte Saygı",*** *Avon ***"Yarına Merhaba Projesi"***	Hürriyet / CNN Türk / Çağdaş Eğitim Vakfı ***"Aile İçi Şiddete Son"***

Toyotasa firmasının trafik kazalarının yol açtığı kayıpların azaltılmasını hedefleyerek yola çıktığı "İnsana Saygı, Trafikte Saygı" trafik güvenliği projesi sosyal açıdan sorumluluk taşıyan iş uygulamasının bir diğer örneğidir. Bu projeyle "Kendini Frenle!", "Toyota Trafik Oyunu" ve "Trafik Eğitim Parkı" gibi alt projelerde hayata geçirilmiştir.[62]

Kadınların kadınlar için çalıştığı bir şirket olan Avon firması; pembe kurdeleli ürünlerin satışlarının belirli bir yüzdesinden elde edilen gelirle oluşturduğu fonda kadınların sağlığı çeşitli projelerde yer almasının yanı sıra kadınlara ekonomik bağımsızlık ve kazanç fırsatları sunmanın gerekliliğinden yola çıkarak "Yarına Merhaba Proje Yarışması'nı" 2007 yılında uygulamaya sokmuştur. 2007 yılında her

[61] Yaşlılık Rehberi, " Amacımız", (Çevrimiçi) http://www.yaslilikrehberi.org.tr, 08 Ocak 2009.
[62] Toyotasa, "Sosyal Sorumluluk", (Çevrimiçi) http://www.toyotasa.com.tr, 14 Ocak 2009.

ay, 2008 yılında ise iki ayda bir, kadınların hayatını güzelleştirmek için geliştirilen bir projeye 5.000TL. ödül verilerek kadınların toplumda daha etkin roller üstlenmeleri için destek sağlamayı amaçlamaktadır.[63]

Sosyal amaca hizmet eden ve toplum gönüllülüğü sayesinde büyük bir katılımla desteklenen Beta'nın "Umut Çocukları" ve "Sokak Çocukları İçin Elele" kampanyaları da toplumsal açıdan önemli bir proje örneğini oluşturmaktadır. Eskiyen ama kullanılabilir ayakkabıların yenilenmesi görevini üstlenen Beta bu konuda topladığı ayakkabılar sayesinde tüketicilerin de projede aktif olarak yer almasını sağlamış ve toplum yararına dikkat çekici bir görevi üstlenmiştir.[64]

Kurumsal açıdan sosyal amaç teşviki niteliği taşıyan ve Türk Kızılay'ı ile işbirliği içinde gerçekleştirilen "Kipa - Türk Kızılayı Ramazan Dayanışması" kampanyası 2007 yılında; Kipa mağazalarında satılan, farklı içerikteki Ramazan paketlerinin müşteriler tarafından satın alınıp, sertifika karşılığında mağazalarda kurulan standlarda toplanması ve Kızılay'ın şubeleri aracılığı ile ihtiyaç sahibi kişilere ulaştırılmasıyla faaliyete geçirilmiştir. Tüketicilerin, yaptıkları bağışların nerelere ulaştırıldığını, Kızılay'ın internet sitesi üzerinden, satın aldıkları kutulardaki barkod numaralarını girerek takip edebildikleri bu kampanyayla yaklaşık 9.000 kişi bu yardımdan faydalanmıştır.[65]

Toplumsal alandaki projeler etki alanı bakımından geniş kitlelere ulaşabildikçe toplumun katılımı açısından geri dönüşünün de o kadar fazla olacağının başarılı bir örneği 2004 yılında uygulamaya konan "Aile İçi Şiddete Son!" projesidir. Hürriyet, CNN Türk ve Çağdaş Eğitim Vakfının birlikte yürüttükleri bu projeyle aile içi şiddet konusunda toplumu bilinçlendirip, çözümler üretmek hedeflenmektedir. Eşler Arası İlişkiler Destek Programı Eğitimleri, Gönüllü Programı, Aile İçi Şiddete Son Kampanyası Avrupa'da, Uluslararası Aile İçi Şiddete Son Konferansı, Eğitici ve Tanıtıcı Yayınlar, Kampanya Filmi, Basında Görünürlük, "Gözlerimi de Al" filmine sponsorluk gibi aşamalarla ilerleyen ve görsel, işitsel, yazılı basın aracılığıyla etki

---

[63] Avon, "Daha İyi Bir Gelecek İçin Güçlü Kadınlar", (Çevrimiçi) http://www.hellotomorrow.avon.com/tr, 08 Ocak 2009.

[64] Beta, "Sosyal Sorumluluk", (Çevrimiçi) http://www.betashoes.com/tr, 14 Ocak 2009.

[65] KSS Platformu, "Kipa - Kızılay Ramazan Dayanışması", (Çevrimiçi) http://www.kurumsalsosyal.com, 10 Eylül 2008.

alanı oldukça genişleyen kampanya için herhangi bir sona erdirme tarihi öngörülmemektedir.[66]

III. TÜRKİYE'DE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ve İLGİLİ ALANLARDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Ülkemizde KSS konusuna verilen önemin artmasıyla birlikte oluşan KSS bilincinin, iş dünyası ve toplum üzerindeki etkilerinin ortaya konması açısından çeşitli araştırmalar da yapılmaya başlanmıştır. 2000'li yıllarda yapılmaya başlanan bu araştırmalar Türkiye'de konunun gelişimi ile ilgili fikir verme açısından çeşitli verilerin incelenmesine yardımcı olsa bile süreçle ilgili daha detaylı sonuçlar ilerleyen yıllarda ortaya konacaktır.

A. Türkiye'nin Sosyal Sorumluluk Liderleri Araştırması

Türkiye'de KSS konusunun yıllara göre gösterdiği değişkenliği ortaya koymak adına Capital dergisi tarafından dört yıldır gerçekleştirilen ve 2005 yılı itibariyle sonuçları açıklanmaya başlanılan "Türkiye'nin Sosyal Sorumluluk Liderleri Araştırması" iş dünyası ve toplum açısından mevcut KSS projelerinin yıllara göre değerlendirilmesini içermektedir.

Araştırmanın iş dünyasının görüşünü yansıtan bölümünde; sayısı önceden belirlenen online veri toplama tekniği ile sorulan sorulara yanıt alınması sağlanırken; toplumun görüşlerini yansıtan bölümünde GfK Türkiye ile ortaklık kurularak; Capital ve GfK Türkiye uzmanları tarafından hazırlanan soruların 1 aylık bir dönemde; halka yüz yüze görüşme metodu ile sorulmasıyla ilgili yıla ait sonuçlara ulaşılmaktadır.[67]

Tablo 2.9. da iş dünyasının KSS konusunda başarılı bulduğu şirketlerin yıllara göre dağılımı yer almaktadır. Beş yıllık süreç içerisinde; iş dünyasında sosyal sorumluluk görevlerini başarıyla yerine getiren kurumların sıralaması değişkenlik gösterse de çoğunun listedeki yerlerini korudukları dikkat çekmektedir. Tabloda yer alan sıralamada sadece bir yıl listeye girme başarısını gösteren Doğan Holding, Sanko,

---

[66] Hürriyet, "Halen Sınırlı da Olsa Yardım Alabilirsiniz", (Çevrimiçi) http://dosyalar.hurriyet.com.tr, 11 Eylül 2008.

[67] Capital, "Sorumluluk Liderlerinde Büyük Yarış", **Capital Aylık İş ve Yönetim Dergisi**, Sayı: 2008/3, Mart 2008, ss. 73 – 74.

Bosch ve Beko firmalarının yerlerine Garanti Bankası, Akbank, Doğuş Holding, Procter&Gamble ve Borusan firmalarının yer aldığı gözlemlenmektedir.

Tablo 2.9.: Kurumsal Sosyal Sorumlulukta İş Dünyasının Başarılı Bulduğu Şirketlerin Sıralaması

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUKTA İŞ DÜNYASININ BAŞARILI BULDUĞU ŞİRKETLER					
Yıllar	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**
1	Sabancı Holding	Sabancı Holding	Turkcell	Turkcell	Turkcell
2	Koç Holding	Koç Holding	Koç Holding	Koç Holding	Koç Holding
3	Arçelik	Turkcell	Sabancı Holding	Sabancı Holding	Sabancı Holding
4	Sanko Holding	Arçelik	Eczacıbaşı Grubu	Eczacıbaşı Grubu	Eczacıbaşı Grubu
5	Ülker	Eczacıbaşı Grubu	Garanti Bankası	Garanti Bankası	Garanti Bankası
6	Turkcell	Ülker	Efes Pilsen	Ülker	Akbank
7	Vestel	Sanko	Doğuş Holding	Doğuş Holding	Borusan
8	Eczacıbaşı Grubu	Vestel	Ülker	Procter&Gamble	Efes Pilsen
9	Bosch	Beko	Borusan	Borusan	Doğuş Holding
10	Doğan Holding	Efes Pilsen	Arçelik	Efes Pilsen	Ülker

Kaynak: Capital,"Araştırmalar", (Çevrimiçi) http://www.capital.com.tr, 28 Ağustos 2008.

Tablo 2.9. incelendiğinde dikkat çeken bir diğer nokta da, iş dünyasınca KSS alanında başarılı bulunan şirketlerin çoğunu aile holdinglerinin oluşturmasıdır. Özellikle toplumsal yapımız gereği iş adamlarının hayırseverliği olarak ortaya çıkan yaklaşım yerini zamanla aile şirketleri adına kurulan vakıflara bırakarak bu geleneği devam ettirmiştir. Aile holdinglerinin günümüzde grup şirketleri, vakıfları ve STK'lar

ile büyük çaplı KSS projelerini yürütmeleri de iş dünyasınca olumlu bulunarak bu araştırmada üst sıralarda yer almalarına sebebiyet verdiği düşünülmektedir.

Bu tez çalışmasının araştırma konusunu oluşturan "Kardelenler" projesini yürüten Turkcell firması da araştırmanın başlatıldığı 2005 yılından itibaren beğeni toplayan ilk 10 şirket arasında yer almaktadır. Artan bir grafik sergileyerek son üç yıldır KSS alanında iş dünyasında lider olarak sıralamada yer alan Turkcell'in eğitim alanındaki projesinin detaylarından üçüncü bölümde bahsedilecektir.

"Türkiye'nin Sosyal Sorumluluk Liderleri "araştırmasında 2006 yılı itibariyle halkın algısını ölçme ve beğenisini ortaya koyma amacıyla oluşturulan bölümden elde edilen sonuçlar Tablo 2.10. da yer almaktadır.

Tablo 2.10.: Kurumsal Sosyal Sorumlulukta Halkın Başarılı Bulduğu Projelerin Sıralaması

Kurumsal Sosyal Sorumlulukta Halkın Başarılı Bulduğu Projeler			
Yıllar	**2006**	**2007**	**2008**
1	Haydi Kızlar Okula	Baba Beni Okula Gönder	Baba Beni Okula Gönder
2	Aile İçi Şiddete Son	Haydi Kızlar Okula	Haydi Kızlar Okula
3	Baba Beni Okula Gönder	Aile İçi Şiddete Son	Kardelenler
4	Kardelenler	Türkiye Çöl Olmasın	Türkiye Çöl Olmasın
5	81 İlde Çocuk Yuvası	Kardelenler	Aile İçi Şiddete Son
6	Sokak Çocuklarını Koruma	Eğitimde Gönül Birliği	Daha Sağlıklı Bir Gelecek İçin El Ele
7	Yaşasın Okulumuz	Bir Nefes İçin	Eğitimde Gönül Birliği
8	Eğitimde Gönül Birliği	Çocuklara Daha Sağlıklı Bir Gelecek	Sokak Çocuklarını Koruma
9	Türkiye Çöl Olmasın	Yaşasın Okulumuz	Meme Kanseri İle Mücadele
10	Çocuklara Daha Sağlıklı Bir Gelecek	Gülümseyen Gelecek Ana Sınıfları	Deniz Feneri Derneği

Kaynak: Capital,"Araştırmalar", (Çevrimiçi) http://www.capital.com.tr, 28 Ağustos 2008.

Tablo incelendiğinde dikkat çeken ilk özellik halkın beğenisini toplayan KSS projelerinin neredeyse tamamının eğitim alanında yer almasıdır. Bu sonuç Şekil 2.1.de yer alan "Bireysel Hayırseverlik Faaliyetleri"ni de destekler niteliktedir. Bireysel olarak eğitim alanındaki faaliyetlere destek verilmesini hayırseverlikle bağdaştıran bireylerin öngörülerine önem veren işletmelerin bu alanda oluşturdukları projelerin toplum tarafından kabul görmesi de doğal bir sonuç olmaktadır.

Türkiye'de KSS adına eğitim alanında oluşturulan projelerin sayıca fazla olmasının yanı sıra çevrenin sürdürülebilirliğine dair ülkemizde etkin çalışmalar yürüten TEMA'nın "Türkiye Çöl Olmasın" projesinin de toplum tarafından önemsendiği Tablo 2.10. da ortaya çıkan bir diğer sonuçtur. TEMA'nın bu projesinin listede üst üste üç yıldır çevre alanında yer alan tek proje olması ve bir STK tarafından yürütülerek bu başarıya ulaşması da işletmelerin konuya bakış açıları açısından dikkat çekici olmaktadır.

Tablonun dikkat çeken bir diğer özelliği de "Baba Beni Okula Gönder", "Haydi Kızlar Okula" ve "Aile İçi Şiddete Son" kampanyalarının yıllara göre listenin ilk üçünde yer almasıdır. Bu sonucun; projelerin görsel ve yazılı basında yer alan tanıtımlar ve reklamlarla halkın daha çok dikkatini çektiği, içeriklerinin toplumumuzun önemli ihtiyaçlarını hedef aldığı ve slogan şeklinde oluşturulan proje mesajlarının doğru seçimiyle alakası olduğu düşünülmektedir. Milliyet, Show Tv ve Hürriyet tarafından yürütülen bu kampanyaların toplumu bilinçlendirmek için yayın yapan kuruluşlarca oluşturulması ve desteklenmesi projenin başarısı ve halkın haberdar olması açısından da büyük rol oynamaktadır.

Bu tezin araştırma kısmını oluşturan Kardelen projelerinin halk tarafından bilinirliği incelendiğinde, sıralamada ilk 5 içinde yer aldığı ve 2008 yılında projenin toplumsal bilinirliğinin en üst seviyeye ulaştığı söylenilebilmektedir.

Capital ve GfK Türkiye uzmanları tarafından hazırlanan "Türkiye'nin Sosyal Sorumluluk Liderleri Araştırması" her yıl düzenli olarak yapılması nedeniyle ülkemizdeki projeler ve işletmelerin KSS alanındaki bilinirliklerini ölçmek açısından şu an önemli bir boşluğu doldurmaktadır.

B. Yöntem Danışmanlık - Kurumsal Sosyal Sorumluluk Araştırması

Yöntem Araştırma Şirketi, 2000 yılından beri, GlobeScan tarafından yönetilen ve 20 ülkede her biri yaklaşık 20.000 kişiyle görüşülerek gerçekleştirilen 3 küresel araştırmanın Türkiye ayağını yürütmektedir. KSS konusundaki küresel trendler ve çevre konuları hakkında sürdürülebilirlik yaratma amacıyla görev alınan bu araştırmanın şu ana kadar yayınlanan ve 2004 ile 2007 yıllarındaki sonuçları içeren raporları bulunmaktadır.[68]

1. 2004 Yılı Sonuçları

2004 yılında yapılan araştırmanın sonuçlarına göre;

- Dünya kamuoyunun işletmelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirmek için izledikleri yollar hakkında daha fazla bilgi edinmek istedikleri ortaya çıkmıştır. Bu konuda Meksikalılar, Kanadalılar, Fransızlar, İtalyanlar ve Güney Afrikalılar ilk sıralarda yer alırken, Türkiye kamuoyunun üçte ikisinden fazlasının da bu konuya önem verdiği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu veriyle ülkemiz dünya ülkeleri arasında orta seviyelerde yer almaktadır.[69]

- Araştırmayla gelişmiş ülkelerde yasalarla desteklenmiş olan KSS olgusunun işletmeleri daha çok sorumlu davranmaya yönelttiği ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle bu ülkelerdeki beklentiler daha düşük seviyelerde seyrederken, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde hem kamu otoritesinden hem de işletmelerden toplumsal faydadan beklentisinin fazla olduğu gözlemlenmiştir.

- Dünya genelinde tüketicilerin sosyal sorumluluklarına bağlı olan şirketlerin mal ve hizmet üretiminden faydalanmaları ve şirketlerin bilinirliğinin artması konusunda, gelişmiş ülkelerdeki veriler daha yüksek çıkarken; Türkiye'de tüketicilerin % 13'ünün sosyal sorumluluğa değer veren işletmelerle ilişki kurma yoluna gittiği gözlemlenmiştir.[70]Tüketicilerin işletmelerden toplumsal fayda beklentisi fazla olsa da, işletmelerin mevcut projelerini doğru mesajlarla tanıtmaları ya da yeni projeler oluşturma girişimlerinde kamuoyundaki araştırmaları da göz önünde

[68] Bülent Gündoğmuş, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Araştırması", **Marketing Türkiye Dergisi**, 01 Haziran 2004, (Çevrimiçi), http://www.marketingturkiye.com , 18 Eylül 2008.
[69] A.e.
[70] A.e.

bulundurarak doğru sosyal amaç ve iletişimi seçmelerine önem verilmesinin ilerleyen yıllarda bu oranı arttıracağı beklenmektedir.

- Sosyal anlamda sorumlu davranan şirketlerin bu davranışlarını duyurmada kullandıkları kanallar incelendiğinde; dünyada iletişim kaynaklarının başında, kamuoyunun o şirket ya da ürünüyle ilgili deneyimleri ön plana çıkarken, ülkemizde o şirketle ilgili haberlerin ön planda olduğu ve ikinci sırada reklam ve ilanların yer aldığı görülmektedir.71 Bu sonuç gelişimi toplumlara göre farklılık gösteren KSS olgusunun, algılanış şekli açısından da toplumsal farlılıklarla şekillenebileceğini ortaya koymaktadır.
- Dünya kamuoyunun % 72'si işletmelerin bazı sosyal sorunları çözmek için STK'larla işbirliği yapmalarının bu işletmelere duyulan saygıyı arttırdığını da ortaya koymuştur. Yine dünya genelinin % 46'sına göre, STK'ların bazı hedefleri gerçekleştirmek için işletmelerle işbirliği yapmaları STK'lara da itibar kazandırmaktadır sonucuna ulaşılmıştır.72 Toplumsal fayda yaratmak için gerçekleştirilen işbirliğin iki kuruma olan katkılarını ön plana çıkaran bu araştırma sonucundaki veriler dikkate alındığında işletmelerin kazandıkları itibarın daha fazla olacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

2. 2007 Yılı Sonuçları

2007 yılında kapsamı genişletilerek; 24 ülkede 24.000'den fazla kişiyle görüşülerek gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre;

- Sosyal anlamda sorumlu davranan şirketlerin farkına varan tüketicilerin oranı; dünya genelinde %71, Türkiye'de %66 olarak belirlenmiştir. 2004 verilerine göre; birbirine yakın çıkan bu oranları dünyadaki ve ülkemizdeki tüketiciler açısından bu konuyla ilgili bilinçlerinin arttığı şeklinde yorumlamak mümkündür.[73]
- Sosyal anlamda sorumlu davranmayan şirketlerin tüketiciler tarafından tercih edilmemeleriyle ilgili veriler; dünya kamuoyunda ve ülkemizde %29 olarak

[71] Bülent Gündoğmuş, "En İyi KSS İletişimi", **Marketing Türkiye Dergisi**, 01 Ekim 2004, (Çevrimiçi) http://www.marketingturkiye.com, 18 Eylül 2008.
[72] Bülent Gündoğmuş, "Şirket-STK İşbirliğinin İtibara Etkisi", **Marketing Türkiye Dergisi**, 12 Mart 2004, (Çevrimiçi) http://www.marketingturkiye.com, 18 Eylül 2008.
[73] Marketing Türkiye, "Sosyal Sorumluluk Bilinci Artıyor", **Marketing Türkiye Dergisi**, 28 Mart 2007, (Çevrimiçi) http://www.marketingturkiye.com, 18 Eylül 2008.

belirlenmiştir.[74] Sosyal sorumluluklarını yerine getirmediğine inanılan bir işletmenin mal ve ya hizmetini satın almayarak ya da hakkında olumsuz konuşarak tepkisini ortaya koyan tüketiciler sayesinde özellikle ülkemizde işletmelerin toplumdan itibar beklentisi nedeni ile daha aktif KSS politikaları oluşturmalarını sağlayabilmek mümkün gözükmektedir.

- Çevresel konularla ilgili endişe taşıyan tüketicilerin oranı incelendiğinde; hem Türkiye'de, hem de dünyada %88'lik bir tüketici kitlesinin çevresel açıdan işletmelerden bir beklentisi olduğu belirlense de bu sonuç ülkemiz açısından pek sağlıklı görülmemektedir.[75] (Capital dergisinin yaptığı araştırma baz alındığında toplumun çevresel konularda işletmelerden çok, aktif biçimde çalışan TEMA Vakfının projelerini bildiği ortaya çıkmıştır.) Araştırmaya katılan kitlenin %46'sı çevreyi sürdürülebilir kılma için bireysel anlamda yapabilecekleri olduğuna inansa da "Çevre sorunları için bireysel açıdan yapabileceklerimiz sınırlıdır" yaklaşımını benimseyenlerin ülkemizde %43, dünya genelinde %55, olarak tespit edilmesi, özellikle ülkemizde işletmelerin bu alana daha çok ilgi göstermeleri gerekliliğini ortaya koymaktadır.[76]

C. Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri Araştırması

Aylık iş ve ekonomi dergisi Capital tarafından yürütülen araştırmaların biri de itibar yönetimi olgusunu irdelemeye yönelik olan "Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri" araştırmasıdır. Trend Group araştırma şirketiyle ortaklaşa yürütülen bu projeyle; orta ve üst düzey yöneticilerin iş dünyasından başarılı buldukları şirketleri ve kendi sektörlerindeki rakipleri hakkındaki düşüncelerini anket yönetimiyle değerlendirmeleri amaçlanmaktadır.[77]

Tablo 2.11. incelendiğinde; ilk beşte yer alan şirketlerin iş dünyası ve medyada kendilerini doğru ifade ettikleri ve özellikle sosyal sorumluluk alanlarındaki

---

[74] A.e.

[75] Marketing Türkiye, "Çevre Bilinci Artıyor", 09 Nisan 2007, (Çevrimiçi) http://www.marketingturkiye.com, 19 Eylül 2008.

[76] A.e.

