

T.C.  
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE KURUMSAL KURAM  
BAĞLAMINDA İNCELEME: ÜNİVERSİTELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

HAZIRLAYAN  
ECE SERİN ORAKCI

TEZ DANIŞMANI  
PROF.DR.MEHMET ABDÜLKADİR VAROĞLU

ANKARA - 2017

T.C.  
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE KURUMSAL KURAM  
BAĞLAMINDA İNCELEME: ÜNİVERSİTELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

HAZIRLAYAN  
ECE SERİN ORAKCI

TEZ DANIŞMANI  
PROF.DR.MEHMET ABDÜLKADİR VAROĞLU

ANKARA – 2017



**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS / DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**

Tarih: 06/10/2017

Öğrencinin Adı, Soyadı: ECE SERİN ORAKCI

Öğrencinin Numarası: 21520076

Anabilim Dalı: İşletme Ana Bilim Dalı

Programı: İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Prof. Dr. Mehmet Abdülkadir Varoğlu

Tez Başlığı: KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE KURUMSAL KURAM  
BAĞLAMINDA İNCELEME: ÜNİVERSİTELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 174 sayfalık kısmına ilişkin, 08 / 09 /2017 tarihinde tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 4'dür. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

"Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını" inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

Onay

06 /10 /2017

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad,  
Prof. Dr. Mehmet Abdülkadir Varoğlu

Ece Serin Orakcı tarafından hazırlanan "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ve Kurumsal Kuram Bağlamında İnceleme: Üniversiteler Üzerine Bir Araştırma" adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Kabul (sınav) Tarihi: 22/09/2017

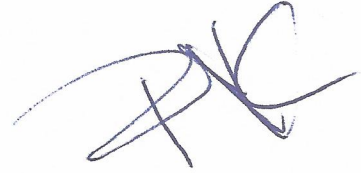
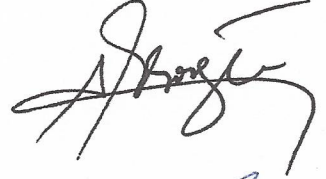
(Jüri Üyesinin Unvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu):

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Mehmet Abdülkadir Varoğlu (Danışman)  
Başkent Üniversitesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

Jüri Üyesi: Prof.Dr.Hulusi Cenk Sözen  
Başkent Üniversitesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

Jüri Üyesi: Doç.Dr.Rabia Arzu Kalemci  
Çankaya Üniversitesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

İmzası



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Doğan TUNCER

Enstitü Müdürü

## TEŞEKKÜR

Akademik hayatıma ilk başladığım günden itibaren gerek akademik birikimi ile gerek güler yüzü ve desteği ile yol göstericim olan saygıdeğer tez danışmanım Prof. Dr. M. Abdülkadir Varoğlu,

Çalışmamın eksik yanlarının giderilmesinde verdikleri değerli önerilerle katkıda bulunan kıymetli jüri üyelerim Prof. Dr. H. Cenk Sözen ve Doç. Dr. Rabia Arzu Kalemci,

En zor zamanlarımda, artık yapamayacağım dediğim anlarda elini sırtımda hissettiğim mutluluklarımda, üzüntülerimde, telaşlarımda hep benimle olan destekçim, güven kaynağım sevgili eşim Mehmet Çağlar Orakcı,

Okula ilk başladığım andan itibaren dürüst, erdemli, ahlaklı bir insan, ardından da öğrenci olmamı öğütleyen ve yol ışığı olan canım babam ve annem, bütün kaprislerimi alttan alan canım ruh eşim kardeşim,

Tanıştığımız günden bugüne bir kez olsun yüzünü asmayan ve beni ilgi ile dinleyip değerli önerilerini benimle paylaşan ve her zaman olumlu yönlendirmeleri ile motivasyonumu arttıran çok saygıdeğer hocalarım Prof. Dr. Nermin Özgülbaş, Dr. Gamze Sonbay,

İşe başladığım ilk günden itibaren birlikte dirsek çürüttüğümüz arkadaşım, dostum Seren Faiz,

İyi ki hayatıma dokundunuz

Sizlere teşekkürü bir borç bilirim.

## ÖZET

Bu çalışmanın konusu Türk Yükseköğretim sisteminde yer alan ve Ankara, İstanbul, İzmir, Konya ve Antalya illerinde bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinin sosyal sorumluluk uygulamalarında kavramsal bilgi ve örneklerini inceleyerek meşruiyet kazanma yöntemlerinin ve devamında kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) kavramının meşruiyete katkısının incelenmesidir.

Kurumsal bakış açısı ile birçok kez ele alınan farklı örgüt yapıları araştırmacılar tarafından çalışmalara konu edilmiştir. Kurumsal kurama göre bir örgüt içerisinde yer aldığı çevresel koşullara göre bir müddet sonra rakiplerine benzeşmekte bunun sonucu olarak da ortak uygulamalara gitmektedirler. Son yıllarda, örgütler müşterilerinin gözünde sadece kar amacı güden yapılar olmadıklarını göstermek için yardım kampanyaları, çeşitli ahlaki ve sosyal sorumluluk kampanyalarının içerisinde yer almaktadır. Bu durumda KSS kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Örgütler açısından önem arz eden böyle bir kavramın kurum tarafından ne derecede önemsendiğini ve KSS çalışmalarının önemini ortaya koymak için çalışmamızın konusu KSS olarak belirlenmiştir.

Üniversitelerin meşruiyet kazanmak için yaptıkları KSS çalışmaları ve uygulamaları inceleyerek birbirlerinden ne yönde ve ne şekilde farklılaştıklarını ortaya koymayı hedefleyen bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın ilk bölümünde kurumsal alt yapı incelenmiş kuramsal kuramın ortaya çıkışı, etik olgusu, meşruiyet kavramı gibi kavramlar ele alınmıştır. Araştırmanın ikinci bölümünde Türkiye’de Yüksek Öğretim kurumlarının tarihçesi ve gelişimi ele alınmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümünde bu araştırma için çalışma kapsamında ele alınan yükseköğretim kurumlarının KSS uygulamalarının kategorize edilirken Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesinde yer alan ve maddelerin karması yapılarak bir sınıflandırma aracı oluşturulduğundan bahsedilmiştir. Her bir üniversitenin uyguladığı KSS çalışmalarını bir standarda oturtabilmek ve bir şablon uygulayabilmek adına Birleşmiş Milletlerin Küresel Sözleşmesinden yararlanılmıştır. Sözleşmede yer alan on madde ile Türkiye’nin içerisinde bulunduğu yapısal durum bir araya getirilerek 4 ana başlık oluşturulmuştur. Bu ana başlıkların altında yer alan alt kategoriler ile üniversitelerin yayınlamış oldukları raporlarda kaç kaç farklı defa bahsetme sıklığına bakılarak değerlendirmeler yapılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise üniversitelerin KSS faaliyetleri kapsamında yaptıkları çalışmalar ve uygulamalar nitel araştırma yöntemi ile ele alınmıştır. Nitel araştırmanın evreni 29 üniversiteden oluşmaktadır. Belirlenen üniversiteler arasından İstanbul'da bulunan Koç Üniversitesi ve Kültür Üniversitesi, İzmir'de bulunan Yaşar Üniversitesi ve Ege Üniversitesi'nin raporlarına web sayfalarından ulaşılmamıştır. Resmi makamlardan mail yoluyla talep edilmesine rağmen geri dönüş alınmadığı için bahsedilen dört üniversite araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır ve çalışmanın kısıtını oluşturmuştur. Çalışmanın örneklemini 25 üniversiteden oluşmaktadır.

Son olarak üniversitelerin KSS uygulamalarında en çok toplumsal sorumluluk kategorisine yer vererek benzeştikleri görülmüştür. Etik konusu ise üniversitelerin uygulamalarında en az yer verdikleri konu olarak görülmüştür. Literatür araştırmalarında üniversitelerin KSS uygulamalarının benzerliğine ilişkin kapsamlı bir çalışmanın varlığına rastlanmamıştır. Bu açıdan tez çalışmasının literatüre katkı sağlayabileceği ve özgün bir çalışma olduğu düşünülmektedir.

Anahtar Kelime: Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Üniversite, Yüksek Öğretim,

## ABSTRACT

The subject of this study is to examine the conceptual knowledge and examples of the social responsibility practices of state and foundation universities in Ankara, İstanbul, İzmir, Konya and Antalya which are included in the Turkish Higher Education System and to gain legitimacy and the legitimacy contribution of the concept of corporate social responsibility.

Different organizational issues, which have been discussed many times with institutional point of view, have been studied by researchers. According to the institutional set-up, according to the environmental conditions in an organization, after a while, they resemble their competitors and as a result they go to common practices. In recent years, charities campaigns have been part of a variety of moral and social responsibility campaigns to show that organizations are not merely profit-making structures in the eyes of their customers. This led to the emergence of the concept of CSR. The issue of working to put forward the importance of such an important concept in terms of organizations and to show the importance of CSR studies has been determined as CSR.

This study is aimed at revealing how the universities differ from each other in terms of CSR studies and practices that they have made in order to gain legitimacy. In the first part of the research, the concepts such as the emergence of theoretical theory, institutional infrastructure, ethics, and the concept of legitimacy are discussed. In the second part of the research, history and development of institutions of higher education in Turkey are discussed. In the third part of the research, it was mentioned that the classification of CSR applications of the higher education institutions covered in the study for this research was made a classification tool by making the replications of the materials in the United Nations Global Compact. It has benefited from the United Nations Global Compact in order to put CSR studies that each university has implemented into a standard and apply a template. The ten articles contained in the convention and the structural situation found in Turkey were put together and four main headings were formed.

The subcategories under these headings and the reports published by the universities were evaluated by how many times they mentioned the frequency of mentioning.

In the last part of the study, the studies and applications of the universities in the scope of the CSR activities were dealt with by qualitative research method. The universe of



qualitative research consists of 29 universities. Koç University and Culture University in Istanbul, Yaşar University in Izmir and Ege University's reports in the selected universities are not accessible from the web pages. The four universities mentioned were excluded from the scope of the research because they could not receive a return even though they were requested by mail from the official authorities and they created the limitation of working. The sample of the study consists of 25 universities.

Finally, it has been seen that universities are most similar to CSR applications in terms of social responsibility category. Ethics has been seen as the least common practice among universities. Literature surveys did not reveal the existence of a comprehensive study of the similarities of CSR practices of universities. In this respect, it is thought that the study of thesis is a unique work which can contribute to the literature.

Key Word: Corporate Social Responsibility, University, Council of Higher Education.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	IV
ABSTRACT .....	VI
İÇİNDEKİLER.....	VIII
TABLolar LİSTESİ.....	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	XII
KISALTMALAR.....	XIII
GİRİŞ .....	1
BÖLÜM I. KURAMSAL ALT YAPI .....	4
1.1. Kuramsal Bakış Açısına Göre Meşruiyet Kavramı .....	4
1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramına Genel Bir Bakış.....	8
1.3. Dünya’da ve Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramına Genel Bir Bakış.....	10
1.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramına Farklı Yaklaşımlar .....	12
1.5. Etik Olgusu ve Üniversitelerde Hayırseverlik Yaklaşımları .....	21
1.6. Kurumsal Kuram ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk .....	27
1.7. Türkiye’de Yüksek Öğretimin Alanındaki Gelişmeler .....	29
BÖLÜM II. TÜRKİYE’DE Kİ ÜNİVERSİTE YÖNETİMLERİNİN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	33
2.1 Çalışmanın Amacı .....	33
2.2 Çalışmanın Kapsamı .....	35
2.3 Yöntem.....	36
2.4 Çalışmanın Kısıtları.....	43
2.5 Araştırma Bulguları ve Veri Analizi.....	44
2.6 Alt Kategoriler .....	53
2.6.1 Toplumsal Sorumluluk .....	53
2.6.2 Etik Sorumluluk .....	56
2.6.3 Çevresel Sorumluluk .....	57
2.6.4 Emek Sorumluluğu .....	60
2.7 Misyon Değerleri ve Üniversite Sonuç Değerlerinin Karşılaştırılması.....	63
BÖLÜM III. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	80
KAYNAKÇA.....	82
EK-1 Raporları İncelenen Üniversitelerin Genel Bilgileri .....	93
EK-2 Üniversitelerin Toplumsal Sorumluluk Uygulama Oranları.....	97

EK-3 Üniversite Toplumsal Sorum. Uyg. ve Misyon Faaliyetleri Arasındaki Tutarlılık.....	98
EK-4 Toplumsal Sorumluluk Kategorisinin Alt Başlıkları.....	99
EK-5 Toplumsal Sorum. Kategorisi Alt Başlık Üniversitelere Göre Yüzde Dağılım Oranları .....	100
EK-6 Toplumsal Sorum. Kategorisi Alt Başlıklarının Üniversiteler Arası Karşılaştırmaları .....	101
EK-7 Etik Kategorisinin Alt Başlıkları.....	102
EK-8 Etik Kategorisinin Alt Başlıklarının Üniversitelere Göre Yüzde Dağılım Oranları .....	103
EK-9 Etik Kategorisinin Alt Başlıklarının Üniversiteler Arası Karşılaştırmaları .....	104
EK-10 Çevresel Sorumluluk Kategorisinin Alt Başlıkları.....	105
EK-11 Çevresel Sorumluluk Kategorisi Alt Başlık. Üniversitelere Göre Yüzde Dağılım Oranları.....	106
EK-12 Çevresel Sorumluluk Kategorisinin Alt Başlıklarının Üniversiteler Arası Karşılaştırmaları ...	107
EK-13 Emek Sorumluluğu Kategorisinin Alt Başlıkları .....	108
EK-14 Emek Sorumluluğu Kategorisi Alt Başlıklarının Yüzde Dağılım Oranları.....	109
EK-15 Emek Sorumluluğu Kategorisinin Alt Başlıklarının Üniversiteler Arası Karşılaştırmaları .....	110
EK-16 Atılım Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları .....	111
EK-17 Başkent Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları .....	113
EK-18 Bilkent Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları.....	115
EK-19 Hacettepe Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları .....	117
EK-20 Orta Doğu Teknik Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları.....	119
EK-21 Aydın Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları.....	121
EK-22 Acıbadem Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları.....	123
EK-23 Arel Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları .....	125
EK-24 Bahçeşehir Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları .....	127
EK-25 Beykent Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları.....	129
EK-26 Bilgi Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları .....	131
EK-27 Boğaziçi Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları.....	133
EK-28 Doğuş Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları.....	135
EK-29 Işık Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları.....	137
EK-30 İstanbul Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları.....	139
EK-32 Maltepe Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları .....	143
EK-33 Marmara Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları.....	145
EK-34 Yeditepe Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları.....	147
EK-35 Yıldız Teknik Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları .....	149
EK-36 Akdeniz Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları .....	151
EK-37 Uluslararası Antalya Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları.....	153
EK-38 Dokuz Eylül Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları .....	155

EK-39 Selçuk Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları.....	157
EK-40 Konya Gıda ve Tarım Üniversitesi .....	159

## TABLolar LİSTESİ

Tablo1.	- Nüfus Sayıları.....	38
Tablo2.	- Üniversitelerin Yer Aldığı İller.....	38
Tablo3.	- Örneklem Sayısı.....	39
Tablo4.	- Çalışmaya Dahil Edilen Üniversiteler.....	39
Tablo5.	- İncelenen Raporların İçerikleri.....	41
Tablo6.	- Kod ve Kategoriler.....	42
Tablo7.	- Kategorilerin Vakalara Göre Dağılım Değerleri.....	45
Tablo8.	- Kategorilerin Vakalara Konu Edilme Sıklığı.....	46
Tablo9.	- Toplumsal Sorumluluklar Kategorisinin Alt Temaları.....	53
Tablo10.	- Etik Kategorisinin Alt Temaları.....	56
Tablo11.	- Çevre Kategorisinin Alt Temaları.....	57
Tablo12.	- Emek Kategorisinin Alt Temaları.....	60

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil1.	-	BM Küresel Sözleşmesini İmzalayan Türk Üniversiteleri.....	21
Şekil2.	-	Hayırseverlik ve KSS Arasındaki Farklar.....	27
Şekil3.	-	Mustafa Kemal ATATÜRK'ün Notları.....	30
Şekil4.	-	Nitel Analiz Yöntemlerinin Ortak Özellikleri.....	45
Şekil5.	-	Kategori Başlıklarının Vakalara Konu Edilme Sıklığı.....	46
Şekil6.	-	Toplumsal Sorumluluk Kategorisinin Raporlarda Konu Edilme Oranı.....	49
Şekil7.	-	Etik Sorumluluk Kategorisinin Raporlarda Konu Edilme Oranı.....	50
Şekil8.	-	Çevre Kategorisinin Raporlarda Konu Edilme Oranı.....	51
Şekil9.	-	Emek Kategorisinin Üniversitelerin Raporlarında Konu Edilme Oranı.....	52

## KISALTMALAR

- KLD - Kinder Lydenberg Domini Research & Analytic  
KSP - Kurumsal Sosyal Performans  
KSS - Kurumsal Sosyal Sorumluluk  
OY - Ortak Yönetim  
KTB - Kaynak tabanlı bakış açısı  
BM - Birleşmiş Milletler  
YÖK - Yüksek Öğretim Kurumu

# KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE KURUMSAL KURAM BAĞLAMINDA İNCELEME: ÜNİVERSİTELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

## GİRİŞ

Küreselleşen dünyada artan firma rekabetleri neticesinde markalar, sadece yetkinlikleri olan alanlarda değil aynı zamanda rakiplerinden öne geçmelerini sağlayacak fırsatları da değerlendirme yolları aramaktadırlar (Ümit vd. ; 2011).

Küreselleşme hareketleri sonucunda küresel sınırların ortadan kalkması ve çok uluslu işletmelerin aktif bir şekilde toplum üzerindeki etkilerini arttırması uluslar ve toplum arasındaki etkileşimi arttırmış ve işletmelerin toplumla ilgili tavırlarını değiştirmesine ve toplumun örgütler ile daha samimi ilişkiler kurmasına neden olmuştur. Bu noktada kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) kavramı anlam kazanmaktadır. KSS gelişmesini tamamlamış veya tamamlamak üzere olan ülkelerde uzun zamandır ciddi anlamlar taşırken Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde gerçek anlamda önemini yeni yeni kazanmaya başlamıştır (Pusak,2014). KSS kavramı kurumsal itibarın sağlanması, sağlamaştırılması ve geliştirilmesinde çok önemli bir yere sahiptir (Rajendra ve ark, 2003). Bu nedenle KSS kavramı üzerine yapılmış çalışmalarda, KSS'nin sürekli değişime açık, yenilenen, araştırmaya dayalı bir kavram olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ertuna ve Tükel, 2009). KSS ile ilgili yapılmış birkaç tanım şu şekidedir;

*“KSS işletmenin sürdürülebilir ekonomik gelişmeye olan katkısı, çalışanlar, aileleri ve tüm toplumun yaşam kalitesini arttırmaya olan bağlılığıdır” (Karna ve ark.,)*

*“KSS (organizational social responsibility), herhangi bir organizasyonun kar amacına yönelik olarak oluşturulmuş bir şirket, kamu kuruluşları ya da hükümet dışı organizasyonların hem iç, hem de dış çevresindeki tüm paydaşlara karşı “etik” ve “sorumlu” davranmasını, bu yönde kararlar alması ve uygulamasını ifade eden bir kavramdır.” (Berker, 2008)*



KSS ile ilgili alanda yapılan birçok çalışma KSS kavramının genellikle kurumsal firmalarda çalışan personellerin KSS algısı ve firmaların KSS faaliyetlerini nasıl hayata geçirdiklerine dair yapılmış çalışmalar olduğunu göstermektedir. Bu çalışmalardan bazıları şu şekilde örneklenebilir;

İbişoğlu (2007) araştırmasında KSS kavramının Vestel firması tarafından algılanmasını ve KSS kavramını ne şekilde yansıttıklarını incelemiştir. Çalışma sonucunda firmanın paydaş beklentilerine önem vermeden yaptığı KSS planlamalarının tatmin edici olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir çalışmada; Dinçer ve Özdemir (2013) on büyük Türk Holdingi üzerine bir araştırma yapmışlardır. Yazarlar çalışmalarında holdinglerin KSS uygulamalarını, KSS uygulamalarını anlattıkları web sitelerini ve yıllık raporlarını incelemiştir.

Diğer bir çalışmada Başar (2014) İstanbul Borsası'nda işlem gören Kimya-Petrol ve Plastik şirketi üzerine kurumun KSS faaliyetlerini raporlaması üzerine bir araştırma yapmıştır. Öztürk (2016) Avrupa'dan seçilen beş hava yolu şirketi ile hava yolu şirketlerinin KSS ve sürdürülebilirlik raporları incelenmiştir, araştırma sonucunda geçmiş yıllara göre KSS faaliyetlerindeki çeşitliliğin azaldığı gözlemlenmiştir. Dursun ve Gürsev (2015) yaptıkları araştırmalarında Türkiye'de ki GSM operatörleri müşterilerinin KSS algıları üzerine bir araştırma yapmışlardır. Araştırmacıların ulaştığı sonuç müşterilerin KSS projeleri üzerindeki algılarının müşteri memnuniyeti ve hizmet algısı üzerine büyük katkı sağladığıdır. Karademirlidağ Suher (2010) çalışmasında şirketlerin kurumsal web sitelerinde yer alan, KSS ile ilgili bilgilerini araştırarak bu bilgileri şirketlerin web siteleri aracılığıyla nasıl gerçekleştirdiğini ortaya koymak amacıyla çalışmasını gerçekleştirmiştir. Bu amaçla, ISO 500 listesindeki şirketleri seçerek KSS konuları analiz etmiştir.

Bir başka çalışmada Fidan ve Acar Şentürk (2017) Akbank, Garanti Bankası ve İş Bankası'nın işbirliğiyle yapılan KSS faaliyetlerini değerlendirmişlerdir. Bu sebeple bankaların web sayfalarında yer alan KSS faaliyetlerinde işbirliğine ne kadar yer verildiği incelenmiştir. Araştırma sonucunda ise Akbank, Garanti Bankası ve İş Bankası'nın KSS uygulamalarında işbirliğinin önemini kavradıkları ifade edilmiş ve üç bankanın da gönüllülük, iştirakler, topluluklar ve resmi kurumların yanı sıra ulusal ve uluslararası işbirliği faaliyetlerine devam ettiği gözlemlenmiştir.

Yapılan çalışmalarda KSS kavramının araştırmacılar tarafından detaylıca ele alındığı ve çoğunlukla olumlu sonuçlar elde edildiği gözlemlenmiştir.

Örgütler müşterilerinin gözünde sadece kar amacı güden yapılar olmadıklarını göstermek için yardım kampanyaları, çeşitli ahlaki ve sosyal sorumluluk kampanyalarının içerisinde yer almaktadır. Kazanılan itibar ve bu itibarın devam ettirilmesi ise örgütler için diğer sorun teşkil eden konudur (Aktan ve Börü, 2007). Fakat burada da başka bir sorun karşımıza çıkmaktadır. Örgütler KSS kavramını gerçekten isteyerek mi kullanmaktadırlar yoksa örgütü meşru göstermek için ve toplumun gözünde olumlu bir imaj yaratmak için KSS kavramına bu kadar önem vermektedirler?

Bu bağlamda, çalışmamızı diğer araştırmalardan farklı kılabilecek olan nokta yükseköğretim kurumları olan üniversite yönetimlerinin sosyal sorumluluk algıları ve geleceğin meslek sahiplerini yetiştiren üniversitelerin sosyal sorumluluk anlayışlarına değinilmesidir. Bu çalışmanın amacı, Türk Yükseköğretim sisteminde yer alan ve Ankara, İstanbul, İzmir, Konya ve Antalya illerinde bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinin sosyal sorumluluk uygulamalarında kavramsal bilgi ve örneklerini inceleyerek yükseköğretimde yer alan devlet, vakıf üniversitelerinin meşruiyet kazanma yöntemlerinin ve devamında KSS olgusunun meşruiyete katkısının incelenmesidir.

## BÖLÜM I. KURAMSAL ALT YAPI

### 1.1. Kuramsal Bakış Açısına Göre Meşruiyet Kavramı

Tek bir örgüt yerine örgütlerin bir arada olduğu geniş bir iletişim ağı 1970'lerde ortaya çıkan yeni kuramsal kuramın odaklandığı noktadır (Greenwood ve Hinings,1996). Kurumsal kurama göre organizasyonlar sadece kendi çıkarları için veya daha etkili olabilmek için değil aynı zamanda buldukları ortamda tanınmak kısaca meşruiyet kazanmak için kendi çıkarlarını veya etkinliklerini düşürse dahi çevrelerindeki çeşitli durumlara uyum sağlamak durumundadırlar (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Opwel,1991). Kurumsal kuram bakış açısının temelleri 1930'lu yıllarda Amerika'nın Tennessee bölgesinde bulunan bir organizasyonun yaptığı çalışmalarda elde atılmıştır ( Selznick,1949).

