

## Sosyal Sorumluluk Anlayışında Toplum Gönüllülüğü Yaklaşımı: Eczacıbaşı Gönüllüleri Uygulaması<sup>1-2</sup>

Tuğçe BORAN<sup>3</sup>

\*  
\*\*  
\*\*\*

### Öz

Paydaşları tarafından ‘iyi vatandaşlar’ olarak algılanmayı amaçlayan kurumlar, kârlılık stratejilerini toplumun refahıyla bağdaştırarak sürdürülebilir bir yaşam kurmayı hedeflemektedirler. Bu çalışmanın amacı; toplum gönüllülüğü kapsamında çalışanların sosyal sorumluluk uygulamalarına dahil edilmelerine yönelik bir örneği incelemek olarak belirlenmiştir. Araştırmanın odağında, projelerin yürütülme biçimi, gönüllülük uygulamasının kurumsal hedefleri gibi konularda bilgi edinmek de yer almaktadır. Örneklemi oluşturan kurum ödülleri almış iletişim çalışmaları gerçekleştirmiştir. Bu nedenle elde edilecek verilerin önemli olduğu düşünülmüştür. Bu doğrultuda Eczacıbaşı Topluluğu Kurumsal İletişim Yöneticisi’ne ulaşılmış, belirlenen amaçların, derinlemesine mülakat tekniğiyle güncel bir araştırma gerçekleştirilerek incelenmesi planlanmıştır. Araştırmada kurumun insan kaynakları ve sosyal sorumluluk konularına yönelik görüşlerinin öğrenilmesi de planlanmıştır. Araştırmanın sonunda; toplum gönüllülüğü uygulamalarının kurumsal standarda sahip olduğu ve uygulamaların kurum içi iletişim ile kurumsal itibara yönelik önemli işlevlerinin olduğuna yönelik farkındalık saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurum İçi İletişim, Toplum Gönüllülüğü, Kurumsal Gönüllülük, Sosyal Sorumluluk

<sup>1</sup> Bu çalışma Sakarya Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Başkanlığının 15.09.2021 tarihli ve 37 sayılı toplantısında alınan "25" nolu karar ile Etik Kurul Onayı almıştır.

<sup>2</sup> Bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen kurallara uyulmuştur.

<sup>3</sup> Doç. Dr., Sakarya Üniversitesi, İletişim Fakültesi, tugceboran@sakarya.edu.tr, Orcid ID: 0000-0001-5674-4090

\* Bu çalışma intihal tespit yazılımlarıyla taranmış intihal tespit edilmemiştir.

\*\* Çalışma tek yazar tarafından yürütülmüştür.

\*\*\* Çalışma kapsamında herhangi bir kurum veya kişi ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.

## Community Volunteering Approach in Social Responsibility: Eczacıbaşı Volunteers

### Abstract

Institutions that aim to be perceived as 'good citizens' by their stakeholders aim to establish a sustainable life by harmonizing their profitability strategies with the welfare of the society. The aim of this study; It was determined as to examine an example of inclusion of employees in social responsibility practices within the scope of community volunteering. The focus of the research is to obtain information on issues such as the way the projects are carried out and the institutional goals of the volunteer practice. The institution that created the sample carried out communication studies that received awards. For this reason, the data to be obtained is considered to be important. In this direction, Eczacıbaşı Group Corporate Communications Manager has been reached and it is planned to examine the determined objectives by conducting an up-to-date research with in-depth interview technique. In the research, it was also planned to learn the views of the institution on human resources and social responsibility issues. At the end of the research; awareness was determined that community volunteering practices have institutional standards and that practices have important functions for internal communication and corporate reputation.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, Internal Communications, Community Volunteering, Corporate Volunteering, Social Responsibility

### Giriş

Günümüzde kurumlar, bir yandan pazarda var olmaya ve rekabette kazanmaya odaklanarak üretim yapıp mal/hizmet sunarken bir yandan da sürecin her aşamasında sosyal paydaşlarının beklentilerini karşılamadıkları sürece rekabetin içinde var olamayacaklarının farkına varmışlardır. Bu farkındalık sonucunda sosyal sorumluluk bilinciyle hareket eden kurumsal vatandaşlar olmayı hedefleyerek, kâr elde etme stratejilerini toplumun refahıyla bağdaştırmış ve kurumla paydaşlarının birlikte kazandıkları, sürdürülebilir bir yaşam kurmayı amaçlamışlardır. Kurumların, sosyal sorumlulukları oldukça geniş bir alanı kapsamaktadır. Hangi sorumlulukların bu kapsamda inceleneceği, sınırlarının nerede olduğu, iş hedefleri ile bağlantısı vb. konuların üzerinde akademik çalışmalar devam etmektedir. Bu aşamada kurumların sosyal sorumluluk çalışmalarında şeffaflık, samimiyet ve güven ortamı sağlanmalı ve projelerdeki ana hedef toplumsal konular olmalıdır. L'Etang (2002, s. 171) sosyal sorumluluk olarak halkla ilişkiler düşüncesinin, literatür içinde köklü geleneğe sahip olduğunu belirtmektedir. Ona göre bu literatürün içinde; halkla ilişkilerin, toplum ve kamu refahının artmasına yardımcı olma işlevine sahip olması ve halkla ilişkilerin, kurum içerisindeki vicdani rolü yerine getirmesi olmak üzere iki ana tema mevcuttur. Bu yaklaşımda; kurumsal sorumluluklara ve iç/dış paydaşlara odaklanarak iletişime dikkat çekilmektedir.

Bilindiği gibi zaman içinde sosyal sorumluluk kavramı uygulama alanını ve kapsamını genişletmiştir. Bu süreçte sosyal sorumluluk projelerinin hedef ve uygulanma biçimlerinde de değişimler kaydedilmiştir. Demirtaş (2015, s. 4) sosyal sorumluluk faaliyetlerinin toplumsal duyarlılığın göstergesi ve sürdürülebilir kalkınmanın destekleyicisi olarak hem toplumdaki eksikleri gidermesinden hem de kurumsal itibarın oluşturulmasına olan etkisinden bahsetmektedir. İtibar ya da satış hedefiyle gerçekleştirilen sosyal sorumluluk uygulamalarıyla birlikte, kurum çalışanlarının da yer aldığı gönüllülük projelerinin uygulamaya geçirildiği gözlemlenmektedir. Bu projelerde sosyal sorumluluk ile birlikte kurum içi iletişim hedefleri de (motivasyon, sadakat vb.) belirlenebilmektedir. Kurumsal amaçlar farklı olsa da dünya üzerinde birçok organizasyonun çalışan gönüllülüğünü desteklediği gözlemlenmektedir. Points of Light Institute 2006'da (Akt: Hu ve ark., 2016, s. 99) Fortune 500 şirketlerinin %90'ından fazlasının çalışan gönüllülüğü programlarını desteklediğini belirtmektedir. Peterson (2004b, s. 371) topluluk ve şirketlere olan sayısız yararı nedeniyle, artan sayıda ulusal ve uluslararası firmanın kurumsal gönüllülük programlarını benimsediğini ifade etmektedir.

Avrupa bağlamında kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirliğe yönelik özel sektör ve sivil toplum aktörleriyle; genel yaklaşımlar, sosyal sorumluluğun anlamı ve iş stratejilerini uygulamada karşılaşılan zorluklarla ilgili görüşmeler yapılmıştır. Görüşülenlere, şirketlerin uygun kurumsal sosyal sorumluluk stratejisi geliştirmeleri için kazanç ve kaynakları yoksa önceliklerini/faaliyetlerini belirlemeleri konusunda soru yöneltilmiştir. Katılımcılar bu soruya 'iç ve dış paydaşlarınızı aktif olarak sürece dahil edin' ifadesinin de içinde yer aldığı dört öneri sunmuştur. Bu öneriye göre paydaşlar, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde önemli yer teşkil etmektedir ve kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri için, güven ve şeffaflığa dayalı etkin paydaş katılımı stratejisi yaşamsal olmaktadır. (Avrupa ve Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yoluyla Özel Sektör Sivil Toplum İş Birliği Raporu, 2020, s. 19).

Bu doğrultuda, çalışmanın amacı; toplum gönüllülüğü kapsamında çalışanların sosyal sorumluluk uygulamalarına ne şekilde dahil edilebildiğine yönelik bir örneği incelemek olarak belirlenmiştir. Örnekleme oluşturan kurumdan -ülkemizde ödülleri almış iletişim çalışmaları yapıyor olması nedeniyle- elde edilecek verilerin önemli olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda Eczacıbaşı Topluluğu ile görüşülerek, kurumun toplum gönüllülüğüne yönelik uygulama ve yaklaşımlarının derinlemesine mülakat tekniğiyle incelenmesi planlanmıştır. Elde edilecek bilgilerle, sektörün ve uygulamaların tamamını temsil edecek genellemelere ulaşmak amaçlanmamıştır. Bununla birlikte verilerin Türkiye'nin (aşağıda detaylı bir şekilde aktarılan) oldukça köklü; ayrıca gerek eleman eleman sayısı gerekse ürettiğin ürün ve hizmetlerle toplumun önemli kısmına ulaşabilen bir kurumuna ait verileri içermesi bakımından önemli olduğu düşünülmektedir. Ana amaç haricinde kurumun insan kaynakları ve sosyal sorumluluklar konularına yönelik görüşlerinin de öğrenilmesi planlanmıştır. Bu doğrultuda; 'Eczacıbaşı Topluluğu Kurumsal İletişim Yöneticisi' ile irtibat kurulmuştur. Derinlemesine mülakat formu amaca

yönelik hazırlanmış açık ve kapalı uçlu olmak üzere toplam 22 soru ile düzenlenmiştir. COVID-19 pandemisi nedeniyle sorular e-posta yöntemi ile gönderilerek yanıtlanması istenmiştir.