[77] Şeyma Öncel Bayıksel, "Hızlı Büyüyen Daha Çok Beğeniliyor", **Capital Aylık İş ve Yönetim Dergisi**, Sayı 2007/12, Aralık 2007, (Çevrimiçi), http://www.capital.com.tr, 14 Ocak 2009.

performanslarının insanların beğeni duygularını arttırdığı ve ilgili faaliyetlerindeki sürdürülebilirliği ortaya koyduğu sonuçları ön plana çıkmaktadır.[78]

Tablo 2.11.de yer alan veriler incelendiğinde en çok beğenilen 20 şirketin pek değişmediği ve özellikle ilk beşte yer alan şirketlerin yıllara göre sıralaması değişse bile isimlerinin aynı kaldığı dikkat çekmektedir. 2007 yılında; Turkcell yenilikçi bulunması ve bilgi - teknolojiye yaptığı yatırımlar nedeniyle, Koç Holding kurumsal, profesyonel, sistemli, sağlam yatırımlar yapan bir şirket olduğu için, Arçelik tanınmış, güçlü, iyi bir imaja ve Ar – Ge'ye sahip olduğu için, Vestel bilgi teknolojilerine yaptığı yatırımlar ve uluslararası bir şirket olduğu için, Garanti Bankası ise yenilikçi ve müşteri memnuniyeti konusunda başarılı bulunduğu için araştırmanın ilk beş sırasını paylaşmışlardır.[79]

İtibar yönetimi açısından günümüzde daha çok önem taşıyan yenilikçilik, müşteri memnuniyeti, çalışana ve sosyal sorumluluk projelerine olan yatırım ve piyasaya uyum koşulları işletmelerin olmazsa olmaz kriterleri arasında yer almaya başladığı için bu konulara verilen önem artmakta ve özellikle kurumların sosyal sorumluluk politikaları ve etik değerlere verdikleri önem eskiye nazaran daha kalıcı bir itibar yönetimine olanak sağlamaktadır.

[78] Salim Kadıbeşligil, "İtibar Konusunda Daha Gidilecek Çok Yol Var", **Capital Aylık İş ve Yönetim Dergisi**, Sayı 2007/12, Aralık 2007, (Çevrimiçi), http://www.capital.com.tr, 15 Ocak 2009.

[79] Bayıksel, a.g.e.

Tablo 2.11. Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri Araştırması

Türkiye'nin İtibar Yönetimin'de Başarılı 20 Şirketi					
—	2003	2004	2005	2006	2007
1	Arçelik	Arçelik	Turkcell	Koç Holding	Turkcell
2	Vestel	Vestel	Arçelik	Turkcell	Koç Holding
3	Koç Holding	Turkcell	Koç Holding	Arçelik	Arçelik
4	Ülker	Koç Holding - Sabancı Holding	Sabancı Holding	Sabancı Holding	Vestel
5	Turkcell	Garanti Bankası	Vestel	Vestel	Garanti Bankası
6	Sabancı Holding	Coca Cola	Garanti Bankası	Garanti Bankası	Sabancı Holding
7	Eczacıbaşı Holding	Ülker	Ülker	Coca Cola	Eczacıbaşı Holding
8	Coca Cola	Eczacıbaşı Holding	Coca Cola - Ünilever	Unilever	Coca Cola - Ülker
9	Garanti Bankası	Unilever	Eczacıbaşı Holding	Eczacıbaşı Holding	Procter&Gamble
10	Zorlu Holding	Procter&Gamble	Procter&Gamble	Procter&Gamble	Unilever
11	Unilever	Microsoft	Zorlu Holding	Ülker	Doğuş Holding
12	Microsoft	Zorlu Holding	Doğuş Holding	Zorlu Holding	Microsoft
13	Procter&Gamble	Boyner Holding	Microsoft	Doğuş Holding	Zorlu Holding
14	T. İş Bankası	Beko	İş Bankası	Ford Otosan	Akbank
15	Akbank/Efes Pilsen	Pfizer	Akbank - Ford Otosan	Akbank	Toyota
16	Bosch	Ford Otosan	Beko	Anadolu Holding	Borusan Holding
17	Philip Morris	Ibm Türk	Boyner Holding	Microsoft	İş Bankası
18	Doğuş Grubu	Philip Morris	Efes Pilsen	Petrol Ofisi	Bosch - Efes Pilsen
19	Pfizer	Akbank	Mavi Jeans	İş Bankası	Pfizer
20	Beko	Mavi Jeans	Pfizer	Efes Pilsen - Bosch	Siemens - Vodafone

Kaynak: Şeyma Öncel Bayıksel, "Hızlı Büyüyen Daha Çok Beğeniliyor", **Capital Aylık İş ve Yönetim Dergisi,** Sayı: 2007/12, Aralık 2007, (Çevrimiçi), http://www.capital.com.tr, 14 Ocak 2009.

D. Türk İşgücünün İş Etiğine Yaklaşımı Araştırması

Ülkemizdeki iş gücünün iş etiğine verdiği önemi ortaya koymayı amaçlayan "Türk İşgücünün İş Etiğine Yaklaşımı Araştırması" 2002 ve 2005 yıllarında TEDMER tarafından GfK Türkiye Araştırma şirketi işbirliği ile hazırlanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre;

- 2005 yılında, Türk İşgücü'nün %63'ü iş ahlakı/etiği kavramını duyduğunu belirterek, 2002 yılındaki çalışmayla benzer seviyede cevaplar vermiştir.
- Çalıştıkları işletmelerde yazılı veya yazılı olmayan etik standartların olduğunu söyleyenlerin oranı 2005 yılında %54''lük bir orana gerileyerek, 2002 yılındaki %66'lık orana göre düşüş göstermiştir.
- Bir işletmenin etik olabilmesi için en önemli bulunan özellikler "Hırsızlık veya sahtekarlık/ dolandırıcılık yapmaması", "Çalışanlara değer vermesi" ve "Ödeme yükümlülüklerini zamanında yapması" olarak ortaya çıkmış ve 2002'deki bulgularla benzerlik göstermiştir.
- 2005 yılında görüşülen kişilerin %87'si ürünleri aynı fiyatta olursa iş ahlakı / olan bir firmanın ürünlerini satın almayı tercih edeceklerini belirtmişlerdir. 2002 yılında %83,7 olan bu oran 2005 yılında artış göstermiştir.
- Maaşları aynı olursa iş ahlakı olan bir firma da çalışmayı tercih edeceklerini söyleyenlerin oranı da 2002 yılında %76,6 iken 2005 yılında %81 olmuştur.
- "İş ahlakı/etiği olan firmaların ürünleri daha kalitelidir" ifadesine katılanların oranı ise 2002 yılında %80,2 çıkmışken 2005 yılında %76 ile düşüş eğilimi göstermiştir.
- Uluslararası işletmelerin ulusal işletmelere nazaran daha çok iş ahlakına uyduğunu düşünenlerin oranı 2002 yılında % 63,2 seviyelerindeyken, 2005 yılında %64,2 seviyelerinde çıkarak benzer bir oranda kalmıştır.[80]

Araştırma sonuçları KSS olgusu kapsamında değerlendirildiğinde ülkemiz işgücünün iş ahlakı kavramından genel olarak haberdar olduğunu söylemek mümkünken; "Ülkemizdeki işletmelerin sosyal sorumluluk alanındaki uluslararası kodları

[80] TEDMER, "Türk İşgücünün İş Etiğine Yaklaşımı 2005", (Çevrimiçi) http://www.tedmer.org.tr, 18 Ocak 2009.

benimseme eğilimlerinin düşük olduğu"[81] sonunca bu araştırmayla ulaşmak da yanlış olmayacaktır. Toplumda tüketici ve çalışan olarak yer alan bireylerin iş ahlakına yönelik olarak tüketim ve çalışma tercihleri olumlu yönde artış göstermeye başlasa da hala uluslararası işletmelerin bu konuda daha aktif olarak görüldüğü de araştırmayla ortaya çıkan bir diğer özelliktir.

E. Türkiye'de ve Özel Sektörde Gönüllülük Araştırması

2005 yılında Akademetre Araştırma ve Stratejik Planlama ile ÖSGD tarafından gerçekleştirilen "Türkiye'de ve Özel Sektör'de Gönüllülük Araştırması"nın temel amaçları; ülkemizde gönüllülük kavramının nasıl algılandığını saptamak, STK'larla ilişkisini irdelemek ve özel sektörde gönüllü olarak çalışan kişilerin katılımını tespit etmek olarak belirlenmiştir. Türkiye'nin 7 ilinde 743 kişiyle yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre ülkemizde;

- Gönüllülük kavramının algılanmasında bireylerin aklına gelen ilk olgu %41,5'lik bir oranla yardımlaşma olmaktadır.
- Gönüllülük kavramını maddi yardım yapmaktır olarak düşünen kişilerin oranı %68,4 ile ilk sırada yer alırken topluma fayda sağlayan çalışmalarda aktif olarak yer almanın gönüllülük olduğunu düşünen kişilerin oranı 48,2 olarak çıkmıştır.
- Gönüllülük davranışı olarak görülen maddi yardımda bulunmak %80,3'lük bir orana sahipken, topluma fayda sağlayan çalışmalarda aktif olarak yer almak %79, zekat vermek ise %36,9'luk bir oranla gönüllülük faaliyeti olarak değerlendirilmiştir.[82]

Bu bölüme kadar olan araştırma sonuçları "Türkiye'de Bireysel Bağışlar ve Vakıf Uygulamalarında Eğilimler", araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermekte ve toplumsal yapı ve bireylerin yaptıkları bağışlarla gönüllülük faaliyetleri arasındaki bağı bir kez daha ortaya koymaktadır.

- Bireylere bu zamana kadar katıldıkları gönüllü faaliyetler sorulduğunda; hiç gönüllülük yapmayanların oranı %66,9 olarak ilk sırada yer almışken, gönüllü olanların oranı %33,1 çıkmıştır. Gönüllülük yapan 246 kişinin yer aldıkları

[81] Ersöz, **a.g.e.**, s. 68.
[82] TÜSEV, "Üçüncü Sektörden Haberler: Türkiye'de Özel Sektörde Gönüllülük Araştırması", 18 Ocak 2006, (Çevrimiçi) http://www.tusev.org.tr, 17 Ocak 2009.

faaliyetlerin başında %49,2'lik oranla eğitim, %26,8'lik oranla çevre, %23,2'lik oranla sağlık ve %18,4'lik oranla kültür faaliyetleri gelmektedir.

- Gönüllülük faaliyetinin bireylere kazandırdıklarıyla ilgili değerlendirme sonuçlarına göre; topluma katkıda bulunmanın verdiği huzur %54,1'lik oranla en büyük paya sahipken, vicdani sorumluluğu yerine getirmenin sağladığı huzur %52,8 ve dinsel açıdan sağlanan huzur %32,1'lik bir orana sahip olmuştur.
- Özel sektörde çalışan kişilerin gönüllük faaliyetinde bulundukları alanlar bireysel gönüllülük faaliyetleri ile aynı sıralamada yer alırken, bireylerin, gönüllü olarak çalışmak istemelerinin nedenleri arasında; %38,2 'si şirketlerinin gönüllülük çalışmalarına destek vermesini, %31,2'si kariyerlerine sağlanan katkıyı ve üst düzey yöneticilerinin gönüllülük faaliyetlerine katılımını etkileyici unsurlar arasında belirtmiştir.[83]

Ülkemizdeki işletmelerde teorik olarak KSS politikaları benimsense bile, KSS projelerinin yönlendirilmesinde özellikle çok uluslu şirketlerin yol gösterici olmasının yanı sıra liderlik davranışının da etkin rol oynadığı görülmektedir.[84] KSS uygulamalarının çalışanlar açısından önemli bir ayağını oluşturan gönüllülük faaliyetlerinin ülkemizdeki durumunu ve değerlendirilişini ortaya koyan bu araştırma sonuçlarına göre; özellikle işletmelerin çalışanlarına vereceği destek ve üst düzey yöneticilerin doğru yönlendirmeleriyle gönüllülük faaliyetlerinin yaygınlaşması ve konuya olan bakış açısının daha kurumsal olabilmesi mümkün gözükmektedir.

[83] A.e.
[84] Ersöz, **a.g.e.**, s. 68.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMASI: ÇAĞDAŞ TÜRKİYE'NİN ÇAĞDAŞ KIZLARI: KARDELEN PROJELERİ

I. ARAŞTIRMANIN AMACI ve SÜRECİ

Bu tez çalışmasında tümdengelim metodu uygulanarak; KSS konusunda dünyadaki gelişmeler, bu gelişmeler doğrultusunda ülkemizdeki mevcut durumun genel bir değerlendirmesi ve Türkiye'den bir proje örneği ile konunun irdelenmesi hedeflenmiştir.

Tezin ilk iki bölümünde KSS konusu ile ilgili genel bir çerçeve çizilmeye çalışılmış, KSS proje süreçleri irdelenmiş ve ülkemizde KSS kavramının gelişimi, projelerin sınıflandırılması ve çeşitli araştırmaların incelenmesi konuları ele alınmıştır.

Tez çalışmasının üçüncü ve son bölümünde ise ülkemizden örnek bir KSS proje uygulaması olarak; dokuz yıldan beri özel sektör ve STK işbirliği ile yürütülen; "Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları: Kardelenler" projesi incelenecektir.

A. Araştırmanın Amacı

2000'li yıllardan itibaren ülkemizde de çeşitli alanlarda ortaya çıkmaya başlayan KSS uygulamalarından; "Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları: Kardelenler" projesi bu çalışmanın araştırma kapsamını oluşturmaktadır.

Projenin araştırma konusu olarak seçilmesinin ilk nedeni; amacının ve hedef kitlesinin ülkemiz açısından önemli bir sosyal faydaya yönelik olarak belirlenmiş olmasıdır.

İkinci neden, özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde yaşanan ekonomik istikrarsızlıkların KSS projelerine olumsuz yansıdığı koşullara rağmen, çeşitli alt projelerle desteklenip dokuz yıldır devam etmesi ve KSS projelerinin süreklilik amacıyla örtüşmesidir.

Ülkemizde eğitim alanındaki eksikliklerin kız çocukları açısından ele alındığı bu projede, sivil toplum ve özel sektörün başarılı bir proje ortaklığı gerçekleştirilmesi de

araştırma konusu olarak seçilmesinin bir diğer nedenini oluşturmaktadır. Bir işletmenin, sosyal amaç taşıyan bir proje için kaynaklarını etkin kullanmasına yardımcı olan ve alanında başarılı tecrübelere sahip bir STK ile oluşturduğu işbirliği; projenin devamlılığı, alt projelerin geliştirilmesi, hedef kitleye sağlanan katkı, işletme paydaşlarına örnek olma ve kamuoyunda bilinç oluşturma açısından tarafların itibarlarına da olumlu getiriler sağlamaktadır.

"Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları: Kardelenler" projesinin bu zamana kadar kazandığı ulusal ve uluslararası alandaki başarılarla, kamuoyunda oluşturduğu etki de bu projenin araştırma konusu olarak seçilmesinin bir diğer nedenini oluşturmaktadır.

Bu araştırmayla, dünya genelinde davranış kodlarıyla şekillenmesine rağmen ülkemizde toplumsal ve sosyal yapıya bağlı olarak ortaya çıkan ve ağırlıklı olarak hayırseverlik ve sponsorluk kavramlarıyla bağdaştırılan KSS faaliyetlerinin, topluma sosyal fayda sağlamanın yanı sıra işletmelerin pazarlama faaliyetleri ve proje taraflarının itibar yönetimleri açısından etkinliğini incelenmek amaçlanmaktadır.

İşletmelerin sosyal amaca yönelme şekilleri arasında en sık rastlanan ve işletme – STK işbirliği ile yola çıkılarak oluşturulan projelerin başarılı olmasını sağlayan faktörlerin incelenmesi de bu araştırmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır.

B. Araştırma Süreci

Ülkemizin önde gelen iletişim şirketlerinden Turkcell firması ile eğitim alanında başarılı faaliyetler yürüten Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği'nin (ÇYDD) birlikte yürüttükleri "Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları: Kardelenler" projesi incelenirken; bilgi toplamak için araştırmanın amaçlarıyla bağlantılı olarak iki yöntem kullanılmıştır.

İlk olarak projenin yarattığı bilincin ve etkinin tarafların şeffaflık ilkesine gösterdiği önemle bağdaştırılması ve itibarlarına sağlanan katkının kamuoyundaki yansımalarının incelenmesi için; çeşitli internet kaynakları, gazete ve dergilerde yer alan haberler ve tarafların web sitelerinden elde edilen bilgiler sınıflandırılmış ve araştırma kapsamında kullanılmıştır.

İkinci yöntem olarak; projenin ortaya çıkış süreci, hedefleri ve yürütülmesiyle ilgili bilgi edinmek amacıyla proje ortaklarından ÇYDD ile çeşitli mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Önceden hazırlanan "açık uçlu soruların" yapılan mülakatlarda sorulması ve ÇYDD'nin bilgi paylaşımı sonucu projeyle ilgili çeşitli sayısal verilere ulaşılmıştır.

Projenin diğer ortağı olan Turkcell firması ile görüşmelerin gerçekleştirilmesi için yapılan çalışmalar sonucunda ise, kapsamlı bilgilerin internet kaynakları aracılığı ile elde edilebileceği bilgisine ulaşılmış ve bu amaçla firmanın internet sayfasında yıllık olarak yayınladığı faaliyet ve finans raporları ile belirli dönemlerde yayınlanan basın bültenlerinden faydalanılması yoluna gidilmiştir.

II. ÇAĞDAŞ TÜRKİYE'NİN ÇAĞDAŞ KIZLARI: KARDELENLER PROJESİ'NİN İNCELENMESİ

"Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları" projesi 1997 yılında ÇYDD tarafında geliştirilmiştir.

Projenin geliştiricisi olan ve ortaklığın sivil toplum ayağını oluşturan ÇYDD; 1989 yılında kurulan ve Türkiye'nin çağdaş uygarlık seviyesinin üzerine çıkması için öncelikle, herkese eşit eğitim hakkı sağlanmasını amaçlayarak "sorunun değil çözümün bir parçası olmayı" kendine misyon seçen ve bu amaçla çalışmalarını yürüten bir STK'dır.[1]

Projenin özel sektör ayağında yer alan Turkcell, 1998 yılından beri iletişim hizmetlerine yönelik faaliyetlerini sürdüren, Türkiye'nin lider operatörleri arasında yer alarak rekabet üstünlüğünü koruyan ve çeşitli sosyal sorumluluk projelerine katkı sağlayarak toplumsal fayda için destek veren bir firmadır.

Tarafların proje için bir araya gelmesi ve ortaklık kurmaları ise projenin başlatılmasından 3 yıl sonra; 2000 yılında gerçekleşmiştir.

[1] Türkan Saylan, "ÇYDD Tanıtım", (Çevrimiçi) http://www.cydd.org.tr, 14 Eylül 2008.

A. Projenin Başlangıç Aşaması

Eğitim alanında faaliyetlerini sürdüren ÇYDD'ne 1997 yılında Siirt'in Pervari ilçesi kaymakamı Resul Kır'dan gelen bir haber "Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları" projesinin ortaya çıkmasını sağlayan ilk adım olmuştur.[2]

ÇYDD'nin projeden sorumlu genel müdür yardımcısı ile yapılan görüşmeden elde edilen bilgiye göre; derneğe ulaşan Pervari ilçesi kaymakamı; ilçelerinde 17 kız öğrencinin lise eğitimine devam etmek istedikleri halde maddi imkansızlıklar nedeni ile devam edemeyecek durumda olduklarını bildirerek; bu konuyla ilgili dernekten burs desteği sağlama imkanı olup olamayacağını öğrenmek istemiş ve bu talebe bağlı olarak ÇYDD'nin temasa geçtiği yurt dışındaki "Çağdaş Yaşam Münster Bölgesi" eğitim amaçlı derneği aracılığıyla öncelikle 17 kız öğrencinin eğitim imkanına kavuşturulması sağlanmıştır. Bu süreç sonrasında, ülkemizin özellikle güneydoğu illerinde maddi imkansızlıklar ve geleneksel değerlerle ilişkili olarak okula gönderilmeyen ve erken yaşta evlendirilen kız çocuklarının eğitimlerine destek verilmesi amacıyla "Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları" projesi için bir pilot uygulama başlatılması öngörülmüştür.

Kalkınmada öncelikli illerin her ilçesinden 20 kız öğrenciye (zorunlu ilköğretim eğitiminden sonra) okuma imkanı sağlanması için yola çıkılan projenin başvuru sistemi için özel olarak hazırlanan bir başvuru formu bulunmaktadır. Etkin bir biçimde kullanılan bu formla; burs almak isteyen kız öğrencilerin kişisel bilgilerinden yaşadıkları evde kullanılan elektrikli aletlere, ailelerinin sosyal ve ekonomik durumlarını içeren bilgilerden, kardeşlerin eğitim durumlarına hatta çocukların annelerinin doğurganlık durumuna kadar kapsamlı bilgilerin öğrenilmesi amaçlanarak, eğitimine devam etmek isteyen öğrencilerin proje taraflarınca daha iyi tanınması hedeflenmiştir.

Eğitimine devam etmek isteyen kız öğrenciler tarafından yazılan mektupların derneğe ulaştırılması da başvuru formunun doldurulması dışında; projeye dahil olabilmek için gerekli olan bir diğer adımı oluşturmaktadır. ÇYDD ile gerçekleştirilen görüşmelerde kız çocuklarından kendi el yazılarıyla yazılmış mektupların istenme

[2] Ayşe Kulin, **Kardelenler: Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları**, 26. bs., İstanbul, Remzi Kitabevi, 2007, s. 152.

nedeninin aslında ÇYDD'nin misyonuyla bağlantılı olduğu belirtilmiş ve asıl amaçladıklarının bireysel gelişim açısından kız çocuklarının erken yaşlarda kendilerini ifade etmeyi öğrenmesi ve kendilerini değerli hissetmeleri olduğu ifade edilmiştir. Bu nedenden ötürü başvuru için özellikle istenen temel belgelerden birini bu mektuplar oluşturmaktadır.

Projenin ilk yılarında, valilikler ve kaymakamlıklardan gelen destek ile yürütülmeye başlanan pilot uygulamayla 8. sınıfı bitirdiklerine dair mezuniyet belgelerini ÇYDD'ye ulaştıran öğrenciler, liseye kayıtlarını yaptırdıktan sonra ilgili belgeyi derneğe ulaştırarak başvuru sürecini tamamlamaktadır. Bu uygulamalar hem proje kapsamında yer alan kız öğrencilerle ilgili bir veri tabanının oluşturulmasını sağlamış hem de öğrencilerin oluşabilecek ihtiyaçları dahilinde doğru yönlendirmelerin yapılabilmesini kolaylaştırmıştır.

Projenin yürütülmesi esnasında burs desteğinin yanı sıra maddi imkansızlıklar içinde olan kız öğrencilerin yaşam koşullarında da iyileştirmeler yapılabilmesi için çeşitli katkılar da sağlanmıştır. Çeşitli firmaların soğuk iklim koşullarında kullanılması için ÇYDD aracılığı ile ayakkabı, mont gibi ayni yardımlarını proje dahilindeki öğrencilere ulaştırılmasının yanı sıra özellikle eğitimle ilgili ihtiyaçların saptanmasında burs alan kız çocuklarının proje taraflarını bilgilendirmesi ve bu bilgilerle çeşitli alt projelerin geliştirilmesi de ÇYDD ile yapılan görüşmeler sonucunda ortaya çıkan bir diğer bilgi olmuştur.