Kısa ismi TVA olan "Tennessee Valley Authority" olarak adlandırılan yapılanma kuruldukları bölgeyi kapsamlı bir şekilde ele almış ve bir kalkınma projesi geliştirmişlerdir (Selznick,1949;akt. Özen, 2007:248) . Amerika'da Büyük buhrandan etkilenen bölgede ekonomik gelişim sağlamak için toprak reformu, elektrik üretimi, yer altı kaynakları gibi konuları ele alarak kendilerine çalışma alanı geliştirmişlerdir (Selznick,1949;akt. Özen,2007:248). Fakat faaliyette bulunan organizasyon amaçlarının kurulduktan bir müddet sonra farklılaşmaya başladığı gözlemlenmiştir. Bunun nedeni ise örgütün farklı kademelerine yerleşen çıkar gruplarının amaçlardan sapmaya neden olmalarıdır (Selznick,1949;akt. Özen,2007:248). Seznick'e (1949) göre organizasyonun hayatta kalabilmek için kendi çevresinde bulunan organizasyonlarla birlik yaparak uyum sağlaması durumu ortaya çıkmıştır. Çalışmadan çıkan sonuç organizasyonların hayatta kalmak için çevrelerine uyumlanarak yaşamlarını sürdürdükleridir (Selznicek, 1949) Bu bağlamda organizasyonların aslında göründükleri kadar ussal olmadıklarını ve yapılan uygulamaların altında yatan gerçek nedene bakılması gerektiği savunulmuştur (Selznick,1949;akt. Özen,2007:248). Stinchcombe'a (1965) göre aynı dönemde kurulan ve aynı alanda hizmet veren örgütler birbirlerini destekler nitelikte birbirlerine benzemektedirler. Stinchcombe bu benzeşmeye "damga etkisi" demektedir (akt.Özen,2007:253). Yani kurum ne kadar değişirse değişsin, aradan zamanda geçse de koşullarda değişse de dahi bu damganın izi silinmemektedir. Kurumsal kuram bakış açısına göre "Örgütler neden birbirlerine bu kadar

benzemek zorundadırlar? ” konusu ele alınan konuların başında gelmektedir ( Di Maggio ve Powel,1991). Çalışma alanları bakımından birlikte bulunan örgütler, karşılıklı etkileşime girerek birbirleri üzerinde kurumsal benzerlikler oluşmasına neden olmuşlardır (DiMaggio ve Powell, 1983). Örgütlerin hayatta kalmaları için sadece değer yaratan bir üretkenlikte olmaları yeterli değildir; kurumsal çevreleri içinde de kabul görmeleri oldukça önemli görülmektedir (Meyer ve Rowan, 1977).

Kurumsal kuramcılara göre örgütlerin birbirine benzeşmesinin nedeni eş biçimcilik ve meşruiyet olgusundan kaynaklanmaktadır (Kurt ve Gere, 2016). Örgütler meşruiyet kazanmak, sürdürülebilirlik, kaynak tedarik etmek ve hayatta kalabilmek için örgütsel yapılarını eşbiçimlilik formuna bürünürler (Meyer ve Rowan, 1977). Örgütlerin faaliyetlerinin aynı süreçte ilerlemesi ve birbirlerine bağımlı yapılar haline gelmesi eş biçimcilik kavramı ile açıklanmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983; Meyer ve Rowan, 1977). Örgütlerin birbirlerine bağımlı yapılar haline gelmesi değişim kavramını ortaya koymaktadır. Değişim örgütler açısından iki farklı şekilde oluşabilmektedir (Di Maggio ve Powell, 1991). Değişim kavramı örgütlerin birbirlerinden uzaklaşarak ortaya getirdiği değişim şeklinde olabileceği gibi örgütlerin birbirlerine yakınlaştıkları yani evrimleştikleri eşbiçimlilik şeklinde de olabilmektedir (Di Maggio ve Powell, 1991). Bu konuda geniş çalışmaları olan araştırmacılar Di Maggio ve Powell örgütlerin eşbiçimlilikleri üzerine yaptıkları araştırmalarla yazına katkıda bulunmuşlardır. Araştırmacılara göre çeşitli devlet yönlendirmeleri, yasalar, çeşitli dış çevresel baskıların getirdiği sorumluluklar nedeni ile örgütler kendilerini çevresel beklentilere göre uyumlandırma süreci içerisine girerler ( DiMaggio ve Powell, 1991). Bu uyumlandırma süreci örgütlerin kendi yapısal süreçleri ve dış beklentilerin kurumsal olarak eşbiçimli hale gelmesi ile gerçekleştirilir. Di Magio ve Powell bu süreci üç madde altında ele almışlardır. Bu maddeler normatif, zorlayıcı, taklitçi eşbiçimliliğidir (Di Magio ve Powell, 1983).

*Normatif Eşbiçimlilik:* Normatif eşbiçimlilik göre aynı bilgilere ve donanıma sahip insanların aynı konu üzerinde profesyonelleşmesi nedeniyle ortaya çıkan bir benzeşme söz konusudur. Bu sebeple aynı teknik bilgiye sahip insanların örgütle ilgili herhangi bir konuda ortaya çıkan uygulamaların hızla etkileşiminin artma sebebidir.

*Zorlayıcı Eşbiçimlilik:* Çeşitli yasalar ve politik düzenlemeler neticesinde örgütlerin bünyesindeki yapısal süreçlerdir. Örneğin Türkiye’de ki Üniversitelerin YÖK tarafından denetlenmesi ve üniversitelerin çeşitli kanun ve yasalarla yönetsel süreçlerini belirlemeleri zorlayıcı eşbiçimliliğe örnek gösterilebilir.

*Öykünmeci Eşbiçimlilik:* Örgütlerin alanlarında başarılı gördükleri diğer örgütleri taklit ederek ortaya koydukları yapı öykünmeci eşbiçimlilik kavramıyla açıklanabilmektedir. Örgütlerin önünde belirsizlik varsa ve önlerini tam olarak göremiyorlarsa öykünmeci eşbiçimlilik belirsizlikleri büyük ölçüde azaltmaktadır. Bununla birlikte örgütsel planlar hedefler ve stratejiler tam olarak belirlenememişse, örgüt kendisini daha önceden belirlediği ve takip ettiği bir örgüte benzeterek öykünmeci eşbiçimlilik modelini benimser. Öykünmeci eşbiçimlilik modelinin sağladığı en büyük fayda sonucu belli olmayan ve önü görülemeyen durumlarda en az maddi kayıp ve hasar ile örgütü bulunduğu durum içerisinde kurtarmaktır (Cyert ve March, 1963).Devamında taklitçi model meşruiyet kazanmak için yapılan eşbiçimlilik davranışına uygun bir örnek olabilmektedir. Çalışmada yer alan üniversitelerin öykünmeci eşbiçimlilik modeli ile uyum sağlayacağı düşünülmektedir.

Çevre-örgüt ilişkisinden doğan bu eşbiçimlilik davranışı, örgütlerin ticari ya da sosyal ilişkileri ve teknik ihtiyaçlarının karşılanmasının sağlanması nedeniyle çevreye uyum gösterme gayretinde olmalarıyla açıklanmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977). Bu bakış açısına göre, eğer örgüt çevresinde bir değişim söz konusu olursa, eşbiçimliliği beraberinde getiren bir değişim olacaktır. Bu durumda örgütsel alan tek tip bir yapı ortaya koyarak heterojenlikten uzaklaşacaktır.

Kurumsal kuram, kurumsal meşruiyetlerin örgütlerin ayakta kalma şanslarını arttırdığını vurgulamaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983). Kurumsal meşruiyet, örgütün bünyesine dahil edeceği her türlü yenilik ve değişim için gerekli olan kaynaklara daha kolay ulaşabilmesini sağladığı önemli bir kazanım olarak görülmektedir (Oliver, 1991).Meşruluk kavramı sistem içerisinde bulunan örgütün “norm ve beklentilerine bağlı olarak sosyal kabul” olarak tanımlanmaktadır (Deephouse ve Carter,2005). Bir başka tanıma göre içinde bulunulan toplumun inandığı değerlere göre davranış sergilemesine meşruluk denmiştir (Suchman,1995;Parsons,1956). Diğer bir deyişle meşru olan örgütün

hayatta kalma şansı daha fazla olmaktadır (Meyer ve Rowan,1977;akt. Çakar, Danışman:271). Meşruluk bir örgütün olmazsa olmaz yapı taşlarından biri olarak görülmektedir (Parsons,1960; Pfeffer ve Salancik,1978).

Meşruluk kavramının 3 alt basamağı bulunmaktadır (Suchman,1995:577). Bunların ilk basamağı bilişsel meşruiyet, ikincisi ahlaki meşruiyet ve üçüncüsü faydacı meşruiyettir (Özen,2013:126). KSS kavramı örgütlerin meşruiyet kazanmak için uzun yıllardır üzerinde durdukları bir konudur.

*Bilişsel Meşruiyet:* Aksi düşünülemez kadar kanıksanmış doğruların örgütlere kazandırdığı statü bilişsel meşruiyet olarak açıklanmaktadır. Örneğin günümüz toplumunda yükseköğretim eğitimi almak isteyen bireylerin yapması gereken şey üniversite eğitimi görmektir. Her bir üniversitenin örgütlenmesinde, iç yapılanmasında gözlemlenen eşbiçimlilik ve benzerlik, bu kurumun artık yapılanmasında çok farklı bir örneğinin mümkün olmadığını gösteren bir meşruiyet kazandırmaktadır. Örgütsel yapı olarak, belirlenmiş bir üniversite biçiminden radikal olarak farklı yapılanmalar toplumun gözünde meşruiyet dışı olacaktır. Meşruiyet türleri arasında en güçlü olanı bilişsel meşruiyet olarak gözlemlenmektedir.

*Ahlaki Meşruiyet:* Bir örgütün içinde bulunduğu toplumun yargıları ile barışık olup olmadığı noktasındaki meşruiyettir. Yapılan faaliyetlerin iyi ya da kötü olarak algılanması kurumun meşruiyetini değiştirebilir. Örneğin, bir işletmenin dışsallıkları olarak nitelendirilebilen çevreye veya sağlığa negatif etkileri kurumun ahlaki meşruiyetini değiştirebilir (Özen,2013:126).

*Faydacı Meşruiyet:* Bir örgütün faaliyetleri neticesinde ortaya koyacağı toplumsal katkının değerlendirilerek, belli kesimlerce fayda sağlanabileceği noktasında örgüte verilen meşruiyet tipidir. Tam tersi olan bir durumda da, çok fayda sağlanamayacağı şeklinde değerlendirmeler yapılabilir ve dolayısıyla toplumda faydacı bir meşruiyeti olmayan bir örgütün toplumsal kabulü söz konusu olmayacaktır (Özen,2013:126).

## 1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramına Genel Bir Bakış

Kurumsal karar vericilerin toplumun refahını bir bütün olarak koruyan ve geliştiren, kendi menfaatleriyle birlikte hareket etmeleri yükümlülüğü olarak tanımlanan, KSS kavramına olan ilgileri artmaktadır (Davis ve Blomstrom,1975). Matten ve Moon'a (2005) göre KSS'nin toplumun çıkarları için sorumlu olan şirket politikaları ve gönüllü girişimlerden oluştuğu görüşü savunulmaktadır. 1970'lerde Friedman, şirketlerin tek sorumluluğunun karların yasal yollardan arttırmak olduğunu savunmuştur. Carroll' a (1979) göre ise şirketlerin topluma karşı daha geniş sorumluluk taşımalıdır. Carroll (1979) bunların ekonomik, hukuki, ahlaki ve hayırseverlik gibi sorumlulukları kapsadığını belirtmektedir. Yasal sorumluluklar, ekonomik sorumlulukların hukukun sınırları içinde yerine getirilmesine olanak sağlar (Atakan ve Eker,2007).

Bununla birlikte KSS kavramı için birçok görüş bulunmaktadır. Bowen'e (1953) göre örgütler buldukları toplumun inançları, değerlerine göre davranmak zorundadırlar ve bu değerlerle hareket etme sorumluluğuna sahip olmalıdırlar. Rajendra ve arkadaşlarına (2003:62) göre örgütün hizmet, fiyat, kalite, fayda vb gibi faktörlerin yanında sosyal faaliyetleri, personel davranışları ve çevre gibi faktörlerinde KSS uygulamalarında etkili olduğu görülmektedir.

KSS kavramı ile ilgili olumlu görüşlerin yanı sıra karşıt görüşlerde olmaktadır. Friedman'a (1970) göre örgütlerin yasal zorunluluklar nedeniyle sorumluluk faaliyetlerinde bulunması ve hisse paydaşlarının paralarının gereksiz yere kullanılmasının sorumsuzluk olduğu belirtilmektedir. Vicdani olarak insanı rahatlatan ve sorumluluk duygusu yükleyen sosyal sorumluluk tanımı günümüzde KSS kavramı olarak güncellenmiştir (Özüpek 2004:17).

KK kavramı birçok kaynakta farklı biçimlerde ele alınmıştır. Kavramın detaylarını anlayabilmek için çeşitli boyutlarını incelemek gerekmektedir 70'li yıllarda güvenli ürün konusu kurumsal sosyal sorumluluğun konusu iken (Tengblad ve Olhsson,2010) firmaların karlarını arttırma konusunu yeniden 1980'li yılların KKS sorunu haline gelmiştir (Friedman,1962). KSS zaman, yer, örgüt kültürü gibi birçok konu açısından ele almıştır ve yerel küresel farklılıkları irdelemiştir (Yamak,2009). (Atakan ve Eker, 2007) yaptıkları çalışmalarında üniversiteler arasında artan rekabet nedeniyle çeşitli içsel ve dışsal

ortaklarıyla çeşitli projeler geliştirme gerekliliğinden bahsetmişlerdir ve bu projeleri KSS kavramıyla geliştirmişlerdir.

İş dünyasındaki sosyal sorumluluk konusu son otuz yıl içerisinde yoğun tartışmalara neden olmuş ve iş dünyasının ilgi alanına girmiştir. Bu tartışma KSS kavramlarının farklılaşmasının bir sonucudur. KSS terimi, artan pay sahipliği, servetinin dar ekonomik perspektiften iyi kurumsal vatandaşlığa, ekonomik, hukuki, etik ve isteğe bağlı sorumluluk alanlarına kadar çeşitli şekillerde tanımlanmıştır (Carroll,1979). Bu çeşitlilikler, KSS'nin gerektirdiği temel varsayımların, asgari hukuki ve ekonomik yükümlülüklerden farklı olarak, değişik varsayımlardan kaynaklanmaktadır. Bu farklı temel varsayımlardan farklı KSS tanımları ortaya çıkmıştır. Frakental'a (2001) göre;

*"KSS, herkes için bir şey ifade edebilen ve dolayısıyla anlamsız olarak kullanılan belirsiz ve soyut bir terimdir"*

Bunun yanı sıra İngiliz endüstrisinin konfederasyonu da benzer şekilde KSS'nin çok subjektif olduğunu ve bu nedenle evrensel olarak geçerli bir tanımlamaya izin vermediğini iddia etmiştir. Sosyal sorumluluk, zor bir kavram olarak çeşitli şekillerde tanımlanmıştır (Lee,1987). Preston ve Post'a (1975) göre KSS, belirsiz ve yanlış tanımlanmış bir kavramdır, Wotaw'a (1973) göre çeşitli tanımlamalara sahip bir kavramdır, Jones'a (1983) göre KSS egemen bir paradigması olmayan bir kavram, Aupperle ve diğerleri'ne (1983) göre ise öznel ve değer yüklü kararlara duyarlı bir kavramdır. Clarkson'a (1995) göre, kurumsal sosyal performans (KSP), kurumsal sosyal sorumluluk (KSS1) ve kurumsal sosyal sorumluluk (KSS2) tanımlarının kayda değer bir şekilde yok olması ve bu eksiklik işletme ve toplum alanındaki temel bir sorundur. Bu terimlerin anlamını operasyonel ya da yönetsel açıdan görüş birliğine vardırılmışlardır (Clarkson, 1995). Bir şirketin paydaşları ile olan ilişkilerinin yönetimine dayanan bir çerçeve kullanarak, şirketlerin KSS modellerini ve yöntemlerini kullanmaktan çok, KSP'nin daha etkili bir şekilde analiz edilebileceği savunulmaktadır (Clarkson, 1995). Maignan ve arkadaşları'na (2005) göre benzer şekilde, üst düzey yönetim ve birçok pazarlamacı hala KSS kavramıyla mücadele etmektedir.



### 1.3. Dünya’da ve Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramına Genel Bir Bakış

KSS kavramı kültürden kültüre, kıtadan kıtaya farklılık gösterebilmektedir (Habisch ve diğerleri 2005). KSS Avrupa ve Amerika’da farklı uygulamalarla önümüze çıkmaktadır. Örneğin Avrupa’da toplumlar şirketleri güven duyulan örgütler olarak görmektedirler (Maignan ve Ralston, 2002; akt Yamak, 2009: 95-101). Bir diğer taraftan Amerika ayağında firmalar toplumun merkezinde yer almamaktadır, bunun nedeni ise devletin, sosyal sorumluluk kavramı üzerine yapılacak uygulamaların sorumluluğunu üstlenmeleridir ( Maignan ve Ralston 2002; Sisan, 2009). Globalleşen dünyada KSS uygulamalarının da benzerleşmesi üzerine, baskıcı uygulamalarında olacağı, kültürel ve yerelleşmiş uygulamalarında yadsınamayacak etkilerinin olabileceği düşünülmektedir.

Sıra Türkiye’ye geldiği zaman ülkemizde farklı çalışmalarla KSS uygulamaları incelenmiştir. Türkiye’de KSS kavramının ortaya çıkışı hayırseverlik kavramına dayanmaktadır (Toker ve Tat, 2013). Osmanlı toplumunda önemli yer alan ahilik teşkilatı ve vakıflar, KSS uygulamalarının temelini atıldığı ilk kurumlar olarak görülmektedir (Toker ve Tat, 2013). Geçen yıllarla birlikte sosyal sorumluluk ahilik teşkilatından ve vakıflardan çıkarak devlet bünyesine geçmiştir devamında ise 80’li yıllardan itibaren Amerika’nın da etkisiyle birlikte kültürel faaliyetler, sanatsal faaliyetler devlet elinden çıkıp firmaların faaliyet konusu olmaya başlamıştır (Alakavuklar ve ark.2009:112-115).

Sosyal sorumluluk kavramı yasalarla da koruma altına alınmıştır.2003 yılında yayınlanan iş dünyası için düzenlemeleri içerisinde barındıran “kurumsal yönetim ilkeleri” yasal düzenlemelerin başında gelmektedir (Ertuna ve Tükel 2009:153). Toker ve Tat’a (2013) göre Türkiye’de belirli sektörlerde yer alan firmalar incelenmiş ve bu firmaların genelde sanatsal faaliyetler, fiziksel engellilik durumu, enerjinin doğru kullanımı, trafik uygulamaları, internetin doğru kullanımı, sportif faaliyetler gibi KSS uygulamalarına destek verdikleri görülmüştür.

Türkiye’de ki KSS alanında yapılan çalışmalara bakacak olursak Güneydoğu Anadolu bölgesinde yapılan çalışmalarda bir yükseköğretim kurumu olan üniversitelerden mezun olan yöneticilerin sosyal sorumluluk kavramına bakışlarının çok daha olumlu olduğu gözlenmiştir (Türkel ve Gültekin, 2003). Ege bölgesinde yapılan başka bir çalışma

da KOBİler 'le bir uygulama yapılması sonucunda alınan neticede işletme sahiplerinden çok, eğitilmiş yöneticilerin sosyal sorumluluk kapsamında çok daha fazla girişimde bulduklarını göstermiştir (Torlak ve Özdemir, 2003). Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesinde yapılan bir çalışmada ise öğrencilere elektronik firmalarının KSS çalışmaları üzerine bir araştırma yapılmıştır (Alınacak, Ü ve ark. , 2011). Bunlara ilaveten (Atakan ve Eker,2007) çalışmalarında KSS bağlamında bir Türk üniversitesi olan Bilgi Üniversitesini ele almışlar ve yerel sosyal sorumluluk girişimlerini ulusal topluluklarını ve kuruma faydalarını incelemişlerdir.

Goby ve Nickerson (2012), yaptıkları araştırmalarında Birleşik Arap Emirliklerinde lisans seviyesindeki öğrencilerle çalışmalarını sürdürmüşler , KSS ve etik kavramını iletişim eğzersizi çalışmalarıyla incelemişlerdir. Araştırmacılar çalışmalarında 3.sınıfın altındaki öğrencilerle çalışmışlardır. Yazarlar KSS kavramını sosyal, politik ve yerel değerlerle birlikte ele almışlardır. Goby ve Nickerson (2012), öğrencilerin lisans müfredatlarındaki konular ile öğrenciyi KSS bağlamında nasıl bilinçlendireceklerini araştırmışlardır. Cadbury (2006), şirketlerin birincil görevleri olan paydaşlarına kar getirmenin yanı sıra KSS kavramı da olmalıdır demiştir. Yazara göre bu hissedarlar için olumlu süreç doğurmaktadır. KSS politikası güden firmalar politik ve ekonomik anlamda da güçlenmektedirler. (Plungpangpon ve arkadaşları, 2016) yılında yaptıkları çalışmalarında Bangkok' da yer alan özel üniversitelerin sosyal sorumluluk ve marka imajı konusunda araştırmalarını incelemişlerdir. Araştırmacılara göre sosyal sorumluluk üniversite seçiminde olan öğrencilerin seçim yaparken göz önüne aldıkları önemli marka imajlarındandır. (Bolivar ve arkadaşları, 2013) çalışmalarında üniversitelerin kendilerini toplum karşısında ifade edebilmeleri eğitim ve öğretim teknikleri de dâhil olmak üzere birçok konuda rekabetçi olabilmeleri için KSS kavramının çok önemli olduğunu savunurlar. (Vallaey,2006) çalışmasında üniversitelerin toplumda pozitif, negatif rol oynadıklarını ve topluma liderlik eden etik model olduklarından bahsetmişlerdir. (Bolivar ve arkadaşları, 2013) ABD 'de kamu ve özel üniversitelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerini birleştirirler ve ortaklarına bilgi şeffaflığı için iletişim mekanizmaları oluşturduklarından bahsederler. (Metaxas ve diğerleri, 2010) Avrupa'nın üç ülkesinde KSS kavramının anlamını çalışmışlardır, bu ülkeler Danimarka, Bulgaristan, Yunanistan'dır. Araştırmacılara göre KSS kavramının odaklandığı noktalar sosyal ve çevresel hassasiyet üzerinde durulması ve gönüllülük temelli olmasıdır. Araştırmalarında KSS kavramının

faydaları üzerinde durmuşlardır. (Metaxas ve diğerleri, 2010) sosyal sorumluluk kavramının sıkı kurallara bağlı kalamayacağını, ülkelere kültüre göre değişim gösterebileceğini savunmuşlardır. (Pamies ve Papaoikanomu, 2016) yönetim eğitiminde kullanılan KSS ve etik konusunu birçok seviyedeki bakış açısıyla ele almıştır. Araştırmacılara göre firmalar toplum önünde birçok konuda sorumluluk sahibi olmalıdır ve bu firmalarda çalışacak yöneticileri yetiştirecek üniversitelerde verilen yönetici eğitimlerinin yeterli olup olmadığı konusunda araştırma yapmışlardır.

#### 1.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramına Farklı Yaklaşımlar

Akademisyenler ve politika yapıcılar kurumsal yönetimin yükümlülüğünü sadece hissedarlara değil aynı zamanda firmanın diğer paydaşlarına yönelik sorumlulukları da içerdikçe geliştirirler (Jensen 2002;Rodrigue 2013). Özellikle son yıllarda akademik araştırmalar hükümet mekanizmaları ve KSS performansı arasındaki bağlantıyı incelemiştir. (Shaukat ve arkadaşları 2016) çalışmalarında vekâlet teorisi ve kaynak bağımlılığı teorisi çerçevesinde kalarak KSS kavramını açıklamaya çalışmışlardır.