Araştırmanın anlamlanması amacıyla önceki bölümlerde 'Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı' ve 'Toplum Gönüllülüğü Kavramı' başlıklarını taşıyan iki bölümde literatür taramasına yer verilecektir. Bu araştırmanın odağında 1942 yılında kurulmuş bir şirket bulunmaktadır. Şirket ülkemizde ve dünyada faaliyet gösteren, Türkiye'nin önde gelen sanayi topluluklarından biri olarak kabul edilmektedir. Çalışanların, sosyal sorumluluk projelerinin planlanması ve uygulanmasında aktif olarak görev almaları kurumun hem dış paydaşlarıyla iletişimde hem de kurum içi iletişim sürecinde değerlendirilmektedir. Kurumlara ve topluma sağladığı bu çoklu fayda nedeniyle toplum gönüllülüğü projelerinin ülkemizde artması önem taşımaktadır. Bu nedenle kurumsal sosyal sorumlulukta farklı uygulamalar ve toplum gönüllülüğü çalışmalarına yönelik yapılan araştırmaların, akademisyenler ve uygulamacılar için önemli veriler sunacağı ve yeni başka çalışmaların temel taşlarını oluşturacağına inanılmaktadır.

### 1.Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Toplumsal faydaya odaklanan çalışmaların; gelenekler, dini gerekçeler ya da farklı nedenlerle çok eski tarihlerden itibaren yapıldığı bilinmektedir. Ancak kurumların, sosyal sorumluluk uygulamalarının profesyonel biçimde planlandığı ve iş süreçleri ile entegre edilerek uygulanması 1900'lerin başlarından itibaren gerçekleşmektedir. Agudelo ve ark. (2019, s. 1) şirketlerin topluma karşı sorumlulukları olduğuna dair inancın yeni olmadığına vurgu yaparlar. Bu aşamada kurumsal sosyal sorumluluk kavramının tanımlanması doğru olacaktır. Paço ve Nave (2013, s. 548) kurumsal sosyal sorumluluk kavramının, şirketlerin insanlığın mirası olan doğal kaynakları tükettiği ve hayatta kalmalarının büyük ölçüde topluma bağlı olduğu önermesine dayandığını belirtmektedirler. Deren Van Het Hof ve Hoştut (2020, s. 36) sosyal sorumluluğu; kurumların kâr hedefli operasyonlarından etkilenenlere zarar vermemek ya da fayda oluşturmak için, doğrudan kârlılık gütmeksizin yapılan etkinlikler olarak tanımlarken; şirketlerin kurumsal kimliğinin bir uzantısı olduğuna ve iş etiği çerçevesinde uygulamaları içerdiğini ifade etmektedirler. Garriga ve Mele (2004, s. 52-53), kurumsal sosyal sorumluluk teorileriyle ilgili dört tür teori sınıflandırmaktadırlar. Bu teoriler onlara göre: a. Enstrümantal teoriler (hissedar değerinin maksimize edilmesini ve nedene bağlı pazarlamayı tasarlayan sosyal faaliyetler yoluyla ekonomi hedeflerine ulaşmaya odaklanır) b. Siyasi teoriler (kurumsal anayasacılığı ve kurumsal vatandaşlığı yansıtan siyasi alanda iş gücünün sorumlu bir şekilde kullanılmasıyla ilgilidir) c. Bütünleştirici teoriler (kamu sorumluluğunu, paydaş yönetimini ve kurumsal sosyal performansı dikkate alan sosyal taleplerin entegrasyonu ile ilgilidir) ve d. Etik teoriler (evrensel haklar, sürdürülebilir kalkınma ve kamu yararı üzerine düşünen iyi bir topluma ulaşmak için doğru şeylerle ilgilidir) olarak sıralanmakta ve açıklanmaktadır.

Bir kurumun, sosyal sorumluluklarının nerede başladığı ve hangi alanları kapsadığı konusu zaman içinde literatürde kurumsal sosyal sorumluluk kavramının tanımlanmasında karşımıza çıkmaktadır. Burada ilk olarak akıllara gelen, kurumun kendi faaliyetleri sonucunda çevresine verdiği zararın telafi edilmesi konusu olmaktadır. Bu konu ilerleyen yıllarda kurumun faaliyetlerinin sürdürülebilir (hammadde tedarigi ve üretim aşamalarında) olmasını da kapsar hale gelmiştir. Marrewijk ve Werre (2003, s. 107) gönüllü olmasına vurgu yaptıkları kurumsal sürdürülebilirlik ve ayrıca KSS'yi, bir şirketin sosyal ve iş operasyonlarında çevresel kaygıları ve paydaşlarıyla etkileşim içinde olmaları durumuyla açıklamaktadırlar.

Kurumsal sosyal sorumluluğun tanımlanması sırasında karşımıza çıkan başka bir kavram da, kurumun tüm faaliyetleri sırasında 'etik' anlayışla hareket etmesi olarak görülebilecektir. McEachern (2015, s. 430) kurumsal sosyal sorumluluğu, kurumsal vatandaşlığın temel yapı taşı olarak kabul etmektedir. Gelişen teknoloji ve bilinçli tüketicilerin kurumların, içinde faaliyet gösterdikleri topluma karşı sorumluluk sahibi kurumsal vatandaşlar olarak davranmalarını beklmeleri de kurumların sosyal sorumluluğu iş planlarına dahil etmelerinin önünü açmıştır. Asgary ve Li'ye göre (Akt: Nave ve Ferreira, 2019, s. 885) etik tüketiciliğin gelişimi, özel sektör şirketlerini kurumsal sosyal sorumluluk ile uğraşmaya zorlamada önemli rol oynamıştır. Bu açıklamalarda sosyal sorumluluk bağlamında kaydedilen kurumsal değişimlerde paydaşların etkisi olduğu açıkça görülmektedir. Wiengarten ve ark. (2017, s. 447) da şirketlerin üzerindeki paydaş baskısında sadece ekonomik olarak sürdürülebilir olmakla kalmayıp aynı zamanda çevresel ve sosyal açıdan da önemli bir artış görüldüğünü ifade etmektedirler. Cornelius ve ark. (2007, s. 117) kurumsal sosyal sorumluluğun temel parçasının etik davranış olduğunu açıklarlar. Responsible Impact Project 2020'de (<https://www.kssd.org>, 2020) kurumsal sosyal sorumluluk kavramını; şirketlerde, iş ahlakı, hesap verebilirlik, şeffaflık, insan hakları, iş sağlığı, iş güvenliği, çevre, cinsiyet eşitliği, yolsuzlukla mücadele, sürdürülebilir kalkınma ve yenilikçilik vb. biçimlerle kullanılabilmesine işaret ederken sürdürülebilir kalkınma trendinin de kavrama olan etkisine vurgu yapmaktadır.

Sosyal sorumluluğun gelişim ve yaygınlaşmasında uluslararası şirketlerin hem yerel paydaşlarla ilişkilerini yönetmesi hem de küresel rekabet konusunun da etkili olduğu bilinmektedir. Deren Van Het Hof ve Hoştut (2020, s. 19) sosyal sorumluluğun çoğunlukla 1990'ların başları itibariyle şirketlerin gündemine girdiğini ifade etmektedirler. Elbette kurumsal sosyal sorumluluk zaman içinde tanımını genişletmiş ve çeşitli süreçlerden geçerek günümüzdeki halini almıştır. Dünya üzerindeki hangi değişimden ve etki sürecinden geçerse geçsin günümüzde kurumların sosyal sorumlulukları denildiğinde oldukça geniş bir uygulama alanı ve anlayışa işaret edildiği bilinmelidir. Koçyiğit (2018, s. 89) kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının, kurum için sosyal uyum stratejisi, örgütlenme, hissedar stratejisi ve köklü bir değişim pratiği olduğunu belirtmektedir. Wilcox'a

göre de (2013, s. 52) kurumsal sosyal sorumluluğun aşağıda yer almakta olan iki temel ilkesi vardır:

- KSS programları ve faaliyetleri, kuruluşun temel değerlerine dayanmalıdır; bu sadece halkla ilişkiler personelinin ek etkinliği değildir.
- KSS, halkla ilişkiler stratejisi olarak sadece 'iyilik yapmak' değil, sonuçta kuruluşun üretkenliğini ve kârını en üst düzeye çıkaran stratejik yaklaşımdır.

Nave ve Ferreira (2019, s. 886) çalışmalarını yaparken, kurumsal sosyal sorumluluk stratejileriyle ilişkili; boyutlar, faydalar, değer yaratma ve paydaş ile motivasyonlar olmak üzere 4 anahtar kategori tanımlamışlardır. Onlara göre buna ek olarak, dünyanın dört bir yanındaki büyük şirketlerin artık CSO'lar (chief sustainability officer) organizasyon yapıları boyunca kendi kurumsal sosyal sorumluluk stratejilerini uygulamak için yeni bir pozisyona nasıl atadıklarını ve entegre ettiklerini değerlendirmek de mümkündür. Yukarıda aktarıldığı üzere kurumsal sosyal sorumluluk çok geniş bir paydaş grubuna yönelik uygulamaları kapsayan anlayış olarak görülebilir. Bu aşamada uygulamaların başarıyla planlanabilmesi için sosyal sorumluluk farkındalığı olan kurum kültürü ve örgüt yapısı öne çıkmaktadır. Ernek Alan (2015, s. 96) sosyal sorumluluk çalışmalarının içeriğinin ve kapsamının şirketlerin ekonomik büyüklükleri ile yakından ilintili olduğunu ifade etmektedir. Sosyal sorumluluk anlayışında; dış ve iç paydaşlara yönelik çalışmalar planlanabilecektir. Bazı kurum ya da projelerde ise çalışanların sosyal sorumluluk projelerinde görev aldıkları gözlemlenmektedir. Bu durumu açıklayan -dış paydaşlarla iletişimin sağlanması, çalışanlar arası bağliğin artırılması, kurumsal aidiyet vb.- birçok neden sıralanabilir. Bir sonraki bölümde burada kısaca ifade edilen 'Toplum Gönüllülüğü' kavramına ve uygulanma biçimlerine değinilecektir.

