

**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**Didem ÇABUK**

**TÜRKİYE'DE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK: SİVİL TOPLUM  
KURULUŞLARI YÖNETİCİLERİNİN TUTUMLARI ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

**Danışman**

**Doç. Dr. Seçil DEREN VAN HET HOF**

**Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi**

**Antalya, 2009**

## İÇİNDEKİLER

Şekiller ve Tablolar Listesi	iv
Özet	vi
Abstract	vii
Önsöz	viii
Giriş	1

## 1. BÖLÜM

## KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Literatürde Yer Alan Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tanımları	5
1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Tarihsel Gelişimi	8
1.3. Literatürde Yer Alan Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tartışmaları	12
1.3.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modelleri	16
1.3.1.1. Piramit Modeli	17
1.3.1.2. Üç Alanlı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modeli	18
1.3.1.3. Eşmerkezli Daireler Modeli	18
1.3.1.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modellerinin Karşılaştırılması	19
1.3.2 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramına Getirilen Tamamlayıcı Yaklaşımlar	21
1.3.2.1. Kurumsal Sosyal Tepkisellik Modeli	21
1.3.2.2. Kurumsal Sosyal Performans Modeli	22
1.3.3. İletişim Yönetimi ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk	25
1.3.3.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Sponsorluk ve Sosyal Sponsorluk İlişkisi	29
1.3.3.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Nedene Bağlı Pazarlama	31
1.3.4. Eleştirel Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yaklaşımları	32
1.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanında Öne Çıkan	

Uluslararası Anlaşmalar ve Standartlar	34
1.5. Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Literatürü ve Uygulamalarının Gelişimi	38

## 2.BÖLÜM

### SİVİL TOPLUM KAVRAMI VE SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI

2.1. Sivil Toplum Kavramının Tarihsel Gelişimi	44
2.2. Modern Sivil Toplum Tartışmaları	46
2.3. Türkiye’de Sivil Toplum Tarihine Kısa Bir Bakış	49
2.3.1. Osmanlı’dan 1980 Türkiye’sine Sivil Toplum	49
2.3.2. Türkiye’de Sivil Toplumun Dönüşümü	51
2.4. Sivil Toplumun Aktörleri Olarak Sivil Toplum Kuruluşları	52
2.4.1. Sivil Toplum Kuruluşlarının Tanımı ve Özellikleri	52
2.4.2. Sivil Toplum Kuruluşlarının İşlevleri	57
2.5. Türkiye’deki Sivil Toplum Kuruluşlarının Özellikleri	59

## 3. BÖLÜM

### KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ÇERÇEVESİNDE ŞİRKET-SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI İLİŞKİSİ

3.1. Şirketler ve Sivil Toplum Kuruluşları Arasındaki Paydaş Diyalogu	66
3.2. Şirketler ve Sivil Toplum Kuruluşları İşbirliği	69

## 4. BÖLÜM

### TÜRKİYE’DEKİ SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞA İLİŞKİN TUTUMLARI

4.1. Araştırmanın Konusu	75
4.2. Araştırmanın Amacı	75

4.3. Araştırmanın Önemi	76
4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	76
4.5. Araştırmanın Yöntemi	77
4.5.1. Araştırma Modeli	77
4.5.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	77
4.5.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Tekniği	78
4.5.4. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi	79
4.6. Araştırma Bulguları ve Yorumlar	79
4.6.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular	79
4.6.2. Sivil Toplum Kuruluşlarının Toplum İçindeki Görevlerine Yönelik Frekans Analizi Sonuçları	81
4.6.3. Sivil Toplum Kuruluşu Yöneticilerinin Şirketlerin Toplum İçindeki Rollerine İlişkin Tutumlarına Yönelik Frekans Analizi Sonuçları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	82
4.6.4. Sivil Toplum Kuruluşları Yöneticilerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarına İlişkin Tutumlarına Yönelik Frekans Analizi Sonuçları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	84
4.6.5. Sivil Toplum Kuruluşu Yöneticilerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çalışmalarında Şirket-STK İşbirliğine İlişkin Tutumlarına Yönelik Frekans Analizi Sonuçları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	90
4.6.6. Sivil Toplum Kuruluşlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Katkısına Yönelik Frekans Analizi Sonuçları	93
4.6.7. Sivil Toplum Kuruluşlarının Şirketlerle Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinde İşbirliği Deneyimleri ile Yöneticilerin Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Yönelik Tutumları Arasında Çapraz Tablo Analizi Sonuçları	99
SONUÇ ve ÖNERİLER	102
KAYNAKÇA	106
EK 1 ANKET FORMU	125
EK 2 ARAŞTIRMAYA KATILAN SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI LİSTESİ	130
ÖZGEÇMİŞ	135

## ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ

Şekil 1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi	17
Şekil 1.2. Üç Alanlı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modeli	18
Şekil 1.3. Eşmerkezli Daireler Modeli	19
Tablo 1.1. Şirketlerin Toplum İçindeki Rollerine İlişkin Farklı Görüşler	14
Tablo 1.2. Faydacı, Yönetimsel ve İlişkisel KSS Yaklaşımları	15
Tablo 1.3. Kss Düşünüşünde Kuramsal Eğilimler	16
Tablo 1.4. Üç Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modelinin Karşılaştırılması	20
Tablo 1.5. Kurumsal Sosyal Performans Modeli	23
Tablo 1.6. Kurumsal Sosyal Performans Modeli	24
Tablo 1.7. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanında Öne Çıkan Uluslararası Anlaşmalar ve Standartlar	34
Tablo 3.1. Sürdürülebilirlik Perspektifi ve Stratejik Yönetim Perspektifinden Şirketler ve Sivil Toplum Kuruluşları Arasındaki Paydaş Diyalogu	67
Tablo 3.2. Şirket-Sivil Toplum Kuruluşu İşbirliği İçin Rasyonel Motivasyonlar	71
Tablo 4.1 STK Yöneticilerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Deneyimleri ve Aylık Hane Gelirlerinin Çapraz Tablo Analizi	80
Tablo 4.2 STK'ların Toplum İçindeki Görevlerine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları	81
Tablo 4.3. Şirketlerin Toplum İçindeki Rollerine İlişkin Tutumlara Yönelik Frekans Analizi Sonuçları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	83
Tablo 4.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluğa İlişkin Tutumlara Yönelik Frekans Analizi Sonuçları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	85
Tablo 4.5. KSS Faaliyetlerinin Artma Sebebine Yönelik Frekans Analizi Sonuçları	87
Tablo 4.6. KSS Faaliyetlerinin Fayda Sağladığı Taraflara Yönelik Frekans Analizi Sonuçları	88
Tablo 4.7. KSS Faaliyetlerinin Alanına Yönelik Frekans Analizi Sonuçları	89

Tablo 4.8. KSS Faaliyetlerinin Başarı Kriterine Yönelik Frekans Analizi Sonuçları	89
Tablo. 4.9. Şirket-STK İşbirliğine İlişkin Tutumlara Yönelik Frekans Analizi Sonuçları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	91
Tablo. 4.10. Sivil Toplum Kuruluşlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinde Şirketlerle İşbirliği Yapma Oranları	93
Tablo. 4.11. KSS Projelerinde İşbirliği Yapma Önerisini Götüren Taraflar	94
Tablo. 4.12. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinde Şirketlerle İşbirliği Yapan Sivil Toplum Kuruluşlarının Faaliyet Alanları	95
Tablo. 4.13. Şirketlerin KSS Faaliyetlerine Başlamalarında STK'ların Rolü'ne Yönelik Frekans Analizi Sonuçları	96
Tablo 4.14. STK'ların Şirketlerle Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinde İşbirliği Yapmama Nedenlerine Yönelik Frekans Analizi Sonuçları	97
Tablo 4.15. STK'ların Şirketlerle Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinde İşbirliği Yapmama Nedenleri ve Yöneticilerin Şirket-STK İşbirliğine Yönelik Tutumları Arasındaki Çapraz Tablo Analizi	98
Tablo 4.16. STK'ların Şirketlerle Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinde İşbirliği Deneyimleri Nedenleri ve Yöneticilerin Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Yönelik Tutumları	100

## ÖZET

Kurumsal sosyal sorumluluk, 1960'larda Amerika Birleşik Devletleri'nde çevre ve tüketici kuruluşları başta olmak üzere sivil toplum kuruluşlarının baskıları sonucunda şirketlerin gündemine girmiştir. Sivil toplum kuruluşlarının şirketler üzerindeki etkisi, şirketlerin paydaşlarının taleplerini göz ardı edememelerine neden olmuştur. Şirket-paydaş diyalogu sürecinde geliştirilen kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin simetrik olabilmesi için şirketlerin sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliği yapması gerekir. Ancak bu işbirliği ile toplumsal çıkarlar ve şirket çıkarları arasında bir denge kurulabilmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluğun Türkiye'deki gelişiminde sivil toplum kuruluşlarının şirketler üzerinde sahip olduğu herhangi bir etkiden söz etmek oldukça güçtür. Türkiye'de kurumsal sosyal sorumluluk şirketler aracılığıyla sivil toplum kuruluşlarının gündemine girmiştir. Bu çalışma kapsamında sivil toplum kuruluşları yöneticileriyle bir anket uygulaması gerçekleştirilerek Türkiye'deki sivil toplum kuruluşlarının kurumsal sosyal sorumluluk anlayışları yöneticilerin tutumlarına bağlı olarak araştırılmıştır. Araştırma sonuçları, Türkiye'de gerçekleştirilen kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarında inisiyatifin şirketlerin elinde olduğunu, bu uygulamaların paydaş diyalogu çerçevesinde gelişmediğini ve sivil toplum kuruluşlarının bu uygulamaların daha simetrik süreçlere dönüştürülmesinde neredeyse hiçbir etkileri olmadığını ortaya koymuştur.

## ABSTRACT

Corporate social responsibility entered the agenda of firms in the 1960s United States as a result of pressures from NGOs, especially environmentalists' and consumers' organizations. The influence of NGOs over them forced the firms to take the demands of their stakeholders into account. Firms have to cooperate with NGOs in order the corporate social responsibility projects developed within the process of firm-stakeholder dialogue to be symmetrical. Only with such cooperation can the social interests be negotiated with corporate interests.

It is difficult to reminisce about the influence of NGOs over the firms in the development of corporate social responsibility in Turkey. Because, corporate social responsibility entered the agenda of NGOs via the firms. This research is based on a survey on the executives of Turkish NGOs so as to depict their attitudes and perceptions of corporate social responsibility. Survey results demonstrated that cooperations on corporate social responsibility projects are initiated by the firms, that their practice did not develop as a result of stakeholder dialogue, and that NGOs have almost no influence in transforming these practices into symmetrical processes.



## ÖNSÖZ

Bu çalışma yaşanan tüm sıkıntılı zamanlara rağmen oldukça keyifli ve verimli geçen bir sürecin ürünüdür. Tez yazma sürecimde bana güç ve cesaret veren, içine girdiğim çıkmazlarda kendine has yöntemlerle yolumu bulmama yardımcı olan ve bu süreci benim adıma bu kadar keyifli kılan değerli hocam, sevgili danışmanım Doç. Dr. Seçil Deren VAN HET HOF başta olmak üzere, çalışmamın her aşamasına değerli katkılar sağlayan, yoğun emek harcayan değerli hocam Yard. Doç Dr. Çiğdem ŞATIR'a; yapıcı eleştirileriyle beni her zaman bir adım öne götüren, çalışmamın özellikle yöntem bölümüne rehberlik eden ve öğrencisi olmaktan onur duyduğum değerli hocam Prof. Dr. Ümit ATABEK'e; çalışmamın yöntem bölümünde beni destekleyen sevgili hocam Araş. Gör. Fulya ERENDAĞ SÜMER'e ve paylaştığımız her şey için araştırma görevlisi arkadaşlarıma çok teşekkür ederim.

Bu çalışmayı attığım her adımın arkasında duran sevgili babama, hayata benim için büyük anlamlar katan biricik kardeşime ve sevgisini her zaman içimde hissedeceğim anneme ithaf ediyorum.

## GİRİŞ

Amerika’da ilk uygulama örnekleri 19. yüzyılın sonlarından itibaren iş adamlarının toplumdaki ihtiyaç sahiplerine yaptıkları hayırsever katkılar olarak karşımıza çıkan sosyal sorumluluk kavramı işletmelerin sahiplik ve yönetim yapılarının ayrışmasıyla 1930’lardan itibaren akademik çevrelerde kurumsal sosyal sorumluluk kavramı çerçevesinde ele alınıp tartışılmaya başlamıştır. 1960’lı yıllarda Batılı ülkelerde güçlenen çevre ve insan haklarına yönelik toplumsal hareketler büyük şirketlerin toplumsal maliyetlerini de gündeme taşımıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı Amerika’da ilk kez Enron, Nike gibi büyük şirketlerde patlak veren skandallar karşısında toplumsal hareketlerin ve sivil toplum örgütlerinin şirketlere baskıları sonucunda özel sektörün gündemine girmiştir. Her geçen gün daha da bilinçlenen paydaş gruplarının şirketlere kar elde etmek dışında toplumsal ihtiyaçlara da duyarlı davranmaları yönünde baskı uygulamaları sonucunda şirketler rekabet sistemine dayalı ekonomik düzen içinde varlıklarını sürdürebilmek için örgütsel hedeflerinin yanında olanakları dahilinde toplumsal beklentileri de karşılamak zorunda kalmışlardır.

Tarihsel gelişim süreci içinde kurumsal sosyal sorumluluk tartışmalarını irdelediğimizde kavramın değişen halkla ilişkiler modellerine paralel oluşturacak şekilde ele alındığını görürüz. Grunig ve Hunt’ın (1984) tanımladığı dört halkla ilişkiler modelinin sonuncusu olan ve 1970’lerden günümüze kadar olan dönemde örneklerini gördüğümüz iki yönlü simetrik modele göre halkla ilişkilerin en önemli amaçlarından biri özel sektörün çıkarları ile toplumsal çıkarlar arasında bir denge kurmaktır. Bu dönemde yalnızca şirketlerin daha çok bağışlara dayanan hayırsever katkıları değil, azınlık ve kadın sorunları, toplam kalite yönetimi, çevre politikaları, demokratik ve işbirlikçi toplum kültürünün oluşturulması gibi konular kurumsal sosyal sorumluluk politikaları dahilinde şirketlerin gündemine girmiştir.

1980’lerden itibaren küresel ölçekte yaşanan siyasal ve ekonomik değişiklikler devleti araçsal ve minimal bir yapıya dönüştürmüştür. Bireyi sorumlu, özerk ve seçim yapabilen bir özne olarak ele alan neo-liberal ideoloji eğitim ve sağlıktan güvenliğe kadar tüm alanlarda tek sorumluluğu bireylere vererek sorumluluk ve inisiyatif almaya çağırmaktadır. Artık devlet toplumsal sorunların çözülmesi görevini üstlenen tek aktör değildir ve bu görevi özel sektörle ve gönüllü kuruluşlar aracılığıyla örgütlenmiş bireylerle paylaşmaktadır. Neoliberal politikalar gereği devletin ekonomi alanı üzerindeki düzenleme yetkisi de sınırlandırıldığından şirketler ve bazı paydaş grupları (çalışanlar, tüketiciler, iş ortakları ve doğal çevre) arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi şirketlerin öz-regülasyon politikaları

çerçevesinde ele alınmaktadır. Toplumsal beklentiler ve baskılar karşısında şirketlerin etkinliklerinden kaynaklanan toplumsal maliyetlerin telafi edilmesi gerekliliği ise kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını öz-regülasyon politikaları olarak karşımıza çıkarmaktadır.

Devletin toplumsal sorunları çözüme görevinden giderek çekilmesiyle ortaya çıkan boşluk şirketlerin değişik alanlarda toplumsal projeler üretmesi ya da var olan projeleri desteklemesiyle kapatılmaya çalışılmaktadır. Bu çerçevede kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını devletin topluma karşı olan görev ve sorumluluklarının ikamesi olarak değerlendirmek mümkündür. Şirketler artık ürettikleri toplumsal hizmet projeleriyle sivil toplum kuruluşları, uluslararası örgütler ve hükümet birimleriyle işbirliği yaparak özellikle kalkınmamış bölgelerde kız çocuklarının okula gitmesini sağlamakta, onlara hijyen eğitimi vermekte, ücretsiz sağlık taramaları yapmakta, hastane birimleri açmakta, kadınları bireysel girişim projeleriyle destekleyerek aile ve ülke ekonomisine katkı sağlamalarını teşvik etmekte, sokak çocukları ve hayvanlar için barınaklar yaptırmakta ve her türlü şiddet mağdurlarına destek elini uzatmaktadır. Bu projelerde şirketlerle işbirliğine giden sivil toplum kuruluşları demokratikleşme ve kalkınmaya katkı sağlama söyleminin ardında, ulus-devlete alternatif aktörlerden biri olarak, uluslararası sermayenin serbest dolaşımını engelleyen ulus-devletlerin zayıflatılması sürecine katkı sağlamakla ve neoliberal politikaların toplumsal maliyetlerini azaltacak kurumlar olmakla eleştirilmektedirler.

Son yirmi yılda yeniden canlanan sivil toplum kavramı hem akademik hem de kamusal söylemde küreselleşme, demokratikleşme ve sürdürülebilir ekonomik kalkınma bağlamında ele alınmaya başlamıştır. Bu dönem tartışmalarında sivil toplum kuruluşları siyasal sistemin demokratikleştirilmesi ve devlet-toplum ilişkilerinin katılımcı demokrasi temelinde yeniden yapılandırılmasının önemli aktörlerinden biri olarak görülür. Demokratik siyasi yapıların sivil toplumun önünü açmaları, devletin küçültülmesi ve özelleştirmeler yoluyla verimli bir üretim sürecini başlatma çabaları tüm dünyada giderek artan bir şekilde devam etmektedir. Devletin değişen bu yeni rolleri ise toplumsal politikaların yeni inşacıları olarak sivil toplum kuruluşlarının ortaya çıkmalarının önünü açar. Sivil toplum-küreselleşme-demokratikleşme tartışmalarından doğan yönetim kavramı sivil toplum kuruluşlarının uluslararası düzeyde yoksulluk, kalkınma, tükenen kaynaklar ve çevre sorunları gibi pek çok problemin çözümünde ve ekonomi politikalarının belirlenmesinde uluslararası kuruluşlar, hükümetler ve özel sektör ile işbirliği içinde küresel yönetimde yer almaları gerektiğini vurgular.

Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının Türkiye'deki gelişimine baktığımızda ise Batı'daki gelişme sürecinin tam tersi bir durumla karşı karşıya kalırız. Bu noktada Türkiye'de şirketlere baskı yaparak toplumun beklentileri yönünde politikalar üretmelerini ve uygulamalarını sağlayacak güçlü bir sivil toplum anlayışının ve sivil toplum örgütlerinin varlığından söz etmek mümkün değildir. Türkiye'de sivil toplum örgütlerinin şirketler tarafından dahil edildiği kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları şirketler için daha çok ISO 14000, SA-8000 gibi uluslararası örgütler tarafından şirketlere getirilen kalite standartlarının altında kalmayarak küresel rekabette avantaj elde etmek noktasında bir ihtiyaç olarak belirir. Türkiye'de sivil toplumun görece zayıflığı şirketlerin Batılı ülkelerde olduğu gibi gerek yurt içinde gerek yurt dışında faaliyetlerini yürütürken sivil toplumun baskısıyla karşılaşmamasına neden olmuştur.

Şirketler kurumsal sosyal sorumluluk etkinliklerinde üç temel aktörle işbirliği yapmaktadır: uluslararası örgütler, sivil toplum kuruluşları ve devlet. Şirketler kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini gerçekleştirmek için bu aktörlerden biriyle işbirliğine gidebilecekleri gibi bu uygulamaları tek başlarına da gerçekleştirebilirler. Ancak iki yönlü simetrik model çerçevesinde kurumsal sosyal sorumluluk kavramını ele aldığımızda şirketlerin sivil toplum örgütleriyle işbirliğine gitmesi daha bir anlam kazanmaktadır. Bu işbirliği süreciyle şirketler sivil toplum kuruluşları aracılığıyla toplumun beklenti ve taleplerini belirleyebilmekte ve toplumsal çıkarlarla kendi çıkarları arasındaki dengeyi kurabilmektedir.

Sivil toplum kuruluşlarını tanımlamaya yönelik tüm girişimlerin vurguladığı 3 temel özellik vardır: devletten bağımsız olmak, özel sektörden bağımsız olmak, bireylerin katılımlarının ve etkinliklerinin gönüllü olması. Bu nedenle sivil toplum kuruluşlarını kabaca ne devlet sektörüne ne de kar amacı güden özel sektöre ait olmayan ve gönüllülük ilkesi temelinde oluşturulan örgütlenmeler olarak tanımlayabiliriz. Bu nedenle her ne kadar sivil toplum kuruluşu olarak adlandırılırsalar da üyeliği bir mesleğin icrası için zorunlu tutulan meslek odaları, birlikler ve büyük şirketlerin bünyesinde toplumsal amaçlı faaliyetler gerçekleştirmek üzere kurulan ve bir nevi taşeron sivil toplum örgütleri olarak adlandırabileceğimiz vakıflar bu çalışmanın dışında bırakılmıştır.

Dört bölümden oluşan bu tez çalışmasının ilk bölümünde kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, ikinci bölümde ise sivil toplum kavramı irdelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları kapsamında şirket-sivil toplum kuruluşu

işbirliği irdelenmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise sivil toplum kuruluşları yöneticilerinin kurumsal sosyal sorumluluk kavramına ve bu kapsamda şirket-sivil toplum kuruluşu işbirliğine yönelik tutumları ile sivil toplum kuruluşlarının Türkiye'deki mevcut kurumsal sosyal sorumluluk projelerine katkılarını belirlemeye yönelik bir alan araştırmasına yer verilmiştir.

## 1. BÖLÜM

### KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

#### 1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Literatürde Yer Alan Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tanımları

Sorumluluk, genel olarak kişinin kendi eylemlerinden kaynaklanan ya da kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesidir.(Türk Dil Kurumu Bilim ve Sanat Terimleri Sözlüğü, 2008). Sosyal kavramı ise toplumsal olana, topluma ilişkin olana işaret etmektedir. Buradan hareketle sosyal sorumluluğun bir kişinin ya da kurumun belirli eylemlerinin ya da kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın topluma ilişkin sonuçlarını üstlenmesi olduğunu söyleyebiliriz. Ancak kurumsal sosyal sorumluluğun herhangi bir kişi ya da kuruma ait bir kavram olarak algılanması bir yanlış olarak sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk terimindeki 'kurumsal' kelimesi, bu sorumlulukların herhangi bir kişi ya da kuruma değil, özel sektör içinde faaliyet gösteren ticari kuruluşlara ait olduğunu ifade etmektedir. Yani kurumsal sosyal sorumluluk tüzel kişiler olan şirketlere ait bir kavramdır (Davis,1973; Jones, 1995; Moir, 2001; Epstein, 2002; Frederick, 2006).

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramıyla ilgili sıkça karşılaşılan yanlışlardan bir diğeri de kavramın hayırseverlik olarak algılanmasıdır. Oysa kurumsal sosyal sorumluluk bir şirketin stratejik yatırımları olarak değerlendirilmelidir (Lantos, 2001). Hayırsever faaliyetlerde bulunan bir kişi ya da kurum herhangi bir karşılık beklemezsizin sahip olduğu kaynak ve olanakların bir kısmını ihtiyacı olan kişi ya da guruplara bağışlamaktadır. Oysa kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları şirketlerin uzun vadede kurumsal itibarlarını güçlendirmek ve tüketicilerde farkındalık yaratarak rekabet üstünlüğü elde etmek gibi amaçlarla titiz planlar geliştirerek hazırladıkları, uyguladıkları, sonuçlarını değerlendirdikleri ve duyurdukları programları kapsamaktadır.

Akademik literatürde 1960'lı yıllardan itibaren karşımıza çıkan kurumsal sosyal sorumluluk kavramı işletme, iktisat, siyaset bilimi ve halkla ilişkiler başta olmak üzere farklı disiplinlerce ele alınmış; her bir disiplin kavrama farklı açılardan yaklaşarak kurumsal ve görgül düzeyde katkılar sağlamıştır. Üzerinde uzlaşmış tek bir tanıma sahip olmayan kurumsal sosyal sorumluluk genel olarak bir şirketin politika belirleme, karar alma ve davranışta bulunma süreçlerinde paydaşlarının ihtiyaçlarını ve taleplerini hesaba katması

gerektiğini ifade etmektedir. 1980'lerden itibaren hız kazanan küreselleşme süreci ve iletişim teknolojilerindeki yenilikler ise şirketlerin paydaş gruplarını<sup>1</sup> yerel ve bölgesel sınırlarından çıkararak küresel bir kimliğe bürümüştür.

Literatürde yer alan kurumsal sosyal sorumluluk tanımlarının 1950'lerden başlayarak kavramın tarihsel gelişim süreci içinde ele alındığı en kapsamlı çalışma Archie B. Carroll (1999) tarafından yapılmıştır. Carroll bu çalışmasında kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının modern çağının 1950'lerle başladığını, 1960'larda kavramın tanımlandığı çalışmaların çoğunun akademisyenler tarafından yapıldığını, 1970'lerde kurumsal sosyal sorumluluk tanımlarının kurumsal sosyal tepkisellik ya da kurumsal sosyal performans gibi kavramlar üzerinde odaklanarak daha spesifik hale geldiğini, 1980'lerde alandaki yönetim araştırmalarının arttığını ve alternatif tematik çerçevelerin geliştirildiğini, 1990'larda ise kurumsal sosyal sorumluluk kavramının anlamlı bir şekilde paydaş kuramı, iş etiği kuramı, kurumsal sosyal performans ve kurumsal vatandaşlık gibi alternatif temalara dönüştüğünü belirtmiştir.

Davis'e göre sosyal sorumluluk; bir şirketin sınırlı ekonomik, teknik ve yasal yükümlülüklerinin ötesinde yer alan konuları göz önünde bulundurması ve bunlara yanıt vermesidir (Davis, 1973, s. 312). Davis bu tanımında kurumsal sosyal sorumluluğun yasaların bittiği yerde başladığına işaret etmektedir. Yani bir şirket yalnızca yasalarda yer alan asgari yükümlülüklerini yerine getiriyorsa toplumsal açıdan sorumlu değildir (Davis, 1973, s.313). Enderle ve Tavis (1998'den aktaran Bronn, vd., 2001: 209) de kurumsal sosyal sorumluluğu bir şirketin, genel anlamda toplumun yararı için, yasal zorunluluklarının üstünde ve ötesindeki toplumsal katılım politikaları ve uygulamaları olarak tanımlar. Bu iki tanımın ortak noktası şirketlerin yasal zorunluluklarının ötesinde gönüllü olarak inisiyatif almaları gerektiğinin ifade edilmesidir.

Eilbert ve Parket (1973, s.7) sosyal sorumluluğun ne olduğunu anlamak için en iyi yolun kavramı "iyi komşuluk" olarak düşünmek olduğunu belirtmişlerdir. Yazarlar bu düşünceden hareketle kurumsal sosyal sorumluluğu genel olarak bir şirketin ırksal ayrımcılık, kirlilik, ulaşım, kentsel bozulma gibi yaygın toplumsal sorunların çözümünde aktif bir rol oynaması yükümlülüğü şeklinde tanımlamışlardır. Bu tanımda dikkati çeken nokta şirketlerin toplumun

<sup>1</sup> Paydaş, bu çalışmada en genel anlamıyla bir örgütün kararları ve davranışlarından etkilenen ve aldığı karar ya da davranışlarla bir örgütte etkileyebilen kişi ya da gruplar olarak kullanılmıştır. Paydaş kavramıyla ilgili daha ayrıntılı bir tartışma "Literatürde Yer Alan Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tartışmaları" başlıklı bölümde yer almaktadır.

bir komşusu, bir yurttaşı olarak ele alınarak üstü kapalı bir şekilde “kurumsal vatandaş” olma sorumluluğundan söz edilmesidir.

Bir başka tanımlamada ise kurumsal sosyal sorumluluk şirketlerin paydaşlarına karşı etik ya da sorumlu biçimde davranması olarak tanımlanmıştır. Bu paydaşlar hissedarlar ve potansiyel yatırımcılar, yöneticiler, çalışanlar, tüketiciler, iş ortakları ve yükleniciler/ tedarikçiler, doğal çevre, ulusal hükümetler ve şirketlerin içinde faaliyet gösterdiği toplumdur (Hopkins, 2003: 3). Bu tanımlamada kurumsal sosyal sorumluluk paydaş yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilmiştir. Benzer şekilde Smith (2003) de kurumsal sosyal sorumluluğun bir şirketin topluma ya da daha özelden paydaşlarına karşı yükümlülükleri olduğunu belirtmiştir.

Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (Holme ve Watts, 2000, s.8) 1998 yılında kurumsal sosyal sorumluluğu “şirketlerin iş gücünün ve ailelerinin olduğu kadar bölge halkının ve genel anlamda toplumun yaşam kalitesini geliştirirken ekonomik kalkınmaya katkı sağlaması” olarak tanımlamıştır. Ancak konseyin 1999 yılı boyunca küresel düzeyde gerçekleştirdiği paydaş diyaloglarında farklı ülkeleri temsil eden katılımcılar tanım üzerinde tartışmışlar ve çoğunlukla kavramın sürdürülebilir kalkınma çerçevesinde ele alınması gerektiğini ifade etmişlerdir. Katılımcıların katkıları doğrultusunda konsey kurumsal sosyal sorumluluğu “işletmelerin yaşam kalitelerini geliştirmek için çalışanları, aileleri, yerel topluluklar ve toplumla birlikte çalışarak sürdürülebilir ekonomik kalkınmaya katkı sağlama yükümlülüğü” olarak tanımlamıştır (Holme ve Watts, 2000, s.10).

Bununla birlikte Dahlsrud (2008), tarafsız bir kurumsal sosyal sorumluluk tanımı yapmanın mümkün olmadığını belirterek literatürde mevcut olan Avrupa ve Amerika kökenli 37 tanımı irdelemiştir. Tanımlar arasındaki benzerliklere ve farklılıklara bakarak kurumsal sosyal sorumluluk tanımlarında yer alan beş farklı boyut olduğunu bulmuştur. Bu boyutlar *paydaş boyutu*, *toplumsal boyut*, *ekonomik boyut*, *gönüllülük boyutu* ve *çevresel boyuttur*. Banerjee (2008, s.60) de kurumsal sosyal sorumluluk tanımlarındaki ortak noktanın gönüllülük ve ihtiyarilik etrafında döndüğünü belirtir.

Bu tez çalışması kapsamında kurumsal sosyal sorumluluk şirketlerin kar amaçlı operasyonundan etkilenen tüm paydaşlarına zarar vermemek ya da bir fayda sağlamak için doğrudan kar amacı gütmeksizin yaptığı ve hayırsever bağışların ya da fon sağlamanın ötesine taşıdığı uzun vadeli, gönüllü iletişim faaliyetleri olarak ele alınmıştır. Ayrıca Kurumsal sosyal



sorumluluk etkinliklerinin şirketlerin 'yasal zorunlulukları'nı da aşması beklenmektedir (Banerjee, 2008: 60).

## 1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Tarihsel Gelişimi

Kurumsal sosyal sorumluluk görece yeni bir terim olsa da iş etiği ve ticari faaliyetlerin toplumsal boyutları oldukça uzun bir süredir tartışılmaktadır. Ticari faaliyetlerin ahlaki ilkelere dayanması ve hırsın kontrol altına alınması gerektiği Cicero ve Kautilya gibi Hıristiyanlık öncesi düşünürlerince savunulmuş, İslamiyet ve ortaçağ Hıristiyan Kilisesi, özellikle tefecilik gibi bazı ticari faaliyetleri alenen suç saymıştır. Bununla birlikte literatürde Sanayi Devrimi sonrasında işletmelerin topluma karşı olan sorumlulukları ile ilgili ilk girişimlerin Hıristiyan örgütleri tarafından oluşturulduğuna işaret edilmektedir (Lantos, 2001). Kurumsal sosyal sorumluluğun modern izleri ise köle işçiler çalıştırarak gıda ürünleri üreten işletmelerin boykot edildiği 19. yüzyılda bulunabilir (Blowfield ve Frynas, 2005, s.500).

İlk dönem uygulamalarının ve tartışmalarının henüz KSS başlığı altında değil, daha çok iş adamlarının –ki henüz sahiplik ve yönetim birbirinden ayrılmış değildir- topluma karşı olan sorumlulukları çerçevesinde geliştiği söylenebilir. Bu uygulamalar ve tartışmalar, şirket ve toplum arasında babayani/koruyucu bir ilişkiye işaret eder. Lantos, (2001, s.598), KSS'nin kökeninin teologların ve din adamlarının dini ilkelerinin ticari faaliyetlere uygulanması gerektiği fikrine dayandığını belirtmekte ve Andrew Carnegie'in sosyal sorumluluğa ilişkin önerdiği iki ilkeyi buna örnek göstermektedir. İlki, daha şanslı insanların kendileri kadar şanslı olmayanları desteklemesi gerektiğini ifade eden hayırseverlik ilkesi; ikincisi ise işletmelerin ve zengin insanların, toplumun ekonomik kaynaklarını yalnızca hissedarlarının değil tüm toplumun yararına kullanmaları ve kendilerini tüm toplumun koruyucusu olarak görmeleri gerektiğini ifade eden vekalet (stewardship) ilkesi. Clark (2000, s.366) bu ilkenin, şirket yöneticilerinin örgütsel faaliyetlerde bir pay sahibi olan tüm gruplarla anlamlı bir etkileşim kurmaları gerektiğini ifade eden modern paydaş yaklaşımının temelini oluşturduğunu belirtir.

20. yüzyılın başlangıcıyla birlikte A.B.D'de sanayileşmiş kentlere yapılan göçlerin artması ve büyük ölçekli şirketlerin ortaya çıkması toplumsal yaşamda da önemli değişimleri beraberinde getirmiştir. Bu gelişmelerin sonucunda yaşanan dengesizlikler ve ortaya çıkan sorunlar, şirketlerin toplum içindeki rollerinin artan bir şekilde sorgulanmasına yol açmıştır. Ancak yoğun göç hareketinin ortaya çıkardığı değişim ve uyum sorunlarıyla daha çok sivil

toplum örgütleri ilgilenmiş; şirketlerin artan gücü ve umarsız uygulamaları, devletin tekelciliğin engellenmesi gibi bir takım kısıtlamaları hayata geçirmesine neden olmuştur (Heald, 1961).

Hay ve Gray (1974, s.135) yöneticilerin topluma karşı sorumluluğunun 1970'lere kadar olan gelişimini üç döneme ayırmış; 1930'lara kadar olan ilk dönemi '*kar maksimizasyonu yönetimi*' olarak adlandırmıştır. Bu dönemde yöneticilerin tek sorumluluğu karlarını arttırmaktır ve bu yöndeki faaliyetleri sınırlayan tek şey şirketin içinde faaliyet gösterdiği yasal çerçevedir. Clark (2000), bu döneme ilişkin John D. Rockefeller, Henry Ford ve Andrew Carnegie gibi bazı büyük iş adamlarının kendileriyle ilgili olarak basında yer alan skandal haberleri sonucunda toplum gözünde kaybettikleri itibarı geri kazanmak için hayırsever bağışlarda bulduklarını belirtir.

Kar maksimizasyonu sorumluluğu görüşünün Kalvinizmin bir tamamlayıcısı olduğunu belirten Hay ve Gray (1974, s.136), ikinci dönemi ise "*vasilik yönetimi*" olarak tanımlarlar. 1920'lerde ve 1930'larda hem iş dünyasında hem de toplumda meydana gelen yapısal değişimler nedeniyle şirket yöneticileri, sadece hissedarlarının maddi çıkarlarına karşı sorumlu görülmemişlerdir. Ayrıca paydaşlar olarak tüketiciler, çalışanlar, tedarikçiler, kredi verenler ve toplumun da rekabet talepleri arasında tarafsız bir dengenin sürdürülmesinden de sorumlu kabul edilmişlerdir. Bu anlayışın ortaya çıkmasına yol açan iki yapısal yenilik vardır: Amerikan şirketlerine ait hisselerin sahipliklerinin giderek yayılması ve çoğulcu bir toplumun gelişmesi. Ayrıca bu dönemde satıcı ve alıcının birbirinden uzaklaşması karşılıklı ilişkilerde artan bir güven ihtiyacı doğurmuştur. Bu ihtiyaca yönelik olarak ise şirketler hizmet kavramının altını çizerek kamuoyunun gözünde olumlu bir izlenim yaratmaya çalışmışlardır (Heald, 1961, s.127-130).

Hay ve Gray'in (1974, s.137) tanımladığı üçüncü dönem ise "*yaşam kalitesi yönetimi*"dir. Bu kavramın ortaya çıkmasındaki birincil neden, toplumsal amaçlardaki belirgin dönüşümlerdir. 1950'lerden itibaren toplumun şirketlerden temel beklentisi artan miktarlarda mal ve hizmet üreterek yaşam standartlarını yükseltmesiydi. Ancak bu süreçte çevre kirliliği, yoksulluk, manzara kirliliği ve tüketiciye karşı ilgisizlik gibi ekonomik faaliyetlerden doğrudan ya da dolaylı olarak kaynaklanan sorunların önem kazanmasıyla şirketler yaşam kalitesine vurgu yapan yeni toplumsal öncelikler dizisiyle karşı karşıya kalmışlardır. Üçüncü dönemin sorumlu şirketleri ilk iki dönemden farklı olarak büyük toplumsal sorunların çözümüne ilgilene başlamışlardır.

1960'larla birlikte ABD'de iş dünyasında birbiri ardına patlak veren skandallar şirketlerin meşruiyetinin sorgulanmasına yol açarak kurumlara duyulan güvenin kaybolmasına neden olmuştur. Halkın şirketlere karşı artan önyargısı kurum yöneticilerini savunma durumuna geçirmiş, hız kazanan toplumsal hareketler, çevre örgütleri başta olmak üzere sivil toplum örgütlerinin şirketler üzerinde baskı oluşturan eylemleri şirketlerin kurumsal politika ve etkinliklerini kamusal tartışmaya açmıştır. Bununla birlikte kitle iletişim araçları da şirketlerin duyarsız, etik dışı faaliyetlerine yönelik haberlere yer vererek tüketicilerin şirketlere karşı tavır almasına neden olmuştur (Lantos, 2001, s.597–598; Freeman ve Reed, 1983, s.90–91). Tüm bunların sonucunda hükümetten gelecek olan yasal sınırlamalarla karşı karşıya kalmak istemeyen şirketler eylemlerini düzenlemek için yeni önlemleri uygulamaya koymaya başlamıştır (Yamak, 2007, s.39). Artık sahipliğin ve yönetimin birbirinden ayrı olduğu şirketlerin yöneticileri ya da sahiplerinin değil, kendilerinin toplum içindeki rollerinin ne olması gerektiği tartışılmaya başlamıştır. Başka bir ifadeyle artık tartışmalarda iş adamlarının sosyal sorumluluğundan şirketlerin sosyal sorumluluğuna geçiş yapılmış, 'Kurumsal Sosyal Sorumluluk' terimi akademik literatürde yerini almıştır.

1970'li yıllara gelindiğinde baskı gruplarının şirketleri hedef alan faaliyetleri sonuçlarını vermeye başlamıştır. Bunun en önemli örneği General Motors Yönetim Kurulu Başkanı Leon H. Sullivan tarafından oluşturulan ilkelerdir. İnsan hakları ve çalışma koşullarında eşitliği sağlamaları yönünde Güney Afrika'da faaliyet gösteren şirketlere rehberlik edebilecek belirli ilkelerden oluşturulan bu davranış kılavuzu 1997 yılında daha da kapsamlı bir hale getirilerek "Küresel Sullivan Sosyal Sorumluluk İlkeleri"<sup>2</sup> adını almıştır (Yamak, 2007, s.43).

1980'lerde A.B.D.'de kurumsal sosyal sorumluluğun gelişimini etkileyen iki değişim dizisiyle karşılaşılır. Bunlardan ilki bireysel yatırımcıların tasarruflarını ortak yatırımlara yöneltmesidir. Bunun sonucunda bireysel yatırımcıların yerini alan kurumsal yatırımcılar şirketlerde artan sahiplik paylarıyla güç kazanmışlar ve bu gücü şirketlerin daha iyi ekonomik performans göstermeleri yönünde kullanmışlardır. İkinci değişim ise Reagan yönetiminin şirketlerin toplumsal sorumluluklarıyla ilgili olarak düzenlenmiş bazı standartları gevşetmesi ve mahkemelerce alınan bazı kararların şirketlerin düşmanca ele geçirilmesini kolaylaştırmasıdır (Davis vd., 2008, s. 32; Hopkins, 2003, s.2). Amerikan şirketleri arasındaki rekabeti şiddetlendiren küreselleşme, uluslararası ekonomik deregülasyon politikaları ile iletişim ve enformasyon teknolojilerinde yaşanan yenilikler şirketleri, maliyetlerini düşürmek

<sup>2</sup> "Global Sullivan Principles of Social Responsibility" çevirisi referans kaynakta farklı olup tarafımdan yapılmıştır.

ve karlarını artırmak için yeni uygulamalara yöneltmiştir. Şirketler üretimlerini gerçekleştiren bütün fabrikalarını satarak küçülmeye ve daha ucuz hammadde ve işgücü sağlamada dış kaynaklardan yararlanmaya başlamışlardır (Davis vd., 2008, s.33). Bu dönemde yalnızca hissedarlarına olan ekonomik sorumluluklarının peşine düşen şirketlerin sorumsuz uygulamaları bir sonraki on yıllık süreçte sebep olacakları yeni bir skandallar ve eylemcilik dalgasının zeminini hazırlamıştır.

1990'larda birbiri ardına patlak veren ikinci skandallar dalgası küresel düzeyde tüm dikkatleri yeniden şirketlerin üzerine toplamıştır. Nike, Gap, Adidas gibi şirketlerin Doğu Asya'da az ücretle ve sağlıksız koşullarda işçi çalıştırmaları ve Shell'in Nijerya'daki faaliyetlerinde Ogani kabilesine ait çevreyi tahrip etmesi gibi örnekler çok sayıda sivil toplum kuruluşunun, uluslararası örgütlerin ve toplumsal hareketlerin dikkatini çok uluslu şirketlerin bu kötü uygulamalarına çekmiştir. Bu durumu kurumsal davranışların düzenlenmesini talep eden kitlesel kampanyalar takip etmiştir. (Manokha, 2004, s.57). Şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluklarını tanımlamaya ve kurumsal davranışlarının sınırlarını belirlemeye yönelik uluslararası düzenlemeler ise Birleşmiş Milletler (UN), Dünya Bankası (WB), Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) gibi uluslararası ve hükümetlerarası örgütlerden gelmiştir. Ayrıca 1990'ların yarısından itibaren şirketler de kurumsal davranışlarının sınırlarını çizen davranış kodları geliştirmişler (Murray, 2004, s.171) ve yerel düzeyden küresel düzeye değişen çeşitli etik uygulamalar gerçekleştirmeye başlamışlardır. 1990'ların sonunda Fortune 500 listesinde yer alan şirketlerin hemen hemen %90'ı yıllık raporlarında kurumsal sosyal sorumluluk etkinliklerine yer vermişler ve kurumsal sosyal sorumluluğu örgütsel amaçlarının temel unsuru olarak kabul ettiklerini belirtmişlerdir (Lee, 2008, s.53-54).

Günümüzde özellikle küresel pazarda faaliyet gösteren ve sayıları giderek artan çok sayıda şirket, kendi başlarına ya da farklı aktörlerle işbirliğine giderek kurumsal sosyal sorumluluk projeleri hayata geçirmekte, uluslararası düzenlemelere ve sözleşmelere imza atmakta ve paydaşlarının tüm faaliyetlerini sorumlu olarak algılamalarını sağlamak için kurumsal web sayfalarında yıllık faaliyet raporlarına yer vermektedirler. Yapılan literatür özeti şirketleri topluma karşı olan sorumluluklarını göz önünde bulundurmaya ve gerçekleştirmeye mecbur bırakan iki temel olguya işaret eder: eylemcilik ve devlet müdahalesi. Bu ikisinin üzerlerinde yaratabilecekleri sonuçları deneyimleyen şirketler proaktif politikaları dahilinde geliştirdikleri kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarıyla varlıkları ve faaliyetleri için bir meşruiyet

zemini yaratmakta, kurumsal itibarlarına olumlu katkılar sağlayarak pazarda rekabet üstünlüğü elde etmekte ve belki de en önemlisi neoliberal politikalarla küçülen ulus-devletlerin sosyal hizmet alanında yarattığı boşluğu telafi ederek oyun kurallarını düzenleme iznini elde etmektedir.

### 1.3. Literatürde Yer Alan Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tartışmaları

Kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili olarak ABD’de yapılan ilk akademik çalışmaların 19. yüzyıl sonlarında ortaya çıktığı görülmektedir. *American Journal of Sociology* dergisinin 1895 yılında yayımlanan ilk sayısında Albion W. Small, dönemin aydınlarının büyük sanayi şirketlerinin ekonomik, siyasal ve toplumsal güçlerinin artmasından duydukları endişeyi dile getirmiş ve kamu kurumları gibi özel şirketlerin de toplumsal amaçlarının olduğunu belirtmiştir (Epstein, 2002, s.3).