Vekalet teorisi perspektifinden bakıldığı zaman dışa bağımlı yönetim kurulu (özellikle yönetim kurulundaki dış direktörler), saygın endişeleri olan e-posta ile karar kontrol uzmanları olarak düşünülür (Fama ve Jensen 1983). Dolayısıyla, sadece pay sahiplerinin değil aynı zamanda diğer paydaşların çıkarlarının korunmasını da içeren etkili bir izleme görevi gerçekleştirmek için teşvik ederler. Kaynak bağımlılığı kuramı bakış açısının son zamanlarda akademisyenler tarafından KSS hedefleri üzerindeki etkileri incelenmektedir (Mallin ve Michelin 2011). Kaynak bağımlılığı kuramı perspektifinden bakıldığı zaman yönetim kurulu bir şirketin dış çevresel firma bağımlılıklarını ve belirsizliklerini (örneğin sosyal ve doğal çevresel zorluklar) yönetmek için bir kaynak olarak görülür ( Pfeffer 1972, 1973; Pfeffer ve Salancik 1978; Hillman 2000).

Önceden yapılmış ilgili araştırmaların kapsamlı bir incelemesine dayanarak, (Hillman ve Dalziel, 2003) yönetim kurulunun kaynak bağımlılığına ilişkin katkılarının firmanın meşruluğunun ve kamuoyunun imajının güçlendirilmesinin ana hatlarını ortaya koyduğu sonucuna varmışlardır. Bu katkılar uzmanlık sağlamak; tavsiye ve danışman sunmak; önemli paydaşlara, kuruluşlara ve firmalara bağlanmak, kaynaklara erişimi

kolaylaştırmak; firma dışı ilişkiler ve strateji formülasyonuna yardımcı olmak şeklindedir. Dolayısıyla, bu yönetim kurulu katkıları firmanın KSS stratejisi ile doğrudan alakalıdır.

Örneğin, sosyal meşruiyet kazanmak, olumlu bir paydaş saygınlığı, bugünkü doğal kaynak tüketimi, paydaşlara duyarlı iş ortamında ekonomik başarı için hayati öneme sahip olmuştur (Hart 1995; Hillman ve Keim 2001; Jensen 2002; Porter ve Kramer 2006). Bu nedenle bir firmanın özellikle kurum dışından olan yöneticilerinin bilgi, beceri, deneyim, uzmanlık gibi alanlarda etkin olması beklenmektedir (Fama ve Jensen 1983).

Pfeffer ve Salancik'e (1978) göre bir yöneticinin üstün KSS performansına yol açacak etkili bir KSS stratejisinin geliştirilmesine yardımcı olabilecek özelliklerine sahip olması gerekir (Wang ve Dewhirst 1992). Yapılan çalışmalar göstermektedir ki kadın yöneticilerde dahil olmak üzere kurum dışı olan yöneticiler ve KSS performansları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. (Mallin and Michelon 2011; Webb 2004). İnsan ve ilişkisel sermayenin sağlayıcıları olarak, dış yöneticiler ve kadın yöneticiler yararlı ilişkiler geliştirerek menfaat sahipleri ile firmanın performansını ve itibarını sosyal hayatını geliştirebilirler (Mallin ve Michelon, 2011). Bu gibi yöneticiler, üst yönetime paydaşların beklentileri hakkında anlayışlı tavsiyelerde bulunmakla yükümlüdürler. Yapılan çalışmalarla tutarlı olarak, yönetim kurulu bağımsızlığı ve yönetim kurulundaki cinsiyet çeşitliliği de dâhil olmak üzere çeşitli yönetim kurulu nitelikleri arasında olumlu bir bağlantı bulunmuştur (Mallin ve Michelon 2011). Mallin ve Michelon'un ulaştığı sonuçların benzeri Post ve arkadaşları'na (2011) göre de kurum dışı yöneticilerin oranının veya üç ve daha fazla kadın yöneticinin çalıştığı firmaların daha yüksek Kariyer Lydenberg Domini (KLD) indeksinde güçlü puanlara sahip olma eğiliminde olduklarıdır.

Yönetim kurulunun yapısındaki sosyal sorumluluk ve sosyal sorumluluk davranışı olmayan firmalar arasındaki farklılıkları araştıran Webb 'e (2004) göre sosyal sorumluluk sahibi firmalar daha büyük yönetim kurulları ve bağımsız yönetim kurulu üyelerine ve kurullarında daha fazla kadın yönetici bulundurma eğilimindedirler. Shaukat ve arkadaşları'na (2016) göre bugüne kadar yapılan çalışmalarda çeşitli yönetim özellikleri arasında pozitif ilişki bulunmuştur, bunlar özellikler tepe yönetimin bağımsız olması ve cinsiyet çeşitliliği ve kurumsal sosyal performanstır. Yazarlara göre önceki çalışmaların

çoğu yönetim kurulu karakteristikleri ve KSS arasındaki bağlantıyı dışsal koşullara bağlamaya meyillidir. Bununla birlikte, ortak yönetim literatürün de yaygın olarak kabul edilen gerçek, bir şirketin yönetim kurulu bileşiminin endojen (dışsal) kaynaktan sağlandığıdır (Adams ve arkadaşları 2010; Agrawal ve Knoeber 1996; Hermalin ve Weisbach 1998). Hermalin ve Weisbach'a (2003) göre çoğu yönetim araştırması içsel veya dışsal olarak yorumlamanın görmezden gelinmesinin yarattığı tehlikeleri araştırırken; yapılan çalışmalarda iki yorum arasında genellikle ayırt ediciliğin zor olduğunu, inceleme yaparken farklı yönetsel politikaların göz önüne alınması gerektiğini savunmuşlardır. Üst yönetim bağımsızlığı arttıkça zayıflayan firma performansı buna bir örnektir. Bu nedenle Hambrick'e (2007) göre araştırmadaki dışsallığı kontrol etmenin teknik bir titizlik olmadığı, bunun yanı sıra deneysel ilişkilerin arkasında yatan nedensel mekanizmaların kavranması için gerekliliği belirtilmiştir.

Önceki yıllarda yapılan araştırmalar yönetim kurulu niteliklerini; performans ve performans ilişkisini kavramsal olarak ortaya koymak amacıyla, yönetim kurulu karakteristikleri, yönetim kurulu eylem ve performansı arasında beklenen dışsal bağları açıklayan teorik bir model sunmuşlardır (Hermalin ve Weisbach 2003). Araştırmacılar oluşturdukları model üzerinde yönetim kurulu karakteristikleri- performans araştırmalarında bir boşluğa işaret etmektedirler; Performans araştırması, yönetim kurulu nitelikleri üzerine yapılan çalışmalarda üstün performansa katkıda bulunan yönetim kurulu kararları yok sayılmaktadır. Bulunan bu boşluk Adams ve diğerleri tarafından yapılan son literatür incelemeleri ile tekrar vurgulanmıştır (Adams ve arkadaşları 2010) ve (Johnson ve arkadaşları 2013). Araştırmacılar, Hermalin ve Weisbach (2003) modelini benimseyerek, yönetim kurulu nitelikleri, yönetim kurulu kararları / eylemleri ve şirketin KSS performansı hakkında beklenen dışsal bağlantıları açıkça ortaya koymuşlardır (Shaukat ve arkadaşları 2016). Araştırmacıların yapısal eşitlik modelleme (YEP) tekniğini kullanmaları analizlerinde bu bağın potansiyel dışsallığı hesaba katmalarını sağlamıştır (Bollen 1989).

*“YEP bir konu ile ilgili yapısal teorinin çok değişkenli analizine hipotez testi yaklaşımı getiren istatistik metotlar dizisidir. Bu yapısal teori, birçok değişken üzerinde gözlemlenen nedensel süreçleri (causal process) gösterir (Bentler, 1988)”*

Bununla birlikte, araştırmacılar, KSS performansı üzerine yönetim bakış açısıyla yaklaşmışlardır. Bu alışmalar, Kaynak Tabanlı Bakış Açısını ortaya koyma eğilimindedirler, maddi varlıklar ve finansal kaynaklar da dahil olmak üzere somut özgün kaynaklar rekabet için gerekli girdiler olmasına rağmen bunun yanı sıra daha da önemlisi firmalar için sürdürülebilir rekabet avantajları yaratanın, benzersiz insan yetkinlikleri ve organizasyon stratejileri olduğu görüşüdür (Shaukat ve arkadaşları 2016). Kaynak avantajı kuramı; Shelby D. Hunt ve Robert M. Morgan'a (1995) göre; "The Comparative Advantage Theory of Competition" adlı makalelerinde açıklamaya çalıştıkları rekabet kuramıdır. Araştırmacılar rekabet sürecini açıklamaya çalışırken, mikro ve makroekonomik ve örgütsel konulara odaklanırlar (Yalçın,2010).

Sosyal sorumluluk sürdürülebilir kalkınmanın önemli bir konusu olmuştur (Elkington, 2002). Üçlü P kavramına (insan, gezegen, kar) benzer şekilde, KSS kavramı da ele alınması gereken önemli bir kavramdır. KSS bilim öncesi bir terimdir. KSS bilimsel kavrama göre ahlaki ve stratejik olarak daha az katıdır ve daha metaforiktir. KSS kavramı bilimsel bir kavramın eksikliğinden yoksun ve geniş kapsamlı terimler sunması yönündeki genel eleştirilere rağmen pratik ve siyasi anlamda yararlı olduklarını kanıtlanmıştır. Bunlar kurumsal düzeyde ayrıca uluslararası ve küresel siyasette faaliyete geçebilirler. KSS sürdürülebilir kalkınma ve üç p gibi kavramlar yeni bir araştırma alanına da dikkat çekmektedir. Sürdürülebilir kalkınma ile ilişkili kavramlar söz konusuysa iş dünyasının odak noktası işlemlerin kar odaklı ve maddi yönlerini aşmaktadır. İnsanlara gezegene güven ve maddi olmayan yönleri daha sonra bu ahlaki manevi ve sosyal değerlerin alanına, eylemlere stratejilere politikalara kadar uzanır.

"Sürdürülebilir Kalkınma" kavramı ilk kez 1987 yılında yayınlanan bir raporda konu edilmiştir (Jacoby, 1973). Başka bir rapor New York'ta 2010 senesinde yayınlanmıştır, bu tanıma göre gelecekteki toplumların ihtiyaç duyacakları kaynaklara zarar vermeden, günümüz toplumlarının ihtiyaçlarını gidermektir ( Drexhage ve Murphy,2010). Wilson'a göre bunun devamında toplumun ihtiyaçlarını giderecek olan yapıların örgütler olduğunu düşünürsek, sürdürülebilir kalınma konusunda hem yıkıcı hem de yapıcı güç örgütlerdedir. Bu nedenle örgütler çevreyi koruyarak, adalet, emek kavramlarına dikkat çekerek sürdürülebilir kalkınmayı desteklemelidirler. Örgütler

kurumsal sürdürülebilirliği desteklerken topluma, doğal yaşama, çevreye en önemlisi de insana katkı sağlarlar (Steckmest, 1982).

Sürdürülebilir kalkınmayı destekleyen örgütler için eğitim masrafları, risk yönetimi çeşitli alt yapıların kurulması kısa vadede maliyetlerin artmasına neden olurken uzun vadeli bir planlamada maliyetleri düşürdüğü gözlemlenmiştir (Sansar,2015). Sürdürülebilir kalkınma planlaması sırasında örgütte oluşan kurumsal değişimler örneğin kurumsal kültürün değişmesi ile birlikte örgüt performansında olumlu izlerinin olacağı düşünülmektedir. Bu olumlu değişimler sayesinde ise örgütün kurum imajının değişeceği ve değerinin artacağı görülecektir (Sansar,2015). İmajı değişen ve olumlu bir yönde ilerleyen örgütün marka değerini arttıracacağı da düşünülmektedir (Steckmest, 1982). Küreselleşme ile birlikte örgütlerin toplumsal sorumlulukları farklılaşmaktadır bu nedenle toplumun örgütten beklediği istekler artmaktadır (Sarıkaya ve Kara, 2007).

Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarına önem veren örgütlerin, toplumun gözünde değer kazandığı düşünülmektedir. Bu nedenle örgütlerin toplum için önemli ve değerli olan normlara göre bir stratejik plan belirlenmesi başarılı olması için önem arz etmektedir. Çünkü toplumsal sözleşmelere bağımlı olan Meşruiyet kavramı örgüt değerleri ve toplumun değerleri ile uyumlu olmanın gerekliliğini yoksa toplumun örgüte baskı uygulayabileceğini söylemektedir (Sarıkaya ve Kara, 2007).

KSS büyük Anglo-Amerikan şirketlerinin kurumsal zihniyetinde en azından kurumsal terminolojilerinde yerleşiktir. Smith'e (2003) göre sorunu artık KSS'yi kurumsal gündeme dâhil edip etmediklerinden çok bunun nasıl yapılacağına belirlenmesi gerektiğidir. Birçok ABD ve Birleşik Krallık firması, özellikle büyük firmalar, KSS çalışmalarını firma yetenekleri ile uyumlu hale getirmeye ve KSS'yi iş yapmanın ayrılmaz bir parçası olarak görme ihtiyacını takdir etmektedirler (Dunfee, 2006; Porter ve Kramer 2006). Dunfee'e (2008) göre;

*'KSS bir firmanın toplumsal hedefi ile ilgili sosyal norm ve yasalarla tutarlı çabalardan oluşur.'*

KSS'nin bir şirketin toplumsal hedefi ile ilgili sosyal norm ve yasalarla tutarlı teçhizat geliştirme çabalarından oluştuğunu düşünmektedir (Dunfee,2008). Çocukluslu

işletmelerin sayısı ve büyüklüğündeki son gelişmeler küresel genişlemeleriyle birlikte uluslararası bir konu olarak KSS'nin farkındalığını arttırmıştır (Damiano Teixeira ve Pompermayer,2007; Eweje,2006, Galbreath,2006; Idemudia, 2007; Rwabizambuga,2007). KSS akış halinde olan bir kavram olarak kabul edilmiştir (Shamir,2005). Farklı ülkelerde özellikle yöneticilerin kendi ülkelerinin özgül değerleri ve inançlarını uyguladıkları için farklı bir yol izlemesi mümkündür (Wadman ve ark, 2006). KSS 'deki ülke farklılıkları, 'hükümet ve yasal kurumlar ile normlar, teşvik ve kurallar da dahil olmak üzere tarihsel olarak yerleşmiş çeşitli kurumların farklı işlevlerinden etkilenmektedir (Matten ve Moon, 2008).

KSS'yi anlamayı arttırmak için kurumsal teori kullanan araştırmalar için sürekli bir çağrı yapılmaktadır (Campbell,2007; Husted ve Allen,2006;Maignan ve Ralston,2002;Rodriguez ve ark.,2006). Kurumsal teoriyi kullanarak belirli bir ülkedeki KSS faaliyetleri için kritik dört önemli faktör belirlenmiştir (1) Kurumsal sahiplik yapıları, (2) kurumsal yönetim, (3) ekonominin uluslararası yatırıma açıklığı, (4)sivil toplumun rolü. Bu kurumsal faktörler, ülkedeki farklılıkların KSS'nin farklı özelliklerine yol açacağı beklentisi ile KSS'nin doğasını etkileme potansiyeline dayanılarak seçilmiştir.

Matten ve Moon'a (2008) göre Kıta Avrupa'sı Amerika Birleşik Devletleri ile somut bir KSS kavramıyla karşılaştırıldığında, ABD'de KSS'nin açık doğasını ayırt etmişlerdir. ABD şirketleri spesifik KSS girişimlerini gerçekleştirirken kıta Avrupası'nda şirketlerin KSS'leri kendi iletişimlerinde aynı öneme sahip olmamıştır. Bu farklılıklar KSS'nin 190'dan fazla ülkede tek bir perspektifte veya çerçevede değil aynı zamanda ülkelerin daha sınırlı sayıda örüntü tamamlayarak uyguladığını ortaya koymaktadır (Robertson,2009). Karşıt bir hipoteze göre küresel çapta tek bir KSS uygulaması uygulayan çok uluslu şirketlerin güçlü etkisinden dolayı KSS'nin küresel ölçekte standardize olacağını ortaya koymaktadır. Ayrıca internetin ve diğer iletişim biçimlerinin öneminin artması ile birlikte herhangi bir ülkede yer alan KSS uygulamaları veya eksikliklerinin dünyanın geri kalanından uzun süre saklanamayacağı ortadadır. KSS uygulamalarının dünya çapında izlenebilir olması için belirli bir standardizasyona yönelme eğiliminde olduğu belirlenmiştir.



Bununla birlikte Bütünleştirici Entegre Sosyal Sözleşme Teorisi ilkeleri KSS'nin genel hedefleri açısından ülkelerarası tutarlı olduğunu ancak belirli bir ülkedeki KSS'yi etkileyen faktörlere göre değişen ara bir konum sunmaktadır. Bu yaklaşım, toplumlar da kendi ahlak kurallarını tanımlama hakkını tanıyan bütünleştirici entegre sosyal sözleşmenin 'ahlaki boş alan' kavramıyla uyumludur (Donaldson ve Dunfee, 1994). KSS kapsamında ülkeler arası farklılıklar bu "ahlaki boş alan" içinde oluşmuştur. Bütünleştirici Entegre Sosyal Sözleşme Teorisi topluluk normlarına vurgu yapan kurumsal kuram belirli bir çevredeki örgütlerin rolü meşruiyetini inceler (DiMaggio ve Powell,1983). Bu nedenle bu teori kurumsal uygulamadaki ulus ötesi farklılıkların anlaşılması için yararlıdır (Aguilera ve Jackson, 2003).

Örneğin Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi standardizasyona gidilmiştir (Robertson,2009). Donaldson ve Dunfee'nin (1994) Bütünleştirici entegre sosyal sözleşme teorisi yöneticilerin şirketlerin ahlaki ilkelerini veya "aşırı normları" ihlal etmeden yerel topluluk normlarına saygı gösterme, etik yükümlülükleri göz önünde bulundurmalarını gerektiren gerçekçi ve dengeli bir etik karar verme yaklaşımı sunmaktadır. Bağımsız bireysel karar alıcılar düşünülerek formüle edilmiş olsa da evrenselcilik ve görelilik dengesi, KSS'ye umut verici normatif yaklaşım getirmektedir. Uluslararası standart ya da KSS modelinin oluşturulması ya da uygulanması ya da KSS'ye bir ülke bazında muamele edilmesi gibi iki uç arasındaki gerilim vardır (Robertson,2009).

Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler sözleşmesi ile istenilen dünyayı yaratmak için sürdürülebilir paydaşlar ve şirketler ile birlikte harekete geçen küresel bir sosyal sorumluluk topluluğudur<sup>1</sup>. Birleşmiş Milletler bu harekete geçmeyi sağlamak için iki önemli madde üzerinde durmuştur. Bunlardan ilki şirketlerin stratejilerini ve operasyonlarını düzenlerken insan hakları, iş gücü, çevre ve yolsuzluk ile mücadele gibi konularda uyum sağlanması gereken 10 prensip, ikinci önemli madde ise daha geniş kitlelere ulaşabilmek ve ilerleyebilmek için stratejik önlemler almak iş birliği ve yeniliğe vurgu yapmaktır.

Birleşmiş Milletler Küresel Sözleşmesinin on ilkesi, insan hakları evrensel bildirgesi, iş yerinde temel ilke ve haklar konusundaki Uluslararası Çalışma Örgütü

---

<sup>1</sup> United Nations Global Compact Page. Ağustos 2017. <<https://www.unglobalcompact.org/>>

Bildirgesi, çevre ve kalkınma ile ilgili Rio Bildirgesi ve Birleşmiş Milletler Yolsuzluğa Karşı Sözleşmesinden türetilmiştir<sup>2</sup>.

Kurumsal sürdürülebilirlik bir şirket değer sistemi ve iş yapma konusunda ilkeli bir yaklaşımla başlar. Bu yaklaşım insan hakları, emek, çevre ve yolsuzluklarla mücadele alanlarındaki temel sorumlulukları yerine getiren yollarla çalışılması anlamına gelir. Sorumluluk alan işletmeler varlıkları olan her yerde aynı değerleri ve ilkeleri uygularlar. Küresel İlkeler Sözleşmesi İlkeleri stratejilere politikalara ve usullere dâhil ederek bir bütünlük kültürü kurar. Bununla birlikte şirketler sadece insanlara ve gezegenimize temel sorumluluklarını yerine getirmekle kalmaz aynı zamanda uzun vadeli bir başarı için kendi sahnelerini inşa etmiş olurlar.

Birleşmiş Milletler Küresel Sözleşmesinin on ilkesi aşağıdaki şekildedir<sup>3</sup>.

### **İnsan Hakları Maddeleri**

Madde 1: İşletmeler uluslararası alanda ilan edilen insan haklarının korunmasını desteklemeli ve bunlara saygı göstermelidirler.

Madde 2: İnsan hakları ihlalinde suç ortağı olunmadığından emin olmalıdırlar.

### **İş ve İşgücü Maddeleri**

Madde 3: İşletmeler örgütlenme özgürlüğünü ve toplu pazarlık hakkının etkili bir şekilde tanınmasını desteklemelidirler.

Madde 4: Zorla ve zorunlu çalıştırmanın ortadan kaldırılması gerekmektedir.

Madde 5: Çocuk işçiliğinin etkin bir şekilde kaldırılması gerekmektedir.

Madde 6: İstihdam ve kayırmaya ilişkin ayrımcılığın ortadan kaldırılması.

---

<sup>2</sup> United Nations Global Compact Page. Ağustos 2017. <<https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission>>

<sup>3</sup> United Nations Global Compact Page. Ağustos 2017. <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

## Çevre Maddeleri

Madde 7: İşletmeler çevresel zorluklara karşı ihtiyatlı bir yaklaşımı desteklemelidir.

Madde 8: Daha fazla çevresel sorumluluk için daha çok girişim üstlenilmelidir.

Madde 9: Çevre dostu teknolojiler geliştirilmeli ve yaygınlaştırılması özendirilmelidir.

## Yolsuzlukla Mücadele Maddesi

Madde 10: İşletmeler yolsuzluklara karşın işkence ve rüşvet de dâhil olmak üzere her türlü biçimde çalışmalıdırlar.

Birleşmiş milletler bu süreçte diğer son teknoloji küresel eylem ve çözüm ağlarının yönetim modellerini incelemek ve hükümetlerin yerel ağlarını ve akademisyenlerini de dâhil olmak üzere katılımcılar ve paydaşlarla ortak bir grup olarak hareket etmeyi hedeflemiştir.

Küresel ilkeler sözleşmesi dünya çapında 9531 şirket, 162 ülke tarafından imzalanmıştır ve konu hakkında 47,121 adet hükümet raporu açıklanmıştır. Türkiye ise 2015 yılı itibarıyla Global Compact üye ülkeleri arasında 304 katılımcıyla dünyanın on birinci ülkesi olmuştur. Avrupa'da ise Ulusal Ağı en kuvvetli altıncı ülkedir Küresel İlkeler Sözleşmesini farklı sektörden katılımcılar imzalayabilmektedir. Türkiye'de bu sözleşmeyi imzalayan üniversite sayısı 6'dır. Bu üniversiteler şekil.1'de görüldüğü üzere Yaşar Üniversitesi, İzmir Ekonomi Üniversitesi, Çağ Üniversitesi, Kadir Has Üniversitesi, İstanbul Bilgi Üniversitesi ve Koç Üniversitesi'dir.

## Şekil1. Birleşmiş Milletler Küresel Sözleşmesini İmzalayan Türk Üniversiteleri

NAME	TYPE	SECTOR	COUNTRY	JOINED ON
Center for Finance, Governance and Sustainability (CFGS)	Academic	Not Applicable	Turkey	2016-04-29
Arguden Governance Academy	Academic	Not Applicable	Turkey	2016-02-23
Yasar University	Academic	Not Applicable	Turkey	2014-12-10
OCERINT- International Organization Center of Academic Research	Academic	Not Applicable	Turkey	2013-11-07
Sustainability Academy	Academic	Not Applicable	Turkey	2013-02-21
Izmir University of Economics	Academic	Not Applicable	Turkey	2012-11-15
Cag University	Academic	Not Applicable	Turkey	2011-11-23
Kadir Has University	Academic	Not Applicable	Turkey	2009-07-29
Istanbul Bilgi University	Academic	Not Applicable	Turkey	2009-06-23
Koc University	Academic	Not Applicable	Turkey	2007-12-19

**Kaynakça:**<https://www.unglobalcompact.org/whatisgc/participants/search?>

### 1.5. Etik Olgusu ve Üniversitelerde Hayırseverlik Yaklaşımları

Etik sorumluluklar başkalarının haklarına saygı göstermek için gerekli doğru uygun ve adil davranmayı gerektiren toplumun yazılı olmayan normlarını ve değerlerini yansıtmaktır. Hayırseverlik sorumlulukları ise geniş toplulukların refahının iyileştirilmesine yönelik kurumsal sorumluluğun gönüllü bir boyutudur (Atakan ve Eker,2007). Kurumsal hayırseverlik vasıtasıyla yapılan, iyi bir kurumsal vatandaş olmak bir topluluğa yardımcı olmak için görünür en iyi yollardan biridir. McAlister ve Ferrell'e (2002) göre hayırsever çabaları; çalışanları, müşterileri, tedarikçileri ve toplumu sosyal ihtiyaçlar olarak örgütlerin kilit varlıklarıyla ilişkilendirilerek şirketin iyi bir kurumsal vatandaş haline getirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Jones'a (1994) göre kurumsal hayırseverlik Carroll tarafından 1979'da önerilen takdiri sorumlulukla uyumaktadır. Kurumsal hayırseverliğin çeşitli modelleri işletmelerin hayırsever çabalara girişmeleri için çeşitli olası sebepler ortaya koymaktadır. Kar maksimizasyonu siyasi ve kurumsal güç modellerine göre kurumsal hayırseverliğin şirket için artan güç, meşruiyet ve rekabet avantajı kazanması gibi stratejik faydalar beklenmektedir (Carroll,1991; Sanchez,2000).