B. Proje için Hazırlık ve Karar Aşaması

KSS konusunda proje geliştirmek isteyen işletmelerin öncelikle yürütecekleri projenin etki alanını ve topluma katacağı faydayı göz önünde bulundurarak çeşitli hazırlıklar ve planlamalar yapmaları gerekmektedir. Sosyal sorumluluk projeleri için, hazırlık aşamasında işletmenin karlılığını değerlendirip belirli bir bütçe ayırmasının önemi yadsınamaz olsa da doğru amaca bağlı olarak geliştirilmiş ve uzun vadeli olarak planlanmış bir projenin beraberinde birçok getiri sağlaması da kaçınılmaz olacaktır. Bu noktada en önemli süreç üst yönetimin konuya olan bakış açısı olarak algılansa bile toplumun sosyal bir yarasına etki eden projelerin benimsenmesi ve uzun yıllar devam etmesi son noktada toplumdan sağlanan destekle gerçekleştirilebilmektedir.

Bu düşünceden yola çıkan ve sosyal sorumluluk amacına yönelik bir araştırma yapan Turkcell firması, yaptığı ankette, halkın isteğinin eğitime destek verilmesi olarak çıkması üzerine bu alanda sosyal fayda sağlayabileceği bir proje arayışına girmiştir.[3] GSM sektörünün liderlerinden olan ve yatırımları her geçen gün artan Turkcell firmasının toplumsal yapının temel taşlarından biri olan eğitim alanında karar kılması ve "Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları" projesinin geliştirilmesi için destek arayışında olan ÇYDD ile tanışması; her iki tarafın bağlantıda olduğu A&B Halkla İlişkiler Ajansı aracılığıyla gerçekleşmiştir.[4]

Bir işletmenin kurumsal sosyal sorumluluğu gereği seçeceği proje alanı belirlendikten sonra projenin amacının daha detaylı irdelenip, sağlanacak faydaların analiz edilmesi kendi içyapısı açısından da önemlidir. Kimi zaman işletme bütçesinden sosyal amaca yönelik ayrılan payların, işletmenin karlılık amacına ters düşmeden bir fayda yaratabilmesi için bazı kararların alınması ya da yeni yapılanmalara gidilmesi de gerekebilmektedir. Turkcell firması bu kriterleri de göz önünde bulundurarak; 2000'li yıllarda olmamıza rağmen ülkemizdeki kadın nüfusunun okuma – yazma bilme oranının düşük seviyelerde kalması ve kadınların eğitim seviyeleriyle ilgili yaşanan sıkıntıları da göz önünde bulundurarak, doğu bölgelerinin kalkınmada öncelikli illerinde yaşayan, zor iklim şartları ve maddi şartlarla yaşam mücadelesi veren ve bu bölgelerdeki toplumsal değerler gereği ikinci planda düşünülen kız çocuklarının eğitimi konusuna yönelmiştir. Eğitimin aile içinde başladığı görüşünden yola çıkarak kızların hayata bakışlarının gelişmesi ve ilerleyen yıllarda çocuklarına da örnek olabilmeleri için sosyal bir amaca vurgu yapan bu projede ÇYDD ile bir ortaklık geliştirme yoluna gidilmiştir.

C. Projenin Ortaklık Aşaması

Sosyal sorumluluk projesi için hedef kitle olarak eğitim alanında kız çocuklarına yönelmeyi seçen Turkcell ve eğitim alanındaki projeler konusunda geçmiş yılarar ait bilgi birikimi ve tecrübeleriyle ön plana çıkan ÇYDD; proje için gerçekleştirdikleri

[3] İnsankaynakları.com İçerik Ekibi, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Gönüllülük Uygulamaları", 09 Aralık 2004, (Çevrimiçi) http//:www.insankaynaklari.com, 11 Ocak 2009.
[4] A.e.

ortaklığı 28 Ağustos 2000 tarihinde bir basın toplantısı düzenleyerek kamuoyuna duyurmuşlardır.[5]

Turkcell, ÇYDD ve Kadın ve Aileden Sorumlu Devlet Bakanlığının birlikte düzenlediği bu toplantıda; okuma azmi ve kararlılığı gösteren ve 5.000 kız öğrenciyi kapsayan projenin sınırları çizilmiş ve bundan sonraki her bilgilendirme sürecinde de taraflar üst yönetimler bazında bir araya gelerek kamuoyunu bilgilendirmeye devam etmişlerdir.

Proje ortaklığının resmiyet kazanması ve belgelendirilmesi için ilk olarak taraflar arasında iki yıllık bir protokol imzalanmıştır. Proje için şu ana kadar herhangi bir bitiş süresi öngörülmediğinden ve projenin başarısıyla paralel olarak her iki yılda bir bu protokol yenilenerek devam ettirilmektedir. KSS projelerin süreklilik özelliği gereği "en az 2 yıllık bir sürece yayılmış olmasını öngören anlayışa"[6] göre değerlendirildiğinde "Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları" projesinin ülkemizde süreklilik özelliği taşıyan sayılı KSS projelerinden biri olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır.

Ailelerinin maddi yetersizliği nedeniyle öğrenimlerine devam edemeyen kız çocuklarına eğitimde fırsat eşitliği sağlanması ve kızların meslek sahibi olup ufku açık bireyler haline gelmeleri amaçlanarak başlatılan bu projenin burs verme temeline dayandırılmasının yanı sıra zamanla geliştirilen çeşitli alt projelerinin olması da proje sürekliliğinin sağlanmasına katkıda bulunmaktadır.

D. Projenin Uygulama Süreci

Projenin uygulama sürecini çeşitli alt başlıklarla incelemek projenin işleyişinin doğru anlaşılabilmesi açısından önem taşımaktadır.

1. Proje Ortaklarının Hedefleri

"Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları" projesi pilot uygulamasının başladığı tarihten itibaren belirli hedefler doğrultusunda gelişim göstermektedir. Projenin ilk uygulanmaya başladığı yıllarda ÇYDD tarafından benimsenen hedef; "Türkiye'nin

[5] Turkcell Kardelenler, "Tarihçe", (Çevrimiçi) http://kardelenler.turkcell.com.tr, 24 Eylül 2008.
[6] Yılmaz Yaman, "Sosyal Sorumluluk Kampanyaları", **Sivil Toplum Dergisi**, Ocak, Şubat Mart 2003, s. 1, (Çevrimiçi) http://www.siviltoplum.com.tr, 18 Ağustos 2008.

kalkınmada öncelikli illerindeki kızlarının ilköğretim sonrası eğitime devam edebilmeleri" olarak belirlenmiştir. Bu hedef aynı zamanda projenin kısa vadedeki hedefini de oluşturmuştur.

Turkcell firmasıyla ortaklık kurulup birlikte hareket edilmesi süreci başlatıldığında ise orta vadeli hedef olarak "Türkiye'nin 81 illindeki kız çocuklarının ilköğretim sonrası eğitimlerine devam edebilmelerini sağlama" düşüncesi benimsenerek projenin hizmet sağladığı alanın genişletilmesi amaçlanmıştır.

ÇYDD ile yapılan görüşmelerde, projenin uzun vadeli hedefinin; "Türkiye genelinde ilköğretim eğitimini tamamlayan ama okuma azmi gösterse de imkansızlıklar nedeniyle lise ve sonrası eğitime devam edemeyen 100.000 kız öğrenciye ulaşma" olarak genişletildiği bilgisine ulaşılmıştır.

Projenin başlatıldığı 1997 tarihi itibariyle olan süreç değerlendirildiğinde; ÇYDD tarafından konulan hedeflerden kısa ve orta vadeli olanlara kurulan proje ortaklığı sayesinde 9 yılda ulaşıldığı dikkat çekmektedir. Projenin uzun vadeli hedefi olan 100.000 kız öğrenciye ulaşma amacının ise (2008 – 2009 eğitim yılı dahil olmak üzere) şu ana kadar 21.772 kişiyi kapsadığı mevcut veriler dahilinde açıklanmıştır.

"Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları" projesine verdiği destek ile projenin kapsadığı alanın genişletilmesinde büyük rol oynayan Turkcell firmasının bu proje dışında; spor (Geleceğe Koşanlar, Türk Milli Futbol ve Basketbol Takımlarının Ana Sponsorluğu, Türkiye Spor Yazarları Derneği – Turkcell Spor Basını Seminerleri), kültür – sanat (Bodrum Antik Kalesi Restorasyonu ve Yıldızlı Turkcell Geceleri) ve yine eğitim alanında (Gönül Köprüsü) devam etmekte olan farklı sosyal sorumluluk projeleri de bulunmaktadır. Turkcell firmasının sosyal sorumluluk alanındaki bütün çalışmalarının temel prensibini "Nitelikli insan kaynağı oluşturulmasına katkı " vizyonuyla yürütmekte olduğunu gerek kamuoyunda gerekse 2000 yılı itibariyle internet sitesinde yayınladığı faaliyet raporlarında sıkça vurgulanmaktadır.[7]

Bu açıklamalar doğrultusunda Turkcell firmasının; sosyal paydaşları arasında yaptığı araştırmalar, iletişim stratejileri ve topluma sağlanacak yararlar gibi

[7] Turkcell, "2005 Yılı Faaliyet Raporu", s. 56, (Çevrimiçi) http://www.turkcell.com.tr, 12 Aralık 2008.

kriterlerden yola çıkarak uzun soluklu sosyal sorumluluk projelerine yönelmeyi ve destek vermeyi tercih ettiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

2. Proje Sloganının Oluşturulması

ÇYDD ile yapılan görüşmelerde; "Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları" projesinin sembolü olarak belirlenen ve proje adına da eklenen "Kardelenler" sloganının 2005 yılında Turkcell firmasının "Kurumsal İletişim Birimi" tarafından geliştirildiği bilgisine de ulaşılmıştır. Proje sloganına ilham veren kardelen çiçeği ve eğitim almak isteyen kız çocukları arasında kurulan bağ, proje için özel olarak oluşturulan internet sitesinde şu şekilde yer almaktadır:

> "Doğu Anadolu'nun soğuk ikliminde, kar kalkmadan açan kış çiçeklerine Kardelen adı verilir. Yöre koşullarına ve törelerine baskın çıkarak okula, bilgiye koşan kız çocukları gibi, onlar da kendi varoluş çabalarının sembolüdür, kara toprağı delerek ışığa ulaşan Kardelenler."[8]

Gerçekleştirilen mülakatlar sırasında; kısa sürede benimsenen ve projeyle bütünleşen bu sloganın ÇYDD tarafından proje dışında da maddi imkansızlıklar nedeni ile burslu okuyan kız öğrencilerin geneli için kullanılan bir terim haline dönüştüğü bilgisine ulaşılmıştır. Benzer bir durum kamuoyunda proje sloganının zorlu koşullarda başarıya ulaşan ve ağırlıklı olarak doğu bölgelerinde yaşayan kız çocuklarına yönelik kullanılmasıyla da örtüşmektedir. 2008 yılı içinde biri "Hakkari'de doğum"[9] diğeri "Erzurum'da maratonda kazanılan başarı"[10] olmak üzere medya kuruluşlarınca yayınlanan iki haberin, projeyle bağlantısı olmasa da "Kardelenler" başlığı ile duyurulması, proje için kullanılan sloganın kamuoyu tarafından benimsendiğinin ve bir bilinç yarattığının somut göstergelerinden biri olarak düşünülmektedir.

Proje için oluşturulan özel logoda, projenin sloganı olan kardelen çiçeğinin kullanılması ve görsel basında yer alan haberlerin artık bu logoyla duyurulması da Turkcell tarafından geliştirilmiş olan bir iletişim çalışması olmuştur.

---

[8] Turkcell Kardelenler, "Tarihçe", (Çevrimiçi) http://kardelenler.turkcell.com.tr, 24 Eylül 2008.
[9] Adana Medya, "Kardelen'in Doğum Çilesi", 04 Şubat 2008, (Çevrimiçi) http://www.adanamedya.com, 18 Eylül 2008.
[10] Taraf, "Kardelen İkinci", 15 Eylül 2008, (Çevrimiçi) http://www.taraf.com.tr, 18 Eylül 2008.

Projenin kamuoyu bilinirliğini arttırmaya yönelik bu girişimlerin, projeye maddi açıdan büyük katkı sağlayan işletme tarafından geliştirilmesi, işletmelerin pazarlama faaliyetleri ile bağlantılı olarak sosyal sorumluluk projeleri geliştirmeleri amacından ötürü şaşırtıcı olmamakla birlikte; doğru stratejilerle geliştirilen ve yürütülen KSS projelerinin kurumsal itibar açısından taraflara olumlu getiriler sağlamasının da bir örneğini oluşturmaktadır.

Sosyal sorumluluğa yönelik faaliyetlerin bir bilinç oluşturabilmesi ve toplumun desteğini alabilmesi için projenin yürütülmesi esnasında; işletmelerin kendi pazarlama amaçlarına yönelik tanıtım kampanyalarından farklı kampanyalar geliştirmeleri ve yürütülebilmeleri beklenmektedir. Bu açıdan ele alındığında da Kardelenler projesinin, slogan oluşturmada kazandığı başarı ve taraflarının benimsediği iletişim politikaları nedeniyle bu beklentiyle bağlantılı bir biçimde yürütüldüğünü ifade etmek mümkün gözükmektedir.

3. Projenin Yürütülmesinde İzlenen Aşamalar

Kardelenler projesinin yürütülmesi sırasında uygulanan aşamalar, projeye ait internet sitesinde üç başlıkta tanımlanmaktadır:[11]

I. Aşama: 2000 – 2001 ve 2001 - 2002 öğretim yılları arasında Türkiye'nin kalkınmada öncelikli 33 ilinin kırsal kesimde yaşayan ve okuma azmi gösteren 5000 kız öğrenciye burs verilmesini kapsamaktadır.

II. Aşama: 2002 - 2003 öğretim yılı itibariyle proje kapsamında üniversiteyi kazanan kız öğrencilerinin de burstan yararlanmalarını içermektedir. Bu öğretim yılı itibariyle kalkınmada öncelikli il sayısı da 35'e yükseltilmiştir.

III. Aşama: 2003 – 2004 öğretim yılı itibariyle proje dahilinde yabancı dil eğitimine ağırlık verilerek, belirlenen 26 kız öğrencinin TED İstanbul Kolejinde burslu okumalarının sağlanmasını ve ailelerinden uzakta üniversite eğitimine devam etmekte olan kız öğrencilerin bireysel gelişimlerine destek olmak amacıyla 2003 yılı sonlarında hayata geçirilen"Yönderlik Programı"nı içermektedir.

[11] Turkcell Kardelenler, "Projenin Başlangıcı ve Gelişimi", (Çevrimiçi), http://kardelenler.turkcell.com.tr, 21 Eylül 2008.

2007 yılı itibariyle Türkiye'nin 81 ilinden 10.000 kız öğrenciye eğitim bursu sağlanarak projenin hedef kitlesinin genişletilmesi ve "Yönderlik Programı"nın içeriğinin geliştirilmesini de projenin yürütülmesinde izlenen başarılı stratejiler olarak ayrı başlıklarla değerlendirebilmek mümkün gözükmektedir.

Tablo 3.1. Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları Projesinin Yıllara Göre Gelişimi

Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları Projesinin Yıllara Göre Gelişimi	
1997	ÇYDD Siirt Pervari Kaymakamından gelen istekle 17 kız öğrenciye eğitim imkanı tanınması ve pilot projenin uygulanmaya başlaması
	Eğitim bursundan yararlanan kız öğrencilerin annelerinin aile sağlığı ve aile planlaması eğitimi almalarına destek verilmesi
2000	Turkcell - ÇYDD Ortaklığının Kurulması
	Kalkınmada öncelikli 33 ilde okuma azminde olan ama maddi imkansızlıklar nedeniyle lise ve üstü eğitimine devam edemeyen 5000 kız öğrenciye burs verilmeye başlanması
	Aile sağlığı ve planlaması alt projesinin kaldırılması
2001	Tukcell firmasının kalkınmada öncelikli 33 ilde "Bilgisayar Dağıtma Projesi"nin uygulanması
2002	Proje kapsamında eğitim imkanı tanınan kalkınmada öncelikli il sayısının 35'e çıkarılması
	Eğitim bursundan yararlanan öğrencilerin üniversiteyi kazanmalarıyla verilen eğitim bursunun kapsamının üniversite öğrenimini de içine alacak şekilde genişletilmesi
	Toplumun projeyle ilgili bilinçlendirilmesi için ilk reklam filminin sinemalarda gösterilmeye başlaması
2003	Yabancı dil eğitimine önem verilmesi ve 26 kız öğrencinin TED İstanbul Kolejinde burslu okuması
	TED İstanbul kolejinde okuyan öğrencilerin konaklama ihtiyaçları için Turkcell'in desteği ile yurt yaptırılması
	2003 yılı sonunda ailelerinden uzakta üniversite eğitimine devam etmekte olan kız öğrencilerin bireysel gelişimlerine destek olmak amacıyla "Yönderlik Programı" nın geliştirilmesi
2004	Projenin Türkiye'nin 81 ilini kapsamasına karar verilmesi
	Projeye destek ve bilincin artması için Ayşe Kulin'in desteği ile "Kardelenler Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları" kitabının yayınlanması
2005	Kardelenler sloganı ve logosunun Turkcell İletişim Birimi tarafından geliştirilmesi ve kullanılmaya başlanması
	2005 yılı Haziran ve Ağustos aylarında projenin tanıtılması ve projeye verilen desteğin arttırılması için ulusal TV ve radyo gibi kitle iletişim araçlarında proje reklamlarının yayınlaması
	Sezen Aksu'nun projeye destek amacıyla Kardelenler albümünü çıkarması ve bu amaçla 21 konser vererek gelirini projeye bağışlaması / 770 Kardelenin daha projeden faydalanması
	Katma değerli servisler aracılığı ile (proje için kullanılan Sms hattı, Kardelenler şarkısının indirilmesi gibi uygulamalarla) projeye toplumunda ortak edilmesi
2007	Eğitim verilen kız öğrencilerin sayısının 5.000'den 10.000 öğrenciye çıkarılması
2008	"Yönderlik Programının" II. aşamasına geçilmesi ve Yönder sayısının 46'dan 160'a çıkarılması
	Öğretmen olan Kardelenlerin "Young Guru Academy Liderlik" kampına katılarak "Oku Düşün Paylaş" kütüphanelerinde eğitmen olmaları için sertifika almaları
	Projenin başarısının ulaştığı noktayı göstermek için, öğretmenler günü haftasında Kardelen bursuyla okuyup öğretmen olan öğrencileri anlatan bir reklam filminin yayınlanması

Yıllar bazında projenin incelenebilmesi açısından oluşturulan Tablo 3.1. ile; projenin sadece burs verilerek yürütülmediği çeşitli alt projelerle de desteklendiği daha detaylı olarak görülmektedir.

a. Projenin I. Aşaması

1997 yılında başlatılan projenin pilot uygulaması esnasında, burs almak isteyen öğrenciler tarafından doldurulan başvuru formları incelendiğinde, kalkınmada öncelikli illerde yaşayan kız çocuklarının daha iyi yaşam şartlarına ve eğitim fırsatlarına sahip olabilmeleri için çeşitli uygulamaları benimsemeleri de hedeflenmiştir.

Kardelenler projesinin ilk yıllarında projeye dahil olan öğrencilerden toplumsal ve bireysel gelişim amaçlı bazı yükümlülüklerin yerine getirilmesi beklenmiştir. Kız çocuklarının kendilerine gönderilen kitapları okuyup özet çıkarmaları ve kız çocuklarının annelerinin yaz aylarında Sağlık Bakanlığı tarafından düzenlenen 10 günlük "Halk Sağlığı ve Aile Planlaması" kurslarına katılmaları hedeflenerek ilk alt projeler geliştirilmiştir.[12]

ÇYDD ile yapılan görüşmelerde, "Halk Sağlığı ve Aile Planlaması" alt projesinin, 1997 – 2000 yılları arasında yürütüldüğü bilgisine ulaşılarak; eğitimine devam etmek isteyen kızlardan gelen başvuru formları incelendiğinde, kalkınmada öncelikli illerde doğurganlık oranının yüksek olması ve aile planlaması ile ilgili bilgilerin yetersiz olması gibi konular dikkat çektiği için bu uygulamanın geliştirildiği öğrenilmiştir. Toplumsal fayda ve bilinçli halk sağlığı açısından annelerinde eğitilmesine yönelik geliştirilen bu uygulamanın farklı çevrelerden aldığı eleştiriler nedeniyle üç yıllık bir dönemi kapsadıktan sonra sona erdirildiği bilgisine ulaşılmıştır.

2000 yılında Turkcell firmasıyla kurulan ortaklıkla kalkınmada öncelikli 33 ilde uygulamaya konan ve okuma azminde olup da maddi imkansızlıklar nedeniyle lise ve üstü eğitimine devam edemeyen 5000 kız öğrenciye burs verilmesiyle harekete geçirilen projeyle ÇYDD'nin proje için kısa vadede koyduğu hedefte gerçekleştirilmiş olmaktadır.

[12] Aycan Saroğlu, "Pervari'nin İlk Liseli Kızı", **Aktüel Dergisi**, Sayı: 477, 2000, ss. 58 – 60.

İşletmelerin KSS projelerine sağladıkları katkıların gösterdiği çeşitliliğe örnek olarak verilebilecek bir diğer alt projede 2001 yılında gerçekleştirilmiş ve kalkınmada öncelikli 33 ilde ihtiyaç dahilindeki yerlere Turkcell firması tarafından bilgisayar bağışı yapılmıştır. Ağırlıklı olarak burs alan kız öğrencilerin eğitim aldığı okullara 2004 yılına kadar olan süreçte 251 bilgisayar ve 31 yazıcı bağışı gerçekleştirilmiştir.[13] Yapılan mülakatlarda bu uygulamanın firma tarafından aralıklarla tekrarlandığı ve kız öğrenciler için oluşturulan veri tabanından yola çıkılarak ihtiyaç olan okullara bağışlarda bulunulmaya devam edildiği bilgisine de ulaşılmıştır.

b. Projenin II. Aşaması

2002 yılına gelindiğinde projenin yürütülmesinde yaşanan hareketlilik dikkat çekici olmaktadır. Öncelikle projeden faydalanan kız öğrencilerin bölgesel açısından daha geniş bir alanı kapsaması için destek verilen il sayısı 35'e çıkarılmıştır. Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgesi ve bu bölgelerden yoğun göç alan bu iller; Adıyaman, Afyon, Ağrı, Aksaray, Ardahan, Balıkesir, Batman, Bayburt, Bilecik, Bingöl, Bitlis, Denizli, Diyarbakır, Edirne, Elazığ, Erzincan, Erzurum, Gümüşhane, Hakkari, Iğdır, Karaman, Kars, Kastamonu, Malatya, Mardin, Muş, Niğde, Siirt, Sinop, Sivas, Şanlıurfa, Şırnak, Trabzon, Tunceli ve Van'dır.