Bir çok akademisyen, şirketler ve toplum arasındaki ilişkiyi kuramsallaştırmak yönünde atılan ilk adımın 1953’te Howard Bowen’in İşadamlarının Sosyal Sorumluluğu (*Social Responsibilities of the Businessman*) adlı kitabı olduğuna işaret eder (Preston, 1975; Carroll 1979; Wartick ve Cochran, 1985). Bowen’in sosyal sorumluluk yaklaşımının temelinde Protestan ahlakı bulunmaktadır. Telif hakkı Amerika’da bulunan Federal Council of the Churches of Christ kuruluşuna ait olan kitap, altı seriden oluşan *Christian Ethics and Economic Life* adlı çalışmanın bir parçasıdır. Bowen’a göre iş adamlarının sosyal sorumluluğu toplumun değerleri ve amaçlarına yönelik kararlar almak, politikalar izlemek ve eylemlerde bulunmaktır (Bowen, 1953’ten aktaran Lee, 2008, s.57). Şirketlerin meşruiyet kazanabilmesinin faaliyetlerinin toplum tarafından kabul görmesiyle mümkün olduğunu belirten Bowen, bu bağlamda sosyal sorumluluğu bir zorunluluk olarak görmektedir. “Şirket bir yurttaş ve içinde yaşadığı topluluğun bir komşusu olup, buna bağlı olarak iyi bir yurttaşın ve iyi bir komşunun görevlerini üstlenmek zorundadır.” (Bowen, 1953, s. 63’ten aktaran Yamak, 2007, s.28). Bu ifadede henüz akademik tartışmalarda adını bulmamış kurumsal vatandaşlığın izlerini de bulabiliriz.

Bowen’in iş adamlarının sosyal sorumluluğunun tanımlanmasına yönelik bu girişimiyle birlikte literatürde yerini alan kurumsal sosyal sorumluluk tartışmaları genel olarak iki ana kampa ayrılmaktadır. Bunlardan kronolojik olarak ilk öne çıkan neoklasik iktisatçı Milton Friedman’ın temsil ettiği *hissedar (stakeholder) yaklaşımı*, diğeri ise Edward Freeman’ın

temsil ettiği *paydaş (shareholder)*<sup>3</sup> yaklaşımıdır (Bronn, vd., 2001, s.208; Banerjee, 2008, s.60). Hissedar yaklaşımı, şirketlerin topluma karşı olan sorumluluğunu tamamen ekonomik bir bakış açısıyla ele alır. Lantos'un Friedman'dan aktardığına göre; serbest ekonomide şirketlerin tek sorumluluğu kar elde etmektir. Açık ve serbest rekabet ortamında faaliyet gösteren şirketler kaynaklarının kullanımını ve gerçekleştirecekleri etkinlikleri yasalara uygun bir biçimde ve etik davranış sınırlarında karlarını artırmak için tasarlanmalıdır (Lantos, 2001, s.603). Hissedar yaklaşımında şirketlerin kaynaklarını toplumsal amaçlarla kullanmanın hissedarların çıkarlarına da zarar verdiği ve şirketin finansal performansını düşürerek topluma karşı temel sorumluluğunu yerine getiremeyeceği ifade edilmektedir.

Bununla birlikte literatürde kurumsal sosyal sorumluluk ve finansal performans arasındaki ilişkiyi ele alan çok sayıda görgül çalışma bulunmaktadır (bkz. Margolis ve Walsh, 2003; Mill, 2006; Pelozo, 2006; Nelling ve Webb, 2009). Margolis ve Walsh (2003, s.273-278) şirketlerin sosyal sorumluluk davranışları ve finansal performansları arasındaki ilişkiyi ölçmek için 1972-2002 yılları arasında yayınlanmış 127 çalışmayı görgül olarak değerlendirmişler ve bu çalışmaların 54'ünün iki değişken arasında olumlu bir ilişki, yalnızca yedi çalışmanın olumsuz bir ilişki gösterdiğini belirtmişlerdir. Margolis ve Walsh'un bu bulgularına dayanarak, şirketlerin kaynaklarının bir kısmını topluma karşı olan sorumlulukları için yönlendirmelerinin en azından finansal performanslarına zarar vermediği; bu açıdan Friedman'ın hissedar yaklaşımının zayıflatıldığı söylenebilir.

Friedman'ın hissedar yaklaşımına bir tepki olarak ortaya çıkan paydaş modeline göre; şirketlerin almış olduğu kararlar ya da davranışları genellikle çok sayıda kişiyi, grubu ya da kurumu etkilemektedir. Bu nedenle şirketler yalnızca hissedarlarının ya da sahiplerinin değil diğer grupların da kısa ya da uzun dönemli çıkarlarını göz önünde bulundurmalıdır. Paydaş genel anlamda bir örgütün amaçlarına ulaşmasını etkileyebilen ya da amaçlarına ulaşmasından etkilenebilen kişi ya da gruplardır. Bir örgütün dar anlamda paydaşları ise faaliyetlerini ve varlıklarını sürdürdürebilmesi için bağımlı olduğu kişi ya da gruplardır (Freeman ve Reed, 1983, s.91).

---

<sup>3</sup> İnilizce literatürde yer alan "stakeholder" kavramı, hisse sahipliğini; "shareholder" kavramı ise paydaşı ifade etmektedir. Ancak her iki kavram da Türkçe'ye "paydaş, hissedar" olarak çevrildiğinden kavramsal bir sorun yaratmaktadır. Bu nedenle Sermaye Piyasası Kurulu "shareholder" kavramını, paydaş yerine "menfaat sahipliği" terimiyle kullanmaktadır. Bu çalışmada ise akademik literatürde kabul gördüğü için "paydaş" terimi kullanılmaya devam edilecektir.

Paydaş yaklaşımının kurumsal sosyal sorumluluk açısından önemi kurumsal davranışlar için bir meşruiyet zemini oluşturmasında yatar. Şirketler çalışanları, müşterileri, yatırımcıları, iş ortakları, hükümetler, sivil toplum örgütleri ve genel anlamda toplum olarak giderek genişletebileceğimiz paydaş gruplarının ilgi, ihtiyaç ve taleplerini kapsayacak kurum politikaları ürettiklerinde ve bu politikalar doğrultusunda davranışlarda bulduklarında hem toplumun rızasını kazanarak kendilerini eylemcilikten ve devlet müdahalesinden koruyacak hem de bir halkla ilişkiler uygulaması olarak kurumsal sosyal sorumluluğun sağlayacağı avantajlardan yararlanacaklardır.

Lantos (2001, s.602-603) bu iki kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımına iki farklı yaklaşım ekleyerek daha detaylı bir sınıflandırmaya gitmiştir (Tablo 1.1). Buna göre; *tamamen kar maksimizasyonu yaklaşımı* işletmelerin yasalara uymaktan başka hiçbir sorumluluğu olmadığını ifade eder. Lantos'un, bu yaklaşımı Friedman'ın hissedar yaklaşımından ayırdığı nokta buradadır. Hissedar yaklaşımında şirketlerden yasalara uymanın yanında dürüst ve etik davranmaları (oyunu kurallarına göre oynamaları) beklenmektedir. *Toplumsal hizmet (community service) yaklaşımında* ise uyuşturucu, yoksulluk, cehalet, işsizlik gibi sorunların çözümünde şirketlerin topluma yardım etmesi gerektiğini ileri sürülmektedir.

**Tablo 1.1.** Şirketlerin Toplum İçindeki Rollerine İlişkin Farklı Görüşler (Kaynak: Lantos, 2001, s. 602)

Yazar	Şirketlerin Toplum İçindeki Rolü
Albert Carr	Tamamen kar maksimizasyonu görüşü-ekonomik KSS: işletmeler toplumdaki diğer standartlara sahiptir ve yasalara uymaktan başka sosyal sorumlulukları yoktur.
Milton Friedman	Sınırlı kar maksimizasyonu görüşü-ekonomik KSS: şirketler hissedarlarının zenginliğini arttırmalı, yasalara uymalı ve etik olmalıdırlar.
R. Edward Freeman	Toplumsal farkındalık görüşü-etik KSS: şirketler davranışlarının çeşitli paydaş gurupları üzerindeki potansiyel zararları konusunda hassas olmalıdır.
Archie Carroll	Toplumsal hizmet görüşü/kurumsal sosyal performans bakış açısı-fedakar (altruistic) KSS: şirketler etkin kaynaklarını toplumun yararına kullanmalıdır.

Secchi ise literatürde yer alan kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımlarını üç ana gruba ayırmıştır (2007, s.349-364) (bkz. Tablo 1.2). Buna göre;

▪ *Faydacı yaklaşımlar*; şirketleri büyük bir mekanizma olan ekonomik sistemin bir parçası olarak ele almaktadır. Kişisel çıkarlar da ekonomik sistemin yönlendirici gücüdür. Özellikle 20. yüzyılın ilk yarısında ve 2. Dünya Savaşı izleyen yıllarda ortaya çıkan bu yaklaşımlar ekonomik şirket yaklaşımına gönderme yapmaktadır.

▪ *Yönetimsel yaklaşımlar*; bir şirketi dışsal olguların değerlendirilmesindeki merkez olarak tanımlarlar. Yönetimsel yaklaşımlar, faydacı yaklaşımlardan farklı olarak, sosyal sorumluluğu şirket merkezli bir bakış açısıyla ele aldıklarından şirket dışındaki her şeyi örgütsel karar almaya yönlendirmektedirler.

▪ *İlişkisel yaklaşımlar* ise şirket ve toplum arasındaki karmaşık ilişkiye odaklanırlar. Bu bakış açısına göre şirket, dışsal olguların değerlendirilmesindeki merkez konumunu kaybeder ve ekonomik sistemin etkileşimli bir parçasına dönüşür. İlişkisel yaklaşımlarda çözümlenelerin merkezini örgüt ve ortam arasındaki ilişkiler oluşturur.

**Tablo 1.2.** Faydacı, Yönetimsel ve İlişkisel KSS Yaklaşımları (Kaynak: Secchi, 2007, s.350)

<i>Faydacı</i>	Toplumsal Maliyet Yaklaşımları İşlevselcilik
<i>Yönetimsel</i>	Kurumsal Sosyal Performans Toplumsal muhasebe, denetim ve raporlama Çokuluslu şirketlerin sosyal sorumluluğu
<i>İlişkisel</i>	İşletme ve Toplum Paydaş Yaklaşımı Kurumsal Küresel Vatandaşlık Toplumsal Sözleşme Yaklaşımı

Bu çalışmada kurumsal sosyal sorumluluk, Secchi'nin (2007) kategorizasyonundaki ilişkisel yaklaşımlar çerçevesinde değerlendirilmektedir. Buna göre; bir şirketin başarısı müşterileri, çalışanları, tedarikçileri, rakipleri, finansörleri, içinde faaliyet gösterdiği çevre, eylemci gruplar şeklinde sıralayabileceğimiz paydaş gruplarıyla ilişkilerini simetrik süreçlerle yönetmesine bağlıdır (Freeman ve Philips, 2002: 333; Berger vd., 2007, s.133).

Kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımlarının sınıflandırılmasında literatüre yapılan bir diğer katkı da Lee (2008)'den gelmiştir. Lee, özellikle 1960'lardan itibaren kurumsal sosyal



sorumluluk lehinde kültürel bir kayma olduğunu; bununla birlikte kurumsal sosyal sorumluluğun kavramsallaştırılmasında iki genel değişim görüldüğünü belirtmektedir. İlk değişim analiz düzeyinde kendini göstermiş; araştırmacılar çoğunlukla kurumsal sosyal sorumluluğun, büyük ölçekli toplumsal etkilerini tartışmaktan ziyade, örgütsel analiz düzeyinde kurumsal finansal performans (KFP) üzerindeki etkilerine yönelmişlerdir. İkinci değişim ise kuramsal düzeyde ortaya çıkmış; araştırmacılar, etiğe yönelik normatif çalışmalardan performans odaklı normatif çalışmalara yönelmişlerdir (Lee, 2008, s. 54) (bkz. Tablo 1.3). Yani kurumsal sosyal sorumluluk araştırmalarında artık şirketlerin sosyal sorumluluklarının, karlılıkları üzerindeki rolü önem kazanırken topluma yönelik uygulamalarında etik tartışmalar önemini görece yitirmiş, şirketlerin toplumsal performansları tartışılmaya başlanmıştır.

**Tablo 1.3.** Kss Düşünüşünde Kuramsal Eğilimler (Kaynak: Lee, 2008, s.58)

	<b>Kilit Yayınlar</b>	<b>Hakim Tema</b>	<b>Motivasyon</b>	<b>KSS ile ilgili Belirsizlik Düzeyi</b>
<b>1950'ler ve 1960'lar</b>	Bowen (1953)	Şirketlerin Etiği ve Toplumsal yüktümlülüğü	Kurumun dış etkilerinin denetimi	Çok yüksek
<b>1970'ler</b>	Wallich ve McGowen (1970)	Aydınlanmış Kişisel Çıkarlar	İki zıt tartışma tarafının uzlaştırılması	Yüksek
<b>1980'ler</b>	Carroll (1979); Wartick ve Cochran (1985); Wood (1991)	Kurumsal Sosyal Performans Modeli	Pragmatik ve kapsamlı model inşası	Orta
<b>1990'lar</b>	Freeman (1984); Clarkson (1995); Jones (1995); Hart (1997)	Paydaş yaklaşımı ve stratejik yönetim	Uygulanabilirlik (görgül olarak deneme ve uygulama) ve rekabet avantajı	Düşük

### 1.3.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modelleri

Kurumsal sosyal sorumluluk literatüründe kurumsal sosyal sorumluluk tanımlanırken şirketlerin topluma karşı sorumlu olduğu alanları ayrı ayrı sınıflayan ve bu alanların birbirleriyle olan ilişkilerini farklı açılardan ele alan üç çalışma dikkati çekmektedir; piramit

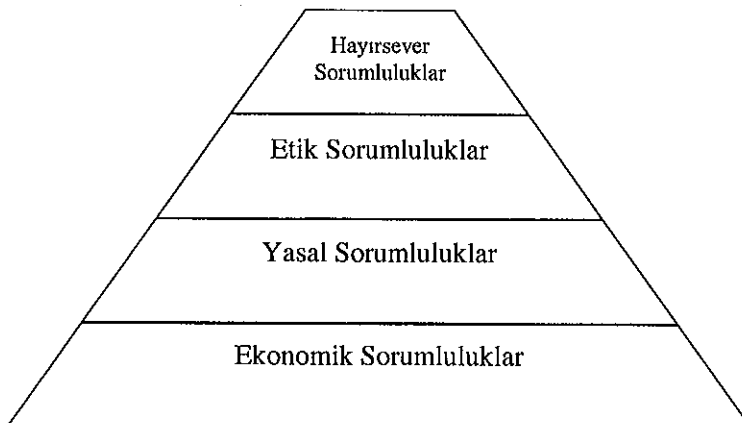
modeli (Carroll, 1991) , üç alanlı kurumsal sosyal sorumluluk modeli (Schwartz ve Carroll, 2003) ve eşmerkezli daireler modeli (Geva, 2008). Yazarlar her üç modelde de şirketlerin topluma karşı farklı sorumlulukları olduğunu kabul ederek kurumsal sorumluluğun toplum içindeki kapsamını tanımlamaya çalışmışlardır.

### 1.3.1.1. Piramit Modeli

Carroll (1991, s.40) şirketlerin topluma karşı sorumluluklarının yalnızca ekonomik ve yasal yükümlülükleriyle sınırlı olmadığı, aynı zamanda etik ve ihtiyari sorumlulukları da olduğu görüşünü dört parçalı bir kurumsal sosyal sorumluluk modeliyle kavramsallaştırmıştır. Carroll'un kurumsal sosyal sorumluluk piramidi olarak adlandırdığı bu model ekonomik sorumluluklar, yasal sorumluluklar, etik sorumluluklar ve hayırsever sorumluluklar olmak üzere dört bileşenden oluşmaktadır (1991, s.42). (bkz. Şekil 1.1.)

Bu modelde şirketlerin topluma karşı sorumlulukları hiyerarşik bir önem sırası içinde ele alınmıştır. Buna göre; bir şirketin en temel sorumluluğu ekonomik işlevlerini yerine getirmek ve karlı olmaktır. İkincil sorumlulukları ise yasalara uygun faaliyette bulunmak ve kanuni görevlerini yerine getirmektir. Daha sonra şirketlerden etik davranmaları beklenir. Piramidin en üstünde yer alan görece daha az önemli sorumlulukları ise iyi bir kurumsal vatandaş olmaları toplumun yaşam kalitesini geliştirmeleridir. Piramidin en altında yer alan ekonomik ve yasal sorumluluklar şirketlerin zorunlu olduğu, etik sorumluluklar şirketlerden beklenen ve hayırsever sorumluluklar ise toplum tarafından arzu edilen sorumlulukları göstermektedir (Schwartz ve Carroll, 2003, s.504). Bu modele göre salt bu dört bileşenin toplamı bir şirketin kurumsal sosyal sorumluluğudur.

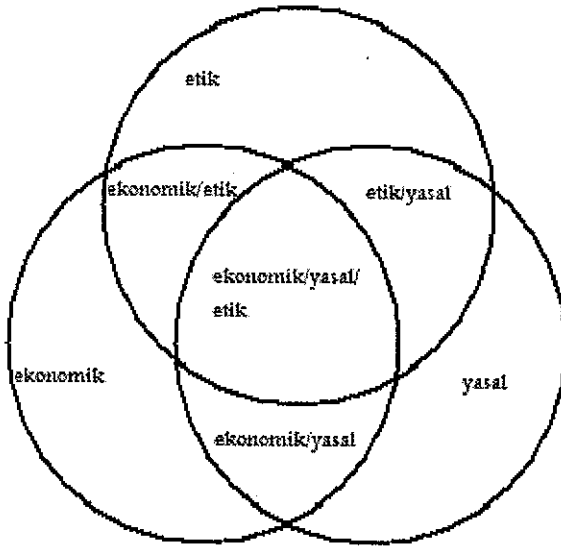
Şekil 1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi (Kaynak: Carroll, 1991, s.42).



### 1.3.1.2. Üç Alanlı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modeli

Schwartz ve Carroll piramit modelinin hem ‘kurumsal sosyal sorumluluk alanları arasında bir hiyerarşi varsayması’ hem de piramit modelinin ‘kurumsal sosyal sorumluluk alanlarının kesişen doğasını yakalayamaması’ (2003, s. 505) nedeniyle alternatif bir model önermişlerdir. Modelin ardındaki ana düşünce ekonomik sorumluluk başta olmak üzere kurumsal sosyal sorumluluk alanlarından hiçbirinin diğerlerine göre daha önemli ya da daha anlamlı olmadığıdır (Schwartz ve Carroll, 2003, s.508). Sonuçta şirketler ticaret yapmak için var olsalar da varlıklarını sürdürmeleri her şeyden önce toplumun desteğine bağlı olan toplumsal icatlardır (Davis, 1973, s.314). Bu modelde piramit modelinden ve eşmerkezli daireler modelinden farklı olarak ‘hayırsever ya da ihtiyari’ sorumluluklar alanı bulunmamaktadır. Bunun nedeni ise hayırsever ya da ihtiyari sorumluluk alanının net olmaması ve ayrıca yardımseverliğin de kendi içinde bir sorumluluk olmamasıdır. (bkz. Şekil 1.2.)

Şekil 1.2. Üç Alanlı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modeli ( Kaynak: Schwartz ve Carroll, 2003, s.509)



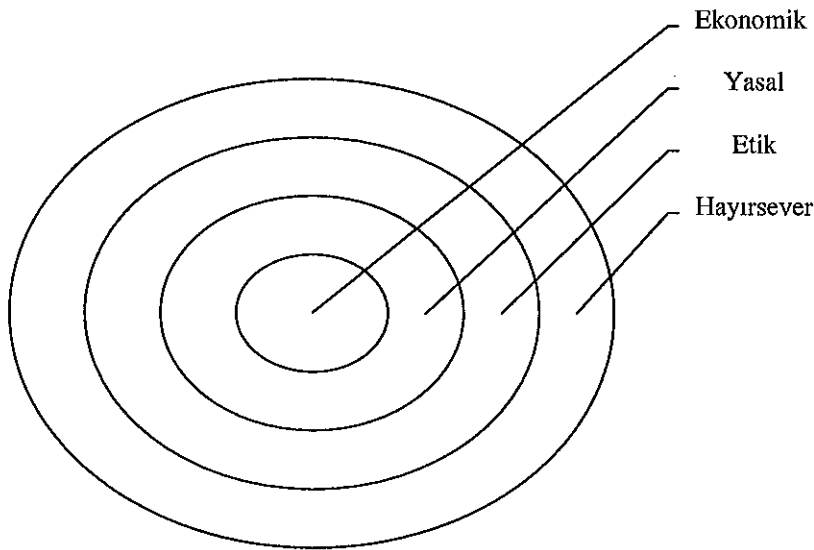
### 1.3.1.3. Eşmerkezli Daireler Modeli

Eşmerkezli daireler modeli 1971 yılında Ekonomik Kalkınma Komitesi (Committee for Economic Development) (CED) tarafından önerilen eşmerkezli üç daire modelinden uyarlanmıştır. CED modelinde en içte yer alan dairede şirketin ekonomik sorumlulukları, ortadaki dairede şirketin ekonomik işlevlerinden kaynaklanan sorumlulukları ve en dış

dairede ise şirketin toplumsal çevresine katkı sağlama sorumluluğu yer almaktadır (Geva, 2008, s.22-23).

Eşmerkezli daireler modeli de tıpkı piramit modelinde olduğu gibi kurumsal sosyal sorumluluk alanları arasında hiyerarşik bir önem dizisi varsaymaktadır. Ancak eşmerkezli daireler modelinde piramit modelinden farklı olarak şirketlerin ekonomik rolü kurumsal sosyal sorumluluk açısından toplumun iyiliğine katkıda bulunmak anlamına gelir. Ayrıca eşmerkezli daireler modelinde ekonomik sorumlulukların dışındaki sorumluluklar temel ekonomik sorumlulukları sarmaktadırlar (Geva, 2008, s.22) (bkz. Şekil 1.3.).

Şekil 1.3. Eşmerkezli Daireler Modeli (Kaynak: Geva, 2008, s,5).



#### 1.3.1.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modellerinin Karşılaştırılması

Geva (2008) yukarıda ele alınan üç kurumsal sosyal sorumluluk modelini kurumsal varsayımları, araştırma çıkarımları ve yönetsel çıkarımları açısından karşılaştırmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk modellerinin karşılaştırılması aynı sorumluluk kavramının taşıdığı farklı anlamları göstermesi bakımından önemlidir. Ayrıca karşılaştırmalı analiz paydaş yönetimi, kurumsal vatandaşlık ve sürdürülebilirlik gibi işletme ve toplum alanındaki yeni eğilimleri yorumlama ve tartışmada yardımcı olabilir.

Geva (2008, s,5), üç modelin karşılaştırılmasını olanaklı kılmak için Schwartz ve Carroll'un (2003) üç alanlı kurumsal sosyal sorumluluk modeline, hayırsever sorumluluk alanını da eklemiş ve kesişen daireler modeli adını vermiştir (bkz. Tablo 1.4.).

**Tablo 1.4.** Üç Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modelinin Karşılaştırılması (Kaynak: Geva, 2008, s,6).

	<b>KSS Piramidi</b>	<b>Kesişen Daireler</b>	<b>Eşmerkezli Daireler</b>
Genel Betimleme	Ayrı sorumluluklar hiyerarşisi	Hiyerarşik olmayan kesişen sorumluluklar	Merkez çekirdeği paylaşan sorumlulukların bütünleştirilmesi
<b>Kurumsal Varsayımlar</b>			
KSS Doğası	Normatif tepkisellik sınırlılıkları	Sınıflandırma çerçevesi; normatif yönlendirme yok	Toplumsal gelişim için çalışma yükümlülüğü
Sorumlulukların Kapsamı	Dar	Dağınık	Geniş
Toplam KSS	Birleşik	Ayrık	Bütünleşik
Önem Sırası	Hiyerarşik; önce ekonomik sorumluluk	Öncelik sırası yok	Kapsayıcı; ekonomik daire merkezde
Hayırseverlik Rolü	"icing on the cake"	Ekonomik/etik sorumluluklara dahil edilmiş	KSS'nin bütünü oluşturan parçası
<b>Araştırma İçeriği</b>			
İşlemselleştirme (operationalization)	Sabit-toplam yöntemi	KSS betimlemeleri	Önlemlerin temsili hedefi
<b>Yöneltiler İçerik</b>			
KSS Gereçesi	Etik olan kazanır	Stratejik kaygılar	Normatif yükümlülük

Tablo 1.4'te de görüldüğü gibi kurumsal sosyal sorumluluk, piramit modelinde başta ekonomik sorumluluk olmak üzere hiyerarşik olarak sınıflandırılan sorumluluk alanlarının birleşimini; eş merkezli daireler modelinde ise yine ekonomik sorumluluk merkezde olmak üzere hiyerarşik olarak sınıflandırılan sorumluluk alanlarının birbirini kapsayarak bütünleşmesini ifade etmektedir. Piramit modelinde şirketlerin sorumluluk alanları arasındaki hiyerarşi önem sırasına göre oluşturulduğundan, önem azaldıkça sorumlulukların kapsamı da giderek daralmaktadır. Eş merkezli daireler modelinde ise hareket noktası toplumsal gelişme için çalışmak olduğundan, merkezde yer alan ekonomik sorumluluk önemini toplumsal

gelişmeye katkı sağlamasından almaktadır. Bu nedenle sorumluluk alanlarının kapsamı da merkezden dışa doğru genişlemektedir. Kesişen daireler modelinde bu iki modelden farklı olarak şirketlerin sorumlu olduğu alanlar birbirinden daha anlamlı ya da önemli değildir. Bu nedenle kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinde şirketler için bir zorunluluk ya da yükümlülük sıralaması söz konusu değildir. Bu modelde kurumsal sosyal sorumluluk diğer iki modeldeki gibi bir toplamı değil, ayrı ayrı alanları ifade etmektedir.

### 1.3.2 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramına Getirilen Tamamlayıcı Yaklaşımlar

Kurumsal sosyal sorumluluk literatüründe, kurumsal sosyal sorumluluk teriminin bazı sınırlılıklar içerdiğini ifade eden ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramına farklı kaygılarla yaklaşan çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalardan en önemlileri kurumsal sosyal tepkisellik ve kurumsal sosyal performans modelleridir. Bazı çalışmalarda kurumsal sosyal sorumluluk modelleri olarak da ele alınan bu çalışmaları kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımlarını bütünleştirme çabalarına sahip olmaları nedeniyle kurumsal sosyal sorumluluk kavramına getirilen tamamlayıcı yaklaşımlar olarak değerlendirmek mümkündür. Çalışmanın bu bölümünde kronolojik önceliğe dayanarak kurumsal sosyal tepkisellik ve kurumsal sosyal performans yaklaşımlarının ana hatları geliştirilen modeller üzerinden irdelenecektir.

#### 1.3.2.1. Kurumsal Sosyal Tepkisellik Modeli

Ackerman ve Bauer, kurumsal sosyal sorumluluk kavramının performanstan çok sorumluluk yönünde bir motivasyona sahip olmasının uygulamada sıkıntılar yarattığını, tepkisellik kavramının ise söz konusu sıkıntıları gidermede etkili olacağını ileri sürmüşlerdir (Ackerman ve Bauer, 1976, s.6). Tepkisellik yaklaşımının çıkış noktası bir şirketin olumlu yönde toplumsal değişim için artan baskılara proaktif olarak nasıl yanıt vereceği sorusudur (Freeman ve Reed, 1983, s. 90). Kurumsal sosyal tepkisellik yaklaşımına göre, sosyal sorumluluk bir şirketin toplumsal sorunlara ve toplumsal baskılara tepki gösterme ya da cevap verme kapasitesidir (Bartol ve Martin, 1994, s.12).

Ackerman (1975) *The Social Challenge to Business* adlı kitabında ticari örgütlerin sosyal konulara karşı tepkiselliğinin üç aşamalı bir yörüngede geliştiğini belirtmiştir:

- **Aşama 1: Politika.** Bu aşamada verili bir toplumsal ya da çevresel konu ilk kez üst yönetimin ilgisini çeker. Genellikle, şirketlerin tepe yöneticisi (CEO) kişisel dikkatlerini hak eden konuyla ilgili şirketinin görüşlerini ifade eder ve genel bir politika geliştirir. Ancak bu

aşamada sorunla ilgili sistematik bir analiz yapılmaz ve politikaları konuya bir yanıt olarak görülebilecek örgütsel eylemler izlemez.

- **Aşama 2: Öğrenme.** Bu aşama şirketin sosyal politikalarını hayata geçirme sorumluluğu verilen uzman ya da uzmanların atanmasıyla karakterize edilmiştir. Bu aşamada şirket belirli toplumsal konuların üstesinden nasıl geleceğini öğrenir.

- **Aşama 3: Yüklenme.** Bu aşamada kurumsal tepkisellik süre giden şirket kararları ile bütünleşir ve bölüm yöneticilerinin sorumluluğuna dönüşerek sorunların çözümü için harekete geçilir.

### 1.3.2.2. Kurumsal Sosyal Performans Modeli

Sethi (1975, s.58) kurumsal sosyal sorumluluk kavramının üzerinde uzlaşmış bir anlamı olmadığını ve akademisyenler, iş adamları, hükümetler ve toplumsal eylemciler tarafından birbirinden oldukça farklı bağlamlarda kullanıldığını belirtmiştir. Şirket etkinliklerinin toplumsal açıdan işe yararlılığını analiz etmede kolaylık sağlayacak yapısal bir çerçeve geliştiren Sethi (1975, s. 60-64) sosyal yükümlülükler, sosyal sorumluluk ve sosyal tepkisellik olarak üç gruba ayırdığı kurumsal davranışları kurumsal sosyal performansın bileşikleri olarak tanımlamıştır.

Sosyal yükümlülük, şirketlerin ekonomik ve hukuksal mekanizmalar tarafından sınırları çizilen faaliyetlerini; sosyal sorumluluk ise şirket faaliyetlerinin ekonomik ve hukuki yükümlülüklerin ötesinde kapsadığı toplumsal normlar, değerler ve beklentileri içermektedir. Son bileşke olan sosyal tepkisellik, şirketlerin çevre kirliliği, ayrımcılık, yoksulluk gibi çok sayıdaki toplumsal sorun karşısında kararlar alması gerektiğini ve kaynaklarının bir kısmını bunların çözümü için kullanması gerektiğini ifade etmektedir. Yani sosyal tepkisellikte önemli olan şirketlerin dinamik toplumsal sistem içindeki uzun vadeli rolleridir (Carroll, 1979, s.498).

Carroll (1979, s.499) da kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili farklı görüşlerin üç ayrı boyutu oluşturduğu bir kurumsal sosyal performans modeli önermiş ve her bir boyutun bir ölçüde karşılıklı ilişki içinde olduğunu belirtmiştir. Kurumsal sosyal performansı oluşturan bu boyutlar, sosyal sorumluluk (sosyal sorumluluğumuz ekonomik ve yasal kaygıların ötesine geçiyor mu?), sosyal konular (çevre, ürün güvenliği, ayrımcılık gibi toplumsal alanlarda sorumlu olduğumuz konular nelerdir?), ve sosyal tepkisellik (bu sosyal konulara cevap mı vereceğiz yoksa onlarla ilgili inisiyatif mi alacağız?).

Wartick ve Cochran (1985, s.758), kurumsal sosyal performansın bir kurum olarak şirket ve içinde faaliyet gösterdiği toplum arasındaki ilişkiden ziyade (işletme-toplum ilişkisi) şirket ve çevresi arasındaki çakışma noktasına odaklandığını belirtmişlerdir. Yazarlar, Carroll'un kurumsal sosyal performans modelini oluşturan üç boyutu ilkeler, süreçler ve politikalar çerçevesi içinde yeniden düzenlemişlerdir (Wartick ve Cochran, 1985, s. 767; Carroll, 1999, s. 287) (bkz. Tablo 1.5.).

**Tablo 1.5.** Kurumsal Sosyal Performans Modeli (Kaynak: Wartick ve Cochran, 1985, s. 767).

<b>İlkeler</b>	<b>Süreçler</b>	<b>Politikalar</b>
<b>Kurumsal Sosyal Sorumluluklar</b>  1) Ekonomik 2) Yasal 3) Etik 4) İhtiyari	<b>Kurumsal Sosyal Tepkisellikler</b>  1) Tepkisel 2) Savunmacı 3) Uzlaştırıcı 4) Proaktif	<b>Sosyal Konuların Yönetimi</b>  1) Konuların belirlenmesi 2) Konuların analizi 3) Yanıt Geliştirilmesi
<b>Hedef</b>  1) İşletmenin Toplumsal Sözleşmesi 2) Ahlaki Temsilci olarak İşletme	<b>Hedef</b>  1) Değişen Toplumsal Koşullara Yanıt Verme Kapasitesi 2) Yanıt Geliştirmede Yönetimsel Yaklaşımlar	<b>Hedef</b>  1) "Sürprizleri" Azaltmak 2) Etkili Kurumsal Sosyal Politikalar Belirlemek
<b>Felsefi Yönelim</b>	<b>Kurumsal Yönelim</b>	<b>Örgütsel Yönelim</b>

Kurumsal sosyal performans modeli sosyal sorumluluk ilkelerine, sosyal tepkisellik süreçlerine ve sosyal konuların yönetimiyle ilgili politikalara dayanmaktadır. Bileşenlerin her biri kendi belirleyici güdümüne ve yönelimine sahip olmakla birlikte toplamda bütünleşik bir kurumsal sosyal ilginin (corporate social involvement) kavramsallaştırılmasını sağlamaktadır (Wartick ve Cochran, 1985, s. 767).

Kurumsal sosyal performans modeline katkı sağlayan bir diğer çalışma ise Wood (1991) tarafından yapılmıştır. Wood'a göre Wartick ve Cochran'ın kurumsal sosyal performans modeli üç açıdan eksiktir. Birincisi, performans terimi yazarlar tarafından eylemler ve



sonuçları değil, karşılıklı etkileşim ya da bütünleşmeyi dile getirmek için kullanılmıştır. Bu nedenle farklı kavramları bütünleştiren bir kurumsal sosyal performans tanımının eylem unsuru eklenmeden tanımlanması mümkün değildir. İkincisi, sosyal tepkiselliğe bir süreçler dizisinden ziyade tek bir süreç olarak yaklaşmıştır. Üçüncüsü; yazarların kurumsal sosyal performans modelinin son bileşeni oldukça sınırlayıcıdır. Sosyal konuların yönetilmesine ilişkin politikalar bir şirketin sosyal performansının değerlendirilebileceği tek olası sonuçtur, eğer bir politika yoksa sosyal performansın olmadığı sonucu çıkarılamaz (Wood, 1991, s.692-693).

Wood'un kurumsal sosyal performans modelinde de geliştirilen önceki modellerde olduğu gibi farklı görüşleri bütünleştirme çabası görülmektedir (Yamak, 2007, s.73). Wood (1991, s. 694), Carroll ve Wartick ve Cochran tarafından geliştirilen kurumsal sosyal performans modellerinden yola çıkarak yine üç boyutlu bir kurumsal sosyal performans modeli önermiş ve modelini oluşturan boyutları kurumsal sosyal sorumluluk ilkeleri, kurumsal sosyal tepkisellik süreçleri ve kurumsal davranışın sonuçları olarak tanımlamıştır (bkz. Tablo 1.6).

**Tablo 1.6.** Kurumsal Sosyal Performans Modeli (Kaynak: Wood, 1991, s.694)

<p><b>Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlkeleri</b></p> <p>Kurumsal İlke: meşruiyet</p> <p>Örgütsel İlke: kamusal sorumluluk</p> <p>Kişisel İlke: yöneticinin takdiri</p>
<p><b>Kurumsal Sosyal Tepkisellik Süreçleri</b></p> <p>Çevresel Değerlendirme</p> <p>Paydaş Yönetimi</p> <p>Sosyal Konuların Yönetimi</p>
<p><b>Kurumsal Davranışın Sonuçları</b></p> <p>Sosyal Etkiler</p> <p>Sosyal Programlar</p> <p>Sosyal Politikalar</p>

### 1.3.3. İletişim Yönetimi ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Şirketlerin neden kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına ihtiyaç duyduğu sorusuna verilecek yanıt aslında şirketlerin neden halkla ilişkiler uygulamalarına ihtiyaç duyduğu sorusunun da cevabıdır. Edward Bernays (1980'den aktaran Grunig ve Hunt, 1984, s.48) "Halkla ilişkiler sosyal sorumluluk uygulamasıdır." diyerek iki kavram arasındaki örtüşmeyi ifade etmiştir. Grunig ve Hunt (1984, s.48) da bir örgütün halkla ilişkiler işlevine sahip olmasının temel nedeninin sosyal sorumluluk olduğunu belirtmişlerdir. Halkla ilişkiler ve kurumsal sosyal sorumluluk kökenleri, kurumsal yaklaşımları, süreçleri ve birincil sorumlulukları açısından büyük benzerlikler paylaşmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluğun yükselişi 1970'lerin sonu ve 1980'lerin başında şirketlerin toplum gözündeki imajlarıyla ilgili kaygıların artmasıyla çakışmaktadır. Aynı şekilde halkla ilişkilerin de 1970'lerin sonundan itibaren iletişim alanının merkezine yerleşerek önem kazandığı; kamuyu bilgilendirme anlayışından itibar yönetimi ve ilişki yönetimi anlayışına doğru evrildiği görülmektedir (Clark, 2000, s. 364). Bu dönemden itibaren kurumsal sosyal sorumluluk, stratejik faaliyet alanını genişleten halkla ilişkilerle 'sorun yönetimi'<sup>4</sup> bağlamında stratejik düzeyde birleşmiştir (L'etang, 2002, s.158-159). Litaretürde kurumsal sosyal sorumluluğun bir halkla ilişkiler uygulaması mı yoksa halkla ilişkilerden bağımsız bir süreç mi olduğu konusunda tartışmalar devam etse de kurumsal sosyal sorumluluk, genellikle halkla ilişkiler uygulayıcıları tarafından ve halkla ilişkiler amaçlarıyla yönetilmektedir. (L'etang, 1994: 112). Bununla birlikte her iki alanı birbirine bağlayan iletişim yönetimi yaklaşımı kurumsal sosyal sorumluluk literatüründe sıklıkla göz ardı edilmiştir (Clark, 2000, s.363).

İletişim yönetimi yaklaşımına göre halkla ilişkiler bir örgüt ve o örgütün ilgili kamuları arasındaki iletişimin yönetilmesidir (Grunig ve Hunt, 1984, s.6). Halkla ilişkiler faaliyetlerinin, bir iletişim süreci olarak, amacını ve yönünü temel alan sınıflandırmalarıyla Grunig ve Hunt (1984) dört halkla ilişkiler modeli tanımlamışlardır. Bunlardan ilki olan *basın ajansı/tanıtım* modelinde halkla ilişkiler uygulamalarının amacı kitle iletişim araçlarını kullanarak ne pahasına olursa olsun halkın ilgisini çekmektir. Bu model aracılığıyla en kısa zamanda bir satın alma veya seçim yapma gibi olumlu tepkiler elde edilmeye çalışılır (Okay ve Okay, 2005, s.86) *Kamuyu* modelindeki amaç ise örgütten kamuya doğru bilgi yaymaktır.

<sup>4</sup>, Halkla ilişkiler literatüründe 1970'lerin ortasından itibaren karşımıza çıkan "sorun yönetimi" kavramı genel olarak şirketlerin eylemleriyle paydaşlarının beklentileri arasındaki farklılığı kapatmak için kullanılan proaktif bir süreci ifade etmektedir (Okay ve Okay, 2005, s.317).

Ancak burada bilgi ikna edici bir niyetle yayılmaz. Bu iki modeli birbirinden ayıran en temel özellik basın ajansı modelinden farklı olarak bu modelde doğru ve eksiksiz bilgi sunma amacıdır. Basın ajansı ve Kamuoyu modellerinde örgütten hedef kitleye doğru tek yönlü bir iletişim süreci söz konusudur. *İki yönlü asimetric* ve *İki yönlü simetric* modelde ise çeşitli araştırma yöntemleri kullanılarak hedef kitlelerden geri bildirim sağlanır. İletişimde geri bildirim halkla ilişkiler politikalarının ya da genel olarak şirket politikalarının belirlenmesinde kullanılması simetri kavramıyla açıklanmıştır. Buna göre elde edilen geri bildirim iki yönlü asimetric modelde hedef kitleyi şirket lehine ikna etmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde basın ajansı ve kamuoyu bilgilendirme modelleri de asimetric modellerdir. İki yönlü simetric model ise iletişim sürecinde elde edilen geri bildirim şirket ve paydaşları arasında karşılıklı anlayış geliştirmede kullanan mükemmel halkla ilişkiler modelini oluşturmaktadır.

Grunig ve White (2005, s. 44) gerçek hayatta halkla ilişkilerin üzerinde uzlaşmış tek bir tanımı olmadığını; halkla ilişkilerin en gerçekçi biçimde ancak uygulayıcıların yaptıkları işler üzerinden tanımlanabileceğini belirterek bu tanımlama çabalarında kişilerin dünya hakkındaki kendi temel inançlarını kolaylıkla kullanabileceklerini öne sürmüşlerdir. Halkla ilişkiler kuram ve uygulamalarında etkisi olan bu dünya görüşlerini ele alan yazarlar halkla ilişkilerin mükemmelliğini sınırlayan üç dünya görüşü sıralamışlardır: halkla ilişkilerin asimetric olduğu görüşü, halkla ilişkilerin toplumda tarafsız ya da savunucu bir rolü olduğu görüşü ve halkla ilişkilerin teknik bir işlev olduğu görüşü (2005, s. 51). Bununla birlikte yukarıdaki paragrafta tanımı yapılan mükemmel halkla ilişkiler ise simetric bir dünya görüşüne dayanmaktadır. Grunig ve White (2005, s.56-57) simetric dünya görüşüne ait dokuz öngörüyü şöyle sıralar:

- Karşılıklı Bağımlılık: Örgütlerin, ortamdaki kamular ve diğer örgütlerle birbirlerine nüfuz ettiğini öngören varsayımdır.
- Açık Sistem: Örgütlerin birbirine nüfuz eden sistemlere açık olduğunu ve bu sistemlerle serbestçe bilgi alışverişinde bulduklarını öngören varsayımdır.
- Hareketli Denge: Birer sistem olan örgütlerin diğer sistemlerle bir denge durumu yakalamaya çalıştıklarını öngören varsayımdır. Örgütler hareket ettikçe bu denge durumu sürekli yer değiştirdiğinden sistemler denge durumuna gelebilmek için birbirlerini kontrol etme, adaptasyon ya da karşılıklı, işbirlikçi düzeltmeler yapma yapma yoluna giderler. Simetric dünya görüşünde işbirlikçi düzeltmeler kontrol ve adaptasyona tercih edilir.

- Hakkaniyet: İnsan olarak herkese saygı gösterilmesi ve eşit fırsatlar verilmesini öngören varsayımdır.
- Özerklik: İnsanların başkalarının kontrol edilmektense kendi davranışlarını etkileme özerkliğine sahip olduklarında daha yenilikçi ve yapıcı olduklarını ve kendilerini daha tamamlanmış hissettiklerini öngören varsayımdır.
- Yönetimin Merkezisizleşmesi: Yönetimin kolektif olmasını ve yöneticilerin de emretmek yerine koordine etmeleri gerektiğini öngören varsayımdır. Böylelikle özerklik, çalışan memnuniyeti ve yenilikçilik artacaktır.
- Sorumluluk: İnsanların ve örgütlerin kendi davranışlarının başkaları üzerindeki sonuçlarıyla ilgilenmesi ve kötü sonuçları telafi etmeye çalışması gerektiğini öngören varsayımdır.
- Çatışmaların Çözülmesi: Çatışmaların baskı, manipülasyon, zorlama ya da şiddet yerine müzakere, iletişim ve uzlaşmayla çözülmesini öngören varsayımdır.
- Çıkar Grupları Liberalizmi: Çıkar grupları liberalizmi, siyasi sistemi, çıkar grupları arasında açık müzakereler yürütmeye yarayan bir mekanizma olarak görmektedir (Grunig, 1989 ve Lowi, 1979'dan aktaran Grunig ve White, 2005, s. 57). Çıkar grupları liberalizmi sıradan insanların çıkarlarını savunmak için yurttaş gruplarından yardım bekler (Boyte, 1980, s.7'den aktaran Grunig ve White, 2005, s. 57).

Simetrik dünya görüşüne göre halkla ilişkiler bir iktidar savaşı değil, uzlaşma ve müzakereye dayalı simetrik bir süreçtir. Çift yönlü simetrik modeli kullanan şirketler araştırma ve diyalog süreçlerini kullanarak çatışmaları yönetmekte, karşılıklı anlayış geliştirmekte ve kamularla ilişkiler inşa etmektedirler (Grunig ve White, 2005, s.52). Bu nedenle kurumsal sosyal sorumluluk, simetrik halkla ilişkilerin temel amacıdır; bir yandan şirketlerin paydaşlarından gelen talepler doğrultusunda şirket politikalarına ve faaliyetlerine yön verirken diğer yandan bu politika ve uygulamalarla ilgili olarak ilgili paydaşlarını bilgilendirmektedirler. Yalnızca iki yönlü simetrik iletişim modeliyle halkla ilişkiler profesyonel, etik ve toplumsal açıdan sorumlu mükemmel bir uygulama haline gelerek 'gerçek' halkla ilişkileri oluşturacaktır (Clark, 2000, s.367).

Simetrik halkla ilişkiler modelinin kuramsal art alanında yer alan 'karşılıklı nüfuz eden sistemler' (interpenetrating systems) yaklaşımına göre; şirketler, tüm diğer örgütler gibi, bir çok alt sistemden oluşan ve tüm sistemlerin karşılıklı etkileşimde olduğu bir 'suprasistem'in

parçasıdır. Bu nedenle kararları ve uygulamaları diğer sistemlerden etkileneceği gibi diğer sistemleri de etkiler. Çevrelerine uyum sağla(ya)mayan sistemler varlıklarını devam ettiremeyeceğinden örgüt toplumsal taleplere cevap vermek zorundadır. Sosyal sorumluluk, birbirine nüfuz eden sistemler arasındaki iletişim, pazarlık ve uzlaşma süreçlerinden kaynaklanmaktadır (Grunig ve Hunt, 1984, s.52-53).