Hayırseverlik üst düzey yöneticilerin desteğini ve paydaşların endişelerini ve içeren bir süreci kapsayan kavramdır (Atakan ve Eker,2007). Kurumsal hayırseverlik

süreci gönüllü çabaları içerir ve şirket misyonu doğrultusunda tasarlanmıştır ve devamında eğitim, çevre sağlık güvenlik sanat ve kültür gibi diğer toplumsal kalkınma projeleri ile ilişkili olarak çeşitli şirketler gönüllü girişimlerde bulunmuşlardır (Atakan ve Eker,2007). Bu hayırsever faaliyetlerin şirketlere sağladığı faydalar çalışanların morallerini arttırmak çalışanların bağlılığını ve verimliliğini arttırmak kurumsal imaj ve itibarı güçlendirmek satış karlılık ve müşteri sadakatini arttırmaktır (Aupperle ve diğerleri, 2001; McAllister ve Ferrell,2002; Sanchez,2000; Simon, 1995; Wulfson,2001). Ayrıca sosyal sorumluluk sahibi şirketler sermaye erişimini kolaylaştıracakları ve hükümetten yardım alacakları, yerel toplulukların iş birliği daha kolay elde edilebileceği için yeni iş fırsatları yaratma şansına sahiptir (Wulfson, 2001).

Bu görüşlerin tam tersine kurumsal hayır hakkında özellikle karı arttırmak veya kurumsal bir imaj için araç olarak kullanılması konusunda literatür de eleştiriler bulunmaktadır (Bock ve ark. , 1984). Porter ve Kramer'e (2002) göre hayırseverliğin halkla ilişkiler ya da reklamcılık biçimi olarak giderek artan bir şekilde kullanıldığını ve bunun nedensel pazarlamayla ya da diğer yüksek tanıtım sponsorlukları ile bir şirket imajını ya da markasını desteklediğini bildirmişlerdir. Bazı durumlarda KSS girişimlerine “kozmetik müdahale” denilmektedir. Buna ek olarak bu girişimlerin sadece yeni akımlar yani moda oldukları için uygulandıklarını düşünülmektedir (The Economist,2005). Wulfson'a (2001) göre şirket yöneticilerinin kendilerine ait olmayan şirket paralarını harcama hakları yoktur ve şirket tarafından kazanılan gelirlerin şirkete yeniden yatırılması veya hissedarlarına dağıtılması gerekmektedir.

Yukarıda sözü edilen eleştirilere rağmen KSS, yükseköğretim kurumları da olmak üzere çeşitli şirketler tarafından stratejik bir araç olarak kullanılmaya devam eden bir girişim olarak kabul edilmektedir (Atakan ve Eker,2007). Günümüzde birçok üniversitede öğrencilere kurumsal etik, sosyal sorumluluk gibi kavramları öğrenmelerini sağlamak amacıyla iş etiği ve KSS dersleri verilmektedir. Öğrencilik hayatlarında bu tarz dersler ile yetişen öğrencilerin ise geleceğin karar vericileri olarak toplumun refah düzeyine fayda sağlayacak kurumuna katkı sağlayacak ve kurumsal standartları oluşturacak yöneticiler olmaları beklenmektedir (Angelidis ve Ibrahim, 2002).

Üniversitelerin KSS öğretimi konusundaki sorumluluklarını araştıran çalışmaların yanı sıra, üniversitelerin kendi yerel topluluklarıyla ilişkili olarak kurumsal sorumlulukları geliştirme yükümlülüğü olduğunu gösteren çalışmalarda bulunmaktadır. Güney Florida St. Petersburg Üniversitesinde düzenlenen toplumsal sosyal hizmet ve sorumluluk programı kurumsal üniversitelerin sosyal sorumluluğa katkıları kapsamında incelenmiştir (Hill,2004). Bir başka çalışmada üniversitelerin KSS faaliyetlerinde yer almasının nedenleri araştırılırken Amsterdam Üniversitesinin çevresel girişimlerine odaklanmaktadır (Keizer,2004). Devamında Brown Üniversitesi (1996), Almanya’da ki Fachhochschule Aalen (1998) ve Florida Üniversitesi (1998) çevresel sorumluluklarıyla büyük ölçüde dikkat çeken üniversitelere örnek olarak gösterilebilir (van Weenen,2000).

KSS uygulamalarına küresel çapta bakıldığı zaman dünyanın farklı bölgelerinde öğretim üyelerinin mesleki gelişimlerine ve öğrencilerin karakter gelişimine yardımcı olduğu gözlemlenmiştir (Reed,2004). Üniversitelerin abaları; öğrencilerin yeni ve yenilikçi akademik programların oluşturulması ve uygulanması, ders sunumları ve metodolojinin öğretilmesi yoluyla kalitesinin artırılması ve öğrencilerin gerçek hayat ve gelecekteki kariyerleri için hazırlanması üzerine odaklanmaktadır (Bourner and Flowers,1977).

Üniversiteler öğrencilere kaliteli eğitimin rolünü ve önemini anlayan birer ortam sunmaktadır. Bununla birlikte üniversiteler öğrencilerin eğitimlerini yalnızca ulusal sınırların sınırları içinde değil aynı zamanda dış pazarlarda da artırma olanağı sağladığı için önde gelen kurumlardandır. Buna bağlı olarak eğitim kurumlarının sundukları eğitim kalitesini etkin bir şekilde izlemesi ve bu rekabet ortamında hayatta kalabilmek için sürekli gelişmelere bağlı olması zorunludur (Brigham,1994). Rekabet ile karşı karşıya kalan üniversiteler kurumsal kimliğin rolünü güçlü rekabet avantajı olarak görürler (Melewar ve Ake,2005). Bununla birlikte rekabetçi stratejilerinin bir parçası olarak kurumsal kimlik programları gelişmeye ve uygulanmaya başlamışlardır. (Baker ve Balmer,1997)

Kimlik terimi bir nesnenin kesinlikle tanınabilir veya bilinir hale getirilmesi için bir dizi özellik anlamına gelir. “Kurumsal kimlik” için ise çeşitli tanımlar mevcuttur. Kurumsal kimlik üzerine yapılan ilk çalışmalar kuruluşların isimlendirme, logo, şirket tarzları ve diğer görsel kimlikleriyle vurgulanmıştır. Baker ve Balmer’e (1997) göre birçok

kişi hala kurumsal kimliği bir isim veya bir marka olsun ya da olmasın bazen kısa bir cümle ya da beyan ile kuruluşun misyon, vizyon amaç ya da konumunu özetleyen bir sembol simge ile eş anlamlı olarak görmektedir. Devamında kurumsal kimlik kavramının öncülüğü Olins (1978) tarafından yapıldıktan sonra birçok meslektaşı tarafından bilgilerinin birçoğu takip edilerek kurumsal kimlik kavramı genişletilmiştir. Günümüzde kurumsal kimlik kavramı örgütün değeri olarak tanımlanır ve örgütün paydaşlarından bunu hissetmesini istediği değer olarak belirlenmiştir. Bu terim bir örgütün üyelerinin eylemlere gömülü olan ve bir dış izleyicinin kuruluşu tanıması için ayırt edici özelliklerini kapsar (Abratt,1989; Albert ve Whetten,1985; Balmer,1995;Boyle,1996;Schmidt,1995; van Rekom,1993).

Bernstein'e (1894) göre her organizasyon planlanmış ya da planlanmamış bir kurumsal kimliğe sahiptir. Kurumsal kimliğini planlamak ve yönetmek için öncelikle kurumsal kimlik karmasının belirlenmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra literatürde kurumsal kimlik karışımının bileşenlerinin nelerden oluştuğuna dair çok az sayıda fikir birliği vardır. Birkight ve Stadler 'e (1986) göre örgütlerin davranış iletişim ve görsel iletişimlerinin kurumsal kimlik karışımını oluşturduğunu iddia etmektedir. Melewar ve Jenkins (2002) iletişim görsel kimlik, davranış, kurum kültürü ve pazarlama koşullarının bu karışımı oluşturduğunu iddia etmektedir. Simoes ve arkadaşları'na ( 2005) göre kurumsal kimlik karışımı bir organizasyonun görsel kimliği ve iletişimi, felsefesi misyonu ve değerleri ile birlikte tanımlanır. Bir organizasyonun görsel kimliği beş ana unsur ile yansıtılır bunlar; şirket adı, sembol/logo, tipografî, renk ve slogandır (Dowling,1986). Bu ana unsurlar kurumsal kimliğin en somut yönüdür (Simoes ve ark.,2005). Ries ve Trout'a (1981) göre bu unsurlar bir şirket için önem arz etmektedir ve şirket paydaşların zihninde şirketin konumlandırılması için işi kolaylaştırabilirler.

Gray'e (1995) göre iletişim şirketin sahip olduğu benzersizliğini çeşitli paydaşlarına aktaran kaynakların mesajların ve medyanın toplamıdır. Daha da özellikli olarak bir organizasyonun yazılı, sözlü olarak belirtilmiş veya görsel olarak sunulan tüm üyeleri ve bunun yanında pazarlama iletişim araçları (halkla ilişkiler, reklamcılık, satış promosyonları) kurumsal iletişim araçları yıllık raporları şirket bültenleri tabela ve dekorlardır (Van Riel,1995). Kurumsal kimlik, görsel simgelerin ötesine geçmekte ve haberleşme biçimlerini genişletmekte ve bir şirketin felsefesinin misyonunun ve

değerlerinin bütünleşmesini içermektedir (Simoos ve ark., 2005). Birçok akademisyen bir kurumsal kimliğin oluşturulmaya başlamasının bir organizasyonun felsefesini ifade ettiğini kabul eder (Collins ve Porras,1991). Kurumsal kimlik karmasının yönetimi bir diğer önemli konudur.

Literatürde, yapılan birçok araştırma sonucu etkili bir kurumsal kimlik programı oluşturulmasına dair çeşitli yöntemler önerilmiştir. Bu yöntemler; problem tanıma, stratejilerin geliştirilmesi, eylem planının incelenmesi ve eylem planının uygulanması gibi temel dört aşamalı süreçten oluşur (Abratt,1989; Balmer,1995; Dowling,1986; Olins,1978; Van Riel,1995;VanRiel ve Balmer;1997).

Araştırmacılar bu 4 temel aşamalı süreci benimseme eğiliminde oldukları için genelde benzer çalışmalar da bulunmuşlardır. Bu çalışmalar sırasında bazı tartışmalarda ortaya çıkmıştır, çoğu akademisyene göre kurumsal kimliğin yönetimi yönetim kurulu düzeyinde olmalı veya İcra Kurulu Başkanı tarafından yapılmalıdır ( Balmer ve Greyser,2003).

Baker ve Balmer'e (1997) göre bir kuruluşu inşa etmeyi başlatacak faktörleri yapısal yönetsel veya stratejik değişiklikler, mevzuat değişikliği, organizasyonun ve amaçlarının iç/dış birimlerce yanlış anlaşılması, operasyonların kapsamını arttıran /azaltan rekabet ortamında fark yaratma ihtiyacı ve rekabet ortamındaki ihtiyaç, ölçek ekonomileri olarak sınıflandırılmıştır. Bir organizasyonu kurumsal kimlik yönetimine yönlendiren faktör her ne olursa olsun nihai hedef tüm organizasyonlar için aynıdır ve olumlu bir kurumsal imaj yaratmaktır (Eker, Atakan ve 2007).

Bir şirket kendisini tüm paydaşlarına tanımlamaya çalışırken topluluk müşteriler çalışanlar, medya, mevcut ve potansiyel hissedarların bu iletişim çabalarının paydaşları tarafından kabulü kurumsal imajı oluşturur (Christensen ve Askegaard,2001).Tüketicilerin ve diğer izleyicilerin kuruluş hakkında şirketlerin ürün ve hizmetlerine verdikleri yanıtı belirlerken önem taşıdığı için şirket kimliğini şirketin sahip olmasını istediği kurumsal imajla sonuçlanacak şekilde yönetmek gerçekten önem taşımaktadır (Simoos ve ark.,2005). Kurumsal kimlik üretiminin yukarıda belirtilen sonuçları sadece şirketler tarafından değil üniversiteler tarafından da kabul edilmiştir (Eker, Atakan ve 2007). Gioia ve Thomas'a



(1996) göre son zamanlarda yaşanan ekonomik demografik ve politik değişimler, üniversiteleri daha rekabetçi bir pazara benzeyen belirsiz bir ortama götürmüştür. Bu türden dinamik bir ortam akademik kurumların bu şartları yerine getirmek için iş dünyasında verilen davranışlara benzer davranışları benimseyerek değişmesini gerektirir. Rekabete vurgu yaparak çevrenin pazar karakteri göz önüne alındığında birçok üniversite şu anda amaçlanan değişiklikleri gerçekleştirmelerine olanak tanımak için daha çok ticari açıdan bir yönlendirme benimsemeye çalışmaktadır (Miliken,1990). Bu nedenle iyi yönetilen bir kurumsal kimlik programı aracılıyla bir üniversitenin rekabet avantajını göstermenin önemi önemli hale getirilmiştir. Kurumsal kimliğin yönetimi çok önemlidir ancak yükseköğretim kurumlarının kurumsal kimlik girişimleri hakkındaki literatürün gözden geçirilmesi bu alandaki araştırmaların azlığını ortaya koymaktadır (Eker ve Atakan,2007). Bununla birlikte en değerli çalışmalar Gioia ve Thomas (1996), Baker ve Balmer (1997), Melewar ve Akel (2005) tarafından yapılmıştır. Gioia ve Thomas'a (1996) göre yükseköğretim kurumlarındaki yönetim ekiplerinin modern akademik çevredeki stratejik değişimi etkileyen ve önemli değişiklikleri nasıl etkilediği ortaya çıkarılır ve bu koşullar altında bu ekip üyelerinin algılarını değiştirir.

Bir örnek olarak ele alınan Strathclyde Üniversitesi'nde yapılan çalışmada kurumsal kimlik programının başlatılması ve geliştirilmesi açıklamaktadır (Baker ve Balmer, 1997). Araştırmacılar kurumsal kimliğin yönetiminin üniversitenin stratejisinin tekrar gözden geçirilmesini gerektirdiğini ve markanın tanınmış bir sistemden tekparça bir sisteme doğru ilerleyerek üniversitenin tüm etkileşimleri boyunca bir isim ve görsel sistem kullanılmaya başlanması ile açıklamışlardır. Yapılan çalışma esas olarak üniversitenin yeni kimliğin benimsenmesini vurgulamaktadır.

Warwick Üniversitesinde yapılan başka bir çalışmada ise Melewar ve Jenkins'in (2005) geliştirdiği iletişim kimliği ve görsel kimliği içeren kurumsal kimlik modeli bağlamında üniversitenin kurumsal kimlik programı açıklanmaktadır. Araştırmacılar Warwick Üniversitesi'nin kurumsal kimliğinde meydana gelen değişiklikleri ve özellikle değişimin sebeplerini ele almışlardır. İki vaka çalışması da benzer sonuçlara ulaşmıştır. İkisi de üniversitelerin kurumsal kimlik programlarında bir değişiklik sunarken esas olarak üniversitelerin görsel kimliklerine odaklanmaktadır.

## 1.6. Kurumsal Kuram ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Günümüz toplumlarında birçok farklı ülke ve toplumda KSS faaliyetleri zorunlu uygulamalar halinde iken, Türkiye’de birçok örgüt tarafından sadece gönüllü bir faaliyet kapsamında değerlendirilmektedir ( Boran, 2011). Türkiye’de yer alan örgütler ele alındığı zaman gönüllü olarak yapılan hayırseverlik yaklaşımının yaşanılan belirli süreçlerden sonra KSS faaliyetlerine dönüşerek kurumsal bir değişim süreci sonunda oluştuğu gözlemlenmiştir.

### Şekil 2. Hayırseverlik ve KSS arasındaki farklar

	Hayırseverlik	KSS
Tanım	Karşılık beklemeden iyilik yapmak, mistik bir eğilimle yardım etmek	Sosyal, çevresel, ekonomik ve etik kavramların yönetimi ve şirketlerin bu alanlarda sosyal paydaş beklentilerine olan duyarlılığı
Amaç	Kişilerin veya kurumların kendi değerleri, inançları doğrultusunda istedikleri anda istedikleri kişilere çeşitli yardımlarda bulunmaları	Örgütlerin sürdürülebilir olmak için toplumun beklentilerini yerine getirerek topluma olan borçlarını ödemeleri
Süreç	Normatif bazı öğelere uygun olması (duyurulmaması, pazarlanmaması gibi), şirket stratejisinden bağımsız bir şekilde tasarlanabilmesi	Rasyonel bir çalışma / proje süreci sonunda hedef sorumluluk alanları belirlenmesi, karar verilmesi, uygulanması, hatta raporlanması. Şirketler için stratejik bir faaliyet olması

Kaynak: [http:// +\\_2009\\_alakavuklar\\_turkiye\\_hayirseverlikten\\_kssye\\_gecis.pdf](http:// +_2009_alakavuklar_turkiye_hayirseverlikten_kssye_gecis.pdf)

Şekil. 2’de Alakavuklar’a (2009) göre hayırseverlik ve KSS ayrımı yapılırken olması gereken noktalara değinilmiştir. Şekilden de anlaşılacağı üzere hayırseverlik kavramının tanımı karşılıksız yapılan yardımlardan, sosyal paydaşların beklenti ve isteklerini karşılamak noktasına doğru evrilmiştir. Devamında hayırseverliğin amacı kişilerin ve kurumların sadece kendi istekleri, değerleri ve inançları doğrultusunda yardımlaşması iken KSS kavramına geçildiği zaman amaç sürdürülebilirlik için örgütlerin yapması gerekenler olarak ele alınmaktadır. Süreci incelediğimiz zaman ise hayırseverliğin daha çok gizli bir şekilde yürütülmesi gerektiği, pazarlanma ihtiyacı olmadığı gibi konular

öne çıkarken, KSS kavramının süreci daha karmaşık ve planlama gerektiren bir iş olarak karşımıza çıkmaktadır. Sürecin planlanması, yönetilmesi ve raporlanması gibi detaylar KSS kavramının önemli gerekliliklerinden olmaktadır.

Bu nedenle Türkiye’de faaliyet gösteren örgütlerin geleneksel yaklaşımlar ile birlikte hayırseverlik kavramını sembolleştirdiğini ve bunun sonucu olarak da örgütlerin KSS faaliyetleri gibi ele alındığı araştırmacılar tarafından savunulmaktadır (Alakavuklar ve ark. ,2009). KSS ile ilgili daha önceki konu başlıkları incelendiği zaman KSS’nin örgütlerin gösteriş yapma aracı olarak kullanılması veya örgüte kar getirmek için KSS faaliyetlerinde bulunduğu konusunun irdelendiği gözlemlenmiştir. Bununla birlikte farklı akademik çalışmalar farklı bakış açılarını gözler önüne sermiştir (Dinçer ve Özdemir, 2013). Kimi akademik bakış açısına göre hayırseverlik kavramı ve karlılık önünde bir bağlantı yoktur (Abbot ve Monsen, 1979). Kimi akademik çalışmalar ise hayırseverlik ve örgüt karı arasında pozitif ilişki olduğunu gösteren yaklaşımlarda bulunmuşlardır (Dinçer ve Özdemir, 2013).

Ülkemizde olduğu gibi bazı gelişmekte olan ülkelerde KSS faaliyetlerinin neden yapıldığı ve karşılığında ne beklendiği konusu gelişimini tamamlamış ülkelere göre farklılık gösterebilmektedir ( Zarkada-Fraser ve ark. , 1999) Bunun nedeninin ise çeşitli kültürel farklılıklar, toplumun önem verdiği uygulamalar, tarihi olaylar, din gibi kavramlar nedeni ile olabileceği düşünülmektedir (Zarkada-Fraser ve ark., 1999). Bu yaklaşıma göre KSS çalışmalarının farklı ülkeler üzerinde yapılmasında fayda görülmektedir.

DiMaggio ve Powell’a (1991) göre örgütlerin bulunduğu bir ortamda, ilk olarak örgütlerin içsel süreçlerinde ve yapılarında farklılıklar vardır, fakat belirli bir zaman sonra örgütlerin birbirleri arasındaki etkileşim artar ve işbirliği kurmaya başlarlar. Birbirlerinden bilgi akışı artan örgütlerin daha fazla konuda çalışması ve gelen bilgileri sindirmesi gerekir buda yeni örgütsel yapılanmalara ve şekillenmelere neden olur (DiMaggio ve Powell, 1991). Bu şekillenmenin sebebi ise daha önce bahsedildiği gibi örgütlerin önlerindeki belirsizliği ve bilinmezliği yok etmek için meşrulaşması ve devamında kurumsallaşarak diğer örgütlerin içinde kabul edilebilir olmasına imkân sağlamasıdır (DiMaggio ve Powell, 1991).

## 1.7. Türkiye’de Yüksek Öğretimin Alanındaki Gelişmeler

Avrupa tarzı bir Üniversite kurma kararı Osmanlı İmparatorluğu'nun modernleşme isteğinin resmi ilanı olarak Gülhane Fermanı'nın (1839) çıkarılmasından sonra, 1846 yılında alınmıştır (Gürüz, 2003). Darülfünun 1865 yılında açılmıştır. Ancak gericiliğin merkezi olan medreselere karşı olan direnişlerin başlaması nedeniyle 1881 yılında kapatılmışlardır. 1900 yılında yeni adı ile Dar’ül-fünun-i Osmanlı olarak Cağaloğlu’nda bulunan Mülkiye binasının da Tıp ve Hukuk eğitimi de vererek eğitimine başlamıştır. Bu bölümlere ilaveten İlahiyat, edebiyat, matematik, fen bilimleri bölümleri de açılmıştır.

Medrese dışında ilmiye sınıfına eleman yetiştirmek için ilk girişim 1854 yılında açılmıştır. Bunun neticesinde Muallimhane-i Nüvvab ismiyle bir okul açılmıştır. 1884 yılında Mekteb-i Nüvvab, 1911 yılında ise Medresetü’l Kuzat adını almıştır ve bu okullardan nizamiye mahkemelerine yargıç ve şeriye mahkemelerine kâtip yetiştiriliyordu (Gürüz,2003).

Kendisini akademik olarak kanıtlamaya çabalaması nedeniyle 20. yüzyılın ilk 33 yılı Darülfünun için büyük zorluklar içeren bir dönemdir. 1912’de 20 Alman Profesör Darülfünun’a katılmış ve 1915’de modern akademik araştırmanın başlangıcını oluşturan araştırma enstitüleri kurulmuştur (Gürüz,2003). 2.Meşrutiyet döneminde medreselerin yenilenmesinin gündeme gelmesi ile birlikte 1914’te Islah-i Tedaris Nizamnamesi ile medreseler yeniden düzenlemeye girmiştir (Gürüz,2003). Ancak, medrese kurum olarak devrini tamamladığı içi Cumhuriyetin ilanından hemen sonra medreseler ve diğer din okulları 1924’de çıkarılan 430 sayılı Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile kapatılmıştır (Gürüz,2003). İstanbul’daki ticaret ve mühendislik okulları, 1925 ve 1928’de Ulum-i Aliye-i Ticariye ve Yüksek Mühendis Mektebi adlarıyla yeniden düzenlenmiştir(Gürüz,2003). 1931 yılında hükümet Cenevre Üniversitesi’nden profesör Albert Malche’yi Darülfünun’un reformu üzerine bir rapor hazırlaması için davet etmiştir (Gürüz,2003). Bu raporu okuyan Mustafa Kemal Atatürk kendi el yazısıyla raporun üzerine çeşitli notlar almıştır. Bu notlar aşağıdaki şekildedir.