## 2. Toplum Gönüllülüğü ve Uygulanma Biçimleri

Kurumların sosyal sorumluluk uygulamalarını farklı biçimlerde gerçekleştirebileceği bilinmektedir. Toplum gönüllülüğü kavramı bu uygulama biçimlerinden biri olarak ifade edilebilir. Sekar ve Dyaram (2017, s. 661) kurumsal gönüllülük programlarının kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin en yaygın olarak benimsenen şekli olduğunu belirtmektedirler. Kotler ve Lee (2016, s. 25) kurumun çalışanları, perakende ortakları, acenta üyeleri vb.nin yerel toplum örgütlerini ve/veya sosyal hedefleri desteklemek için gönüllü olarak vakitlerini ayırmalarını toplum gönüllülüğü kavramıyla açıklamaktadır. Yazarlara göre, toplum gönüllülüğünün uygulaması ise faaliyetlerin kurum tarafından düzenlenebilir ya da çalışanların kendi faaliyetlerini kendi belirledikleri uygulamaları tercih etmeleri şeklinde gerçekleşir. Wild 1993'de (Akt: Peterson, 2004a, s. 615) kurumsal gönüllülük programını, zamanlarını ve becerilerini topluma hizmet etmek üzere gönüllü olarak kullanmak isteyen çalışanlar ve aileleri için organize, şirketin resmi programı olarak tanımlamaktadır. Çalışanlar, acenta üyeleri, perakende ortakları vb. olarak sıralanabilecek olan iç paydaşların kurumların temel paydaşları olarak önemli görevler üstlendikleri bilinmektedir. Kurumlar toplumsal sorumlulukları

kapsamında iç paydaşlarının mutlu, motive olmasını ve kurumsal sadakati hedeflerler. Bu hedeflerin sağlanması farklı uygulamalarla gerçekleşebilir. Bunlardan ilk akla gelenler; iş sağlığı, güvenliği, eğitim, eşitlik, adil terfi koşulları, kariyer olanakları vb. çalışanlarına ilişkin hak ve özgürlüklerin düzenlenmesi olarak sayılabilir. Ancak iç paydaşların topluma hizmet projelerinde konumlandırılması yeni nesil mutluluk, motivasyon ve sadakat kriteri olarak görülebilecektir. Özgen (2006, s. 55-56) kurumların, çalışanlarının motivasyonunu sağlamada sosyal sorumluluk çalışmalarının ve gönüllülüğün önemi olduğunu vurgularken, sıkıcı olabilecek iş hayatının, insani duygu ve beklentilere cevap verememesiyle birlikte sosyal sponsorluk projelerinde yer alınmasıyla, canlanabileceğini belirtmektedir.

Grant 2012'de (Akt: Zhang ve ark., 2021, s. 494) kurumsal sosyal sorumluluk faaliyeti olarak ifade ettikleri kurumsal gönüllülüğü; ihtiyaç sahibi topluluklar ve davalara ilgi ve şefkat göstermek için hayati bir kanal olarak açıklamaktadırlar. Kotler ve Lee'ye göre (2016, s. 199) gönüllü programlarının yerel toplumlar ile dayanıklı ve güçlü ilişkiler kurulmasında, memnun ve hevesli çalışanların işe alınması ve elde tutulmasında, sosyal girişimlerdeki katılım ve yatırımları yükseltmede ve kaldıraç etkisi yaratmada, iş hedeflerine katkıda bulunmada, kurum imajını güçlendirmede ve ürün/hizmetleri gösterme fırsatları sağlamada katkıda bulunduğu söylenmektedirler. Görüldüğü gibi toplum gönüllülüğü uygulamalarının kurumsal olarak birçok nedeni olabilmektedir. Bu aşamada 'gönüllü' kavramının incelenmesi doğru olacaktır. Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde (2021) yer alan bilgiye göre 'gönüllü' bir işi yapmayı hiçbir yükümlülüğü yokken isteyerek üstlenen olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım değerlendirildiğinde gönüllü kişilerin toplumsal faydaya odaklanarak çalıştıkları görülmektedir. Bu da yukarıda ifade edilen mutluluk ve motivasyon konusu ile ilişkilendirilebilecektir.

Toplum gönüllülüğü uygulamalarının, kurum içinde benimsenmesinin sağlanabilmesi ve samimiyetle gerçekleştirilebilmesi için kurum kültürünün parçası olması ve kurumsal politika haline gelmesi gerekmektedir. Tüm iç paydaşların toplumsal sorunlar konusunda duyarlı ve farkında olmaları ilk aşamada beklense bile süreç içinde kendiliğinden gelişimi de sağlanacaktır. Kotler ve Lee (2016, s. 171) toplum gönüllülüğü uygulamalarında kurumun desteğini; ücretli izin vermek, çalışanların ilgilenecekleri konuları bulmaya yardımcı olmak için birimleri karıştırmak, hizmete onay vermek ve hedeflenen sosyal amaçlar için ekipler düzenlemeyi gerektirebileceğini ifade etmektedirler. Gönüllülük çalışmaları insan kaynaklarının bilgisini, yeteneğini, tecrübesini, fikirlerini, fiziksel güçlerini paylaşmayı/değerlendirmeyi kapsayabilir. Meijs 2009'da (Akt: Varol, 2019, s. 58-59) kurumsal gönüllülük programı tasarlamak ve uygulamak için dört seçenek sıralamaktadır. Bunlar özetle:

1. Kuruluş taahhüdü: Kuruluşun çalışanlarına zaman ayırmasıyla ilgilidir. Çalışma saatlerini kullanmalarına izin verebilir ve çalışan gönüllülüğünü teşvik etmesi için ücretli kurumsal gönüllü yöneticiler istihdam edebilir.

2. Program kısıtlamaları: Kuruluşlar sadece bir programa gönüllü katkı verecek şekilde destekleri sınırlayabilirler, tema belirleyebilirler, kar amacı gütmeyen kuruluşların türlerini belirleyerek de kısıtlama yoluna gidebilirler.

3. Gönüllü çalışmaya katılımın teşvik edilmesi: Kurumun gönüllülüğü teşviği

4. Faydaların vurgulanması: Kuruluşlar, çalışanlar, kuruluş ve toplum olmak üzere 3 unsura nasıl öncelik verileceğini kararlaştırmak durumunda kalmaktadır.

Wild'a göre (Akt: Peterson, 2004a, s. 615) kurumsal gönüllülük programlarına bağlı firmalar tarafından en sık sağlanan destek türleri; toplumun gönüllülere olan ihtiyacının duyurulması, ekip projeleri düzenlemek, gönüllülük projelerine zaman ayıran çalışanlar için eşleştirme fonları sağlamak, gönüllü programlara katılan çalışanlara ödül veya övgü vermek ve bunları sağlamak ve resmi iş performans değerlendirmelerinde çalışanların gönüllü çabalarını tanımak ve çalışanlara işten ayrılma süresi sağlamayı içermektedir.

Yukarıdaki maddelerde görüldüğü gibi gönüllülük uygulamasının ne şekilde gerçekleşmesi gerektiğine yönelik çerçeve kurum tarafından belirlenmelidir. Toplum gönüllülüğü uygulamasının kurumsal çalışma gerektirdiğini ve insan kaynakları politikası olarak da değerlendirilebileceği görülmektedir. Kotler ve Lee (2016, s. 197-199) kurumun resmi gönüllü programı geliştirmek ve iş gücünü topluma katılım için teşvik eden karar aldığı varsayıldığında, 6 aşamaya dikkat edilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadırlar. Bu aşamalar aşağıda başlıklar halinde yer almaktadır:

1. Çalışanların katılımı için rehber geliştirin
2. Çalışan desteğinin tipleri ve seviyelerini belirleyin
3. Dahili iletişim planı geliştirin
4. Taktir planı geliştirin
5. Şirket dışı iletişim planı geliştirin
6. Takip etmek ve değerlendirmek için plan geliştirin

Toplum gönüllülüğü uygulamalarında bakıldığında Wilcox (2013, s. 45) iyi bir örnek olarak yürüyüş botları ve dış mekan giyim ürünleri üreticisi olan Timberland Company'yi vermektedir. Ona göre şirket, kurumsal değerler ve felsefenin parçası olarak aşağıda sıralanan uygulamaları gerçekleştirmektedir. Bunlar:

- Çalışanlara yerel yardım gruplarına katılmaları için cesaret verir
- Çalışanlara yılda bir hafta yerel hayır kurumlarıyla çalışmalarını için tam maaş verir
- Tüm çalışanların toplumda bir sosyal hizmet projesinde birlikte çalışabilmesi için şirket merkezini yılda bir gün kapatır
- Yöneticilerin, kar amacı gütmeyen kuruluşlara yönetim ve finansal idare konusunda tavsiyelerde bulunmak için uzmanlıklarını kullanmaları için altı aylık 'maaşlı izinler' almalarına olanak tanır

Ülkemizde de kurumların toplum gönüllülüğü uygulamaları olduğu bilinmektedir. Sabancı Gönüllüleri buna örnek olarak verilebilecektir. Sabancı Gönüllüleri

uygulamasının önem ve amacı (<https://www.sabanci.com/tr/>, 2021); çalışanların şirketleriyle bağını güçlendirmek, toplumsal duyarlılıkları artırmak ve fayda yaratmak için projelerde yer almaları olarak ifade edilmektedir. Sabancı Gönüllüleri programı yaklaşık 2000 çalışanıyla devam etmektedir. Yine Ülkemizden verilecek diğer örnek de Borusan'a yönelik olacaktır. Okyanus Gönüllü Borusanlılar Platformu'nun (<https://www.borusan.com/tr/>, 2021) 2008'de Borusan çalışanlarının bilgi, becerilerini gönüllülükle değerlendirmeleri ve sosyal fayda projeleriyle topluma katkı sağlamak için kurulduğu aktarılmaktadır. Web sitesinde yer alan bilgiye göre bu kapsamda Borusan'lıların gönüllülük faaliyetleri için üç gün izinleri bulunmaktadır. Ülkemizden ele alınabilecek diğer bir örnek, Eczacıbaşı Gönüllüleri Uygulaması olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu araştırmanın odağını oluşturan Eczacıbaşı Gönüllüleri'ne yönelik çalışma sonraki bölümde yer almaktadır.