Büyük şirketlerin doğal çevreye, çalışanlarının haklarına, insan sağlığına zarar veren uygulamaları sonucunda karşı karşıya kaldıkları toplumsal baskı hareketleri şirketleri geleneksel halkla ilişkiler yöntemlerinden farklı olarak daha simetrik bir halkla ilişkiler modeli uyguladıkları yönetim stratejileri belirlemek zorunda bırakmışlardır. Simetrik halkla ilişkiler stratejik yönetime yedi aşamadan oluşan bir süreçle katılmaktadır (Grunig ve Repper, 2005, s.138). Birinci aşama olan paydaş evresinde halkla ilişkiler ortam taraması yaparak paydaşlarını belirler ve paydaşlarıyla kesintisiz iletişim sürdürür. Bu iletişim ortaya çıkabilecek çatışmaların yönetilmesinde ve paydaşlarla uzun dönemli istikrarlı bir ilişkinin kurulmasında önemli rol oynamaktadır. İkinci aşama olan kamu evresinde ise ortaya çıkan bir sorun etrafında örgütlenen kamular belirlenir. Buradaki amaç kamuları örgütün karar sürecine dahil edecek iletişim programları geliştirerek çatışmaları yönetmektir. Üçüncü aşama ise gündem evresidir. Kamular algıladıkları sorunlardan medya aracılığıyla gündemler yaratırlar. Halkla ilişkilerin bu evredeki görevi gündemleri önceden sezinleyerek örgütün tepkisini yönetmek ve eylemcilerle kişilerarası iletişim kurarak gündem sorununu müzakere yoluyla çözmektir. Dördüncü aşamada halkla ilişkiler hazırladığı iletişim programları için doğruluk, anlayış, anlaşma gibi resmi hedefler belirler. Beşinci aşamada ise resmi hedeflere ulaşmak için resmi programlar ve kampanyalar planlanmaktadır. Altıncı aşama bu program ve kampanyaların uygulandığı; son aşama ise değerlendirildiği aşamalardır.

Dördüncü aşamaya kadar olan süreç halkla ilişkilerin stratejik yönetime, işlevsel değil, kurumsal düzeyde katılımını ifade etmektedir. Böylelikle stratejik yönetim sürecinin tamamında yer alan halkla ilişkiler örgütsel hedeflerin geliştirilmesi sorumluluğunu yerine getirmektedir. Dördüncü aşamadan son aşamaya kadar olan süreçte ise halkla ilişkiler stratejik yönetime işlevsel düzeyde katılmaktadır. İşlevsel katılım ise halkla ilişkilerin etkili iletişim uygulamaları ile örgütsel hedeflere ulaşması sorumluluğunu ifade etmektedir.

### 1.3.3.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Sponsorluk ve Sosyal Sponsorluk İlişkisi

Sponsorluk en genel anlamda şirketlerin pazarlama ve iletişim hedeflerine ulaşmak amacıyla bağlantılı olan spor, çevre, kültür-sanat ve sosyal alanlar gibi geliştirilmesi gereken alanlardaki kişi, kuruluş ya da organizasyonlara maddi, malzeme, araç-gereç, ya da başka türlü desteklerle yapılan tüm etkinliklerin planlanması, uygulanması ve denetlenmesi olarak tanımlanabilir (Beger vd, 1989, s.353'ten aktaran Okay, 2005, s.8) Sponsorluk, destekleyen ve desteklenen arasında yapılan ve karşılıklı fayda sağlamaya yönelik bir iş anlaşmasıdır (Odabaşı ve Oyman, 2001, s.344); iyilik yapmak felsefesinden kaynaklanmaz, sponsorlukta harcanan paranın, hizmetin ya da araç- gerecin bir başka biçimde de olsa, geri dönmesi beklenmektedir (Peltekoğlu, 2004, s.289).

Bununla birlikte sponsorluğun özellikle spor, çevre ve kültür-sanat gibi geliştirilmeye ihtiyaç duyulan alanlarda yapılması aynı zamanda toplumun ihtiyaçlarının karşılanması gibi toplumsal bir amacı da içermektedir (Okay, 2005, s.9). Sponsorluğun bahsi geçen toplumsal bir amaca hizmet etmesi, halkla ilişkiler amaçları içerisinde değerlendirilmektedir. Bu açıdan sponsorluk, şirketlerin sosyal sorumluluk bilincini topluma yansıtma olanağı sunan bir halkla ilişkiler etkinliğidir (Okay, 2005, s.63).

Sosyal sponsorluk ise şirketlerin eğitim, sağlık ve çevre alanlarındaki sponsorluk faaliyetlerini kapsamaktadır (Okay ve Okay, 2005, s.456). Kurumlar, artan rekabet ortamında kendilerini diğer kurumlar arasından fark edilir kılmak için sosyal sponsorluk yapmayı tercih etmektedirler. Bu tür sponsorlukta amaç, kurumun toplum önünde olumlu bir imaja sahip olmasını sağlamaktır (Göksel ve Yurdakul, 2002, s.354-355). Sponsorluğun ticari felsefesine karşın sosyal sponsorluğun kurum kültürünün içine kök salması gerekmektedir. Toplumun ihtiyaçlarına göre biçimlenen sosyal sponsorluk uygulamaları yerel örgütlere, medyaya ve çalışanlara danışılarak belirlenmekte ve bazen -kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde de olduğu gibi- sivil toplum örgütleriyle işbirliğine gidilerek gerçekleştirilmektedir (Peltekoğlu, 2004, s.302).

Toplumsal bir amaca hizmet etse de sponsorluk, etkileyici bir iletişim politikasıdır. Sponsorlukla amaçlanan hedef kitleyi bilgilendirip, hedef kitlenin tutum ve davranışlarını istenilen yönde güçlendirmek ya da istenilen yönde değiştirerek yeni bir tutum ve davranış oluşturmaktır (Akyürek, 1998, s. 20). Sponsorluk en temel anlamda kurumsal sosyal sorumluluktan tam bu noktada ayrılmaktadır. Çünkü sponsorlukta ikna etmek, manipüle etmek, hedef kitleyi kuruluşun istediği yönde değiştirmek gibi asimetrik vurgular ön plana

çıkarken kurumsal sosyal sorumluluk, mükemmel halkla ilişkilerin simetrik varsayımları içinde tanımlanmaktadır.

Sosyal sponsorluk, kurumsal sosyal sorumlulukla en çok karıştırılan halkla ilişkiler etkinliğidir. Oysa ki kurumsal sosyal sorumluluk, şirketlerin faaliyetlerinde yasalara uygun davranması, paydaşlarıyla olan ilişkilerinde etik davranması, çalışanlarının ve genel olarak insan haklarına saygılı olması, faaliyetlerinden kaynaklanan sorunların çözümünü üstlenmesi ve paydaşlarının taleplerine cevap vermesi gibi ekonomik, yasal, etik ve ihtiyari sorumluluklarının bütünüdür. Sosyal sponsorluk ise uzun vadede kurumsal imaja katkı sağlayacak ve dolaylı olarak ekonomik fayda oluşturacak bir çerçeve içindedir (Tavlak, 2007, s.18).

Öyle ki gerçekte birer sosyal sponsorluk uygulaması olan çalışmalar şirketler tarafından kurumsal sosyal sorumluluk projeleri içinde değerlendirilmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri, imaj ya da itibara katkı sağlama gibi bir amaçla gerçekleştirilmediği gibi maddi bir değer yaratmayı da hedeflemez. Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin amacı, toplumda var olan belli bir konuya kamunun dikkatini çekerek farkındalık yaratmak ve belli bir sorunun çözümüne katkıda bulunmaktır. Özgen (2006, s. 36-38) "*Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri*" adlı kitabında kurumsal sosyal sorumluluk ve sponsorluk uygulamaları arasındaki farkları ortaya koyan ve bir projenin kurumsal sosyal sorumluluk mu yoksa sosyal sponsorluk mu olduğunun belirlenmesinde yol gösterecek şu noktalara değinmiştir:

- Şirketler kurumsal sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirirken kendi faaliyet alanları ile projeyi gerçekleştirecekleri faaliyet alanını arasında bir uyuma gözetmezler. Oysa ki sponsorlukta faaliyet alanlarının, özellikle kurum kimliği ile uyumlu olmasına dikkat edilmektedir.
- Sosyal sponsorluk projelerinde şirketler sponsorluk için ayırdıkları bütçenin kendi belirledikleri bir kısmını kullanarak toplumsal fayda yaratmaya yalnızca parasal destekte bulunmaktadır.
- Sosyal sorumluluk kampanyaları, kampanyayı yapan şirketin değil, kampanyanın kendisinin tanıtımının yapıldığı, sosyal sorun ya da amacın çözüme kavuşmasında uzun vadede bir değişim peşinde olan ve bu nedenle taktikçi değil, stratejik olan projelerdir (Pringle ve Thomson, 2000, s. 101-102).
- Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri en az iki yıl süreyle aralıksız devam eden projelerdir; sosyal sponsorluk projeleri belli bir zaman aralığında tekrarlanan projeler değildir.

- Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde gözetilen toplumsal faydadır. Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde kurum yaptığı faydanın geri dönüşümünü belirlememiştir. Sosyal sponsorlukta ise kurumsal bir beklenti söz konusudur.

### 1.3.3.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Nedene Bağlı Pazarlama

Kitle tüketim toplumunun gelişmesiyle birlikte nasıl üretileceğinden ziyade nasıl satılacağına dönüşen ekonomik sorun ürünlerin işlevsellikleri ya da maddi faydalarının tüketicileri satın alma davranışına yönlendirmede artık işe yaramadığını göstererek (Manokha, 2004) şirketleri, rakipleriyle paylaşmak zorunda kaldıkları tüketicilere ulaşmak ve onları kendi markaları lehine etkilemek zorunda bırakmıştır (Bozkurt, 2000). Bu durum zaman içerisinde farklı pazarlama stratejilerinin geliştirilmesine ve uygulanmasına yol açmıştır. Bu pazarlama stratejilerinden biri de nedene bağlı pazarlamadır.

Nedene bağlı pazarlama, şirketlerin pazarlama hedeflerini gerçekleştirmede toplumsal bir amacı desteklemesi şeklinde tasarlanmış bir pazarlama stratejisidir. Bu stratejiyle şirketler, destekledikleri toplumsal amaç ile ürünleri arasında tüketicilerin doğrudan bir ilişki kurmalarını mümkün kılmaktadır (Barone vd., 2000, s. 248). Başka bir tanımda ise nedene bağlı pazarlamanın hem yardım ya da bağış benzeri bir amaca hem de işletme karına yönelmiş şirketler tarafından gerçekleştirilen bir pazarlama faaliyeti olduğu ifade edilmiştir (Docherty ve Hibbert, 2003, s. 380).

Nedene bağlı pazarlamanın en iyi örneği, bu pazarlama stratejisinin ilk örneği olarak da kabul edilen American Express'in Özgürlük Anıtını Yenileme Kampanyası'dır. Bu kampanyada American Express, kart sahiplerinin kredi kartlarını her kullanışlarında şirketin Özgürlük Anıtını yenileme fonuna katkıda bulunmuş ve her yeni kart başvurusu için ek bir katkı daha sağlamıştır. Kampanyanın sonunda Özgürlük Anıtının yenilenmesi için 1,8 milyon dolar fon sağlanmasıyla birlikte kart kullanımlarında yüzde 27; kart üyeliği başvurularında ise yüzde 10'luk bir artış sağlanmıştır (Pringle ve Thompson, 2000)

Nedene bağlı pazarlama, bir ürünün satışını ya da kullanımını arttırmaya yönelik bir pazarlama faaliyetidir; amaç kısa dönemde kuruma kazanç sağlamaktır (Akyürek, 2005, s. 107). Her ne kadar nedene bağlı pazarlama kampanyalarıyla şirketler elde ettikleri gelirlerin bir kısmını toplumsal bir amaç için kullansalar da, birincil amacın satış arttırmak ve kar elde



etmek olması onu kurumsal sosyal sorumluluk kampanyalarından kesin çizgilerle ayırmaktadır.

### 1.3.4. Eleştirel Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yaklaşımları

20. yüzyılın ortalarından itibaren şirketlerin sahip olduğu gücün giderek artması, şirketlerin toplum içindeki yerlerinin, güç dengesizliğinin ve işadamlarının topluma karşı olan sorumluluklarının eleştirisini de beraberinde getirmiştir. İlk olarak Levitt (1958), “The Dangers of Social Responsibility” adlı makalesinde bir toplumun dört temel unsurunu devlet, şirketler, tarım ve emek piyasası olarak tanımlamış ve şirketlerden mevcut ekonomik ve yasal sınırların ötesinde bir sorumluluk bekleyen yaklaşımların bu toplumsal unsurlar arasında görev karışıklığına ve güç dengesizliğine neden olacağını savunmuştur. Levitt’e göre şirketlerin iki temel sorumluluğu vardır: temel etik kurallara uymak ve kar elde etmek. Toplumun refahını artırmak devletin görevidir ve bu görevi üstlenen şirketler gücün kendilerinde toplanmasını sağlayarak toplumsal yaşam üzerinde tahakküm sürebileceklerdir (Levitt,1958, s.49). Frederick (1960) de özellikle 2. Dünya savaşıdan sonra ekonomik gücün belli ellerde toplandığını ve şirketlerin elinde orantısız bir gücün biriktiğini belirterek iş adamlarının bu gücü toplumun beklentilerini karşılayan ekonomik bir sistemin işlemesini sağlamak yönünde kullanmaları gerektiğini savunur. O’na göre; şirketler kendileri için vazgeçilmez olan kar hedefini toplumsal çıkarlarla örtüştürmelidirler.

Davis (1973, s.317-321) kurumsal sosyal sorumluluğa karşı öne sürülen görüşleri kar maksimizasyonu, toplumsal katılım maliyetleri, sosyal beceri yetersizliği, birincil şirket amaçlarının zayıflaması, uluslararası harcama dengesinin zayıflaması, şirketlerin sahip olduğu gücün yeterli olması, iş adamlarının topluma hesap verme sorumluluğunun olmaması, ve şirketlerin toplumsal ilişkilerinin yaygın olarak desteklenmemesi olarak sekiz başlık altında sıralamıştır. Buna göre; şirketlerin sosyal sorumluluklarını üstlenmesine karşı savunulan en yaygın görüş şirketlerin temel fonksiyonunun kar elde etmek ve tek başarı ölçütünün ekonomik değerler olmasıdır. Zaten şirketler ödedikleri vergilerle bu konuda üstlerine düşen görevi yerine getirmektedir.

Günümüz kurumsal sosyal sorumluluk tartışmaları, kapsamını yalnızca toplumsal, çevresel ve insan hakları konuları üzerinde etkisi olan kurumsal davranışların boyutlarını değil, ayrıca işletmelerin gelişmekte olan ülkelerde yoksulluğun azaltılmasıyla ilişkili rolünü de içerecek şekilde genişletmiştir (Prieto-Carrón vd., 2006, s. 977). Eleştirel yaklaşımlar uluslararası

kalkınma, yoksulluğun azaltılmasıyla ilişkili hedefler ve sürdürülebilirlikle iç içe geçen kurumsal sosyal sorumluluğu geliştirmekte olan ülkeleri büyük ölçüde zengin pazarlar için kaynak üretme kalemleri olarak görmektedir. Eleştirel paradigma içinde gelişen tartışmalara göre şirket-kalkınma ilişkisi, aslında fakir insanları pazarlama fırsatı olarak görmekte ve dolayısıyla fakirlere mal ve hizmet sağlamak açısından şirketleri ele almaktadır (Blowfield, 2005, s.515-517).

Eleştirel yaklaşımlara göre; kurumsal sosyal sorumluluk tartışmalarında yer alan kurumsal vatandaşlık ve sürdürülebilir kalkınma<sup>5</sup> söylemleri ideolojik birer hareket olarak büyük şirketlerin gücünü meşrulaştırmayı amaçlamaktadır. Bu söylemlerde ortak olan işletme-toplum ilişkisi daima toplum ve işletmeler arasında toplumsal çıkarlar temelindeki ilişkiler yerine kurumsal çıkarlara dayalı ilişkileri temsil etmekte ve yapılandırmaktadır. Demokratik değerleri yayma retoriğini kullanan kurumsal sosyal sorumluluk, dünya çapında 'özel mülkiyetin ihtiyaçlarına dayalı' bir sistem yaratma çabasındaki Amerikan liberal demokrasininin gelişmesine yardımcı olmaktadır (Banerjee, 2008, s.52-s.69).

Bununla birlikte iletişim yönetimi yaklaşımının temelindeki simetrik halkla ilişkiler modeli olması istenen durumu açıklayan normatif bir yaklaşımı temsil etmektedir. Şirketlerin üstlendiği sosyal sorumluluk programlarının paydaş taleplerine cevap vermesi açısından simetrik olduğu söylenebilse de paydaş gruplarından hangilerinin ve ne ölçüde şirketlerin yönetim kurullarında temsil edildiği, şirketlerin karar alma süreçlerine ne ölçüde katıldığı gibi sorular eleştirel çalışmalar içinde karşımıza çıkmaktadır (Blowfield ve Frynas, 2005). Bu çalışmalarda, çiftçiler, çocuklar, yerel topluluklar ve işçiler gibi bazı paydaş gruplarının hiçbir şekilde yönetim kurullarında temsil edilmemesine rağmen paydaş yönetiminin şirket temsilcilerini, sivil toplum örgütlerini ve kamu kurumlarını bir araya getiren tarafsız bir süreç olarak sunulması eleştirilmektedir (Prieto-Carrón vd., 2006, s. 978-984; Blowfield ve Frynas, 2005, s.507). L'etang (1994) ise aslında bu tür kurumsal sosyal sorumluluk programlarının halkla ilişkiler açısından henüz simetrik iletişime olmasa bile itibar yönetimine büyük katkılar sağladığını ifade etmiştir.

<sup>5</sup> Kurumsal vatandaşlık ya da sürdürülebilir kalkınma kavramları literatürde şirketlerin toplum içindeki sorumluluklarını ne üzerinden tanımladıklarını ifade eden kavramlardır. Buna göre; şirketlerin tüzel kişi olma özelliklerine gönderme yapan "kurumsal vatandaşlık" kavramı şirketlerin tıpkı diğer vatandaşlar gibi içinde var oldukları hukuki, ekonomik, ekolojik ve toplumsal sisteme karşı sorumlu olduklarını ifade etmektedir (bkz. Banerjee, 2008). Sürdürülebilir kalkınma ise en genel anlamda bugünün ihtiyaçlarının, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını yerine getirme olanağını engellemeyecek biçimde karşılanmasına yönelik kalkınma anlayışıdır. Sürdürülebilir Kalkınma, dünyadaki doğal kaynakların ihtiyaçlardan fazla kullanımını önleyerek, iyileştirmek, dünya vatandaşlarının hayat kalitesini arttırmak ve ekonominin iyileşmesine hizmet vermeye odaklanmıştır (bkz. www.wbcsd.org).

#### 1.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanında Öne Çıkan Uluslararası Anlaşmalar ve Standartlar

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının yaygınlaşması ve özellikle küresel pazarda faaliyet gösteren çok uluslu şirketlerin sayılarının giderek artması yeni piyasa tiplerinin, danışmanlar yatırımcılar, derecelendirme kuruluşları ve sertifika verenler gibi yeni aktörlerin ve yeni standartların ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Acquier ve Aggeri, 2007, s. 16'dan aktaran Yamak, 2007, s. 82). Ekonomi, hukuk ve sosyal hizmet alanlarındaki düzenleyici ve denetleyici rolünden sıyrılan ulus-devletlerin sosyal hizmet alanından çekilmesiyle oluşan boşluk küresel pazarın çok uluslu şirketlerinin de taraf olduğu uluslararası örgütlerin düzenlemeleriyle doldurulmaya çalışılmaktadır. Vogel'in (2005) "erdem piyasası" olarak adlandırdığı bu duruma Scott (2004'ten aktaran Aguilera vd.,2007, s. 850) "devletsiz küresel yönetim" demektedir.

Birleşmiş Milletler (UN), Dünya Bankası (WB), Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) Avrupa Konseyi (EC) ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) gibi uluslararası siyasal-ekonominin yönünü çizen bu örgütlerle uluslararası sivil girişimler şirketlerin toplum içindeki rollerini tanımlamışlar ve şirketler için kurumsal davranış kodlarına rehber olabilecek ilkeler belirlemişlerdir (bkz, Tablo 1.7.).

**Tablo 1.7.** Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanında Öne Çıkan Uluslararası Anlaşmalar ve Standartlar (Kaynak :Aktan ve Vural, 2007, s.6, s.12).

Girişimin Adı	Tarih	Girişimin Amacı ve Kapsamı
ILO Çokuluslu Şirketler ve Sosyal Politika İle İlgili İlkeler Üçlü Bildirgesi	Cenevre, 1977 (Mart 2000'de revize edilmiştir.)	Bu bildirge çokuluslu şirketlere, hükümetlere, işçi ve işveren kuruluşlarına; istihdam, eğitim, çalışma ve yaşam koşulları ve işçi-işveren ilişkileri gibi alanlarda yol gösterici tavsiyeler içermektedir.
CERES İlkeleri	ABD, 1989	Bu ilkeler çevrenin korunması ve kirliliğin azaltılmasına ilişkin etik ilkeler içermektedir.
Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP), Finans Girişimi (Mali Kurumlarda Çevre ve Sürdürülebilir Kalkınmaya İlişkin UNEP Deklarasyonu)	Paris, 1992 (Mayıs 1997'de revize edilmiştir.)	Bu bildiri dünyada finans hizmetleri sektörünün önde gelen kuruluşları tarafından imzalanmıştır ve doğal çevrenin korunmasına ilişkin sorumluluk ve işbirliği önermektedir.
Caux İlkeleri	Minnesota, 1994	Caux ilkeleri, tüm paydaşların sosyal sorumluluğa katkıda bulunmasını öneren genel bir kurumsal sosyal sorumluluk girişimidir.

Girişimin Adı	Tarih	Girişimin Amacı ve Kapsamı
FTSE4Good Endeksi	Londra, 1995	İşletmelerde sürdürülebilir çevresel konulara yönelik çalışmalar gerçekleştirmek, paydaşlar ile olumlu ilişkiler geliştirmek, evrensel insan haklarını desteklemek gibi konuları içeren bir sosyal sorumluluk yatırım endeksidir.
Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative) (GRI)	Boston, 1997 (2002'de revize edilmiştir.)	İşletmelerin çalışma koşullarının, ürün ve hizmetlerinin ekonomik, çevresel ve sosyal standartlara uygun olduğunu beyan etmelerini öneren bir raporlama girişimidir.
SA8000	Londra, 1998 (2002'de revize edilmiştir.)	Çocuk işçiliği, çalışma saatleri, iş sağlığı ve güvenliği gibi çalışma yaşamına yönelik konuları denetlemeyi amaçlayan bir kurumsal sosyal sorumluluk girişimidir.
AccountAbility 1000	Londra, 1999 (2002'de revize edilmiştir.)	İşletmelerde meslek ahlakının ölçülmesini ve raporlanmasını önermektedir.
Küresel Sullivan İlkeleri	ABD, Kasım 1999	Küresel Sullivan İlkeleri; insan haklarının korunması ve gözetilmesi, çocuk işçi çalıştırılmasının ortadan kaldırılması, ayrımcılığa son verilmesi ve sosyal adaletin sağlanmasına yönelik ilkeleri içermektedir.
OECD Uluslararası Yatırımlar ve Çokuluslu İşletmeler Bildirgesi	Paris; 27 Haziran 2000	Çokuluslu şirketlerin faaliyette buldukları ülkeye ve o ülkede yaşayan topluma karşı sorumluluklarını ele almaktadır.
Birleşmiş Milletler, Küresel Sözleşme (Global Compact)	New York, Temmuz 2000	Şirketlere insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele alanlarında bir dizi temel ilkeyi kabul etmeleri, desteklemeleri ve uygulamaya koymalarını önermektedir.
Avrupa Birliği: Avrupa Toplulukları Komisyonu,  "Green Paper"	Temmuz, 2001	Avrupa Toplulukları Komisyonu tarafından yayınlanan belgelerde kurumsal sosyal sorumluluğun önemi belirtilmiş ve işletmelerde gönüllü olarak sürdürülecek girişimlerin desteklenmesi talep edilmiştir.
Dünya Ekonomik Forumu: Küresel Kurumsal Vatandaşlık Bildirgesi	Davos, 2001	Bu bildirmede, iş dünyasından çevre, ahlak, emek ve insan hakları gibi konularda uluslararası standart ve değerlere saygı göstermesi ve bu konularda adımlar atması talep edilmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluğa yönelik uluslararası girişimlerden literatürde en sık yer alan Birleşmiş Milletler (UN) Genel Sekreteri Kofi Annan öncülüğünde başlatılan Küresel İşbirliği Sözleşmesi'dir. Dünyanın en geniş çaptaki gönüllü kurumsal vatandaşlık girişimi olan sözleşme 26 Temmuz 2000 yılında yürürlüğe girmiştir. 120'den fazla ülkeden 4000 şirketin

katıldığı tamamen gönüllü olan bu uluslararası hareket, hükümetleri, iş dünyasını, çalışanları ve sivil toplum örgütlerini bir araya getirerek insan hakları, çalışma standartları, çevre ve ahlaki yozlaşma konularıyla ilgili şirket politikalarına ve davranışlarına rehberlik edecek on temel ilke benimsemiştir (UN The Global Compact, 2008):

*İnsan Hakları:*

- 1) Şirketler evrensel insan haklarının korunmasına destek olmalı ve saygı göstermelidir,
- 2) Şirketlerinin insan haklarını ihlal etmediklerinden emin olmalıdır.

*İş Gücü*

3) Şirketler, örgütlenme özgürlüğünü ve toplu sözleşme haklarının etkin bir şekilde tanınmasını,

- 4) Tüm güç kullanarak ve zorla çalıştırma biçimlerinin engellenmesini,
- 5) Çocukların çalıştırılmasının etkin bir şekilde önüne geçilmesini,
- 6) İşe alma ve çalıştırma süreçlerinde ayrımcılığın önlenmesini desteklemelidir.

*Çevre*

- 7) Şirketler çevresel sorunlara karşı önleyici bir yaklaşım benimsemeli,
- 8) Daha etkin bir çevresel sorumluluğu teşvik edecek girişimlerde bulunmalı,
- 9) Çevre dostu teknolojilerin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasını teşvik etmelidir.

*Yolsuzluk Karşıtlığı*

- 10) Şirketler rüşvet ve haraç dahil tüm yolsuzluk biçimlerinin karşısında olmalıdır.

Sürdürülebilirliğe ve sorumlu ticari faaliyetlere bağlılık sözü veren şirketler için uygulamaya yönelik bir çerçeve sunan Küresel İşbirliği Sözleşmesi iki tamamlayıcı amaç öne sürmektedir. Bunlardan birincisi on temel ilkeyi dünya etrafındaki ticari faaliyetlerde ana görüş haline getirmek; ikincisi ise Birleşmiş Milletler'in genel hedeflerini destekleyen eylemleri kolaylaştırmaktır (UN The Global Compact, 2008).

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından oluşturulan Üç Taraflı İlkeler Bildirgesi çok uluslu şirket faaliyetlerinin ve küreselleşmenin çalışanlar üzerindeki etkilerini düzenlemeye yöneliktir. Bir Birleşmiş Milletler uzmanlık kuruluşu olan örgüt, sözleşmeler ve tavsiye kararları yoluyla çalışma hayatına ilişkin temel haklar, örgütlenme özgürlüğü, toplu pazarlık, zorla çalıştırmanın engellenmesi, fırsat ve muamele eşitliği gibi çalışma hayatına ilişkin tüm konuları düzenleyici, uluslararası çalışma standartları oluşturur (ILO, 2008). Bildirgenin amacı çok uluslu şirketlerin ekonomik ve toplumsal gelişmeye olumlu katkı sağlamasını teşvik etmek ve çeşitli faaliyetlerinden kaynaklanabilecek sorunları Birleşmiş Milletler'in

Yeni Uluslararası Ekonomik Düzenin kuruluşunu destekleyen önermelerini de göz önünde bulundurarak çözümlenmek ve en aza indirmektedir. İlkeler hükümetlere, işveren ve işçi örgütlerine ve çok uluslu şirketlere bu amaç doğrultusunda eylemlerde bulunarak ve sosyal politikaları uyarlayarak daha ileri bir toplumsal gelişme seviyesine ulaşılmasında rehberlik etmektedir (ILO, 2001, s. 2).

Üç taraflı İlkeler Deklarasyonu dört ana başlık altında toplanan 46 ilke çalışmanın teşvik edilmesi, fırsat ve muamele eşitliği, çalışma güvenliği, eğitim, çalışma ve yaşam koşulları, asgari yaş, güvenlik ve sağlık, örgütlenme özgürlüğü ve toplu pazarlık gibi endüstriyel ilişkiler konularını ele almıştır. ILO bu ilkelerin uygulanmasında şirketler yerine doğrudan ILO anlaşmalarına imza atmış hükümetlere başvurur.

Çok Uluslu Şirketler için Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) Rehberi, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü Uluslararası Yatırımlar ve Çok Uluslu Şirketler Bildirgesi'nin bir parçasıdır. Uluslararası Yatırımlar ve Çok Uluslu Şirketler Bildirgesi, çok uluslu şirketlerin temel sorumluluklarını *saydamlık, istihdam ve işçi-işveren ilişkileri, çevre, rüşvetle mücadele, tüketici çıkarları, bilim ve teknoloji, rekabet ve vergilendirme* olmak üzere sekiz ana başlık altında ele alıp sunmuştur (Aktan ve Vural, 2007, s. S.8).

Hükümetler tarafından çok uluslu şirketlere getirilen tavsiyeler niteliğinde olan rehber sorumlu ticari davranışlar için gönüllü ilkeler ve standartları kapsamaktadır (OECD, 2000, s.15). Rehberde öne sürülen ilkelerin şirketlerce yerine getirilmesi yasal olarak zorunlu olmasa da (OECD, 2000, s. 17) bu ilkelerin üye ülkeler üzerinde bağlayıcılığı vardır. Uluslararası Yatırım ve Çok Uluslu Şirketler Deklarasyonu'nu imzalayan ülkeler bu ilkeleri kendi sınırları içinde faaliyet gösteren şirketler adına duyurmak ve bir Ulusal Bağlantı Noktası oluşturmakla yükümlüdürler (Yamak, 2007, s.142–143).

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü Rehberinin amacı çok uluslu şirket faaliyetlerinin hükümet politikalarıyla uyumlu olmasını sağlamak, çok uluslu şirketlerle içinde faaliyet gösterdikleri toplum arasındaki karşılıklı güven temelini sağlamlaştırmak, yabancı yatırımların artmasına yardımcı olmak ve çok uluslu şirketlerin sürdürülebilir kalkınmaya yapmış oldukları katkıyı geliştirmektir (OECD, 2000, s.15). Rehber bu amaç doğrultusunda sürdürülebilir kalkınma, insan hakları, yerel topluluklarla işbirliği, çalışma ve eğitim fırsatları, kurumsal yönetim, öz-düzenleme, ayrımcılık gibi konularla ilgili şirketlerden uymaları beklenen 11 genel ilke içermektedir (OECD, 2000, s. 19).

Social Accountability (SA) 8000 standardı, 1997 yılında Social Accountability International (SAI) adındaki çok-paydaşlı uluslararası sivil toplum örgütü tarafından Uluslararası Çalışma Örgütü ve Birleşmiş Milletler sözleşmeleri temelinde geliştirilmiştir (SAI, 2008a). Ticari birlikler, insan hakları örgütleri, akademisyenler, perakendeciler, sanayiciler ve belgeleme şirketleri gibi paydaş gruplarının işbirliği ve oybirliğiyle geliştirilen standart çocuk işçiler, zorla çalıştırma, çalışma sağlığı ve güvenliği, örgütlenme ve toplu pazarlık hakkı, ayrımcılık, cezalandırma, çalışma saatleri, ücretlendirme ve yönetim sistemleriyle ilgili unsurlardan oluşmaktadır (SAI, 2008b). Çalışma koşullarının geliştirilmesi için hazırlanan uluslararası SA 8000 Standardının belgelendirilmesi ise Social Accountability Accreditation Services (SAAS) tarafından yetkilendirilmiş bağımsız örgütlerce yapılmaktadır (SAI, 2008c)

### **1.5. Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Literatürü ve Uygulamalarının Gelişimi**

Türkiye’de kurumsal sosyal sorumluluk konusunda yapılan ilk akademik çalışma Atilla Gönenli’nin Sevk ve İdare dergisinde yayımlanan 1967 tarihli “Yöneticinin amacı sadece kar mıdır?” başlıklı makalesidir. Bu çalışmayı 1970’li yıllarda yayımlanan çeşitli makaleler izlemiş ve konu daha çok uygulamacı yayınlarda ele alınmıştır. Bununla birlikte ülkemizde kurumsal sosyal sorumluluk alanında yapılan literatür çalışmalarının 1970’li yıllardan itibaren önce Sevk ve İdare Derneği daha sonra ise İşletme İktisadi Enstitüsü çerçevesinde sunulması çalışmalarda önü sürülen görüşlerin A.B.D.’den ithal edildiğine işaret etmektedir (Yamak, 2007, s.164-176).

Türkiye’deki kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının geçmişi ise vakıf kavramının eğitim, sağlık ve sosyal güvenlik gibi kamu hizmetlerinin temel kurumsal mekanizmasını oluşturduğu Osmanlı İmparatorluğu dönemine kadar geri götürülebilir. Bununla birlikte günümüz Türkiye’inde pek çok aile holdingi de bünyesinde bir vakıf oluşturarak hayırsever faaliyetlerde bulunmaktadır. Rifat N. Bali (2007, s.63-64) 1980’lerde ekonomik liberalizasyonun ardından yeterince servete kavuşan iş adamlarının 1990’lı yıllardaki en büyük kaygısının kamuoyunda saygın bir görünüm yaratmak olduğunu belirterek başta Koç Holding olmak üzere Eczacıbaşı Holding, Sabancı Holding, Kadir Has ve İzzet Baysal’ın bu doğrultuda kültür eğitim ve hayır işleri alanında girişimlerde bulunduğunu söyler.

Toplumun şirketlerden beklentisine baktığımızda da bu beklentilerin şekillenmesinde tarihi vakıf felsefesinin etkisi görülmektedir ve sosyal sorumluluk şirketlerin yaptıkları bağışlar ve hayırsever etkinliklerle eşanlı olarak algılanmaktadır (Göçenoğlu ve Onan, 2008, s.7). Türkiye'deki kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının sivil toplum kuruluşlarıyla özel sektör arasındaki sponsorluk ve hayırseverlik faaliyetleri olarak tanımlanması ve algılanması uygulamalarında bu doğrultuda şekillenmesine neden olmaktadır (Göçenoğlu ve Girgin, 2005, s. 7)

Türkiye'nin toplumsal kültürünü belirleyen özellikleri Hofstede (2003) geniş güç mesafesi, güçlü kolektivizm, belirsizlikten kaçınma ve orta düzeyde dışillik olarak sıralamıştır. Kolektivist toplumlarda insanlar içinde oldukları grupları diğerlerinden farklılaştırmaktadır. Ayrıca bu toplumlarda insanlar gurupları içindeki üyelerin çıkarlarını da gözetirler. Dışil kültürel özelliklerde ise insanlar arası ilişkilere ve insana verilen önem, yaşam kalitesini yükseltmek, şefkat, merhamet ve nezaket gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır (Sargut, 2001, s.175, 185). Türk toplumunun sahip olduğu bu kültürel özellikler ülkemizde kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını ve kurumsal sosyal sorumluluğun algılanışını da etkilemektedir. Türkiye tarihsel olarak kolektivist Orta Doğu toplumlarının bazı toplumsal karakteristiklerini paylaşa da 1920'lerden itibaren başlayan modernizasyon süreci toplumun ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel boyutlarını büyük ölçüde değiştirmiştir (Kongar, 1999). Türkiye'de kurumsal sosyal sorumluluğun hayırsever etkinliklerin ötesinde bir yönetim stratejisi olarak ortaya çıkması ise 1980'deki ekonomik liberalizasyon sürecinin sonrasına rastlamaktadır. Bu anlamda Türkiye'de ilk kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları çok uluslu şirketler tarafından yapılmıştır (Ararat, 2004'ten aktaran Türker, 2008, s.1; Atabek ve Van Het Hof, 2008; s.25-26).

Bir ülkede kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin gelişmesine etki eden faktörleri içsel ve dışsal olarak ikiye ayıran Göçenoğlu ve Girgin (2005, s. 6-7 ) içsel faktörler içinde yer alan sivil toplum örgütlerinin Türkiye'de hala gelişme aşamasında olmaları nedeniyle kurumsal sosyal sorumluluğun uygulanması konusunda etkin olmadıklarını belirtmişlerdir. Ancak yine de sivil toplum örgütlerinin toplumsal beklentileri belirleyip gerekli yerlere ileterek ve bu doğrultuda baskı oluşturarak kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde düzenleyici bir rol oynayabilme potansiyeli taşıdığı söylenebilir (Biber, 2002, s.201).

Türkiye'nin bağlı olduğu ILO konvansiyonları, Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Sözleşmesi ve OECD Çok uluslu Şirketler Rehberi gibi uluslararası düzenlemeler ise zorlayıcı



olmasalar da Türkiye’de özellikle kurumsal yönetim çerçevesinde kurumsal sosyal sorumluluğun gelişmesine önemli katkılar sağlamaktadır. Bu gelişmelerin en somut örneği Sermaye Piyasası Kurulu’nun (SPK) Temmuz 2003’te yayınladığı ve Şubat 2005’te revize ettiği *Kurumsal Yönetim İlkeleri*’dir. SPK bu ilkelerle şirketlere kurumsal yönetim ilkelerini uygulayıp uygulamadıklarını, uygulamamışlarsa bunun gerekçeli açıklamasını yıllık faaliyet raporlarında yayımlamalarını ve ayrıca kamuya da duyurmalarını istemiştir (SPK, 2005, s.4).

Bununla birlikte Türkiye’deki kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının gelişmesinin ardında yatan nedenler şöyle sıralanabilir (Göçenoğlu ve Girgin, 2005, s.8):

- Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının Avrupa Birliği’ne aday üyelik sürecindeki Türkiye için Türk şirketlerinin AB standartlarında iş yapması açısından gerekli olması,
- Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının şirket çalışanlarını motive ederek performanslarına olumlu yansımaları,
- Rekabetçi uluslararası piyasalarda kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunan şirketlerin hem kurumsal hem de bireysel müşteriler tarafından tercih edilmesi,
- Özellikle çevre konusundaki hukuksal düzenlemelerin artması.

Bununla birlikte Türkiye’deki kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarında paydaşların şirketleri kurumsal sosyal sorumluluğa yönlendirmelerinde toplumsal ve kültürel etkilerin rolünü ele alan çalışmada Ararat (2008) Türkiye’de kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının gelişmesinin iç ve kültürel etkilerden ziyade dış ve kurumsal etkilere ve zorlamalara bağlı olduğu sonucuna varmıştır.

Türkiye’de şirket yöneticilerinin kurumsal sosyal sorumluluğa bakış açılarını ele alan bir çalışma 2003 yılında TESEV adına Semra Aşçıgil tarafından yapılmış, ancak henüz yayınlanmamıştır. Ararat ve Göçenoğlu’nun (2005, s. 9) aktardığına göre; çalışmada şirket yöneticilerinin ekonomik sorumlulukları, ahlaki ve hukuki sorumlulukların tutuklarına, çoğunun müşterileri başlıca paydaşları olarak tanımladıklarına ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini yalnızca bir halkla ilişkiler uygulaması olarak değerlendirdiklerine yönelik bulgular elde edilmiştir.

Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının Türk şirket kültüründe edindiği yeri ortaya koymaya yönelik bir çalışmada 2002 yılına ait mali raporlara göre ilk 10 sırada yer alan

şirketlerin mali raporları, şirketlerin kurumsal iletişim birimleriyle geçilen iletişim sonucunda ulaşılan kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri bilgileri ve şirketlerle telefonda yapılan görüşmeler değerlendirilmiştir (Özdemir, 2005). Çalışmanın sonucunda Türkiye’de şirketlerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetlerine giderek artan bir önem verdiği, ancak şirketlerin çoğunun hala kurumsal sosyal sorumluluğu şirket kültürü olarak benimsenmediği bulunmuştur. Bununla birlikte, bazı şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini ‘bir zorunluluğu yerine getirmek’, ‘sivil toplum kuruluşlarıyla faaliyetler gerçekleştirme’ ve ‘sponsorluk’ olarak algıladıkları çalışmanın sonuçları arasında yer almaktadır.

Türkiye’de İMKB 30 Endeksi içinde yer alan şirketlerin Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum raporlarını inceledikleri çalışmalarında Ararat ve Göcenoğlu (2005, s.14) Türk şirketlerinin; hangi paydaş gruplarını meşru paydaşları olarak algıladıklarını, şirketlerin hangi uygulama ya da etkinliklerini kurumsal sosyal sorumluluk olarak değerlendirdiklerini ve yüzde kaçının bir etik davranış koduna sahip olduklarını araştırmışlardır. Bu çalışmanın bulgularına göre Türk şirketleri en önemli paydaşları olarak çalışanlarını görmektedir. İMKB 30 Endeksinde yer alan şirketlerin 2003, 2004 ve 2005 dönemlerine ait yıllık raporlarının incelendiği başka bir çalışmada şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk davranışlarında bir gelişme gözlemlendiği ve şirketlerin çoğunun kendilerini kurumsal yönetim ilkelerine uymakla sorumlu gördükleri bulunmuştur (Altıntaş, vd., 2007).

Türkiye’deki kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının temel özelliklerini ortaya koymayı amaçlayan başka bir çalışmada 2007 yılında gerçekleştirilen 112 kurumsal sosyal sorumluluk kampanyası analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda ise Türkiye’deki şirketlerin itibarlarına olumlu katkıda bulunmak ve karlılıklarını sürdürmek amaçlarıyla kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde buldukları ortaya çıkmıştır. Bu nedenle şirketlerin çoğunlukla eğitim ve sağlık alanlarında kampanyalar gerçekleştirdikleri, özellikle İstanbul gibi büyük sanayi kentlerinde gerçekleştirilen kampanyaların çoğunun hedef kitlesinin çocuklar ve gençlerden oluştuğu bulunmuştur (Atabek ve Van Het Hof, 2008).

İşletmelerin çevresel sorumluluğunu Türk otomotiv sanayinde faaliyet gösteren 70 şirket örneğinde ele alan bir çalışmada genel olarak işletmelerin çevresel konulara duyarlı oldukları; ancak bu duyarlılığın uygulamaya yansımadağı sonucuna ulaşılmıştır (Marangoz, 2004, s.75). Türkiye’de kimya, tekstil ve otomotiv sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerin çevreyi korumak için giriştikleri kurumsal faaliyetleri, gelişmekte olan ülkelerdeki sosyal sorumluluk uygulamaları açısından ele alan başka bir çalışmada ise şirketler arasında çevre

politikaları ve çevre yönetim sistemleri açısından farklılıklar olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca araştırma bulguları otomotiv ve kimya sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin çoğunun 1998'lerin sonundan itibaren çevre politikaları geliştirdiklerini ortaya koymaktadır

Dincer ve Dincer (2007) İstanbul ili örnekleminde tüketicilerin hangi şirketleri daha sorumlu bulduklarını ve hangi kurumsal sosyal sorumluluk etkinlik alanlarını önemstediklerini bir anket çalışmasıyla ortaya koymaya çalışmışlardır. Haziran 2007'de 324 tüketici ile yapılan bu çalışmada tüketicilerin en çok önemsedığı etkinlik alanlarının sırasıyla eğitim, çevre, sağlık ve kadın/çocuk sağlığı olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte *Sosyal Sorumluluk Kampanyalarının Tüketicilerin Satın Alma Tercihlerine Etkisi* (2006) başlıklı yüksek lisans tezi çalışmasında Şilan Karahan İzmir ili ve ilçelerinde tesadüfi örneklem yöntemiyle yaptığı 340 anketin bulgularına dayanarak tüketicilerin, ankette adları geçen kampanyaları duymakla birlikte kampanyaları yürüten şirketleri bilmediklerini, fiyat ve kalitenin daha öncelikli kriterler olması nedeniyle kampanyaların tüketicileri satın alma davranışına yönlendirmede etkisiz olduğunu, büyük oranda sosyal sorumluluk kampanyalarının kurumsal itibarı arttıracığı ve bunun sonucunda şirketin ürünlerine olan talebin ve şirketin rekabet gücünün artacağı düşüncesinde olduklarını ortaya çıkarmıştır.

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de gerçekleştirilen kurumsal sosyal sorumluluk projeleri değerlendirildiğinde çoğunun örgüt kültürüne yerleşmiş bir kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına dayanmadığı görülmektedir. Bu projelerin çoğu iş dünyasına yöneltilen eleştirileri bertaraf etmek; kamuların iyi niyetini kazanmak ya da tüketicileri satın alma davranışına yönlendirmek amacıyla gerçekleştirilmektedirler. Oysa ki bir çalışmanın geleneksel halkla ilişkiler uygulamalarından sıyrılarak kurumsal sosyal sorumluluk olarak adlandırılması için hem projenin hem de projeyi gerçekleştiren şirketin bazı kriterleri taşıması gerekmektedir. Şatır ve Öztekin (2005, s.150-151) bu kriterleri şöyle sıralamıştır:

- Şirketler ekonomik işlevlerini yerine getirirken yasalara, etik standartlara ve insani değerlere bağlı kalmalıdır.
- Kurumsal sosyal sorumluluk ara sıra gerçekleştirilen bir hayır değildir. Kurumsal sosyal sorumluluğun bir anlam kazanması için sürdürülebilir gelişme katkı sağlanması, sosyal sorumluluk anlayışının şirketin günlük faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası haline getirilmesi, stratejilerin yönetim tarafından oluşturularak uygulama sistemlerine uyumlaştırılması; kısacası kurumsal sosyal sorumluluğun kurumsallaşması gerekmektedir.