### Şekil 3. Mustafa Kemal ATATÜRK'ün Notları

- a) İstanbul Darülfünunu lağvolunmuştur; yerine İstanbul Üniversitesi tesis olunacaktır.
- b) Bunun tesisine Maarif vekaleti memurdur.
  - 1) Talebe-İngilizce-Almanca-İtalyanca veya Fransızca gibi ekalli bir ecnebi lisan bilmelidir (okuyup anlamak).
  - 2) Hürriyet-İlmiye mahfuz.Fakülte-İdare ve talim heyetlerinin tayininde ve program tanziminde müdahale.
  - 3) Kafi para vermişik. (908.474/1931-32)
  - 4) Müd. Mu. Md.Mv. As  
88 44 36 42=240 (Çok)
  - 5) Memurlar-müstahdemler adedi çoktur (355). Bu vazifeleri muhtaç talebeye
  - 6) Kıymetsiz talebenin ilk sene cesareti kırılmalıdır.
  - 7) Emin'in en mühim vazifesi ilmi meselelere taaluk eder; İdari İşler, İçin, bir memur lazım.
  - 8) İstanbul Darülfünunu-kendisini şuurlu bir şekilde-muayyen bir noktaya sevmeden, ilmi ve fikri bir hızdan nasibedar değildir. Bir kaç sene için teveccüh olunacak istikameti vekalet tespit etmeli. Fakülte Reislerinin müşterek ve devamlı çalışmaları (Emin tarafından) temin olunmalı.
  - 9) Hoca tayin ve azlinde Vekalet hakim olmalıdır.
  - 10) Darülfünunun en büyük zaafı mülahaza ve araştırmaya sevkeder tarzda tedris yok. Ansiklopedik malumat veriliyor.
  - 11) Edebiyat fakültesi çok fena.
  - 12) Darülfünunun hocaları Yoktur. Şimdilik harıçten getirmek lazımdır. Ondan sonra da kendi çocuklarımızı ecnebi üniversitelerinde yetiştirmek lazım.
  - 13) Tıp Fakültesi'nin nakli lazımdır.
  - 14) Mülkiye Mektebi, Hukuk Fakültesi müşterek dersleri vardır. Yakın olmalı.
  - 15) Eczacı Mektebi, Fen Fakültesi müşterek dersler müşterek okunur.
  - 16) Dişçi Mektebi-Tıp Fakültesi
  - 17) Kütüphanelerin ıslahı.

#### Kaynak:

[http://www.yok.gov.tr/documents/10279/8348772/dunyada\\_ve\\_turkiyede\\_yuksekogretim\\_tar\\_ve\\_+bugun\\_sevk\\_ve\\_idare\\_sistemleri\\_2003-4.pdf/5a95fbfe-295c-48b9-a61c-37c3b4787771](http://www.yok.gov.tr/documents/10279/8348772/dunyada_ve_turkiyede_yuksekogretim_tar_ve_+bugun_sevk_ve_idare_sistemleri_2003-4.pdf/5a95fbfe-295c-48b9-a61c-37c3b4787771)

Yukarıda yer alan tablodan da görüleceği üzere Mustafa Kemal Atatürk gerek Tıp Fakültesi ve Diş hekimliği fakültelerinin kurulumundan gerek öğrencilerin farklı yabancı dilleri öğrenmelerine gerekse rektörün yönetici rolüne kadar birçok konuda bilgi içerdiği için günümüzde hala tartışılan konulara değinerek ileri görüşlülüğünü ortaya koymuştur. Devamında ilerleyen yıllarda ikinci dünya savaşının patlak vermesine yakın tarihlerde Nazi saldırılarından kaçarak hayatını kurtaran Yahudi akademisyenlerin ülke topraklarına girmesi ile Türkiye'de ki üniversite bakış açısı çok daha güçlenmiştir.

Atatürk'ün yayınladığı bu raporun ardından Milli Eğitim Bakanı'nın kararıyla;

- 18 Kasım 1933'te Darülfünun - İstanbul Üniversitesi
- 1944'te Yüksek Mühendislik Okulu- İstanbul Teknik Üniversitesi
- 1925'de Hukuk Fakültesi
- 1930'da Ziraat Fakültesi
- 1937'de Dil Tarih Coğrafya Fakültesi

- 1943’de Fen Fakültesi
- 1945’de Tıp Fakültesi

kurulmuştur.

Yukarıdaki sıralamadan da anlaşılacağı üzere Türkiye de kurulan üniversiteler eski medrese sistemini ileri taşıyarak kurulmanın aksine direk medreselerin yerine ikame kurumlar olarak Batının eğitim sistemine dayanarak alınmıştır.

Tarihsel gelişime bakıldığı zaman Adnan Menderes’in iktidarın başına gelmesi ile birlikte yeni hükümet farklı bir yükseköğretim politikası güderek sistemi değiştirmiştir. Yeni hükümete göre serbest ekonomi ilkeleri benimsenmelidir. Bunu en doğru uygulaya toplumun Amerikan sistemi olduğunu kabul eden iktidar sahipleri üniversite eğitiminde de Amerikan sisteminin uygun olduğu görüşünü benimseyerek Amerikan Üniversite modelini Türk eğitim sistemine entegre etmişlerdir.

Bu dönemde açılan üniversiteler sırası ile Karadeniz Teknik Üniversitesi (1955), Ege Üniversitesi (1955), Orta Doğu Teknik Üniversitesi (1956), Atatürk Üniversitesi (1957)’dir. Bu üniversitelerin genel yapılarına bakıldığı zaman ekonomiyi destekleyici, araştırmayı teşvik eden kurumlar olduğu gözlemlenmektedir. Örneğin Atatürk Üniversitesi’nin Erzurum’da Ege Üniversitesinin İzmir’de açılma sebebi olarak yükseköğretimi Ankara ve İstanbul illeri dışına çıkartıp Türkiye genelinde tahsil seviyesini arttırmaktır. Gene devamında Atatürk Üniversitesi’nin bir diğer amacı Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu illerinde kalkınmayı hedeflemektir (Gürüz,2003).

Başka bir örnek ise TBMM tarafından ODTÜ’ye verilen yıllık ödenektir. Sağlanan bu yıllık desteklerle birlikte ODTÜ çok kısa sürede atılım yapıp kendine tanınan özel imkânları çok iyi değerlendirerek ülkenin önde gelen üniversitelerinden biri haline gelmiştir.

Yukarıda bahsedilen örneklerin devamında 1981 yılına kadar Türkiye’nin farklı illerinde ve yurt genelinde toplamda 19 üniversite kurulmuştur. Bu üniversitelerin hepsinin kurulma amaçları arasında toplumsal kalkınmaya destek olmak, buldukları bölgeyi ıslah

etmek, teknik olarak gelişmek gibi aslında toplumsal sorumluluk öğelerini içeren girişimler olduğu düşünülmektedir (Gürüz,2003)

1981 yılında değiştirilen anayasa ile birlikte birçok alanda olduğu gibi üniversiteler içinde birçok değişimi beraberinde gelmiştir. Bu değişimlerden ilki üniversitelerin faaliyette buldukları alanları düzenleyecek, takip edecek ve kontrollerini yapacak bir denetim merkezinin kurulmasıdır. İkinci önemli değişiklik ise kar amacı gütmeyen kuruluşlar olan vakıflara da üniversite açma yetkisinin verilmesidir.

Bu değişimlerle birlikte Türk yükseköğretim sistemi yeni bir oluşum içine girmiştir. Yeni anayasayla birlikte Türkiye'nin ilk vakıf üniversitesi olan Bilkent Üniversitesi kurulmuştur. Bilkent Üniversitesinin hemen arkasından Koç Üniversitesi ve 1993 yılında Türkiye'nin üçüncü vakıf üniversitesi olan Başkent Üniversitesi kurulmuştur.

Bu gelişmelere ek olarak 1981 anayasası ile birlikte yükseköğretim kurumu; üniversiteleri, milli eğitim bakanlığına bağlı akademileri, iki yıllık meslek okullarını, konservatuarları, enstitüleri ve YAYKUR adıyla mektupla eğitim yapan kurumları kendi bünyesinde toplamıştır.1981 anayasasından sonra YAYKUR Anadolu Üniversitesi bünyesine aktarılarak, uzaktan eğitim-öğretim vermeye devam etmiştir.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> <http://www.yok.gov.tr/web/guest/tarihce>

## BÖLÜM II. TÜRKİYE'DE Kİ ÜNİVERSİTE YÖNETİMLERİNİN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

### 2.1 Çalışmanın Amacı

Türkiye’de KSS ve üniversite temalarını kapsayan araştırmaların genellikle üniversite öğrencilerinin ve akademisyenlerin KSS kavramına bakış açılarını, farkındalıklarını ve algılarını ölçmeye ve anlamaya yönelik olduğu gözlemlenmiştir. Bu çalışmalar farklı üniversitelerde ve birçok farklı alanda çalışılmıştır. Genellikle öğrenci ve akademisyenlerin KSS kavramında olmasını düşündükleri anlamlar araştırmaların çoğunluğunda dikkat çekmektedir. Bu çalışmalara değinecek olursak;

Saran ve arkadaşları (2011) yaptıkları çalışmalarında üniversitelerde öğrencilerin sosyal sorumluluk algıları, uygulamaları ve eğitim kurumlarında KSS uygulamaları çalışmasıyla Ege Üniversitesi’nin genelinde yürütülen Topluma Hizmet Uygulaması dersinin üniversite koordinasyonu ve derse ilişkin uygulamalar üzerine bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Toker ve Tat (2013) yaptıkları çalışmalarında Türk Yükseköğretim sistemindeki öğrencilerin sosyal sorumluluk ve KSS kavramlarına ilişkin bilgi düzeyleri ve algıları ile sosyal sorumluluk derslerinin kavramsal bilgi ve bilinç düzeylerine etkisini incelemek için İzmir’de bulunan iki devlet iki vakıf üniversitesinde okuyan öğrencileri incelemişlerdir. Özalp ve arkadaşları (2008) çalışmalarında İktisadi ve İdari Bilimler öğrencilerinin KSS algılar üzerine bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucuna göre işletme bölümünde okuyan kız öğrencilerin KSS algılarının daha yüksek olduğu ve KSS konusunda çok daha bilgili oldukları gözlemlenmiştir. Morçin ve Erdoğan (2014) yaptıkları çalışmalarında Ardahan üniversitesinde görev yapmakta olan akademik, idari ve yardımcı personeller ile aynı üniversite de öğrenim gören üniversite öğrencilerini kapsayan ve toplamda 57 üniversite çalışanı ve 57 öğrenciden elde edilen verileri kullanarak analiz yapmışlardır. Analiz sonuçlarına göre KSS niteliği olarak ‘kurumlar dürüst olmalıdır’ ifadesini değerlendirirken; en az önemli niteli olarak ‘KSS fayda oluşturmalıdır’ ifadesini değerlendirmişlerdir. Bir başka çalışmada Anbar ve Çorak ( 2017) üniversite öğrencilerinin KSS algılarını ölçmek ve öğrencilerin KSS algı düzeyleri ile yaş, cinsiyet, bölüm, sınıf ve iş deneyimi gibi demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre öğrencilerin KSS algı düzeylerinin yüksek olduğunu ve öğrencilerin yasal sorumlulukları en önemli KSS boyutu olarak algıladıkları sonucuna varılmıştır. Akbat ve arkadaşları (2012) yapmış oldukları çalışmalarında Türkiye'nin



gelecekteki muhasebecileri olan Türk işletme ve iktisat öğrencilerinin KSS görüşlerinin incelenmesini yapmışlardır. Çalışmanın sonuçları; Türk işletme ve iktisat öğrencilerinin yasal sorumlulukları en önemli KSS unsuru olarak algıladıklarını ve bu unsurun sırasıyla ekonomik sorumluluklar, etik sorumluluklar ve gönüllü sorumluluklar tarafından takip edildiğini gözlemlemişlerdir. Başka bir çalışmada Ateş ve Senal (2015) Süleyman Demirel Üniversitesi'nde önlisans ve lisans düzeylerinde muhasebe eğitimi alan öğrencilerin KSS bakış açılarını belirlemek için öğrenciler üzerinde bir saha çalışması yapmışlardır. Farklı bir çalışmada yazarlar Hotamışlı ve arkadaşları (2010) Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ile Eğitim Fakültesi öğrencilerinin KSS algılamalarını etkileyen faktörlerden hangilerine daha çok önem verdiklerini tespit etmek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmada; cinsiyet, iş tecrübesi ve öğrenci topluluklarında aktif olarak görev alma durumlarının kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarını ne yönde değiştireceğine ilişkin tespitlerde bulunulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın sonunda özellikle iş tecrübesi değişkenine göre tam zamanlı işte çalışanların daha yüksek düzeyde KSS puanları aldığı ortaya çıkmıştır. Bir diğer çalışmada Bayraktar ve Güvenç (2014) gelecekte işletmelerin birçok iş kolunda çalışacak olan meslek yüksekokulu öğrencilerinin kurumsal sosyal sorumluluk algısının ne düzeyde olduğunu ölçmüşlerdir. Öksüz (2014) yılındaki çalışmasında halkla ilişkiler eğitimi gören öğrencilerin Halkla İlişkiler ve KSS kavramları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmasında Ege Üniversitesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım bölümü ile İzmir Ekonomi Üniversitesi, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık bölümü öğrencileriyle görüşmeler yapılmıştır.

Bu çalışmada; KSS kapsamında Türkiye'de ki vakıf ve devlet üniversitelerinin üst yönetimlerinin KSS uygulamalarını nasıl hayata geçirdiklerini ve hangi faaliyet alanına daha çok öncelik verdiklerini incelemek öncelikli amaçtır. Devamında ise üniversitelerin misyonların da yer verdikleri değerler ve KSS faaliyetleri arasında nasıl bir bağ olduğunu anlaşılmasına çalışılacaktır.

Günümüzde yükseköğretim düzeyinde eğitim veren kurumlar arasındaki rekabet göz önüne alındığı zaman vakıf ve devlet üniversitelerinin yoğun bir mücadele içinde oldukları gözlenmiştir. Bu mücadele üniversite tercih sürecinde olan öğrenci ve öğrenci velilerini de içine alan bir tercih sürecini kapsamaktadır. Üniversite tercih döneminde birçok seçeneği ve alternatifini göz önüne alan adaylar için öncelik arz eden konular arasında

üniversitelerin akademik yanlarının yanı sıra sosyal imkanlar, sosyal tesisler, öğrenci faaliyetleri, öğrenci kulüpleri, üniversitelerin sosyal sorumluluk faaliyetleri ve bu faaliyetlere verdikleri desteklerde yer almaktadır. KSS uygulamalarının üniversitelere sağladığı prestij ve bu uygulamalar neticesinde yaratılan etkilerin finansal açıdan sağladığı yarar yadsınamayacak bir durumdur.

Bu tez çalışmasında aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranacaktır.

1. Üniversitelerin misyon değerleri ve KSS uygulamaları arasında bir ilişki var mıdır?
2. Üniversiteler stratejik planları, iç denetim raporları ve faaliyet raporları aracılığıyla ile hangi alanlarda KSS faaliyetlerinde bulunmuşlardır?

## **2.2 Çalışmanın Kapsamı**

Bu tez çalışmasında Türkiye’de ki yüksek eğitim kurumları olan üniversitelerin KSS çalışmaları ele alınacaktır. Çalışmada yükseköğretim kurumlarının KSS uygulamalarında hangi tür alanları ve bu alanlarda ne gibi uygulamaları olduklarını ve bu uygulamaları hangi kurumsal planlama ile bağdaştırıldığı içerik analizi yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir. Bu araştırma için çalışma kapsamında ele alınan yükseköğretim kurumlarının KSS uygulamalarının yer aldığı üniversite resmi web sayfalarından gerekli doküman ve bilgilere ulaşılmıştır.

Bilgiler kategorize edilirken Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesinde yer alan ve maddelerin karması yapılarak bir sınıflandırma aracı oluşturulmuştur.

Toplanan verilerin kategorize edilmesi; emek, çevre, ahlak kuralları ve toplumsal sorumluluklar olarak 4 ana başlık altında oluşturulmuştur. Bu kategorilerin alt başlıkları ise daha geniş bakış açısından sonra, kurumları birbirleri arasında karşılaştırırken kullanılmıştır.

Bu noktada çalışmanın örnekleminde yer alan yükseköğretim kurumlarının denetlenebilmesini sağlayan; faaliyet raporları ve iç denetim raporları ve stratejik planlar incelenmiştir.

Çalışma çerçevesinde örneklem için seçilen yükseköğretim kurumlarının 2016 senesindeki uygulamalarını ve faaliyetlerini içeren raporlar resmi web sayfalarından alınarak araştırmaya dâhil edilmiştir. Çalışmada 2016 yılı verileri kullanılmıştır. Çalışmanın yapıldığı tarih ve süre nedeniyle, 2017 verileri örneklemde yer alan yükseköğretim kurumlarının bütünü tarafından web sayfalarında yayınlanmamış olduğu için bütün kaynaklara ulaşılabilen en son yılın 2016 senesi olduğu görülmüştür.

### 2.3 Yöntem

Bu araştırmada kullanılan yöntem bir vaka çalışmasıdır. Vaka çalışması veya durum çalışması olarak bilinen yöntemde bir veya birkaç duruma ilişkin unsurlar bütüncül bir yaklaşımla araştırma kapsamına alınır (Şahin ve Gürbüz,2014). Nitel veri analizi teknikleri teori genişletmek ve yeni kavramlar geliştirmek, çeşitli ilişkileri ve mekanizmaları çözümlenmek ve ampirik gözlemleri temellendirmek için kullanılmaktadır (Miles ve Huberman, 1994; Strauss ve Corbin, 1998). Araştırma sorusu doğrultusunda vaka çalışması yöntemi; kendini araştırmada kullanılacak araştırma stratejisi olarak ortaya çıkartmaktadır (Dinçer ve Özdemir,2013). Farklı araştırmacıların örnek olay üzerine çeşitli tanımlamaları bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde örneklenebilir;

*“Güncel bir olgunun gerçek yaşam bağlamında, özellikle bağlam ve olguların sınırlarının kesin olarak belli olmadığı durumlarda görgül olarak araştırılması” .(Yin,2003)*

*“Örnek olay yaşamın tüm aşamalarında çeşitli olayları derinlemesine inceleme fırsatı vermektedir”.(Hessler)*

*“Örnek olay yöntemi başlıca tanımlayıcı ve betimleyici olmalıdır” (Babbie)*

Bu tanımlamadan yola çıkılacak olursa vaka çalışması kullanılarak yapılan araştırmalar, araştırmacının “nasıl ve/veya neden/niçin” sorularına yanıt araması durumunda kullanılmaktadır (Yin,2003).

Keşifsel bir araştırma durumu olan bu çalışma amacına bağlı olarak (Altunışık ve ark.,2005), KSS uygulamalarına sahip yüksek öğretim kurumları olan üniversitelerin faaliyet raporları, iç denetim raporları, stratejik planları incelenerek KSS uygulamalarının ne yönde ve nasıl şekil aldığı incelenecektir.

Nitel araştırmalarda veri analizinin çeşitlilik ve yaratıcılık konularında serbestlik yarattığı düşünülmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Yıldırım ve Şimşek'e (2006) göre her bir nitel araştırma farklı özellikler taşıdığı için farklı ve yeni yaklaşımları içermesi gereklidir. Fakat bütün yaklaşımlarda göze çarpan nokta verilerin betimlenmesine ve temaların ortaya çıkarılmasına verilen önemdir. Bunun yanında, araştırmacının yorumları ve ortaya çıkan temaların anlamlı bir biçimde ilişkilendirilmesi de ön plana çıkmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Yapılan bu çalışmada verilerin analizinde nitel içerik analizi yöntemi kullanılacaktır. Bu analiz yönteminin kullanılma sebebi ise seçilen vakaların kurum olarak ifadelerinin ve konuya yönelik farkındalıklarının detaylı olarak ortaya çıkartılması isteğidir. Araştırmada nitel içerik analizini oluşturmak için analizin yapıldığı verilerin önderliğinde bunlara bağlı olarak kodlar ve temalar oluşturulmuştur.

Yin'e (2003) göre vaka çalışması günümüzde olan bir olayı, olduğu ortamda irdeleyen ve araştırmacının olaylar gerçekleşirken üzerinde hiçbir müdahalesinin bulunmadığı araştırılan olay ve sonuç arasında herhangi bir kontrolün oluşmadığı, irdelenen olay ve sonuç üzerinde keskin sınırların olmadığı ve sonuç olarak birden daha fazla kanıtın veri olarak kullanıldığı durumlarda kullanılır. Yin tarafından açıklanan ve bu çalışmanın neden nitel bir çalışma olarak sürdürüldüğünü açıklayan maddeler şu üç madde şekilde ifade edilmiştir. Yin'e (2003) göre; araştırmayı yapan kişinin olaylar üzerinde kontrolünün bulunmaması, olay ve bağlam arasında kesin sınırların olmaması ve son olarak tarihsel fenomenlere değil günümüz güncel olaylarına odaklanma (Yin,2003). Vaka incelemeleri belirli bir sebebe bağlı olarak, daha az sayıdaki vakalara odaklanır. Bu araştırmadaki amaç üniversitelerin KSS uygulamaları çerçevesinde meşruiyet elde etme amaçları olduğu bakış açısını geliştirmektir.

Bahsedilen kavramlar ve aralarındaki ilişkiler hakkında fikir sahibi olabilmek için belirli sayıda da olsa farklı vakaları inceleme gerekliliği doğmaktadır. Bunun nedeni ise farklı vakalar arasında karşılaştırmaya gidilebilmesi ve elde edilen sonuçların

sağlamlığının bir kat daha arttırılmasıdır. Bu nedenledir ki vaka çalışmasında yer alacak ve bu araştırmanın amacına uygun üniversitelerin seçildiği iller, nüfus sayıları ve kuruluş yılları aşağıda yer aldığı şekildedir.

**Tablo1. Nüfus Sayıları**

İlk 5’de Yer Alan İller	Sayılar
İstanbul	14.804.116
Ankara	5.346.518
İzmir	4.223.545
Antalya	2.328.555
Konya	2.161.303

**Kaynak:** <http://www.nufusu.com/>

**Tablo2. Üniversitelerin yer aldığı iller**

Bulunduğu İl	Devlet	Vakıf
İstanbul	12	42
Ankara	6	10
İzmir	6	2
Antalya	2	3
Konya	2	2
<b>Toplam</b>	<b>28</b>	<b>59</b>

YÖK 2017 verilerine göre Türkiye’de ki üniversite sayısı 185 olarak belirlenmiştir. Toplam üniversite sayısının 114 tanesi devlet yükseköğretim kuruluşu, 71 tanesi ise vakıf yükseköğretim kuruluşu olarak eğitim ve öğretimlerini sürdürmektedir. Türkiye’de ki illerde yer alan üniversitelerin sayısına bakıldığı zaman üniversite sayısının en çok olduğu illerin sırasıyla tablo.2 de görüleceği üzere İstanbul, Ankara, İzmir, Antalya, Konya olduğu görülmüştür. Tablo.1 ve tablo.2 birlikte ele alınacak olursa il nüfusunun azalmasıyla üniversite sayısının da azaldığı gözlemlenmektedir.

Bu çalışmada kullanılan çoklu vaka araştırması yöntemi, vakaların seçimi araştırmanın amacına ve araştırılan olguya ve kuramsal örneklem mantığına bağlı olarak seçilmiştir (Eisenhardt, 1989). Kuramsal örneklem mantığında vakalar hipotez testlerindeki

gibi istatistiksel sebeplere değil kuramsal sebeplere bağlı olarak gerçekleştirilmektedir (Glaser & Strauss, 1967). Üniversitelerin KSS ile ilgili alt kategorilere sahip olması ve bu faaliyetlerini yayınlamış oldukları iç denetim raporları, stratejik planları ve faaliyet raporlarında açıkça ifade etmiş olmaları örneklem mantığına göre şartları oluşturmaktadır. Yin'e (2003) göre etkin çoklu vaka çalışmasında 6 ile 10 arasında vakanın üzerine çalışmanın yeterli olduğunu savunulmaktadır. Bu nedenle belirlenen 5 farklı ilde yer alan üniversitelerin, her bir ilden %30luk bir sayısı alınarak 10 devlet 19 vakıf üniversitesi olmak üzere toplamda 29 üniversite çalışmaya dâhil edilmiştir. Tablo.3 de örneklem sayısı gözlemlenmektedir.