### **3. Sosyal Sorumluluk Anlayışında Toplum Gönüllülüğü Yaklaşımı: Eczacıbaşı Gönüllüleri Uygulaması**

Bu bölümde planlanan araştırmaya yönelik bilgi ve veriler paylaşılacaktır.

#### **3.1. Amaç ve Yöntem**

Bu çalışmanın amacı; toplum gönüllülüğü kapsamında çalışanların sosyal sorumluluk uygulamalarına ne şekilde dahil edilebildiğine yönelik bir örneği incelemek olarak belirlenmiştir. Araştırmanın odağında çalışanların, sosyal sorumluluk projelerinde aldıkları görev, projelerin yürütülme biçimi, toplum gönüllülüğü uygulamasının kurumsal hedefleri gibi konular yer almaktadır. Geray (2004, s. 150) niteliksel araştırma sınıfında olarak ifade ettiği görüşmenin toplumsal araştırmalarda en çok kullanılan tekniklerden biri olduğunu ve mülakat tekniğinin iletişim araştırmalarında yoğun olarak kullanıldığını belirtmektedir. Ona göre tekniğin çıkış noktası 'insanların ne düşündüğünü öğrenmek istiyorsan onlara sor' ilkesi olarak açıklanmaktadır.

Önceden ifade edilen amaçlar doğrultuda Eczacıbaşı Topluluğu ile görüşülerek, kurumun toplum gönüllülüğüne yönelik uygulama ve yaklaşımlarının derinlemesine mülakat tekniğiyle güncel bir araştırma gerçekleştirilerek incelenmesi planlanmıştır. Ana amaç haricinde kurumun insan kaynakları ve sosyal sorumluluk konularına yönelik görüşlerinin de öğrenilmesi planlanmıştır. Derinlemesine mülakat formu (açık ve kapalı uçlu) toplam 22 soru ile düzenlenmiştir. COVID-19 pandemisi nedeniyle sorular e-posta yöntemi ile gönderilmiş ve yanıtlanması istenmiştir.

#### **3.2. Evren ve Örneklem**

Bu araştırmada; örnek için çalışma evreninden rastgele olarak değil, belirli özelliklerinden dolayı araştırmacının kendi kararına göre seçilen olasılıkçı olmayan örneklem yönteminden faydalanılmıştır. Geray (2004, s. 104-105) olasılıkçı olmayan örneklem türlerinin çoğunlukla örneklem kendisi için betimleme yapılabilmesi amacıyla kullanıldığını bu durumda örneklem, çalışma nüfusu olarak kabul

edileceğini ifade etmektedir. Bu doğrultuda; 'Eczacıbaşı Topluluğu Kurumsal İletişim Yöneticisi' ile irtibat kurulmuştur.

Araştırmanın örneklemini oluşturan Eczacıbaşı Topluluğu; gerçekleştirdiği iletişim çalışmaları ve sosyal sorumluluk bilinciyle ürün ve hizmetlerinde benimsemiş olduğu yenilikçi uygulamalarıyla Türkiye ve dünyada ödüller almıştır. Son iki yılda alınan bu ödüllerden bazıları; Effie Ödülleri 2019'da 'VitrA Sento. Burada Herkese YerVar.' kampanyasıyla VitrA 'emlak, inşaat ve yapı malzemeleri' kategorisinde, Uni Baby 'Yok Yok' kampanyasıyla 'kozmetik, güzellik ürünleri ve kişisel bakım ürünleri' kategorisinde; Topluluğun kuruluşunda öncülük ettiği İstanbul Kültür Sanat Vakfı'nın 'Kültür Sanat Kart' projesi 'Konuyu değiştir!' kampanyası ile Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği'nin Altın Dünya Ödülleri kapsamında 'Sponsorluk' dalında ve İngiltere'de Uluslararası Kurumsal Sosyal Sorumluluk Mükemmeliyet Ödülleri'nde 'Sponsorluk/işbirliği' dalında alınan ödüller olarak sıralanabilir. Yukarıda sıralanan ödüller haricinde, topluma katkı ve sponsorluk alanlarına yönelik yapılan bazı çalışmalar da; Eczacıbaşı Topluluğu'nun kurucu sponsoru olduğu İstanbul Kültür Sanat Vakfı tarafından düzenlenen 'İstanbul Film Festivali', 'İstanbul Müzik Festivali', 'İstanbul Tiyatro Festivali', 'İstanbul Caz Festival' yine İKSV tarafından düzenlenen ve VitrA sponsorluğunda gerçekleştirilen 'İstanbul Tasarım Bienali' olarak sıralanabilir. Ayrıca, Eczacıbaşı Topluluğu'nun ana sponsorluğunda, Türkiye Bilişim Vakfı tarafından düzenlenen 'KOD Ödülleri'de mevcuttur. 1966 yılında kurulan Eczacıbaşı Spor Kulübü'de Topluluğun spora ve toplumsal gelişime olan yaklaşımını sunmaktadır. Eczacıbaşı VitrA Voleybol Takımı ve 'Geleceğe Smaç Projesi' de mevcuttur (<https://www.eczacibasi.com.tr/tr/basin-odasi/haberler>, Erişim Tarihi: 02.07.2021).

Topluluğun, sanat ve topluma katkı projelerinde farklı başlıklar da dikkat çekmektedir. Bunlar; Dr. Nejat F. Eczacıbaşı Vakfı tarafından her yıl yayınlanan bir fotoğraf sanatçısının retrospektif kitabı, Vakfı'n, müzik alanında yetenekli gençlerin yurt dışında yüksek lisanslarına katkıda bulunması; İstanbul Modern ev sahipliğinde gerçekleştirilen 'Seçilmiş Anlar' sergisi; Eczacıbaşı Topluluğu üniversite öğrencilerine hediye ettiği, İKSV'nin düzenlediği tüm etkinliklerde ve İstanbul Modern'e ziyarette geçerli 'Eczacıbaşı Kültür Sanat Kart', tıp alanında yapılan çalışmaları desteklemek için 'Bilimsel Araştırma Destek Ödülleri' gibi sıralanabilecektir. Eczacıbaşı Topluluğu'nun sosyal sorumluluk projeleri ve hayırseverlik uygulamaları da mevcuttur. Bunlardan bazıları; Yatılı Bölge Ortaokulları' na yönelik 'Eczacıbaşı Hijyen Projesi', Eczacıbaşı Tüketim Ürünleri'nin Tır'ı; Koronavirüsle mücadele için ayrılan 10 milyon TL kaynak ve Topluluk kuruluşlarının 53 ildeki hastane ve aile sağlığı merkezlerine; 65 yaş üstü vatandaşlara; sağlık personeline hizmet vereceğini açıklayan otellere de hijyen için gerekli olan tüm dezenfektan ürünler, temizlik kağıtları ve kimyasal ürün destekleri sıralanabilir (<https://www.eczacibasi.com.tr/tr/basin-odasi/haberler>, Erişim Tarihi: 02.07.2021).

### 3.4. Elde Edilen Bulgular

Araştırmada sorulan sorular ve alınan yanıtlar aşağıda yer almaktadır.

Araştırmada ilk soru 'Kurumunuzda 'Toplum Gönüllülüğü' uygulamasına yer vermekte midir?' şeklinde düzenlenmiştir. Katılımcıdan bu soruya "Evet" yanıtını aldıktan sonra araştırmacının takip eden soruları yanıtlanmıştır. Araştırmacının ikinci sorusu 'Kurumunuzda 'Toplum Gönüllülüğü' kavramı nasıl tanımlanır?' olarak yöneltilmiştir. Bu soruda Kurum Temsilcisi bu soruya aşağıdaki şekilde yanıt vermiştir.

"Eczacıbaşı Gönüllüleri, Eczacıbaşı çalışanlarının kendi tercihleri ve kararları ile dâhil oldukları, herhangi bir maddi ve profesyonel karşılık beklemeden toplumsal sorunların çözümüne katkı yapmalarına olanak tanıyan bir gönüllülük programıdır. Program, çalışanların kişisel tercihleri ve özgür iradeleri ile katılıp katılmamaya karar verdiği, bireylerin farklı gönüllülük beklentilerine karşılık verebilen bir yapıya ve anlayışa sahiptir. Gönüllüler olarak Eczacıbaşı Topluluğu'ndan aldığımız mirasla, eğitim, bilim, kültür-sanat, spor alanları öncelikli olmak üzere projeler gerçekleştiriyoruz"

Katılımcıya yöneltilen üçüncü soru 'Kurumsal görüşünüze göre, 'Toplum Gönüllülüğü' uygulamalarının kurumsal hedefi nedir?' şeklinde olmuştur. Bu soruya verilen yanıt "Gönüllülük çalışanların motivasyonu artırıyor ve dayanışma ruhunu güçlendiriyor. Ayrıca marka algısı üzerinde de olumlu etkisi oluyor. Kurumsal olarak da bu kapsamda çalışan bağlılığına ve itibara pozitif etki etmesi ana hedeflerimiz arasında yer alıyor" şeklinde olmuştur.