- Şirketler kurumsal vatandaşlar olarak faaliyetleri hakkında paydaşlarına hesap vermelidir. Bununla birlikte şirketlerin bu konuda yayımladıkları raporlar ve çalışmalar bağımsız kuruluşlar tarafından denetlenmelidir.
- Şirketler kurumsal sosyal sorumluluk anlayışlarını ve paydaşlarını detaylı olarak tanımlamalıdır.
- Kurumsal sosyal sorumluluk öncelikle şirket üst yönetiminin temel görevleri arasında yer almalı; kurum yöneticileri toplumsal çıkarları kendi öz çıkarlarının üstünde tutmalıdır.
- Bununla birlikte kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının oluşması için yöneticilerle birlikte halkla ilişkiler uzmanlarının da yeri tanımlanmalıdır. Halkla ilişkiler kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının oluşması ve şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

## 2.BÖLÜM

### SİVİL TOPLUM KAVRAMI VE SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI

#### 2.1. Sivil Toplum Kavramının Tarihsel Gelişimi

Sivil toplum kavramı ilk kez Antik Çağ'da Aristoteles ile karşımıza çıkar. Aristoteles'in 'politike koinonia' (veya koinoina politike) olarak ifade ettiği sivil toplum, yasalarla tanımlanmış kurallar sistemi içindeki özgür ve eşit yurttaşların siyasal toplumu olarak tanımlanmıştır. Aristoteles'in sivil toplum kavrayışı devlet ve toplum arasında bir ayrıma izin vermez (Cohen ve Arato, 1992, s.84). Gelişim süreci boyunca farklı dönemlerde farklı tanımlanan kavram, birçok düşünür tarafından devletle olan ilişkisi içinde ele alınıp incelenmiştir.

Keane (1994), sivil toplum kavramının gelişim sürecinde devletin olmayan alan ile devlet alanını birbirinden ayırmaya ve böylelikle meşru devlet eyleminin kapsamını sınırlamaya yönelik beş kuramsal model ayırt eder:

- Bodin, Hobbes, Spinoza ve diğer düşünürlerce temsil edilen birinci modelde devlet doğal durumun radikal olumsuzlamasıdır Devlet öncesi doğal savaş durumunda korku içinde yaşayan insanlar aralarındaki sözleşmeyle devlete vekalet verirler ve devlet, savaş durumunu yok etme meşruluğunu bu süreçten alır. Böylelikle sivil toplum, devletle ve devletin yasalarıyla eşdeğer kabul edilir.
- Pufendorf, Locke, Kant, Fizyokratlar ve Adam Ferguson gibi İskoç Aydınlanma düşünürlerince temsil edilen ikinci modelde toplum doğaldır ve devlet tarafından korunmalı ve düzenlenmelidir. Devletin işlevi doğal durumun yerine geçmek değil, toplumun özgürlük ve eşitliğini gerçekleştirmek ve tamamlamaktır. Bu versiyon doğal durumun korunması ve tamamlanmasına yaptığı vurgu nedeniyle sivil toplum-devlet ayrımını bulanıklaştırır.
- Tom Paine'in temsil ettiği üçüncü modelde ilk kez devlete karşı sivil toplum teması merkezi hale gelmiştir. Bu modelde zorunlu bir kötü olan devlet, koşulsuz iyi sayılan toplumun genel yararı için verilen toplumsal iktidar vekaletinden ibarettir. Sivil toplum daha kusursuz oldukça kendi işlerinin düzenlenmesinde hükümete daha az gereksinim duyar.

- Hegel'in temsil ettiği dördüncü modelde ise sivil toplum ekonomiyi, toplumsal çıkar gruplarını ve medeni hukuk ile refahı yürütmekle sorumlu kurumları kapsayan tarihsel olarak kurulmuş etik bir yaşam düzenidir. Devletin görevi ise sivil toplumu korumak ve aşmaktır. Sivil toplum, kendi öğelerini özbelirlenmeli bir bütün içinde bir arada tutarak etik yaşamı her şeyi saran bir üstbirliğe yönelten ve kurumsal olarak ayrı bir egemen devlete hem ihtiyaç duyar hem de bunun ön koşullarını sağlar.
- John Stuart Mill ve Tocqueville'in temsil ettiği beşinci modelde ise sivil toplum, devlete doğrudan bağımlı olmayan, özörgütlü ve yasal bakımdan garanti altına alınmış bir alan olarak kavranır. Yeni devlet müdahalesi biçimlerinin sivil toplumu engellemesi kaygısıyla sivil toplumu korumanın ve canlandırmanın önemi vurgulanır.

On sekizinci yüzyıla kadar devletle eş anlamlı olarak kullanılan sivil toplum kavramı Hegel'den başlayarak Marks ve Gramsci'de kent yaşamı ve ticari faaliyetlerin doğurduğu burjuva toplumu ile ilişkili olarak ele alınır. Hegel, sivil toplumu ihtiyaçlar ve öz-çıklarların çatışma alanı şeklinde tanımlamış ve *bürgerliche gesellschaft* (burjuva toplumu) olarak ifade etmiştir (Sarıbay, 2003, s.15). Hegel'in modern sivil toplum kuramına getirdiği önemli iki katkı vardır. İlki, sivil toplumun ataerkil aile ve devlet arasında konumlanmış ve tarihsel süreç içinde üretilmiş olan etik yaşam alanı olarak kavranmasıdır. İkincisi ise, sivil toplumun özel çıkarların özel çıkarlarla karşılaştığı bir mücadele alanı olarak kavranmasıdır (Keane, 1994).

Sivil toplumun esasının kent korporasyonları olduğunu belirten Marks bu anlamda Hegel'i izleyerek sivil toplumu burjuva kapitalist toplumla denk tutar (Tosun, 2001, s.42). Sivil toplum, bütün tarihsel aşamalarda mevcut üretim güçlerinin koşullandırdığı ve aynı zaman da kendisi de bu güçleri koşullandıran karşılıklı ilişki biçimleridir. (Marx ve Engels, 1992, s.58). Üretici güçlerin belli bir gelişme aşaması içinde bireylerin tüm karşılıklı maddi ilişkilerini içeren sivil toplum ancak burjuvazi ile gelişirken devleti ve ulusu aşmaktadır. Öte yandan sivil toplum devletin ve idealist üst-yapının temelini oluşturmaktadır. Özel mülkiyetin ortaklaşa mülkiyetten kurtulması sonucunda sivil toplum yanında ve onun dışında özel bir varlık kazanan devlet, burjuvaların dışarıda olduğu kadar içeride de mülkiyetlerini ve çıkarlarını karşılıklı olarak güvence altına almak üzere kendilerine seçtikleri örgütlenme biçiminden başka bir şey değildir. Bu açıdan devlet egemen sınıf içinde yer alan bireylerin

kendi ortak çıkarlarını üstün kılmalarına aracılık eden ve içinde bütün sivil toplumunun özetlendiği bir biçimdir (Marx ve Engels, 1992, s.106-107).

Gramsci sivil toplum kavramını *Hapishane Defterlerinde* (2003-ilk baskı 1947) ele almıştır. Gramsci burada sivil toplumu ekonomik yapıyla devletin yasama ve zorlama mekanizması arasına yerleştirir. Sivil toplum, toplumun örgütlenerek devletten bağımsız olarak kendini temsil etmesidir. Gramsci, hem aileyi hem de siyasal kültürü sivil toplum içine yerleştirmiş; ancak kapitalist ekonomiyi sivil topluma dahil etmemiştir (Cohen ve Arato, 1992, s. 143). Şirketler, holdingler gibi işlevsel kurumlarıyla üretimi örgütlemekten sorumlu ekonomik alanın kendisi sivil toplumun parçası değildir. Fakat kiliseler, siyasal partiler, meslek örgütleri, eğitim ve kültür derneklerinin yanı sıra işveren kuruluşları ya da sendikalar gibi ekonomik alanı temsil eden kurumlar da Gramsci çerçevesinden bakıldığında sivil toplum kuruluşlarıdır. Gramsci'nin sivil toplum kavramsallaştırması alt yapısal değil, üst yapısal alana ait olarak kurgulandığından Marks'a değil, Hegel'e dayanır (Bobbio; 1993, s.104). Gramsci'ye göre; sivil toplum karşılıklı maddi ilişkileri değil, kültürel ve ideolojik ilişkileri; ticari ve endüstriyel hayatı değil, düşünsel ve tinsel hayatı kapsamaktadır (Bobbio, 1982, s.19).

## 2.2. Modern Sivil Toplum Tartışmaları

1970'lerin ortalarında ortaya çıkan ekonomik krizler sivil topluma yönelik liberal ilgiyi canlandırmış; bu dönemdeki ekonomik krizlerin faturasını sosyal devletçiliğe çıkaran yeni muhafazakarlar, sivil toplumu devletin karşısında bireysel çıkarların ve rasyonel umutların gelişebileceği apolitize bir alan olarak görmeye başlamışlardır (İslamoğlu, 2001, s. 1895-1896'dan aktaran Bayraktar, 2005, s. 10). Yeniden canlanan kapitalist ekonomi, Keynesçi refah devletiyle ilgili yaşanan siyasal tartışmalar ve gündelik yaşamın içindeki "görünmez" ilişki ağlarından meydana gelen ve bu yaşamı egemen kodlarını sorgulayarak yeniden tanımlamaya çalışan yeni toplumsal hareketlerin gelişimi (Keane, 1993) bu günkü modern sivil toplum kavramını etkilemiştir.

1980'lere kadar sivil toplum, modern toplumla olan ilişkisinde bireysel hak ve özgürlükler bağlamında "pazar toplumu" olarak tanımlanmış, pazar ve bireysellikle ilişkilendirilmiş ancak demokrasi ile ilişkilendirilmemiştir. Modern toplumu referans alan sivil toplum tartışmaları ise Latin Amerika ve Doğu Avrupa ülkeleri gibi otoriter, tek parti yapısına, planlı ekonomiye sahip olmuş yapılardan demokratik yapılara geçiş süreciyle birlikte dönüşmüştür. Buna göre

sivil toplum tartışmalarının temel referans noktaları demokrasi, özgürlük, devletin dönüştürülmesi ve sürdürülebilir ekonomik kalkınma olarak karşımıza çıkmıştır (Keyman, 2004, s. 4-5).

Cohen'e göre modern sivil toplum kavramı üç önemli boyuta sahiptir. Modern sivil toplum, özel hukuk, sivil-siyasal-toplumsal eşitlik ve haklara dayanması nedeniyle *yasallık*; özerk, kendi kendini oluşturan gönüllü birlikleri kapsamı nedeniyle *çoğulculuk*; iletişim alanları, kamu katılımı, siyasal iradenin ve toplumsal normların doğuşunu, çatışmasını ve bunlara ilişkin düşüncelerin ifade edilmesini içerdiği için de *kamusallık* ile eş anlamlı olarak değerlendirilmektedir (Cohen, 1982, s.255'ten aktaran Tosun, 2001, s. 61-62).

Çağdaş sivil toplum tanımlamaları esas itibariyle 'negatif' olma özelliğine sahiptirler; yani sivil toplumun ne olduğundan ziyade ne olmadığıyla ilgilenir, onu devlet-dışı olmak, ekonomi-dışı olmak gibi özellikleriyle tanımlarlar ve konumlandırmaya çalışırlar (Ahrme, 1998, s. 85-86). Bununla birlikte tüm farklı sivil toplum tanımlarının ortak bir temel anlamı vardır. Bu tanımlar bireylerin rızasına dayalı yasalarla yönetilen bir toplum hakkındadırlar (Kaldor, 2003, s. 585). Gordon White (1994, s.379). sivil toplumun, devlet ile aile arasında, devletten ayrı, devletle ilişkide-özerkliğe sahip olan ve toplumun üyeleri tarafından kendi çıkarlarını ya da değerlerini korumak ya da yaymak için gönüllü olarak kurulan örgütlenmelerin oluşturduğu bir birliktelik alanı olduğunu belirtir Beckman (1998, s.5) ise, devlet vesayetinde olmayan, kendisini yapılandırabilen ve eylemlerini koordine edebilen özerk kuruluşları sivil toplum olarak görür. Larry Diamond'a (1994, s.5) göre sivil toplum "gönüllü, kendi kendini oluşturan, geniş ölçüde kendi kendine yeten, devletten özerk olan, yasal bir düzen ya da paylaşılan kurallar düzeniyle sınırlı, organize olmuş sosyal bir yaşam alanı"nı ifade etmektedir.

Sivil toplumun bireysel hak ve özgürlüklerinin hayata geçirilmesi ve güvence altına alınması ya da bir ülkedeki devlet-toplum/birey ilişkilerinin "katılımcı demokrasi" temelinde yapılandırılmasının önemli bir aktörü olarak görüldüğü tartışmalarda sivil toplum, "toplumsal sorunlara etkili ve uzun dönemli çözüm bulma sürecine aktif olarak katılan ve bu temelde de siyasi aktörleri bu çözümleri yaşama geçirecek politikalar üretmeye yönlendirmek için çalışan, farklı gönüllü örgütlerin devlet denetimi dışında kurduğu ortak alan" olarak tanımlanır (Keyman, 2006a, s. 317). Başka bir deyişle demokrasi, modernite ve küreselleşme tartışmalarından doğan yeni sivil toplum, siyasal ve ekonomik toplumun dışında, sivil



örgütsel yaşamın düzenlendiği, daha iyi bir toplum arayışı içinde kamusal müzakerenin başlatıldığı üçüncü bir alandır (Keyman, 2006b, s. 21). Bu alternatif yaklaşıma göre:

- a. sivil toplum toplumsal sorunları çözmede etkili bir araçtır,
- b. bu sorunların çözümünde sivil toplum devlet ve diğer siyasal aktörlerle işbirliği yapabilir,
- c. sivil toplum devlet ve siyasal aktörler tarafından kendi pozisyonlarını meşrulaştırmak için kullanılmamalı; devlete geçerlilik, verimlilik ve şeffaflık kazandırmada yol gösteren aktör olmalıdır,
- d. sivil toplum, toplumun yöresel sorunlardan ulusal düzeye kadar “aktif vatandaşlık” temelinde örgütlenmesini sağlamada önemli rol oynar,
- e. sivil toplum farklı kimliklerin, toplumsal aktörlerin ve toplumdaki farklı kesimlerin demokratik bir zeminde birbirleriyle ilişki kurmalarına aracıdır,
- f. Günümüzde sivil toplum, farklı kimlik ve aktörler tarafından olduğu gibi, hak ve sorumlulukların devlet, toplum ve bireyler tarafından, adil ve demokratik bir şekilde paylaşılmasını sağlamada ana etkidir (Ehrenberg, 1999’dan aktaran Keyman, 2006b, s. 21).

Küreselleşen sivil toplumun demokratikleşmeye katkısı bağlamında tartışılan kavramlardan biri de yönetim kavramıdır. “İyi yönetim” kavramı ilk kez Dünya Bankası’nın 1989 Afrika Raporunda kullanılmış, kavram ulusal sorunların yönetiminde siyasal güç uygulamaları olarak tanımlanmıştır. İyi yönetim bazı özellikler içerir: etkin kamu hizmeti, bağımsız yargı sistemi, sözleşmelerin uygulanması için gerekli yasal çerçeve, kamu kaynaklarının sorumlu yönetimi, bağımsız bir kamu denetleyicisi (public auditor), temsili parlamentoya sorumluluk, tüm yönetim düzeylerinde insan haklarına ve hukuka saygı, çoğulcu bir örgütsel yapı ve özgür basın. Dünya Bankasının 1992 yılında çıkarılan *Governance and Development* adlı yayınında ise yönetimin kalkınma yönetimi ile eş anlamlı olduğu belirtilmiştir (Leftwich, 1993, s. 610).

Demokratikleşme, devletin gücünü ve bazı işlevlerini “daha az devlet daha çok toplum” anlayışı temelinde birey ve toplumla paylaşmaya zorlamaktadır. (Huntington, 1993). Sivil toplum kuruluşları aracılığıyla örgütlenen vatandaşlar devletin sorumluluğundaki bazı hizmet ve ürünleri kendi içlerinde üreterek hem refahlarını artıracak hem de devletin üzerindeki yükü bir parça hafifleteceklerdir (Bayraktar, 2005, s.10-11). Bireyi sorumlu, özerk ve seçim yapabilen bir özne olarak ele alan neo-liberal ideoloji eğitim ve sağlıktan güvenliğe kadar tüm alanlarda tek sorumluluğu bireylere vererek sağlığın doktora, eğitimin okula, güvenliğin ise

polise indirgenemeyeceğini belirtir ve yurttaşları sorumluluk ve inisiyatif almaya çağırır (O'Malley, 1996'dan aktaran Can, 2007, s. 91).

### **2.3. Türkiye'de Sivil Toplum Tarihine Kısa Bir Bakış**

#### **2.3.1. Osmanlı'dan 1980 Türkiye'sine Sivil Toplum**

Osmanlı-Türk siyasetinde millet sistemi, loncalar ve din kurumu sivil toplumun üç potansiyel unsurunu oluşturmuşlardır (Çaha, 1993'ten aktaran Tosun, 2001, s. 208). Gerileme döneminde bunların arasına ayan da eklemek mümkündür. Yine de tüm bu unsurlar ilk bakışta birer sivil toplum kaynağı olabilecek gibi görünmekle birlikte de baskın patrimoniyal yapı içinde bu kesimler devletten özerkliklerini sağlayamamışlar (Tosun, 2001, s. 208-209), üyelerine sivil toplumdaki beklenen ve sivil toplum içinde görülen türde bir özgürlük alanı yaratamamışlardır (Gellner, 1995, s. 35). Osmanlı devletinin sivil toplum deneyimi sivil toplumun neredeyse tamamen güçsüzleştirilmesi olarak karşımıza çıkar (Heper, 1992). Devlet, kamusal alanı sınırlandırmış, toplumsal muhalefete karşı olumsuz bir tavır takınmış ve farklı unsurlardan oluşan toplumu tek parça bir bütün olarak bir arada tutacak güçlü devlet korunmaya çalışılmıştır (Tosun, 2001, s. 222).

Türkiye'nin oluşum sürecine baktığımızda devlet merkezci ve yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşen bir modernleştirme çabası görülmektedir. Türkiye'de yukarıdan aşağıya gerçekleşen ve elit kesimin üstlendiği modernleşme projesi, bu coğrafyadaki farklı kültürel, siyasi, ekonomik ve ideolojik özelliklerinden ötürü Avrupa'daki projelere göre farklı bir gelişim göstermiştir (Heper, 1976, s.28). Türk modernleşmesine devlet merkezci şeklini veren "güçlü devlet geleneği", "ulusal kalkınmacılık" ideolojisi, "organik toplum" anlayışı ve "cumhuriyet dönemi vatandaşlık modeli" egemen söylem olarak cumhuriyetin ilk döneminde devlet-toplum arasındaki ilişkilerde her açıdan belirleyici olmuştur. (Keyman, 2006b). Cumhuriyet yönetiminin en büyük çabası toplumun tamamını denetim altına alarak resmi ideoloji doğrultusunda tümüyle tek tipleştirmektir (Berzeg, 1997, s. 211).

Tek parti döneminde (1923- 1946) yaşama sokulan homojenleştirme ve modernleşme politikaları söntük de olsa Osmanlı'dan miras alınan sivil toplum unsurlarının işlevlerini kaybetmelerine ve 1930'lu yıllardan itibaren sivil toplumun tamamen tasfiye edilmesine neden olmuştur (Çaha, 2008, s. 146). Halkı "medenileştirmek" amacındaki siyasal toplum sivil toplumdaki yerel, dinsel, kültürel ve siyasal farklılıkları ortadan kaldırmıştır (Göle,

1996). Bununla birlikte 1925'te meydana gelen Şeyh Sait isyanı tek parti döneminde devlet-sivil toplum ilişkisinin temel belirleyeni olmuş; Takrir-i Sükun Yasası'yla 1924 Anayasası tarafından sağlanan özgürlükler bu tarihten sonra sık sık kesintiye uğrayarak kısıtlamaları da beraberinde getirmiştir (Tosun, 2001, s. 261).

1945'ten sonra çok partili demokrasiye geçildiyse de devlet merkezci anlayışın egemen söylem olmaya devam ettiği görülmektedir. Çok partili demokrasiye geçişle dahi sivil toplum, toplumsal grupların siyasete katılımlarını arttıracak şekilde gelişmemiştir (Keyman 2006b, s. 26). Devletten bağımsız olarak sivil hak ve özgürlüklerin korunmasını talep edebilecek bir sivil toplum ve örgütlenmesi ortaya çıkamamıştır. 1960 yılına kadar muhalif değil mevcut hegemonyayı destekleyen vakıf ve derneklerin aktif olduğu görülmektedir.

Demokrat Partinin 1950-1960 yılları arasında süren iktidarının ilk yarısında gözlenen özgürlük ve serbestlik havası ekonomik durumun kötüleşmesiyle yerini yine devlet merkezci anlayışa bırakmıştır. 1955'te meydana gelen 6-7 Eylül olaylarıyla birlikte basına sınırlar getirilmiş, üniversitelerin özerklikleri kaldırılmış, işçilere grev hakkı verilmediği gibi bazı sendika birlikleri, gazete ve partiler kapatılmıştır (Tosun, 2001, s. 274-275).

Demokrat Parti dönemi 1960 askeri müdahalesiyle sona ermiştir. 1961 Anayasası ile demokratik haklar ve özgürlüklerin yeniden güvence altına alınmasıyla sivil toplum kuruluşlarının gelişimi hız kazanmış; sendikalar ve dernekler siyasal alanda söz sahibi olabilmişlerdir. Bu dönemde Türkiye'de toplumsal yaşam oy kullanmaktan izinsiz yürüyüşlere kadar her türlü siyasal katılım sürecine tanıklık etmiştir (Ahmad, 1994).

1980'de yeni bir askeri müdahaleyle kesintiye uğrayan demokratik yaşamın yeniden canlanması (Kalaycıoğlu, 1998, s. 119-120), demokrasinin kesilmesine neden olmuştur Türkiye'de sivil toplumun önemli bir demokratikleşme alanı ve sivil toplum örgütlerinin de sivil hak ve özgürlükler temelli yeni örgütsel yaşamın aktörleri olarak ortaya çıkması ancak 1980'lerde meydana gelen köklü ekonomik ve kültürel değişikliklerin bir sonucu olarak gerçekleşebilmiştir (Keyman, 2006 b, s. 27). Sivil toplum kuruluşları kavramsallaştırması da bu yeni ekonomik ve kültürel yapının içinde ortaya çıkmış ve gelişmiştir.

Birol Caymaz *Türkiye 'de Vatandaşlık* (2007, s.27-28) kitabında Emniyet Genel Müdürlüğü Dernekler Masası'nın verilerini kullanarak 1909'dan 1990'lara Türkiye'deki dernek örgütlenmelerin askeri müdahaleler ve demokratik dönemlerden ne kadar etkilendiğini

sayılarla göstermiştir. 1943'te 15 olan dernek sayısı Demokrat Parti'nin özgürlükçü dönemi olan 1953'te 151'e yükselmiştir. 1959'da 160 olan dernek sayısı 1960'ta 90'a gerilemiştir. 1970'te 341 olan faal dernek sayısı muhtıra sonrasında 1971'de 263'e düşmüştür. 1970'li yıllar faal dernek sayısının ortalama 1000 ile en yüksek seyrettiği dönemdir. 12 Eylül askeri darbesini izleyen 4 yılda faal dernek sayısı ortalama 400'dür. Demokrasiye dönüşle birlikte dernek sayısı patlayarak 1984'te 2292, 1994'te 4060 ve 2002'de yaklaşık 5000 adet faal derneğe ulaşmıştır.

### 2.3.2. Türkiye'de Sivil Toplumun Dönüşümü

1960-1971 arasında 1961 Anayasasının sağladığı hak ve özgürlükler çerçevesinde politikleşen ve örgütlenen Türkiye toplumu 1971'deki muhtıranın ardından siyasi kutuplaşmaya ve siyasal örgütlerin silahlı çatışmalarına şahit olmuştur. 1970lerin sonlarında Thatcher ve Reagan'ın öncülük ettiği neo-liberal politikaların güçlenmesi Türkiye gibi Batının çevresindeki gelişmekte olan ülkeleri de etkilemiştir. 1980'li yıllarda dünya ekonomisinde meydana gelen değişimler ve neo-liberal söylemin ortaya çıkışıyla ulusal kalkınmacılık ideolojisi çürütülmüştür. Sınıf temelli örgütlenmelerin yerini kimlik/farklılık politikaları almıştır. Aynı zamanda, sivil toplum örgütlerinin güçlenmesine ve devlet-toplum ilişkilerinin demokratikleştirilmesine yönelik toplumsal taleplerin artması Türkiye'de egemen olan devlet merkezci yönetim anlayışının ciddi bir meşruiyet krizi ile karşılaşmasına yol açmıştır (Keyder, 1997, s. 47).

1980 askeri müdahalesinin ardından yapılan 1982 Anayasası önceki anayasanın aksine hak ve özgürlükler, özellikle de örgütlenme üstüne ciddi kısıtlamalar getirmiştir. 1982 Anayasası devlet-toplum ilişkisinin yeniden kurarken bir kez daha devlet merkezci yapıya dönmeyi hedeflemiştir. Ancak, 1980-1983 arasında ve ardından Turgut Özal'ın başbakanlığı döneminde (1983-1989) yerleştirilmeye çalışılan neo-liberal ekonomi politikaları (Kamu İktisadi Teşekküllerinin özelleştirilmesi, yetki devri, belediyelere fon aktarımı, pazar ekonomisinin ön plana çıkarılması, v.s.) cumhuriyetin ilk 30 yılındakine benzer bir devlet merkezci anlayışın gerçekleştirilebilir olmadığını da göstermiştir.

1980'lerde liberalizmin yeniden keşfedilmesiyle birlikte sivil toplum, siyasal ve toplumsal alanda olmasa da serbest piyasa ekseninde oluşturulmaya çalışılmıştır (Göle, 1986, s. 15). Demokratik siyasi yapıların sivil toplumun önünü açmaları, devletin küçültülmesi ve özelleştirmeler yoluyla verimli bir üretim sürecini başlatma çabaları tüm dünyada giderek

artan bir şekilde devam etmektedir. Bu süreçte devletin değişen rolleri, toplumsal politikaların yeni inşacıları olarak sivil toplum kuruluşlarının ortaya çıkmalarının önünü açmaktadır (Yıldırım, 2005, s. 68).

Türkiye’de ise 1982 anayasasıyla sivil toplum, özerk ve özgür bir biçimde örgütlenmiş, politize bir toplum modelinin aleyhine güçlendirilmiştir (Tanör, 1994, s. 151-152). 1961 anayasasının aksine 1982 anayasası sınıf temelli olmayan ve ideolojik çatışmalar üretmeyen toplumsal örgütlenmeler yapılandırmaya elverişlidir. 1980’li yıllarda toplumsal platformlarda ideolojik ve sınıf temelli konulardan çok hava kirliliği, sağlık, turizm, çevre, insan hakları, dinsel haklar, etnik haklar ve kadın hakları gibi belirli konular üzerinde yoğunlaşmıştır (Çaha, 2008, s. 149). Sivil toplum kuruluşlarının gelişimi 1984 sonrasında demokrasiye dönüşle yeniden hız kazanır. Ancak 1980 öncesinde yaşanan kötü tecrübeler ve 1982 Anayasası’nın kısıtlayıcı hükümlerine bağlı olarak sivil toplum kuruluşlarının kendilerini siyaset-üstü tutma çabalarına giriştiği görülür (Tosun, 2001, s. 327). 1990’larda sivil toplum “devlete muhalefet etme” ve “hak arama” alanı olarak giderek zayıflamış; “ideolojik olmayan” ve “devlete destek olan” sivil toplum kavramı meşruiyet kazanmaya başlamıştır (Can, 2007, s.96). 2000’li yıllarda ise sivil topluma Türkiye’nin giderek karmaşıklaşan toplumsal ilişkiler ağı içinde “toplumsal dayanışma, toplumsal güven, toplumsal sorumluluk, toplumsal istikrar, toplumsal sorunlara çözüm bulma” gibi işlevler atfedilmektedir (Keyman, 2006b, s.9).

## **2.4. Sivil Toplumun Aktörleri Olarak Sivil Toplum Kuruluşları**

### **2.4.1. Sivil Toplum Kuruluşlarının Tanımı ve Özellikleri**

Sivil toplum kavramının sınırlarının çizilmesindeki farklı yaklaşımlar sivil toplum kuruluşlarının tanımlanmasında da farklılıklara neden olmaktadır. İngilizce literatürde sıklıkla sivil toplum kuruluşlarını karşılayan “non governmental organizations” (NGO’s) ya da “non profit organizations” (NPO’s) terimleri, temelinde hükümet-dışı olmak ya da ekonomi dışı olmak gibi farklı sivil toplum kavrayışlarını da yansıtmaktadır. Ancak Türkçe literatürde tüm bu örgütlenme biçimlerinin tümü “sivil toplum kuruluşu” kavramıyla karşılanmaktadır. Türkiye’de sivil toplum kuruluşu kavramının kullanılmasındaki en önemli etmen 12 Eylül 1980 tarihli askeri darbe ve arkasından gelen 12 Eylül rejimidir. Bu dönemde devletin her alana kamu damgasını vurarak yayılması ve bütün alanları resmileştirme girişimi sivil toplum kavramının benimsenmesine neden olmuştur (İnsel, 2005, s.40).

Bununla birlikte bu çalışmada kavramsal karışıklığa yer vermemek adına NGO's terimi yerine hükümet dışı örgütler (HDÖ'ler) kullanılacaktır. Birleşmiş Milletler'deki hükümet heyetlerine karşılık olarak 1953'te ortaya çıkan HDÖ'ler genel olarak hükümetin etki alanı dışında, kendi kendilerine örgütlenmiş ve toplumsal hedeflere sahip gönüllü kuruluşlar olarak tanımlanmıştır (Baylous, 2001, s.89). HDÖ'ler siyasi partileri, dini cemaatleri, özel ekonomik girişimleri, devrimci veya terörist grupları kapsamı dışında tutan aynı zamanda da devletten bağımsızlığı ve gönüllü yapısı ile nitelenen örgütler bütünüdür (Clark, 1995; Simmons, 1998).

Gerard Clarke (1998), HDÖ'leri kamu yararıyla ilgilenen ve belirgin bir yasal niteliğe sahip, özel, kar amacı gütmeyen profesyonel örgütler olarak tanımlamaktadır. HDÖ'lerin gelişmekte olan dünyada insan hakları, toplumsal cinsiyet, sağlık, tarımsal gelişme, toplumsal refah ve çevre gibi konular üzerine odaklanan hayırsever vakıfları, kilise kalkındırma birimlerini, akademik komiteleri ve diğer örgütleri içerdiğini belirtir. Ancak özel hastaneler, okullar, dini gruplar, spor kulüpleri ve yarı özerk hükümet dışı örgütler (QUANGO'lar) gibi diğer kar amacı gütmeyen örgütleri buna dahil etmemektedir.

Mario Padron (1987), kalkınma amaçlı HDÖ'ler ile yardım amaçlı olanlar arasında bir ayrıma gitmiştir. Kalkınma amaçlı HDÖ'ler toplumsal grup ve örgütlerle doğrudan eylemlerde bulunarak kalkınma program ve projelerinin incelenmesi, planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesiyle uğraşırlar. Stein (1991'den aktaran Corsino, 2001, s. 56-57) ise, HDÖ'lerin şu ortak özelliklere sahip olduğunu belirtmiştir:

- Egemen toplumsal gerçekliğe muhalif bir karşılık olarak doğarlar, araştırma ve geliştirme yönünde teknolojik, metodolojik, pedagojik ve kurumsal alternatifler sunarak yoksulluğa yol açan yapıların değiştirilmesine katkı sağlarlar,
- Sivil dernekler, vakıflar gibi yasal olarak kurulmuş özerk kurumlardır,
- Devlete ait olmayan, özgül amaçları olan kendine özgü özel kurumlardır,
- Kar amacı ya da ticari amaç gütmeyenler,
- Programlarına katılanlar uygulanan toplumsal politikaların olumsuz sonuçlarından mağdur olan kesim ve gruplardır,
- Çeşitli faaliyet alanları vardır: hizmet sunma, üretici faaliyetlerin harekete geçirilmesi yada desteklenmesi, tam teşekküllü eğitim, sorunlar ve çözüm olanakları konusunda bilinçlendirme süreci, toplumsal kesimlerin örgütlenmesine ve güçlenmesine destek olmak gibi,

- Toplumsal kesimlerle örgütlenme, katılım, inisiyatif ve özyönetim ölçütleri temelinde çalışmalar sürdürür, kalkınma projeleri, programları ve politikaları aracılığıyla çalışmalarını kanallere ederler,
- Alt kesim ve grupların kendi durumlarına daha iyi hakim olmaları ve yönetim kapasitelerini arttırmaları için örgütlenme sürecine eşlik ederler ve bilgi, teknoloji, kaynak aktarımının aracı olurlar,
- Düşünce üretme kapasitelerine sahiplerdir, pratikten yola çıkarak sistem kurarlar ve farklı toplumsal kalkınma aktörleriyle diyalog sürecinde öneriler getirirler. Yoksulluğun en görünür belirtilerini aşabilmek için inisiyatifler geliştirir, bunları destekler, toplumsal adalet, demokrasi ve dayanışma ölçütleri temelinde nüfusun çoğunluğunu oluşturan kesimlerden yana alternatif yol arayışlarını meşrulaştırmaya katkı sağlarlar.

HDÖ'ler, ne devlet sektörüne ne de kar amacı güden pazar sektörüne ait olmayan aktörler olarak tüm ideolojik inançlara sahip ve yerelden küresele tüm coğrafik düzeylerdeki toplulukları, toplumsal ve siyasal hareketleri ve özel ilgileri temsil etmektedirler. Ayrıca hükümet dışı ve pazar dışı olmaları nedeniyle sık sık "üçüncü sektör" olarak adlandırılan ve 'sivil toplum'u temsil eden kurumlara da işaret etmektedirler (Lambell vd., 2008, s. 75). Üçüncü sektör olarak HDÖ'ler, hükümet ve iş çevrelerinden bağımsız bir şekilde, değerleri, çıkarları ve bireysel aktörlerin projelerini yönetmek ve inşa etmek için özgür birlikler olarak hareket etmektedirler (Desforges, 2004'ten aktaran Yıldırım, 2005, s. 67).

Avrupa Toplulukları Komisyonu'nun 2002 tarihli raporunda yasal bir tanımı olmadığı için sivil toplum kuruluşu kavramının sorunlu olduğunu belirtir. Bu kavramın içinde bir sınıflandırma yapar (COM, 2002). Buna göre:

1. toplumsal ortaklar-emek pazarı aktörlerinin örgütleri, işçi ve işveren sendikaları
2. toplumsal ve ekonomik aktörleri temsil eden örgütler – ör. tüketici örgütleri
3. NGO'lar – ortak bir dava etrafında insanları bir araya getiren örgütler, ör. Çevre, insan hakları, eğitim ve yardımlaşma örgütleri
4. CBO'lar (community-based organisations) – üyelerine odaklı hedefleri olan örgütler; ör. Gençlik, kadın, engelli, aile örgütleri (hemşeri, Alevi vs. örgütleri)

Avrupa Birliği, bu sınıflandırmadan yola çıkarak, toplumsal ve ekonomik konularda rol oynayan tüketici kurumlarından ortak amaç çerçevesinde insanları bir araya getiren hükümet dışı topluluklara (çevre, insan hakları, hayır kurumları gibi) dinsel topluluklardan yerel girişimlere, gençlik kuruluşlarına, aile birliklerine kadar insanların dahil oldukları kuruluşları sivil toplum kuruluşları olarak kabul etmektedir (Özgüneş, 2003). Başka bir tanımda ise sivil toplum kuruluşları, “kar amacı gütmeyen, gönüllülük esasına dayanan, esnek bir yapıya sahip, karar ve yaklaşımlarında katılımcı bir yaklaşımı benimseyen” kuruluşlar olarak tanımlanmıştır (Saltık, 1995, s.23). Sivil toplum kuruluşlarının bu özellikleri onları kamu sektöründe ya da özel sektörde faaliyet gösteren tüm diğer örgüt türlerinden ayırmaktadır.

Sivil toplum kuruluşları Avrupa Birliği’nin kabul ettiği kriterler üzerinden çok geniş ve kapsayıcı bir biçimde tanımlanabileceği gibi İoanna Kuçuradi’nin yaptığı gibi çok dar ve sınırlayıcı bir biçimde de tanımlanabilmektedir. Kuçuradi’ye göre sivil toplum kuruluşları; devlet ya da kamu kuruluşu olmayan, bir meslek kuruluşu da olmayan, belirli koşullarda insan haklarının gerektirdiklerini gerçekleştirmeye katkıda bulunmak için gönüllü olarak kurulan, farklı mesleklerden kişilerin gönüllü olarak katıldığı, üyelerinin çok yönlü bilgileriyle çalışan ve kamu hizmeti yapan tüzel kişiliğe sahip kuruluşlardır. Bu özellikleri onları, özel ortak ilgileri olan insanların bir araya gelerek kurdukları derneklerden ayırır. Sivil toplum kuruluşları, yardımlaşma dernekleri gibi, hayırseverlik amacıyla kurulan kuruluşlar da değildir. İnsan haklarına dayanan düzenlerin sürekli olarak oluşması için yaptıkları çalışmalarla katkıda bulunan kuruluşlardır. STK’lar, üyelerinin haklarını korumak ve geliştirmek için kurulan kuruluşlardan ve bir mesleği geliştirmek ve meslek mensuplarının haklarını korumak için kurulan meslek kuruluşlarından da farklıdır. (Kuçuradi, 2003, s. 8–9).

Sivil toplum kuruluşlarının en belirgin özellikleri, sadece kendi amaç ve değerlerine hizmet etmemeleri, hükümetlerden, kamu makamlarından, siyasi partilerden bağımsız olmaları, ticari çıkar gözetmemeleri ve merkezi otorite ile vatandaş arasında arabuluculuk yapmalarıdır. (Avrupa Komisyonu Türkiye Temsilciliği, 2001, s.5). Sivil toplum kuruluşları alanı, siyasi otoritenin baskısından uzak, devlet karşısında özerk bir yapıya sahip, kamusal alanda etkisi olabilen bir kolektif girişimler alanıdır. Sivil toplum kuruluşları da bu anlamda kamu alanını devletin alanı olmaktan çıkararak herkesin alanı haline getirmeye çalışmaktadırlar. Bununla birlikte sivil toplum kuruluşlarını şirketlerden ayıran beş temel özellik vardır (Bryce, 2007, s. 112):

- Hayırsever hizmetler için sözleşme yapmak,



- Yalnızca kamu hizmeti görevi üstleneceğini vaat etmek,
- Bu vaadinin karşılığında vergi muafiyeti ve vergisiz yardım elde etmek,
- Sosyal sermayesini kamu yararı için çalıştırmak,
- Tasarrufunda bulunan maddi sermayeyi üstlendiği kamusal amaçlar için kullanmak.

Sivil toplum kuruluşlarının katılımcı demokrasi bağlamında temellendirilmesi onların ayırt edici özelliklerini de belirlemektedir. Sivil toplum kuruluşlarının bu özellikleri onları diğer toplumsal gruplardan farklılaştırmaktadır. Bu özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Tekeli, 2005, s. 28-29; STGP, 2005, s. 14-15; Doğan, 2002, s. 276):

- Gönüllülük ve özel alandan fedakarlık: Sivil toplum kuruluşları genel olarak kamusal alandaki tüm bireylerin katılımına açık kuruluşlardır. Bu kuruluşlar içinde gönüllü olarak yer alanlar, ister parasal olsun ister zamansal olsun, özel alanlarından gelen katkılar yapmakta, fedakarlıklarda bulunmaktadır.
- Devletten bağımsız olmak.
- Kar amacı ve çıkar gütmemek: Sivil toplum kuruluşlarının amaçları kar elde etmek değil; topluma bir şey sunmak, toplumsal iyiye katkıda bulunmaktır. Bu kuruluşlar faaliyetleri sonucu kar elde etseler de elde ettikleri kazancı varoluş amaçları doğrultusunda kullanmaktadırlar.
- Varoluş nedeni ve görev tanımını net olarak yapmak.
- Uzmanlaşma: Sivil toplum kuruluşları açık ve belli bir konuda uzmanlaşmış kuruluşlardır. Bu özellik, sivil toplum alanının iktidar oluşturmaya dönük, çatışmalı bir alan haline gelmesini engellemektedir.
- Sivil davranış ruhu: Sivil toplum kuruluşlarında üyeler arasında sivil davranış ruhu egemendir. Bu nedenle üyeler kendi aralarında karşılıklı hoşgörü ve dayanışma ile hareket ederler. Bu kurumlar aynı zamanda kendilerini de kendi denetim mekanizmaları ile kontrol ederler.
- Başkaları üzerinde bir iktidar oluşturma arayışında olmamak.
- Sivil toplum kuruluşları alanında hiyerarşik ilişkiler kurmamak.

#### 2.4.2. Sivil Toplum Kuruluşlarının İşlevleri

Sivil toplum kuruluşlarının içinde faaliyet gösterdikleri ülkelerin siyasi ve ekonomik koşullarına göre değişen iki temel işlevi vardır. Buna göre; ekonomik açıdan gelişmemiş ya da kalkınmakta olan ve demokratik yapısı zayıf olan ülkelerde sivil toplum kuruluşları ekonomik ve toplumsal gelişmeyle birlikte demokratikleşmeyle de ilgili işlevlere sahiptir. Ancak sivil toplum kuruluşlarının bu ülkelerdeki birincil işlevi ekonomik ve toplumsal gelişmeye katkı sağlamaktır. Bu işlev, kalkınmış ülkelerde önemini görece yitirerek birincil konumunu demokratikleşmeye bırakmaktadır (Şenatalar, 2001, s.13-14). Bu işlevlerin yanı sıra sivil toplum kuruluşlarının gerek ulusal gerekse uluslararası alanda sahip oldukları işlevleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Erözden, 1998, s.16):

- Kamuoyu oluşturarak bireylerin taleplerinin dile getirilmesine ve ilgililer tarafından dikkate alınmasına yardımcı olmak.
- Çoğulcu bir toplum yapısının sağlanması: Bu açıdan bakıldığında sivil toplum kuruluşları öncelikle aynı amacın gerçekleştirilmesinde farklı çözüm yollarını savunan bireyleri bir araya getirerek çoğulculuk kültürünün toplumsal yapı içinde yerleşmesine katkı sağlamaktadırlar. Ayrıca toplum içinde farklı amaçlara sahip, farklı alanlarda faaliyet gösteren çok sayıda örgütlü yapının yer alması da çoğulculuğun göstergelerinden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Kongar'a göre; "sivil toplum kuruluşları devletin resmi yapısı dışında olduğundan, doğrudan doğruya vatandaşın temel hak ve özgürlüklerini geliştirici niteliği ile de zorunlu olarak çoğulculuğu teşvik edici bir sonuç yaratacaktır." (Kongar, 1991, s.110).
- Sivil toplum kuruluşları hem devlet eliyle gerçekleştirilen uygulamalara hem de bazı pazar mekanizmalarına karşı tampon olma işlevine sahiptir; yönetimin uygulamaya koyduğu politikaların toplum tarafından daha kolay benimsenmesine, olumsuz politikaların uygulamadan kaldırılabilmesine ve bireylerin aktif katılımını sağlayarak piyasanın dengelenmesine katkıda bulunurlar.

Sivil toplum kuruluşlarının yerine getirdiği görevleri, verdikleri hizmetleri ve üstlendikleri işlevleri genel olarak sosyo-ekonomik, siyasi, kültürel ve bireysel olmak üzere dört ana başlık altında toplayabiliriz (Yıldırım, 2004, s.75). Buna göre; sivil toplum kuruluşlarının doğrudan ya da dolaylı olarak rekabetin artmasına ve ekonomik büyümeye katkı sağlamaları, eğitim, sağlık, güvenlik gibi kamu hizmetlerinin bir bölümünü üstlenmeleri bu kuruluşların sosyo-ekonomik işlevlerine örnektir. Katılımcıların düşüncelerini, eylemlerini ve değerlerini

demokratik yönden biçimlendirmeleri ve buna bağlı olarak sivil toplumun temel öznesi olan “aktif yurttaş” ile siyasal partilerin demokratikleşmesinden yönetimin şeffaflaşmasına, insan haklarından yasal reformların takipçiliğine kadar pek çok konuda doğrudan etkinlik göstermeleri (Tosun, 2000, s.54) sivil toplum kuruluşlarının siyasal işlevleri arasında yer almaktadır. Sivil toplum kuruluşları bünyesinde karşılıklı etkileşimle birlikte gelişen aidiyet ve biz duygusuyla kültürel dokuların örülmesi ve sivil toplum kuruluşlarının etik değerlerin taşıyıcıları olmaları kültürel işlevlerinin bir parçasıdır. Son olarak sivil toplum kuruluşlarından insanlar üzerindeki baskıları, düşünce ve örgütlenme kısıtlamalarını azaltarak ya da ortadan kaldırarak bireysel yaratıcılığa uygun bir sosyal ortam hazırlamaları beklenmektedir (Yıldırım, 2004, s.87-89).