**Tablo3. Örneklem Sayısı**

Bulunduğu İl	Devlet Üniversitesi	Vakıf Üniversitesi
İstanbul	3.6 ~ 4	12.6~13
Ankara	1.8 ~2	3
İzmir	1.8~2	0.6~1
Antalya	0.6~1	0.9~1
Konya	0.6~1	0.6~1
<b>Toplam</b>	10	19

**Tablo4. Çalışmaya Dâhil Edilen Üniversiteler**

Şehirler	Vakıf Üniversiteleri	Eğitim Süresi	Devlet Üniversiteleri	Eğitim Süresi
<b>Ankara</b>	Atılım Üniversitesi	1996	Hacettepe Üniversitesi	1967
	Başkent Üniversitesi	1993	Ortadoğu Teknik Üniversitesi	1956
	Bilkent Üniversitesi	1984		

<b>İstanbul</b>	Acıbadem Üniversitesi	2007	Boğaziçi Üniversitesi	1971
	Bahçeşehir Üniversitesi	1998	İstanbul Üniversitesi	1933
	Beykent Üniversitesi	1997	Marmara Üniversitesi	1883
	Doğuş Üniversitesi	1997	Yıldız Teknik Üniversitesi	1983
	Işık Üniversitesi	1996		
	İstanbul Arel Üniversitesi	2007		
	İstanbul Aydın Üniversitesi	2007		
	İstanbul Bilgi Üniversitesi	1996		
	Kadir Has Üniversitesi	1997		
	Maltepe Üniversitesi	1997		
	Yeditepe Üniversitesi	1996		
<b>İzmir</b>			Dokuz Eylül Üniversitesi	1982
<b>Konya</b>	Konya Gıda ve Tarım Üniversitesi	2013	Selçuk Üniversitesi	1975
<b>Antalya</b>	Uluslararası Antalya Üniversitesi	2012	Akdeniz Üniversitesi	1982
<b>Toplam</b>	<b>16 Üniversite</b>		<b>9 Üniversite</b>	

Nitel araştırma yöntemi olan çoklu vaka incelemesi çeşitleri anlamlara odaklanarak analiz yapma konusunda kullanıldığı için metinlerde anlamları ve işaretleri belirgin bir sistemine dökmeye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sistem verilerin kodlanması olarak bilinmektedir (Gökçe, 2006). Kodlamanın yapılabilmesi için verilerin bir sözcük şeklinde belirtilmesi gereklidir. Strauss ve Corbin'e (1990) göre kodlama süreci, elde edilen verileri bölümlere ayırmayı, incelemeyi, birbiriyle uyumlandırma ve ilişkilendirmeyi içerir. İçerik analizinde kodlama birimi, biçimsel ya da içeriksel olarak tanımlanmaktadır (Dinçer ve Özdemir,2013). Biçimsel kodlama birimi olarak seçildiğinde tek tek kelimeler ve simgeler belirlenir (Gökçe, 2006). Bu çalışmada biçimsel kodlama tekniği seçilmiştir bu nedenle tek tek kelimeler ve simgeler belirlenmiştir.

**Tablo5. İncelenen Raporların İçerikleri**

<b>Bulunduğu İl</b>	<b>Faaliyet Raporu</b>	<b>Kurum İç Değerlendirme Raporu</b>	<b>Stratejik Plan</b>
İstanbul	3	10	2
Ankara	3	1	1
İzmir	0	0	1
Antalya	0	1	1
Konya	2	0	0
<b>Toplam</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>5</b>

Araştırmada kullanılacak olan kodların belirlenebilmesi için okunması gereken raporlara üniversitelerin resmi web sayfalarından ulaşılmış ve bir kez kesintisiz bir kez de kesintili okunarak verilerin kategorizasyonu için gerekli kodlar belirlenmiştir. Kategoriler yani kodlar tanımlamaya yarayan etiketler olarak kabul edilirler ve soyutlama yapılmasına imkân verirler (Strauss ve Corbin, 1990). Willig'e (2008) göre bir araştırmada kullanılacak olan kızgınlık, öfke, acıma veya mutluluk gibi kodlar tek bir başlık olan duygular kategorisinde birleştirilebilir. Nitel araştırma için uygun, geliştirilmiş ve standarda oturtulmuş bir kategori sistemi bulunmadığı için, çalışmanın kendi kategori sistemini oluşturması gerekmektedir (Dinçer ve Özdemir,2013). Çalışmanın başında belirtilmiş olduğu gibi araştırmanın temel dayanak noktasının kurumsal kuram ve KSS faaliyetleri olması neticesinde nitel içerik araştırmasında kullanılacak temaların bir kısmına önceden sahip olduğu için (bk. Birleşmiş Milletler Bildirgesi) tümdengelimci bir strateji izlemektedir. Aynı zamanda çalışma kuramın açıklanabilirliğine katkı sağlamayı hedeflediği için buna ilaveten süreç içerisinde araştırmaya yeni temalarda ekleyerek tümevarımcı bir yaklaşımı da takip etmektedir.



**Tablo6. Kod ve Kategoriler**

<b>EMEK</b>	<b>ÇEVRE</b>	<b>TOPLUMSAL SORUMLULUKLAR</b>	<b>ETİK</b>
Engelli İstihdam	Ağaçlandırma	Spor Etkinliklerinin Oluşturulması	Çalışan Haklarının Korunması
Eski Hükümlü İstihdamı	Çevre (Göç, iklimsel felaketler, hava kirliliği, savaş)	Sanatsal Etkinliklerin Oluşturulması	Kamusal Çalışmalar
İş Sağlığı ve Güvenliği Konusunda Alınan Sorumluluklar	Hayvan Hakları	İstihdam Yaratılması	
Çalışanların Kişisel Gelişimlerine Destek	Geri Dönüşüm Projeleri	Ar-Ge Faaliyetlerinin Oluşturulması	
	Tarihi Mekânların Devamlılığı Projeleri	Eğitim Desteği Sağlanması (Kitap Yardımı, Okul Yapılması, Çocuk Etkinlikleri)	
		Araştırma Merkezleri	
		Kadın Projelerine Destek	

Okuma sırasında önde gelen kodlar her bir üniversitenin uyguladığı KSS çalışmalarını bir standarda oturtabilmek adına Birleşmiş Milletlerin Küresel Sözleşmesi maddelerinden göz önünde bulundurularak not edilmiş ve örgütler üzerine çalışan tez danışmanı tarafından incelenmiş ve karşılıklı tartışılmıştır. Görüş birliğine varıldıktan sonra 4 ana başlık oluşturulmuştur.

Emek başlığının altında; engelli istihdamı, eski hükümlü istihdamı, iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan sorumluluklar ve çalışanların kişisel gelişimlerine destek kategorileri yer almaktadır, çevre başlığının altında; ağaçlandırma, çevre (göç, savaş,

iklimsel felaketler, hava kirliliği) hayvan hakları, geri dönüşüm projeleri, tarihi mekânların devamlılığı projeleri kategorileri yer almaktadır. Toplumsal sorumluluklar kategorisinde; spor etkinliklerinin oluşturulması, sanatsal etkinliklerin oluşturulması, istihdam yaratılması, ar-ge faaliyetlerinin oluşturulması, eğitim desteği sağlanması (kitap yardımı, okul yapılması, çocuk etkinlikleri) araştırma merkezleri ve kadın projelerine destek maddeleri yer almaktadır. Son başlık olan etik maddesinin altında ise çalışan haklarının korunması, kamusal çalışmalar olmak üzere kategoriler yer almaktadır. Toplamda 4 kategori altında 18 adet alt başlıkla birlikte araştırma gerçekleştirilmiştir.

Üniversiteler öncelikle kendi içlerinde değerlendirildikten sonra birbirleri arasında karşılaştırılmaya devam edilmişlerdir. Çalışmanın devamında her bir üniversitenin misyon değerleri eleştirel bir bakış açısı ile incelenmiş ve KSS kapsamında yayınlamış oldukları raporlar ile ilişkilendirilerek misyon değerlerinde yer alan ifadeler ile KSS faaliyetleri arasında bağlantı kurulmuştur

#### **2.4 Çalışmanın Kısıtları**

KSS uygulamalarının üniversitelere sağladığı yarar ve bu uygulamalar neticesinde yaratılan etkilerin finansal açıdan sağladığı fayda yadsınamayacak bir durumdur. Bu nedenle de yıllık olarak yayınladıkları faaliyet raporları ve iç denetim raporları üniversitelerin yapmış oldukları faaliyetleri paylaştıkları bir platformdur. Raporlarda yer alan bilgilerin doğruluğunun araştırmanın yapılabilmesi için yeterli olduğu düşünülmektedir.

Bununla birlikte üniversitelerin faaliyet raporları ve stratejik planlarında bahsettikleri uygulamaların kurumdan kuruma önemi değişebilmektedir ve üst yönetimin bakış açısına göre şekillenebilmektedir. Bu nedenle araştırma için incelenen bilgilere genel bir bakış açısıyla yaklaşılmıştır. Her bir üniversitenin KSS faaliyetleri hakkındaki tutumlarının sadece belgelere yansıtıldığı şekilde yansıtılamayabileceği bir gerçektir. Bunun devamında çalışmanın bir diğer kısıtı ise üniversitelerin raporlarını hazırlarken aynı kapsamı ortaya koymamalarıdır.

Çalışmada nitel araştırma yönteminin uygulanabilmesi için oluşturulan kodların kategorilere ayrılmasında hakem veya program kullanılmamıştır. Analizi yapılacak kategoriler araştırmacı ve tez danışmanı tarafından belirlenmiştir.

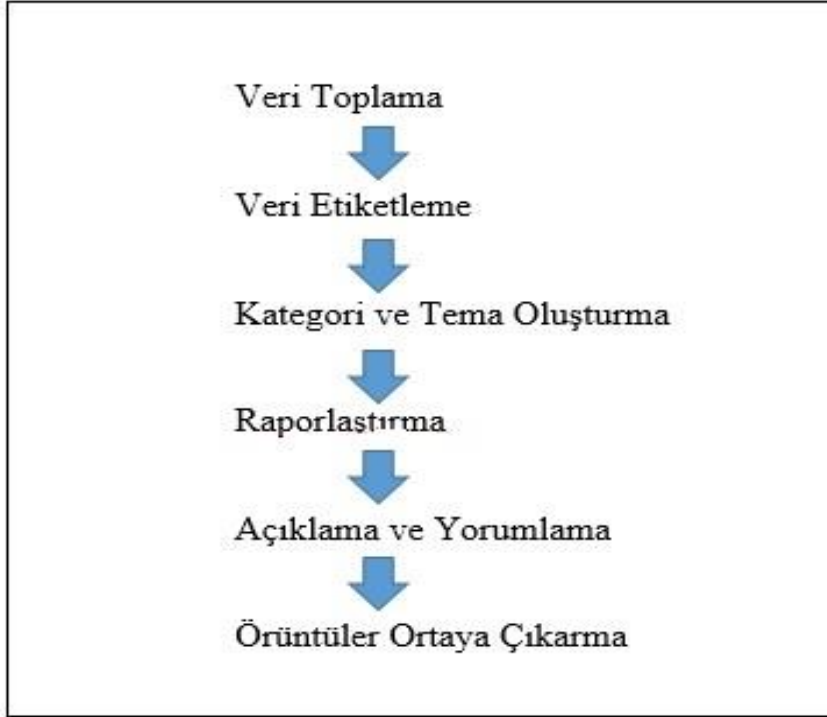
Üniversitelerin resmi web sayfalarında yayımlanmış olan raporlar incelendiği zaman İstanbul'da bulunan Koç Üniversitesi ve Kültür Üniversitesi, İzmir'de bulunan Yaşar Üniversitesi ve Ege Üniversitesi'nin raporlarına ulaşılmamıştır. Resmi makamlardan mail yoluyla talep edilmesine rağmen geri dönüş alınmadığı için bahsedilen 4 üniversite araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır.

## **2.5 Araştırma Bulguları ve Veri Analizi**

Nitel araştırma çeşitlerinden biri olan çoklu vaka incelemesi yöntemi kullanılarak yapılan bu çalışmada üniversitelerin web sitelerinde yayınlamış oldukları raporları( faaliyet, iç denetim, strateji ) nitel içerik analizi yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Çalışma da analizlerin sonucunda oluşturulan tablo ve tabloları desteklemek için kullanılan grafiklere nitel içerik analizinde kullanılan kategoriler daha net açıklanabilmesi için yer verilmiştir.

Özdemir'e (2011) göre nitel veri analizi yöntemi kullanılırken yöntem, süreç ve teknik süreçler konusunda ortak bir akıldan söz edilememektedir. Patton, nitel veri analizi yöntemini, verilerin bulgulara dönüştürülme süreci olarak açıklayarak bu süreçte uygulanan sabit bir tekniğin olmaması nedeniyle sadece analize yön verecek öneri niteliğinde basamakların olduğunu belirtmiştir. Nitel analiz konusunda birçok araştırmacı (Miles ve Huberman, 1984; Dey, 1993;Walcott,1994;Strauss ve Corbin,1990) çeşitli çalışmalarda bulunmuşlardır. Bu çalışmaların sonucu olarak öne sürülen nitel veri analizi yöntemlerinin ortak özellikleri aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014)

#### Şekil 4. Nitel Analiz Yöntemlerinin Ortak Özellikleri

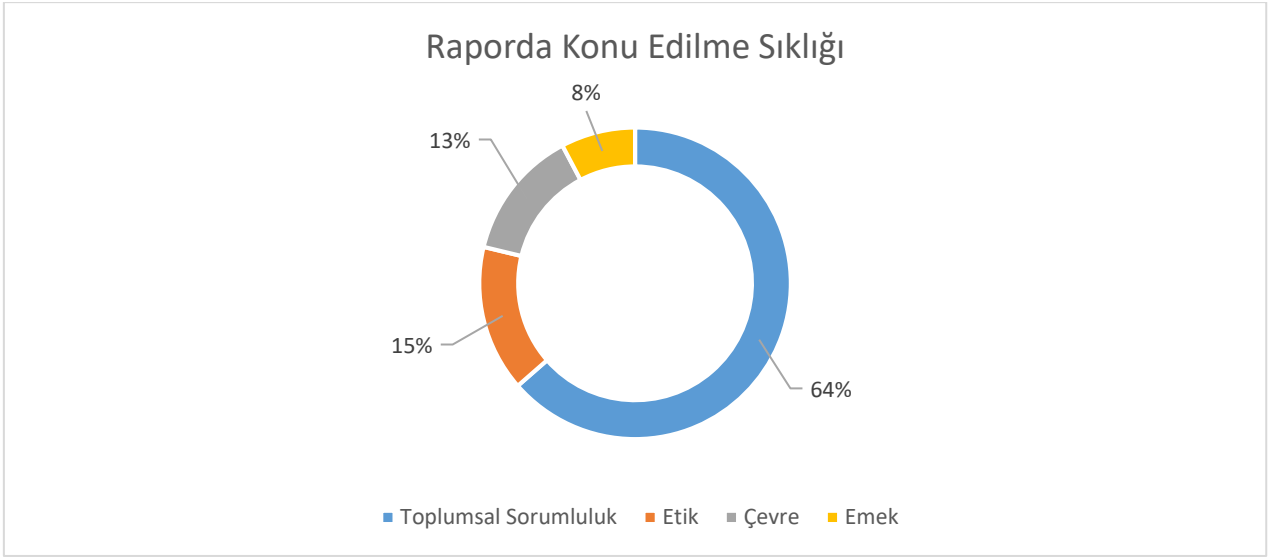


Yöntem kısmında da belirtildiği üzere yapılan nitel içerik sentaksa yani kelimelerin sayımına dayalı sıklık analizi olduğu için sayısal ifadelere yer verilmiştir.

**Tablo7. Kategorilerin Vakalara Göre Dağılım Değerleri**

KATEGORİ BAŞLIĞI	RAPORLARA KONU OLMA SIKLIĞI
Emek	148
Çevre	259
Toplumsal Sorumluluk	1218
Etik	291

### Şekil 5. Kategori Başlıklarının Vakalara Konu Edilme Sıklığı



Vakaların raporları üzerinden yapılan nitel içerik analizinde toplumsal sorumluluklar (%64) ile ön plana çıkmaktadır, yukarıdaki dağılıma bakıldığında etik ile ilgili konu başlığının (%15) oranı ile ikinci sırada yer aldığı ve düşüşe geçtiği gözlemlenmiştir. Devamında üçüncü sırada (%13) oranı ile çevre, dördüncü olarak (%8) oranı ile emek gelmektedir. Bu çerçevede vakaların raporlarında kullandıkları kategorilerin üniversitelere göre dağılımı şu şekildedir.

**Tablo8. Kategorilerin Vakalara Konu Edilme Sıklığının Üniversitelere Göre Dağılımı**

Şehir Üniversite	EMEK	ÇEVRE	TOPLUMSAL SORUMLULUK	ETİK
<b>ANKARA</b>				
<i>Başkent Üniversitesi</i>	17	30	135	18
<i>Atılım Üniversitesi</i>	0	13	40	5
<i>Bilkent Üniversitesi</i>	11	13	41	5

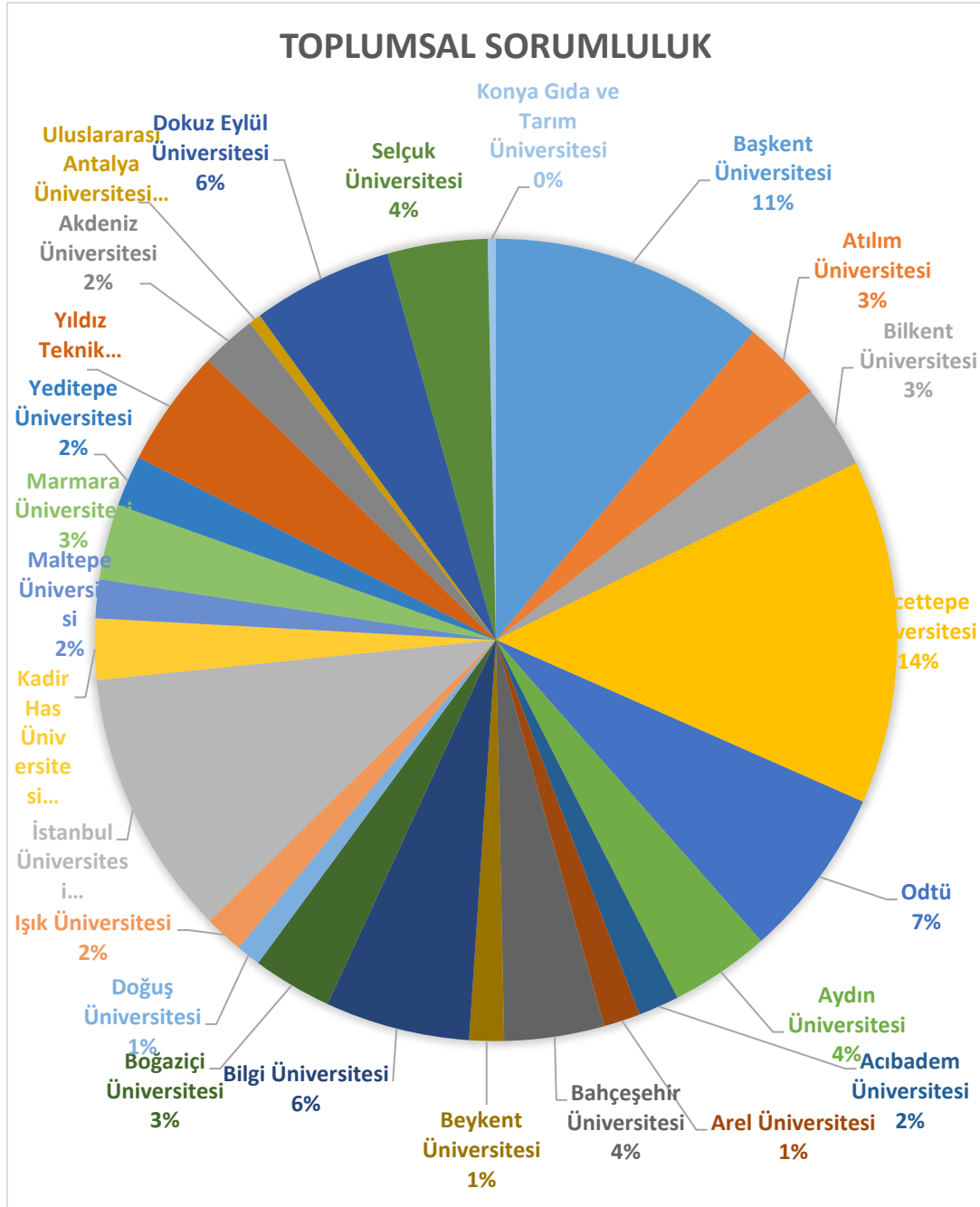
<i>Hacettepe Üniversitesi</i>	15	72	169	6
<i>ODTÜ</i>	33	13	84	11
<b>İSTANBUL</b>				
<i>Aydın Üniversitesi</i>	7	6	49	9
<i>Acıbadem Üniversitesi</i>	2	1	20	3
<i>Arel Üniversitesi</i>	3	0	18	4
<i>Bahçeşehir Üniversitesi</i>	6	6	49	23
<i>Beykent Üniversitesi</i>	5	1	17	13
<i>Bilgi Üniversitesi</i>	5	12	71	13
<i>Boğaziçi Üniversitesi</i>	2	12	39	11
<i>Doğuş Üniversitesi</i>	6	1	12	7
<i>Işık Üniversitesi</i>	2	3	19	9
<i>İstanbul Üniversitesi</i>	18	19	131	49
<i>Kadir Has Üniversitesi</i>	1	3	30	14
<i>Maltepe Üniversitesi</i>	0	1	19	3
<i>Marmara Üniversitesi</i>	5	16	37	7
<i>Yeditepe</i>	2	6	25	8

<i>Üniversitesi</i>				
<i>Yıldız Teknik Üniversitesi</i>	2	14	58	6
<b>ANTALYA</b>				
<i>Akdeniz Üniversitesi</i>	0	8	27	5
<i>Uluslararası Antalya Üniversitesi</i>	3	0	6	6
<b>İZMİR</b>				
<i>Dokuz Eylül Üniversitesi</i>	2	4	69	37
<b>KONYA</b>				
<i>Selçuk Üniversitesi</i>	1	5	49	1
<i>Konya Gıda ve Tarım Üniversitesi</i>	0	0	4	18
<b>TOPLAM</b>	<b>148</b>	<b>259</b>	<b>1218</b>	<b>291</b>

“0” ile belirtilen değerin konusu geçen kategoride yer alan raporda hiç bahsedilmemiş olduğu anlaşılmaktadır.

(%64) oranı ile birinci olan toplumsal sorumluluk kategorisini en iyi yansıtan üniversitenin şekil 4’de gösterildiği üzere (%14) oranı ile Hacettepe üniversitesi olduğu gözlemlenmiştir.% 0 ve % 4 aralığında toplumsal sorumluluğun en az konu edildiği üniversiteler ise Uluslararası Antalya Üniversitesi ve Konya Gıda ve Tarım Üniversitesi olduğu gözlemlenmiştir.