Araştırmacının dördüncü sorusu "'Toplum Gönüllülüğü' uygulamaları kurumunuzun hangi departmanının sorumluluğunda yürütülmektedir?' şeklinde düzenlenmiştir. Bu soruda katılımcı "Kurumsal sosyal sorumluluk" seçeneğini işaretlemiş ve "Kurumsal İletişim Birimi yönetiminde Kurumsal Sosyal Sorumluluk ekibi tarafından yönetilmektedir" bilgisini de ilave etmiştir. Takip eden soru kurumun toplum gönüllülüğü uygulamalarının bir standarda sahip olup-olmadığına yönelik bilgiye erişmek için hazırlanmış olan "Kurumunuzda 'Toplum Gönüllülüğü' uygulamasının standart bir kimliği/yapısı mevcut mudur? Ne şekilde, hangi kurallara bağlı olarak faaliyet göstermektedir?" olarak yöneltilmiştir. Bu soruya katılımcı aşağıda yer almakta olan detaylı yanıtı vermiştir.

"Eczacıbaşı Gönüllülerini 2018 yılında yeniden yapılandırdık. İnsan Kaynakları ile birlikte çalışarak bir Gönüllü El Kitabı hazırladık. Bu kapsamda gönüllü hak ve sorumlulukları, şirket hak ve sorumluluklarını yazıya döktük. Eczacıbaşı Gönüllüleri, temel olarak 4 farklı yapıdan oluşan gönüllü bir örgütlenmedir:

- Kuruluş Liderleri ve Yerel Temsilciler

- Eczacıbaşı Gönüllüleri Birimi
- Eczacıbaşı Gönüllüleri Yürütme Kurulu
- Gönüllülük Kurulu

#### 1. Kuruluş Liderleri ve Yerel Liderler

- Gönüllülük çalışmaları, her kuruluş bünyesinde gönüllüler tarafından belirlenen gönüllü liderleri aracılığıyla sürdürülür.
- Her bir kuruluşun bir gönüllü Kuruluş Lideri olur. İlgili kuruluşun coğrafi olarak birbirinden ayrı bölgelerde tesisleri ve belirli büyüklükte bir çalışan grubu varsa ilgili Kuruluş Liderine bağlı olarak çalışmak üzere ayrıca Yerel Liderler seçilir.
- Kuruluş liderleri ve yerel liderler, gönüllülerin oryantasyonu, bilgilendirilmeleri, proje çalışmalarının eşgüdümü, çalışmaların tanıtımı ve duyurulması, gönüllülerin teşvik edilmesi, kayıt ve izleme süreçleri gibi konulardan sorumludur.
- Gönüllüler tarafından yürütülen çalışmalar yerel Proje Liderleri aracılığıyla uygulanır. Proje liderleri, yerel liderler ve kuruluş liderlerine bağlı olarak çalışmalarını sürdürürler. Projelerin ilgili tüm uygulama, onay, izin, veri girişi, iletişim, üye işleri vb. çalışmaları proje liderleri tarafından yürütülür.
- Kuruluş liderleri, ilgili kuruluştaki gönüllülerin lideridir. 2 yıllık süre için tüm aktif gönüllülerin katılımıyla yapılan seçimle belirlenir. Seçim süreci, Eczacıbaşı Gönüllüleri Birimi tarafından yönetilir.
- Kuruluş liderleri ve yerel liderler, Eczacıbaşı Gönüllüleri çalışmalarına fiilen katılan istekli adaylar arasından her yıl Aralık ayında yapılacak oylama ile seçilir.
- Kuruluş liderleri, 2 yıllık 2 dönem görev yapabilirler. Aralıksız 4 yıl görev yapan kuruluş liderleri, iki yıl bekleme süresini beklemeden üçüncü kez aday olamaz. Tayin, terfi, şirketten ayrılma vb. sebeplerle boşalan kuruluş liderleri ve yerel liderler için yeni seçim yapılır.
- Yerel liderler, eğer o yerelde bir gönüllü grubu kurulmuşsa gönüllüler, henüz kurulma aşamasında ise ilgili Kuruluş Lideri tarafından belirlenirler. Çalışmalarını Kuruluş Lideri'ne bağlı olarak eşgüdüm içinde sürdürürler.

#### 2. Eczacıbaşı Gönüllüleri Birimi

- Eczacıbaşı Gönüllülerinin idari işlerinden ve gönüllüğe ilişkin iletişim, eğitim, oryantasyon, kayıt, izleme-değerlendirme ve destek çalışmalarından Birim sorumludur.
- Birimin sorumluluğunu yürüten Eczacıbaşı Gönüllü Lideri, çalışmalarını Kurumsal İletişim Direktörlüğü'ne bağlı olarak yürütür.

- Eczacıbaşı Gönüllüleri, Eczacıbaşı Topluluğu çalışanlarından ve Vakıf gönüllülerinden oluşur. Birim gönüllülük çalışmaları konusunda çalışanları ve Vakıf gönüllülerini bilgilendirir, isteklilerin katılım sürecini koordine eder.
- Eczacıbaşı Gönüllüleri lideri, gönüllülük çalışmaları ile ilgili olarak topluluk çalışanlarını bilgilendirir. İlgilenenlerin katılım süreçlerini yürütür. Gerekli eğitimleri organize eder.
- Eczacıbaşı çalışanları tarafından önerilecek gönüllülük projelerine ilişkin çalışmaları koordine eder.
- 2 ayda bir yapılan Yürütme Kurulu toplantı gündemini belirler, toplantı öncesi gerekli hazırlıkları yapar.
- Eczacıbaşı Gönüllüleri Yönetme Kurulu seçim sürecini koordine eder, seçimlerin gerçekleşmesini sağlar.
- Gönüllülük Kurulu toplantıları öncesi gerekli çalışmaları yürütür, sunulacakları hazırlar.

### 3. Eczacıbaşı Gönüllüleri Yürütme Kurulu

- Yürütme Kurulu, Eczacıbaşı Gönüllüleri ile ilgili tüm süreçlerin yürütülmesinden sorumludur.
- Eczacıbaşı kuruluşlarında görev yapan gönüllüler arasında belirlenen 8 temsilci, emekliler arasından belirlenen -tercihen bir erkek bir kadın- 2 temsilci, 1 Vakıf temsilcisi ve ilgili 6 yönetici/üst yönetici (Kurumsal İletişim, İnsan Kaynakları, Mali İşler, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik), Gönüllü Lideri ve Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Yürütme Kurul'unun üyeleridir.
- Yürütme Kurulu, iki yıllık süre için belirlenen üyelerden oluşturulur. Kuruluş temsilcisi üyeler seçimle, diğer üyeler buldukları pozisyon doğrultusunda belirlenir.
- Program kapsamında görev alan tüm gönüllüler kendi kuruluş temsilcilerini seçerler. Gönüllüler tarafından belirlenen 24 kuruluş temsilcisi kendi aralarında yapacakları bir seçim ile Yürütme Kurulu üyesi olarak görev yapacak 8 temsilciyi belirler.
- Emekli ve Vakıf Temsilcileri, Yönetici/Üst Yönetici ve Gönüllü Lideri üyeler, buldukları görev doğrultusunda belirlenir. İlgili pozisyonda oluşacak olası bir değişiklik durumunda, göreve gelen yeni temsilciler doğrudan Kurul'da görev yapmaya başlar.
- Yürütme Kurulu, gönüllülerin yürüttükleri proje ve etkinliklere ilişkin konuları; gönüllülerin gereksinim, talep ve beklentilerini gündeme alır ve değerlendirir, desteklenecek projelerin belirlenmesi sürecini yürütür.
- Eczacıbaşı Gönüllülük Kurulu'nda görüşülecek konuları belirler, gerekli hazırlıkları yapar.

- Yeni kurul üyeleri, Eczacıbaşı Gönüllüleri çalışmalarına fiilen katılarak çalışma yapan istekli adaylar arasından her yıl Aralık ayında yapılacak oylama ile seçilir.
  - Farklı gönüllülük projelerine katılan tüm aktif gönüllüler oylamaya katılır. En çok oy alan adaylar üyeliğe seçilirler. Seçim süreci Birim tarafından yönetilir.
  - Tayin, terfi, şirketten ayrılma vb. sebeplerle boşalan Yürütme Kurulu üyelikleri için aynı lokasyonda olan kuruluş liderleri kendi aralarından yeni bir üye belirler.
4. Gönüllülük Kurulu
- Gönüllülük Kurulu; Eczacıbaşı Topluluğu CEO'su, Grup Başkanları, Yürütme Kurulu temsilcileri ve Eczacıbaşı Gönüllü Lideri'nden oluşur.
  - Üst Yönetim, gönüllülük çalışmaları ile ilgili olarak bilgilendirilir, görüş ve önerileri alınır. Kuruluşların, gönüllülük programına entegrasyonlarına ilişkin konular görüşülür.
  - Eczacıbaşı Gönüllüleri ile ilgili bütçe, insan kaynakları, iletişim ve ilişki yönetimi süreçlerini yönetir.
  - Yılda 2 kez toplanır”.