Yine 2002 yılında, projenin gelişim sürecine bağlı olarak başarılı olan ve üniversiteyi kazanan kız öğrencilerin maddi imkansızlıklar nedeni ile eğitimlerine devam edememeleri durumunu ortadan kaldırma amacıyla projenin etki alanının genişletilmesine karar verilmiş ve üniversiteyi kazanan kız çocuklarına da burs imkanı sağlanması süreci başlatılmıştır.

Tablo 3.2. Yıllara Göre Üniversiteyi Kazanan Kardelenlerin Sayısı

Yılara Göre Toplamda Üniversiteyi Kazanan Kardelen Sayısı						
2003	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**
46	76	108	883	1400	950	1902

Kaynak: Turkcell Faaliyet Raporları verilerinden derlenerek oluşturulmuştur.

[13] M. Nejat Özüpek, **Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk**, Konya, Tablet Kitabevi, 2006, s. 180.

Tablo 3.2. incelendiğinde Kardelenler bursu alarak üniversite eğitimine devam eden kız öğrencilerin sayısının yıllar bazında artış gösterdiği görülmektedir. Özellikle 2005 yılından itibaren meydana gelen artış dikkat çekmektedir. Yıllar geçtikçe proje sayesinde eğitimine devam eden ve mezun olan kız öğrencilerin sayısında yaşanan artış, ilköğretim ve lise eğitimlerinin süreleri göz önüne alındığında şaşırtıcı görülmemektedir. Turkcell şirketinin 2007 yılında yayınladığı faaliyet raporu verilerine göre de bu zamana kadar verilen destekle 170 kardelen üniversiteden mezun olmuştur.[14]

2002 yılında yaşanan bir diğer gelişme de, projenin toplum tarafından benimsenebilmesi için hazırlanan ilk reklam filminin sinema salonlarında gösterilmeye başlanması olmuştur. "Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları: Kardelenler" projesinin tanıtılması ve halkın ilgisinin arttırılması için çeşitli yıllarda yayınlanan reklam filmlerinin önceden belirlenen herhangi bir takvimlendirmeye tabi tutulmaması dikkat çekse de genel olarak projenin gelişimine bağlı bir seyir izlediğini söyleyebilmek mümkündür.[15] 2005 yılının Haziran ve Temmuz aylarında ulusal TV ve radyolarda yayınlanan ve Sezen Aksu'nun projeye destek için bestelediği Kardelen şarkısının da bir reklam filminde kullanılması, toplumun ilgisinin projeye yönelmesi açısından önemli bir adım olmuştur. Son olarak 2008 yılının Kasım ayında bir hafta süreyle ulusal TV kanallarında yayınlanan ve bir bakıma projeyle bu zamana kadar yapılanların topluma anlatılması şeklinde yorumlanabilecek olan reklam filminde, Kardelen bursuyla üniversiteyi tamamlayarak öğretmen olmuş bir genç kızın hikayesi anlatılmaya çalışılarak aslında 9 yıllık proje sürecinin kısa bir özeti de topluma aktarılmıştır.

c. Projenin III. Aşaması

2003 – 2004 eğitim yılı projenin III. Aşaması olarak belirtilen döneme geçişi sağlayan yıl olmuştur. TED İstanbul Koleji ve ÇYDD ile ortaklaşa yürütülen bir çalışmayla çağdaş bir birey olmak için yabancı dil eğitiminin önemine değinilmiş ve projenin içeriği genişletilerek; Siirt, Şanlıurfa, Van, Batman ve Bolu illerinde yapılan sınavlar sonucu belirlenen 26 kız öğrenciye, TED İstanbul Koleji'nde burslu okuma

[14] Turkcell, "2007 Yılı Faaliyet Raporu", s. 49, (Çevrimiçi) http://www.turkcell.com.tr, 05 Şubat 2008.

[15] Ercan Taşkın, Hamit Kahraman, "Amaca Yönelik Pazarlama ve Turkcell Örneği", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 20, Nisan 2008, s. 254.

hakkı verilmiştir. Ailelerinden ayrı olan öğrencilerin, kalacak yer sorunlarının çözümü için de Turkcell'in katkılarıyla yaptırılan TED Öğrenci Yurdu hizmete açılmıştır.

2003 yılı sonunda geliştirilen ve ailelerinden ayrı olarak başka şehirlerde üniversite eğitimi alan kızların, hayat görüşlerinin ve yaşam tarzlarının şekillenmesinde rol oynaması hedeflenen "Yönderlik Programı" da 15 Ocak 2004 tarihi itibariyle uygulanmaya başlamıştır.[16]

Mentor Yönetim Danışmanlık'la birlikte hazırlanan ve yol gösterici olma anlamı düşünülerek oluşturulan "Yönderlik Projesi"[17], Turkcell çalışanlarının da bu sosyal sorumluluk projesinde gönüllük esasına dayalı olarak yer almalarını sağlayan ve istekliliklerini ortaya koyan başarılı bir alt proje olmuştur.

Kız öğrencilerin, üniversite eğitimleri esnasında yabancı bir çevrede zorluk çekmemeleri için her konuda danışabilecekleri bir ablalarının olması düşüncesiyle yola çıkılan bu projenin pilot uygulaması için 2003 yılının Ekim ayında Mentor Yönetim Danışmanlık uzmanlarınca çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

Yönderlik projesinin gelişimi ve üniversiteyi kazanan kızlarında burs kapsamına dahil edilmesi aynı yıllara rastladığı için, pilot uygulama esnasında sadece 46 Kardelene yönder olabilecek olan kişilerin yarısının Turkcell çalışanlarından diğer yarısının ise, projenin Türkiye'deki etki alanını genişletebilmesi için, örnek model olabilecek kadın yazarlardan oluşturulmasına karar verilmiştir. Bu amaçla; yönder olacak kişilerde "Otuz yaşın üstünde, üniversite eğitimi almış, kariyer sahibi, kendi alanlarında başarıya ulaşmış gönüllü kadınlardan olma" prensipleri aranmıştır.[18]

"Yönderlik Programı Eğitim Çalışmaları" dahilinde, İstanbul'da düzenlenen oturumlarla yönder adaylarıyla çeşitli görüşmeler yapılarak bilgiler alınmış, adaylara kişilik envanterleri ve çeşitli anketler uygulanarak haklarında daha detaylı bilgi sahibi olunmuştur. Turkcell şirketi bayan yöneticileri dışında basındaki kadın yazarlar arasından Yönder olarak belirlenen Duygu Asena, Canan Barlas, Gila Benmayor, Zeynep Bölükbaşı, Oya Berberoğlu, Sedef Seçkin Büyük, Ebru Çapa, Hülya Ekşigil, Elif Ergu, Nurten Erk, Nurten Yalçın Erüs, Seda Kaya Güler, Burçak Güven, Ayşe

[16] BT İnsan Haber Merkezi, "Çağdaş Kızlar Projesi'nde Yeni Adım: Yönderlik Programı", 15 Ocak 2004 (Çevrimiçi) http://www.btinsan.com, 21 Eylül 2008.
[17] Kulin,**a.g.e.**, ss.140 - 141.
[18] **A.e.**

Özek Karasu, Dilek Kaykılar, Leyla Melek, Binnur Musaoğlu, Günseli Özen Ocakoğlu, Nilüfer Pazvantoğlu, Devrim Sevimay, Ece Temelkuran; proje uygulamaya geçirilmeden önce iki günlük bir eğitime tabi tutulmuşlardır.[19]

Yönderlik projesinin hedef kitlesi olan kız çocuklarının daha yakından tanınması ve doğru yönderlerle eşleştirilebilmesi açısından programın eğitim çalışmalarının ikinci ayağı, 2003 yılının Kasım ayında, farklı illerde yaşayan ve üniversite eğitimine başlayan kızların, daha rahat ulaşabilmeleri için üç ayrı ilde gerçekleştirilmiştir. Güneydoğu illerinde okuyan kızlar için Diyarbakır, Doğu illeri ve Karadeniz bölgesinde okuyan kızlar için Erzurum ve Marmara bölgesinde okuyan kızlar için de İstanbul'da olmak üzere oturumlar düzenlenmiş ve uzmanlar tarafından yapılan birebir görüşmelerle kızların kişilikleri, karakter özellikleri, yetenekleri, eğilimli oldukları sanat kolları gibi çeşitli alanlardaki becerileri ve isteklilikleri hakkında bilgi edinilmeye çalışılmıştır.

"Yönderlik Programı'" 10 Ocak 2004 tarihinde bir tanışma toplantısı ile başlatılmış ve kardelenler ile yönderlerinin buluşması sağlanmıştır.[20] Bu projenin amacına ulaşabilmesi için, yönderlerin kızlarıyla düzenli olarak temas kurmaları, yakın mesafede yaşayanların sık sık bir araya gelmesi, ayrı kentlerde yaşayanlarınsa ara sıra buluşmanın yanı sıra aktif olarak mektup, e-mail, telefon görüşmeleri gibi yöntemlerle sürekli olarak iletişim halinde olmaları öngörülmektedir.[21]

Araştırma kapsamında yapılan görüşmelerde Yönderlik Projesinin ortaya çıkmasında önemli rol oynayan ÇYDD'nin çalışanlarının, bir STK olmanın getirdiği yükümlüklere bağlı olarak çeşitli çalışmalar yürütmeleri ve bu projede toplumun diğer kesiminden bireyleri gönüllülüğe yönlendirmek için bir Yönder olarak aktif biçimde yer almadıkları bilgisine ulaşılmıştır. Projenin takip edilmesi ve geliştirilmesi açısından burs verilen kızların ihtiyaçlarına destek vermeye çalışan ÇYDD çalışanları, bu projede özellikle eğitim çalışmaları esnasında birikimlerini ve desteklerini aktif bir biçimde projeye yönlendirmektedirler.

---

[19] Turkcell, "Turkcell'den Yönderlik Programı: Çağdaş Kızlar Yönderleriyle Buluştu", Turkcell Basın Bülteni, 14 Ocak 2004, (Çevrimiçi) www.turkcell.com.tr, 22 Aralık 2008.

[20] Turkcell, "Turkcell'in ÇTÇK Projesi Çağdaş Kızlarla Birlikte Gelişiyor: Çağdaş Kızlar Yönderleriyle Buluşuyor", Turkcell Basın Bülteni, 10 Ocak 2004, (Çevrimiçi) www.turkcell.com.tr, 22 Aralık 2008.

[21] Kulin, **a.g.e.**, ss. 142 – 146.

11 Şubat 2008 tarihine kadar "Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları: Kardelenler" bursuyla üniversiteyi kazanan "1400 kız öğrenciden öğretmenlik, işletme, muhasebe, bankacılık ve tıp bölümlerinden 170 öğrenci" mezun olmuştur.[22] Bu gelişmeler doğrultusunda, "Yönderlik Projesi"nin gösterdiği başarı ve üniversiteyi kazanan kızların sayısının takip eden yıllarda artması göz önünde bulundurularak b alt projenin II. aşamasına geçilmesine 2008 yılında karar verilmiş ve yönderlerin sayısı 160'a çıkarılmıştır.[23]

Projenin II. aşamasında, Turkcell'in bayan yöneticileri ve toplum için örnek model olabilecek yazarların yanı sıra başarılı bulunan iş kadınları, öğretim görevlileri, sanatçı ve spikerlerinde yönderlik olarak tayin edilmeleriyle, programa katılımlar arttırılmıştır.[24]

Üniversite eğitimleri için farklı bir çevreye gelen ve pek çok konuda desteğe ihtiyaç duyabilecek olan öğrencilerin yanında olarak, onlarla iletişim kurarak bilgi ve tecrübe aktarımının sağlanmaya çalışılması, KSS projelerinin, iş hayatındaki çalışanların manevi tatmin ve motivasyonları açısından da farklı kazanımlara sahip olunabilineceğini ortaya koyan ve projeyi benzerlerinden farklı kılan bir unsur olarak da dikkat çekici olmaktadır.

d. Projenin Diğer Aşamaları

Projenin diğer aşamaları olarak değerlendirilebilen ve 2004 yılı itibariyle başlayan süreç, temelinde projenin kapsamını ve yürütülme biçimini genişleten çalışmalara yönelik faaliyetleri kapsamaktadır.

2004 yılı itibariyle ÇYDD tarafından orta vadeli hedef olarak belirlenen ve projenin Türkiye'nin 81 ilini kapsamasını öngören amaca ulaşılması ve projenin lokasyon olarak genişletilmesi sağlanmıştır. Her yıl 5.000 öğrenci için sağlanan burs imkanı ile daha çabuk gerçekleştirilebilir hale gelen bu hedef, projenin Turkcell'in desteği ile 4 yıldır kaydettiği başarılar ve farklı illerden eğitimleri için destek isteyen kız öğrencilerden gelen taleplerle de bağlantılıdır.

---

[22] Tercüman, "Kardelen Ayşe'ler Kucaklaştı", 11 Şubat 2008, (Çevrimiçi) www.tercuman.com.tr, 13 Ocak 2009.

[23] Akşam, "Kardelenler Ablalarının Desteğiyle Açacak", 11 Şubat 2008, (Çevrimiçi) www.aksam.com.tr, 14 Ocak 2009.

[24] A.e.

2003 yılında hem projenin bilinirliğini arttırmak hem de bu zamana kadarki proje performansının bir bakıma projeden faydalananlar tarafından değerlendirilmesini sağlamak için Turkcell tarafından bu projenin kitaplaştırılması fikri geliştirilmiştir. Bu amaçla yazar Ayşe Kulin'e teklif götürülmüş ve 2004 yılının Haziran ayında "Kardelenler: Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları" kitabının toplumla buluşması sağlanmıştır.

Bu kitap projesiyle, KSS projesine tüketicilerin de ortak edilmesi sağlanmış ve Türkiye'deki KSS projeleri arasında bir ilk gerçekleştirilmiştir. Ayşe Kulin'in burstan faydalanan kız çocuklarını evlerinde ziyaret ederek izlenimlerini ve kız çocuklarının düşüncelerini aktardığı bu kitapla aynı zamanda proje hakkında 2004 yılına kadar yapılan çalışmalarında bir özeti okuyucuya sunularak projeyle ilgili bilgilendirme de yapılmıştır.[25]

2005 yılında projeye "Kardelenler" sloganının eklenmesi ve proje logosunun oluşturulmasından sonra, Turkcell tarafından medya planlaması amacıyla hedef kitle üzerinde anketler yapılmış ve anket sonuçlarına göre Türk halkının hayranlık duyduğu Sezen Aksu'nun projeye dahil edilmesi için çalışmalar başlatılmıştır.[26] Aynı yıl içerisinde Sezen Aksu'nun proje için hazırladığı özel "Kardelen" şarkısının da yer aldığı "Kardelen" albümünün satışa sunulmasının yanı sıra projeye destek sağlamak için Sezen aksu tarafından gelirleri projeye bağışlanan 21 konser verilmiştir.[27]

Toplumdaki bireylerin projeye maddi destek sağlayabilmeleri açısından 2005 yılında "Katma Değerli Servisler" aracılığı ile proje için kullanılan bir mesaj hattı ve Sezen Aksu'nun "Kardelen" şarkısının belirli bir ücret karşılığında indirilmesi gibi uygulamalar da başlatılmıştır.

Bütün bu girişimler projenin toplumda daha fazla bilinir olmasını sağlarken; kitap ve albüm satışı, 17 ilde gerçekleştirilen Sezen Aksu'nun "Kardelen" konser biletlerinin satışı ve katma değerli, servislerle toplanan bağışlarla 770 Kardelen daha dört yıllık lise eğitimi alma fırsatına sahip olmuştur.[28]

---

[25] Kulin, **a.g.e.**

[26] Taşkın, Kahraman, a.g.e., s. 250.

[27] Turkcell, "Kardelenler Konseri Bir Kez Daha İstanbul'da", Turkcell Basın Bülteni, 15 Kasım 2005, (Çevrimiçi) www.turkcell.com.tr, 24 Aralık 2008.

[28] Turkcell, "2006 Yılı Faaliyet Raporu", ss. 42 – 43, (Çevrimiçi) www.turkcell.com.tr, 03 Şubat 2009.

Halkın destek sağlamasıyla 770 kız öğrencinin okuma imkanına kavuşması ve Turkcell firmasının her yıl 5.000 kız öğrenciye verdiği Kardelen bursu arasında bir oranlama yapıldığında; başarılı iletişim çabaları ile halkta oluşturulan bilincin, Turkcell tarafından her yıl düzenli olarak verilen bursun yaklaşık 1/5'ine ulaştığını söylemek mümkündür. Kardelenler projesi bu açıdan; KSS projelerinde doğru iletişim kanalları kullanıldığında toplumdaki bireylerin konuya yönelik duyarlılığının artmasını ve projeye dolaylı yollardan katkı yapmalarını sağlayan başarılı bir örneği de temsil etmektedir.

Toplum tarafından saygı gören kişilerin projeye verdikleri destek ve proje bilinirliği çalışmalarının bir diğer somut göstergesi de kamuoyunda projeyle ilgili yapılan röportajlar ve haberlerin sayısı olmaktadır. Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları: Kardelenler projesinin, diğer yıllara oranla, özellikle "2004 ve 2005 yıllarında basında haber ve köşe yazılarında daha fazla konu olması"[29] da bu başarının bir göstergesidir.

2007 yılına gelindiğinde projenin en etkili adımlarından biri atılarak ortakların yer aldığı bir geceyle kamuoyuna duyurulmuştur. "Turkcell firmasının projeye desteğini sürdürürken her yıl 10.000 kız öğrencinin Kardelen bursuyla okumasına devam kararı aldığını açıklaması"[30] ile bu kararın projenin uzun vadeli hedefi olan 100.000 kız öğrenciye ulaşmada büyük katkı sağlaması da hedeflenmiştir. Bu gelişme proje ortaklığının ve projenin sürekliliğinin istikrarı açısından da büyük önem taşımakta ve projeyi ülkemizde yaşanan ekonomik krizler ve ya toplumun ilgisini çekememe gibi nedenlerle devam ettirilemeyen diğer sosyal sorumluluk projelerinden ayırmaktadır.

Projenin gösterdiği gelişime bağlı olarak ortaya çıkan ve başarısının göstergelerinden biri olan diğer bir sonuçta yıllar geçtikçe projeyle verilen mezun öğrenci sayılarındaki artışlardır.

"Nitelikli insan kaynağına katkı sağlama" amacıyla yola çıkan Turkcell'in proje dahilinde üniversite eğitimlerini tamamlayıp meslek sahibi olan kızlarla ilgili geliştirdiği alt projelerde mevcuttur.

---

[29] Taşkın, Kahraman, a.g.e., s. 249

[30] Turkcell, "2007 Yılı Faaliyet Raporu", s. 49, (Çevrimiçi) www.turkcell.com.tr, 03 Şubat 2009.

Kardelenler projesi sayesinde doğu ve güneydoğu illerini daha iyi tanıyan ve bu bölgede yatırım kararı alan Turkcell, kendi kuruluşu olan Global Bilgi A.Ş.'nin bünyesinde 2007 yılında Erzurum'da bir çağrı merkezini faaliyete geçirme kararı almıştır. Farklı alanlarda eğitimler alan ve "Kardelenler bursuyla" okuyan 2 kız da bu kuruluşta istihdam edilmektedir.[31]

2008 yılı itibariyle üniversiteden mezun olan kız öğrencilerden, 12 tanesi öğretmen olup memleketlerine dönerek öğretmenlik yapmaya başlamıştır. Turkcell firması, bu eğitim projesiyle paralel bir mesleğe sahip olan bu 12 öğretmen Kardelenin topluma hizmet etmelerinde bireysel gelişimlerini ön plana çıkaran "Young Guru Academy Liderlik" kampına katılmalarını da desteklemiştir.

2008 yılında Ağrı, Erzurum, Kars, Diyarbakır, Kırklareli ve Malatya'dan gelen öğretmen kardelenler kendi okullarında "Yaratıcı Kütüphaneler" oluşturabilmek için "Young Guru Academy Yaratıcı Kütüphanesi: Oku, Düşün, Paylaş" moderatörlüğü eğitimine katılmışlardır.[32] Moderatörlük yapabilmek için "Kişisel Gelişim, Liderlik ve Engelsiz Eğitim" konularında eğitimlere katılan ve programı tamamlayıp sertifika alan Kardelen öğretmenlerin; 6. ve 7. sınıf öğrencilerinin yaratıcı düşünme, okuma ve yazma alışkanlıklarını geliştirmek için kendi okullarında, hafta sonları yapılacak okuma seanslarıyla öğrencilerine uzmanlarca önerilen 80 kitabı okutturmaları hedeflenmektedir.

Kardelenler bursuyla eğitimine devam edebilen kız öğrenciler arasında projenin diğer ortağı olan ÇYDD bünyesinde çalışanlar da bulunmaktadır. Yapılan görüşmelerde Kardelenlerin, özellikle gönüllü olarak çalıştıkları, eğitimlerine devam eden kız öğrencilerin ise ağırlıklı olarak şubelerde bilgisayar ağırlıklı işlerde yardımcı oldukları bilgisine de ulaşılmıştır.

[31] Turkcell, "2006 Yılı Faaliyet Raporu", s. 44, (Çevrimiçi), www.turkcell.com.tr, 03 Şubat 2009.
[32] Elif Aktuğ, "Kardelen Öğretmenler Liderlik Kampında", **Akşam**, 02 Şubat 2008, (Çevrimiçi) www.aksam.com.tr, 12 Ocak 2009.

4. Projede Kullanılan İletişim Kanalları

"Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları: Kardelenler" projesi topluma duyurulduğu tarih itibariyle iletişim kanalları etkin bir biçimde işleyen bir süreci de temsil etmektedir. Projeyle ilgili gelişmelerde tarafların ortak hareket ederek basına duyurularda bulunması, basın bütenleri yayınlaması ve proje ortaklarının kendi web siteleri üzerinden bilgilendirme yapmalarının yanı sıra; proje için "kardelenler.turkcell.com.tr" adıyla oluşturulan ayrı bir web sitesiyle de sürecin işleyişi hakkında bilgi verilmektedir.

Projenin bilinirliğinin artması ve özellikle toplumca tanınan kişilerin projeye destek vermesiyle, projenin kamuoyunda çeşitli haberlerde ve makalelerde daha çok yer alması sağlanmıştır. Projenin başladığı 2000 yılından itibaren sadece yerel ve ulusal gazetelerde bu projeyle ilgili yer alan haberlerle ilgili kısa bir araştırma yapıldığında Tablo 3.3. de yer alan verilere ulaşılmaktadır.