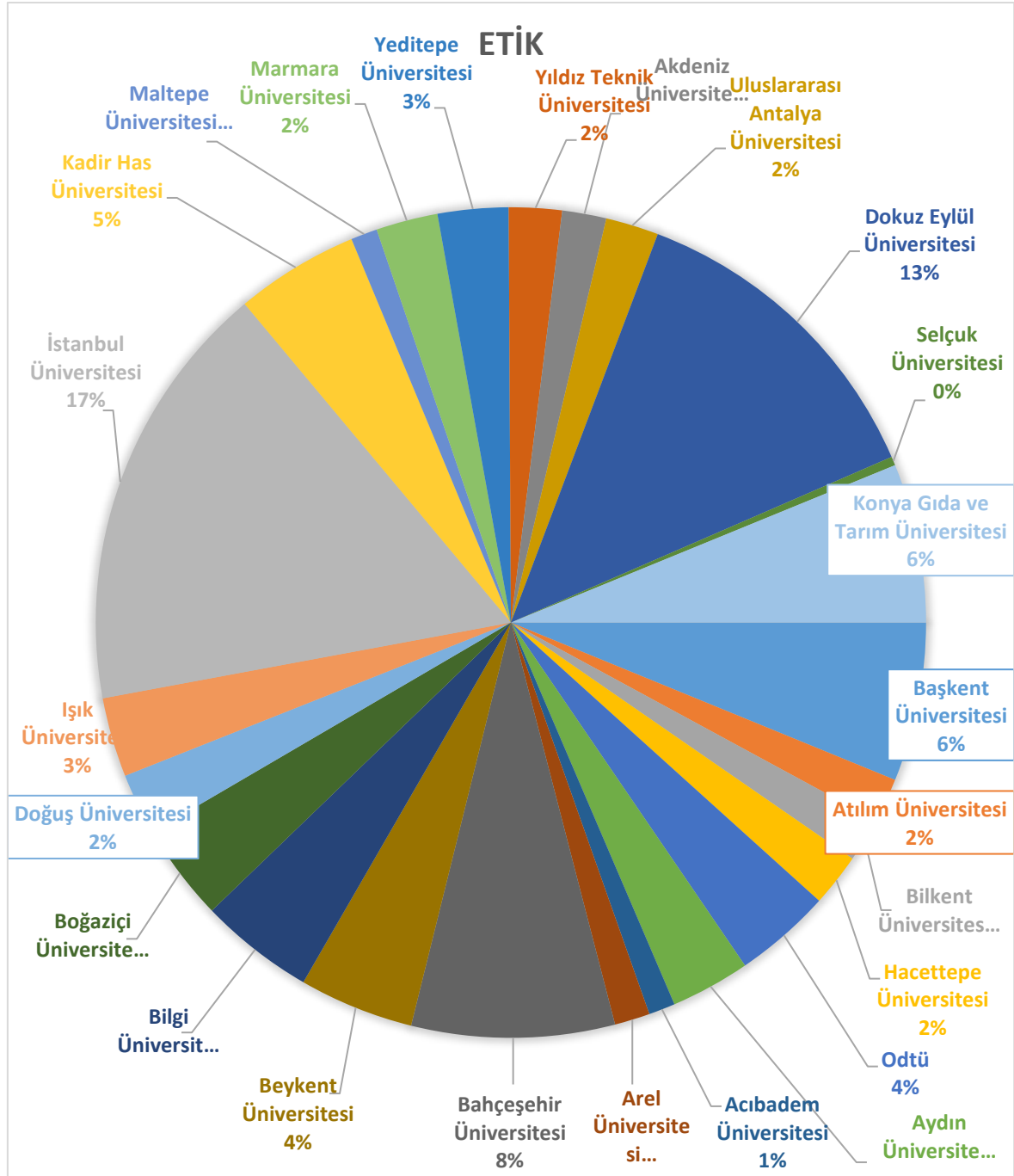
Şekil 6. Toplumsal Sorumluluk Kategorisinin Rapordarda Konu Edilme Oranı





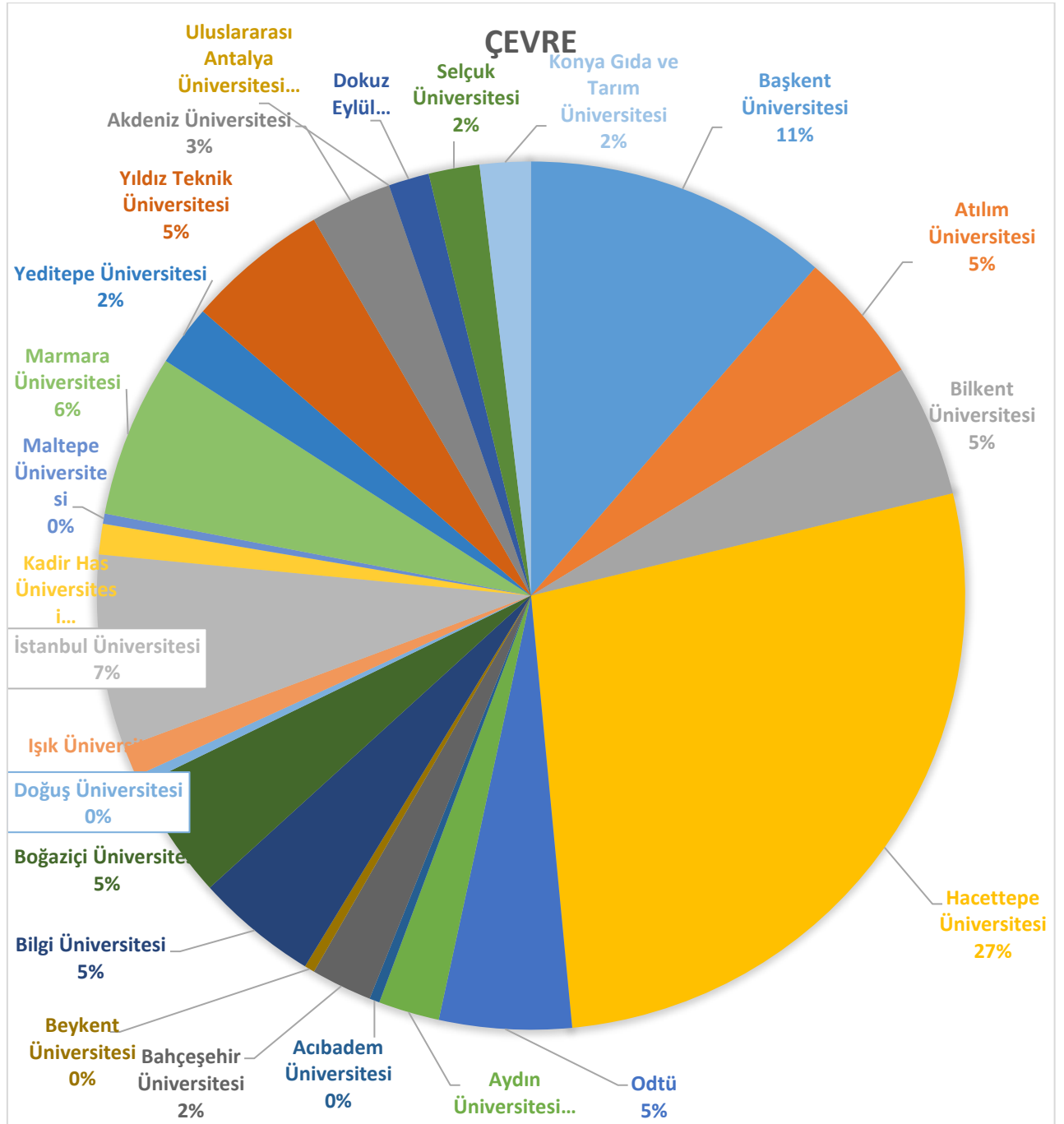
(%15) oranla ikinci sırada gelen etik kategorisini en iyi yansıtan üniversitenin şekil 5’de görüldüğü üzere, raporlarında %49’luk oranla yer veren İstanbul Üniversitesi olduğu görülmektedir. Etik konu başlığını raporlarında en az kullanan üniversite ise %1 ile %3 aralığında olan Selçuk Üniversitesi, Maltepe Üniversitesi ve Acıbadem Üniversitesi ‘dir.

**Şekil 7. Etik Sorumluluk Kategorisinin Raporlarda Konu Edilme Oranı**



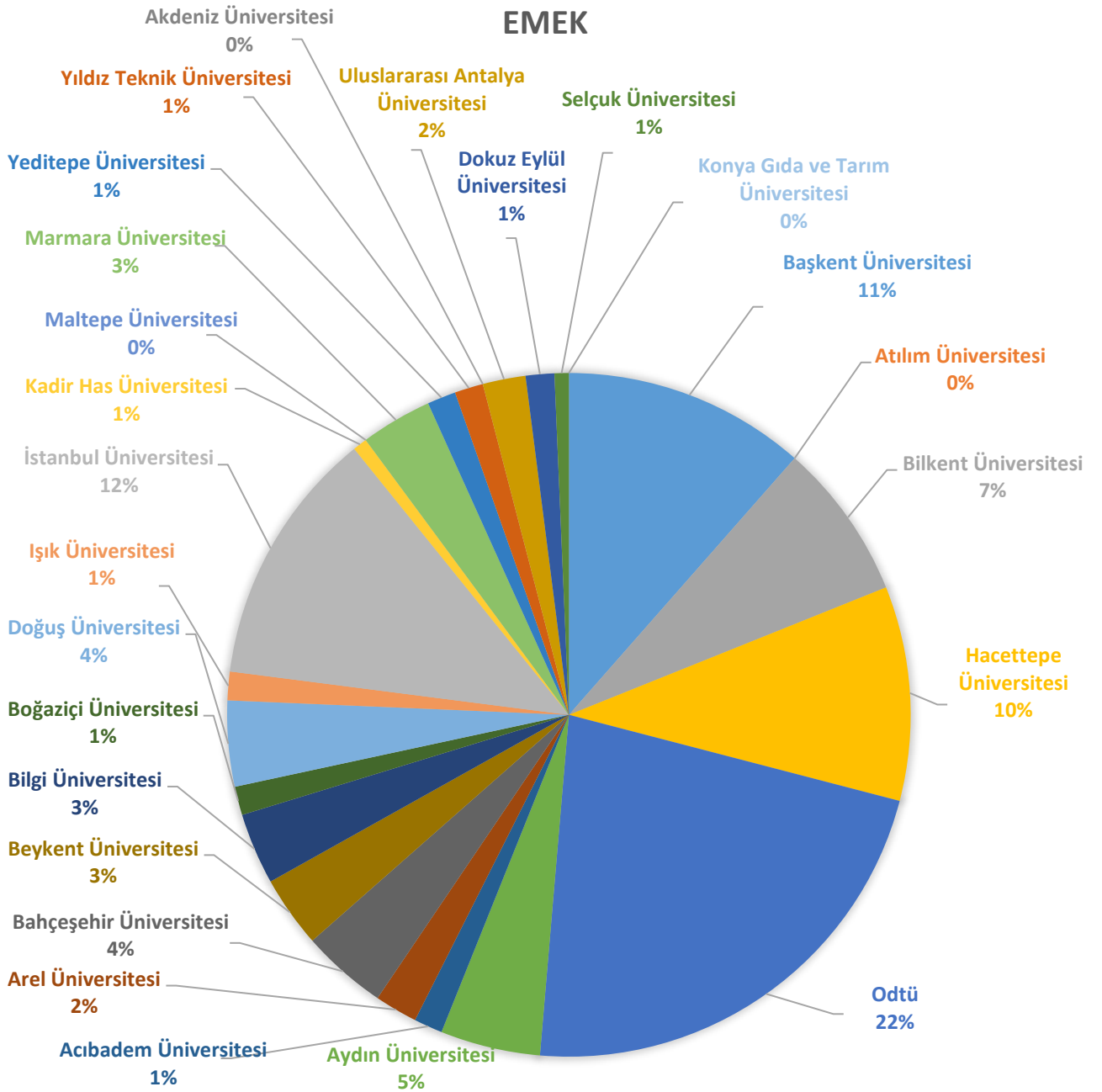
%13 oranla üçüncü sırada gelen çevresel sorumluluklar kategorisini en iyi yansıtan üniversitenin şekil 6'da görüldüğü üzere raporlarında %27'lik bir oranla Hacettepe Üniversitesi olduğu gözlemlenmiştir. Bu oranın tam aksine %0 oranla raporlarında çevresel sorumluluklar çalışmalarına yer vermeyen üniversiteler Arel Üniversitesi ve Uluslararası Antalya Üniversitesidir.

**Şekil 8. Çevre Kategorisinin Raporlarda Konu Edilme Oranı**



Bir başka konu başlığı olan emek kavramı bütün üniversitelerin genelinde %8’lik düşük bir oran ile son sırada yer almıştı. Bununla birlikte şekil 7’de %22’lik oranla ODTÜ üniversiteler arasında emek kavramına en çok yer veren üniversite olarak birinci sırayı çektığı görülmektedir. Maltepe Üniversitesi, Akdeniz Üniversitesi ve Konya Gıda ve Tarım Üniversitesi %0’lık oranla raporlarında emek kavramına hiç yer vermemişlerdir.

**Şekil 9. Emek Kategorisinin Üniversitelerin Raporlarında Konu Edilme Oranı**



## 2.6 Alt Kategoriler

### 2.6.1 Toplumsal Sorumluluk

Tablo.9’da yer alan verilerden anlaşılacağı üzere toplumsal sorumluluklar ile ilgili çalışmaların alt kategorileri 7 alt başlık şeklinde oluşturulmuştur. Tablo.9 incelendiği zaman üniversitelerin kaç farklı defa alt kategorilere ayrılmış başlıklara yer verdiği görülmektedir. Ek-4’de ise üniversitelerin toplumsal sorumluluk kategorisinin alt başlıklarına ne oranda yer verdikleri görülmektedir. %44’lük oranla araştırma merkezleri ilk sırayı çekmektedir, en düşük oran olan %5’lik kadın çalışmaları ve istihdam edilebilirlik ise en son sırada gelmektedir. İncelenen raporlarda en sıklıkla bahsedilen ve en az bahsedilen konu başlıklarının haricinde sırasıyla %13 ile ar-ge, %12 ile eğitim desteği sağlanması, %11 ile sanatsal etkinliklerin oluşturulması, %10 ile spor etkinliklerinin oluşturulması gelmektedir.

**Tablo9. Toplumsal Sorumluluklar Kategorisinin Alt Temaları**

	Spor	Sanat	İstihdam	Ar-Ge	Destek	Kadın	Merkezler	Toplam
<i>Başkent Üniversitesi</i>	20	30	14	11	30	20	10	135
<i>Atılım Üniversitesi</i>	3	10	0	3	1	1	22	40
<i>Bilkent Üniversitesi</i>	10	10	2	2	0	0	17	61
<i>Hacettepe Üniversitesi</i>	30	16	1	5	9	3	105	169
<i>ODTÜ</i>	20	30	3	17	3	0	11	84
<i>Aydın Üniversitesi</i>	1	1	0	20	0	0	27	49
<i>Acıbadem Üniversitesi</i>	3	0	3	2	0	0	12	20
<i>Arel Üniversitesi</i>	1	0	0	13	0	0	4	18

<i>Bahçeşehir Üniversitesi</i>	0	9	4	19	1	8	8	49
<i>Beykent Üniversitesi</i>	1	1	4	3	0	1	7	17
<i>Bilgi Üniversitesi</i>	1	5	7	9	24	13	12	71
<i>Boğaziçi Üniversitesi</i>	2	1	6	0	0	0	30	39
<i>Doğuş Üniversitesi</i>	1	5	1	0	0	1	4	11
<i>Işık Üniversitesi</i>	1	1	0	4	1	0	12	19
<i>İstanbul Üniversitesi</i>	16	5	2	13	10	5	80	131
<i>Kadir Has Üniversitesi</i>	6	2	1	4	0	8	9	30
<i>Maltepe Üniversitesi</i>	1	1	0	2	2	0	13	19
<i>Marmara Üniversitesi</i>	6	3	1	0	6	2	19	37
<i>Yeditepe Üniversitesi</i>	0	1	1	4	5	0	14	25
<i>Yıldız Teknik Üniversitesi</i>	1	3	0	15	15	1	23	58
<i>Akdeniz Üniversitesi</i>	2	2	4	4	7	0	8	27
<i>Uluslararası Antalya Üniversitesi</i>	2	0	0	2	0	0	2	6
<i>Dokuz Eylül Üniversitesi</i>	0	0	2	9	4	1	54	70

<i><b>Selçuk Üniversitesi</b></i>	3	2	0	1	3	1	39	49
<i><b>Konya Gıda ve Tarım Üniversitesi</b></i>	0	0	0	1	1	0	2	4
<i><b>TOPLAM</b></i>	<b>129</b>	<b>138</b>	<b>56</b>	<b>163</b>	<b>142</b>	<b>65</b>	<b>544</b>	<b>1238</b>

Toplumsal sorumlulukların alt başlıkları incelendiği zaman EK-5 'de görüleceği üzere Hacettepe Üniversitesi toplumsal sorumluluklar başlığının alt kategorilerinde de %14'lük oranla ön sırada gelmektedir. Hacettepe Üniversitesine en yakın sırada yer alan üniversiteler %11'lik oranla Başkent Üniversitesi ve İstanbul Üniversitesidir.

Bunun tam tersine %0 oranla Konya Gıda ve Tarım Üniversitesi, Uluslararası Antalya Üniversitesi, Işık Üniversitesi, Doğu Üniversitesi ve Arel Üniversiteleri toplumsal sorumluluk başlığının alt kategorilerinde en son sıralarda yer almaktadırlar. Ek-6'da Hacettepe Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Dokuz Eylül ve Selçuk Üniversitesi toplumsal sorumluluk başlığının alt kategorisi olan merkezler başlığında diğer üniversitelere kıyasla açık ara önde yer almaktadır. Arkasından Başkent Üniversitesi ve ODTÜ sanat alt kategorisinde 2. sırada yer almaktadır. Devamında yardım destekleri kategorisinde Başkent Üniversitesi ve Bilgi Üniversitesi 3.sırada yer almaktadır.

## 2.6.2 Etik Sorumluluk

Tablo.10’da açıklandığı şekilde etik ile ilgili sorumlulukların alt kategorileri 2 alt başlık şeklinde oluşturulmuştur. Ek-7 incelendiği zaman üniversitelerin hangi oranda alt kategorilere ayrılmış başlıklara yer verdiğini açıklamaktadır. Ek-8’de ise üniversitelerin etik kategorisinin alt başlıklarına ne oranda yer verdikleri görülmektedir.

**Tablo10. Etik Kategorisinin Alt Temaları**

	<b>Çalışan Hakları</b>	<b>Kamusal Çalışmalar</b>	<b>Toplam</b>
<i>Başkent Üniversitesi</i>	1	17	18
<i>Atılım Üniversitesi</i>	1	4	5
<i>Bilkent Üniversitesi</i>	1	4	5
<i>Hacettepe Üniversitesi</i>	5	1	6
<i>ODTÜ</i>	5	6	11
<i>Aydın Üniversitesi</i>	4	5	9
<i>Acıbadem Üniversitesi</i>	1	2	3
<i>Arel Üniversitesi</i>	1	3	4
<i>Bahçeşehir Üniversitesi</i>	3	20	23
<i>Beykent Üniversitesi</i>	11	2	13
<i>Bilgi Üniversitesi</i>	11	2	13
<i>Boğaziçi Üniversitesi</i>	6	5	11
<i>Doğuş Üniversitesi</i>	5	2	7
<i>Işık Üniversitesi</i>	4	5	9
<i>İstanbul Üniversitesi</i>	44	5	49
<i>Kadir Has Üniversitesi</i>	7	7	14
<i>Maltepe Üniversitesi</i>	1	2	3
<i>Marmara Üniversitesi</i>	3	4	7
<i>Yeditepe Üniversitesi</i>	4	4	8
<i>Yıldız Teknik Üniversitesi</i>	4	2	6
<i>Akdeniz Üniversitesi</i>	2	3	5
<i>Uluslararası Antalya Üniversitesi</i>	0	6	6

<i>Dokuz Eylül Üniversitesi</i>	7	30	37
<i>Selçuk Üniversitesi</i>	0	1	1
<i>Konya Gıda ve Tarım Üniversitesi</i>	0	18	18
<b>TOPLAM</b>	131	160	291

Ek-7’de yer aldığı şekilde etik konu başlığının altında yer alan iki alt kategori kamusal çalışmalar ve çalışan haklarıdır. Kamusal çalışmalar %55 ile 1.sırayı alırken, çalışan hakları %45 oranı ile ikinci sırada yer almaktadır. Ek-8’da görüldüğü gibi %17 oranla İstanbul Üniversitesi en önde gelen üniversite olmuştur. İstanbul Üniversitesini % 13 değerle Dokuz Eylül Üniversitesi takip etmiştir. Bunun tam tersi olarak Selçuk Üniversitesi %0’in altında değerle en son sırada yer almaktadır. Ek-9 incelendiği zaman çalışan hakları konusunda İstanbul Üniversitesinin açık ara önde geldiği görülmektedir. Çalışan hakları konusunda Konya Gıda ve Tarım Üniversitesi, Selçuk Üniversitesi, Uluslararası Antalya Üniversitesi’dir. Kamusal çalışmalar kategorisinde ise Dokuz Eylül Üniversitesinin başı çektiği görülmektedir. Dokuz Eylül Üniversitesine en yakın sıradaki bir diğer üniversite Bahçeşehir Üniversitesi’dir.

### 2.6.3 Çevresel Sorumluluk

Tablo.11den anlaşılacağı üzere çevre ile ilgili sorumlulukların alt kategorileri 5 alt başlık şeklinde oluşturulmuştur.

**Tablo11. Çevre Kategorisinin Alt Temaları**

Üniversite	Yeşillendirme	Hayvan	Geri Dönüşüm Projeleri	Kültür Mirası Projeleri	Çevresel Olaylara Duyarlılık (Göç, iklimsel felaketler, savaş)	Toplam
<i>Başkent Üniversitesi</i>	2	13	2	3	10	30



<i>Atılım Üniversitesi</i>	6	0	0	0	7	13
<i>Bilkent Üniversitesi</i>	6	0	0	0	7	13
<i>Hacettepe Üniversitesi</i>	0	0	32	20	20	72
<i>ODTÜ</i>	0	0	10	0	3	13
<i>Aydın Üniversitesi</i>	0	0	3	0	3	6
<i>Acıbadem Üniversitesi</i>	0	1	0	0	0	1
<i>Arel Üniversitesi</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Bahçeşehir Üniversitesi</i>	0	1	4	0	1	6
<i>Beykent Üniversitesi</i>	0	0	0	0	1	1
<i>Bilgi Üniversitesi</i>	0	0	5	1	6	12
<i>Boğaziçi Üniversitesi</i>	2	0	2	5	3	12
<i>Doğuş Üniversitesi</i>	0	0	0	0	1	1
<i>Işık Üniversitesi</i>	0	1	2	0	0	3
<i>İstanbul Üniversitesi</i>	2	6	4	3	4	19
<i>Kadir Has Üniversitesi</i>	0	0	2	1	0	3
<i>Maltepe Üniversitesi</i>	0	0	1	0	0	1
<i>Marmara Üniversitesi</i>	6	1	7	1	1	16
<i>Yeditepe Üniversitesi</i>	0	1	4	0	1	6

<i>Yıldız Teknik Üniversitesi</i>	1	0	7	1	5	14
<i>Akdeniz Üniversitesi</i>	1	1	6	1	0	8
<i>Uluslararası Antalya Üniversitesi</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Dokuz Eylül Üniversitesi</i>	0	0	2	1	1	4
<i>Selçuk Üniversitesi</i>	1	1	1	1	1	5
<i>Konya Gıda ve Tarım Üniversitesi</i>	0	0	0	0	0	0
<b>TOPLAM</b>	27	26	94	37	75	259

Ek-10 incelendiği zaman çevre konu başlığının altında yer alan beş alt kategorinin yeşillendirme, hayvan hakları, geri dönüşüm projeleri, kültür mirası projeleri çevresel olaylara duyarlılık olduğu görülmüştür. Çevre konu başlığı altında yer alan alt kategoriler incelendiği zaman %36 ile geri dönüşüm projeleri başı çekmektedir. Arkasından çevresel olaylara duyarlılık %29 ile ikinci sırada gelmektedir. Kültür mirası projeleri %14 oranı üçüncü sırada üniversitelerin gündeminde yer almaktadır. Üniversitelerin daha az üzerinde durduğu kategoriler ise %11 ile yeşillendirme projeleri ve %10 ile hayvan hakları projeleridir.

Çevresel sorumlulukların alt başlıkları incelendiği zaman Ek-11'den anlaşılacağı üzere Hacettepe Üniversitesi toplumsal sorumluluklar başlığının alt kategorilerinde de %28'lik oranla ön sırada gelmektedir. Hacettepe Üniversitesine en yakın sırada yer alan üniversiteler %12'lik oranla Başkent Üniversitesi ve %7'lik oranla İstanbul Üniversitesidir. Bunun tam tersine %0 ile %1 aralığında sonunculuğu paylaşan üniversiteler Acıbadem Üniversitesi, Beykent Üniversitesi, Maltepe Üniversitesi, Uluslararası Antalya Üniversitesi başlığının alt kategorilerinde en son sıralarda yer almaktadırlar.

Ek-12’de görüldüğü üzere Hacettepe Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Dokuz Eylül ve Selçuk Üniversitesi çevresel sorumluluk başlığının alt kategorisi olan geri dönüşüm projeleri, çevresel olaylara duyarlılık ve kültür mirası projelerinde açık ara önde yer almaktadır. Arkasından Başkent Üniversitesi hayvan hakları ve çevresel olaylara duyarlılık kategorilerinde önde gelmektedir. Üçüncü olarak ise ODTÜ geri dönüşüm projeleriyle önde gelen üniversite olmuştur.