Araştırmanın altıncı sorusu “Kurumunuzun ‘Toplum Gönüllülüğü’ uygulamalarınız konusundaki yaklaşımını, genel bakışını anlatınız...” olarak düzenlenmiştir. Katılımcı soruya “Eczacıbaşı Gönüllüleri, öğrencilerin duygusal ve bilişsel becerilerini geliştirmek ve dünyalarını zenginleştirmek amacıyla eğitim, bilim, bilişim, kültür-sanat ve spor alanlarında eğlenceli, yaratıcı ve destekleyici birçok proje gerçekleştiriyor” şeklinde yanıt vermiştir. Takip eden soruda kurumun toplum gönüllülüğü uygulamalarının tarihçesini öğrenmek hedeflenmiştir. Bu doğrultuda soru “‘Toplum Gönüllülüğü’ uygulamalarını hangi yıldan itibaren yapmaktasınız? Hangi gerekçe ile ilk adımı atma kararı verdiniz? Bu tarihin özel bir önemi var mı?” olarak yöneltilmiş ve “2008 yılından bugüne Topluluğumuzda gönüllülük çalışmaları yürütülmektedir” yanıtı alınmıştır. Sıradaki sorular toplum gönüllülüğü uygulamalarının geçirdiği sürece yönelik olmuştur. Bu amaçla sıradaki soru “Kurumsal olarak uygulanan ilk ‘Toplum Gönüllülüğü’ projenizi kısaca anlatınız...” olmuş yanıt olarak “İlk gönüllülük projesi, Topluluk web sitesine okullardan gelen “giysi ve kitap” yardım taleplerine yönelik olarak hayata geçirildi. Gelen yardımlar gönüllüler tarafından sınıflandırılıp ilgili okullara gönderimi yapıldı” bilgisi elde edilmiştir. Araştırmanın dokuzuncu sorusu “‘Toplum Gönüllülüğü’ uygulaması kapsamında kaç proje gerçekleştirdiniz. Detaylı bilgi veriniz...” olmuştur. Alınan yanıt aşağıda yer almaktadır.

“Bugüne kadar 105’den fazla proje ve etkinlik hayata geçirildi. Bu projeler içerisinde en önemli yeri, Eczacıbaşı Topluluğu kuruluşlarının Milli Eğitim Bakanlığı ile işbirliği içinde, Yatılı Bölge Ortaokullarının (YBO) fiziki şartlarını iyileştirerek çağdaş, kaliteli ve

sağlıklı yaşam koşulları sağlamaya katkıda bulunma hedefiyle sürdürdüğü Eczacıbaşı Hijyen Projesi'nin sosyal projelerini yürütmek yer alıyor. Bunun dışında YBO'lar (Yatılı Bölge Ortaokulları) başta olmak üzere, öğrencilerin temel bilimlerde güçlü bir altyapı edinmesine ve bilişim becerilerinin güçlenmesine katkı sağlamak için bilişim, fen ve teknoloji alanında Bilimle Büyüyeceğiz projesi ve yine YBO'larda müzik sınıfları oluşturulan Bir Şarkıyız Biz projesi öne çıkıyor. Diğer projelere dair detaylı bilgiye <http://www.eczacibasigonulluleri.org/tr/eczacibasi-gonulluleri> buradan ulaşabilirsiniz".

10. soruya gelindiğinde katılımcıya "'Toplum Gönüllülüğü' uygulamalarınızı geçmiş yıllar bazında değerlendirdiğinizde bir artış ya da azalma tespiti gözlemlenmekte midir? Nedenleri ile açıklayınız." ifadesi yöneltilmiştir. Katılımcı "2020 ile beraber geçirdiğimiz pandemi dönemi maalesef gönüllülük uygulamalarında bir azalma yarattı. Ancak çevrim içi etkinliklerle öğrencilere desteklerimizi sürdürüyoruz" şeklinde yanıt vermiştir.

Araştırmanın 11. sorusu "Devam eden 'Toplum Gönüllülüğü' uygulamalarınız hakkında kısaca bilgi verir misiniz?" olmuş, katılımcı bu soruda "Bilimle Büyüyeceğiz projesi kapsamında YGA ile çalışmalarımız devam ediyor. Çevrim içi olarak bilim seansları düzenliyoruz. Ayrıca okulların uzaktan eğitim ile birlikte ihtiyaç duyduğu malzemelerin temini konusunda da gönüllülerimiz çalışmalar yürütüyor" yanıtını vermiştir.

Araştırmanın hedeflerinden biri toplum gönüllülüğü uygulamalarının kurumsal standartlarına yönelik veri elde etmek olarak ifade edilmiştir. Bu amaçla düzenlenen 12.soru "'Toplum Gönüllülüğü' uygulamaları için projelerin belirlenmesinde bir kriteriniz var mı, açıklayınız." olarak hazırlanmıştır. Katılımcı bu soruyu aşağıdaki şekilde yanıtlamıştır.

"2018 yılında yapılan planlama ile gönüllü projelerinin çerçevesi çizildi ve 5 tip proje çeşidi belirlendi. İlki Eczacıbaşı Topluluğu'nun sosyal projelerine destek olmak: Örnek; Eczacıbaşı Hijyen Projesi kapsamında YBO'lara müzik sınıfı, bilim seansları gibi konularda destek olmak.

Gönüllülerce Geliştirilen Projeler: Gönüllüler kendi projelerini oluşturuyor. STK'larla işbirliği yapılabilir, önemli olan Açık Açık platformuna üye olmaları.

Çalışandan çalışana projeler: Çalışanlar herhangi bir uzmanlıkları varsa bunu diğer çalışanlara aktarabilir. Örneğin resim yapma konusunda uzman, diğer çalışanlara ücretsiz eğitim verebilir. Gönüllü uzmanlık desteği: Gönüllüler bireysel olarak değil ama kurumsal olarak bir uzmanlıkları varsa (Eczacıbaşı Bilişim'in yazılım/programlama konusundaki uzmanlığı gibi), STK'lara veya

ihtiyaç sahibi kişilere bu konuda destek verebilir, EB'nin bir STK'nın web sitesini geliştirmesi gibi.

STK Projelerine Bireysel Gönüllü Katılım: Dilerseniz STK'lara bireysel olarak destek verebilirsiniz, bu STK'ların da Açık Açık platformlarına üye olmasını rica ediyoruz".

13. soru "'Toplum Gönüllülüğü' projelerinizin bütçesi nasıl oluşturulmaktadır? Sistemi hakkında bilgi veriniz." olarak düzenlenmiştir. Bu soruya katılımcı "Her kuruluş yıl sonunda bir sonraki yıl yapacakları gönüllü çalışmaları için kendi bünyelerinde bütçe ayırmaktadır" şeklinde yanıt vermiştir.

Araştırmanın amaçlarının içinde kurumun toplum gönüllülüğü projelerini hangi kapsamda değerlendirdiğine yönelik veri elde etmek de yer almaktadır. Bu doğrultuda hazırlanan "Sizce 'Toplum Gönüllülüğü' projelerinin kurumsal iletişime faydası var mıdır?" sorusuna katılımcı "evet" yanıtını vermiş ve görüşünü "Yukarıda bahsettiğimiz gibi çalışan bağlılığına ve marka itibarına olumlu etkisi olduğunu düşünüyoruz" şeklinde açıklamıştır. Yine aynı amaca yönelik hazırlanan sıradaki soru "Sizce 'Toplum Gönüllülüğü' projelerinin kurum içi iletişime faydası var mıdır?" olmuştur. Bu soruya da katılımcı "evet" yanıtını vermiş ardından görüşünü "Şirket içinde sosyal fayda adına gönüllülüğün yaygınlaşması, çalışanların motivasyonunu artırıyor, onları ekip çalışmasına dâhil ediyor, şirket içi dinamizmi ve iletişimi artırıyor. İçinde buldukları toplumun sorunlarına duyarlı olan ve sosyal fayda üretmeye istekli insanların bir araya gelmesi farklı ekipler arasındaki iletişimi güçlendiriyor" şeklinde açıklamıştır. Araştırmada yine aynı amaca yönelik olarak yöneltilen "Sizce 'Toplum Gönüllülüğü' projelerinin kurumsal itibara faydası var mıdır?" sorusunda da katılımcı "evet" yanıtını vermiştir. Yanıtı yönelik görüşünü "Yukarıda bahsettiğimiz gibi çalışan bağlılığına ve marka itibarına olumlu etkisi olduğunu düşünüyoruz" şeklinde açıklamıştır.

Katılımcıya yöneltilen 17. soru "'Toplum Gönüllülüğü' projelerinizin iletişim çalışmaları yapılmakta mıdır?" şeklinde olmuştur. Alınan yanıt "evet" olarak kaydedilirken bu görüş "İç ve dış iletişimde projelerin hangi amaçla kime ulaşmak için yapıldığını, sonuçlarının nasıl olduğunu, yarattığı etkiyi paylaşıyoruz. Kurum içinde mailing gibi kanalları, dış iletişimde sosyal medya hesapları ve kurumsal web sitesini kullanıyoruz" şeklinde detaylı olarak açıklanmıştır. Konuya yönelik sıradaki soru "'Toplum Gönüllülüğü' projelerinizin iletişimi neden yapılmaktadır, açıklayınız." olarak yöneltilirken katılımcının cevabı "iletişim çalışmaları hem projelere katılan gönüllülere bir teşekkür, onların bu tür çalışmalarda yer alma motivasyonunu artırma amacı taşıyor hem de yeni gönüllüleri kazanmayı da hedefliyor. Bunun dışında dış iletişimde marka itibarına katkı sağlamak adına Eczacıbaşı Gönüllüleri ile yürüttüğümüz projelere yer veriyoruz" şeklinde olmuştur. Raporlama konusu, kurumların paydaşları ile iletişimlerinde önem taşıyan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu doğrultuda sıradaki soru "'Toplum Gönüllülüğü' projelerinizin değerlendirilmesine yönelik çalışma/raporlama yapılmakta mıdır?"

olarak yöneltilmiş katılımcı soruya “Evet” yanıtını vermiş ve görüşünü aşağıdaki şekilde detaylandırmıştır.