Tablo 3.3.: Kardelenler Projesiyle İlgili Gazete Haberlerinin Yıllara Göre Dağılımı

Yıllar	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Haber Sayısı	2	-	5	3	5	43	20	19	34

Kaynak: "Kardelen Haberleri", (Çevrimiçi) http://www.tumgazeteler.com, 08 Şubat 2009.

Yıllara göre gazete haberlerinin dağılımı değişkenlik gösterse özellikle 2005 yılı ve sonrasında projenin gazete haberlerinde daha çok yer aldığı tespit edilmektedir.

Projenin bilinirliğinin artmasının yanı sıra Türkiye'deki haber olma kriterleri ve toplumun beğenisi göz önünde bulundurulduğunda, 2005 yılında Sezen Aksu'nun projeye verdiği destekle, kamuoyunun ilgisinin bu konuya daha çok çekildiği ve daha fazla haber yapılmasının sağlandığını söylemenin yanıltıcı bir tahmin olmayacağı düşünülmektedir.

2008 yılında, toplumca beğenilen bir kişinin desteği olmadan kamuoyunda Kardelenler Projesi ile ilgili haberlerin sayısının artmasının temelinde ise iki neden bulunmaktadır. Kamuoyu tarafından bilinen ve dikkatleri üzerine çeken projenin kazandığı başarılarla ilgili haberlerin artmasının yanı sıra artık kamuoyu tarafından

eleştirel anlamda da projeyle ilgili çıkan haber sayılarında artış gözlemlemektedir. Kamuoyunun bu geribildirimleri, proje taraflarının; hem başarı kriterleri olarak görülen noktalara daha çok ağırlık vermelerini sağlamak hem de projenin eksikliği olarak düşünülen noktalarda geliştirme ve iyileştirme yapabilmelerine fırsat tanımak açısından önemli bir geribildirim niteliği taşımaktadır.

Kardelenler projesinin yazılı basında yer alan gazete haberlerinin dışında, ağırlıklı bir kısmını iş ve yönetim dergileri olmak üzere, çeşitli dergilerde kaleme alınan makaleler ve köşe yazılarına da konu olduğuna rastlanmaktadır.

Proje için kullanılan ve belirli bir takvimlendirilmeye dayandırılmayan reklam filmleri de projenin halkla bütünleşmesini sağlayan bir diğer iletişim kanalını oluşturmaktadır. Projenin ilk yıllarında çekilen reklam filmlerinin temasını proje ve içeriği oluştururken; özellikle projenin ilk mezunlarını verdiği yıllarda çekilen reklam filmlerinde projenin başarısı ve bu güne kadar gelinen noktanın kısa bir özetini içeren reklam filmleriyle yine toplumun bilgilendirilmesi amaçlı farklı bir strateji izlenmesi de söz konusu olmuştur.

4. Proje İçin Verilen Destekler

"Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları: Kardelenler" projesi bir KSS projesinde bulunması gereken pek çok özelliği bir arada taşımaktadır. Proje ortaklarından toplumda saygınlık kazanmış pek çok tanınmış kişiye kadar büyük bir destekle yürütülen proje, özellikle toplumun dikkatini çekebilme ve kullanılan iletişim kanalları ile bireyleri de toplumsal katkıya ortak edebilme açısından dikkat çekici olmaktadır.

Projenin ortaya çıkmasını sağlayan ve ihtiyaç sahibi kişilerle imkanların buluşturulmasında köprü kurma görevini üstlenen ÇYDD, projenin ilerleyişinde eğitim çalışmaları açısından büyük katkılar sağlamıştır. Yapılan görüşmelerde "Yönderlik Projesi"'nin ortaya çıkmasında moderatörlük rolünü üstlenen derneğin özellikle geçmiş tecrübelerini paylaşma ve yol gösterici olma prensibinden yola çıkarak özel sektör işletmelerini toplumsal sorunlara katkı sağlamaya ve çözümün parçası olmaya teşvik etmede eğitici roller benimsediği dile getirilmiştir.

Projenin maddi anlamda en büyük destekçisi ve yürütücüsü olan Turkcell firması ise projenin iletişim yönünün geliştirilmesinde büyük rol üstlenmiştir. Maddi kaynak

aktarımının yanı sıra toplumun beğenisiyle paralel gelişmelerin gerçekleştirilmesi için toplum tarafından saygı gören kişilerin proje sürecine dahil edilmesi ve eğitimini başarıyla tamamlayan kızlara ileriki yaşantıları açısından bireysel gelişimlerine yönelik destek çalışmalarının devam ettirilmesi yine firmanın bu projeyle gerçekleştirdiği faaliyetler arasında yer almaktadır.

Turcell, ilk olarak Ayşe Kulin tarafından kaleme alınan ve "Kardelenler: Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları" kitabının 2004 yılının haziran ayı itibariyle satışa sunulmasında rol oynamıştır. "İki değişik boyutta yayına hazırlanan; gerçek hayatların, gerçek kahramanlarını ve yaşanan gerçek olayları aktaran kalın ciltli kitap satışa sunulmazken; Remzi Kitabevi tarafından farklı bir formatta, aynı öykülerle basılan kitap ise tüm kitapçılarda ve TurkcellExtra'larda satışa sunulmuştur."[33] Satışa sunulan kitapta; Anadolu'nun çeşitli illerinde yaşayan Kardelenlerin yaşadıkları ortamlarda ziyaret edilip aileleriyle de görüşerek oluşan izlenimler aktarılmış ve fotoğraf sanatçısı Manuel Çıtak'ın çektiği bazı resimlere de yer verilmiştir.

Kardelenler kitabı bu zamana kadar biri özel basım (8000 adet) olmak üzere her biri 2000 adetten oluşan 25 baskı yapmıştır. 2009 yılında 26. baskısının satışına devam edilen bu kitabın, tüketici tarafından satın alınmasıyla elde edilen gelirle yeni Kardelenler için burs desteği sağlanması hedeflenirken, bireysel olarak tüketiciler de bu sorumluluğa ve projeye ortak edilmektedir.

Kitabın sosyal açıdan bir diğer faydası; ÇYDD Mersin Şubesi'nin Özel Toros Koleji ile geliştirdiği yeni bir proje olarak karşımıza çıkmıştır. Ayşe Kulin'in kitabını okuyan duyarlı yönetici ve öğretmenlerle görüşen ÇYDD Mersin şubesi, Mersin Eğitim Vakfı'nın da desteği ile Toros dağlarının yakınındaki yerleşim yerlerinde ki başarılı ama maddi imkansızlıklar nedeni ile eğitimlerine devam edemeyen kızların ailelerini ikna ederek Özel Toros Lisesi'nde yapılan sınavda başarılı olan 10 kızın hazırlık sınıfından başlayarak, dört yıl boyunca tüm giderlerinin Mersin Eğitim Vakfınca karşılanmasını da sağlamışlardır.[34]

---

[33] KSS Platformu, "Turkcell: Kardelenler Projesi", (Çevrimiçi) www.kurumsalsosyal.com, 13 Ocak 2009.

[34] ÇYDD, "Toros Çiçekleri", 12 Kasım 2004, (Çevrimiçi), http://www.cydd.org.tr, 16 Eylül 2008.

Benzer bir durumda 2008 yılında ÇYDD İskenderun Şubesi tarafından gerçekleştirilmiştir. Kardelenler projesine destek için İzmir'de yaşayan 33 fotoğrafçının Kardelen kızlara yardım için bağışladıkları fotoğraflardan oluşan bir sergi düzenlenmiştir. 15 – 22 Kasım 2008 tarihleri arasında İskenderun Halk Eğitim Merkezi'nde düzenlenen sergide bir kardelenin yıllık eğitim masraflarını karşılayan kişi ya da kurumlara, seçtikleri iki adet fotoğrafın verilmesi düşüncesinden yola çıkılmıştır.[35]

Turkcell firmasının iletişim çalışmaları sonucu projeye destek veren bir diğer isim de Sezen Aksu olmuştur. 2005 yılında "Kardelenler" adında 8 şarkıdan oluşan ve eğitim imkanına sahip olamayan kızlardan esinlenilerek yazılan, özel bir şarkının da yer aldığı albümün ve CD'lerin bütün Turkcell satış noktaları ve tüm müzik marketlerde yer almasıyla; satışlardan elde edilecek net gelirin projeye bağışlanması öngörülmüştür.[36]

Sezen Aksu'nun proje dahilinde Türkiye'nin 17 farklı ilinde gerçekleştirdiği toplam 21 konserle 75 bin dinleyiciye ulaşması da sağlanarak bilet satışlarından elde edilen gelirde projede yeni kardelenlerin okuma imkanına kavuşması için kullanılmıştır.[37] Turkcell firmasının Ayşe Kulin ve Sezen Aksu'nun desteği ile projeye tüketicilerin de dahil edilmesinin dışında çeşitli servis hizmetleri ve ürün satışlarıyla da kullanıcıları ve toplumu projeye ortak etme faaliyetlerini yürütmektedir.

2005 yılında Turkcell bünyesinde faaliyete geçirilen SMS bağış hattı da Kardelenler projesi için bu amaçla oluşturulmuştur. "7272" SMS hattına boş mesaj gönderilerek faturalı hat abonelerinden 5 TL, konturlu hat sahiplerinden ise 50 kontur karşılığında projeye bağış destekleri sağlanmaktadır.

---

[35] Bianet, "İki fotoğraf alan bir kız çocuğunu okutacak ", 12 Kasım 2008, (Çevrimiçi) http://www.bianet.org, 05 Şubat 2009.

[36] Turkcell Kardelenler, Sezen Aksu İle, (Çevrimiçi), http://kardelenler.turkcell.com.tr, 21 Eylül 2008.

[37] Turkcell Kardelenler, "Kardelen Konserlerinde Muhteşem Final", 24 Kasım 2005, (Çevrimiçi) http://kardelenler.turkcell.com.tr, 23 Eylül 2008.

Projeye destek için Kardelenler resmi sitesinde yer alan imkanlar:

- Ayşe Kulin'in Kardelenler kitabının alınması,
- Sezen Aksu Kardelen albümünün alınması,
- Online İşlem Merkezi'nden bağış yapılması ve
- ÇYDD İş Bankası Kuledibi Şubesi 727270 no'lu hesaba bağışta bulunulması şeklinde açıklanmaktadır.[38]

ÇYDD'nin proje için açtırdığı hesap ve Turkcell abonelerine özgü uygulamaların dışında toplumun projeye maddi destek sağlayabilmesi için "Turkcell Markalı Ürün Satış Projesi" gibi yeni uygulamalar da geliştirilmektedir. 2008 yılından itibaren uygulanmaya başlayan bu faaliyetin ilk aşamasında Turkcell'in tarifelerinin topluma duyurulmasında kullanılan figürden yola çıkılarak "Tarife Tavuğu" pelüş oyuncakları satışa çıkarılmıştır. Bütün Turkcell mağazaları ile İstanbul, Ankara ve İzmir'deki büyük alışveriş merkezlerinde kurulan stantlarla satılan bu oyuncaklardan elde edilen gelirin bir bölümünün, ek bir kaynak olarak Kardelenler Projesi'ne aktarılması hedeflenmektedir.[39] Yine ilerleyen dönemlerde başka ürünlerle de projeye destek sağlanması öngörülmektedir.

Kardelenler projesinin kapsamının genişletilmesiyle oluşturulan "Yönderlik Projesi" ise hem Turkcell çalışanları hem de toplumun başarılı kadınlarının projeye gönüllülük esasına dayalı olarak destek vermesini sağlamıştır. Bu projenin I. aşamasında sadece basında görev alan başarılı kadın yazarların destek verdiği uygulama, projenin II. aşamasının hayata geçirildiği 2008 yılı itibariyle Turkcell dışındaki firmalarda da çalışan ve iş hayatında başarılı bulunan iş kadınlarının, öğretim görevlilerinin ve sanatçıların da Yönderlik programı dahilinde üniversite eğitimine devam eden Kardelenlerin bireysel gelişimlerine destek vermelerini kapsamıştır.[40]

Turkcell firmasının projenin kendi çalışanları tarafından benimsenmesi için izlediği bir diğer yöntemde duyurular ve basın bültenleri dışında; projenin içeriğinin bilinmesi

---

[38] Turkcell Kardelenler, "Destek Olmak İçin", (Çevrimiçi), http://kardelenler.turkcell.com.tr, 21 Eylül 2008.

[39] Rota Haber, "Tarife Tavuğu Oyuncak Oldu", 22 Haziran 2008, (Çevrimiçi) www.rotahaber.com, 03 Şubat 2009.

[40] BT İnsan Haber Merkezi, "Çağdaş Kızlar Projesi'nde Yeni Adım: Yönderlik Programı", 15 Ocak 2004 (Çevrimiçi), http://www.btinsan.com, 21 Eylül 2008.

ve firma içinde gönüllü oluşumların artması için eğitim alan kız öğrencilerin karne günlerinde diğer çalışanlarında onların yanında yer almalarını sağlamak olmuştur. ÇYDD ile yapılan görüşmelerde ifade edilen bilgilere göre; eğitimlerine devam etmekte olan kızların başarılarının takip edilmesi ve kendilerini değerli hissetmelerini sağlamak için karne törenlerinde yer alma faaliyetleri Turkcell ve ÇYDD tarafından her yıl gerçekleştirilmektedir. Bu faaliyetlerin bütün bölgelerdeki okulları kapsaması açısından birbirine yakın olan iller seçilerek ziyaretlerin gerçekleştirilmesinde; Turkcell'den projeyi yürüten "Kurumsal İletişim Birimi" çalışanlarının yanı sıra her seferinde farklı departmanlardan çalışanlarda bu etkinliklere katılarak projeyle ilgili daha detaylı bilgiye sahip olmaktadır.

Yine her yıl proje kapsamında farklı bir Anadolu ilinde burs töreni de düzenleyen Turkcell'in 2004 yılında Şanlıurfa'da gerçekleştirilen burs törenine Başbakan, Milli Eğitim Bakanı, Maliye Bakanı ve UNICEF Türkiye temsilcisi de katılmış ve törende, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından Turkcell'e eğitime sağladığı destekten dolayı bir plaket de verilmiştir.[41]

Turkcell ve ÇYDD'nin birlikte yola çıktığı ve kısa zaman dilimlerinde projenin gösterdiği başarıya bağlı olarak geliştirdikleri ek projelerle besledikleri bu uygulama, Türkiye'de toplumsal alanda önemli bir konuya dikkat çekmenin yanı sıra; topluma katkı sağlamada birçok tarafı ortak etme açısından da örnek bir uygulama olmakta ve çeşitli başarılarla da ödüllendirilmektedir.

E. Proje İle Kazanılan Başarılar

"Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları: Kardelenler" projesi gösterdiği başarılarla hem Türkiye sınırları içinde hem de uluslararası alanda çeşitli başarılar kazanmış ve ödüller almıştır.

[41] Turkcell, "Çağdaş Kızlar İçin El Ele", Turkcell Basın Bülteni, 14 Eylül 2004, (Çevrimiçi) www.turkcell.com.tr, 29 Ocak 2009.

1. Ulusal Alanda Kazanılan Başarılar

Turkcell firması Kardelenler Projesi ile ülkemizde farklı kuruluşlar tarafından çeşitli ödüllere layık görülmüştür:

- Platin Dergisi'nin 2002 yılının başarılı kişi ve kurum değerlendirmesinde, Turkcell Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları projesiyle "Platin Zirvedekiler" ödülünü kazanmıştır.[42]
- Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi tarafından 2003 yılında dördüncüsü gerçekleştirilen "İletişim Ödülleri"nde "Kardelenler" projesi "En Başarılı Halkla İlişkiler Kampanyası Ödülü"ne layık görülmüştür.[43]
- 2003 yılında "Kardelenler" projesi, 19 dernek ve vakıftan oluşan, "Gönüllü Kuruluşlar Ulusal Kadın Sağlığı Komisyonu'nun" (KASAKOM), kız çocuklarının eğitimi alanındaki "En Başarılı Özel Sektör Hizmet Ödülü"nü almıştır.[44]
- Yine 2003 yılı içinde gerçekleştirilen sosyal sorumluluk projeleri ve projelere destek veren şirketler değerlendirmesinde, Turkcell "Kardelenler" ve "Yönderlik Programı" ile iki dalda "Zirvedekiler Sosyal Sorumluluk Ödülü"nü kazanmıştır.[45]
- Turkcell Platin dergisinin düzenlediği yarışmada, İki yıl sonra gösterdiği başarıyla tekrar 2004 Platin Zirvedekiler "Sosyal Sorumluluk Ödülü"nü almaya hak kazanmıştır.[46]
- 2004 yılında "Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları" projesi "Finans Zirvesi" kapsamında düzenlenen "Active Academy Ödülleri"nde "Kurumsal Sosyal Sponsorluk" dalında ödül kazanmıştır.[47]
- "Kardelenler" projesi, Ölü Aşklar Derneği'nin "2004 Yılın Aşkı" ödülünü kazanmıştır.[48]

---

[42] Turkcell, "Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızlarına Bir Ödül Daha", (Çevrimiçi) http://www.turkcell.com.tr, 21 Eylül 2008.
[43] Akşam, "Çağdaş Kızlara Ödül", 30 Mayıs 2004, (Çevrimiçi) http://www.cydd.org.tr, 21 Eylül 2008.
[44] Hürriyet, "Çağdaş Türkiye'nin Kızlarına Yeni Ödül", 17 Aralık 2003, (Çevrimiçi) http://www.hurriyet.com.tr , 21 Eylül 2008.
[45] A.e.
[46] Turkcell, "2004 Yılı Faaliyet Raporu" s. 51, (Çevrimiçi) www.turkcell.com.tr, 12 Aralık 2008.
[47] A.e.

- İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi tarafından 2005 yılında gerçekleştirilen "Yılın Başarılı İletişimcileri Ödülleri"nde "Kardelenler" projesi "Yılın Halkla İlişkiler Kampanyası Ödülü"ne layık görülmüştür.[49]
- CNBC-e'nin düzenlediği "İş Dünyası'nın En İyileri" Ödüllerinde; "İş Dünyası'nın En İyileri" araştırmasında Turkcell, Kardelenler Projesiyle 2006 yılı "Sosyal Sorumluluk Başarı Ödülü"'ne layık görülmüştür.[50]

"Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları: Kardelenler" projesinin Turkcell firmasına bu sosyal sorumluluk projesiyle kazandırdığı ödüllerin yanı sıra; projeye destek olan ve uzman oldukları alanda yaptıkları çalışmalarla katkı sağlayan, yazar Ayşe Kulin ve sanatçı Sezen Aksu'ya da katkılarından dolayı kazandırdığı ödüller olmuştur:

- MÜYAP Türkiye Müzik Endüstrisi Ödülleri'nde 2006 yılında Kardelen Albümünü yapan Sezen Aksu'ya "Diamond Ödülü'"nü vermiştir.[51]
- Aspendos Rotary Kulübü'nden Kardelenler kitabını yazan Ayşe Kulin'e 2006 yılında Meslek Hizmet Ödülü verilmiştir.[52]

2. Uluslararası Alanda Kazanılan Başarılar

Turkcell firması Kardelenler: Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları" projesi ile uluslararası alanda da çeşitli başarılar elde etmiştir:

- The Institute of Public Relations (IPR) tarafından düzenlenen "IPR Excellence Awards" yarışmasında 2001 yılında Turkcell Kardelenler projesi ile "Kurumsal Sosyal Sorumluluk" kategorisinde birincilik ödülünü almıştır.[53]

Tüm dünyadan 6.500 halkla ilişkiler profesyonelinin üye olduğu ve projelerin süreklilikleri ve yarattıkları fayda göz önüne alınarak değerlendirmelerin yapıldığı bu

---

[48] KSS Platformu, "Turkcell: Kardelenler Projesi", (Çevrimiçi) www.kurumsalsosyal.com, 13 Ocak 2009

[49] A.e.

[50] HaberX, "İş Dünyasının En İyileri Ödülleri" 14 Aralık 2006, (Çevrimiçi) http://www.haberx.com, 22 Aralık 2008.

[51] Turkcell Kardelenler, "Ödüllerimiz", (Çevrimiçi) www.kardelenler.turkcell.com.tr, 20 Eylül 2008.

[52] Dünya, "Kardelenler Kitabına Ödül", 02 Şubat 2006, (Çevrimiçi), http://www.cydd.org.tr , 22 Eylül 2008.

[53] Turkcell, "2005 Yılı Faaliyet Raporu", s. 57, (Çevrimiçi) http://www.turkcell.com.tr, 12 Aralık 2008.

yarışmada finale kalan 54 proje arasından Turkcell, Kardelenler projesinin başlatıldığı ilk yıllarda büyük bir başarı elde edilmiştir.

- 2002 yılında, Foundation of Women Executives in Public Relations (WEPR) / "Dünya Halkla İlişkiler Kadın Yöneticiler Vakfı" tarafından "Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları: Kardelenler" projesi dünyadaki en iyi soysal sorumluluk projesi seçilerek "Crystal Obelisk" ile ödüllendirmiştir.[54]

1946 yılında ABD'de kurularak dünyada genelindeki şirketlerin gerçekleştirdikleri en başarılı toplumsal sorumluluk projelerini belirleyen ve halkla ilişkilerin, iş hayatı ve topluma yarar sağlayacak biçimde değerlendirilmesini amaçlayan bu vakfın değerlendirmesiyle kazanılan ödül projenin ilk yıllarına rağmen gösterilen başarının bir diğer göstergesi olmuştur.

- Amerika'nın strateji ve halkla ilişkiler dergisi PR News tarafından her yıl düzenlenen Kurumsal Sosyal Sorumluluk dalındaki ödüller arasında 2004 yılında (CSR Awards 2004) "Kardelenler" projesi "Toplumsal Çalışmalar" kategorisinde Mansiyon kazanmıştır.[55]

- Turkcell'in 'Kardelenler' projesi 2008 yılında European Sponsorship Association tarafından (ESA) düzenlenen ve her yıl 5 dalda verilen ödüller arasından "Topluma Fayda Sağlayan Sponsorluk Projeleri" dalında Kardelenler Projesi ile ödül kazanmıştır.[56]

Turkcell firması bu ödülle aynı zamanda Türkiye'den ilk defa bir şirketin ESA'dan ödül almasını sağlamıştır.[57]

Ulusal ve uluslararası alanda kazanılan bu ödüllerin hem projenin hem de proje ortaklarının itibarlarına yönelik olumlu etkileri de bulunmaktadır.

ÇYDD ile yapılan görüşmelerde bu projeyle kazandıkları en büyük başarının şu an 41 tane KSS projesi ile eğitim alanında hizmet imkanı sağlamaları olduğu bilgisine

---

[54] Turkcell, "Çağdaş Kızlar Minifestte Eğlendi", 04 Ekim 2003, (Çevrimiçi) http://www.turkcell.com.tr, 23 Eylül 2008.

[55] Turkcell Kardelenler, "Ödüllerimiz", (Çevrimiçi) www.kardelenler.turkcell.com.tr, 20 Eylül 2008.