Sivil toplum kuruluşlarının faaliyet gösterdikleri ülkeden bağımsız olarak kendi aralarında da değişen iki işlevinden söz etmek mümkündür. Bazı sivil toplum kuruluşları sistemi ve statükoyu değiştirerek yeniden yapılandırmaya yönelik faaliyetlerde bulunurken diğerleri mevcut sistemden kaynaklanan sorunların çözümüyle ilgilenmekte, zararları telafi etmeye çalışmaktadırlar (Kurma, 1996, s.5). Mevcut sistemden kaynaklanan sorunların çözümüyle ilgilenen sivil toplum kuruluşları, kamu kurumlarının yapmakla yükümlü oldukları hizmetlerin tamamlayıcısı olduklarında bu durum kamu hizmetinin bir şekilde taşeronlaşmasına işaret etmektedir. Sivil toplum kuruluşlarının kamu hizmetlerini yerine getirirken devletten daha etkin ve esnek oldukları dile getirilir. Hizmet üretiminde daha etkin ve özellikle de esnek tabirinin kullanılması kamu ekonomisinden piyasa ekonomisine geçişin de köprüsünü oluşturmaktadır (İnsel, 2005).

Devletin pek çok farklı işlevini üstlenen sivil toplum kuruluşlarının çoğunun “güçlendirme” hedefi temelinde yoksul ülkelerde ürettikleri ve hayata geçirdikleri projeler, yeni uzmanlar ve uzmanlık alanları yaratarak toplumda yeni hiyerarşik yapılar üretmeleri ve sorunlara ürettikleri teknokratik çözümlerle depolitize edici bir işlev görmeleri nedeniyle de eleştirilmişlerdir (Ferguson, 1994’ten aktaran Can, 2007, s. 94).

Sivil toplum kuruluşları tüm bu işlevleri yerine getirirken gerek devlet kuruluşlarıyla gerekse kendi içlerinde birçok sorunla karşı karşıya kalmaktadırlar. Yıldırım (2004, s.121) sivil toplum kuruluşları ve devlet arasındaki sorunları şu şekilde sıralamıştır:

- Devlet tarafından sivil toplum kuruluşlarına yönelik güven eksikliği
- Devletle iletişim eksikliği,

- Devlet tarafından kabul sorunu,
- Devletin sivil toplum kuruluşlarına yönelik bir politikasının olmaması,
- Proje değerlendirmelerinin yeterince yapılamamasıdır.

## 2.5. Türkiye'deki Sivil Toplum Kuruluşlarının Özellikleri

Türkiye'de özellikle 1985'ten itibaren gelişimleri hızlanan ve dernekleri, vakıfları, sendikaları, sanayi ve ticaret odalarını, meslek örgütlerini, kooperatifleri, farklı platform ve yurttaş girişimlerini kapsayan sivil toplum kuruluşları özellikle insan hakları, kadın hakları, demokrasi ve çevre alanlarında örgütlenmişlerdir (Tosun, 2003, s.326, 374). Bununla birlikte Türkiye'deki sivil toplum örgütlerinin 1990'lardan itibaren yükselişe geçtikleri görülmektedir. Bu yükseliş genel olarak bu dönemde güçlenen Avrupa Birliği üyeliği ihtimali sonucunda iç hukuk sisteminin demokratikleştirilmesine yönelik olarak gerçekleştirilen reformlara bağlı olarak ele alınmaktadır (Hirai, 2007, s.106). Nitekim, 1982 Anayasasında kısıtlanan dernek kurma ve sendikalaşma faaliyetleri, 1995 yılında çıkarılan yasa yeniden düzenlenmiştir. Getirilen yeni yasal düzenlemelerle vakıflar, kooperatifler, meslek kuruluşları ile ilgili kısıtlayıcı hükümlerin sınırları genişletilmiş; derneklerin siyasi partilerden destek almaları, destek vermeleri ve diğer sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliği yapabilmelerinin olanaklı kılınmıştır (Arslanel, 2001, s.140).

Türk hukuk mevzuatı açısından sanayi ve ticaret odaları, meslek odaları ve birlikleri, sendikalar, kooperatifler, vakıflar ve dernekler tüzel kişiliğe sahip olan sivil toplum kuruluşlarıdır. Sanayi ve ticaret odaları ile meslek odaları ve birlikleri, kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşlarıdır (bkz. 5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu; 8625 sayılı Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği Kanunu). Ancak bu kuruluşlara üyelik gönüllülük üzerinden gerçekleşmemekte, bir mesleğin üyesi olmayı gerektirmektedir. 2821 sayılı Kanunla kurulan sendikalar da işçilerin ya da işverenlerin çalışma ilişkilerinde ortak ekonomik veya sosyal hak çıkarlarını korumak ve geliştirmek için kurdukları tüzel kişiliğe sahip kuruluşlardır (bkz. Sendikalar Kanunu). 1163 sayılı Kanunla kurulan kooperatifler ise ortaklarının belirli ekonomik çıkarlarını ve özellikle meslek ve geçimlerine ait ihtiyaçlarını karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle sağlayıp korumak amacıyla kamu tüzel kişileri ile özel idareler, belediyeler, köyler, cemiyetler ve dernekler tarafından kurulan değişir ortaklı ve değişir sermayeli teşekküllerdir. Ayrıca, kooperatifler aslında kar amaçlı kuruluşlardır (STGP, 2005, s. 13-14).

Bu kuruluşların temel nitelikleri, sivil toplum kuruluşlarının gönüllülük, toplumun geneline fayda sağlama gibi özelliklerine uymamaktadır. Bununla birlikte Türkiye’de sivil toplum kuruluşları platformlar, inisiyatifler şeklindeki örgütlenmeler yerine ancak vakıf ve dernek tüzel kişilikleri altında yasal statü kazanabilmekte ve kar amacı gütmemek kaydıyla faaliyet gösterebilmektedirler (Berber, 2000). Bu nedenle bu çalışmada vakıflar ve dernekler ele alınacaktır. 1 Ocak 2002 tarihinde yürürlüğe giren 4721 sayılı Türk Medeni Kanununun 101. maddesinde vakıf “gerçek veya tüzel kişilerin yeterli mal ve hakları belirli ve sürekli bir amaca özgülemeleriyle oluşan tüzel kişiliğe sahip mal toplulukları” olarak tanımlanmıştır. Vakıflar özel hukuk tüzelkişisi olup, Türk Medeni Kanununun 48. maddesinde belirtilen tüm hak ve yetkilere sahiptir (Vakıflar Genel Müdürlüğü, 2008). Dernekler ise 23 Kasım 2004 tarihinde yürürlüğe giren 5253 sayılı Dernekler Kanununun 2. maddesinde “kazanç paylaşma dışında, kanunlarla yasaklanmamış belirli ve ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere, en az yedi gerçek veya tüzel kişinin, bilgi ve çalışmalarını sürekli olarak birleştirmek suretiyle oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip kişi toplulukları” olarak tanımlanmıştır (Dernekler Dairesi Başkanlığı, 2008).

İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı’nın verilerine göre Türkiye genelinde bu güne kadar 204 bin 462 dernek kurulmuş, bunların 123 bin 714’ü kapanmıştır. Faaliyet gösteren dernek sayısı 80 bin 748, vakıf sayısı ise 4 bin 915’tir (Dernekler Dairesi Başkanlığı, 2009). Türkiye’deki sivil toplum kuruluşları, kuruluş amaçlarına göre sınıflandırıldığında; dayanışma, eğitim, ekonomi ve kültür amaçlı kuruluşların ilk sıraları paylaştıkları göze çarpmaktadır. Bununla birlikte bu sıralama dernekler ve vakıflar açısından farklılık göstermektedir. Dernekler, ekonomi ve dayanışma; vakıflar ise, din, eğitim alanlarında ilk sırada bulunmaktadır (Berber, 2000, s.132-133).

Tarih Vakfı’nın hazırladığı Sivil Toplum Kuruluşları Rehberi Türkiye’de faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarıyla ilgili en kapsamlı çalışmaların başında gelmektedir (Tarih Vakfı, 2008a). Çalışmaya Türkiye’de faaliyet gösteren 1763 dernek, 490 vakıf, 43 sendika, 389 meslek odası, 217 kooperatif, 104 sanayi-ticaret odası, 17 inisiyatif, 13 platform ve bunların dışında kalan 142 çeşitli sivil toplum kuruluşu dahil edilmiştir (Tarih Vakfı, 2008b). Ankara Ticaret Odası’nın (ATO) hazırladığı “AB Kapısında Sivil Toplum Dosyası” başlıklı rapora göre Türkiye’deki sivil toplum kuruluşlarında sayısal üstünlüğe sahip olan derneklerin en fazla yoğunlaştığı illerin İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa ve Konya olduğu belirtilmiştir (ATO, 2009).

Sivil toplum kuruluşlarının türleri genel olarak eğitim, sağlık, kadın, çevre, hayvan hakları, demokrasi, kalkınma gibi, amaçları ya da faaliyet alanlarına göre belirlenmekle birlikte henüz bu kuruluşların sınıflandırılmasına yönelik kabul edilen kesin bir çerçeve çizilememiştir. Ankara ve İstanbul illerinde faal ofisi bulunan 841 sivil toplum kuruluşuyla gerçekleştirilen bir anket çalışmasının sonuçları bu açıdan önemlidir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre sivil toplum kuruluşlarının %29.9'u kendilerini sosyal yardım kuruluşu; %11.7'si ise eğitim kuruluşu olarak tanımlamıştır. Çalışmanın sonucunu önemli kılan ise ankete katılan sivil toplum kuruluşlarının %49.1'inin çalışma alanlarına bağlı olarak kendilerini tanımlamalarının istendiği bu soruda "diğer" seçeneğini işaretlemeleridir. Bu sonuç sivil toplum kuruluşlarının faaliyet alanlarına ya da amaçlarına göre tasnif edilmesinde bir sıkıntı yaşandığını göstermektedir. Bununla birlikte diğer seçeneğini işaretleyen sivil toplum kuruluşlarının %16.5'i kendilerini yardımlaşma ve dayanışma derneği olarak tanımlamıştır (Hirai, 2007, s. 108). Yine çalışmanın önemli bulgularından biri hiçbir sivil toplum kuruluşunun 30'dan fazla çalışana sahip olmadığıdır.

Ancak Türkiye'de sivil toplum kuruluşlarının nicel olarak hızla artması sivil toplumun Türkiye'de etkin olduğu anlamına gelmemektedir. Türkiye'de sivil toplum hızla gelişse de yaygınlık ve derinlik açısından sınırlı kalmaktadır. Sivil toplum kuruluşlarının ağırlıklı olarak dernek veya vakıf olarak tüzel kişilik kazandığı Türkiye'de ancak her 100.000 vatandaşa, sadece 108 dernek ve 4.5 vakıf düşmektedir. Az sayıdaki bu kurumlara katılım da oldukça düşüktür: bireylerin %18'i bağış yapmakta, %7.8'inin bir derneğe üyeliği bulunmakta ve %1.5'i aktif olarak gönüllülük yapmaktadır (Bikmen, 2009). Bu veriler Türkiye'deki örgütlenme sorununa dikkat çekmesi açısından önemlidir.

ATO tarafından hazırlanan raporda, örgütlenme sorunuyla birlikte Türkiye'deki sivil toplum kuruluşlarının bazı ortak sorunlara da sahip olduğu belirtilmiştir. Bu ortak sorunlardan bazıları şunlardır:

- Sivil toplum kuruluşları, kurumsallaşamama nedeniyle iç demokratik sisteminin işlemesine engel teşkil etmektedir.
- Sivil toplum kuruluşlarının, yönetimlerinin değişmemesi bu kuruluşlara yeterince katılımın olmamasına neden olmaktadır.
- Sivil toplum kuruluşlarına gençlerin katılımları konusunda bir takım engeller bulunmaktadır. Bu engeller sebebiyle, gençler de genellikle bu tür gönüllü faaliyetler arasında yer almamayı tercih etmektedirler.

- Sivil toplum kuruluşları diğer sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliği yapamamaları nedeniyle kaynaklarını etkin kullanamamaktadır. Bu yüzden, aynı alanda çok sayıda fakat etkisiz sivil toplum kuruluşu ortaya çıkmaktadır.
- Sivil toplum kuruluşları, potansiyel finans kaynaklarını tam olarak kullanamamaktadır.
- Örgütlenmekten korkan insanlar geçmişte yaşadıkları ve içinde buldukları ortam nedeniyle sivil ya da demokratik kitle örgütü içerisinde yer almamayı tercih etmektedirler.

Sivil Toplum Geliştirme Merkezi Haritalama Çalışması kapsamında Yaşama Dair Vakıf (YADA) tarafından hazırlanan Ekim 2005 tarihli “Sivil Toplum Kuruluşları: İhtiyaçlar ve Sınırlılıklar” başlıklı raporda ise Türkiye’de sivil toplum kuruluşlarının karşılaştıkları sorunlar 8 başlık altında kategorize edilmiştir (YADA, 2005, s.10-21). Buna göre sivil toplum kuruluşlarının karşı karşıya kaldıkları sorunları şu şekilde özetleyebiliriz:

- *Altyapı Sorunu:* Altyapı eksiklikleri bir kuruluşun kurumsal varlığını devam ettirmesinin önündeki en önemli engellerdir. Sivil toplum kuruluşlarının karşılaştıkları en büyük altyapı sorunu mali yetersizlik ve kaynak yaratamamaktır. Ekonomik yetersizliğe bağlı olarak pek çok sivil toplum kuruluşu faks makinesi, bilgisayar, yazıcı, internet erişimi, toplantı masası, toplantı salonu, görsel, işitsel sistemler ve ses sistemleri gibi teknik araç ve gereçlerden de yoksundur. Üçüncü önemli altyapı sorunu ise vasıflı insan kaynağının eksikliğidir. Ayrıca sivil toplum kuruluşları yeterli düzeyde kurumsallaşamamışlardır. Sivil toplum kuruluşlarındaki iletişim ve kurumsal kültür, yazılı kültürden ziyade sözlü kültüre dayalıdır. Bu noktada yazılı kültürün eksikliği diğer altyapı sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır.
- *Gönüllü Ağlar / Kadrolar ve Üyeler:* Gönüllü faaliyetler, insanlar tarafından ya bir boş zaman faaliyeti ya da fantezi olarak görülmektedir. Bu nedenle pek çok üye ve gönüllü, gönüllülüğü bedeli olmayan ve tamamen sorumluluk dışı bir faaliyet olarak algıladıklarından işlerin gereklerini yerine getirmemekte ve hatta kuruluşun faaliyetlerine düzenli olarak katılmamaktadırlar. Ayrıca, kalifiye insanlar genellikle kendi profesyonel işlerinde çalıştıklarından gönüllü faaliyetlere katılmamaktadırlar. Sivil toplum kuruluşları, bu nedenle, daha çok zamanı olan emekli olmuş ve yetkin olmayan kişilere açık hale gelmiştir. Bununla birlikte, sivil toplum kuruluşlarının çoğu kendi alanında faaliyet gösteren diğer kuruluşların, kendisini ilgilendiren yasal prosedürlerin ve resmi kurumların farkında değildir. Dolayısıyla, gerekli bilgi ve

deneyim akışı sağlanamamakta ve her kuruluş, diğerinin faaliyetleri konusunda bilgi sahibi olmadan çalışmaktadır. Son olarak; gereğinden fazla profesyonelleşen sivil toplum kuruluşları özel bir şirket gibi faaliyet göstererek, amatör ruhunu ve demokratik karakterini kaybetmektedirler.

- *Devletle Olan İlişkiler:* Sivil toplum kuruluşlarının devletle olan ilişkilerinde karşılaştıkları en yaygın sorun partililik ve patronaj ilişkileridir. Devlet görevlileri sivil toplum kuruluşlarına eşit davranmamakta ve görmemektedirler. Güç gruplarının sivil toplum kuruluşlarına, devletle yakın ilişkiye sahip sivil toplum kuruluşlarına ve özellikle de mevcut hükümete daha yakın olan sivil toplum kuruluşlarına yönelik pozitif bir ayrımcılık yapılmakta ve diğerlerine önyargıyla muamele edilmektedir.
- *Sivil Toplum Kuruluşlarının Örgüt İçi İlişkileri:* Sivil toplum kuruluşlarının en kritik iç sorunu kişisel, çatışmalar, hırslar, beklentiler gibi nedenlerden kaynaklanan kişisel sorunlardır. Kuruluşlar içinde yönetim konusunda da her zaman ciddi bir çatışma olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca, Türkiye'deki sivil toplum kuruluşları içinde tartışmacı bir demokratik kültürün olmadığı ortaya çıkmıştı. Bu demokrasi sorunu yalnızca seçim dönemlerinde değil, üyelerin ve gönüllülerin karar alım süreçlerine katılımının sağlanmasında da görülmektedir. Diğer bir önemli sorun ise sivil toplum kuruluşlarının amaçları dışında çok sayıda faaliyet organize etmelerinde kendini gösteren "etkinlik fetişizmi"dir. Böyle bir durumda sivil kuruluşları karakteristik özelliği olan kendi talepleri ve perspektifleriyle kamusal alana katılma ve müdahale etme özelliğini kaybederek, organizasyon şirketine benzer bir yapıya dönüşmektedir.
- *Sivil Toplum Kuruluşlarının Birbirleriyle Olan İlişkileri:* Özellikle insan hakları, kadın ve çevre gibi belirli konularda faaliyet gösteren, hak savunuculuğu yönelimli bazı platform kuruluşları dışındaki sivil toplum kuruluşları arasındaki ilişkiler çok zayıftır. Ayrıca bu ilişkiler kurumsal yapılara değil; yöneticilerin kişisel ilişkilerine dayanmaktadır.
- *Hedef Gruplarla ve Toplumla İlişkiler:* Sivil toplum kuruluşlarının çoğu hedef gruplarını üyeler, yakın ilişkiler ve ağlar, diğer sivil toplum kuruluşları ve bütün toplum şeklinde tanımlamaktadır. Bununla birlikte tanıtım faaliyetlerinin yetersizliği, iletişim kanallarının ve mekanizmaların olmaması, sivil toplum kuruluşlarının hiyerarşik örgütsel yapısı, hedef grupların ilgisizliği ve önyargıları, kitle iletişim araçlarını kullanma yeteneğinde eksiklik gibi nedenler sivil toplum kuruluşlarının hedef gruplarıyla ve toplumla iyi ilişkiler kurmasına engel olmaktadır.



- *Medyayla Olan İlişkiler:* Sivil toplum kuruluşlarının, kitlelerin desteğini kazanmalarında hayati derecede önemli olan medyayla ilişkiler geliştirmesinde medyanın bağımlı yapısı, olayların medya tarafından magazinleştirilerek vurgulanacak yönlerinin hafife alınması ve sivil toplum kuruluşlarının temsil ettikleri sorunlar yerine kendi kuruluşlarının medyada yer almasını tercih etmeleri önemli sıkıntılar yaratmaktadır.
- *Sivil Toplum Kuruluşlarının “Sivil” Toplum ve “Lobi” Faaliyeti Kavramsallaştırmaları:* Sivil toplum kuruluşları bu kavramların her ikisi için de ortak ve tamamen kabul gören bir tanım geliştirememişlerdir. Bazı insan hakları, kadın ve çevre örgütleri dışında kalan hemen hemen tüm sivil toplum kuruluşlarının sivil toplumu sivil toplum kuruluşlarıyla özdeşleştirdiği görülmektedir. Bu sorunlu yaklaşımın sonucunda kuruluşun kendisi, hedef grupların çıkarlarının temsil edilmesinden çok daha önemli hale gelmekte ve kuruluşun çıkarları hedef grupların çıkarlarının önüne geçmektedir. Sivil toplum kuruluşlarının lobi faaliyetlerini algılaması da sorundur. Pek çok sivil toplum kuruluşuna göre lobi faaliyeti haklı olmayan talepleri haklı çıkarma girişimini ifade etmektedir. Bununla birlikte sivil toplumu sivil toplum kuruluşlarından bağımsız bir alan olarak tanımlayan bazı kadın ve çevre örgütlerine göre lobi faaliyetleri sivil toplum kuruluşlarının en önemli görevlerinden ve faaliyet alanlarından biri olmalıdır.

Türkiye’deki sivil toplum kuruluşlarının karşı karşıya kaldıkları bu sorunlar karşısında sahip oldukları bir takım güçlü yönleri de bulunmaktadır. Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TÜSEV) tarafından hazırlanan Uluslararası Sivil Toplum Endeksi Projesi Türkiye Ülke Raporu’nda sivil toplum kuruluşlarının güçlü yönleri dört başlıkta toplanmıştır (TÜSEV, 2006):

- *Faaliyetlerin Çeşitliliği:* Sivil toplum kuruluşlarının gitgide daha çeşitli ve önemli konular etrafında örgütlendikleri görülmektedir. Örneğin çok sayıda sivil toplum kuruluşu yenilikçi yaklaşımlarla çevrebilim, otistik çocuklar için yaz okulları, eşcinsel hakları, tüketici hakları, barış hareketi, kadın barınakları gibi çok geniş bir yelpazede faaliyetlerini sürdürürken Türkiye için en öncelikli ve önemli bulunan yolsuzluk, sağlık, demokrasi, düşünce ve ifade özgürlüğü gibi konularda da faaliyet göstermekte ve bazılarında başarılı olabilmektedir.

- Gönüllülük ve Bağışlar: Vatandaşların sivil topluma katılımının ve desteğinin yetersizliği, personellerin ve gönüllülerin azlığı ve mevcut kaynakların kısıtlılığı gibi yetersizlikler sivil toplum kuruluşlarının başarılarının toplumun sadece küçük bir kesiminin çabalarına dayandığı göstermektedir. Ayrıca mevcut katılım seviyeleri düşük olsa da araştırmalar halkın yarısından fazlasının sivil toplum kuruluşlarının topluma olumlu katkıları olabileceğini düşündüğünü ve sivil toplum kuruluşlarının gelecekte daha fazla destek bulabileceklerini göstermektedir.
- Sosyal Hizmetlerin Sağlanması: Birçok sivil toplum kuruluşu halkın sağlık ve eğitim ihtiyaçlarına yönelik hedef kitlelerine hastaneler, okullar, okuma-yazma programları ve okul sonrası merkezleri gibi faaliyetleriyle cevap vermektedir. Bununla birlikte sivil toplum kuruluşları devlet kurumlarının yönetim reformları ve artan hizmetlerinin getirdiği teknik eğitim ihtiyaçlarına da bünyelerindeki profesyonel ve akademik birikim ile yanıt vermektedirler.
- Devlet-Sivil Toplum İlişkileri: Son zamanlarda devlet sivil topluma yönelik olumlu yasal reformlar yapmış ve diyalog ve işbirliği sağlamaya yönelik yeni mekanizmalar oluşturmuştur. Bu yenilikler daha iyi ilişkilere sebep olmuş ve gerek yerel gerekse ulusal seviyedeki devlet kurumlarının sivil toplum kuruluşlarıyla kamu hizmetlerinin sağlanması ve politika reformları alanlarında işbirliğine gitmesini sağlamıştır. Bu girişimler sivil toplum kuruluşlarının katılımının ve işbirliğinin sağlandığı somut örneklerle birleşince devlet-sivil toplum ilişkilerinde büyük gelişmeye işaret etmektedir.

### 3. BÖLÜM

## KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ÇERÇEVESİNDE ŞİRKET-SİVİL

### TOPLUM KURULUŞLARI İLİŞKİSİ

#### 3.1. Şirketler ve Sivil Toplum Kuruluşları Arasındaki Paydaş Diyalogu

Kurumsal sosyal sorumluluk şirketlerin paydaşlarına olan sorumluluğudur. Birinci bölümde ayrıntılı olarak irdelendiği gibi, bu sorumluluk şirketlerin paydaşlarıyla gönüllü olarak gerçekleştirdiği simetrik iletişim faaliyetleridir. Bu çerçevede kurumsal sosyal sorumluluk literatüründe sıklıkla karşımıza çıkan kavramlardan biri paydaş diyalogudur. Şirketler kurumsal sosyal sorumluluk raporlarında sıklıkla paydaşlarına karşı olan sorumluluklarına atıfta bulunmaktadır. Bu atıflarda paydaş diyalogunun kurumsal sosyal sorumluluk etkinliklerine katkı sağladığı öne sürülmekle birlikte nasıl bir katkı olduğu genellikle belirtilmemektedir (Huijstee ve Glasbergen, 2008, s.300).

Örgütler arasındaki iletişimi geleneksel çatışmacı süreçlerinin ötesine taşıyan paydaş diyalogu daha süreklilik arzeden bir bağlılık ve anlayış biçimi oluşturmaktadır. Toplumsal sorunların çözümünde karşılıklı sorumluluğa, bilgi paylaşımına, samimiyet ve saygıya dayalı bir paydaş diyalogu bir şirket ve paydaşları arasındaki ilişkiyi değiştirmektedir (Burchell ve Cook, 2006, s. 212). Bununla birlikte paydaş yönetimi literatüründe paydaş diyalogu ile ilgili iki yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan ilki paydaş diyalogunu bir sürdürülebilirlik aracı, diğeri ise stratejik yönetim aracı olarak sunmaktadır.

Sürdürülebilirlik perspektifi içinde yapılan çalışmalarda, şirketlerin paydaşlarıyla gerçekleştirdiği paydaş diyaloguyla sağlanan karşılıklı öğrenme süreçlerinin kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarını biçimlendirebileceği ve böylelikle şirketlerin ticari faaliyetleriyle ilişkili olan sürdürülebilirlik sorunlarını çözeceği vurgulanmaktadır (bkz. Madsen ve Ulhoi, 2001; Amaeshi ve Crane, 2006). Bu perspektife göre şirketler, risk yönetme ihtiyacıyla ve rekabet avantajı kazanmak için paydaşlarıyla ilişki kurmak zorundadırlar. Paydaş diyalogunu stratejik yönetim perspektifinden ele alan çalışmalarda ise işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için paydaşlarıyla sürekli ilişki içinde olmaları ve bu ilişkilerin devamlılığını sağlamaları gerektiği vurgulanmaktadır (bkz. Zadek ve Raynard, 2002; Post, vd., 2002). Her

iki perspektifin paydaş diyalogu ve kurumsal sosyal sorumluluk anlayışları Tablo 3.1’de sunulmuştur.

**Tablo 3.1.** Sürdürülebilirlik Perspektifi ve Stratejik Yönetim Perspektifinden Şirketler ve Sivil Toplum Kuruluşları Arasındaki Paydaş Diyalogu (Kaynak, Huijstee ve Glasbergen, 2008, s.301).

Paydaş Diyalogunun Unsurları	Sürdürülebilirlik Modeli	Stratejik Yönetim Modeli
<b>Güdüler</b>	Çevreye olumsuz etkileri sınırlandırma ve/veya çevresel sürdürülebilirliğe olan katkıyı geliştirme yolları aramak.	İtibarın zedelenmesini sınırlandırma/engelleme ve /veya ticari fırsatlardan faydalanma yolları aramak
<b>Paydaş Yönetiminin Örgüt İçindeki Konumu</b>	Paydaş diyalogları kurumsal sosyal sorumluluk yönetiminin parçasıdır.	Paydaş diyalogları risk yönetimi/dış iletişim/araştırma ve geliştirmenin bir parçasıdır.
<b>Diyalog Başlıklarının ve Ortakların Seçimi</b>	Diyalog başlıkları şirket etkinliklerinin ana çevresel sürdürülebilirlik boyutlarıyla ilişkilidir. Taraflar bu başlıklar hakkında uzmanlıklarına ve bilgilerine göre seçilirler.	Diyalog başlıkları kurumsal risk/ticari fırsatlar konularıyla bağlantılıdır. Ortaklar şirket üzerindeki potansiyel olumsuz etkilerine göre ya da ticari çevre hakkında sağlayabilecekleri bilgi için seçilirler.
<b>Diyalog Türü</b>	Diyaloglar kurumsal sosyal sorumluluk amaçları için öğrenmeyi teşvik eder.	Diyaloglar ilişkileri yönetmek ve pazar bilgisi elde etmek için kurulur.
<b>Diyalog Sonuçları</b>	Diyalog çevresel etkileri sınırlandırmak ya da çevresel sürdürülebilirliği geliştirmek için uzman bilgi ve yaratıcı fikirler sağlar.	Diyalog kurumsal itibarın zedelenme riskini azaltır ya da pazar/ürün geliştirme için stratejik bilgi sağlar.

Sivil toplum kuruluşları, şirketler üzerinde sahip oldukları güç ve etkiler bakımından şirketlerin stratejik paydaş gruplarından biridir. Mintzberg’e (Mintzberg, 1983’ten aktaran Grunig, 2005, s. 536) göre; şirketler ve sivil toplum kuruluşları arasındaki çatışmanın dört nedeni vardır:

- Ekonomik gücün yüksek derecede yoğunlaşmış oluşu.
- Genel olarak özel sektörün sahip olduğu bu ekonomik gücün giderek daha önemli toplumsal sorunlara yol açması

- Ekonomik ve toplumsal sorumluluklar çerçevesinde kamunun iş dünyasından beklentilerinin yükselmesi
- Şirketlerin tipik olarak kendi yönetimleri tarafından yönetilmesi.

Bununla birlikte Winston (2002, s. 77), sivil toplum kuruluşlarının şirketlerin sosyal sorumluluklarını üstlenmeleri için sekiz farklı taktik kullandıklarını belirtmiştir. Bunlar:

- Gönüllü davranış kodlarının benimsenmesini teşvik etmeyi amaçlayan diyalog
- Toplumsal muhasebe ve bağımsız inceleme projelerinin savunulması
- Paydaş önerilerinin dosyalanması
- Suistimallerin ve etik lekelerin belgelenmesi
- Şirket ürünlerinin boykot edilmesi ya da eldeki ürünlerin elden çıkarılması
- Seçici satın alma yasalarının savunulması
- Hükümetlerden yasal düzenleme talep edilmesi
- Cezai zararlar için yasal işlem başlatılması

Şirketler üzerinde baskı unsuru oluşturan sivil toplum kuruluşları ile gerçekleştirilecek olan paydaş diyalogu şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları açısından oldukça önemlidir. Bu bağlamda paydaş diyalogu, sivil toplum kuruluşlarıyla şirket temsilcilerini birbirleriyle uzlaştırmaya yönelik planlı bir iletişim faaliyetidir. Nitekim simetrik halkla ilişkiler şirketlerin sivil toplum kuruluşlarına egemen olmak yerine yakından tanınmasını ve bu kuruluşlarla işbirliği yapmasını gerektirmektedir (Grunig, 2005, s.537.)

Şirketler ve sivil toplum kuruluşları arasında gerçekleştirilen paydaş diyaloglarının en önemli sonucu karşılıklı ilişkileri iyileştirmek, karşılıklı anlayışı ve güveni artırmaktır. Bu diyaloglardan elde edilecek bir diğer olası sonuç ise ortaklık yaratmaktır. Öncelikle birbirlerinin güvenini kazanan taraflar paydaş diyalogu sürecinde gündemlerinin bazı noktalarda kesiştiğini fark ederek belli bir görevi yerine getirmek için resmi bir işbirliği başlatmaya karar verebilirler. Tarafların bu işbirliğini gerçekleştirmek için aynı güdüyü paylaşmaları gerekmektedir. Paydaş diyalogunun diğer önemli sonucu bilgi ve uzmanlık sağlamaktır. Ayrıca paydaş diyalogu şirketlere ortam taraması yapma fırsatı sağlayarak şirketin içinde faaliyet gösterdiği çevre hakkında bilgi edinmesine yardımcı olmaktadır. Son olarak şirket ve sivil toplum kuruluşları arasındaki paydaş diyalogu kurumsal etkinliklerin iyileştirilmesine yol açabilir. Ancak bu iyileşmeler şirketlerin genel merkezinde değil, temel olarak yerel ve işlevsel düzeyde gerçekleşmektedir. (Huijstee ve Glasbergen, 2008, s. 306).

Burchell ve Cook (2006, s. 215-216) şirketler ve sivil toplum örgütleri arasında gerçekleştirilen paydaş diyaloglarını analiz ettikleri çalışmalarında şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk stratejilerini ve politikalarını belirlerken en çok danıştıkları paydaş gruplarının sırasıyla yöneticiler, çalışanlar ve yerel topluluklar olduğunu bulmuşlardır. Daha sonra bu sırayı çevresel gruplar ve yardım dernekleri izlemektedir. Araştırmacılar buradan yola çıkarak yerel topluluklar, çevresel gruplar ve yardım derneklerinin temsil ettiği sivil toplum kuruluşlarının kurumsal sosyal sorumluluk alanındaki önemli bir iletişim kanalı olduğu sonucuna varmışlardır. Yine aynı çalışmada sivil toplum kuruluşlarının şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk politikalarını etkilemek için en çok dolaylı/gayrı-resmi diyalogdan ve eğitimden yararlandıklarını bulmuşlardır.

### **3.2. Şirketler ve Sivil Toplum Kuruluşları İşbirliği**

Sivil toplum kuruluşlarının ve şirketlerin toplum içindeki rolleri ve toplumun bu örgütlerden beklentileri küreselleşen dünyada giderek değişmiştir. Geleneksel ulus devlet yönetiminin yerini siyasal modernleşme olarak adlandırılan çok katmanlı bir yönetim sistemine bıraktığı bu değişim, toplumsal sorunların çözümünde özellikle Birleşmiş Milletler ve Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşların teşvik ettiği örgütler arası işbirlikleri için yeni olanaklar sunmuştur (Arts, 2002, s. 29). Bu bağlamda şirketlerin sivil toplum kuruluşlarıyla yaptıkları işbirlikleri son yıllarda kurumsal sosyal sorumluluklarını uygulamaya koydukları yollardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Şirketler ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirlikleri Waddock'un (1988) 'sosyal işbirlikleri' olarak adlandırdığı dört işbirliği türünden (şirket-şirket; şirket-hükümet, şirket-sivil toplum kuruluşu; şirket-hükümet-sivil toplum kuruluşu) birini oluşturmaktadır. Waddock'a göre sosyal işbirlikleri bir şirketin ya da bir şirketler grubunun kamu sektörü ya da üçüncü sektöre ait bir kurumla birlikte çalışmasını ifade etmektedir. Bu işbirliği ortaklık yapan örgütlerden gelen bireylerin zaman ve çaba harcamalarını gerektirmektedir. Bu bireyler tüm tarafları etkileyen sorunları çözmek için birlikte çalışırlar. Sosyal işbirlikleri örgütsel sınırların ve geleneksel hedeflerin ötesine geçen ve toplumsal alan içinde yer alan sorunlara işaret etmektedir. Bununla birlikte işbirliği taraflarının üstlendikleri kaynaklarla ilgili olarak yalnızca finansman sağlamaktan daha fazlasını yapmaları gerekmektedir (Waddock, 1988, s.18).

Şirketler ve sivil toplum kuruluşları arasındaki sosyal işbirliklerini Austin (2000, s.19-39'dan aktaran Berger, vd. 2004, s. 59) üç aşamaya ayırmıştır. Bunlardan ilki olan *hayırsever* aşamada şirketler ve sivil toplum kuruluşları arasındaki ilişki en geleneksel süreç olan kurumsal bağışlardan oluşmaktadır. *İşlemsel* aşama ise şirketler ve sivil toplum kuruluşlarının belirli bir etkinlik çerçevesinde kaynak değiş tokuş etmelerini ifade etmektedir. Nedene dayalı pazarlama ya da sponsorluk uygulamaları bu işbirliği aşamasına girmektedir. Üçüncü aşama olan *bütünleyici* aşamada ise şirketler ve sivil toplum kuruluşları arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Bu aşamada hem sivil toplum kuruluşlarının hem de şirketlerin misyonları, insan kaynakları ve etkinlikleri daha kolektif eylemler ve örgütsel bütünleşme deneyimlemektedirler. Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarında şirketler ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirlikleri bu üçüncü aşamaya dahildir.

Şirketler ve sivil toplum kuruluşlarını işbirliği yapmaya yönelten motivasyonlar birbirinden farklıdır. Şirketler açısından bakıldığında işbirliği motivasyonları geleneksel olarak artan meşruiyet, olumlu itibar etkileri, yükselen toplumsal statü ve yeni kurumsal sosyal sorumluluk alanını öğrenmek için fırsat ve farkındalık sağlama etrafında dönmektedir. Sivil toplum örgütleri ise sınırlı finansmandan yararlanma, artan toplumsal ihtiyaçlar, çevredeki saldırgan güçler ve ciddi sürdürülebilirlik kaygıları peşinde koşmaktadır (Jamali ve Keshisian, 2009, s.279). Bununla birlikte şirketler ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliği motivasyonlarını bir tabloyla göstermek mümkündür (Tablo 3.2.)

**Tablo 3.2.** Şirket-Sivil Toplum Kuruluşu İşbirliği İçin Rasyonel Motivasyonlar (Kaynak: Usui, 2003, s.280).

Şirketlerin Sivil Toplum Kuruluşlarıyla İşbirliği Yapma Motivasyonları	Sivil Toplum Kuruluşlarının Şirketlerle İşbirliği Yapma Motivasyonları
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Yeni pazarlar yaratmak</li> <li>➤ Sivil toplum kuruluşlarının toplumsal sorunlar ve önceliklerle ilgili kamuoyundaki güvenilirliği</li> <li>➤ Olumsuz toplumsal çatışmalardan kaçınma</li> <li>➤ Gelecek için birlikte farklı düşünüş şekilleri geliştirme.</li> <li>➤ Yeni paydaşların seçilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hükümet politikalarına olan inancın yitirilmesi</li> <li>➤ Şirket bağlantısıyla hükümet üzerinde daha fazla baskı elde etme</li> <li>➤ Daha fazla mali, teknik ve yönetsel kaynağa erişme</li> <li>➤ Gelecek için birlikte farklı düşünüş şekilleri geliştirme.</li> <li>➤ Tedarik zincirlerine erişim.</li> </ul>

Şirketler ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirlikleri, sivil toplum kuruluşları tarafından dile getirilen toplumsal beklentilerle şirketlerin stratejik kaygılarını bir araya getirmektedir (Covey ve Brown, 2001, s.1- 2). Bu işbirliklerini yapılandırmak ya da sürdürmek için geçerli olan tek bir yöntem yoktur. Şirketler ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirlikleri hem toplumsal sorunların çözümüne katkı sağladığı hem de şirketlerle sivil toplum kuruluşlarının stratejik amaçlarını karşıladığı ölçüde gerçekleştirilebilmektedir (Berger, vd., 2004, s. 88). Bununla birlikte Googings ve Rochlin (2000, s.133) sektörler arasında bir işbirliği oluşturma sürecinde izlenmesi gereken yedi önemli aşama sıralamışlardır:

- Hedefleri net olarak tanımlamak
- Üst düzeyde yükümlülük sağlamak
- Sık sık iletişim kurarak bağlantılı olmak
- İşleri yönetecek görevliler atamak
- Kaynak yükümlülüğünü paylaşmak
- Gelişmeleri ve sonuçları değerlendirmek

Bununla birlikte yazarlar işbirliğinin karşılıklı fayda sağlaması açısından bu yedi aşamanın bir anlamı olmadığını ifade etmişlerdir. Samii, vd. (2002, s.1004-1005) ise kurumsal sosyal sorumluluk bağlamında şirketler ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğinin karşılıklı fayda sağlaması açısından etkinliğini ve başarısını değerlendirmek için altı unsur önermiştir.



Bunlardan ilki olan *kaynak bağımlılığı* hem şirketlerin hem de sivil toplum kuruluşlarının birlikte başarabildiklerini tek başlarına başaramayacaklarını fark etmelerini ifade etmektedir. İkinci unsur olan *yükümlülük (commitment) simetrisi* tarafların yükümlülüklerinin eşitliğinin zaman ve kaynak paylaşımıyla belirleneceğini belirtmektedir. *Ortak amaç simetrisi* bireysel hedeflerin işbirliği amaçlarının bir sonucu ya da alt kümesi olduğunu ifade etmektedir. Dördüncü unsur olan *yoğun iletişim* farklı kanallardan ya da farklı amaçlarla düzenli iletişim kurulmasını ifade ederken *ortaklaşa çalışma kapasitesinin uyumlaştırılması* asimetrik enformasyondan kaynaklanan sorunları azaltmak ve öğrenme becerileri ve hızında aynı noktaya gelmeyi sağlamak için bilginin örgütsel sınırların ötesinde paylaşımını ifade etmektedir. Son unsur olan *yakınlaşan çalışma kültürü* ise çalışma tarzı ya da kültüründeki farklılık düzeyini düşürmek için bir dizi çalışma pratikleri ve süreçlerinin geliştirilmesine katılmayı ifade etmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarında şirketler ve sivil toplum kuruluşları arasında işbirliği yapmanın bazı önemli avantajları vardır. Bu avantajları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Şirketlerin ve sivil toplum kuruluşlarının yetkin oldukları alanlar ve sahip oldukları güçler farklıdır. Şirketler muazzam maddi kaynaklara sahiptirler. Ayrıca yönetsel etkinlikleri, teknik uzmanlıkları, yaratıcılıkları, sahip oldukları dinamizm ve finans erişimi açısından farklılaşmaktadırlar. Öte yandan sivil toplum örgütleri kurumsal sosyal sorumluluk alanında yapılacak olan çalışmalar için gereken uzmanlık ve bilgiye sahiptir. Ayrıca hedefe yönelik faaliyet göstermekte ve ihtiyaç sahiplerine daha kolay ulaşabilmektedirler. Doğru koşullar altında bir işbirliği gerçekleştirildiğinde şirketler ve sivil toplum kuruluşu/kuruluşları birbirlerini tamamlayabilecek ve kaynaklarını ortak çıkar için daha iyi tahsis edeceklerdir (Jamali ve Keshisian, 2009, s. 279).
- Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarında şirketlerle sivil toplum kuruluşlarının işbirliği yapmasını önemli kılan nedenlerden biri de sivil toplum kuruluşlarının bu çalışmaları denetleme olanağının olmasıdır. Çünkü kurumsal sosyal sorumluluk bir anlamda şirketleri daha hesap verebilir ve demokratik kılmak demektir (Berger, vd., 2007: 133).
- Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarında tanınmış, itibarlı bir sivil toplum kuruluşuyla işbirliği yapan şirketlerin itibarı ve çalışmanın güvenilirliği kamuoyu

nezdinde artmaktadır. Bununla birlikte kamuoyu sivil toplum kuruluşlarını destekleyen şirketleri diğerleri arasından ayırt etmekte ve desteklemektedir (Ciğerdelen, 2009).

- Sivil toplum kuruluşları ve şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarında işbirliği yapmaları sivil toplum kuruluşlarının şeffaflığının ve hesap verebilirliğinin gelişimine de katkı sağlamaktadır. Bu noktada Türkiye’den Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV), Toplum Gönüllüleri Vakfı (TOG) ve AKUT gibi sivil toplum kuruluşlarının bağımsız denetim kuruluşları tarafından denetlenmesi ve finansal raporlarını web sitelerinde yayınlaması örnek olarak verilebilir (Göçenoğlu ve Onan, 2008, s.21).

Kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi alanında yapılan araştırmalar bir çok şirketin kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarında paydaşlarıyla simetrik iletişim ya da ortaklık kurmak yerine paydaşlarını çalışmalarıyla ilgili yalnızca bilgilendirdiklerini ortaya çıkarmıştır (Nijhof, vd., 2008, s.153). Jamali ve Keshishian ise, Lübnan’da şirketler ve sivil toplum kuruluşları işbirliğiyle gerçekleştirilen beş kurumsal sosyal sorumluluk projesini analiz ettikleri çalışmalarında tarafların işbirliğini deneyim, itibar, finans gibi bir dizi tamamlayıcı kaynakları elde etmek amacıyla gerçekleştirdiklerini bulmuşlardır. Buna göre; sivil toplum örgütlerinin bu işbirliklerindeki amacı özel sektöre ait finansmandan yararlanmakken şirketler için bu amaç sivil toplum örgütlerinin çalışma yapılan alandaki faaliyet tecrübesidir (Jamali ve Keshishian, 2009: 289).

Seitanidi ve Crane (2008) İngiltere’de Temmuz 2002 ve Ocak 2004 tarihleri arasında gerçekleştirilen iki kurumsal sosyal sorumluluk çalışmasındaki işbirliğini şirket ve sivil toplum kuruluşu temsilcileriyle yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirerek analiz etmişlerdir. Araştırmacılar elde ettikleri bulgulardan yola çıkarak şirketler ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğinde daha etkili risk yönetimi araçları ve daha simetrik raporlama süreçlerinin geliştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte bu çalışmada ortaya çıkan sonuçlardan biri de kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki işbirliklerinde itibar, meşruiyet, şeffaflık, ekonomik ve kültürel konuların öne çıktığıdır.

Atabek ve Van Het Hof (2008) Türkiye’de 2007 yılında gerçekleştirilen kurumsal sosyal sorumluluk projelerini analiz ettikleri çalışmalarında şirketlerin bu projelerde en fazla işbirliği yaptığı sivil toplum kuruluşunun Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği olduğunu bulmuşlardır. Türkiye’deki en başarılı kurumsal sosyal sorumluluk projelerinden biri olarak kabul edilen

Turkcell'in "Kardelenler" projesinde de işbirliği yapılan sivil toplum kuruluşu Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği'dir. Projenin bu başarısında ise Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği'nin saygın ismi önemli rol oynamıştır (Göçenoğlu ve Onan, 2008, s. 8).