“Gönüllü başvurularını ve yapılan çalışmalarını girdiğimiz bir sistemimiz bulunmakta. Buradan tüm Topluluk bazında hangi kuruluştan kaç gönüllümüz olduğunu raporlayabiliyoruz. Bunun dışında değerlendirmeye dair Eczacıbaşı Gönüllüleri ile ilgili tüm süreçlerin yürütülmesinden sorumlu olan Yürütme Kurulu yılda 2 kere toplanarak değerlendirmeler yapıyor”.

Sıradaki soru “Kurumunuzun ‘Toplum Gönüllülüğü’ uygulaması ödül aldı mı?” olmuştur ve katılımcı bu soruya “hayır” yanıtını vermiştir. Araştırmanın son iki sorusu kurumun sosyal sorumluluk, insan kaynakları ve kurum içi iletişim yönetimi konularındaki anlayışını tespit etmeye yönelik hazırlanmıştır. Bu doğrultuda 21. Soru “Kurumunuzun, sosyal sorumluluk anlayışı hakkında bilgi veriniz?” olarak düzenlenmiş, katılımcı soruya aşağıdaki şekilde yanıt vermiştir.

“Kurucusunun, yaşamı boyunca savunduğu ve uyguladığı görüşler, Eczacıbaşı Topluluğu'nun toplum hizmetleri konusundaki temel ilke ve geleneğini oluşturuyor. Eczacıbaşı Topluluğu olarak kültür, sanat, eğitim, bilim ve spor alanlarında toplumsal yaşamın gelişmesine katkıda bulunmayı sorumluluklarımız arasında sayıyoruz. Toplumsal hizmetlerimizi, doğrudan kurduğumuz ya da kuruluş ve yönetiminde etkin rol aldığımız kurumlar aracılığıyla yürütüyoruz”.

Araştırmanın son sorusu ise “Kurumunuzun insan kaynakları ve kurum içi iletişim konularındaki yaklaşımları ile ilgili bilgi veriniz?” şeklinde düzenlenmiştir. Katılımcı bu soruya da aşağıdaki şekilde yanıt vermiştir.

“Çalışanların kurum içinde yaşanan tüm gelişmelerden haberdar olması, sosyal çalışmalara ve yeniliklere dair bilgilere ulaşması aidiyet ve birlikte hareket edebilme ruhu açısından oldukça önem taşıyor. Bu nedenle gerek insan kaynakları gerekse iç iletişim ekiplerimiz önceden planlı olarak düzenli iletişim çalışmaları gerçekleştiriyorlar. Bu noktada farklı dijital ve fiziksel kanalları, etkinlikleri kullanıyorlar”.

## **Sonuç ve Tartışma**

Bugün, hem ülkemizde hem dünyada kurumların önemli çalışma alanını oluşturan sosyal sorumluluk uygulamalarının kapsamına yönelik çalışmalar olduğu görülmektedir. Örneklerinin görülmeye başlandığı ilk günlerden itibaren hayırseverlikten farklı olarak kurumsal hedeflerle birlikte planlanan sosyal sorumluluk uygulamalarının günümüzde hem anlayış olarak kapsamı hem de uygulanma yöntem ve teknikleri açısından farklılaştığına şahitlik etmekteyiz. Deren Van Het Hof ve Hoştut (2020, s. 8) ülkemizde şirketlerin sorumluluklarının eksenini hayırseverlikten sürdürülebilir kalkınmaya kaydıran ve iş dünyasının sosyal

performansını artırmaya motive eden en önemli girişimin Başbakanlık Sermaye Piyasası Kurulu'nun 2003'de yayınladığı 'Kurumsal Yönetim İlkeleri' olduğunu ifade ederler. Yazarlara göre, SPK'nın OECD'nin Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni Türk mevzuatına uyumlaştırmasının ifadesi olarak görülebilirken, bu ilkelerin raporlama haricinde yasal bağlayıcılığının olmadığını ancak şirketlere yine de bir yol haritası sunuyor olmasının önemine vurgu yapmaktadırlar. Süreç içinde kaydedilen değişimlerle birlikte sosyal sorumluluk uygulamalarında yeni bir pencere açıldığı, yöntemlerinin geliştiği ve iç paydaşlara yönelik 'Toplum Gönüllülüğü' kavramının literatüre dahil olduğu görülmektedir. Bu yöntemde, 1990'lardan itibaren gelişen uygulamalarda paydaş katılımının gitgide daha önemli hale gelmiş olmasının etkisi de mevcuttur. Elbette, iç paydaşların, kurumsal sosyal sorumluluk proje ve uygulamalarında etkin konumlandırılmaları hangi kurumsal hedefle olursa olsun kurumun kültürü ile de yakından ilgilidir. Üst yönetimin bu sürece samimiyetle yaklaşması ve inanması; kararların alınması, standart ve çerçevenin belirlenmesi yani kısaca kurumsal bir kimliğe ulaşması, uygulamanın başarıya ulaşmasında oldukça önemli görülmektedir. Paço ve Nave (2013, s. 547) kurumsal gönüllülüğün, kar amacı gütmeyen amaçlara katkıda bulunmaya başlayan kar amacı güden kuruluşlar arasında daha fazla ilgiyi hak ettiğini ve toplumda olan bazı sorunlara yanıt vermeye yardımcı olduğunu belirtirler.

Günümüzde kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının, yöntem ve teknikleri ile kurumsal yönetimin merkezinde yer aldığı düşünülmektedir. Toplum gönüllülüğü uygulamaları; toplum için harekete geçen kurum çalışanları dolayısıyla kurum ile çalışanlarının, toplumun, çalışanların kendi aralarındaki iletişimin ve bağın güçlenmesine, mutluluğun, motivasyonun, aidiyetinin desteklenmesine fayda sağlarken, birlikte toplum yararına bir şeyler başarmak eğer varsa kurum içindeki çatışmaların, stresin de iletişim yoluyla çözülmesi üzerinde etkili olabilecektir. Bu yönüyle toplum gönüllülüğü aynı zamanda kurum içi iletişim hedeflerine yönelik de değerlendirilebilecektir. Kurumların kendi çatıları altında gönüllülüğünü desteklemesi; toplumsal projelerde kurumlarının izni ve onayı ile çalışanların ne şekilde hizmet sunacağı, saat uygulamasının ne şekilde olacağı, projelerde hangi konunun seçileceği, kimlerin hangi koşullarda dahil olacağı vb. konularda uygulamanın nasıl olması gerektiği konusunda sınırlar çizilmesinin de önemi unutulmamalıdır.

Bu çalışmanın amacı; toplum gönüllülüğü kapsamında çalışanların sosyal sorumluluk uygulamalarına ne şekilde dahil edilebildiğine yönelik bir örneği güncel bir araştırma yaparak incelemek olarak belirlenmiştir. Araştırmanın odağında; ülkemizde ve dünyada faaliyet gösteren, Türkiye'nin önde gelen sanayi topluluklarından biri olarak kabul edilen bir kurum yer almaktadır. Örneklemi oluşturan kurumdaki -ülkemizde ödülleri almış iletişim çalışmaları yapıyor olması nedeniyle- elde edilecek verilerin önemli olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda Eczacıbaşı Topluluğu ile görüşülmüş, kurumun toplum gönüllülüğüne yönelik uygulama ve yaklaşımlarının derinlemesine mülakat yoluyla incelenmiştir.

'Eczacıbaşı Topluluğu Kurumsal İletişim Yöneticisi ile kurulan irtibatla COVID-19 pandemisi nedeniyle, derinlemesine mülakat formu e-posta ile iletilmiş ve yanıtlanması istenmiştir. Ana amaç haricinde kurumun insan kaynakları ve sosyal sorumluluk konularına yönelik görüşleri de öğrenilmiştir. Elde edilen bilgilerle, sektörün ve alanın tamamını temsil edecek genellemelere ulaşmak amaçlanmamıştır. Ancak, bir kurumun, yukarıda sıralanan konulara yönelik bakış açısını sunması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Gerçekleştirilen mülakatta elde edilen veriler bir önceki bölümde paylaşılmıştır. Bu veriler araştırmanın hedefleri doğrultusunda değerlendirildiğinde aşağıda sıralanan başlıklar elde edilmiştir;

- Eczacıbaşı Topluluğu'nun Kurucusu'nun, yaşamı boyunca savunduğu ve uyguladığı görüşler doğrultusunda toplumsal sorumlulukların geçmişten günümüze Topluluk kapsamında önemsenmekte olduğu ve konuya duyarlı çalışmalar yapıldığı saptanmıştır. Bununla birlikte gönüllülük uygulamalarının, 2008'den beri yapıldığı ancak 2018'de bu kapsamdaki çalışmaların yeniden yapılandırılarak oldukça önemli bir kurumsal kimlik çalışmasına sahip hale geldiği görülmüştür.

- Yapılanma ve kurumsal standartların belirlenmesi aşamasında; 'gönüllü hak ve sorumlulukları' ile 'şirket hak ve sorumlulukları'nın açık bir şekilde yazıya döküldüğü saptanmıştır. Bu el kitabında; görev tanımlarının, işleyiş biçiminin, göreve gelme ve görev sürelerinin, sorumlulukların vb. kurumsal bir standarda bağlanmış olduğu saptanmıştır.