[56] Star," En Yararlı Sponsor Turkcell", 22 Kasım 2008, (Çevrimiçi) www.stargazete.com, 27 Aralık 2008.

[57] A.e.

ulaşılmıştır. Bu proje ve gerçekleştirilen başarılı ortaklık sayesinde toplumda kendilerine karşı olan güvenin arttığı ve ufak çaplı firmaların dahi eğitim alanında nasıl katkı sağlayacaklarına yönelik proje arayışı içinde olup kendilerine başvurdukları bilgisine ulaşılmıştır.

Kardelenler projesinin elde ettiği başarının, Turkcell firması açısından büyük bir itibar kazanımı sağladığı ve bunun gün geçtikçe arttığı çeşitli araştırmalarla da ortaya çıkmaktadır. Sadece KSS projeleriyle bağdaştırılamayacak olan bu süreçte doğru yönetim, doğru iletişim ve kaynakların verimli kullanımı etkili olsa da sosyal sorumluluk projelerinin yarattığı ilgi ve bilincin de payı bulunmaktadır.

Halkın beğenisini ve iş dünyasının KSS projelerine bakış açılarını ortaya koymak açısından Capital dergisi tarafından gerçekleştirilen "Türkiye'nin Sosyal Sorumluluk Liderleri Araştırması"nda 2007 ve 2008 yıllarında iş dünyasının en başarılı bulduğu şirket Turkcell olarak seçilmiştir. Aynı dergi tarafından dört yıldır üst üste yapılan ve "Liderler için En İdeal 20 Şirket" başlığıyla yayınlanan araştırma sonuçlarına göre de Turkcell şirketi dört yıldır liderlerin en çok çalışmak istedikleri şirket seçilmektedir.[58] Rekabetin yoğun olduğu bir sektörde, yenilikçi olmasının yanı sıra özelikle sahip olduğu itibar sayesinde üst düzey yöneticilerin bu firmada çalışma istekliliklerini ortaya koyduğu, araştırma sonuçlarıyla bir kez daha ortaya çıkmıştır.[59]

"Türkiye'nin Sosyal Sorumluluk Liderleri Araştırması"nın, halkın düşüncesi açısından değerlendirildiği bölümdeyse; "Kardelenler" projesinin halk tarafından bilinen ilk 5 proje içinde yer almasına rağmen en fazla 3. sıraya kadar yükseldiği dikkat çekmektedir. İlk sıralardaki yer alan ve yine eğitim alanında olan "Haydi Kızlar Okula", "Baba Beni Okula gönder" projelerinin uluslararası alanda ödüllere sahip olmasalar da yürütülen düzenli reklam faaliyetleriyle ülkemizde halk tarafından daha çok bilindikleri sonucundan yola çıkılarak daha düzenli ve aktif reklam faaliyetleri ile Kardelenler projesinin de halk tarafından bilinirliğinin daha çok arttırılabileceği ve destek görebileceği düşünülmektedir.

Bu değerlendirmeler doğrultusunda; düzenli bir takvimlendirme olmadan izlenen iletişim çabalarıyla da, bir KSS projesinin dünyaca kabul gören başarılarla

---

[58] Hande Yavuz, "CEO'ların Hayalindeki 20 Şirket", **Capital Aylık İş ve Yönetim Dergisi**, Sayı: 2009/2, Şubat 2009, s. 109.
[59] A.e., s. 112.

ödüllendirilmesinin mümkün olduğunu ve tarafların geliştirdikleri işbirliğinin olumlu sonuçlarının projeye yansımalarının "Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları: Kardelenler" projesini Türkiye'de eğitim alanında geliştirilen diğer projelerden farklı kıldığını da söyleyebilmek mümkündür.

F. Projeyle Ulaşılan Hedef Kitle ve Projenin Mali Kaynaklarına Yönelik Bilgiler

Yaş aralığı "9 ile 21 arasında değişen kız çocuklarına" yönelik geliştirilen bu projenin ulaştığı kardelen sayısı; ilgili internet sitesinde aşağıda verilen rakamlarla açıklanmaktadır:

- Bu güne kadar 20.000 öğrenci kardelen bursundan yararlanmıştır.
- Kardelenlerin 7.470 tanesi liseden mezun olmuştur.
- Kardelenlerin 1902'si üniversiteyi kazanmıştır.
- Toplam 363 kardelen üniversiteden mezun olmuştur.[60]

ÇYDD ile yapılan görüşmelerde; 2008 - 2009 eğitim – öğretim yılına ait verilerinin dahil edildiği rakamlarla bugüne kadar 19.870 kız öğrencinin kardelenler bursundan yararlandığı ve burs alan kız öğrenciler arasından 1902 tanesinin üniversitede okuma imkanına kavuştuğu bilgisine ulaşılmıştır.

Görüşmeler esnasında; projenin ilk yıllarında, ara sınıflarda okurken başvuruda bulunan kız öğrencilerin de Kardelenler bursundan yararlandırıldığı ama projenin kapsamının ve içeriğinin geliştirilmeye başladığı dönemlerden itibaren ara sınıf başvurularının bu projeye dahil edilmeyerek ÇYDD'nin diğer işbirlikçileriyle geliştirdiği projelere yönlendirildiği bilgisine de ulaşılmıştır. Bu açıdan projenin sınırlarının çizilmesi ve oluşturulan veri tabanının etkin kullanılabilmesi de sağlanarak projenin performansı ve değerlendirilmesi aşamalarında daha doğru sonuçlara da ulaşılması hedeflenmektedir.

Büyük sermayelere sahip olan işletmelerin yapacakları sosyal yatırımlarda diğer işletmelere nazaran; bütçelerinden yüksek oranlarda paylar ayırmalarının bir örneği

[60] Turkcell Kardelenler, "Tarihçe", (Çevrimiçi) http://kardelenler.turkcell.com.tr, 11 Şubat 2009.

olarak; Turkcell'in 2007 – 2008 eğitim yılında, projenin kapsamını genişleterek faydalanan sayısını 10.000'e çıkardığı bu projeyle; Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında (YİBO) öğrenimlerine devam etmekte olan kız öğrencilerin de burs kapsamına alınması sağlanmıştır. ÇYDD'nin eğitim çalışmaları içinde yer alan YİBO'lar kapsamında özellikle göç alan bölgelerde, göç eden ailelerin kızlarının eğitim hayatlarına bu sistem sayesinde devam edebildikleri ve şu an İstanbul'da yaşayan 32 kız öğrencinin de bu burstan faydalandırıldığı yapılan görüşmelerde ifade edilmiştir.

Projenin maddi boyutunun bir ayağını oluşturan burs ödemeleriyle ilgili olarak taraflarca iki yöntem benimsenmiştir. İlk yöntem ilköğretim ve lise öğrencileri için; her yıl bölgedeki alım gücüne bağlı olarak miktarları, ÇYDD'nin araştırmalarıyla belirlenen tutarların, "Eylül" ve "Şubat" aylarında olmak üzere yılda iki defa öğrenimine devam eden kız öğrencilere ödenmesidir.

Devlete ait bir bankada kız öğrenci ya da vasisi olarak annesi adına açılan hesaba o yıla ait burs tutarları ilgili dönemde düzenli olarak yatırılmaktadır. ÇYDD; annelerin özellikle vasi olarak tayin edilmesi sistemini benimsediklerini; babaların genellikle bankalara borcu olduğu ve öğrencilerin burs parasını almada herhangi bir sorun yaşamamaları için bu çözümü benimsediklerini belirtmiştir. Bursun her ay yerine ilgili öğretim yılının ders başlangıçlarında verilmesinin sebebi olarak; bu uygulamanın hem kız çocuklarını başarılı ve planlı olmaya yönelttiği hem de her ay farklı hesaplara yönlendirilecek paraların maddi anlamda farklı bir yük oluşturmasının engellenmesi için tercih edildiği belirtilmiştir.

Oluşturulan tabloda proje kapsamında ilköğretim – lise öğrencilerine, 2000 yılından bugüne kadar ödenen bursların dönemsel ve yıllık tutarları ile yıllık artış yüzdeleri yer almaktadır.

Tablo 3.4. incelendiğinde burs ödemelerinin; 2000 – 2001 yılında yıllık 100 TL olarak başlatıldığı ve 2008 – 2009 öğretim yılında yıllık 430 TL'ye ulaştığı görülmektedir. Bu rakamlar doğrultusunda projenin başlangıcından bugüne kadar burs tutarlarında toplamda %330'luk bir oranda artış gerçekleştirildiği bilgisine ulaşılmaktadır.

Tablo 3.4.: Kardelenler Projesi Kapsamında İlköğretim - Lise Öğrencilerine Ödenen Burs Miktarları

Yıllara göre İlköğretim - Lise Öğrencilerine Ödenen Burs Miktarları				
Burs Dönemleri	**EYLÜL**	**ŞUBAT**	**Yıllık Burs Miktarı**	**Yıllık Burs Miktarlarının Artma Oranı**
2000 – 2001	50 TL	50 TL	100 TL	-
2001 – 2002	70 TL	70 TL	140 TL	40,00%
2002 – 2003	90 TL	90 TL	180 TL	29,00%
2003 – 2004	115 TL	115 TL	230 TL	28,00%
2004 – 2005	130 TL	130 TL	260 TL	13,00%
2005 – 2006	150 TL	150 TL	300 TL	15,00%
2006 – 2007	170 TL	170 TL	340 TL	13,00%
2007 – 2008	185 TL	185 TL	370 TL	9,00%
2008 – 2009	215 TL	215 TL	430 TL	16,00%

Kaynak: ÇYDD proje veri tabanı verilerinin derlenmesiyle oluşturulmuştur.

Projeye aktarılan burs miktarı incelendiğinde, her yıl ÇYDD tarafından yapılan araştırmalarla oluşturulan burs miktarlarındaki atışların belirli bir yüzdeden çok belirli tutarlar aralığında gerçekleştirildiği dikkat çekmektedir. Genellikle yıllık 30 TL ve ya 40 TL tutarındaki artışlarla burs miktarlarında iyileştirme yapıldığı ve 2008 – 2009 öğretim döneminde ilk defa miktar olarak 60 TL'lik bir artışla burs tutarlarının yükseldiği görülmektedir.

Tabloyla ortaya çıkan bir diğer bulgu da; hem yıllık artışlar bazında en düşük yüzdenin, hem de proje genelindeki en düşüş artış yüzdesinin 2007 – 2008 öğretim dönemine rastlaması olmuştur. Yıllara göre bakıldığında yüzdesel olarak düşüş eğiliminde olan burs artış yüzdelerinin ilk defa %10'ların altına olmasının; projenin kapsamının sayıca arttırılmasının planladığı döneme denk gelmesi ve tarafların projenin bütçesinin yeniden gözden geçirilmesine karar vermesiyle bağlantılı olduğu düşünülmektedir.

"Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları: Kardelenler" projesinin II. Aşaması olan ve 2001 – 2002 öğretim yılında projeye dahil edilen üniversite öğrencilerine burs verilmesi uygulamasında ise proje ortaklarınca farklı bir yöntem benimsendiği

görülmektedir. İlk olarak ailelerinden uzakta ve yabancı bir çevrede yaşayacak olan öğrencilerin ihtiyaçlarının da daha fazla olabileceği göz önünde bulundurularak bu öğrencilere eğitim burslarının aylık olarak verildiği görülmektedir.

Tablo 3.5.: Kardelenler Projesi Kapsamında Üniversite Öğrencilerine Ödenen Burs Miktarları

Yıllara göre Üniversite Öğrencilerine Ödenen Burs Miktarları			
Burs Dönemleri	**Aylık Burs Miktarı**	**Yıllık Burs Miktarı**	**Yıllık Burs Miktarlarının Artma Oranı**
2001 - 2002	50 TL	600 TL	-
2002 - 2003	60 TL	720 TL	20,00%
2003 - 2004	70 TL	840 TL	17,00%
2004 - 2005	80 TL	960 TL	14,00%
2005 - 2006	90 TL	1,080 TL	13,00%
2006 - 2007	100 TL	1,200 TL	11,00%
2007 - 2008	100 TL	1,200 TL	0,00%
2008 - 2009	125 TL	1,500 TL	25,00%

Kaynak: ÇYDD proje veri tabanı verilerinin derlenmesiyle oluşturulmuştur.

2001 – 2002 öğretim yılında yıllık 600 TL olarak belirlenen burs miktarının tutarı 2008 – 2009 yılı için yıllık 1,500 TL olarak belirlenmiştir. Tablo 3.5. de yer alan bilgiler doğrultusunda; projenin uygulama tarihi itibariyle yıllık burs miktarlarının proje başlangıcından bugüne kadar % 150 civarında bir iyileştirmeye tabi tutulduğunun söylenilebilmesi mümkündür.

İlköğretim – lise öğrencilerinin burs oranlarındaki artışa benzer şekilde üniversiteye giden öğrencilerin burs tutarlarında meydana gelen artışlarında belirli miktarlar baz alınarak yapıldığı görülmektedir. Tablo 3.5.'e göre; yıllara göre en az %10'luk artışlarla gerçekleşen burs iyileştirmelerinin; 2008 yılına kadar her yıl, senelik 120 TL'lik artışlar sayesinde ortaya çıktığını söylemek de yanlış olmayacaktır.

İlköğretim – lise öğrencilerinin burs miktarları her yıl belirli oranlarda artış gösterse de üniversite öğrencilerinin bursları açısından aynı durumdan bahsedebilmek mümkün değildir. Aylık olarak ödenen ve yıllık toplam tutarları lise ve altı eğitim gören öğrencilerden daha yüksek olan üniversite burslarının 2007 – 2008 yılında bir önceki dönemle aynı kalması, projenin kapsamının geliştirilmesine karar verilen yıla denk geldiği göz önüne alındığında ve proje için yapılan bütçe planlaması çalışmaları değerlendirildiğinde şaşırtıcı olmamaktadır.

İçinde bulunduğumuz 2008 – 2009 öğretim yılı miktarları incelendiğinde, ilköğretim – lise öğrencilerinin burslarında olduğu gibi burs artışı yüzdelerinin yükselişe geçtiği ve 2009 yılında üniversite öğrencileri açısından en yüksek seviyede gerçekleştirildiği görülmektedir.

Tablo 3.6.'da yıllar bazında kardelenler bursundan faydalanan ilköğretim – lise öğrencilerinin sayısı yer almaktadır. Projenin ortaklığının oluşturulduğu yıldan itibaren 6 senelik bir dönemde her yıl 5000 ilköğretim – lise öğrencisinin burs kapsamında olduğu görülmektedir.

2006 yılında ilk defa bu rakamın yükselişe geçtiği görülmektedir. 5000 öğrenciye tanınan burs imkanının, bu yıl itibariyle 770 kişi daha artması, Turkcell'in projeye destek sağlamak için geliştirdiği iletişim politikaları (Katma değerli servisler) ve çalışmaların (Kardelen kitabı, albümü, konser bileti satışları) sonuçlarının projeye yansıtılması sayesinde olmuştur. Toplumunda projeye sağladığı maddi destekle, bu döneme kadar elde edilen gelirler 770 kız öğrencin daha 4 yıllık lise eğitimine devam etme imkanına sahip olmasını sağlamıştır.

Tablo 3.6.: Kardelenler Bursundan Faydalanan İlköğretim – Lise Öğrencilerinin Sayısı ve Toplam Ödenen Burs Tutarları

İlköğretim - Lise Öğrencilerine Ödenen Burstan Faydalanan Öğrencilerin Sayısı ve Yıllara Göre Ödeme Tutarları			
Burs Dönemleri	**Faydalanan Öğrenci Sayısı**	**Yıllık Toplam Burs Miktarı (TL)**	**Toplam Ödenen Burs Tutarları (TL)**
2000 – 2001	5000	100,00	500.000,00
2001 – 2002	5000	140,00	700.000,00
2002 – 2003	5000	180,00	900.000,00
2003 – 2004	5000	230,00	1.150.000,00
2004 – 2005	5000	260,00	1.300.000,00
2005 – 2006	5000	300,00	1.500.000,00
2006 – 2007	5770	340,00	1.961.800,00
2007 – 2008	9570	370,00	3.540.900,00
2008 – 2009	9770	430,00	4.201.100,00
Toplam	**55110**		**15.753.800,00**

Kaynak: ÇYDD proje veri tabanı verilerinin derlenmesiyle oluşturulmuştur.

2007 yılından itibaren destek verilen öğrenci sayısının 10.000'e çıkarılması ve halkı projeye ortak eden diğer uygulamaların da projeye dahil edilmesiyle, eğitim burslarından faydalanan kız çocuklarının sayısının ve yıllık burs miktarlarındaki toplam tutarın artmasının etkileri de Tablo 3.6.'da görülmektedir.

İçinde bulunduğumuz eğitim yılı da dahil edildiğinde 2000 yılından itibaren toplam 55.110 ilköğretim – lise öğrencisinin Kardelenler bursundan faydalandığı bilgisine ulaşılmaktadır.

Turkcell, kurum politikası gereği sosyal sorumluluk bütçeleriyle ilgili olarak kamuoyuna herhangi bir bilgi açıklamamayı tercih etse de; her yıl verilen bursların miktarı ve burstan faydalanan kardelenlerin sayısı göz önünde bulundurulduğunda,

eğitim bursunun sadece ilköğretim – lise ayağı için 9 yılda 15.753.800,00 TL'lik bir kaynak akışı sağlandığını söylemek de mümkün gözükmektedir.

Tablo 3.7.'de ise burs kapsamındaki üniversite öğrencilerinin sayısı ve bu öğrenciler için yıllık burs ödemelerinin bütçe içindeki yeri ele alınmıştır.

Tablo 3.7.: Kardelenler Bursundan Faydalanan Üniversite Öğrencilerinin Sayısı ve Toplam Ödenen Burs Tutarları

Burstan Faydalanan Üniversite Öğrencilerinin Sayısı ve Yıllara Göre Ödeme Tutarları			
Burs Dönemleri	**Faydalanan Öğrenci Sayısı**	**Yıllık Toplam Burs Miktarı (TL)**	**Toplam Ödenen Burs Tutarları (TL)**
2001 – 2002	56	600,00	33.600,00
2002 – 2003	45	720,00	32.400,00
2003 – 2004	268	840,00	225.120,00
2004 – 2005	365	960,00	350.400,00
2005 – 2006	482	1.080,00	520.560,00
2006 – 2007	736	1.200,00	883.200,00
2007 – 2008	900	1.200,00	1.080.000,00
2008 – 2009	1000	1.500,00	1.500.000,00
Toplam	**3852**		**4.625.280,00**

Kaynak: ÇYDD proje veri tabanı verilerinin derlenmesiyle oluşturulmuştur.

2002 ve 2003 yılında ilköğretim ve lise öğrencileri arasından projenin ilk mezunlarının verildiği ve burs kapsamının üniversiteyi içine alacak şekilde yeni genişletildiği düşünülürse faydalanan öğrenci sayısının 100'den az olması şaşırtıcı olmamaktadır.

Özellikle 2005 yılından itibaren üniversiteyi kazanan öğrencilerin sayısının da artmaya başladığı dikkat çekmektedir. Bu artışın yıllar geçtikçe projenin sonuçlarının ortaya çıkmasının ve proje kapsamında mezun olan öğrenci sayısının artmasının yanı sıra üniversite eğitiminin önemiyle ilgili bilincin burs alan kız öğrenciler tarafından artması açısından da değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

İçinde bulunduğumuz 2008 – 2009 öğretim yıllında ilköğretim – liseye giden 9770 öğrenciye proje bütçesinden yıllık 4.201.100,00 TL'lik bir ödeme yapılırken, üniversite öğrencilerine ise 1.500.000,00 TL bir miktarda ödeme yapılması öngörülmektedir. 9770 öğrenciye yapılan toplam ödeme miktarının yarısına yakın bir oranda 1000 üniversite öğrencisine yapılan bu ödemeler bütçe içinde yüksek eğitimin payının önemini de vurgulamaktadır.

Üniversiteyi kazanan öğrencilerin sayısının artmasına paralel olarak projenin mevcut bütçesinin de ilerleyen yıllarda arttırılacağı mevcut rakamlarla öngörülebilen bir sonuç olmaktadır.

Tablo 3.8.: Kardelenler Bursunun Genel Etki Alanı

KARDELENLER BURSU (2000 – 2009)		
Faydalanan Öğrenci Sayısı		**Ödenen Burs Tutarı**
İlköğretim – Lise	55110	15.753.800,00
Üniversite	3852	4.625.280,00
Toplam	**58962**	**20.379.080,00**

Kaynak: ÇYDD proje veri tabanı verilerinin derlenmesiyle oluşturulmuştur.

ÇYDD'nin bilgi paylaşımı ile oluşturulan ve "Kardelenler Projesinin" burs ödemeleri açısından genel etki alanını gösteren veriler Tablo 3.8. 'de yer almaktadır. 9 yıllık bir süreçte yıllara bazında toplamda 58.962 kişinin faydalandığı Kardelenler bursu için 20.379.080,00 TL'lik bir ödeme gerçekleştirilmiştir. Proje içinde oluşturulan alt projelerin harcamaları ve yıllık proje bütçelerine ise Turkcell firmasının kurum politikası gereği ulaşılamamaktadır.

Turkcell, 2009 yılında yaşanan kriz sürecine rağmen, sosyal sorumluluk projelerinde 2008 yılına oranla %10 daha fazla bir bütçe ile; durdurma, yavaşlatma ya da bütçeleri azaltma gibi bir uygulama olmadan; sosyal sorumluluk çalışmalarına devam edeceğini kamuoyuna açıklamıştır.[61]

Dünya genelindeki gelişmelere paralel olarak KSS faaliyetlerini yöneten ve her yıl düzenli olarak bütçesini ve faaliyet raporlarını açıklayan Turkcell'in açıklanan bütçesi içinde de sosyal yatırımlara yönelik ayrı bir kaleme rastlanamamaktadır.

[61] Rahime Baş Uçar, "Bir Sürprizimiz Var!" **Para Haftalık Ekonomi Dergisi**, Sayı: 2009/03, 11 – 17 Ocak 2009, s. 39.

Şirketin şeffaflık anlayışı gereği işletmelerin toplumsal sorumlulukları açısından hesap verebilmek için oluşturdukları ve kamuoyuyla paylaştıkları ayrı bir KSS raporu da bulunmadığı için; firmanın bütün sosyal sorumluluk projelerine ait bütçelerinin, kendi hizmet alanı ve faaliyetlerinin de içinde olduğu "Satış - Pazarlama Giderleri" başlığında yıllık faaliyet raporlarında yer aldığı ama hesap verebilirlik açısından bu durumun yeterli olmadığı da düşünülmektedir.

G. Projenin İşleyişinin Değerlendirilmesi

Projenin kapsamı ve sürekliliğiyle bağlantılı olarak proje taraflarınca kendi bünyeleri içinde oluşturulan, çalışma birimleriyle, projenin işleyiş süreci ve değerlendirilmesi takip edilmektedir.