Capital dergisi tarafından 2008 yılının Mart ayında yayınlanan "Sosyal Sorumluluk Liderleri" başlıklı çalışmada Türk halkının en başarılı bulduğu 10 kurumsal sosyal sorumluluk projesinin tümünde şirketler en az bir sivil toplum kuruluşu ile işbirliği yapmışlardır. Bu projelerden dördü eğitim alanında, ikisi sağlık alanında gerçekleştirilmiştir. Türk halkının en başarılı bulduğu sivil toplum kuruluşları arasında ise Tema, Anne Çocuk Eğitim Vakfı, Türk Eğitim Vakfı, Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği, Çağdaş Eğitim Vakfı, Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı gibi kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde sıklıkla yer alan kuruluşlar bulunmaktadır (Capital, 2008, s.75-76).

Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporunda (Göçenoğlu ve Onan, 2008, s 22) Türkiye'deki sivil toplum kuruluşlarının şirketler ile kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde işbirliği yapmaları için bir başlangıç temeli bulunduğu belirtilmiştir. Sivil toplum kuruluşları ve şirketler işbirliği yaptıkları kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde sosyal yardıma odaklanmışlar ancak operasyon alanlarındaki iş süreçlerinin iyileştirmesinde, özellikle çevre ve insan hakları konularında etkin olamamışlardır. Yine bu çalışma kapsamında sivil toplum kuruluşlarıyla yapılan görüşmelerde kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarında şirketlerle yapılan işbirliğine yönelik bazı önemli noktalar saptanmıştır. Bunlar:

- Sivil toplum kuruluşları Turkcell'in Kardelen projesini, Eczacıbaşı ve Coca-Cola şirketlerini iyi örnekler olarak belirtmiştir.
- Sivil toplum kuruluşları şirketlerin kendileri gibi hareket etmelerini eleştirmekte ve şirketlerin kaynak kullanımında kendileri kadar etkili olamayacağını düşünmektedir.
- Sivil toplum kuruluşları kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin reklam ve pazarlama bütçesinden finanse edilmesi yerine bu faaliyetler için ayrı bütçe oluşturulmasını önermektedir.
- Sivil toplum kuruluşları şirketler için kurumsal sosyal sorumluluk eğitimleri organize etmektedir.

## 4. BÖLÜM

### TÜRKİYE'DEKİ SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI YÖNETİCİLERİNİN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞA İLİŞKİN TUTUMLARI

#### 4.1. Araştırmanın Konusu

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin Batılı ülkelerde, çevre ve tüketici örgütlerinin şirketlere baskıları sonucunda özel sektörün gündemine girdiğine birinci bölümde ayrıntısıyla değinilmiştir (bkz. s.6-7). Kurumsal sosyal sorumluluğun Türkiye'deki gelişiminde ise inisiyatifin sivil toplum kuruluşlarından ziyade şirketlerden kaynaklandığı “Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) Literatürü ve Uygulamalarının Gelişimi” başlığı altında belirtilmiştir (bkz. s.34-36). Bunun nedeni sivil toplum kuruluşlarının (STK) Türkiye’de Batılı ülkelere göre daha az etkin olmalarıdır. Bu nedenle, Batılı ülkelerdeki gelişimin aksine, kurumsal sosyal sorumluluğu, sivil toplum kuruluşlarının gündemine Türkiye’de şirketler sokmuştur. Bu araştırmanın konusu da Türkiye’deki sivil toplum kuruluşlarının kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin tutumlarının ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine katkılarının değerlendirilmesidir. Bu doğrultuda Türkiye’de faaliyet gösteren dernek ve vakıfların yöneticilerinin tutumları temel alınmıştır.

#### 4.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı Türkiye’deki sivil toplum kuruluşlarının kurumsal sosyal sorumluluğa ve kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları kapsamında şirket-sivil toplum kuruluşları işbirliğine ilişkin tutumlarını ve sivil toplum kuruluşlarının kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine katkılarını sivil toplum kuruluşları yöneticilerinin tutumlarına bağlı olarak ortaya çıkarmaktır. Bu temel amaca aşağıda araştırma sorusu olarak düzenlenen altı soruya cevap aranarak ulaşılmaya çalışılacaktır:

*Araştırma Sorusu 1:* Sivil toplum kuruluşları yöneticileri, toplum içinde sivil toplum kuruluşlarının rollerini nasıl tanımlamaktadırlar?

*Araştırma Sorusu 2:* Sivil toplum kuruluşları yöneticilerinin şirketlerin topluma karşı olan sorumluluklarına ilişkin tutumları nedir?

*Araştırma Sorusu 3:* Sivil toplum kuruluşları yöneticilerinin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına ilişkin tutumları nedir?

*Araştırma Sorusu 4:* Sivil toplum kuruluşları yöneticilerinin şirket-sivil toplum kuruluşu işbirliğine ilişkin tutumları nedir?

*Araştırma Sorusu 5:* Sivil toplum kuruluşları yöneticilerine göre sivil toplum kuruluşlarının mevcut kurumsal sosyal sorumluluk projelerine katkıları nedir?

*Araştırma sorusu 6:* Daha önce şirketlerle kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde işbirliği yapan sivil toplum kuruluşları yöneticilerinin tutumlarıyla yapmamış olan yöneticilerin tutumları arasında bir farklılık var mıdır?

### **4.3. Araştırmanın Önemi**

Bu araştırmanın temel önemi, literatürde yer alan kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının çoğunlukla şirketler üzerinden yapılmasına, bu çalışmada ise farklı olarak sivil toplum kuruluşları üzerinden yapılmış olmasına dayanmaktadır. Ayrıca, literatürde sivil toplum kuruluşları üzerinden yapılan görgül çalışmaların sayısı oldukça az olmakla birlikte, bu çalışmalarda genel olarak sosyal sorumluluğa yönelik algılamalar ölçülmüştür.

Bu çalışmada ise sivil toplum kuruluşlarının genel olarak kurumsal sosyal sorumluluk kavramına ve kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları çerçevesinde gerçekleştirilen şirket-sivil toplum kuruluşu işbirliklerine yönelik tutumları ile birlikte mevcut projelere katkıları belirlenmiştir. Bu nedenle araştırmanın literatüre önemli ve özgün bir katkı yapması beklenmektedir.

### **4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırma,

- Türkiye'deki sivil toplum kuruluşlarından sadece derneklerle ve vakıflarla yapılması,

- Sadece sivil toplum kuruluşları yöneticilerinin çalışmaya dahil edilmesi,

-Araştırmanın örneklemini oluşturan sivil toplum kuruluşlarının Ankara, İstanbul ve İzmir'de bulunmaları,

- Elde edilen verilerin geçerliği ve güvenilirliği anket tekniğinin özelliği ile ve
- Sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların genel sınırlılıkları ile sınırlıdır.

#### **4.5. Araştırmanın Yöntemi**

Bu bölümde araştırmanın evreni ve örneklemini, araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi ve araştırma verilerinin değerlendirilmesinde kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler açıklanmıştır.

##### **4.5.1. Araştırma Modeli**

Türkiye'deki sivil toplum kuruluşları yöneticilerinin kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin tutumlarını belirlemeye yönelik bu araştırma tarama türünde bir alan araştırmasıdır. Tarama modellerinin amacı var olan bir durumu olduğu şekilde betimlemektir. Tarama modellerinin kullanıldığı araştırmalarda veriler genellikle anket ve görüşme teknikleri kullanılarak elde edilmektedir (Gökçe, 1998, s.51). Bu araştırmada veriler anket tekniğine başvurulmuş olarak toplanmıştır. Elde edilen veriler frekans analizleri ve çapraz tablo analizleri kullanılarak çözümlenmiştir.

##### **4.5.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemini**

Araştırmanın evrenini Türkiye'de faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşları oluşturmaktadır. Örneklem oluşturulurken yargısal örneklem yöntemi kullanılmış ve hem toplumsal yaşam üzerinde önemli etkilere sahip olmaları sebebiyle hem de Türkiye'de sivil toplum kuruluşlarının yalnızca dernek ve vakıf tüzel kişilikleri altında yasal statü kazanabilmesi nedeniyle dernek ve vakıflar seçilerek örnekleme dahil edilmiştir.

Sayıca en fazla dernek ve vakfın İstanbul, Ankara ve İzmir'de olmasına dayanarak örneklem bu üç şehirden seçilmiştir. Ayrıca hobi ve hemşeri kuruluşları gibi toplumun genelini ilgilendirecek faaliyetlerde bulunmayan derneklerle belli bir şirket tarafından kurulmuş vakıflar (ALEV, Vehbi Koç Vakfı, Sabancı Vakfı gibi) örneklem dışı bırakılmıştır. Tüm bu işlemlerin sonunda örneklem toplam 300 sivil toplum kuruluşundan oluşmuştur.

### 4.5.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Tekniği

Araştırmanın konusu belirlendikten sonra konu ile ilgili yerli ve yabancı literatür üzerinde kapsamlı bir çalışma yapılarak anket formu oluşturulmuştur.

20 soru ve 5’li Likert Ölçeği temelinde hazırlanan 21 ifadeden oluşan anket formunun *birinci bölümünde* sivil toplum kuruluşlarının adı, kuruluş yılı, hukuki statüsü, faaliyet alanı ve faaliyet ölçeğine yönelik 5 soru ile katılımcıların cinsiyeti, yaşı, çalışma süresi ve aylık hane gelirine yönelik dört sorudan oluşan dokuz soru yer almaktadır. Bu sorulardan kurum adı, kuruluş yılı, katılımcıların yaşı, çalışma süresi ve aylık hane geliri açık uçlu olarak, diğerleri ise nominal ölçekle hazırlanmıştır.

Anketin *ikinci bölümünde* sivil toplum kuruluşlarının kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili deneyimlerine, değerlendirmelerine ve sivil toplum kuruluşlarının toplum içindeki rollerine ilişkin 1’i açık uçlu ve 10’u nominal ölçekle hazırlanmış 11 soru yer almaktadır. Nominal ölçekle hazırlanan sorularda “Diğer” seçeneğine de yer verilerek yöneticilerden hazırlanan seçenekler dışına kendi düşüncelerini belirtmelerine olanak tanınmıştır. Bu soruların altında yer alan seçenekler sivil toplum ve kurumsal sosyal sorumluluk literatürünün kapsamlı bir şekilde irdelenmesiyle hazırlanmıştır.

Anketin *üçüncü bölümünde* ise 5’li Likert ölçeği temelinde hazırlanan sosyal sorumluluk ve işbirliği kavramlarına yönelik 21 ifade yer almaktadır. Bu bölümde yer alan ifadeler, Biber (2002), Karahan (2006), Soytekin (2001) ve Jonker ve Nijhof (2006)’un araştırmalarında kullanılan ifadelerin araştırmanın amacı doğrultusunda revize edilmesiyle ve literatürde yer alan çalışmaların kapsamlı bir şekilde irdelenmesiyle araştırmacı tarafından düzenlenmiştir. Bu ifadeler şirketlerin topluma karşı ekonomik, yasal, etik ve hayırsever sorumluluklarıyla; şirketlerin neden kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları yaptıklarıyla ve kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları kapsamında şirket-sivil toplum kuruluşu işbirliğine yöneliktir.

Örnekleme dahilinde anketler dağıtılmadan önce, hazırlanan soru formu Antalya’da bulunan 20 sivil toplum kuruluşu yöneticisine uygulanarak bir pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu pilot çalışmadan elde edilen bulgular doğrultusunda ifadeler revize edilerek anket formuna son şekli verilmiştir.

#### 4.5.4. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi

Hazırlanan anket formu katılımcılara posta yoluyla gönderilmiştir. Gönderilen 300 anket formundan 174'ü geri dönmüş ve analize dahil edilmiştir. Anketlerin geri dönme oranı %58'dir. Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 11.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistik yöntemlerine başvurulmuş frekans ve çapraz tablo analizleri kullanılmıştır.

#### 4.6. Araştırma Bulguları ve Yorumlar

Bu bölümde elde edilen verilerin incelenmesiyle elde edilen bulgulara ve bu bulguların yorumlanmasına yer verilmiştir.

##### 4.6.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular

Ankete katılan toplam 174 sivil toplum kuruluşu yöneticisinin;

- 76'sı kadın (% 43.7), 98'i erkektir (% 56.3).
- Katılımcıların yaşlarının ortalaması 49, mod değeri 50'dir. Yaş değerleri ise 25-88 arasında değişmektedir.
- Katılımcıların yöneticisi oldukları sivil toplum kuruluşunda çalışma sürelerinin ortalama değeri 10 yıl, mod değeri 12 yıldır. Çalışma süreleri ise 2 ay ile 30 yıl arasında değişmektedir.
- Katılımcıların aylık hane gelirlerinin ortalaması 4071 TL, mod değerleri ise 2000 TL ve 3000 TL'dir. Gelirleri 700 ile 20000 TL arasında değişmektedir. Bununla birlikte katılımcıların %32.8'i aylık hane gelirlerine yönelik soruya yanıt vermemişlerdir.

Ankete katılan yöneticilerin içinde faaliyet gösterdiği toplam 174 sivil toplum kuruluşunun,

- 84'ü vakıf (% 48.3), 90'ı dernek'tir (%51.7).
- 73'ü uluslararası (% 42), 77'si ulusal (% 44.3), 10'u bölgesel (%5.7) ve 14'ü (% 8) yerel düzeyde faaliyet göstermektedir.
- 38'i toplumsal/siyasal (% 21.8), 33'ü sağlık (% 19), 33'ü eğitim (% 19), 24'ü çevre (% 13.8), 10'u kültür-sanat (% 5.7), 6'sı spor (%3.4) ve 2'si turizm-tarih



(%1.1) alanlarında faaliyet göstermektedir. Geri kalan 28 sivil toplum kuruluşu (%16.1) ise; engelliler (9), kadın statüsü (7), tarım (5), teknoloji (4) ve bilişim (3) ile ilgili alanlarda faaliyet göstermektedir.

- Sivil toplum kuruluşlarının ortalama 18 yıldır faaliyet göstermektedirler. Faaliyete başladıkları süre 1 yıl ile 76 yıl arasında değişmektedir. Faaliyet sürelerinin mod değeri ise 15 yıldır.
- Sivil toplum kuruluşlarının 79'u (%45,4) bu güne kadar bir şirketle en az 1 kurumsal sosyal sorumluluk projesinde işbirliği yapmıştır. Bu sivil toplum kuruluşları en az 1, en çok 78 kurumsal sosyal sorumluluk projesinde yer almışlardır. 95 sivil toplum kuruluşu ise (54,6) bu güne kadar herhangi bir şirketle bir kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetinde işbirliği yapmamıştır.

Sivil toplum kuruluşlarının genel profilini ortaya çıkaran bu bulgular, diğer sektörlerde olduğu gibi 'üçüncü sektör' olarak adlandırılan sivil toplum kuruluşlarında da yöneticilerin çoğunlukla erkekler tarafından temsil edildiğini göstermektedir. Ayrıca katılımcıların yaş ortalamasının 49, mod değerinin 50 olduğu bulgusu, katılımcıların çoğunlukla 'emekli' olduktan sonra sivil toplum alanında faaliyet gösterdiklerini ortaya çıkarmaktadır.

Katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde şirketlerle işbirliği deneyimlerinin aylık hane gelirleriyle bir ilişkisinin olup olmadığı çapraz tablo analizi yapılarak bulunmuştur. Sonuçlar Tablo 4.1'de gösterilmiştir.

**Tablo 4.1** STK Yöneticilerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Deneyimleri ve Aylık Hane Gelirlerinin Çapraz Tablo Analizi

Aylık Hane Geliri (TL)	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projesinde Şirketlerle İşbirliği		Toplam (N)
	Yaptı mı?		
	Evet (%)	Hayır (%)	
700-1499	-	11,8	6,8
1500-2499	20,4	35,3	29,1
2500-4999	34,7	33,8	34,2
5000-7499	20,4	14,7	17,1
7500-9999	6,1	1,5	3,4
10000+	18,4	2,9	9,4
<b>Toplam</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Tablo 4.1’de de görüldüğü gibi; şirketlerle kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde işbirliği yapan sivil toplum kuruluşları yöneticilerinin aylık hane gelirleri yapmayanlara göre daha yüksektir. Bununla birlikte kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde şirketlerle işbirliği yapan 79 sivil toplum kuruluşu yöneticisinin 30’u (%38); yapmayan 95 sivil toplum kuruluşu yöneticilerinin ise 27’si (%28) aylık hane gelirleriyle ilgili bilgi vermişlerdir (%32,8).

#### 4.6.2. Sivil Toplum Kuruluşlarının Toplum İçindeki Görevlerine Yönelik Frekans Analizi Sonuçları

Ankette katılımcılardan sivil toplum kuruluşlarının toplum içindeki en önemli görevini belirtmeleri istenmiştir. Tablo 4.2’de katılımcıların verdikleri cevapların frekans analizi sonuçları görülmektedir. Ankete katılan yöneticiler sivil toplum kuruluşlarının toplum içindeki görevlerini görece çoğunlukla “Halkı bilinçlendirmek” (%27), “Toplumsal sorunların ve ihtiyaçların giderilmesine yönelik projeler üretmek” (%20,1) ve “Katılımcı bir toplum yapısının oluşmasını sağlamak” (%20,1) olarak belirtmişlerdir.

**Tablo 4.2** STK’ların Toplum İçindeki Görevlerine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

STK’ların Toplum İçindeki En Önemli Görevi	Sayı	Yüzde %
<i>Halkı bilinçlendirmek</i>	47	27
Toplumsal sorunların ve ihtiyaçların giderilmesine yönelik projeler üretmek	35	20,1
Katılımcı bir toplum yapısının oluşmasını sağlamak	35	20,1
Kamuoyu oluşturmak	23	13,2
Halkı örgütlemek	11	6,3
Gerekli yasal düzenlerin yapılması için hükümete baskı oluşturmak	7	4
Toplumsal sorunların ve ihtiyaçların giderilmesine yönelik kamu kurumları ile işbirliği yapmak	7	4
Toplumsal sorunların ve ihtiyaçların giderilmesine yönelik özel sektörle işbirliği yapmak	1	,6
Diğer	8	4,6
<b>TOPLAM</b>	<b>174</b>	<b>100</b>

Tablo 4.2’de görüldüğü gibi sivil toplum kuruluşlarının faaliyet alanlarının farklı olmasına karşın “Halkı bilinçlendirmek” görevinin birinci sırada çıkması, sivil toplum kuruluşlarının ‘uzman’laştıkları faaliyet konularında görevlerini eylemde bulunmaktan daha çok eğitim üzerinden tanımladıklarını göstermektedir. Bu bulgu, Türkiye’deki sivil toplum kuruluşlarının

büyük ölçüde seçkin özellikler sunan kuruluşlar olduğu yönündeki yaklaşımları da (Kentel, 2003, s.8) desteklemektedir. Sivil toplum kuruluşlarının toplum içindeki en önemli ikinci görevinin toplumsal sorunların ve ihtiyaçların giderilmesine yönelik projeler üretmek olması ise ankete katılan sivil toplum kuruluşlarının mevcut sistemden kaynaklanan sorunların çözümüyle ilgilenerek devletin sorumluluğunda olan sosyal hizmet alanının tamamlayıcısı eğiliminde olduklarını göstermektedir.

Katılımcıların bu soruya vermiş oldukları yanıtlarda ortaya çıkan önem sırası Türkiye'nin kalkınma ve demokratikleşme düzeyinin de bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim; sivil toplum kuruluşlarının kalkınmakta olan ve demokratikleşme düzeyi zayıf olan ülkelerdeki birincil işlevi ekonomik ve toplumsal gelişmeye katkı sağlamaktır (Şenatalar, 2001, s.13). Sivil toplum kuruluşlarının toplumdaki demokratik gelişmeyle ilişkilendirilebilecek kamuoyu oluşturmak, halkı örgütlemek, mevcut yasal sisteme muhalefet etmek gibi işlevlerinin ise yöneticiler tarafından görece daha az önemsiz bulunduğu görülmektedir.

#### **4.6.3. Sivil Toplum Kuruluşu Yöneticilerinin Şirketlerin Toplum İçindeki Rollerine İlişkin Tutumlarına Yönelik Frekans Analizi Sonuçları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Şirketlerin toplum içindeki rollerine yönelik ifadeler için frekans, ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuş ve yöneticilerin sahip oldukları olumlu ve olumlu olmayan tutumlar saptanmıştır. Katılımcıların 5'li Likert ölçeğine göre verdikleri cevaplar, araştırmacı tarafından daha rahat takip edilebilmesi amacıyla üç bölümde toplanmıştır. "Tamamen Katılıyorum" ve "Katılıyorum" ifadeleri "Katılıyorum" başlığı altında; "Hiç Katılmıyorum" ve "Katılmıyorum" ifadeleri de "katılmıyorum" başlığı altında birleştirilmiştir. Tablo 4.3'te şirketlerin toplum içindeki rollerine yönelik katılım oranları, ortalamalar ve standart sapmalar görülmektedir.

**Tablo 4.3.** Şirketlerin Toplum İçindeki Rollerine İlişkin Tutumlara Yönelik Frekans Analizi Sonuçları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İFADELER	KATILIM ORANLARI			ORTALAMA	STANDART SAPMA
	Katılıyorum (%)	Kararsızım (%)	Katılmıyorum (%)		
Şirketlerin topluma karşı tek sorumluluğu kar elde etmektir	5,7	2,3	<b>91,9</b>	1,8506	,72173
Şirketlerin bütün faaliyetlerinde yasalara uygun davranması topluma karşı yeterli bir sorumluluktur	13,2	3,4	<b>83,8</b>	2,2644	,85962
Şirketlerin kaliteli mal ve hizmet sunması topluma karşı yeterli bir sorumluluktur.	46,6	3,4	50	2,9598	1,06091
Şirketlerin eğitim, sağlık, çevre, kültür gibi alanlarda projeler üreterek topluma katkı sağlamaları gerekmektedir.	<b>94,8</b>	3,4	1,7	4,3103	,62344

Tablo 4.3'te de görüldüğü gibi; “Şirketlerin eğitim, sağlık, çevre, kültür gibi alanlarda projeler üreterek topluma katkı sağlamaları gerekmektedir” ifadesi katılımcıların en güçlü olumlu tutum gösterdiği (%94.8) ifadedir. Bu ifade katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk anlayışını ortaya koymaktadır. “Şirketlerin kaliteli mal ve hizmet sunması topluma karşı yeterli bir sorumluluktur.” (%46.6) ifadesinde ise katılımcıların olumlu ve olumlu olmayan tutumları birbirine yakındır.

“Şirketlerin topluma karşı tek sorumluluğu kar elde etmektir” (%91,9) ifadesi katılımcıların en güçlü olumlu olmayan tutum gösterdiği ifadedir. “Şirketlerin bütün faaliyetlerinde yasalara uygun davranması topluma karşı yeterli bir sorumluluktur” (%83.8) ifadesi ise katılımcıların olumlu olmayan tutum gösterdiği ikinci ifadedir.

Bu bulgu sivil toplum kuruluşları yöneticilerinin kurumsal sosyal sorumluluk anlayışlarının toplumsal hizmet yaklaşımına paralellik gösterdiğini ortaya çıkarmıştır. Bu yaklaşıma göre şirketlerden yalnızca karlarını en üst düzeye çıkarmaları, faaliyetlerinde yasalara uygun davranmaları ya da iş etiğine uygun faaliyet göstermeleri değil; uyuşturucu, yoksulluk, cehalet, işsizlik gibi sorunların çözümünde topluma katkı sağlamaları beklenmektedir (Lantos, 2001, s. 603). Bu bulgu, Türkiye’de faaliyet gösteren şirketlerin önemli paydaş gruplarından birini oluşturan sivil toplum kuruluşları yöneticilerinin kurumsal

sosyal sorumluluk anlayışını ortaya koymakla birlikte Ayhan Biber'in (2002) doktora tezi kapsamındaki görgül çalışmanın sonuçlarını da desteklemektedir.

Katılımcılar tarafından olumlu tutum gösterilen ifadelerin sırası aynı zamanda Carroll'un (1991) piramit modelini desteklemektedir. Bu modelde kurumsal sosyal sorumluluk piramidinin en altında ekonomik sorumluluklar alanı yer almaktadır. Katılımcılar ekonomik sorumlulukların yeterliliği ile ilgili en güçlü olumlu olmayan tutumlar göstermişlerdir. Katılımcılar şirketlerin topluma yalnızca bu alandaki katkılarını yetersiz bulmaktadır. Katılımcıların olumlu olmayan tutum gösterdiği ikinci sorumluluk alanı ise Carroll'un piramit modelinde de ikinci sırada yer alan yasal sorumluluk alanıdır. Buna göre katılımcılar, şirketlerin faaliyetlerinde yasalara uygun davranmasını ekonomik sorumluluklarına göre daha az yetersiz bulmaktadır. Piramit modelinin üçüncü sırasında yer alan etik sorumluluk alanı katılımcıların da görece daha az olumlu tutum sergiledikleri üçüncü alandır. Katılımcıların en güçlü olumlu tutum gösterdikleri kurumsal sosyal sorumluluk alanı ise piramit modelinin tepesinde yer alan ihtiyari sorumluluk alanıdır.

#### **4.6.4. Sivil Toplum Kuruluşları Yöneticilerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarına İlişkin Tutumlarına Yönelik Frekans Analizi Sonuçları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Ankette sivil toplum kuruluşları yöneticilerinin kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili tutumlarını ölçmeye yönelik ifadeler için frekans, ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuş ve yöneticilerin kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili sahip oldukları olumlu ve olumlu olmayan tutumlar saptanmıştır. Katılımcıların 5'li Likert ölçeğine göre verdikleri cevaplar, yine üç bölümde toplanarak değerlendirilmiştir. Tablo 4.4'te bu ifadelere ait katılım oranları, ortalama ve standart sapma sonuçları görülmektedir.

**Tablo 4.4.** Kurumsal Sosyal Sorumluluğa İlişkin Tutumlara Yönelik Frekans Analizi Sonuçları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İFADELER	KATILIM ORANLARI (%)			ORTALAMA	STANDART SAPMA
	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum		
Şirketler toplum gözündeki kurumsal itibarlarını arttırmak için KSS faaliyetlerinde bulunurlar.	82,2	6,3	11,4	3,8563	,85141
Şirketler rekabette üstünlük sağlamak için KSS faaliyetlerinde bulunurlar.	75,9	6,3	17,8	3,6437	,86655
Şirketler sosyal sorumlulukla ilgili olan uluslararası standartların altına düşmemek için KSS faaliyetlerinde bulunurlar	61,5	14,4	24,1	3,3966	,93623
Şirketler uzun vadede karlarını arttırmak için KSS faaliyetlerinde bulunurlar.	60,3	8,6	31,1	3,3736	1,09312
Şirketler yol açtıkları toplumsal ve çevresel sorunları telafi etmek amacıyla KSS faaliyetlerinde bulunurlar.	53,5	11,5	35	3,2241	1,01508
Şirketler toplumsal baskılar nedeniyle KSS faaliyetlerinde bulunurlar.	36,2	7,5	56,3	2,7701	,99944
Şirketler sadece topluma katkı sağlamak için KSS faaliyetlerinde bulunurlar.	10,3	12,6	77	2,1034	,87396

Tablo 4.4'te de görüldüğü gibi “Şirketler toplum gözündeki kurumsal itibarlarını arttırmak için KSS faaliyetlerinde bulunurlar” (%82,2); “Şirketler rekabette üstünlük sağlamak için KSS faaliyetlerinde bulunurlar” (%75,9); “Şirketler sosyal sorumlulukla ilgili olan uluslararası standartların altına düşmemek için KSS faaliyetlerinde bulunurlar” (%61,5) ve “Şirketler uzun vadede karlarını arttırmak için KSS faaliyetlerinde bulunurlar” (%60, 3) katılımcılar tarafından olumlu tutum gösterilen ifadelerdir. Bu ifadeler şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk yapma nedenlerine yönelik asimetric varsayımlara işaret etmektedir.

“Şirketler sadece topluma katkı sağlamak için KSS faaliyetlerinde bulunurlar” (%77) ve “Şirketler toplumsal baskılar nedeniyle KSS faaliyetlerinde bulunurlar” (%56.3) ifadeleri katılımcıların olumlu olmayan tutumlarını göstermektedir. Bu ifadeler ise şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk yapma nedenlerine yönelik simetric varsayımlara işaret etmektedir.

Bu bulgular, katılımcıların Türkiye'deki mevcut kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının asimetric bir uygulama olduğu yönünde tutumlara sahip olduklarını

göstermektedir. Öncelikle kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları şirketlerin paydaşları tarafından daha itibarlı olarak algılanmasına neden olmakla birlikte (Argüden, 2002); simetrik halkla ilişkiler modeline göre şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarında bulunma nedenleri kurumsal itibara katkı sağlamak, uluslararası standartların altına düşmemek ya da uzun vadede karlarını artırmak değil; paydaşlarından gelen talepler doğrultusunda şirket politikalarına ve faaliyetlerine yön vermektir (Clark, 2000, s.367). Oysa kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili simetrik varsayımların yer aldığı “Şirketler sadece topluma katkı sağlamak için KSS faaliyetlerinde bulunurlar.” ve “Şirketler toplumsal baskılar nedeniyle KSS faaliyetlerinde bulunurlar.” ifadeleri katılımcıların görece en olumsuz tutum gösterdikleri iki ifadedir.

Katılımcıların olumlu tutum gösterdikleri asimetrik ifadeler, kurumsal sosyal sorumluluğun sıklıkla karıştırıldığı ve geleneksel bir halkla ilişkiler faaliyeti olan sosyal sponsorluğun ya da nedene bağlı pazarlamanın yapıma gerekçeleridir. Sosyal sponsorluk faaliyetleri kurumsal itibara olumlu katkı sağlamaya (Göksel ve Yurdakul, 2002, s.354-355); nedene bağlı pazarlama ise işletme karını arttırmaya yönelik (Docherty ve Hibbert, 2003, s. 380) faaliyetlerdir. Bununla birlikte, yöneticilerin kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili bu gibi asimetrik tutumlara sahip olmalarının sebebi Türkiye’de yapılan sosyal sponsorluk ya da nedene bağlı pazarlama faaliyetlerinin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri olarak sunulması (Göçenoğlu ve Girgin, 2005, s. 7) ve bu alanlar arasındaki sınırın net olarak çizilememesiyle açıklanabilir.

Bununla birlikte katılımcıların olumlu olmayan tutumlara sahip olduğu simetrik ifadelere yönelik bulgular Türkiye’deki kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının paydaşlar yerine şirketlerin inisiyatifinde olduğunu da göstermektedir. Yani sivil toplum kuruluşları açısından kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları, uygulanma gerekçelerinin paydaşlarından gelen geribildirime dayanmaması açısından da asimetriktir.

Katılımcıların, şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk yapma nedenlerine yönelik tutumları şirketlerin örgüt kültürüne yerleşmiş bir kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına sahip olmadıklarını ortaya çıkarmıştır. Bu bulgu literatürde şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini bir zorunluluğu yerine getirmek, sivil toplum kuruluşlarıyla faaliyetler gerçekleştirmek ve sponsorluk olarak algıladıkları yönündeki çalışmaları da desteklemektedir (bkz. Şatır ve Öztekin 2005; Özdemir, 2005.).

Tablo 4.5’de katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin artma sebebi sorusuna verdikleri yanıtlar gösterilmiştir. Katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin artma sebebi sorusuna verdikleri yanıtlar da kurumsal sosyal sorumluluğun asimetrik bir faaliyet olduğuna yönelik tutumlar gösterdikleri bulgusunu desteklemektedir.

**Tablo 4.5.** KSS Faaliyetlerinin Artma Sebebine Yönelik Frekans Analizi Sonuçları

Şirketlerin KSS Faaliyetlerinin Artma Sebebi	Sayı	Yüzde %
<i>KSS'nin şirkete reklam katkısı olması</i>	48	27,6
Türkiye'nin AB'ye giriş süreci	39	22,4
Şirketler arasında rekabetin artması	35	20,1
Sivil toplum kuruluşlarının şirketler üzerinde artan baskısı	16	9,2
Devletin küçülmesi	9	5,2
Toplumun şirketler üzerinde artan baskısı	8	4,6
Şirketlerin topluma katkı yapmak istemeleri	5	2,9
BM Küresel Sözleşmesi	4	2,3
Diğer	10	5,7
<b>TOPLAM</b>	<b>174</b>	<b>100</b>

Tablo 4.5’de görüldüğü gibi; yöneticiler şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin artma sebebi olarak en çok kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin şirkete reklam katkısı olması, Türkiye’nin Avrupa Birliği’ne giriş süreci, şirketler arasında rekabetin artması gibi şirketlerin toplumsal çıkarlar yerine kendi çıkarlarını ön planda tutan asimetrik perspektiften yanıtlar vermişlerdir. Sivil toplum kuruluşlarının şirketler üzerinde artan baskısı, toplumun şirketler üzerinde artan baskısı ve şirketlerin topluma katkı yapmak istemeleri gibi paydaşlarından gelen taleplere ve paydaşlarının ihtiyaçlarına yönelik simetrik bakış açısını yansıtan seçeneklere yöneticilerin oldukça düşük oranlarda katıldığı görülmektedir.

Katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin artma sebebine yönelik verdikleri yanıtlar şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları yapma nedenlerine gösterdikleri tutumlarla da paralellik göstermektedir (bkz. Tablo 4.4.). Buna göre; katılımcıların görece en olumlu tutum gösterdikleri “Şirketler toplum gözündeki kurumsal itibarlarını arttırmak için KSS faaliyetlerinde bulunurlar” ve “Şirketler uzun vadede karlarını arttırmak için KSS faaliyetlerinde bulunurlar” ifadeleri kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin artma nedeninin şirketlere reklam katkısı olmasıyla; “Şirketler rekabette üstünlük sağlamak için KSS faaliyetlerinde bulunurlar” ifadesi kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerindeki artış nedeninin şirketler arasındaki rekabetin artmasıyla; “Şirketler sosyal



sorumlulukla ilgili olan uluslararası standartların altına düşmemek için KSS faaliyetlerinde bulunurlar” ifadesi ise kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerindeki artış nedeninin Türkiye’nin Avrupa Birliği’ne üyelik süreci olmasıyla örtüşmektedir.

Ankette yöneticilerden kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin en çok kimlere fayda sağladığını belirtmeleri istenmiştir. Katılımcıların verdikleri yanıtlar Tablo 4.6’da gösterilmiştir.

**Tablo 4.6.** KSS Faaliyetlerinin Fayda Sağladığı Taraflara Yönelik Frekans Analizi Sonuçları

KSS Faaliyetleri En Çok Kimlere Fayda Sağlıyor ?	Sayı	Yüzde %
<i>Genel olarak topluma</i>	68	39,1
Toplumdaki ihtiyaç sahibi kişilere	42	24,1
KSS faaliyetlerini düzenleyen şirketlere	41	23,6
KSS projelerinde şirketlerle işbirliği yapan STK'lara	8	4,6
Şirketlerin faaliyet gösterdiği ülke ekonomilerine	7	4
Devlete	2	1,1
Diğer	6	3,4
<b>TOPLAM</b>	<b>174</b>	<b>100</b>

Tablo 4.6.’da görüldüğü gibi; katılımcılar kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin sırasıyla en çok topluma (%39,1), toplumdaki ihtiyaç sahibi kişilere (%24,1) ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini düzenleyen şirketlere (%23,6) fayda sağladığını düşünmektedirler. Bu ifadelerden ilk ikisi simetrik, üçüncüsü ise asimetric bir bakış açısını yansıtmaktadır. Bu bulgu sivil toplum kuruluşları yöneticilerinin, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin sonuçları açısından ise daha simetrik olduğu yönünde tutumlar gösterdiklerini ortaya çıkarmıştır.

Yöneticilerden şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının hangi alandaki faaliyetlerini oluşturduğu sorulmuştur. Yöneticilerin verdikleri yanıtlar Tablo 4.7’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.7.** KSS Faaliyetlerinin Alanına Yönelik Frekans Analizi Sonuçları

KSS Uygulamaları Şirketlerin Hangi Alandaki Faaliyetlerini Oluşturur ?	Sayı	Yüzde %
<i>Halkla İlişkiler</i>	121	69,5
Reklam	53	30,5
<b>TOPLAM</b>	<b>174</b>	<b>100</b>

Tablo 4.7’de görüldüğü gibi; 121 katılımcı (%69,5) kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin şirketlerin halkla ilişkiler alanına; 53 katılımcı ise (%30,5) reklam alanına ait olduğunu belirtmişlerdir. Bu bulgu, Tablo 4.4’teki bulgularla birlikte değerlendirildiğinde katılımcıların şirketlerdeki halkla ilişkiler işlevini de asimetrik bulduklarını göstermektedir.

Ankette sivil toplum kuruluşları yöneticilerine herhangi bir kurumsal sosyal sorumluluk projesinin başarısının en çok neye bağlı olduğu sorulmuştur. Yöneticilerin verdikleri yanıtlar Tablo 4.8’de gösterilmiştir. Buna göre katılımcılar, bir kurumsal sosyal sorumluluk projesinin başarısını en çok “Projenin sürdürülebilir olması”na (%55,2) ve “Projenin toplumun geneline fayda sağlaması”na (29,9) bağlamaktadırlar.

**Tablo 4.8.** KSS Faaliyetlerinin Başarı Kriterine Yönelik Frekans Analizi Sonuçları

KSS Projelerinin Başarı Kriteri	Sayı	Yüzde %
<i>Projenin sürdürülebilir olması</i>	96	55,2
Projenin toplumun geneline fayda sağlaması	52	29,9
Projenin STK/STK’lar tarafından önerilmiş olması	11	6,3
Projenin ulusal ölçekte olması	8	4,6
Projenin şirkete reklam katkısının olmaması	4	2,3
Diğer	3	1,7
<b>TOPLAM</b>	<b>174</b>	<b>100</b>

Katılımcıların görece büyük çoğunluğunun (%55,2) kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin başarısını sürdürülebilir olmalarına bağlaması, uluslararası ve hükümetler arası örgütlerle şirketlerin gündeminde ilk sıralarda yer alan sürdürülebilirlik kavramının sivil toplum kuruluşlarının da gündeminde olduğunu göstermektedir. Ayrıca kurumsal sosyal sorumluluk projeleri sürdürülebilir oldukları sürece şirketlerin hayırseverlik faaliyetlerinden farklılaşmaktadır.

Bu bulgular, şirketlerin stratejik paydaş gruplarından biri olan sivil toplum kuruluşlarının kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili tutum ve düşüncelerini ortaya koyması bakımından halkla ilişkiler uygulayıcılarına da rehber olma özelliği taşımaktadır.

#### **4.6.5. Sivil Toplum Kuruluşu Yöneticilerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çalışmalarında Şirket-STK İşbirliğine İlişkin Tutumlarına Yönelik Frekans Analizi Sonuçları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Ankette sivil toplum kuruluşları yöneticilerinin kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde şirketler ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini ölçmeye yönelik ifadeler için frekans, ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuş ve yöneticilerin şirketlerle sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğine yönelik sahip oldukları olumlu ve olumlu olmayan tutumlar saptanmıştır. Katılımcıların 5'li Likert ölçeğine göre verdikleri cevaplar, yine üç bölümde toplanarak değerlendirilmiştir. Tablo 4.9'da bu ifadelere ait katılım oranları, ortalama ve standart sapma sonuçları görülmektedir.

**Tablo. 4.9.** Şirket-STK İşbirliğine İlişkin Tutumlara Yönelik Frekans Analizi Sonuçları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İFADELER	KATILIM ORANLARI (%)			ORTALAMA	STANDART SAPMA
	Katılıyorum (%)	Kararsızım (%)	Katılmıyorum (%)		
Şirketler KSS projelerinde tanınırlığı yüksek STK'larla çalışmayı tercih etmektedir	93,6	4,6	1,7	4,1609	,57649
KSS projeleri yürütmek STK'ların tanınırlığını artırır.	93,1	1,1	5,8	4,0747	,68859
KSS projeleri yürütmek STK'lara olan toplumsal güveni artırır.	86,8	5,7	7,4	3,9828	,78626
Toplumsal sorunlara ve ihtiyaçlara etkin çözümler üretmek şirket ve STK işbirliğini gerektirir	84,5	2,9	12,6	3,9368	,90696
STK'lar KSS projelerinde yer alarak şirket çıkarlarıyla toplumsal çıkarlar arasındaki dengenin korunmasına katkıda bulunurlar.	82,2	6,3	11,5	3,8621	,81421
STK'ların kendi çalışma alanlarıyla örtüşmeyen KSS projelerinde yer alması etik değildir	80,4	5,7	13,8	3,8736	,95330
STK'ların maddi çıkarları doğrultusunda projeler üreten şirketlerle iş birliği yapması etik değildir.	68,4	5,7	25,9	3,4770	1,07361
STK'lar kendi projelerine maddi kaynak sağlamak için KSS projelerinde yer alırlar.	65,5	8,6	25,8	3,5000	1,10569
STK'ların şirketlerle KSS anlamında işbirliği yapması etik değildir.	29,3	9,2	61,5	2,5345	1,15627
Şirketlerle KSS anlamında iş birliği yapmak STK'ların bağımsızlığını azaltır.	41,9	4	54	2,8391	1,20090

Tablo 4.9'da görüldüğü gibi “Şirketler KSS projelerinde tanınırlığı yüksek STK'larla çalışmayı tercih etmektedir” (%93,6); “KSS projeleri yürütmek STK'ların tanınırlığını artırır” (%93,1); “KSS projeleri yürütmek STK'lara olan toplumsal güveni artırır” (%86,8); “Toplumsal sorunlara ve ihtiyaçlara etkin çözümler üretmek şirket ve STK işbirliğini gerektirir” (%84,5), “STK'lar KSS projelerinde yer alarak şirket çıkarlarıyla toplumsal çıkarlar arasındaki dengenin korunmasına katkıda bulunurlar” (%82,2), “STK'ların kendi çalışma alanlarıyla örtüşmeyen KSS projelerinde yer alması etik değildir” (%80,4), “STK'ların maddi çıkarları doğrultusunda projeler üreten şirketlerle iş birliği yapması etik

değildir” (%68,4) ve “STK’lar kendi projelerine maddi kaynak sağlamak için KSS projelerinde yer alırlar.” (%65,5) katılımcıların olumlu tutumlara sahip oldukları ifadelerdir.

“STK’ların şirketlerle KSS anlamında işbirliği yapması etik değildir” (%61,5) ve “Şirketlerle KSS anlamında iş birliği yapmak STK’ların bağımsızlığını azaltır” (%54) ifadeleri ise katılımcıların olumlu olmayan tutumlarını göstermektedir.

Katılımcıların görece en fazla olumlu tutum gösterdikleri “Şirketler KSS projelerinde tanınırlığı yüksek STK’larla çalışmayı tercih etmektedir”, “KSS projeleri yürütmek STK’ların tanınırlığını artırır” ve “KSS projeleri yürütmek STK’lara olan toplumsal güveni artırır” ifadelerinde yer alan “tanınırlık” ve “güven” kavramları kurumsal itibara yönelik iletişimin alt boyutlarıyla örtüşmektedir (bkz, Fombrun ve Van Riel, 2004, ss.133-145). Bu bulgu kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin şirketler açısından kurumsal itibara katkı sağlamak nedeniyle yapıldığı yönündeki bulguları da (bkz, Tablo 4.4.) desteklemektedir. Bununla birlikte katılımcıların olumlu tutumları kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde yer almanın sivil toplum kuruluşlarının kurumsal itibarlarına da katkı sağladığını göstermektedir.

Katılımcıların olumlu tutum gösterdiği “Toplumsal sorunlara ve ihtiyaçlara etkin çözümler üretmek şirket ve STK işbirliğini gerektirir” ve “STK’lar KSS projelerinde yer alarak şirket çıkarlarıyla toplumsal çıkarlar arasındaki dengenin korunmasına katkıda bulunurlar.” ifadelerinde yer alan ‘işbirliği’ ve ‘denge’ kavramları ise şirketler ve paydaşları arasındaki paydaş diyalogunun sonuçlarıdır. Bununla birlikte paydaş diyalogu sivil toplum kuruluşlarıyla şirket temsilcilerini birbirleriyle uzlaştırmaya yönelik planlı bir iletişim faaliyeti olması (Grunig, 2005, s.537) nedeniyle simetrik bir süreci ifade etmektedir.

Tablo 4.3’te ve Tablo 4.4’teki bulgular, katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk anlayışlarının toplumsal hizmet yaklaşımı içinde yer aldığını, ancak şirketlerin mevcut kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının asimetric gerekçelerle yapıldığı yönünde tutumlara sahip olduklarını göstermişti. Tablo 4.9’daki bulgular ise sivil toplum kuruluşları yöneticilerinin paydaş diyaloguna ilişkin olumlu tutumlara sahip olduğunu göstermektedir. Bu üç bulgu birlikte değerlendirildiğinde sivil toplum kuruluşlarının kurumsal sosyal sorumluluk beklentilerinin toplumsal hizmet yaklaşımı ve paydaş diyalogu çerçevesinde simetrik olduğu, ancak mevcut kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini asimetric buldukları ortaya çıkmaktadır.

Katılımcıların şirket-sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğine yönelik “Şirketlerle KSS anlamında iş birliği yapmak STK’ların bağımsızlığını azaltır” ve “STK’ların şirketlerle KSS anlamında işbirliği yapması etik değildir” ifadelerinde olumlu olmayan tutumlara, “STK’lar kendi projelerine maddi kaynak sağlamak için KSS projelerinde yer alırlar” ifadesinde ise olumlu tutumlara sahip oldukları görülmektedir. Bu bulgu literatürde şirketlerle işbirliği yapan sivil toplum kuruluşlarının yaşadıkları fon sıkıntılarına bağlı olarak özel sektörün elinde bulunan mali güç karşısında bağımsızlıklarını kaybedecekleri yönündeki eleştirilerle (Abrignani, 2002, s.55; Petal, 2002, s.61) örtüşmemektedir.