- Kurum bünyesinde Toplum Gönüllülüğü çalışmalarının kurumsal iletişim bölümüne bağlı olduğu, bu departmanda kurumsal sosyal sorumluluk ekibinin de var olduğu, ayrıca bu kapsamdaki bazı çalışmalarda insan kaynakları departmanı ile de işbirliği yapıldığı gözlemlenmiştir.

- Toplum gönüllülüğü uygulamalarının kurumsal yapıya sahip olması ve standartlarının belirlenmiş olması nedeniyle, bütçe hazırlıklarının 1 önceki yıldan hazırlanması dikkat çekicidir.

Bu saptamaların dışında elde edilen veriler değerlendirildiğinde;

- Gönüllülüğün kurum içine yönelik olarak; çalışanların motivasyonu arttırdığını, dayanışma ruhunu güçlendirdiğini, çalışan bağlılığına etki ettiği, ekip çalışmasına olumlu etki ettiği, şirket içi dinamizmi ve iletişimi artırdığının düşünüldüğü saptanmıştır.
- Aynı şekilde kurum içi iletişim açısından bakıldığında; iç paydaşların kurum içinde yaşanan tüm gelişmelerden haberdar olmasının, sosyal çalışmalara ve yeniliklere dair bilgilere ulaşmasının aidiyet ve birlikte hareket edebilme ruhu açısından oldukça önem taşıdığını bu nedenle gerek insan kaynakları gerekse iç iletişim ekiplerinin önceden planlı olarak düzenli iletişim çalışmaları gerçekleştirdiğini aktarmıştır. Bu saptamalar yorumlandığında kurumun; toplum gönüllülüğü uygulamalarını bir kurumiçi iletişim taktiği olarak değerlendirdiği; uygulamaların iç paydaşların motivasyon, dayanışma ve

sadakati gibi kurum içi iletişim hedefleriyle arasında anlamlı bir bağ kurduğu görülmektedir.

- Araştırmada elde edilen veriler dış paydaşlarla iletişim ve kurumsal itibar açısından değerlendirildiğinde; gönüllülüğün marka algısı ve itibarı üzerinde de olumlu etkisi olduğunun düşünüldüğü görülmüştür. Bu saptamalar yorumlandığında kurumun; toplum gönüllülüğü uygulamalarını bir kurumsal iletişim taktiği olarak değerlendirdiği; iç paydaşların sosyal sorumluluk projelerinde görev almalarıyla, kurumun, toplumda itibarlı olarak algılanmak gibi kurumsal iletişim hedefleri arasında anlamlı bir bağ kurulduğu görülmektedir.

Çalışanların, sosyal sorumluluk projelerinin planlanması ve uygulanmasında aktif olarak görev almaları kurumun hem dış paydaşlarıyla iletişiminde hem de kurum içi iletişim sürecinde değerlendirildiği görülmektedir. Toplum gönüllülüğü projelerinin hem kurumlara hem de topluma sağladığı çoklu fayda nedeniyle ülkemizde artarak yaygınlaşması önem taşımaktadır. Bu nedenle kurumsal sosyal sorumlulukta farklı uygulamalar ve toplum gönüllülüğü çalışmalarına yönelik yapılan araştırmaların, akademisyenler ve uygulamacılar için önemli veriler sunacağı ve yeni başka çalışmaların temel taşlarını oluşturacağına inanılmaktadır.

### Kaynakça

- Avrupa ve Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yoluyla Özel Sektör Sivil Toplum İş Birliği Raporu, Responsible Impact Project* (2020). <https://www.kssd.org/content/uploads/2020/03/civil-society-dialogue-rapor-tr.>, Erişim tarihi: 25.08.2021.
- Agudelo, M. A. L., Johannsdottir, L. ve Davidsdottir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility, *International Journal Of Corporate Social Responsibility*, <https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-018-0039-y>, erişim tarihi: 15.03.2021.
- Borusan (2021). <https://www.borusan.com/tr/kurumsal-sorumluluk/okyanus-gonullu-borusanlilarplatformu>, Erişim tarihi: 26.05.2021.
- Cornelius, N., Wallace, J. ve Tassabehji, R. (2007). An analysis of corporate social responsibility, corporate identity and ethics teaching in business schools, *Journal Of Business Ethics*, <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10551-006-9271-6.pdf>, erişim tarihi: 21.03.2022, 76, 117–135.
- Demirtaş, M. (2015). Türkiye’de yapılan kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin uluslararası girişimler bağlamında değerlendirilmesi, M. Demirtaş (Ed.), *Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal İtibar*, İstanbul: Derin Yayınları, 1-55.
- Deren van Het Hof, S. ve Hoştut, S. (2020). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramlar Uygulama ve Örnekler*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Eczacıbaşı (2021). <https://www.eczacibasi.com.tr/tr/basin-odasi/haberler>, Erişim tarihi: 02.07.20219.

- Ernek Alan, A. (2015). Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarında sosyal medya kullanımı, M. Demirtaş (Ed.), *Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal İtibar*, İstanbul: Derin Yayınları, 81-101.
- Garriga, E. ve Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory, *Journal Of Business Ethics* 53, 51-72, <https://link.springer.com/article/10.1023/b:busi.0000039399.90587.34>, Erişim tarihi: 21.03.2022.
- Geray, H. (2004). *Toplumsal Araştırmalarda Nicel Ve Nitel Yöntemlere Giriş*, Ankara: Siyasal Kitapevi
- Hu, J., Jiang, K., Mo, S., Chen, H. ve Shi, J. (2016). The motivational antecedents and performance consequences of corporate volunteering help versus harm work performance?, *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0749597815302260>, 99-111, Erişim tarihi: 02.08.2021.
- Koçyiğit, M. (2018). *Halkla İlişkiler Ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, Konya: Eğitim Yayınevi.
- Kotler, P. ve Lee, N. (2006). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, (Çev: Sibel Kaçamak), İstanbul: Kapital Medya.
- L'etang, J. (2002). Kurumsal sorumluluk ve halkla ilişkiler etiği, J. l'etang, ve M. Pieczka (Ed.), *Halkla İlişkilerde Eleştirel Yaklaşımlar*, (Çev : Işık, G., Tellan, D., Yıldırım Becerikli, S., Emre Kaya, a. e., Pehlivan, S.), Ankara: Vadi Yayınları, 153-189.
- Marrewijk, M. ve Werre, M. (2003). Multiple levels of corporate sustainability, *Journal Of Business Ethics*, <https://link.springer.com/article/10.1023/a:1023383229086>, Erişim tarihi: 22.03.2022, 107-119.
- Meachern, M.G. (2015). Corporate citizenship and its impact upon consumer moralisation, decision-making and choice, *Journal Of Marketing Management*, <https://www.tandfonline.com/loi/rjmm20>, 430-452, Erişim tarihi: 22.06.2021.
- Nave, A. ve Ferreira, J. (2019). Corporate social responsibility strategies: past research and future challenges, *Corporate Social Responsibility And Environmental Management*, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/csr.1729/>, 885-901, Erişim tarihi: 15.03. 2021.
- Özgen, E. (2006). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri*, İstanbul: Maviyağaç Yayınları.
- Paço, A.D. ve Nave, A.C. (2013). Corporate volunteering a case study centred on the motivations, satisfaction and happiness of company employees, employee relations, vol.35, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/er-122012-0089/full/pdf?title=corporate-volunteering-a-case-study-centred-on-the-motivations-satisfaction-and-happiness-of-company-employees>, 547-559, Erişim tarihi: 05.08.2021.

- Peterson, D.K. (2004a). Benefits of participation in corporate volunteer programs: employees' perceptions, *Personnel Review*, vol. 33 no. 6, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00483480410561510/full/html>, 615-627, Erişim tarihi: 02.08.2021.
- Peterson, D.K. (2004b). Recruitment strategies for encouraging participation in corporate volunteer program, *Journal Of Business Ethics*, <https://link.springer.com/article/10.1023/b:busi.0000020872.10513.f249>, s.371–386, Erişim tarihi: 02.08.2021.
- Sabancı (2021). <https://www.sabanci.com/tr/sosyal-sorumluluk/sabanci-gonulluleri/sabanci-gonulluleri-programi-nedir>, Erişim tarihi: 26.05.2021.
- Sekar, S. ve Dyaram, L. (2017). What drives employees to participate in corporate volunteering programs?, *Social Responsibility Journal*, vol. 13, no. 4, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/srj-06-20170097/full/pdf?title=what-drives-employees-to-participate-in-corporate-volunteering-programs>, 661-667, Erişim tarihi: 05.08.2021.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2021). <https://sozluk.gov.tr/>, Erişim tarihi: 09.07.2021.
- Wiengarten, F., Lo, C.K.Y. ve Lam, J.Y.K. (2017). How does sustainability leadership affect firm performance? the choices associated with appointing a chief officer of corporate social responsibility', *Journal Of Business Ethics*, <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10551-015-2666-5.pdf>, 477–493, Erişim tarihi: 22.03.2022
- Wilcox, D.L. (2013). The evolution of corporate social responsibility as a global business standard, M. Aktaş Yamanoglu ve B. P. Özdemir (Ed.), *Halkla İlişkilerin Kazancı*, Ankara: Deki Yayınları, 35-53.
- Varol, A. (2019). *Tüm Boyutlarıyla Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, İstanbul: Cinius Yayınları.
- Zhang, I., Wang, J. ve Jia, M. (2021). Integrating the bright and dark sides of corporate volunteering climate: is corporate volunteering climate a burden or boost to employees?, *British Journal Of Management*, vol. 32, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1467-855112418>, 494-511, Erişim tarihi: 05.08.2021.