Turkcell'in kendi içinde oluşturduğu "Kardelenler Birimi" projeyle ilgili olarak belirli dönemlerde yapılan anket çalışmaları, hat sahiplerine projeyle ilgili gönderilen mesajların cevaplanma oranı ve ya proje için gerçekleştirilen organizasyonlara katılım boyutuna ait verileri toplayıp değerlendirmekte hatta yetersiz kalınan durumlarda başka ajanslardan destek alarak projenin geliştirilmesi için de faaliyetlerini yürütmektedir. [62]Aboneler arasında önceki yıllarda gerçekleştirilen bu çalışmaların sonuçlarına göre; "Projeye destek verenlerin %70'inin 30 – 50 yaş aralığında olduğu; bayanların bu projeye ilgisinin %60'lık bir oranla erkek abonelerden (%40) daha fazla olduğu, gelir düzeyi yüksek olan kesimin (%75) ve lise ve üstü seviyelerde eğitim imkanına sahip olmuş kişilerin (%65) projeye daha çok ilgi gösterdiği" tespit edilmiştir.[63]

Projenin diğer tarafı olan ÇYDD'in projeyle ilgili faaliyetlerini yürüten birim ise "Kırsal Alan Birimi" olarak isimlendirilmiştir. Ağırlıklı olarak gönüllü emekli öğretmen ve yöneticilerden oluşan birim çalışanlarının; kız öğrencilerle irtibat kurulması, kendi bölgelerindeki yerlerden gelen taleplerin değerlendirilmesi, öğrencilerin eksik belgelerinin tamamlanması ve veri tabanına kaydedilmesi gibi yükümlükleri bulunmaktadır.[64]

2009 yılı itibariyle kız çocuklarının okutulması için çalışmalarını sürdüren bu grupta 3 tane profesyonel çalışanla birlikte, profesyonel gönüllü çalışanlar ve haftanın belirli

[62] Taşkın, Kahraman, a.g.e., s. 253.
[63] A.e., s. 251.
[64] Kulin, **a.g.e.**, s. 154.

günleri gönüllü çalışanlar olmak üzere 20 kişilik bir ekip faaliyetlerin yürütülmesine olanak sağlamaktadır. Öğrenci kayıt bilgileri, raporlama ve bölgelerden gelen ihtiyaçların daha çabuk ve doğru değerlendirilebilmesi için projenin ilk başladığı yıllarda 33 il için bir tane sorumlu ve beraberinde çalışan gönüllülerden oluşturulan bu birim; projenin bütün Türkiye'ye yayılmasıyla birlikte 81 il için farklı bir gruplandırmayı benimsemiştir. Öğrenci sayıları dengeli olacak şekilde, sayıca birbirine yakın bölgelerden en çok 10 ili kapsayacak şekilde oluşturulan bu yeni gruplandırmayla da birim çalışanları; proje için faaliyetler ve kız çocuklarının çeşitli imkanlara kavuşması için çeşitli çalışmalar yürütmektedir.

Türkiye'de 9 yıldan beri sürdürebilirliğini devam ettiren ve özel sektör – sivil toplum örgütleri arasında başarılı bir ortaklığı temsil eden "Kardelenler: Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları" projesi; yarattığı toplumsal destek ve geliştirdiği yeni uygulama süreçleriyle ilerleyen yıllarda da yeni Kardelenler yetiştirmeye devam etmeyi planlamaktadır.

Ortaklığın devam ettiği süreç boyunca, Turkcell şirketinde, gerek tepe yöneticiler gerekse sosyal sorumluluk projelerinin yürütüldüğü "Kurumsal İletişim Başkanlığı" bölümlerinde üst yönetim bazında meydana gelen değişiklikler olmuştur. Bu durumun proje yansımalarıyla ilgili olarak ÇYDD, projenin işleyişi açısından herhangi bir aksaklık yaşanmadığını, görev esnasında her kademedeki çalışanın projeyi benimseyerek ileriye dönük çalışmalar geliştirmeye çalıştığını vurgulamıştır. Bu durumun önemli göstergelerinden biri de üst yönetim değişikliğinin yaşandığı 2006 yılından sonra projenin kapsamının genişletilmesi olarak düşünülmektedir.

2006 yılından itibaren, Turkcell'in Genel Müdürü olarak görev yapan Süreyya Ciliv, kendisiyle yapılan bir gazete röportajında Kardelenler projesinin Turkcell açısından da yeni projelere adım atma konusunda başarılı bir örnek olduğunu ifade ederek aynı başarıyı spor alanında da geliştirmek için "Geleceğe Koşanlar" projesini başlattıklarını da belirtmiştir.[65] Üst yönetim tarafından benimsenen ve desteklenen sosyal sorumluluk projelerinin yaratacakları etkinin sadece itibar yönetimi açısından hesaplar yapılmadan, aynı şirketin toplum yararına dönüşebilecek başka projeler

[65] Lale Bakındı, "Yeni Yatırımlar Doğu ve Güney Doğu Bölgesi'ne", **Tercüman**, 12 Kasım 2007, http://www.tercuman.com, 25 Eylül 2008.

geliştirmesi için de hedef olarak benimsenmesi Kardelenler projesinin şirket içinde oluşturduğu bilincin farklı bir etkisini de ortaya koymaktadır.

Kardelenler projesi sayesinde Turkcell şirketinin toplumsal fayda sağlamak açısından özellikle gençlere yönelik istihdam imkanı yaratma düşüncesi ve yatırım kararları da belirginleşmiştir. Şirketin Güneydoğu, Doğu Anadolu ve İç Anadolu bölgelerine istihdam yaratmak amacıyla yatırım yapmayı planlamasının nedenlerinden biri de Kardelenler projesinin yarattığı bilinç olarak ifade edilebilmektedir. Özellikle hızla büyüyen çağrı merkezleriyle ilgili düşünülen projeler dahilinde gençlerin hem okuyup hem de çalışmaları hedeflenerek ülke ekonomisine de katkı sağlanması öngörülmektedir.[66] Bu konuda gerçekleştirilen ilk girişimde Turkcell'in kuruluşlarından Global Bilgi A.Ş.'nin bünyesinde 2006 yılında Erzurum'da bir çağrı merkezinin faaliyete geçirilmesi olmuştur.

Turkcell şirketinin gerek kendi faaliyet gösterdiği sektördeki rekabet üstünlüğü ve başarıları, gerekse Kardelenler projesi ile yarattığı etki akademik alanda da çeşitli tez çalışmalarında da yer almasını sağlamıştır. Özelikle KSS konusunda yazılan tezlerin büyük çoğunluğunda Kardelenler projesinden yaygın olarak bahsedildiği dikkat çekmektedir.

Turkcell'in 2009 yılında Kardelenler projesiyle ilgili olarak geliştirmeyi planladığı bir diğer çalışma ise belgesel projesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Her toplumda kız çocukların eğitimine yönelik sorunların yaşanması ve bu durumun evrensel bir sorun olarak algılanmasının önemine dikkat çekme amacıyla yola çıkılan bu projenin hem Türkiye hem de National Geographic'te yayınlanmak üzere "Kardelenler Belgeseli" adıyla hazırlandığı Turkcell tarafından çeşitli TV programlarında ifade edilmiştir.

Dünyada davranış kodlarıyla şekillenen KSS süreçlerinin, ülkemizde uygulama alanları ve etkileri sınırlı kalsa da özellikle büyük işletmeler tarafından bu bilinci yaratmak için çeşitli girişimlerde de bulunulmaktadır. Turkcell'in de taraf olduğu ve dünya genelinde 130 ülkede benimsenen Küresel İşbirliği Anlaşması'nda, Türkiye katılımcı ülkeler sıralamasında 123. olmuştur.[67]

---

[66] A.e.

[67] Serap Girgin Baykal, "GOSB Küresel Sözleşme Global Compact'ı İmzaladı", 30 Kasım 2008, (Çevrimiçi) www.abvizyonu.com, 03 Şubat 2009.

Ülkemizdeki işletmelerin sosyal sorumluluk konusuna bakış açılarının gelişmesi için ekonomik belirsizliklerin ortadan kalkmasının yanı sıra tüketicilerin işletmelerden sosyal fayda beklentilerinin artması ve başarılı proje örneklerinin çoğalması da etkili olacaktır. Bu gibi nedenlerden ötürü; dünyada meydana gelen gelişmeleri takip etme açısından rekabet üstünlüğüne sahip olan Turkcell'in gerek benimsediği KSS politikaları sonucu dünya genelinde kazandığı başarılar, gerekse Türkiye'deki benzer işletmelere örnek model olma açısından geliştirdiği başarılı sivil toplum - işletme ortaklığı ile toplumsal yarar adına süreklilik arz eden Kardelenler projesini geliştirmesi ses getiren bir uygulama olmuştur.

SONUÇ

Var oldukları toplumlarda ihtiyacı karşılamaya yönelik mal ve ya hizmet üreten ekonomik birimler olarak faaliyet gösteren işletmelerin, günümüz rekabet şartlarında tüketicilerin talepleri doğrultusunda ihtiyaçlarını karşılamalarının yetersiz kalmaya başladığının anlaşılmasıyla; itibarlarını geliştirmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlamaları için geliştirdikleri yeni çözümlerden biri de sosyal sorumluluk alanında yaptıkları çalışmalar olmaktadır.

Kavramsal açıdan işletmelerin etkilediği ve işletmeleri etkileyen bütün kesimlere yani paydaşlara sağlanacak karşılıklı faydaların bir bütününü oluşturan KSS süreçleri, toplumların yapıları ve değerlerine göre farklılıklar gösterse de günümüzde işletmelerin önem vermesi gereken başlıca konulardan biri haline gelmiştir. Uluslararası arenada kaydedilen gelişmeler ve dünya genelinde topluma sorumlu uygulamaların geliştirilmeye çalışılması ile de bu konunun önemi artmakta ve beraberinde çeşitli değişimler yaşanmaktadır.

Özellikle gelişmiş ülkelerdeki işletmelerin etkin projeler geliştirerek itibar kazanmaya çalıştıkları KSS uygulamalarının çıkış noktalarının yaşanılan topluma değer katma olarak belirlenmesi, işletmelerin bu konuya bir pazarlama aracı olarak bakmalarına ve faaliyetlerini bu amaçla yürütmelerine engel olamamaktadır. Varlık amacı karlılık olan bir kurumun bu konuya sadece sosyal fayda açısından bakması zor gözükse bile, kendi faaliyet alanına ve amacına ters düşmeyecek şekilde uygulamalar geliştirerek sosyal sorumluluk üstlenen işletmelerin, paydaşlarıyla olan ilişkilerini geliştirmesi güvenilirliğini arttırarak, rekabet üstünlüğü sağlamasına da etki edecektir.

Ülkelere göre gelişim süreci farklılıklar gösteren KSS olgusuna 2000'li yıllardan itibaren ülkemizde de önem verilmeye başlanmıştır. Gelişmekte olan bir ülkenin yaşadığı sorunlarla karşılaşan Türkiye'nin, özellikle ekonomik yapısında meydana gelen hızlı ve ani değişimler işletmelerimizin, ABD ve Avrupa'daki işletmelere nazaran daha uzun sayılabilecek bir süre bu konunun dışında kalmalarına neden olmuş ve sadece iş adamlarının hayırseverlik faaliyetleriyle bu konuda çeşitli gönüllü girişimlerde bulunmaları şeklinde ortaya çıkmıştır. Bir yandan belirsizliğin getirdiği çeşitli nedenlerle kısa dönemli planlamalarla yetinmek zorunda kalan, bir yandan da

hayır işlemek için ufak girişimlerde bulunmaya çalışan işletmelerin sosyal şartların değişmeye başlamasıyla birlikte konuya olan ilgileri de artmaya başlamıştır. Sosyal hayatta yaşanan çeşitli olaylar ve sivil toplum kuruluşlarının etkinliklerinin artması ile değişen anlayışa paralel olarak, akademik çalışmalar açısından da KSS sürecinin 2000'li yıllar itibariyle hızlandığı söylenebilmek mümkündür. Konuyla ilgili bilimsel çalışmaların yapılması ve özellikle kamuoyunun konunun artan önemine paralel olarak gerçekleştirdiği bilinç oluşturma çabaları da ülkemizdeki gelişime yön vermeye devam etmektedir.

Türkiye'de ağırlıklı olarak eğitim, sağlık ve toplumsal projelerle ortaya çıkan KSS uygulamaları; işletmelerin bu konularda ilişki içinde oldukları çeşitli sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliği kurmalarına da imkan tanımıştır. Sosyal sorumluluk alanında projeler geliştirmek için geçmiş tecrübelerinin getirdiği uzmanlıkla hareket eden sivil toplum kuruluşlarına, işletmelerce çeşitli destekler sağlamaktadır. Kaynak aktarımı, bina ve ekipman yardımı gibi uygulamaların yanı sıra işletme çalışanlarının gönüllülük esasına dayalı çalışmalarda bulunmaları ve zaman zaman uzmanlık desteği sağlamaları gibi şekillerde de ortaya çıkan bu uygulamalar toplumsal faydanın yanı sıra bireysel açıdan tatmin imkanına da olanak tanımaktadır.

Konusu ve alanı isteğe bağlı olarak seçilen ve genellikle işletmelerin sosyal amaca yönelme şekilleri ve pazarlama anlayışlarına göre uygulama alanı bulan sosyal sorumluluk projelerinin oluşturulabilmesi için çeşitli aşamalara dikkat edilmesi gereklidir. Bu aşamalardan ilki projenin oluşturulması için doğru alanın belirlenmesidir. Alan belirlendikten sonra projeyle ilgili bir iş planı oluşturulması ve projeyle anlatılmak istenen mesajın şekillendirilmesine ihtiyaç vardır. Projenin harekete geçirilmesi olarak adlandırılan son hazırlıkların tamamlanması aşamasında ise proje için ortaklık kurulması öngörülüyorsa gerekli hazırlıkların tamamlanıp ortaklığın gerçekleştirilmesi ve projenin takvimlendirilmesiyle ilgili sürecin tamamlanması gereklidir. Genel olarak projenin sınırlarının belirlenmesinden sonra projenin toplumla paylaşılmasına ve performansının değerlendirilmeye başlamasına ihtiyaç vardır. Doğru planlanıp, düzenli performans ölçümleriyle geliştirilen sosyal sorumluluk projeleri süreklilik taşıma ve toplumsal fayda sağlamanın yanı sıra topluma yeni projelerin kazandırılması açısından da çeşitli katkılar sağlayabilmektedir.

KSS konusuyla ilgili olarak 2000'li yıllar itibariyle STK'lar ve yönetim dergileri tarafından, konunun kamuoyundaki yansımasını tespit edebilmek için çeşitli araştırmalar da yapılmaya başlanmıştır. Araştırmaların süreklilik arz ettiği durumlara az rastlansa da mevcut çalışmalar ağırlıklı olarak konunun algılanış şeklini, dünya genelindeki gelişmelere göre durum tespitini, konunun iş hayatındaki yerini ve halkın ilgisini ölçmeye yöneliktir. Yapılan araştırmaların firmalara yeni projeler oluşturmada yol gösterici olma ve halkın başarı ölçütlerini değerlendirme açısından da katkıları olmaktadır.

Bu çalışmada, Türkiye'de KSS sürecinin mevcut bir proje örneği ile değerlendirilebilmesi için incelenen, Turkcell firması ile ÇYDD'nin birlikte yürüttükleri "Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları: Kardelenler Projesi", etki alanı ve kapsamı açısından ülkemizde toplumsal açıdan büyük eksiklikler taşıyan eğitim alanına yönelerek halkın beklentisiyle projenin etki alanını örtüştürmeyi başarmıştır.

1997 yılında pilot proje olarak faaliyetlerine başlayan ve dokuz yıldır işletme – sivil toplum ortaklığı ile iki yılda bir yenilenen protokollerle yürütülen bu projenin işleyişi esnasında yeni alanların geliştirilmesiyle çeşitli alt projeler de oluşturulmuştur.

İlköğretim – lise alanında maddi imkansızlıklar nedeni ile okuyamayan kız öğrencileri kapsayan projeye, öğrencilerin elde ettiği başarılar sayesinde, üniversite eğitimine devam edecek öğrencilerinde dahil edilmesi sağlanmış ve bu öğrencilerle maddi destek dışında bir bağ kurmaya çalışılarak da, işletme çalışanlarının projeye gönüllülük esasıyla destek vermeleri amaçlanmıştır. Projeye toplumun ilgisini çekebilmek için halkın sevdiği kişilerin desteklerinin dahil edilmesiyle yeni bir süreç başlamış ve tüketicilerin satın aldıkları kitap, albüm, markalı ürünler ve bağışlar yoluyla projeye ortak edilmeleri hedeflenmiştir.

Projenin ulusal ve uluslararası alanda pek çok başarıyla ödüllendirilmesinin yanı sıra İşletme – STK ve tüketiciyi bir sosyal amaç için buluşturabilmesi ve çeşitli iletişim kanalları geliştirerek proje bilinirliğine etki sağlamasının üst yönetim tarafından verilen destek ile projenin kapsamının geliştirilmesi ve genişletilmesiyle ortaya çıktığı düşünülmektedir.

Proje ortaklarından işletmenin kaynak aktarımı, bina – ekipman yardımı gibi maddi imkanlara dayanan desteklerinin yanı sıra çalışanlarının gönüllülük faaliyetleriyle

projeye katılımlarını sağlaması; bu projenin hem sosyal amaca yönelme şekli hem de pazarlama amacına yönelik uygulamaları bir arada yürütebilmesini sağlamaktadır.

Projeyle kazanılan ödüller ve proje bilinirliğinin sağladığı itibara rağmen; uluslararası alanda "Küresel İşbirliği Anlaşması"na taraf olan Turkcell'in iş uygulamaları dışında; hesap verebilirlik anlayışı gereği her yıl yayınladığı faaliyet raporlarında sosyal yatırımlarıyla ilgili mali açıdan bir bilgilendirmede bulunmaması dikkat çekici olmaktadır. Farklı sosyal sorumluluk projelerine de destek veren işletmenin, ayrı bir KSS raporunun da bulunmaması ve şirket politikasının bir gereği olarak bu alanda yapmış olduğu yatırımları kamuoyuna açıklamamasının, KSS olgusunun önemini arttırdığı hesap verebilirlik ve şeffaflık anlayışıyla bağdaşmadığı düşünülmektedir.

Faaliyet gösterdiği alan ve hedef kitlesinden farklı bir gruba dair geliştirilen sosyal sorumluluk projesinin uygulayıcı tarafı olan Turkcell'in yatırım kararlarını alırken projenin başarılarına göre adımlar atması ve kriz dönemlerinde de maddi desteğini arttırması doğru stratejilerle yürütülen projelerin devamlılığı ve sosyal sorumluluk anlayışının ortaya çıkardığı kazanımlar açısından değerlendirildiğinde şaşırtıcı olmamaktadır.

Projenin diğer yürütücüsü olan ÇYDD'nin burs verilecek öğrencilerin seçilmesi, çeşitli ihtiyaçlarının karşılanması ve gerekli makamlara ulaşılması açısından aktif rol oynamasının proje taraflarının, ortaklığın başlangıç aşamasında, belirledikleri amaçların ve uzmanlık alanlarına yönelik işlerde görev almalarının bir göstergesi olarak projenin yürütülmesinde önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir.

Sonuç olarak, ülkemizde STK – işletme ortaklığı ile yürütülen KSS uygulamalarından biri olan "Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları: Kardelenler" projesi hem yürütülen ortaklık, hem de toplumu projeye ortak edebilmek için geliştirilen faaliyetler açısından dikkat çekici bir performans sergilemektedir. İşletmelerin KSS konusuna yönelirken pazarlama amaçlarıyla bağlantılı çalışmalar yapmasının da örnek bir göstergesi olan proje "Sosyal Amaç Destekli Pazarlama ve Kurumsal Sosyal Pazarlama" yöntemleriyle "Kurumsal Hayırseverlik" olgusunu bünyesinde birleştirebilmektedir. Doğru geliştirilen stratejiler ve etkin kullanılan iletişim kanallarıyla, ülkemizde işletmelerin toplum açısından fayda sağlamada etkin bir rol

üstlenip, süreklilik taşıyan ve dünyada başarılar kazanan bir projeyi hayata geçirmesinin bir örneği olan projenin taraflarına kazandırdığı itibarın bir gereği olarak da hesap verebilirlik açısından gerekli faaliyetleri gerçekleştirmeleri de beklenmektedir.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

Argüden,Yılmaz : **İtibar Yönetimi**, İstanbul, ARGE Danışmanlık Yayınları, 2003.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İstanbul, ARGE Danışmanlık Yayınları, Yayın No:3, 2002.

Aydın, Davut; Çarkoğlu, Ali; Çizakça, Murat; Gökşen Fatoş: **Türkiye'de Hayırseverlik: Vatandaşlar, Vakıflar ve Sosyal Adalet**, TÜSEV, Yayın No: 38, İstanbul, Sena Ofset, 2006.

Aydede, Ceyda: **Yükselen Trend Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, İstanbul, Mediacat, 2007.

Belet, Aydın: **21. Yüzyıl Müşteri Çağı: Müşteri Kazanma Teknikleri**, İstanbul, Akis Kitap, 2007.

Bozkurt, Veysel: **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1996.

Drucker, Peter F.: **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, 2. bs., İstanbul, Epsilon, 2000.

Drucker, Peter F.: **Değişim Çağının Yönetimi**, İstanbul, Türk Henkel Dergisi Yayınları, 1995.

Düren, Zeynep: **2000'li Yıllarda Yönetim: Sürekli Değişim ve Belirsizlik Ortamında Gelişen Yönetsel Yaklaşımlar**, 2.bs, İstanbul, Alfa, 2002.

Elden, Müge; Yeygel, Sinem: **Kurumsal Reklamın Anlattıkları…**,İstanbul, Beta, 2006.

Eren, Erol: **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**, İstanbul, Der Yayınları, 1997.

Ersöz, Halis Yunus: **Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışının Gelişiminde Meslek ve Sivil Toplum Kuruluşları**, İstanbul, İTO Yayınları, Yayın No: 2007-36, 2007.

Genç, Nurullah: **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, 2. bs., Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2004.

Kotler, Philip; Lee, Nancy: **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Çev. Sibel Kaçamak, İstanbul, Mediacat, 2006.

Karpat, Işıl: **Bankacılık Sektöründe Örneklerle Kurumsal Reklam**, İstanbul, Yayınevi Yayıncılık, 1999, s.105.

Kulin, Ayşe **Kardelenler: Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları**, 26. bs., İstanbul, Remzi Kitabevi, 2007.

Mucuk, İsmet: **Modern İşletmecilik**,12.bs, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2000.

Okay, Aydemir: **Halkla İlişkiler Aracı Olarak Sponsorluk**, İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 1998.

Öcal, Aslan Tolga: **İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu: Ahlaki Bir Değerlendirme**, İstanbul, Beta Basım, 2007.