Katılımcıların şirket-sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliklerinin etik doğasına yönelik “STK’ların kendi çalışma alanlarıyla örtüşmeyen KSS projelerinde yer alması etik değildir.”ve “STK’ların maddi çıkarları doğrultusunda projeler üreten şirketlerle iş birliği yapması etik değildir.” ifadelerinde olumlu yönde tutumlara sahip oldukları görülmektedir. Sivil toplum kuruluşları yöneticileri bu ifadelerde işbirliğinin etik doğasını ‘uzmanlık alanları’ ve ‘kamu yararı gözetme’ üzerinden tanımlamışlardır. Bu bulgu sivil toplum kuruluşları açısından şirketlerle yapılan işbirliğinin, fon yaratma amacı taşıdığı için değil, ancak kamu yararı yerine şirketlerin maddi çıkarlarına hizmet ettiği ve sivil toplum kuruluşunun uzmanlık alanına girmeyen konular üzerinde yapıldığı sürece etik olmadığını göstermektedir.

#### 4.6.6. Sivil Toplum Kuruluşlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Katkıya Yönelik Frekans Analizi Sonuçları

Ankete katılan yöneticilere sivil toplum kuruluşlarının bu güne kadar herhangi bir şirketle kurumsal sosyal sorumluluk projesinde işbirliği yapıp yapmadıkları sorulmuştur. Verilen yanıtlara göre; 79 sivil toplum kuruluşu (% 45,4) en az bir kurumsal sosyal sorumluluk projesinde yer alırken 95 sivil toplum kuruluşu (% 54,6) kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde yer almamıştır (bkz. Tablo 4.10.).

**Tablo. 4.10.** Sivil Toplum Kuruluşlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinde Şirketlerle İşbirliği Yapma Oranları

	Evet %	Hayır %	Toplam %
İçinde faaliyet gösterdiğiniz STK bu güne kadar herhangi bir şirketle bir kurumsal sosyal sorumluluk projesi kapsamında işbirliği yaptı mı?	45,4	54,6	100

Tablo 4.10’da görüldüğü gibi, ankette yöneticilerle temsil edilen sivil toplum kuruluşlarının yarısından fazlası (%54,6) kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde şirketlerle

işbirliği yapmamıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde şirketlerle işbirliği yapan sivil toplum kuruluşlarının (%45,4) ise 7'si yalnızca 1; 13'ü yalnızca 2; 8'i yalnızca 3; 6'sı yalnızca 4; 45'ise en az beş ya da daha fazla kurumsal sosyal sorumluluk projesinde yer almıştır. Şirketlerle kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde işbirliği yapan sivil toplum kuruluşlarının 56'sı aynı şirketle en az iki kurumsal sosyal sorumluluk projesinde işbirliği yapmıştır.

Şirketlerle işbirliği yapan sivil toplum kuruluşlarının oranı yapmayanlara göre daha azdır. Bununla birlikte şirketlerle en az beş kurumsal sosyal sorumluluk projesinde işbirliği yapan sivil toplum kuruluşu sayısının (45) daha az sayıda kurumsal sosyal sorumluluk projesinde şirketlerle işbirliği yapan sivil toplum kuruluşları sayısının toplamından (34) fazla olduğu bulgusu şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde belirli sivil toplum kuruluşlarıyla çalışma eğiliminde olduğunu göstermektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde şirketlerle işbirliği yapan sivil toplum kuruluşları yöneticilerine işbirliği önerisinin hangi taraftan geldiği sorulmuş; işbirliği yaptıkları son beş proje için öneriyi götüren tarafı belirtmeleri istenmiştir. Yanıt verilen toplam 306 proje için frekans analizi sonuçları Tablo 4.11'de gösterilmiştir.

**Tablo. 4.11.** KSS Projelerinde İşbirliği Yapma Önerisini Götüren Taraflar

İşbirliğini Götüren Taraf	İşbirliği Yapılan Proje	
	Sayı (N)	Yüzde (%)
Şirket	167	54,7
STK	126	41
Ortak	13	4,3
<b>Toplam</b>	<b>306</b>	<b>100</b>

Tablo 4.11'de görüldüğü gibi kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde işbirliği yapma önerisi çoğunlukla şirketlerden gitmiştir (%54,7). Bu bulgu Türkiye'deki kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin şirketlerin inisiyatifinde olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca; kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin paydaş diyalogu çerçevesinde belirlendiğini ifade eden "Ortak" seçeneğini işaretleyen katılımcıların oranı (%4,3) oldukça düşüktür. Bu bulgu da Türkiye'deki kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin simetrik süreçlerle gerçekleştirilmediğini ortaya çıkarmıştır.

Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde şirketlerle işbirliği yapan sivil toplum kuruluşlarının daha çok hangi alanlarda faaliyet gösterdiği çapraz tablo analiziyle bulunmuştur. Sonuçlar Tablo 4.12’de gösterilmiştir.

**Tablo. 4.12.** Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinde Şirketlerle İşbirliği Yapan Sivil Toplum Kuruluşlarının Faaliyet Alanları

STK'nın Faaliyet Alanı	İşbirliği Yaptı mı?			
	Evet		Hayır	
	Sayı (N)	Yüzde (%)	Sayı (N)	Yüzde (%)
Eğitim	15	19,0	18	18,9
Sağlık	14	17,7	19	20,0
Toplumsal/Siyasal	14	17,7	24	25,3
Çevre	11	13,9	13	13,7
Kültür/Sanat	5	6,3	5	5,3
Spor	3	3,8	3	3,2
Turizm/Tarih	-	-	2	2,1
Diğer	17	21,5	11	11,6
<b>Toplam</b>	<b>79</b>	<b>100,0</b>	<b>95</b>	<b>100,0</b>

Tablo 4.12’de görüldüğü gibi şirketlerle kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde en fazla işbirliği yapan sivil toplum kuruluşları çoğunlukla eğitim (%19), sağlık (%17,7), toplumsal/siyasal (%17,7) ve çevre (%13,9) alanlarında faaliyet göstermektedir. Ankete katılan sivil toplum kuruluşlarından turizm/tarih alanlarında faaliyet gösterenler ise kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde hiç yer almamışlardır. Bu bulgu, yapmış oldukları çalışmanın, Türkiye’de yapılan kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin daha çok eğitim ve sağlık alanlarında gerçekleştirildiği yönündeki bulgularla da örtüşmektedir (Atabek ve Van Het Hof 2008).

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde şirketlerle işbirliği yapmayan sivil toplum kuruluşları da çoğunlukla toplumsal/siyasal (%25,3), sağlık (%20), eğitim (%18,9) ve çevre (%13,7) alanlarında faaliyet göstermektedir. Bu bulgu kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde şirketlerle işbirliği yapmanın faaliyet alanıyla ilgisi olmadığını ortaya çıkarmıştır.



Katılımcılardan, sivil toplum kuruluşlarının şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine başlamaları üzerindeki rollerini belirtmeleri istenmiştir. Yanıtlar Tablo 4.13'te gösterilmiştir.

**Tablo. 4.13.** Şirketlerin KSS Faaliyetlerine Başlamalarında STK'ların Rolü'ne Yönelik Frekans Analizi Sonuçları

Şirketlerin KSS Faaliyetlerine Başlamalarında STK'ların Rolü	Sayı	Yüzde %
STK'lar toplumda şirketlerin topluma katkı yapmaları yönünde bir talep oluşturmuşlardır.	108	62,1
Şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarına başlamalarında STK'ların hiçbir etkisi yoktur.	48	27,6
STK'lar şirketlere KSS çalışmaları yapmaları için protestolar, yürüyüşler gibi eylemlerle doğrudan baskı oluşturmuşlardır.	12	6,9
Diğer	6	3,4
<b>TOPLAM</b>	<b>174</b>	<b>100</b>

Tablo 4.13'te de görüldüğü gibi, katılımcılar sivil toplum kuruluşlarının sırasıyla toplumda şirketlerin topluma katkı yapmaları yönünde bir talep oluşturduklarını (%62,1), şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarına başlamalarında hiçbir etkileri olmadığını (%27,6) ve şirketlere kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları yapmaları için protestolar, yürüyüşler gibi eylemlerle doğrudan baskı oluşturduklarını (%6,9) belirtmişlerdir. Bu bulgu Türkiye'deki sivil toplum kuruluşlarının kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine başlamaları açısından şirketler üzerinde Batılı ülkelere göre daha az etkileri olduğu ve Türkiye'deki kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının hayırseverlik faaliyetleri üzerinden gerçekleştirildiği yönündeki literatürü (Ararat, 2008; Göcenoğlu ve Girgin, 2005) desteklemektedir.

Bir şirketle kurumsal sosyal sorumluluk projesinde işbirliği yapmamış olan 95 sivil toplum kuruluşu yöneticisinden bu durumun nedenini yanıtlamaları istenmiştir. Yanıtlar Tablo 4.14'te verilmiştir.

**Tablo 4.14.** STK'ların Şirketlerle Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinde İşbirliği Yapmama Nedenlerine Yönelik Frekans Analizi Sonuçları

Seçenekler	Katılım Oranı %
<i>Bu güne kadar herhangi bir şirketten STK'mıza işbirliği yapma önerisi gelmedi.</i>	45,3
Herhangi bir şirketle KSS projesi kapsamında işbirliği yapmak istemedik.	29
STK'mıza gelen KSS projesi önerisinin/önerilerinin toplumsal çıkarlar yerine şirket çıkarlarına hizmet edeceğini düşündük.	9,5
STK'mızın şirketlere götürdüğü KSS projesi önerisi/önerileri reddedildi.	6,8
STK'mıza gelen KSS projesi önerisini/önerilerini faaliyet alanımıza uygun bulmadığımız için reddettik.	6
STK'mıza gelen KSS projesi önerisini/önerilerini bütçelerini yetersiz bulduğumuz için reddettik.	-
Diğer	3,4

Tablo 4.14'te görüldüğü gibi katılımcılar, sivil toplum kuruluşlarının kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde şirketlerle işbirliği yapmamış olmalarının en önemli nedenini “Bu güne kadar herhangi bir şirketten STK'mıza işbirliği yapma önerisi gelmedi” (%45,3) olarak belirtmişlerdir. Bu bulgu, Türkiye'deki mevcut kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin şirketlerin inisiyatifinde olduğu bulgusuyla da örtüşmektedir (bkz. Tablo 4.11).

Katılımcılar kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde şirketlerle işbirliği yapmamalarının nedenini ikinci sırada “Herhangi bir şirketle KSS projesi kapsamında işbirliği yapmak istemedik” (%29) olarak belirtmişlerdir. Yöneticilerin şirketlerle işbirliği yapmama nedenlerine yönelik bu bulguları araştırmanın amacı açısından daha anlamlı hale getirmek amacıyla yöneticilerin bu güne kadar şirketlerle işbirliği yapmama nedenleri ve şirket-sivil toplum kuruluşu işbirliğine yönelik tutumları çapraz tablo kullanılarak analiz edilmiştir.

Bu analiz sonucunda ortaya çıkan bulgular “Herhangi bir şirketle KSS projesi kapsamında işbirliği yapmak istemedik”, “STK'mıza gelen KSS projesi önerisinin/önerilerinin toplumsal çıkarlar yerine şirket çıkarlarına hizmet edeceğini düşündük”, ve “STK'mıza gelen KSS projesi önerisini/önerilerini faaliyet alanımıza uygun bulmadığımız için reddettik” ifadeleri için anlamlı sonuçlar vermiştir. Bu analizin sonuçları Tablo 4.15'te gösterilmiştir.

**Tablo 4.15.** STK'ların Şirketlerle Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinde İşbirliği Yapmama Nedenleri ve Yöneticilerin Şirket-STK İşbirliğine Yönelik Tutumları Arasındaki Çapraz Tablo Analizi

İŞBİRLİĞİ YAPMAMIŞ OLMA NEDENLERİ	Şirket-STK İşbirliğine Yönelik İfadeler			
	STK'lar kendi projelerine maddi kaynak sağlamak için KSS projelerinde yer alırlar.			
	Katılıyorum %	Kararsızım %	Katılmıyorum %	Toplam %
Herhangi bir şirketle KSS projesi kapsamında işbirliği yapmak istemedik	91,2	5,9	2,9	100
	Şirketlerle KSS anlamında iş birliği yapmak STK'ların bağımsızlığını azaltır.			
	Katılıyorum %	Kararsızım %	Katılmıyorum %	Toplam %
	82,4	5,9	11,8	100
	STK'ların şirketlerle KSS anlamında iş birliği yapması etik değildir.			
	Katılıyorum %	Kararsızım %	Katılmıyorum %	Toplam %
	64,7	14,7	20,6	100
STK'mıza gelen KSS projesi önerisinin/önerilerinin toplumsal çıkarlar yerine şirket çıkarlarına hizmet edeceğini düşündük	63,6	9,1	27,3	100
STK'mıza gelen KSS projesi önerisini/önerilerini faaliyet alanımıza uygun bulmadığımız için reddettik	57,1	14,3	28,6	100

Tablo 4.15'te görüldüğü gibi, herhangi bir şirketle kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde istemedikleri için işbirliği yapmayan sivil toplum kuruluşları yöneticileri "STK'lar kendi projelerine maddi kaynak sağlamak için KSS projelerinde yer alırlar", "Şirketlerle KSS anlamında iş birliği yapmak STK'ların bağımsızlığını azaltır" ve "STK'ların şirketlerle KSS anlamında iş birliği yapması etik değildir" ifadelerine en güçlü olumlu tutum göstermişlerdir. Bu bulgu, kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde istemedikleri için yer almayan sivil toplum kuruluşları yöneticilerinin şirketler ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğine yönelik etik kaygılara sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.9'da yer alan bulgular, genel olarak katılımcıların tutumlarının literatürde şirketlerle işbirliği yapan sivil toplum kuruluşlarının özel sektörün elinde bulunan mali güç karşısında bağımsızlıklarını kaybedecekleri yönündeki eleştirileri (Abrignani, 2003, s.55; Petal, 2003, s.61) desteklemediğini göstermişti (bkz. s.89). Tablo 4.15'te yer alan bulgular ise

kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde şirketlerle işbirliği yapmayan sivil toplum kuruluşları yöneticilerinin gösterdiği tutumların bu eleştirileri desteklediğini göstermektedir.

#### **4.6.7. Sivil Toplum Kuruluşlarının Şirketlerle Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinde İşbirliği Deneyimleri ile Yöneticilerin Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Yönelik Tutumları Arasında Çapraz Tablo Analizi Sonuçları**

Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde şirketlerle işbirliği yapan sivil toplum kuruluşları yöneticileriyle yapmayan yöneticilerin kurumsal sosyal sorumluluğa ve şirket-sivil toplum kuruluşu işbirliğine yönelik tutumları arasında bir fark olup olmadığı çapraz tablo analiziyle belirlenmiştir. Analiz sonucunda sivil toplum kuruluşlarının kurumsal sosyal sorumluluk deneyimleri ile yöneticilerin şirket-sivil toplum kuruluşu işbirliğine yönelik tutumları arasında bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuçlar Tablo 4.16`da gösterilmiştir.

**Tablo 4.16.** STK'ların Şirketlerle Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinde İşbirliği Deneyimleri ve Yöneticilerin Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Yönelik Tutumları

	Şirketler sadece topluma katkı sağlamak için KSS faaliyetlerinde bulunurlar			
	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Toplam</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Stk'nız bu güne kadar herhangi bir şirket ile bir kss projesinde işbirliği yaptı mı?				
<b>Evet</b>	21,5	17,7	<b>60,8</b>	<b>100</b>
<b>Hayır</b>	1,1	8,4	<b>90,5</b>	<b>100</b>
	STK'lar kendi projelerine maddi kaynak sağlamak için KSS projelerinde yer alırlar.			
	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Toplam</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Stk'nız bu güne kadar herhangi bir şirket ile bir kss projesinde işbirliği yaptı mı?				
<b>Evet</b>	40,5	11,4	<b>48,1</b>	<b>100</b>
<b>Hayır</b>	<b>86,3</b>	6,3	7,4	<b>100</b>
	Şirketlerle KSS anlamında iş birliği yapmak STK'ların bağımsızlığını azaltır.			
	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Toplam</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Stk'nız bu güne kadar herhangi bir şirket ile bir kss projesinde işbirliği yaptı mı?				
<b>Evet</b>	13,9	1,3	<b>84,8</b>	<b>100</b>
<b>Hayır</b>	<b>65,3</b>	6,3	28,4	<b>100</b>
	STK'ların şirketlerle KSS anlamında iş birliği yapması etik değildir.			
	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Toplam</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Stk'nız bu güne kadar herhangi bir şirket ile bir kss projesinde işbirliği yaptı mı?				
<b>Evet</b>	3,8	1,3	<b>94,9</b>	<b>100</b>
<b>Hayır</b>	<b>50,5</b>	15,8	33,7	<b>100</b>
	STK'ların maddi çıkarları doğrultusunda projeler üreten şirketlerle iş birliği yapması etik değildir.			
	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Toplam</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Stk'nız bu güne kadar herhangi bir şirket ile bir kss projesinde işbirliği yaptı mı?				
<b>Evet</b>	<b>58,2</b>	7,6	34,2	<b>100</b>
<b>Hayır</b>	<b>76,8</b>	4,2	18,9	<b>100</b>

Tablo 4.16`da görüldüğü gibi kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde şirketlerle işbirliği yapan sivil toplum kuruluşları yöneticileri ile yapmayan sivil toplum kuruluşları yöneticilerinin tutumları "Şirketler sadece topluma katkı sağlamak için KSS faaliyetlerinde bulunurlar.", "STK'lar kendi projelerine maddi kaynak sağlamak için KSS projelerinde yer alırlar", "Şirketlerle KSS anlamında iş birliği yapmak STK'ların bağımsızlığını azaltır", "STK'ların şirketlerle KSS anlamında iş birliği yapması etik değildir" ve "STK'ların maddi çıkarları doğrultusunda projeler üreten şirketlerle iş birliği yapması etik değildir" ifadelerinde farklılık göstermektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri çerçevesinde şirketlerle işbirliği yapmamış olan sivil toplum kuruluşları yöneticilerinin şirket-sivil toplum kuruluşu işbirliğine yönelik ifadelerde daha olumsuz tutumlar gösterdiklerini ve şirket sivil toplum işbirliğine daha eleştirel yaklaştıklarını ortaya çıkarmıştık (bkz. s.94-95). Bununla birlikte "Şirketler sadece topluma katkı sağlamak için KSS faaliyetlerinde bulunurlar" ifadesinde şirketlerle işbirliği yapan sivil toplum kuruluşu yöneticilerinin %60,8'i olumlu olmayan tutum gösterirken bu oran şirketlerle işbirliği yapmayan sivil toplum kuruluşu yöneticileri için %90,5'tir. Bu bulgu, şirketlerle işbirliği yapmayan sivil toplum kuruluşu yöneticilerinin mevcut kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde şirketlerin simetrik nedenlerle ve gönüllü olarak çalışmalarında bulduklarına görece daha az inandıklarını göstermektedir.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı bir şirketin paydaşlarına karşı şeffaflığı, hesap verebilirliği ve toplumsal performansını ifade etmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının ortaya çıkıp şekillendiği Amerika Birleşik Devletleri'nde, şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluklarıyla ilgili davranış kodları geliştirip uygulamaya koyması başta çevre ve tüketici kuruluşları olmak üzere sivil toplum kuruluşlarının baskısı sonucunda meydana gelmiştir. Batılı ülkelerde şirketlerin bu paydaş gruplarını göz ardı edememesi ise bazı yapısal nedenlere bağlıdır. Öncelikle, Batılı ülkelerde güçlü olan demokrasi geleneği bu geleneğin taşıyıcı unsurlarından biri olan sivil toplum kuruluşlarının da güçlenerek demokratik yaşamda aktif roller üstlenmesini sağlamıştır. İkinci neden ise, küreselleşme ve neo-liberal ekonomi politikalarıyla birlikte ortaya atılan “yönetişim” uygulamaları içinde demokrasi kavramının katılımcılık ve müzakere kavramlarıyla ilişkilendirilmesidir. Yönetişim uygulamalarıyla birlikte ulus-devletler sahip oldukları siyasal gücü ulusal ve uluslararası düzeyde faaliyet gösteren örgütlerle ve sivil toplum kuruluşlarıyla paylaşmak durumunda kalmıştır. Bu uygulama ekonomi dünyasında da yansımaları bulmuş; ‘kurumsal yönetişim’ kavramı bir şirketin toplumsal sorumluluğunun göstergesi olarak karşımıza çıkmıştır.

Araştırma bulguları, sivil toplum kuruluşları yöneticilerinin sivil toplum kuruluşlarının toplum içindeki birincil rollerini eğitim üzerinden tanımladıklarını ortaya koymuştur. Bu sonucu anlamlı kılmak için Türkiye'deki sivil toplum kuruluşlarının niteliklerine bakmak gerekmektedir. Sivil toplum kuruluşlarının Türkiye'deki gelişimi demokratik yaşamın sık sık askeri darbelerle kesintiye uğramasından olumsuz yönde etkilenmiştir. Bu gelişim süreci 1984 sonrasında demokrasiye dönüşle yeniden hız kazansa da yaşanan olumsuzluklara ve 1982 Anayasası'nın kısıtlayıcı hükümlerine bağlı olarak sivil toplum kuruluşları, devlete muhalefet etme ve hak arama gibi sorunlar etrafında değil, daha çok toplumsal dayanışma, toplumsal sorumluluk, toplumsal sorunlara çözüm bulma gibi sorunlar etrafında örgütlenen yapılar olarak karşımıza çıkmıştır. Demokrasi geleneğindeki bu zayıflık küresel neo-liberal ekonomi politikalarıyla birleşince; Türkiye'deki sivil toplum kuruluşlarının temel işlevi, halkı bilinçlendirmek, toplumsal sorunlara çözüm üretmek gibi devletin sorumluluğunda olan sosyal hizmet alanını tamamlamak olmuştur.

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'deki sivil toplum kuruluşlarının da çoğunlukla demokratikleşme talebinde bulunan yapılardan ziyade mevcut sorunlar etrafında çözüm amaçlı örgütlenmiş yapılar olması, bu kuruluşların dünyaya hakim neo-liberal sistemin bir

anlamda emniyet sübabları olduğunu göstermektedir: bu kuruluşlar sistemden kaynaklanan sorunların çözümüyle ilgilenerak eşitsizliklerin açığa çıkmasını engellerler. Bununla birlikte araştırma bulgularında sivil toplum kuruluşlarının çıkar temelli bir yapıya sahip olan şirketlerden toplumsal hizmet yaklaşımı çerçevesinde sorumluluk almalarını beklediklerinin ortaya çıkması, bu kuruluşların neo-liberal politikaların taşıyıcısı olduğunu göstermektedir. Bu durumun başka bir göstergesi de yine araştırma kapsamında sivil toplum kuruluşları yöneticilerinin sivil toplum kuruluşlarının şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına başlamaları yönünde toplumda bir talep oluşturduklarını ortaya koymalarıdır. Ayrıca katılımcıların öne çıkardığı ‘toplumsal sorumluluk’, ‘sürdürülebilirlik’ ve ‘toplumsal fayda’ gibi kavramlar da neoliberal politikaların popüler kavramları arasında yer almaktadır. Tüm bunlara dayanarak sivil toplum kuruluşlarının, literatürde sıkça tartışıldığı gibi, halka dayalı alternatifler değil; neo-liberal politikaların aracıları olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen ankete katılan sivil toplum kuruluşları yöneticileri Türkiye’de şirketler tarafından gerçekleştirilen kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini kurumsal itibara katkı sağlamak, rekabet avantajı elde etmek, uluslararası pazarda kabul görmek ve uzun vadede kar elde etmek amaçlı olarak değerlendirmişlerdir. Bu anlamda Türkiye’deki sivil toplum kuruluşlarının kurumsal sosyal sorumluluk kavramını yanlış değerlendirdikleri ortaya çıkmıştır. Araştırmada sivil toplum kuruluşu yöneticilerinin anket sorularına verdiği cevapların analizi Türkiye’de sivil toplum kuruluşları cephesinde bu anlamda bir kavram karmaşası olduğunu; kurumsal sosyal sorumluluk, sosyal sponsorluk ve sponsorluk kavramlarının sivil toplum kuruluşu yöneticileri için aynı şeyi ifade ettiğini göstermiştir. Bu durumun ortaya çıkmasında Türkiye’de gerçekleştirilen her türlü toplumsal içerikli halkla ilişkiler faaliyetinin ‘kurumsal sosyal sorumluluk’ olarak sunulması ve yapılan akademik ya da sektörel çalışmalarda farklı halkla ilişkiler faaliyetlerinin sınırlarının tam olarak çizilememesinin rol oynadığını söylemek mümkündür.

Türkiye’deki sivil toplum kuruluşlarının demokratikleşme düzeylerindeki ve taleplerindeki yetersizliklerine eklenen bilgi yetersizliği, şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk politikalarının ve uygulamalarının şekillenmesinde de belirleyicidir. İletişim yönetimi perspektifinden bakıldığında kurumsal sosyal sorumluluk, paydaş diyalogu çerçevesinde belirlendiği sürece simetrik bir uygulama olmakta ve şirket uygulamalarının demokratikleşmesine katkı sağlamaktadır. Bu simetri ise doğasında şirketlerin sivil toplum kuruluşları ile işbirliği yapmasını ve yönetişimi gerektirmektedir. Bununla birlikte



Türkiye'deki uygulamalara bakıldığında ne sivil toplum örgütleri şirketlerden paydaş diyalogu talep etmekte ne de şirketler kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını paydaşları için gerçekleştirmektedir. Türkiye'deki kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının çoğunda şirketlerin bir sivil toplum kuruluşuyla işbirliğine gitmesi, paydaş diyalogu gerçekleştirilmesi açısından simetrik süreçlere işaret etse de bu işbirliği önerisi çoğunlukla şirketlerden gitmekte; sivil toplum kuruluşları bu anlamda inisiyatifini ele alamamaktadır. Bununla birlikte araştırma sonuçları, sivil toplum kuruluşları yöneticilerinin kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde şirketlerle işbirliği yapmak için şirketlerden öneri gelmesi yönünde bir beklentileri olduğunu ortaya koyarak da inisiyatifin yalnızca bu projelerin uygulanmasında değil, oluşum sürecinde de şirketlerin elinde olduğunu göstermiştir.

Sivil toplum kuruluşlarının genel olarak şirketlerle gerçekleştirilen işbirliklerine yönelik temel motivasyonu mali kaynağa erişim iken; şirketlerin temel motivasyonu kurumsal itibara katkı sağlamak, rekabet avantajı elde etmek ve uluslararası pazarda kabul görmektir. Bununla birlikte, sivil toplum kuruluşu yöneticilerinin kurumsal sosyal sorumluluk deneyimi ile kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin tutumları arasında bir ilişki de söz konusudur. Şirketlerle kurumsal sosyal sorumluluk projeleri kapsamında işbirliği yapmak istemeyen sivil toplum kuruluşları yöneticileri bu işbirliklerine maddi bağımlılık, sivil toplum kuruluşlarının bağımsızlığı ve etik kaygılarla yaklaşmaktadır. Bu açıdan şirketlerle istemedikleri için kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarında işbirliği yapmayan sivil toplum kuruluşları yöneticileri kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki asimetric süreçlerin daha çok farkında olmakla birlikte Türkiye'deki kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını daha simetrik kılmak adına herhangi bir adım atmamaktadır. Türkiye'deki sivil toplum kuruluşlarının şirketler üzerinde sahip oldukları gücün ve etkinin yapısal nedenlerle sınırlı olması Türkiye'deki kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının daha çok asimetric projelerle sınırlı olmasını da beraberinde getirmiştir.

Sonuç olarak kurumsal sosyal sorumluluk, şirket uygulamalarını toplumsal talepler doğrultusunda şekillendirdikçe demokratikleşme açısından değerlendirilebilecektir. Bu açıdan bakıldığında sivil toplum kuruluşları, toplumsal taleplerin örgütlendiği yapılar olarak önem kazanmaktadır. Bu nedenle şirketlerin gerçekleştirdiği kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının simetrik bir yapıda olması ancak ve ancak sivil toplum kuruluşlarıyla ortaklaşa gerçekleştirildiğinde ve bu ortaklığın tarafların müzakeresine dayalı bir süreç içerisinde oluşturulmasına bağlıdır. Ancak, bu müzakere sürecinin çıktıları şirket

uygulamalarına ve politikalarına yansımadıkça şirketlerin sosyal sorumluluğundan söz etmek mümkün değildir.

Şirketlerle sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliği süreçlerinin ve çıktılarının iletişim yönetimi perspektifinin öngördüğü şekilde simetrik olarak gelişebilmesi ise her şeyden önce güçlü bir sivil toplum alanının ve kuruluşlarının var olmasına bağlıdır. Bir şirketin uygulamalarının demokratikleşmesi anlamında simetrik olması, özellikle eylemci potansiyele sahip örgütlerin şirketler üzerindeki etkileri sonucu gerçekleşmektedir. Sivil toplum kuruluşları ise hem kendi içyapılarının hem diğer sivil toplum kuruluşlarıyla olan ilişkilerinin hem de içinde faaliyet gösterdikleri toplumun demokratikleşmesine sağladıkları katkı oranında güçlenmektedirler. Türkiye'deki kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının daha simetrik olması bu noktada Türkiye'deki sivil toplum kuruluşlarının gelişmesiyle ve güçlenmesiyle mümkün olacaktır. Güçlenen sivil toplum kuruluşları, şirketlerin sorumluluklarını eğitim, sağlık, çevre, vb. alanlarla sınırlanan kampanyalardan çıkartarak tüm paydaşlarının çıkarlarını ve haklarını koruyan politikalar belirlemeleri doğrultusunda etkileyebilecektir.

## KAYNAKÇA

ABRIGNANI, B., "Proje Kavramı ve STK İlişkisi" **Projeler, Projecilik ve Sivil Toplum Kuruluşları**. Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı Yayını, 2003

ACI E.Y., **Kalkınma Sürecinin Yeni Aktörleri Sivil Toplum Kuruluşları**. Günizi Yayıncılık, İstanbul, 2005.

ACKERMAN, R. W.; BAUER, R.A., **Corporate Social Responsiveness: The Modern Dilemma**. Reston, VA: Reston Publishing Company-Prentice Hall, 1976

ACKERMAN, R. W., **The Social Challenge to Business**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1975

AGUILERA R.V. ; RUPP, D.E.; WILLIAMS, C.A.; GANAPATHI, J.;. "Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations." **Academy of Management Review**. Vol: 32, No: 3 (2007), 836-863

AHMAD, F., **Demokrasi Sürecinde Türkiye**. Hil Yayınları, İstanbul, 1994

AHRNE G. "**Civil Society and Uncivil Organizations**", **Real Civil Societies: Dilemmas of Institutionalization** Der. Alexander J. C., London and Thousand Oaks: Sage Publications, 1998

AKTAN, C. C.; VURAL, İ. Y. "Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Uluslararası Kuruluşlar ve Hükümet-Dışı Organizasyonlar Tarafından Sürdürülen Başlıca Girişimler." **Çimento İşveren**. (Mayıs 2007), 4-21

AKYÜREK, R., **Sponsorluk Planlaması**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 1998

AKYÜREK; R. "Sponsorluk" **Kurumsal İletişim Yönetimi**. Der. Akyürek, R, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2005

ALTINTAŞ, N.; ADILOĞLU, B; ALTINTAŞ, T. "Evolution of Reporting on Corporate Social Responsibility in ISE National-30 Index in Turkey." **Social Responsibility Journal**. Vol:3, No:3 (2007), 19-25

AMAESHI, K.M.; CRANE, A. "Stakeholder Engagement: a Mechanism for Sustainable Aviation." **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**. Vol. 13, No:5 (2006), 245-260.

ANDERSON, P., **Gramsci Hegemonya, Doğu/ Batı Sorunu ve Strateji**. Çev: Tarık Günersel. Alan, İstanbul, 1988

ARARAT, M.; GÖCENOĞLU, C. "Drivers for Sustainable Corporate Responsibility: Case of Turkey.", 2005 [http://info.worldbank.org/etools/mdfdb/docs/WP\\_UJRC5.pdf](http://info.worldbank.org/etools/mdfdb/docs/WP_UJRC5.pdf), 18.12.2008

ARARAT, M., 'Social Responsibility in a State Dependent System', **Corporate Social Responsibility Across Europe** Eds Habisch A.; Jonker, J.; Wegner, M. and Schmidpeter, R. (Springer-Verlag, Berlin), Chapter 19 (2004), 247-261.

ARARAT, M., "A Development Perspective for 'corporate social responsibility': case of Turkey," **Corporate Governance** Vol:8, No: 3 (2008), 271-285.

ARGÜDEN, Y., **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Arge Danışmanlık Yayınları, No:3, 2002

ARSLANEL, M. Nazan, "Türkiye'de Demokrasi Sürecinde Sivil Toplumun Gelişimi" (Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi), Konya, 2001

ARTS, B. "'Green Alliances' of Business and NGO's. New Styles of Self-Regulation or Dead-End Roads." **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**. Vol. 9 (March, 2002), 26-36.

ATABEK, G., ve VAN HET HOF, S. "Corporate Social Responsibility: A Critical Appraisal Via Turkish Examples." **Mass Media and Information Security of Society: Materials of the International Conferance**. Der: Dmitry Strovsky, 2008

ATO AB Kapısında Sivil Toplum <http://www.atonet.org.tr/yeni/index.php?p=236>, 17.02.2009

AVINERI, S. **Blackwell'in Siyasal Düşünce Ansiklopedisi I (A-J)**. der. Miller D, Coleman J, Connoly W, Ryan A. Çev: Peker B, Kıraç N. Ümit, Ankara, 1994

AVRUPA BİRLİĞİ AVRUPA KOMİSYONU TÜRKİYE TEMSİLCİLİĞİ, **Sivil Toplum İş Başında**, 2001  
[http://www.stgm.org.tr/docs/1123447144AB\\_Komisyonu\\_STK\\_arastirmasi.doc](http://www.stgm.org.tr/docs/1123447144AB_Komisyonu_STK_arastirmasi.doc), 17.09.2008

BALİ, R.N., **Tarz-ı Hayat'tan Life-Style'a**. İletişim Yayınları, İstanbul, 2007

BANERJEE S. B. "Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and the Ugly". **Critical Sociology**. Vol: 34, No:1 (2008), 51-79

BARONE, M.J.; MIYAZAKI, A.D.; TAYLOR, K.A. "The Influence of Cause-Related Marketing On Consumer Choice: Does One Good Turn Desrve Another?" **Journal of the Academy of Marketing Science** Vol:28 No: 2 (2000), 248-262

BARTOL, K. ve MARTIN, D. C., **Management**. McGraw-HillInc., NewYork, 1994

BAYLOSIS, R.G., STÖ'ler Kalkınmanın İşbirlikçileri mi, Yeni-Sömürgeciliğin Araçları mı? Asyalı Bir Bakış Açısı. Sivil Toplum Örgütleri Neoliberalizmin Araçları mı, Halka Dayalı Alternatifler mi? Demokrasi Kitaplığı, 2001

BAYRAKTAR, S. U., "Hangi Sivil Toplum, Nasıl Bir Demokrasi? 1990'ların Türkiye'sinde Sivil Toplum(lar)." **Sivil Toplum Dergisi**. Vol:3, No: 9, (2005)

BECKMAN, B., **Demokratikleşmeyi Açıklamak: Sivil Toplum Kavramı Üzerine Notlar Sivil Toplum, Demokrasi ve İslam Dünyası** der. Özdalga E., Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul, 1998

BERBER, Şakir, "Sivil Toplum Kuruluşları ve Türk Eğitim Sistemi", **Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler M.Y.O Dergisi**, S:4, Konya, 2000

BERGER, I; CUNNIGHAM, P. H. ve DRUMWRIGHT, M.E. "Mainstreaming Corporate Social Responsibility: Developing Markets for Virtue" **California Management Reiew**. Vol. 49, No. 4 (2007), 132- 157

BERGER, I; CUNNIGHAM, P. H. ve DRUMWRIGHT, M.E. "Social Alliances: Company/Nonprofit Collaboration." **California Management Reiew**. Vol. 47, No. 1 (2004), 58- 90,

- BERZEG, K. "Klasik Liberalizm ve Yeni Dünya Düzeni", **Yeni Türkiye**, Vol:3, No:18, 1997
- BİBER, A., **Halkla İlişkilerde Sosyal Sorumluluğun Oluşumu ve Türkiye'de Sivil Toplum Örgütlerinin Rolü.** , Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2002
- BİKMEN, F. **Türkiye'de Sivil Toplum: Bir Değişim Süreci**, <http://www.tusev.org.tr/content/detail.aspx?cn=42&c=73>, 04.01.2009
- BLOWFIELD, M., "Corporate Social Responsibility: Reinventing the Meaning of Development?" **International Affairs**. Vol:81, No:3 (2005), 515-524
- BLOWFIELD, M.; FRYNAS, G. J. "Setting New Agendas: Critical Perspectives on Corporate Social Responsibility in the Developing World." **International Affairs**. Vol: 81, No: 3 (2005), 499-513
- BOBBIO, N., "Gramsci ve Sivil Toplum Kavramı", Çev. Arda İpek, **Gramsci ve Sivil Toplum: Noberto Bobbio, Jacques Texier**, Der: Erhan Göksel, Savaş Yayınları, Ankara, 1982.
- BOBBIO, N., "**Gramsci ve Sivil Toplum Kavramı**". Sivil Toplum ve Devlet. Der. Keane J. Çev: Köker L. Ayrıntı, İstanbul. 1993
- BOZKURT, İ. **Bütünleşik Pazarlama İletişimi**. Media Cat Yayınları, 2000
- BRONN, P. S. ve VRIONI, A. B. ve BELLIU, A., "Corporate Social Responsibility and Cause-Related Marketing: An Overview." **International Journal of Advertisin**. Vol: 20, No: 2 (2001), 207-222
- BRUGVIN, T. "Sivil Toplum Yoluyla Yönetişim: Demokrasinin Özelleştirilmesi mi?" **Birikim**. Vol: 223, 2007
- BRYCE, H.J. "The Public's Trust in Nonprofit Organisations: The Role of Relationship Marketing and Management." **California Management Review**. Vol. 49, No. 4 (2007), 112-131.
- BUMİN, K., **Sivil Toplum ve Devlet: Kuramlar, Deneyler, Arayışlar**, YAZKO, İstanbul, 1981

BURCHELL, J. ve COOK, J. "Assesing the Impact of Stakeholder Dialogue: Changing Relationships Between NGO'S and Companies." **Journal of Public Affairs**. Vol. 6 (2006), 210-227.

CAN, Y. İ., "Türkiye'de Sivil Toplumunu Yeniden Düşünmek: Neo-liberal Dönüşümler ve Gönüllülük." **Toplum ve Bilim** Vol:108 (2007)

CAPITAL, **Sorumluluk Liderlerinde Büyük Yarış**. Yıl. 16, Sayı. 3 (Mart, 2008)

CARROLL, A. B. "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance." **Academy of Management Review**. Vol: 4, No:4 (1979), 497-505

CARROLL, A. B. "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct." **Business and Society**. Vol:38, No:3 (1999), 268-295

CARROLL, A. B. "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders." **Business Horizons**. Vol: 34, No: 4 (1991), 39-48

CEVİZCİ, A., **Felsefe Sözlüğü**. Ekin Yayınları, Ankara, 1997

CİĞERDELEN, T. **STK, Özel Sektör, Halkla İlişkiler ve Sosyal Sorumluluk Kampanyaları**

<http://www.siviltoplumakademisi.org.tr/haberdetay.asp?bolum=1276&uyeid=0>, 02.03.2009

CLARK, C. E. "Differences Between Public Relations and Corporate Social Responsibility: An Analysis." **Public Relations Review** Vol:26, No:3 (2000), 363-380

CLARKE, G., "Non-Governmental Organizations (NGOs) and Politics in the Developing World." **Political Studies**. Vol: 46 (1998)

CLARKE, J. "The State, Popular Participation and Voluntary Sector", **World Development**, Vol: 23, No:4 (1995)

COHEN, J. L. ve ARATO, A., **Civil Society and Political Theory**. MIT Press, Cambridge, 1992

COHEN, J. L., “**Interpreting the Notion of Civil Society**” Toward a Global Civil Society. der: Walzer M.. Berghahn Books, New York, 2003

COM (COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES), **Communication from the Commission**, 2002

COVEY, J. ve BROWN, L.D. “Critical Cooperation: An Alternative Form of Civil Society-Business Engagement” **IDR Reports** Vol. 17, No. 1, 2001

ÇAHA, Ö. **Aşkın Devletten Sivil Topluma**. Plato Film, İstanbul, 2007

ÇAHA, Ö. **Sivil Toplum Üstüne” Sivil Toplum ve Demokrasi**. der. Sunar L. Kaknüs, İstanbul, 2005

ÇAHA, Ö., **Sivil Toplum, Aydınlar ve Demokrasi**. Plato Film, İstanbul, 2008

DAHLURSD, A. “How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions.” **Corporate Social Responsibility and Environmental Management** Vol:15 (2008), 1-13

DAVIS, G. F.; WHYMAN, M.V. N.; ZALD, M N. “The Responsibility Paradox.” **Stanford Social Innovation Review**. Winter (2008), 31-37

DAVIS, K. “The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities.” **Academy of Management Journal**. Vol:16, No: 2 (1973), 312-322

Dernekler Dairesi Başkanlığı, 2009  
[http://www.dernekler.gov.tr/\\_Dernekler/Web/Gozlem2.aspx?sayfaNo=74](http://www.dernekler.gov.tr/_Dernekler/Web/Gozlem2.aspx?sayfaNo=74), 11.01.2009

Dernekler Dairesi Başkanlığı, **Dernek Nedir, Nasıl Kurulur?** 2008,  
[http://www.dernekler.gov.tr/\\_Dernekler/Web/Gozlem2.aspx?sayfaNo=79](http://www.dernekler.gov.tr/_Dernekler/Web/Gozlem2.aspx?sayfaNo=79), 17.11.2008

DIAMOND, L., “Rethinking Civil Society Toward Democratic Consolidation”, **Journal of Democracy**, Vol:5 (1994), 4–17.

DINCER, C. ve DINCER, B. (2007), “Corporate Social Responsibility: Future Prospects in the Turkish Context,” **Social Responsibility Journal** Vol: 3, No: 3 (2007), 44-49.



DOCHERTY, S. ve HIBBERT, S., "Examining company experiences of a UK cause-related marketing campaign." **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**. Vol: 8, No: 4, (2003), 378–389

DOĞAN, İ. **Sivil Toplum**. Alfa Yayınları, İstanbul, 2002

EILBERT, H.; PARKET, I.R. "The Current Status of Corporate Social Responsibility." **Business Horizons**. Vol:16, No: 4 (1973), 5-14

ENDERLE, G. ve TAVIS, A.L. "A balanced concept of the firm and the measurement of its long-term planning and performance" **Journal of Business Ethics**, Vol:17, No:11 (1998), 1129–1143.

EPSTEIN, E. M. "The Field of Business Ethics in the United States: Past, Present and Future." **Journal of General Management**. Vol: 28, No:2 (2002), 1-21

ERÖZDEN, O., "Sivil Toplum Kuruluşları ve Hukuki Çerçeve de Yenilik Talepleri Üzerine Notlar", Merhaba Sivil Toplum, Helsinki Yurttaşlar Derneği Yayınları, Ankara, 1998

FLYVBJERG, B., "Habermas and Foucault: Thinkers for Civil Society." **British Journal of Sociology**. Vol: 49, No:2, 1998

FOMBRUN, C. J., ve VAN RIEL, C. B. M., **Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations**, Financial Times Prentice Hall Boks, Upper Saddle River N.J., 2004

FREDERICK, W. C. "The Growing Concern Over Business Responsibility." **California Management Review**. Vol: 2 (1960), 54-61

FREDERICK, W.C. **Corporation, Be Good! The Story of Corporate Social Responsibility**. Dog Ear Publishing. Indianapolis, 2006

FREEMAN, E. R.; REED, D. L. "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance." **California Management Review**. Vol: 25, No:3 (1983), 88-106

FREEMAN, R.E.; PHILLIPS R.A., "Stakeholder Theory: A Libertarian Defence," **Business Ethics Quarterly** Vol: 12, No: 3 (2002), 331-349.

GARDBERG, N.A.; FOMBRUN C.J. "Corporate Citizenship: Creating Intangible Assets across Institutional Environments", **Academy of Management Review** Vol:31, No:2, 2006

GELLNER, E., "The Importance of Being Modular in Civil Society", der. Hall J., Politiy Press, USA, 1995

GEVA, A. "Three Models of Corporate Social Responsibility: Interrelationships between Theory, Research and Practise." **Business and Society Review**. Vol:113, No:1 (2008), 1-41

Global Sullivan Principles of Social Responsibility, 2008, <http://www.thesullivanfoundation.org/gsp/endorsement/history/default.asp>, 15.10.2008

GOOGINS, B. K. ve ROCHLIN, S. A. 'Creating the Partnership Society: Understanding the Rhetoric and Reality of Cross Sector Partnerships', **Business and Society Review**, Vol. 105, No. 1 (2000), 127-144.

GÖCENOĞLU, C.; GİRGİN K. Z. "Kurumsal Yönetişimin Türkiye'deki Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarına Olan Etkileri." 2005, <http://www.gocenoglu.net/KY%20kongresi%20teblig%20metni%20Gocenoglu%20ve%20Girgin.doc>, 15.11.2008

GÖCENOĞLU, C.; ONAN I. Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu., 2008, [http://www.undp.org.tr/publicationsDocuments/CSR\\_Report\\_tr.pdf](http://www.undp.org.tr/publicationsDocuments/CSR_Report_tr.pdf), 15.11.2008

GÖKÇE, B., **Toplum Bilimlerinde Araştırma**. Savaş Yayınları, Ankara, 1998.