Özgen, Ebru: **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri**, İstanbul, Maviağaç, 2006.

Özgener, Şevki: **İş Ahlakının Temelleri: Yönetsel Bir Yaklaşım**, İstanbul, Nobel Yayın Dağıtım, 2004.

Özüpek, M. Nejat: **Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk**, Konya, Tablet Kitabevi, 2006.

TÜSEV: **Türkiye'de Sivil Toplum: Bir Değişim Süreci Uluslararası Sivil Toplum Endeksi Projesi Türkiye Ülke Raporu**, TÜSEV, Yayın No:39, İstanbul, Sena Ofset, 2006.

Yamak,Sibel: **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi**, İstanbul, Beta Basım, 2007.

SÜRELİ YAYINLAR

Argüden,Yılmaz : "FTSE4GOOD Endeksi", Kurumsal Sosyal Sorumluluk, **Arge Danışmanlık Yayınları**, Yayın No: 3, İstanbul, 2002, (Çevrimiçi) www.arge.com, 16 Temmuz 2008, ss. 57 – 64.

	"Küresel Sorumluluk Anlaşması", Kurumsal Sosyal Sorumluluk, **Arge Danışmanlık Yayınları**, Yayın No: 3, İstanbul, 2002, (Çevrimiçi) www.arge.com, 16 Temmuz 2008, ss. 23 – 31.
Aydemir, Muzaffer:	"Sosyal Sorumluluk 8000 Standartı: Social Accountability 8000", **Dokuz Eylül Ünv. Sosyal Bilimler Enstitisü Dergisi**, C.I, No: 3, 1999, ss. 1 – 11.
Bayıksel, Şeyma Öncel:	"Hızlı Büyüyen Daha Çok Beğeniliyor", **Capital Aylık İş ve Yönetim Dergisi**, Sayı: 2007/12, Aralık 2007, (Çevrimiçi), http://www.capital.com.tr, 14 Ocak 2009.
Bazzal, Fadime:	"Türkiye'nin En Sorumlu Şirketleri", **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi**, Sayı: 2004/3, Mart 2004, (Çevrimiçi), http://www.capital.com.tr, 28 Ağustos 2008.
Büyükuslu, Ali Rıza:	Avrupa Birliği Yeşil Dosyası: İşletme Sosyal Sorumluluğu, **TİSK İşveren Dergisi**, Aralık 2001, (Çevrimiçi), http://www.tisk.org.tr, 28 Kasım 2008.
Capital:	"Sorumluluk Liderlerinde Büyük Yarış",**Capital Aylık İş ve Yönetim Dergisi,** Sayı: 2008/3, Mart 2008, ss. 72 – 81.
Çarkoğlu, Ali:	"Türkiye'de Bireysel Bağışlar ve Vakıf Uygulamalarında Eğilimler", Türkiye'de Hayırseverlik: Vatandaşlar, Vakıflar ve Sosyal Adalet, **TÜSEV**, Yayın No: 38, İstanbul, Sena Ofset, 2006, ss. 82 - 136.
Çelik, Adnan:	"Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları", Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Edt. Coşkun Can Aktan, İstanbul, **İGİAD Yayınları**, No: 4, 2007, ss. 61 – 83.
Çizakça, Murat:	"Osmanlı Dönemi Vakıflarının Tarihsel ve Ekonomik Boyutları", Türkiye'de Hayırseverlik: Vatandaşlar, Vakıflar ve Sosyal Adalet, **TÜSEV**, Yayın No: 38, İstanbul, Sena Ofset, 2006, ss. 21 – 30.
Gündoğmuş, Bülent:	"En İyi KSS İletişimi", **Marketing Türkiye Dergisi,** 1 Ekim 2004, (Çevrimiçi) http://www.marketingturkiye.com, 18 Eylül 2008.

”Kurumsal Sosyal Sorumluluk Araştırması”, **Marketing Türkiye Dergisi**, 01 Haziran 2004, (Çevrimiçi), http://www.marketingturkiye.com, 18 Eylül 2008.

“Şirket-STK İşbirliğinin İtibara Etkisi”, **Marketing Türkiye Dergisi**, 12 Mart 2004, (Çevrimiçi) http://www.marketingturkiye.com, 18 Eylül 2008.

Gökşen, Fatoş: “Türkiye’deki Vakıfların Niteliksel Değerlendirilmesi”, Türkiye’de Hayırseverlik: Vatandaşlar, Vakıflar ve Sosyal Adalet, İstanbul, **TÜSEV**, Yayın No: 38, 2006, ss. 61 – 80.

Hart, Stuart L.: “Yeşilleşmenin Ötesinde: Sürdürülebilir Bir Dünya İçin Stratejiler” Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: İş ve Çevre, Çev. Ahmet Kardam, İstanbul, **MESS Yayınları**, No: 352, ss. 115 - 137.

Kadıbeşligil, Salim: “İtibar Konusunda Daha Gidilecek Çok Yol Var”, **Capital Aylık İş ve Yönetim Dergisi**, Sayı: 2007/12, Aralık 2007, (Çevrimiçi), http://www.capital.com.tr, 15 Ocak 2009

Köktürk, Gökhan: “Ekonomi - Çevre - Yönetim İlişkisi Bağlamında Bir 21.Yüzyıl Fenomeni: Sürdürülebilir Kalkınma,” **İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C. IV, No: 2, 2002, ss. 34 – 38.

Lovins, Amory B.; Lovins L. Hunter; Hawken, Paul: “Doğa Kapitalizmi İçin Bir Yol Haritası” Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: İş ve Çevre, Çev. Ahmet Kardam, İstanbul, **MESS Yayınları**, No: 352, ss. 13 – 27.

Magretta, Joan: “Küresel Sürdürülebilirlik Yoluyla Büyüme,” Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: İş ve Çevre, Çev. Ahmet Kardam, İstanbul, **MESS Yayınları**, No: 352, ss. 68 -83.

Mercan, Pınar: “Türkiye; Binyıl Kalkınma Hedefleri”, **İşveren Dergisi**, C. XLIII, No. 10, Temmuz 2005, ss. 14 -19.

Saroğlu, Aycan: “Pervarin’in İlk Liseli Kızı”, **Aktüel Dergisi**, Sayı: 477, 2000, ss. 58 – 60.

Taşkın, Ercan; Kahraman, Hamit: "Amaca Yönelik Pazarlama ve Turkcell Örneği", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 20, Nisan 2008, ss. 237 - 255.

Tokol, Aysen: "Çokuluslu Şirketler ve Endüstri İlişkilerine Etkileri", **İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C. III, No: 2, 2001.

Uçar, Rahime Baş: "Bir sürprizimiz var!", **Para Haftalık Ekonomi Dergisi**, 2009/03, 11 – 17 Ocak 2009, ss. 38 – 39.

Wilton, Brent: "İşletmelerden Devletin Fonksiyonlarını Üstlenmesi Beklenmemeli", **İşveren Dergisi**, C. XLIII, No. 10, Temmuz 2005, ss. 25 – 27.

Yaman, Yılmaz: "Sosyal Sorumluluk Kampanyaları", **Sivil Toplum Dergisi**, Ocak – Şubat - Mart 2003, s. 1, (Çevrimiçi) www.siviltoplum.com.tr, 18 Ağustos 2008, ss. 1 – 5.

Yavuz, Hande: "CEO'ların Hayalindeki 20 Şirket", **Capital Aylık İş ve Yönetim Dergisi,** Sayı: 2009/2, Şubat 2009, ss. 109 - 113.

Yönet, Ender: "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışında Son Dönemeç: Stratejik Sorumluluk", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. VIII, Sayı 13, s. 240 - 263, (Çevrimiçi) www.sbe.balikesir.edu.tr, 12 Ocak 2009.

İNTERNET KAYNAKLARI

Adana Medya: "Kardelen'in Doğum Çilesi", 04 Şubat 2008, (Çevrimiçi) http://www.adanamedya.com, 18 Eylül 2008.

Akşam: "Çağdaş Kızlara Ödül", 30 Mayıs 2004, (Çevrimiçi) http://www.cydd.org.tr, 21 Eylül 2008.

"Kardelenler Ablalarının Desteğiyle Açacak", 11 Şubat 2008, (Çevrimiçi) http://www.aksam.com.tr, 14 Ocak 2009.

Aktan, Coşkun Can; Börü, Deniz: "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının İşletmelere ve Tüm Paydaşlara Sağlayacağı Faydalar", (Çevrimiçi) http://www.canaktan.org, 03 Mayıs 2008.

Aktuğ, Elif: "Kardelen Öğretmenler Liderlik Kampında", Akşam, 02 Şubat 2008, (Çevrimiçi) http://www.aksam.com.tr, 12 Ocak 2009.

Arçelik:	“Eğitimde Gönül Birliği”, (Çevrimiçi) http://www.egitimdegonulbirligi.org, 11 Ocak 2009.
Arıkanlı Holding:	“Sosyal Sorumluluklar”, (Çevrimiçi) http://www.arikanli.com.tr, 4 Ocak 2009.
Avon:	“Daha İyi Bir Gelecek İçin Güçlü Kadınlar”, (Çevrimiçi) http://www.hellotomorrow.avon.com/tr, 8 Ocak 2009.
Aygaz:	“Antoninler Çeşmesinin Restorasyonu”, (Çevrimiçi) http://www.aygaz.com.tr, 24 Eylül 2008.
	“Ayışığı: Aygazdan Sağlık Işığı”, (Çevrimiçi) http://www.aygazayisigi.org, 12 Aralık 2008.
Bakındı, Lale:	“Yeni Yatırımlar Doğu ve Güney Doğu Bölgesi’ne”, Tercüman, 12 Kasım 2007, http://www.tercuman.com, 25 Eylül 2008.
Baykal, Serap Girgin:	“GOSB Küresel Sözleşme Global Compact’ı imzaladı”, 30 Kasım 2008, (Çevrimiçi) http://www.abvizyonu.com, 3 Şubat 2009.
Beta:	“Sosyal Sorumluluk”, (Çevrimiçi) http://www.betashoes.com/tr, 14 Ocak 2009.
Bianet:	“İki Fotoğraf Alan Bir Kız Çocuğunu Okutacak “, 12 Kasım 2008, (Çevrimiçi) http://www.bianet.org, 05 Şubat 2009.
BM:	"The Ten Principles”, (Çevrimiçi) www.unglobalcompact.org, 06 Haziran 2008.
BP:	“BP Türkiye Yol Güvenliği Çocuk Tiyatrosu: Önüm, Arkam, Sağım, Solum Trafik”, (Çevrimiçi) http://www.bp.com, 13 Ocak 2009.
BT İnsan Haber Merkezi:	“Çağdaş Kızlar Projesi'nde Yeni Adım: Yönderlik Programı”, 15 Ocak 2004 (Çevrimiçi) http://www.btinsan.com, 21 Eylül 2008.
ÇYDD:	“Toros Çiçekleri”, 12 Kasım 2004, (Çevrimiçi), http://www.cydd.org.tr, 16 Eylül 2008.
DANONE:	“Danone Uluslararası Kupası: Çocuklarımız MEB – Danone Küçükler Futbol Türkiye Birinciliği İle Hayallerinin Peşinden Koşuyor…”, (Çevrimiçi) http://www.danone.com.tr, 07 Ağustos 2008.
	“Türkiye’nin Gülümseyen Geleceği İçin Gülümseyen Gelecek Anasınıfları”, (Çevrimiçi) http://www.gulumseyengelecek.com, 07 Ağustos 2008.

DHL: “Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri”, (Çevrimiçi) http://www.dhl.com.tr, 12 Ocak 2009.

Doğuş Grubu: “Doğuş Çocuk Senfoni Orkestrası”, (Çevrimiçi), http://www.dogusgrubu.com.tr, 22 Ağustos 2008.

Dünya: “Kardelenler Kitabına Ödül”, 02 Şubat 2006, (Çevrimiçi), http://www.cydd.org.tr, 22 Eylül 2008.

Efes Pilsen: “Tarih Efes Pilsen’le Günışığına Çıkıyor”, (Çevrimiçi) http://www.efespilsen.com.tr, 24 Eylül 2008.

Göcenoğlu,Ceyhun; Onan, Işıl: “Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu”, Mart 2008, (Çevrimiçi) http://www.undp.org.tr, 07 Temmuz 2008.

Haber X: “İş Dünyasının En İyileri Ödülleri” 14 Aralık 2006, (Çevrimiçi) http://www.haberx.com, 22 Aralık 2008.

Hürriyet: “Çağdaş Türkiye’nin Kızlarına Yeni Ödül”,17 Aralık 2003, (Çevrimiçi) http://www.hurriyet.com.tr, 21 Eylül 2008.

“Halen Sınırlı da Olsa Yardım Alabilirsiniz “, (Çevrimiçi) http://dosyalar.hurriyet.com.tr, 11 Eylül 2008.

ILO: “Fair Globalization”, (Çevrimiçi) http://www.ilo.org, 15 Temmuz 2008.

İnsankaynakları.com İçerik Ekibi: “Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Gönüllülük Uygulamaları”, 09 Aralık 2004, (Çevrimiçi) http//:www.insankaynaklari.com, 8 Haziran 2008.

“Kurumsal Sosyal Sorumluluk Hakkında”, (Çevrimiçi) http://www.insankaynaklari.com, 8 Haziran 2008.

İpek Kağıt: “Solo İlköğretim Okulları Projesi, Birleşmiş Milletler’in Kitabında Örnek Proje Olarak Yer Aldı”, (Çevrimiçi) http://www.ipekkagit.com.tr, 13 Ocak 2009.

ISO: “ISO and Social Responsibility”, (Çevrimiçi) http://www.iso.org, 26 Ağustos 2008.

ISOTC: “About ISO SR”, 09 Nisan 2008, (Çevrimiçi) http://isotc.iso.org/livelink, 26 Ağustos 2008.

KSSD: “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Neden Önemlidir?”, (Çevrimiçi) http://www.kssd.org, 13 Temmuz 2008.

KSS Platformu: “Efes Pilsen: Türk Tiyatrosunun Yaşam Sponsoru”, (Çevrimiçi), http://www.kurumsalsosyal.com, 25 Ağustos 2008.

	"Turkcell: Kardelenler Projesi", (Çevrimiçi) http://www.kurumsalsosyal.com, 13 Ocak 2009.
	"Kipa Kızılay Ramazan Dayanışması", (Çevrimiçi) http://www.kurumsalsosyal.com, 10 Eylül 2008.
	"YKM Küresel İklim Değişikliğine Dikkat Çekiyor", (Çevrimiçi) http://www.kurumsalsosyal.com, 12 Ocak 2009.
Marketing Türkiye:	"Çevre Bilinci Artıyor", 09 Nisan 2007, (Çevrimiçi) http://www.marketingturkiye.com, 19 Eylül 2008.
	"Sosyal Sorumluluk Bilinci Artıyor", 28 Mart 2007, (Çevrimiçi) http://www.marketingturkiye.com, 18 Eylül 2008.
Migros:	"Spor", (Çevrimiçi) http://www.migros.com.tr, 12 Aralık 2008.
OPET:	"Tarihe Saygı Projesi", (Çevrimiçi), http://www.opet.com.tr, 24 Eylül 2008.
	"Yeşil Yol Projesi", (Çevrimiçi) http://www.opet.com.tr, 13 Ocak 2009.
OECD:	"OECD-ILO Conference on Employment and Industrial Relations: Promoting Responsible Business Conduct in a Globalising Economy", (Çevrimiçi) www.oecd.org, 12 Eylül 2008.
ÖSGD:	"Hizmetlerimiz", (Çevrimiçi) http://www.osgd.org, 12 Eylül 2008.
	"Misyon ve Vizyon", (Çevrimiçi) http://www.osgd.org,12 Eylül 2008.
Saylan, Türkan:	"ÇYDD Tanıtım", (Çevrimiçi) http://www.cydd.org.tr, 14 Eylül 2008.
Roche:	"Mavi Bisiklet Projesi Hakkında", (Çevrimiçi) http://www.mavibisiklet.com, 13 Aralık 2008.
Rota Haber:	"Tarife Tavuğu Oyuncak Oldu", 22 Haziran 2008, (Çevrimiçi) www.rotahaber.com, 03 Şubat 2009.
Seyitler Kimya:	"Sosyal Sorumluluklarımız", (Çevrimiçi) http://www.seyitler.com, 7 Ocak 2009.
Star:	"En Yararlı Sponsor Turkcell", 22 Kasım 2008, (Çevrimiçi) www.stargazete.com, 27 Aralık 2008.

SU CSR: "AA 1000 Paydaş Katılımı Standartı ve Öncelik Belirleme Çalışması", (Çevrimiçi) www.sucsr.com, 16 Ağustos 2008.

"Tarihçemiz", (Çevrimiçi) http://www.sucsr.com, 14 Eylül 2008.

Sullivan Foundation: "The Principles", (Çevrimiçi) http://www.thesullivanfoundation.org, 07 Haziran 2008.

Taraf: "Kardelen İkinci", 15 Eylül 2008, (Çevrimiçi) http://www.taraf.com.tr, 18 Eylül 2008.

TEDMER: "Türk İşgücünün İş Etiğine Yaklaşımı 2005", (Çevrimiçi) http://www.tedmer.org.tr, 18 Ocak 2009.

Teknosa: "Teknosa Hakkında", (Çevrimiçi) http://www.teknosa.com, 12 Ocak 2009.

Tercüman: "Kardelen Ayşe'ler kucaklaştı", 11 Şubat 2008, (Çevrimiçi) www.tercuman.com.tr, 13 Ocak 2009.

Tetrapak: "Sağlıklı Süt İçin Devlet ve Özel Sektör El Ele", (Çevrimiçi) http://www.tetrapak.com.tr, 12 Ocak 2009.

TOTAL: "Sokakta İlk Adımlar Projesi", (Çevrimiçi) http://www.total.com.tr, 26 Ağustos 2008.

Toyotasa: "Sosyal Sorumluluk", (Çevrimiçi) http://www.toyotasa.com.tr, 14 Ocak 2009.

Turkcell: "2004 Yılı Faaliyet Raporu" s. 51, (Çevrimiçi) www.turkcell.com.tr, 12 Aralık 2008.

"2005 Yılı Faaliyet Raporu", ss. 56 - 57, (Çevrimiçi) http://www.turkcell.com.tr, 12 Aralık 2008.

"2006 Yılı Faaliyet Raporu", ss. 42 – 44, (Çevrimiçi) http://www.turkcell.com.tr, 03 Şubat 2009.

"2007 Yılı Faaliyet Raporu", s. 49, (Çevrimiçi) http://www.turkcell.com.tr, 05 Şubat 2008.

"Çağdaş Kızlar İçin El Ele", Turkcell Basın Bülteni, 14 Eylül 2004, (Çevrimiçi) http://www.turkcell.com.tr, 29 Ocak 2009.

"Çağdaş Kızlar Minifestte Eğlendi", 04 Ekim 2003, (Çevrimiçi) http://www.turkcell.com.tr, 23 Eylül 2008.

“Çağdaş Türkiye’nin Çağdaş Kızlarına Bir Ödül Daha”, (Çevrimiçi) http://www.turkcell.com.tr, 21 Eylül 2008.

“Geleceğe Koşanlar”, (Çevrimiçi) http://www.turkcell.com.tr, 13Ocak 2009.

“Kardelenler Konseri Bir Kez Daha İstanbul’da”, Turkcell Basın Bülteni, 15 Kasım 2005, (Çevrimiçi) http://www.turkcell.com.tr, 24 Aralık 2008.

“Turkcell’in ÇTÇK Projesi Çağdaş Kızlarla Birlikte Gelişiyor: Çağdaş Kızlar Yönderleriyle Buluşuyor”, Turkcell Basın Bülteni, 10 Ocak 2004, (Çevrimiçi) http://www.turkcell.com.tr, 22 Aralık 2008.

“Turkcell’den Yönderlik Programı: Çağdaş Kızlar Yönderleriyle Buluştu”, Turkcell Basın Bülteni, 14 Ocak 2004, (Çevrimiçi) http://www.turkcell.com.tr, 22 Aralık 2008.

Turkcell Kardelenler: “Destek Olmak İçin”, (Çevrimiçi), http://kardelenler.turkcell.com.tr, 21 Eylül 2008.

“Ödüllerimiz”, (Çevrimiçi) www.kardelenler.turkcell.com.tr, 20 Eylül 2008.

“Kardelen Konserlerinde muhteşem final”, 24 Kasım 2005, (Çevrimiçi) http://kardelenler.turkcell.com.tr, 23 Eylül 2008.

“Projenin Başlangıcı ve Gelişimi”, (Çevrimiçi), http://kardelenler.turkcell.com.tr, 21 Eylül 2008.

"Sezen Aksu ile", (Çevrimiçi), http://kardelenler.turkcell.com.tr, 21 Eylül 2008.

“Tarihçe”, (Çevrimiçi) http://kardelenler.turkcell.com.tr, 11 Şubat 2009.

Türk Kızılayı: “OFF! Otobüsü Kızılay’la Yeniden Hayat Kurtarmak İçin Yollarda”, (Çevrimiçi) http://www.kizilay.org.tr, 13 Aralık 2008.

TÜSEV: “Üçüncü Sektörden Haberler: Türkiye’de Özel Sektörde Gönüllülük Araştırması”, 18 Ocak 2006, (Çevrimiçi) http://www.tusev.org.tr, 17 Ocak 2009.

Unglobal Compact: “The Ten Principles”, (Çevrimiçi) http://www.unglobalcompact.org/ , 06 Haziran 2008.

YapıKredi: "Yaşlılık Rehberi Amacımız", (Çevrimiçi) http://www.yaslilikrehberi.org.tr, 08 Ocak 2009.

"Çatalhöyük Kazıları", (Çevrimiçi) http://www.yapivekredi.com.tr, 24 Eylül 2008.

DİĞER KAYNAKLAR

Ertan, Bengü: "İşletmelerin Örgütsel Güven ve Sosyal Sorumluluk Anlayışları Üzerine Bütünleşik Kurumsal İletişim Yönlü Bir Araştırma", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2004.

Çora, İhsan: "İşletmelerde Sosyal Sorumlulukların Yönetimi ve Doğu Karadeniz Bölgesi Çay İşletmeleri Yöneticilerinin Sosyal Sorumluluk Anlayışları Üzerine Bir Araştırma", (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1996.

Göksu, Fatma: "Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Marka İmajına Etkisi: Petrol İşletmelerinde Uygulamalı Araştırma", (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.

İbişoğlu, Aylin: "Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Vestel Örneği", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007.

Karahan, Şilan : "Sosyal Sorumluluk Kampanyalarının Tüketicilerin Satın Alma Tercihlerine Etkisi", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Özarslan, Emel: "Sosyal Sorumluluk Projelerinin Değerlendirilmesinde Etik Değerlerin Rolü Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.

Polatcan Serbest, Menekşe: "Kurumsal Gönüllülük ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2003.

Ulu, Ali Samed: “Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Bir Alan Araştırması”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, 2007.