GÖKSEL, A. B. ve YURDAKUL, N. B., **Temel Halkla İlişkiler Bilgileri**, Ege Üniversitesi Yayınları, No:15, İzmir, 2002

GÖLE, N., "Authoritarian Secularism and Islamic Politics: The Case of Turkey. Civil Society in the Middle East." der. Norton R. Vol:2, Köln: E. J. Brill, 1996

GÖLE, N., **Mühendisler ve İdeoloji: Öncü Devrimcilerden Yenilikçi Seçkinlere**, İletişim Yayınları, İstanbul, 1986

GRAMSCI, A., **Hapishane Defterleri**, Belge Yayınları, İstanbul, 2003

GRUNIG, J.E.; REPPER, F.C. **Stratejik Yönetim, Kamular ve Gündemler.** Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik, der. Grunig, J. E., Rota Yayınları, İstanbul. 2005

GRUNIG, J.E.; HUNT, T. **Managing Public Relations.** Wadsworth/Thomson, Belmont CA, USA, 1984

GRUNIG, J.E.; WHITE, J. **Halkla İlişkiler Kuram ve Uygulamasında Dünya Görüşlerinin Etkisi.** Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik, Der. Grunig, J. E., Rota Yayınları, İstanbul, 2005

GRUNIG, L. "Eylemcilik: Örgütlerin Etkinliğini Nasıl Sınırlıyor ve Mükemmel Halkla İlişkiler Departmanları Nasıl Karşılık Vermeli." **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik.** Der. Grunig, J. Rota Yayınları, İstanbul, 2005

HAY, R.; GRAY, E. "Social Responsibilities of Business Managers." **Academy of Management Journal.** Vol:17, No:1 (1974), 135-143

HEALD, M. "Business Thought in the Twenties: Social Responsibility." *American Quarterly.* Vol: 13, No: 2 (1961), 126-139

HEPER, M., "Political Modernization As Reflected in Bureaucratic Change: The Turkish Bureaucracy and A 'Historical Bureaucratic Empire' Tradition", **International Journal of Middle East Studies**, Cilt.7, No. 4, 1976,

HIRAI, Y. "Japon Perspektifinden Türkiye'de Sivil Toplumun Yapısı: Sivil Toplum Araştırmaları Çerçevesinde Türk Sivil Toplum Kuruluşlarının Ana Hatları ve Faaliyetleri" **Uluslararası Hukuk ve Politika** Cilt 3, No:9 (2007),101-129.

HOFSTEDE, G., **Cultures and Organizations: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival** Profile Books Ltd. 58 A Hatton Garden, London, 2003.

HOLME, R. ve WATTS, P., **Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense.** World Business Council for Sustainable Development, January, 2000

HOPKINS, M. **Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Matters.** GBR:Earthscan Publications, London, 2003

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0704:FIN:EN:PDF>,  
18.03.2008

HUIJSTEE v. M. ve GLASBERGEN P. “The Practise of Stakeholder Dialogue Between Multinationals and NGO’s.” **Corporate Social Responsibility and Environmental Management** Vol: 25 (2008), 298-310.

HUNTINGON, S.P., **Üçüncü Dalga**. Demokrasi Vakfı, Ankara. 1993

International Labour Organization (ILO) “Tripartite Declaration of the Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy.” 2001,  
<http://www.ilo.org/public/english/employment/multi/download/english.pdf>, 15.10.2008

International Labour Organization (ILO) 2008,  
<http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/about/amacilke.htm> 15.11.2008.

İNSEL, A. **İKİ SEMPOZYUM TÜRKİYE’DE SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI**,  
TARİH VAKFI, İSTANBUL, 2005

JAMALI, D. ve KESHISHIAN, T. “Uneasy Alliances: Lessons Learned from Partnerships Between Businesses and NGO’s in the Context of CSR.” **Journal of Business Ethics**. Vol. 84 (2009), 277-295,

JONES, T. M. “Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics,” **Academy of Management Review** Vol: 20, No: 2 (1995),404-437.

JONKER, J., ve NIJHOF, A., “Looking Through the Eyes of Others: Assessing Mutual Expectations and Experiences in Order to Shape Dialogue and Collaboration between Business and NGOs with Respect to CSR” **Corporate Governance**., Vol: 14, No: 5 (2006), 456-466

KALAYCIOĞLU, E. “Sivil Toplum ve Neopatrimonyal Siyaset.” Küreselleşme, Sivil Toplum ve İslam. Der. Keyman E. F, Sarıbay A. Y. Vadi, Ankara, 1998

KALDOR, M. “The İdea of Global Civil Society.” **International Affairs** Vol:79 No:3, 2003

KARAHAN, Ş. (2006) **Sosyal Sorumluluk Kampanyalarının Tüketicilerin Satın Alma Tercihlerine Etkisi**. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir.

KEANE, J. **Demokrasi ve Sivil Toplum**. çev. Erdoğan N. Ayrıntı. İstanbul. 1994

KEANE, J. **Sivil Toplum ve Devlet**. der. Keane J. çev.: Köker L. Ayrıntı, İstanbul, 1993

KENTEL, F., “Sivil Toplum Kuruluşları: ‘Projecilik’ Versus Kültürel Yurttaşlık” **Projeler, Projecilik ve Sivil Toplum Kuruluşları**. Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul, 2003

KEYDER, Ç., “Whither the Project of Modernity?” **Rethinking Modernity and National Identity in Turkey**. Der. Bozdoğan S. ve Kasaba R., University of Washington Press, London, 1997

KEYMAN, E. F., “Kamusal Alan ve ‘Cumhuriyetçi Liberalizm’: Türkiye’de Demokrasi Sorunu.” **Doğu Batı** VOL: 2, No:5, 1998a

KEYMAN, E. F., “**Globalleşme ve Türkiye: Radikal Demokrasi Olasılığı**.” Küreselleşme, Sivil Toplum ve İslam. der. Keyman E. F, Sarıbay A. Y. Vadi, Ankara, 1998b

KEYMAN, E. F., “**Globalleşme Söylemleri Özgürlük Sorunsalı ve Türkiye**.” Liberalizm, Devlet, Hegemonya. der.: Keyman E. F. Everest, İstanbul, 2002

KEYMAN, E. F., “**Avrupa’da ve Türkiye’de Sivil Toplum**.” Düünden Bugüne Türkiye’nin Toplumsal Yapısı. der. Zincirkıran M., Nova, Ankara, 2006a

KEYMAN, E. F., “**Türkiye’de Sivil Toplumun Serüveni: İmkansızlıklar İçinde Bir Vaha**.” STGM, Ankara, 2006b

KEYMAN, E. F., “**Sivil Toplum, Sivil Toplum Kuruluşları ve Türkiye**.” Sivil Toplum ve Demokrasi Konferans Yazıları. No: 4, 2004, [http://stk.bilgi.edu.tr/docs/keyman\\_std\\_4.pdf](http://stk.bilgi.edu.tr/docs/keyman_std_4.pdf), 19.05.2008

KONGAR, E.. “Sivil Toplum ve Kültür”, **Sivil Toplum**, İstanbul: Türkiye Sosyal Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Vakfı Yayınları, 1991

KONGAR, E. **21. Yüzyılda Türkiye: 2000'li Yıllarda Türkiye'nin Toplumsal Yapısı.** Remzi Kitabevi, İstanbul, 1999.

KOTLER, P ve LEE, N. **Kurumsal Sosyal Sorumluluk.** MediaCat, 2. Baskı, İstanbul, 2008

KUÇURADİ, İ., **Düşünen Sivil Toplum Felsefi Yaklaşımlar Açılımlar** Tarih Vakfı, İSTANBUL, 2003

KUMAR; K.; "Civil Society: An Inquiry into the Usefulness of an Historical Term." **British Journal of Sociology.** Vol:44, No:3, 1993

KURMA, E., "Habitat II ve Sivil Örgütlenme Maddesi", **Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi XI**, İletişim Yayınları, İstanbul. 1996

L'ETANG, J. "Public Relations and Corporate Social Responsibility: Some Issues Arising" **Journal of Business Ethics.** Vol:13, No:2 (1994), 111-123

L'ETANG, J. **Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Halkla İlişkiler Etiği.** Halkla İlişkilerde Eleştirel Yaklaşımlar. Der. L'etang J ve Pieczka M. Vadi Yayınları, Ankara, 2002

LAMBELL, Richard vd. "NGOs and International Business Research: Progress, Prospects and Problems." **International Journal of Management Reviews.** Vol:10, No:1, 2008

LANTOS, G. M. "Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility." **Journal of Consumer Marketing.** Vol:18, No:7 (2001), 595-630.

LEE, M. P. "A Review of the Theories of Corporate Social Responsibility: Its Evolutionary Path and the Road Ahead." **International Journal of Management Reviews.** Vol:10, No:1 (2008), 53-73

LEFTWICH, A. "Governance, Democracy and Development in the Third World." **Third World Quarterly.** Vol:14, No:3, 1993

LEVITT, T. "The Dangers of Social Responsibility." **Harvard Business Review.** September-October, (1958), 41-50

MADSEN, H. ve ULHOI, J.P. "Integrating Environmental and Stakeholder Management." **Business Strategy and the Environment** Vol. 10, No: 2 (2001), 77-88.

MANOKHA, I. "Corporate Social Responsibility: A New Signifier? An Analysis of Business Ethics and Good Business Practise" **Politics**, Vol:24, No:1 (2004), 56-64

MARANGOZ, M. "İşletmelerin Çevresel Sorumluluğu: Türk Otomotiv Sanayine Yönelik Bir araştırma." **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Vol:6, No:3 (2004), 75-97

MARGOLIS, J. D.; WALSH, J. P. "Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business" **Administrative Science Quarterly**. Vol:48, No:2 (2003), 268-305

MARX K. ve ENGELS F. **Alman İdeolojisi (Feuerbach)**.Çev. Kardam A. Ve Belli S. Sol Yayınları, Ankara, 1992.

MILL, G. A. "The Financial Performance of a Responsible Investment over Time and a Possible Link with Corporate Social Responsibility," **Journal of Business Ethics** Vol: 63, No: 2 (2006), 131-148

MOIR, L. "What Do we mean by Corporate Social Responsibility?" **Corporate Governance** Vol:1, No: 2 (2001), 16-22,

MURRAY, J. "Corporate Social Responsibility Discussion Paper." **Global Social Policy**. Vol:4, No:2 (2004), 171-195

MUUKKONEN, M., "Traditio-Historical Study of the Concept 'Civil Society'"Presentation to the Civil Society Working Group in Annual Meeting of Finish Sociologists Turku, 24-25 March, 2000, <http://cc.joensuu.fi/~muukkone/enframewin.htm>, 23.04.2007

NASI, J.; NASI, S.; PHILLIPHS, N. ve ZYGLIDOPOULOS, S. "The Evolution of Corporate Social Responsiveness: An Exploratory Study of Finnish and Canadian Forestry Companies " **Business and Society**. Vol:36, No:3 (1997), 296-321

NELLING, E. ve WEBB, E. "Corporate Social Responsibility and Financial Performance: the 'Virtuous Circle' Revisited," **Review of Quantitative Finance and Accounting**. Vol: 32, No: 2 (2009), 197-209

NIJHOF, A., de BRUIJN, T. ve HONDERS, H. "Partnerships for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts and Strategic Options." **Management Decision**. Vol. 46, No. 1 (2008), 152-167

ODABAŞI, Y. ve OYMAN, M., **Pazarlama İletişimi Yönetimi**, İstanbul :Media Cat Yayınları, 2001

OKAY A. ve OKAY A. **Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları**. 2. Baskı. Der Yayınları, İstanbul, 2005

OKAY, A. **Sponsorluğun Temelleri**. Der Yayınları, İstanbul, 2005

Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). "The OECD Guidelines for Multinational Enterprises: Revision 2000." 2000, <http://www.oecd.org/dataoecd/56/36/1922428.pdf> 15.10.2008

ÖZDEMİR, G., **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çalışması-Özel Sektörün Kurumsal Sosyal Sorumluluğu: Türkiye'de 10 Şirketin Değerlendirmesi**. Sivil Toplum Endeksi Projesi Yan Raporları, TÜSEV, 2005

ÖZGEN, E. **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri**. Maviyağaç, İstanbul, 2006

ÖZGÜNEŞ, M. **AB Uyum Süreci ve STK'lar**, Tarih Vakfı, İstanbul, 2003

ÖZÜPEK, N. M.; **Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk**. Tablet, Konya, 2005

PADRON, M., "Non-Governmental Development Organizations: From Development Aid to Development Cooperation ." **World Development**. Vol: 15, Supplement 1 (1987), 69-77

PELOZA, J. "Using Corporate Social Responsibility as Insurance for Financial Performance," **California Management Review** Vol:48, No:2 (2006), 52-72

PELTEKOĞLU, F. B., **Halkla İlişkiler Nedir?** Beta Basım Yayım, İstanbul, 2004

PETAL, M., " STK'larda Proje Temelli Çalışma" **Projeler, Projecilik ve Sivil Toplum Kuruluşları**. Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı Yayını, 2003



POST, J.E.; PRESTON, L.E. ve SACHS, S. "Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View." **California Management Review**. Vol: 45, No: 1 (2002),6-28.

PRESTON, L. E. "Corporation and Society: The Search for a Paradigm." **Journal of Economic Literature**. Vol:13, No: 2 (1975), 434-453

PRIETO-CARRON, M.; LUND-THOMSEN, P.; CHAN, A.; MURO, A.; BHUSHAN, C. "Critical Perspectives on CSR and Development: What We Know, What We Don't Know, and What We Need to Know." **International Affairs**. Vol:82, No:5 (2006), 977-987

PRINGLE, H. ve THOMSON, M., **Marka Ruhü**. Scala Yayıncılık, İstanbul, 2000

SALTIK, A., "Çağdaş Toplumlarda Gönüllü Kuruluşların Sosyo-Ekonomik Temelleri," **Gönüllü Kuruluşlar Konferansı** içinde, Türkiye Çevre Vakfı Yayını, Ankara, 1995

SAMII, R., van WASSENHOVE, L.N. ve BHATTACHARYA, S. "An Innovative Public-Private Partnership: New Approach to Development." **World Development**. Vol: 30, No: 6 (2002), 52-76

SARGUT, A.S., **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**. 2. Baskı. İmge, Ankara, 2001

SARIBAY, A. Y. "Sivil Toplum: Universitas mı Societas mı?", Sivil Toplum Düşünce ve Araştırma Dergisi, Yıl:1 No:1, 2003

SCHWARTZ, M.S.; CARROLL, A.B. "Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach." **Business Ethics Quarterly** Vol:13, No:4 (2003), 503-530

SCOTT, C., "Regulation in the Age of Governance: The Rise of the Post-Regulatory State **The Politics of Regulation: Institutions and Regulatory Reforms for the Age of Governance** Eds: JORDANA, J and LEVI-FAUR, D. D., 145-174. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2004

SECCHI, D., "Utilitarian, Managerial and Relational Theories of Corporate Social Responsibility." **International Journal of Management Reviews**. Vol: 9, No: 4 (2007), 347-373

SEITANIDI, M.M. ve CRANE A. "Implementing CSR Through Partnerships: Understanding the Selection, Design and Institutionalisation of Nonprofit-Business Partnerships." **Journal of**

Business Ethics., 2008 <http://www.springerlink.com/content/2713h1350305n443/fulltext.pdf>, 11.12.2008

SENDİKALAR KANUNU, <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/609.html>, 11.01.2009

SETHI, P. S. "Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework." **California Management Review**. Vol:17, No: 3 (1975), 58-64

SHILS, E. "The Virtue of Civil Society" **Government and Opposition**. Vol:26, No:1, 1991

SIMMONS, P.J. "Learning to Live With NGOs", **Foreign Policy**. Vol:112, 1998

SMITH, N.C. "Corporate Social Responsibility: Whether or How?" **California Management Review**. Vol:45, No:4 (2003), 52-76

Social Accountability International, (SAI) 2008a <http://www.sai-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=490&parentID=472>, 27.12.2008

Social Accountability International, (SAI) 2008b <http://www.sai-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=473>, 27.12.2008

Social Accountability International, (SAI) 2008c <http://www.sai-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=617&parentID=473>, 27.12.2008

SOYTEKİN, Y., **İşletmelerde Sosyal Sorumluluğun Yeni Boyutları ve Afyon Bölgesindeki İşletmelerde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Afyon, 2001

SPK. Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2009

<http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=66&fn=66.pdf>,

21.01.2009

SRINIVAS, N. "Contrasting Visions of Global Civil Society for Organization and Policy." **Public Administration Review**. Vol:65, No:6, 2005

SUNAR, L., "Avrupalı Bir Kavram Olarak Sivil'in Oluşumu ve Avrupa Birliğinin STK'lara Yardımları", 1. Ulusal Sivil Toplum Kuruluşları Kongresinde Sunulan Bildiri, 4-6 Haziran, ÇOMÜ, Çanakkale, 2004

ŞATIR, Ç. ve ÖZTEKİN, Z. “Sosyal Sorumluluk ve Etik” **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**. Vol: 22 (2005), 143-152.

ŞENATALAR, B. “STK Devlet İlişkilerine Kuramsal Bakış”, **Avrupa Birliği Devlet ve STK’lar**, Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul. 2001

TANÖR, B., **İki Anayasa: 1961-1982**. Beta, İstanbul, 1994

TARİH VAKFI, 2008a, <http://www.tarihvakfi.org.tr/stkrehberi/hakkinda.htm>, 08,12,2008

TARİH VAKFI, 2008b, <http://www.tarihvakfi.org.tr/stkrehberi/istatistik.htm>, 08,12,2008

TAVLAK, S. **Kurumsal İtibarın Oluşturulmasında Sanat Sponsorluğunun Yeri**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Anabilim Dalı Halkla İlişkiler Bilim Dalı, İstanbul, 2007

TEKELİ, İ. **İki Sempozyum: Türkiye’de Sivil Toplum Kuruluşları**, Tarih Vakfı, İstanbul, 2005

TOSUN, G E. “Sivil Toplum Örgütlerinde katılım ve Örgüt İçi Demokrasi” **Birikim Dergisi**, Vol: 130 (2000), 52-60

TOSUN, G E. “**Sivil Toplum**”, Çağdaş Kamu Yönetimi I, der. Acar M.; Özgür H. , Nobel Yayınevi, 1. Baskı, Ankara, 2003

TOSUN, G. E. **Demokratikleşme Perspektifinden Devlet Sivil Toplum İlişkisi**. Alfa, İstanbul, 2001

Türk Dil Kurumu Bilim ve Sanat Terimleri Sözlüğü, 2008  
<http://tdkterim.gov.tr/?kelime=sorumluluk&kategori=terim&hng=md> 17.11. 2008

Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği Kanunu,  
<http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr/Metin.aspx?MevzuatKod=1.3.6235&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=Türk%20Mühendis%20ve%20Mimar%20odaları%20Birliği%20Kanunu>,  
11.01.2009

TÜRKER, D. "Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study." **Journal of Business Ethics.** 23 Mayıs 2008  
<http://www.springerlink.com/content/r755k13g7058282x/fulltext.pdf>, 15.11.2008.

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu  
<http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=1.5.5174&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=Türkiye%20Odalar%20ve%20Borsalar%20Birliği%20ile%20Odalar%20ve%20Borsalar%20Kanunu>, 11.01.2009

TÜSEV, **Türkiye’de Sivil Toplum: Bir Değişim Süreci.** Uluslararası Sivil Toplum Endeksi Projesi Türkiye Ülke Raporu, 2006  
<http://www.tusev.org.tr/userfiles/image/Uluslararası%20STEP%20Türkiye%20Ulke%20Raporu.pdf>, 19.02.2009

UN The Global Compact, **Corporate Citizenship in the World Economy**, 2008,  
[http://www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/8.1/Inspirational\\_Guide.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/Inspirational_Guide.pdf), 15.10.2008.

USUI, M. "Sustainable Development Diplomacy in the Private Business Sector: An Integrative Perspective on Game Change Strategies at Multiple Levels" **International Negotiation** Vol. 8 (2003), 367-310

Vakıflar Genel Müdürlüğü (2008)  
[http://www.vgm.gov.tr/03\\_VakifNasilKurulur/001\\_VakifKurmak/vakif\\_nedir.cfm](http://www.vgm.gov.tr/03_VakifNasilKurulur/001_VakifKurmak/vakif_nedir.cfm),  
 17.11.2008

VOGEL, D. **Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility** (Revised Edition) Brooking Institution Press, Washington DC, USA. 2006

WADDOCK, S. A. "Building Successful Partnerships." Sloan Management Review. Vol 29. No. 4 (1988),17-23.

WALZER, M. **Civil Society Argument, Dimensions of Radical Democracy: Pluralism, Citizenship, Community.** Der.. Mouffe C, Verso, London, 1995

WARTICK, S. L.; COCHRAN, P L. "The Evolution of the Corporate Social Performance Model. **Academy of Management Review.** Vol:10, No:4 (1985), 758-769

WHITE, G., "Civil Society, Democratization And Development (I): Clearing The Analytical Ground", **Democratization**, Cilt: 1, Sayı: 3, 1994,

WOOD, D, J. "Corporate, Social Performance Revisited." **Academy of Management Review**. Vol:16, No:4 (1991), 691-718

YAMAK, S., **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi**. Beta Yayınları, İstanbul, 2007

YILDIRIM, İbrahim, **Demokrasi Sivil Toplum Kuruluşları ve Yönetişim**, Seçkin Yayınevi, Birinci Baskı, Ankara, 2004

ZADEK, S. ve RAYNARD, P. "Stakeholder Engagement: Measuring and Communicating Quality." **Accountability Quarterly**. Vol. 19 (2002),8-17.

**EK 1: ANKET FORMU****STK KÜNYESİ**

İçinde faaliyet gösterdiğiniz STK'nın

1. Adı:
2. Kuruluş yılı:
3. Hukuki Statüsü:
4. STK'nız hangi alanda faaliyet göstermektedir?
  - Eğitim
  - Sağlık
  - Çevre
  - Spor
  - Toplumsal/ Siyasal
  - Kültür/sanat
  - Turizm/Tarih
  - Diğer (Belirtiniz)
5. STK'nızın hangi ölçekte faaliyet gösterdiğini belirtir misiniz?
  - Uluslararası
  - Ulusal
  - Bölgesel
  - Yerel

**GÖRÜŞÜLEN KİŞİ BİLGİLERİ**

6. Cinsiyetiniz:
  - Erkek
  - Kadın
7. Yaşınız: .....
8. Bu STK'daki toplam çalışma sürenizi yıl ve ay olarak belirtir misiniz?
9. Ortalama aylık hane gelirinizi belirtir misiniz?

**KSS DENEYİMİ**

10.İçinde faaliyet gösterdiğiniz STK bu güne kadar herhangi bir şirketle bir kurumsal sosyal sorumluluk projesi kapsamında işbirliği yaptı mı?

- Evet
- Hayır (ise 14. sorudan devam ediniz)

11.İçinde faaliyet gösterdiğiniz STK bu güne kadar kaç kurumsal sosyal sorumluluk projesinin içinde yer aldı?

12.STK'nızın yer aldığı bu kurumsal sosyal sorumluluk projesinde/projelerinde işbirliği teklifi hangi taraftan geldi?

(STK'nız birden fazla kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetinde yer aldıysa son beş proje için cevap veriniz)

**1.Proje**

- STK  
 Şirket  
 Diğer (Belirtiniz )

**2.Proje**

- STK  
 Şirket  
 Diğer (Belirtiniz )

**3.Proje**

- STK  
 Şirket  
 Diğer (Belirtiniz )

**4.Proje**

- STK  
 Şirket  
 Diğer (Belirtiniz )

**5.Proje**

- STK  
 Şirket  
 Diğer (Belirtiniz )

13. İçinde faaliyet gösterdiğiniz STK bu güne kadar aynı şirketle birden fazla kurumsal sosyal sorumluluk projesi yürüttü mü?

(Bu soruya cevap veriyorsanız 15. sorudan devam ediniz.)

- Evet  
 Hayır

14. İçinde faaliyet gösterdiğiniz STK'nın bu güne kadar herhangi bir şirketle KSS projesinde işbirliği yapmamış olmasının nedeni nedir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- Herhangi bir şirketle Kss projesi kapsamında işbirliği yapmak istemedik.  
 STK'nızın şirketlere götürdüğü Kss projesi önerisi/ önerileri reddedildi.  
 Bu güne kadar herhangi bir şirketten sivil toplum kuruluşumuza bir Kss projesinde işbirliği yapma önerisi gelmedi.  
 Stk'mıza gelen Kss projesi önerisini/önerilerini bütçelerini yetersiz bulduğumuz için reddettik.  
 Stk'mıza gelen Kss projesi önerisini/önerilerini faaliyet alanımıza uygun bulmadığımız için reddettik.  
 Stk'mıza gelen Kss projesi önerisinin/önerilerinin toplumsal çıkarlar yerine şirket çıkarlarına hizmet edeceğini düşündük.  
 Diğer (Belirtiniz).....

15. Size göre Türkiye'de faaliyet gösteren şirketlerin KSS çalışmalarına başlamalarında STK'lar hangi rolleri üstlenmişlerdir.

- Şirketlerin KSS çalışmalarına başlamaları üzerinde STK'ların hiçbir etkisi yoktur.  
 STK'lar KSS çalışmaları yapmaları için protestolar, yürüyüşler gibi eylemlerde bulunarak şirketlere doğrudan baskı oluşturmuşlardır.  
 STK'lar toplumda şirketlerin topluma katkı yapması yönünde bir talep oluşturmuşlardır.  
 Diğer (Belirtiniz).....

16. Size göre şirketlerin KSS faaliyetlerinde artış meydana gelmesinin en önemli sebebi nedir?

- Toplumun şirketler üzerinde artan baskısı
- Sivil toplum kuruluşlarının şirketler üzerinde artan baskısı
- Türkiye'nin AB'ne üyelik süreci
- Devletin küçülmesi
- Şirketler arasında rekabetin artması
- Birleşmiş Milletler Küresel Sözleşmesi
- KSS projelerinin şirketlere reklam katkısı olması
- Şirketlerin topluma katkı yapmak istemeleri
- Diğer (Belirtiniz).....

17. Size göre KSS faaliyetleri en çok kimlere fayda sağlamaktadır?

- Genel olarak topluma
- Toplumdaki ihtiyaç sahibi kişilere
- KSS faaliyetlerini düzenleyen şirketlere
- Şirketlerin faaliyet gösterdiği ülke ekonomilerine
- KSS projesi kapsamında şirketle işbirliği yapan STK'lara
- Devlete
- Diğer (Belirtiniz).....

18. Şirketlerin KSS uygulamaları hangi alandaki faaliyetlerini oluşturur?

- Halkla İlişkiler
- Reklam

19. Size göre bir herhangi bir KSS projesinin başarısı aşağıdakilerden en çok hangisine bağlıdır.

- Projenin sürdürülebilir olmasına.
- Projenin ulusal ölçekte olmasına.
- Projenin toplumun geneline fayda sağlamasına.
- Projenin STK/ STK'lar tarafından önerilmiş olmasına.
- Projenin şirkete reklam katkısının olmamasına.
- Diğer (Belirtiniz).....

20. STK'ların size göre en önemli görevini belirtir misiniz?

- Halkı bilinçlendirmek
- Halkı örgütlemek
- Kamuoyu oluşturmak
- Gerekli yasal düzenlemelerin yapılması için hükümete baskı oluşturmak
- Toplumsal sorunların ve ihtiyaçların giderilmesine yönelik projeler üretmek
- Toplumsal sorunların ve ihtiyaçların giderilmesine yönelik kamu kurumları ile işbirliği yapmak
- Toplumsal sorunların ve ihtiyaçların giderilmesine yönelik özel sektörle işbirliği yapmak
- Katılımcı bir toplum yapısının oluşmasını sağlamak
- Diğer .....



## Aşağıdaki ifadeleri değerlendirir misiniz?

	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
21. Şirketlerin topluma karşı tek sorumluluğu kar elde etmektir.					
22. Şirketlerin bütün faaliyetlerinde yasalara uygun davranması topluma karşı yeterli bir sorumluluktur					
23. Şirketlerin kaliteli mal ve hizmet sunması topluma karşı yeterli bir sorumluluktur.					
24. Şirketlerin eğitim, sağlık, çevre, kültür gibi alanlarda projeler üreterek topluma katkı sağlamaları gerekmektedir.					
25. Şirketler toplum gözündeki kurumsal itibarlarını arttırmak için KSS faaliyetlerinde bulunurlar.					
26. Şirketler uzun vadede karlarını arttırmak için KSS faaliyetlerinde bulunurlar.					
27. Şirketler toplumsal baskılar nedeniyle KSS faaliyetlerinde bulunurlar.					
28. Şirketler yol açtıkları toplumsal ve çevresel sorunları telafi etmek amacıyla KSS faaliyetlerinde bulunurlar.					
29. Şirketler rekabette üstünlük sağlamak için KSS faaliyetlerinde bulunurlar.					
30. Şirketler sadece topluma katkı sağlamak için KSS faaliyetlerinde bulunurlar.					
31. Şirketler sosyal sorumlulukla ilgili olan uluslararası standartların altına düşmemek için KSS faaliyetlerinde bulunurlar.					
32. Şirketler KSS projelerinde tanınırlığı yüksek STK'larla çalışmayı tercih etmektedir					
33. KSS projeleri yürütmek STK'ların tanınırlığını artırır.					
34. KSS projeleri yürütmek STK'lara olan toplumsal güveni artırır.					
35. STK'lar kendi projelerine maddi kaynak sağlamak için KSS projelerinde yer alırlar.					

	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
36. Şirketlerle KSS anlamında iş birliği yapmak STK'ların bağımsızlığını azaltır.					
37. STK'ların şirketlerle KSS anlamında iş birliği yapması etik değildir.					
38. STK'ların maddi çıkarları doğrultusunda projeler üreten şirketlerle iş birliği yapması etik değildir.					
39. STK'ların kendi çalışma alanlarıyla örtüşmeyen KSS projelerinde yer alması etik değildir.					
40. Toplumsal sorunlara ve ihtiyaçlara etkin çözümler üretmek şirket ve STK işbirliğini gerektirir.					
41. STK'lar KSS projelerinde yer alarak şirket çıkarlarıyla toplumsal çıkarlar arasındaki dengenin korunmasına katkıda bulunurlar.					

## EK 2: ARAŞTIRMAYA KATILAN SİVİL TOPLUM ÖRGÜTLERİNİN LİSTESİ

1. 3 G GİRİŞİM GÜCÜNÜ GELİŞTİRME VAKFI
2. ADLEV ATATÜRKÇÜ DÜŞÜNCE VE LAİK EĞİTİM VAKFI
3. AĞIZ VE DİŞ SAĞLIĞI DERNEĞİ
4. AİDS SAVAŞIM DERNEĞİ
5. AİLEM OLSUN DERNEĞİ
6. ALTI NOKTA KÖRLER VAKFI
7. ALZHEİMER DERNEĞİ
8. ANADOLU BÖBREK VAKFI
9. ANADOLU ÇAĞDAŞ EĞİTİM VAKFI ANAÇEV
10. ANADOLU EĞİTİM VE SOSYAL YARDIM VAKFI
11. ANADOLU YETİŞTİRME VE HAYIR VAKFI
12. ANKARA ÇOCUK DOSTLARI DERNEĞİ
13. ANKARA KÜLTÜR ARAŞTIRMA GENÇLİK VE SPOR DERNEĞİ
14. ANKARA TRAFİK VAKFI
15. ANNE ÇOCUK EĞİTİMİ VAKFI
16. ANNE VE BEBEK SAĞLIĞI VAKFI
17. ARI TOPLUMSAL KATILIM VE GELİŞİM VAKFI
18. BEYAZ AY DERNEĞİ
19. BEYAZ NOKTA VAKFI
20. BİLİMSEL VE TEKNİK ARAŞTIRMA VAKFI
21. BİLİŞİM SEKTÖRÜ DERNEĞİ
22. BİZİM LÖSEMİLİ ÇOCUKLAR VAKFI
23. BUĞDAY EKOLOJİK YAŞAMI DESTEKLEME DERNEĞİ
24. CUMHURİYET KADINLARI DERNEĞİ
25. ÇAĞDAŞ EĞİTİM GÖNÜLLÜLERİ DERNEĞİ
26. ÇAĞDAŞ EĞİTİM VAKFI
27. ÇAĞDAŞ GÖRMEYENLER DERNEĞİ
28. ÇAĞDAŞ KADIN VE GENÇLİK VAKFI
29. ÇAĞDAŞ ÖZÜRLÜLER YAŞAM DERNEĞİ
30. ÇAĞDAŞ SANATLAR VAKFI
31. ÇAĞDAŞ TOPLUM PLATFORMU DERNEĞİ
32. ÇAĞDAŞ YAŞAMI DESTEKLEME DERNEĞİ
33. ÇALIŞAN KADINA DESTEK GİRİŞİM GRUBU
34. ÇEKÜL VAKFI
35. ÇEVRE DANIŞMANLIK VE MÜHENDİSLİK BİRLİĞİ DERNEĞİ
36. ÇEVRE EĞİTİM, SAĞLIK VE SOSYAL YARDIMLAŞMA VAKFI
37. ÇEVRE KORUMA VE AMBALAJ ATIKLARI DEĞERLENDİRME VAKFI

38. ÇEVRE KORUMA VE ARAŞTIRMA VAKFI
39. ÇOCUKLAR GELECEĞİMİZDİR DERNEĞİ
40. DEMOKRASİDE BİRLİK VAKFI
41. DENGE DOĞA KORUMA VE ARAŞTIRMA DERNEĞİ
42. DENİZ TEMİZ TURMEPA DERNEĞİ
43. DIŞ DOSTU DERNEĞİ
44. DİYABETLE YAŞAM DERNEĞİ
45. DOĞA ARAŞTIRMALARI, SPORLARI VE KURTARMA DERNEĞİ
46. DOĞA DERNEĞİ
47. DOĞAL DENGE EKOLOJİK YAŞAM ÜRETİM VE TÜKETİM DERNEĞİ
48. DOST YAŞAM DOWN SENDROMU VAKFI
49. DOSTLAR DAYANIŞMA DERNEĞİ
50. EGE ÇAĞDAŞ EĞİTİM VAKFI
51. EGE DOĞAL YAŞAMI KORUMA DERNEĞİ
52. EGE OBEZ HASTA DERNEĞİ
53. EGE ORMAN VAKFI
54. EĞİTİM DOSTLARI VAKFI
55. ENGELLİ İNSAN HAKLARI DERNEĞİ
56. FİZİKSEL ENGELLİLER VAKFI
57. GELECEĞİMİZİN ÇOCUKLARI VAKFI
58. GENÇLİK GÜNDEMİ DERNEĞİ
59. GENÇLİK KÜLTÜR EVİ DERNEĞİ
60. GERİATRİ DERNEĞİ
61. GERİATRİ VE GERONTOLOJİ DERNEĞİ
62. GÖRMEYENLER KÜLTÜR VE BİRLEŞTİRME DERNEĞİ
63. GÖRMEYENLERİ KORUMA DERNEĞİ
64. GÜÇ KOŞULLARDAKİ BİREYLERİ DESTEKLEME DERNEĞİ
65. HABİTAT VE GÜNDEM 21 GENÇLİK DERNEĞİ
66. HİZMET VAKFI
67. İKTİSADİ GİRİŞİM VE İŞ AHLAKI DERNEĞİ (İGİAD)
68. İKTİSADİ KALKINMA VAKFI
69. İNSAN HAKLARI DERNEĞİ
70. İNSAN HAKLARI GÜNDEMİ DERNEĞİ
71. İNSAN HAKLARI VE MAZLUMLAR İÇİN DAYANIŞMA DERNEĞİ
72. İNSAN SAĞLIĞI VE EĞİTİM VAKFI- İNSEV
73. İNSANCA YAŞAMI DESTEKLEME DERNEĞİ
74. İNSANLIK GÜNEŞİ VAKFI
75. İŞİTME ENGELLİLER DAYANIŞMA DERNEĞİ
76. İZMİR DOKUZ EYLÜL DAĞCILIK VE DOĞA SPORLARI KULÜBÜ DERNEĞİ
77. İZMİR İLİ ÇEVRE KORUMA VAKFI

78. İZMİR KADIN DAYANIŞMA DERNEĞİ
79. İZMİR MULTİPLE SKLEROZ DERNEĞİ
80. İZMİR SPASTİK FELÇLİLERİ KORUMA VE GÜÇLENDİRME VAKFI
81. KADIN ADAYLARI DESTEKLEME DERNEĞİ
82. KADIN EMEĞİNİ DEĞERLENDİRME VAKFI
83. KADIN HAKLARINI ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME DERNEĞİ
84. KADIN VE GENÇ GİRİŞİM MERKEZİ DERNEĞİ
85. KADINDAN TOPLUMA EĞİTİM GRUBU
86. KADINLAR BİRLİĞİ VE DAYANIŞMA DERNEĞİ
87. KADINLARI KORUMA VE DAYANIŞMA DERNEĞİ
88. KANSERLİ ÇOCUKLARA UMUT VAKFI
89. KAOS GL DERNEĞİ
90. KARŞIYAKA ENGELLİLER SPOR KULÜBÜ DERNEĞİ
91. KARŞIYAKA KÜLTÜR VE SANAT EĞİTİM VAKFI
92. KÖY ENSTİTÜLERİ VE ÇAĞDAŞ EĞİTİM VAKFI
93. KÜLTÜR BİLİNCİNİ GELİŞTİRME VAKFI
94. KÜRESEL DENGELER DERNEĞİ
95. LİBERAL GENÇLİK DERNEĞİ
96. LÖSEV
97. METABOLİK SENDROM DERNEĞİ
98. MEVLANA KÜLTÜR VE SANAT VAKFI
99. MOR ÇATI KADIN SİĞİNAĞI VAKFI MOR ÇATI
100. ORMAN ÇEVRE EĞİTİM GÖNÜLLÜLERİ DERNEĞİ ORÇED
101. ORMANCILIK VE TABİATI KORUMA VAKFI
102. ORTOPEDİK ÖZÜRLÜLER REHABİLİTASYON SPOR KULÜBÜ DERNEĞİ
103. ÖĞRETİLEBİLİR ÇOCUKLARI KORUMA DERNEĞİ
104. ÖZEL SEKTÖR GÖNÜLLÜLERİ DERNEĞİ
105. ÖZGÜRLÜĞÜNDEN YOKSUN GENÇLERLE DAYANIŞMA DERNEĞİ
106. RİSK ALTINDAKİ ÇOCUK, GENÇ VE AİLELERİNİ KORUMA, DESTEKLEME GÖNÜLLÜLERİ DERNEĞİ
107. SAĞLIK VE SOSYAL YARDIM VAKFI
108. SAĞLIKTA KALİTE DERNEĞİ
109. SOKAK ÇOCUKLARI REHABİLİTASYON DERNEĞİ
110. SPİNA BİFİDA DERNEĞİ
111. SUALTI ARAŞTIRMALARI DERNEĞİ
112. SÜRDÜRÜLEBİLİR VE EKOLOJİK TARIM DERNEĞİ
113. ŞAHMARAN KADIN DAYANIŞMA VE ARAŞTIRMA MERKEZİ DERNEĞİ
114. TARİH VE KÜLTÜR ARAŞTIRMALARI DERNEĞİ
115. TARİH, ARKEOLOJİ, SANAT VE KÜLTÜR MİRASINI KORUMA VAKFI
116. TEMA

117. TEMİZ ENERJİ ÇEVRE VAKFI
118. TESYEV
119. TOPLUM GÖNÜLLÜLERİ VAKFI
120. TOPLUMSAL ARAŞTIRMALAR KÜLTÜR VE SANAT İÇİN VAKIF
121. TOPLUMSAL KALITIM VE GELİŞİM VAKFI
122. TRAFİK KAZALARINI ÖNLEME DERNEĞİ
123. TUVANA OKUMA İSTEKLİ ÇOCUK EĞİTİM VAKFI
124. TÜKETİCİ HAKLARI DERNEĞİ
125. TÜKETİCİYİ KORUMA VE DAYANIŞMA BİRLİĞİ DERNEĞİ
126. TÜRK AİLE PLANLAMASI DERNEĞİ
127. TÜRK ANNELER DERNEĞİ
128. TÜRK BÖBREK VAKFI
129. TÜRK DEMOKRASİ VAKFI
130. TÜRK GERİATRİ VAKFI
131. TÜRK KADININI GÜÇLENDİRME VE TANITMA VAKFI
132. TÜRK KADINLAR BİRLİĞİ DERNEĞİ
133. TÜRK KALP VAKFI
134. TÜRK KANSER DERNEĞİ
135. TÜRK KÜLTÜR VAKFI
136. TÜRK ÜNİVERSİTELİ KADINLAR DERNEĞİ
137. TÜRK ÜROLOJİ DERNEĞİ
138. TÜRKİYE AİLE SAĞLIĞI VE PLANLAMASI VAKFI
139. TÜRKİYE BİLİM MERKEZLERİ VAKFI
140. TÜRKİYE BİLİM VE TEKNİK ARAŞTIRMA VAKFI
141. TÜRKİYE BİLİŞİM VAKFI
142. TÜRKİYE BÖBREK NAKLİ VE DİYALİZ HASTALARINA HİZMET VAKFI
143. TÜRKİYE ÇEVRE KORUMA VE YEŞİLLENDİRME KURUMU-TÜRÇEK
144. TÜRKİYE ÇEVRE VAKFI TÇV
145. TÜRKİYE ÇOCUKLARA YENİDEN ÖZGÜRLÜK VAKFI
146. TÜRKİYE DİYABET VAKFI
147. TÜRKİYE EĞİTİM GÖNÜLLÜLERİ VAKFI
148. TÜRKİYE EĞİTİM KÜLTÜR VE SOSYAL HİZMET VAKFI
149. TÜRKİYE ENGELLİLER VAKFI
150. TÜRKİYE GÜÇSÜZLER VE KİMSESİZLERE YARDIM VAKFI
151. TÜRKİYE HAYIRLAR YAPTIRMA VE İDAME ETTİRME DERNEĞİ
152. TÜRKİYE KADIN GİRİŞİMCİLER DERNEĞİ
153. TÜRKİYE KANSERLE SAVAŞ VAKFI
154. TÜRKİYE KAS HASTALIKLARI DERNEĞİ
155. TÜRKİYE KORUNMAYA MUHTAÇ ÇOCUKLAR VAKFI

156. TÜRKİYE MEME VAKFI
157. TÜRKİYE MULTİPLE SKLEROZ DERNEĞİ
158. TÜRKİYE OMURİLİK FELÇLİLERİ DERNEĞİ
159. TÜRKİYE ÖZÜRLÜLER EĞİTİM VE DAYANIŞMA VAKFI
160. TÜRKİYE SAKATLAR DERNEĞİ
161. TÜRKİYE SOKAK ÇOCUKLARI VAKFI
162. TÜRKİYE SPASTİK ÇOCUKLAR DERNEĞİ
163. TÜRKİYE SUALTI ARKEOLOJİSİ VAKFI
164. TÜRKİYE TABİATINI KORUMA DERNEĞİ TTKD
165. TÜRKİYE TRAFİK EĞİTİMİNİ GELİŞTİRME VE KAZALARI ÖNLEME VAKFI
166. TÜRKİYE TRAFİK GÜVENLİĞİ VAKFI
167. TÜRKİYE TÜKETİCİLERİ KORUMA VE EĞİTİM VAKFI
168. UÇAN SÜPÜRGE
169. UMUT ÇOCUKLARI DERNEĞİ
170. ÜRETEN KADINLAR KULÜBÜ DERNEĞİ
171. YARATICI ÇOCUKLAR DERNEĞİ
172. YAŞAM BOYU EĞİTİM DERNEĞİ
173. YEŞİL ADIMLAR ÇEVRE EĞİTİMİ DERNEĞİ
174. ZİHİNSEL ENGELLİLERİ GELİŞTİRME VE KORUMA DERNEĞİ

## Ö Z G E Ç M İ Ş

**Adı ve SOYADI** : Didem ÇABUK  
**Doğum Tarihi ve Yeri** : 03/01/1981, SAMSUN

**Medeni Durumu** :BEKAR

### Eğitim Durumu

**Mezun Olduğu Lise** : SAMSUN ONDOKUZ MAYIS LİSESİ

**Lisans Diploması** : 83,25

**Yükseklisans Diploması:**

**Tez Konusu** : TÜRKİYE'DE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK: SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI YÖNETİCİLERİNİN TUTUMLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Yabancı Dil / Diller** :İngilizce

### Bilimsel Faaliyetler

ÇABUK, D., "MTV Türkiye Kliplerinde Toplumsal Cinsiyet Temsili" Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi 4. Uluslararası İletişim Öğrenci Kongresi, Ankara, 2-3 Mayıs, 2008

ÇABUK, D., "Yetiştirme Kuramı ve Kültürel Göstergeler Projesi" Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı:7, 2007

ŞENDUR ATABEK, G. ve ÇABUK, D., "Siyasi Parti Liderlerinin Televizyonda Temsili: 22 Temmuz2007 Seçimleri Örneği", 10. Sosyal Bilimler Kongresi, Ankara, 28-30 Kasım 2007

ÇABUK, D., "Gecikmiş Toplumsal Gösterge Olarak Televizyon Reklamları: Kore Tv Reklamcılığında Toplumsal Cinsiyet Rolü Stereotipleri" (Çeviri) Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 2007

### İş Deneyimi

**Stajlar** : Program Yapım Yönetimi, ATV Televizyonu, İstanbul, 2001

**Çalıştığı Kurumlar** : Kanal D Televizyonu, Program Yapım Yönetim Yardımcısı, İstanbul, 2002-2003

**Adres** : Yıldız M. Turgut Reis C. 224. S. 2. Yavuz A. No:4/12 ANTALYA

**Tel. no** : 0530 607 71 89