#### 2.6.4 Emek Sorumluluğu

**Tablo12. Emek Kategorisinin Alt Temaları**

Üniversiteler	Engelli İstihdamı	Eski Hükümlü İstihdamı	İş Sağlığı ve Güvenliği	Konusunda Alınan Sorumluluklar	Çalışanların Kişisel Gelişimlerine Destek	Toplam
<i>Başkent Üniversitesi</i>	1	1	10	5	17	
<i>Atılım Üniversitesi</i>	0	0	0	0	0	
<i>Bilkent Üniversitesi</i>	0	0	0	11	11	
<i>Hacettepe Üniversitesi</i>	3	0	7	5	15	
<i>ODTÜ</i>	0	0	3	30	33	
<i>Aydın Üniversitesi</i>	1	0	2	4	7	
<i>Acıbadem Üniversitesi</i>	0	0	1	1	2	
<i>Arel Üniversitesi</i>	0	0	0	3	3	
<i>Bahçeşehir Üniversitesi</i>	0	0	5	1	6	

<i>Beykent Üniversitesi</i>	0	0	1	4	5
<i>Bilgi Üniversitesi</i>	0	0	0	5	5
<i>Boğaziçi Üniversitesi</i>	0	0	0	2	2
<i>Doğuş Üniversitesi</i>	0	0	0	6	6
<i>Işık Üniversitesi</i>	0	0	1	1	2
<i>İstanbul Üniversitesi</i>	1	0	2	15	18
<i>Kadir Has Üniversitesi</i>	0	0	0	1	1
<i>Maltepe Üniversitesi</i>	0	0	0	0	0
<i>Marmara Üniversitesi</i>	2	0	1	2	5
<i>Yeditepe Üniversitesi</i>	0	0	1	1	2
<i>Yıldız Teknik Üniversitesi</i>	0	0	1	1	2
<i>Akdeniz Üniversitesi</i>	0	0	0	0	0
<i>Uluslararası Antalya Üniversitesi</i>	0	0	1	2	3
<i>Dokuz Eylül Üniversitesi</i>	1	0	1	0	2
<i>Selçuk Üniversitesi</i>	0	0	0	1	1

<i>Konya Gıda ve Tarım Üniversitesi</i>	0	0	0	0	0
<b>TOPLAM</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>37</b>	<b>30</b>	<b>148</b>

Ek-13’de toplamda 25 üniversite arasında değerlendirme yapıldığı zaman emek kategorisinin alt başlıklarından birincisi olan iş sağlığı ve güvenliği konusunda yapılan projelerin %48 ile ilk sırada geldiğini göstermektedir. Arkasından üniversitelerin ikinci sırada önem verdiği faaliyetin çalışanların kişisel gelişimlerine destek vermek olduğu görülmüştür. %39’luk oranla pasta diliminin ikinci büyük dilimine yerleşmiştir. Üçüncü sırada yer alan engelli istihdamı ciddi bir düşüşle %12’lik bir dilimde yer almıştır. Son sırayı ise %1’lik dilimle eski hükümlü istihdamı almıştır.

Emek kategorisinin alt başlıkları incelendiği zaman Ek-14’de anlaşılacağı üzere ODTÜ emek başlığının alt kategorilerinde %33’lük oranla ilk sırada yer almaktadır. İkinci sırada İstanbul Üniversitesi %18’lik oranla arkasından gelmektedir. İstanbul Üniversitesine en yakın sırada yer alan üniversiteler %17’lik oranla Başkent Üniversitesi, %15’lik oranla Hacettepe Üniversitesi ve %11’lik oranla Bilkent Üniversitesidir. Bunun tam tersine %0 oranı ile Atılım Üniversitesi, Konya Gıda ve Tarım Üniversitesi, Maltepe ve Akdeniz Üniversitesi sonunculuğu paylaşan üniversitelerdir. Ek-15’de görüldüğü üzere ODTÜ çalışanların kişisel gelişimlerine destek projelerinde birinci sırada yer almaktadır. Arkasından İstanbul Üniversitesi ikinci sırada yer almaktadır. Arkasından Bilkent ve Başkent Üniversiteleri çalışmada yer alan bütün üniversiteler arasında ve Ankara’da liderliği korumuşlardır.

İş sağlığı ve güvenliği kategorisinde Başkent Üniversitesi 1.sırayı alırken, Hacettepe Üniversitesi 2.sırada yer almıştır. Bu üniversitelerin aksine Konya Gıda ve Tarım Üniversitesi, Selçuk Üniversitesi, Akdeniz Üniversitesi, Maltepe Üniversitesi, Kadir Has Üniversitesi, Doğu Üniversitesi, Boğaziçi Üniversitesi, Bilgi Üniversitesi, Arel Üniversitesi, Bilkent ve Atılım Üniversiteleri raporlarında iş sağlığı ve güvenliği kategorisinde hiç çalışma yapmamışlardır.

Eski hükümlü istihdamı kategorisinde sadece Başkent Üniversitesi çalışma yapmıştır ve yirmi beş üniversite arasında bu kategoride 1. sırada yer almıştır. Son olarak engelli istihdamı kategorisinde Hacettepe Üniversitesi 1. sırayı alırken, 2. sırayı da Marmara Üniversitesi almıştır. Bu üniversitelerin aksine Konya Gıda ve Tarım Üniversitesi, Selçuk Üniversitesi, Akdeniz Üniversitesi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Yeditepe Üniversitesi, Maltepe Üniversitesi, Kadir Has Üniversitesi, Işık Üniversitesi, Beykent Üniversitesi, Doğu Üniversitesi, Boğaziçi Üniversitesi, Bilgi Üniversitesi, Bahçeşehir Üniversitesi, Arel Üniversitesi, Acıbadem Üniversitesi, ODTÜ, Bilkent ve Atılım Üniversiteleri raporların da iş sağlığı ve güvenliği kategorisinde hiç çalışma yapmamış oldukları görülmüştür.

Çalışmanın bu bölümüne kadar yapılan incelemelere göre üniversiteler %64 oranla toplumsal sorumluluk kategorisine odaklanmışlardır. Bu araştırmanın incelediği konu göz önüne alındığı zaman araştırılan üniversitelerin misyonların da bahsettikleri değerler ve uygulamalarındaki benzerlikler ve farklılıklar araştırmanın diğer bir önemli parçasını oluşturmaktadır. Çalışmanın bundan sonraki kısmında araştırma sonucunda çıkan oranlar ve üniversitelerin misyon değerlerinin uyum gösterip göstermediği incelenecektir.

## **2.7 Misyon Değerleri ve Üniversite Sonuç Değerlerinin Karşılaştırılması**

### **▪ Atılım Üniversitesi**

Atılım Üniversitesinin misyonu KSS kapsamında incelendiği zaman aşağıdaki anahtar kelimelere ulaşılmıştır.

\* Toplumsal duyarlılık

\* Sürdürülebilirlik

Atılım Üniversitesi diğer üniversitelerle kıyaslandığı zaman %5 oranında çevre, % 0 emek, %3 toplumsal sorumluluklar ve % 2 oranında etik konu başlığında faaliyette bulunmuştur. Misyon değerlerinde yer alan toplumsal duyarlılık ve sürdürülebilirlik ifadeleri üniversitenin faaliyetlerine konu olmuştur. Misyon ifadesinde yer alan ifadeler ile çıktı olarak değerlendirilebilecek üniversitenin faaliyette bulunduğu alanlar arasında anlamlı bir

tutarlılık vardır. Üniversitenin misyonun da da bahsetmediği ifade olan emek ve etik değerlendirmede de yer bulmamıştır.

#### ▪ **Başkent Üniversitesi**

Başkent Üniversitesi Prof. Dr. Mehmet Haberal tarafından 14 Eylül 1993 tarihinde 515 sayılı Kanun Hükmünde kararnameye dayalı olarak 3961 sayılı Kanunla kurulmuştur. Başkent Üniversitesinin misyonu KSS kapsamında incelendiği zaman aşağıdaki anahtar kelimelere ulaşılmıştır.

\*İnsan haklarına ve çevreye duyarlılık

\*Evrensel hukuka saygı

\*Toplumun sosyo-ekonomik ve kültürel düzeyinin yükseltilmesi,

\* İnsan ve çevresel haklarının geliştirilmesi ve korunması

\*Topluma hizmetin yaygınlaşması

Başkent Üniversitesi diğer üniversitelerle kıyaslandığı zaman %12 oranında çevre, %11 emek, %11 toplumsal sorumluluklar ve %6 oranında etik konu başlığında faaliyette bulunmuştur. Misyon değerlerinde yer alan çevreye duyarlılık, topluma hizmetin yaygınlaştırılması maddeleri ile üniversitenin faaliyette bulunduğu alanlar arasında anlamlı bir tutarlılık vardır. Emek ve etik değer faaliyetleri hakkında üniversitenin misyonun da bahsedilen bir madde yoktur. Bunun devamında evrensel hukuka saygı adlı madde üniversitenin faaliyetleri arasında yer almamaktadır.

#### ▪ **Bilkent Üniversitesi**

Bilkent Üniversitesi, İhsan Doğramacı Eğitim Vakfı, İhsan Doğramacı Sağlık Vakfı ve İhsan Doğramacı Bilim ve Araştırma Vakfı kararıyla, 20 Ekim 1984 tarihinde Prof. Dr. İhsan Doğramacı tarafından kurulmuştur. Bilkent Üniversitesi eğitim öğretime 1986

yılında başlamıştır. Bilkent Üniversitesi'nin KSS kapsamında incelendiği zaman aşağıdaki anahtar kelimelere ulaşılmıştır.

- \* Teknoloji ve sanat
- \* İnsanlığa hizmet
- \* Dünya barışı
- \* Etik ve sosyal sorumluluk sahibi liderler

Bilkent Üniversitesi diğer üniversitelerle kıyaslandığı zaman %5 oranında çevre, % 7 emek, %5 toplumsal sorumluluklar ve % 2 oranında etik konu başlığında faaliyette bulunmuştur. Misyon değerlerinde yer sanat, insanlığa hizmet, etik ve sosyal sorumluluk sahibi olmak faaliyetlerine yer veren Bilkent Üniversitesi'nin üniversitenin faaliyette bulunduğu alanlar arasında anlamlı bir tutarlılık vardır.

#### ▪ **Hacettepe Üniversitesi**

Hacettepe Üniversitesi bir yükseköğretim kurumu olarak 8 Temmuz 1967 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan 892 sayılı Kanunla kurulmuştur. Hacettepe Üniversitesi'nin misyonu KSS kapsamında incelendiği zaman aşağıdaki anahtar kelimelere ulaşılmıştır.

- \* Görsel ve işitsel sanat
- \* Toplum yararı

Hacettepe Üniversitesi diğer üniversitelerle kıyaslandığı zaman %28 oranında çevre, % 10 emek, %14 toplumsal sorumluluklar ve % 2 oranında etik konu başlığında faaliyette bulunmuştur. Misyon değerlerinde görsel, işitsel sanatlar ve toplum yararı anahtar kelimelerini kullanan Hacettepe Üniversitesi'nin üniversitenin faaliyette bulunduğu alanları arasında anlamlı bir tutarlılık vardır. Bununla birlikte üniversite misyon değerlerinde çevre ve emek değerlerine yer vermemesine rağmen sene içerisindeki faaliyetlerinde çevre, emek ve etik kavramlarına yer vererek çevre ile ilgili faaliyetlerinde büyük bir oranla diğer üniversitelerin önüne geçmiştir.



## ▪ Orta Doğu Teknik Üniversitesi

Orta Doğu Teknik Üniversitesi 1981 yılında yürürlüğe giren 2547 sayılı “Yükseköğretim Kanunu” kapsamında eğitime başlamıştır. ODTÜ’nün misyon değerleri KSS kapsamında incelendiği zaman aşağıdaki anahtar kelimelere ulaşılmıştır.

\*Toplum Hizmetleri

\*Sosyal Gelişim

\*Kültürel Gelişim

ODTÜ diğer üniversitelerle kıyaslandığı zaman %5 oranında çevre, % 22 emek, %7 toplumsal sorumluluklar ve % 4 oranında etik konu başlığında faaliyette bulunmuştur. Misyon değerlerinde toplum hizmetleri, sosyal gelişim, kültürel gelişim faaliyetlerine yer veren ODTÜ’ nün faaliyette bulunduğu alanlar arasında anlamlı bir tutarlılık vardır.

## ▪ Aydın Üniversitesi

Aydın Üniversitesi Anadolu Eğitim ve Kültür Vakfı tarafından 26.09.2003 Tarih ve 106 Sayılı YÖK Genel Kurulu Kararı ile Anadolu Bil Yüksek Okulu olarak kurulmuştur. 09.05.2007 tarih ve 5656 sayılı Kanunla 2547 sayılı Kanununa eklenen 73. Madde ile ise Yüksek Okul statüsünden Üniversite statüsüne geçirilmiştir. Aydın Üniversitesinin misyon değerleri KSS kapsamında incelendiği zaman aşağıdaki anahtar kelimelere ulaşılmıştır.

\*Sivil Toplum Kuruluşları

\*Topluma hizmet

Aydın Üniversitesi diğer üniversitelerle kıyaslandığı zaman %2 oranında çevre, % 5 emek, %4 toplumsal sorumluluklar ve % 3 oranında etik konu başlığında faaliyette bulunmuştur. Misyon değerlerinde sivil toplum kuruluşları, topluma hizmet anahtar kelimelerini kullanan Aydın Üniversitesi’nin faaliyette bulunduğu alanları arasında anlamlı bir tutarlılık vardır. Bununla birlikte toplumsal sorumluluk alanından %4 oranında bahsedilmesi üniversitenin misyonunda bahsetmesine rağmen beklenenden daha az oranda faaliyette bulunduğu gözlemlenmiştir.

## ▪ **Acıbadem Üniversitesi**

Acıbadem Üniversitesi 28 Mart 1983 tarih ve 2809 sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilat Kanununa 5656 sayılı Kanunun 1.maddesi ile eklenen Ek 74. madde ile Acıbadem Sağlık ve Eğitim Vakfı tarafından kurulmuştur. Acıbadem Üniversitesinin misyon değerleri KSS kapsamında incelendiği zaman aşağıdaki anahtar kelimelere ulaşılmıştır.

\*Toplum Sağlığı

\*Eşitlik

\*Etik Değerler

Acıbadem Üniversitesi diğer üniversitelerle kıyaslandığı zaman %0 oranında çevre, % 1 emek, %2 toplumsal sorumluluklar ve % 1 oranında etik konu başlığında faaliyette bulunmuştur. Misyon değerlerinde toplum sağlığı, eşitlik, etik değerler anahtar kelimelerini kullanan Acıbadem Üniversitesi faaliyette bulunduğu alanlar ve misyon değerleri birlikte ele alındığı zaman düşük oranlarda faaliyet çalışmalarında bulunan Acıbadem Üniversite'nin misyonunda yer vermesine rağmen KSS faaliyetleri konusunda zayıf kaldığı gözlemlenmektedir.

## ▪ **Arel Üniversitesi**

Arel Üniversitesi 09.05.2007 tarih ve 2809/5656 – Ek.76 Sayılı Kanun ile 18 Mayıs 2007 tarihinde Kemal Gözükara Eğitim ve Kültür Vakfı tarafından kurulmuştur. Arel Üniversitesi'nin misyon değerleri KSS kapsamında incelendiği zaman aşağıdaki anahtar kelimelere ulaşılmıştır.

\* Eğitim desteği

\* Sosyal ve kültürel destek

Arel Üniversitesi diğer üniversitelerle kıyaslandığı zaman %0 oranında çevre, % 2 emek, %1 toplumsal sorumluluklar ve % 1 oranında etik konu başlığında faaliyette bulunmuştur. Misyon değerlerinde eğitim desteği, sosyal ve kültürel destek anahtar kelimelerini kullanan

Arel Üniversitesi'nin incelenen raporundaki KSS faaliyetleri konusunda zayıf kaldığı gözlemlenmektedir. Toplumsal sorumluluklar kategorisinin altında yer alan başlıklarda eğitim desteği sağlamak maddesi olmasına rağmen üniversitenin %1 oranında toplumsal sorumlulukların yerine getirdiği gözlemlenmiş ve KSS kapsamında zayıf ve diğer üniversitelerin gerisinde kaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### ▪ **Bahçeşehir Üniversitesi**

Bahçeşehir Üniversitesi Uğur Eğitim Vakfı tarafından 15 Ocak 1998 tarihli ve 4324 sayılı kanun ile kurulmuştur. Bahçeşehir Üniversitesi'nin misyon değerleri KSS kapsamında incelendiği zaman aşağıdaki anahtar kelimelere ulaşılmıştır.

\* Uluslararası standartlara uyum

\* Yerel ve küresel konulara duyarlılık

Bahçeşehir Üniversitesi'nin diğer üniversitelerle kıyaslandığı zaman %2 oranında çevre, % 4 emek, %4 toplumsal sorumluluklar ve % 8 oranında etik konu başlığında faaliyette bulunduğu gözlemlenmiştir. Misyon değerlerinde uluslararası standartlara uyum, yerel ve küresel konulara duyarlılık anahtar kelimelerini kullanan Bahçeşehir Üniversitesi'nin incelenen raporundaki KSS faaliyetleri sonuçlarına göre konusunda zayıf kaldığı gözlemlenmektedir. Çevre kategorisinin altında yer alan başlıklarda çevredeki olaylara duyarlılık maddesi olmasına rağmen üniversitenin %2 oranında çevresel sorumluluklarını yerine getirdiği gözlemlenmiş ve KSS kapsamında zayıf kaldığı gözlemlenmiştir.

#### ▪ **Beykent Üniversitesi**

Beykent Üniversitesi 1997 yılında 09.07.1997 tarih ve 4282 sayılı kanunla Adem Çelik-Beykent Eğitim Vakfı tarafından kurulmuştur. Beykent Üniversitesi'nin misyon değerleri KSS kapsamında incelendiği zaman aşağıdaki anahtar kelimelere ulaşılmıştır.

\* Çevre ve doğaya duyarlılık

\* Topluma hizmet

\* Etik değerlere bağlılık

Beykent Üniversitesinin diğer üniversitelerle kıyaslandığı zaman %1 oranında çevre, % 3 emek, %1 toplumsal sorumluluklar ve % 4 oranında etik konu başlığında faaliyette bulunduğu gözlemlenmiştir.

Misyon değerlerinde çevre ve doğaya duyarlılık, topluma hizmet ve etik değerlere bağlılık anahtar kelimelerini kullanan Beykent Üniversitesinin incelenen raporundaki KSS faaliyetleri sonuçlarına göre misyon faaliyetinde çevre konusuna değinmesine rağmen %1 oranında bir KSS faaliyetinde bulunmasının yeterli olmadığı düşünölmektedir. Devamında topluma hizmet ve etik başlıklarında da düşük yüzdelerde kaldığı gözlemlenmiştir. Beykent Üniversitesi de misyonunda yer verdiği halde yeterince KSS faaliyetinde bulunamamış ve diğer üniversitelerle kıyaslandığında düşük yüzdelerle sahip olduğu için üniversitelerin arasında alt sıralarda yer almaktadır.

#### ▪ **Bilgi Üniversitesi**

Bilgi Üniversitesi 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ve Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliğince Bilgi Eğitim ve Kültür Vakfı tarafından 7/6/1996 tarih ve 4142 sayılı kanunla kurulmuştur. Bilgi Üniversitesi'nin misyon değerleri KSS kapsamında incelendiği zaman aşağıdaki anahtar kelimelere ulaşılmıştır.

\*Sanatsal üretime katkı sağlamak

\*Etik kurallarına saygılı

\* Topluma hizmet

Bilgi Üniversitesi'nin diğer üniversitelerle kıyaslandığı zaman %5 oranında çevre, % 3 emek, %6 toplumsal sorumluluklar ve % 4 oranında etik konu başlığında faaliyette bulunduğu gözlemlenmiştir. Misyon değerlerinde sanatsal üretime katkı sağlamak, etik kurallarına uymak ve topluma hizmet anahtar kelimelerini kullanan Bilgi Üniversitesi'nin

incelenen raporundaki KSS faaliyetleri sonuçlarına göre misyon faaliyetinde çevre konusuna değinmemesine rağmen %12 oranında gene etik değerlere misyonunda yer vermesinin yanı sıra %4 oranında etik konusuna değinerek KSS faaliyetinde bulunduğu gözlemlenmiştir. Devamında toplumsal sorumluluklar kategorisinin alt başlıklarından biri olan sanatsal faaliyetler konusunda KSS çalışmalarının %6 oranı ile sınırlı kaldığı gözlemlenen Bilgi Üniversitesi'nin misyonunda belirttiği değerlere yeterince ulaşamadığı sonucuna varılmıştır.

#### ▪ **Boğaziçi Üniversitesi**

Boğaziçi Üniversitesi 10 Eylül 1971 yılında Robert Koleji kampüsü olarak kullanılan alanda resmiyet kazanarak kurulum işlemlerini tamamlamıştır. Boğaziçi Üniversitesi'nin misyonu KSS kapsamında incelendiği zaman aşağıdaki değerlere ulaşılmıştır.

\* Etik değerleri önemsemek

\* Doğa ve çevre bilinci geliştirmek

\* Bilim, sanat ve kültürün toplumda yer bulmasında ve yaygınlık kazanmasında yardımcı ve öncü olmak.

Boğaziçi Üniversitesi'nin diğer üniversitelerle kıyaslandığı zaman %5 oranında çevre, % 1 emek, % 3 toplumsal sorumluluklar ve % 4 oranında etik konu başlığında faaliyette bulunduğu gözlemlenmiştir. Misyon değerlerinde etik değerleri önemsemek, doğa ve çevre bilinci geliştirmek, sanat ve kültürün toplumda anahtar kelimelerini kullanan Boğaziçi Üniversitesi'nin incelenen raporundaki KSS faaliyetleri sonuçlarına göre misyon faaliyetinde çevre konusuna değinmiş ve devamında rağmen %5 oranında faaliyet gerçekleştirdiği ortaya koyulmuştur. Yine devamında etik değerlere misyonun da yer vermesine rağmen bir düşünüş yaşayarak %4 oranında etik konusuna değinmiştir. Sanat konusuna misyon değerlerinde yer veren Boğaziçi Üniversitesi'nin %3'lük bir KSS faaliyetiyle düşük bir oranda kaldığı gözlemlenmiştir.

## ▪ **Doğuş Üniversitesi**

Doğuş Üniversitesi 09 Temmuz 1997 tarih ve 4281 Sayılı Kanun ile kurulmuştur. Doğuş Üniversitesi'nin misyon değerleri KSS kapsamında incelendiği zaman aşağıdaki değerlere ulaşılmıştır.

\* Sorun çözmek

\* Ülkemizin sanat ve kültür alanındaki gelişmelerinde öncü rol üstlenmek

Doğuş Üniversitesi'nin diğer üniversitelerle kıyaslandığı zaman %0 oranında çevre, %4 emek, % 1 toplumsal sorumluluklar ve % 2 oranında etik konu başlığında faaliyette bulunduğu gözlemlenmiştir. Misyon değerlerinde sorun çözmek ve ülkemizin sanat ve kültür alanındaki gelişmelerinde öncü rol üstlenmek anahtar kelimelerini kullanan Doğuş Üniversitesi'nin incelenen raporundaki KSS faaliyetleri sonuçlarına göre misyon değerlerinde sanat konusuna değinmiş ve bunun paralelinde toplumsal sorumluluklar kategorisinde yer alan sanat alt başlığı sonuncuna göre %1'lik bir KSS performansı gerçekleştirilmiştir. Misyon değerlerde sanat ibaresine yer veren Doğuş Üniversitesi'nin KSS performansında düşük kaldığı gözlemlenmiştir. Devamında bir diğer değer olan sorun çözümlenmek maddesi çevresel sorumluluklar veya toplumsal sorumluluk kategorileri ile açıklanmaya çalışılırsa, çıktı olarak kabul edeceğimiz KSS faaliyetlerinde gerekli önemin gösterilmediği her iki değerinde %1'lik bir orana sahip olmasından anlaşılacaktır.

## ▪ **Işık Üniversitesi**

Işık Üniversitesi 1996 yılında Fevziye Vakfı tarafından 4142 sayılı kararla kurulmuştur. Işık Üniversitesinin Misyon değerleri KSS kapsamında incelendiği zaman aşağıdaki değerlere ulaşılmıştır.

\*Toplumunu anlamak ve yardımcı olmak

Işık Üniversitesi'nin diğer üniversitelerle kıyaslandığı zaman % 1 oranında çevre, %1 emek, % 2 toplumsal sorumluluklar ve % 3 oranında etik konu başlığında faaliyette bulunduğu gözlemlenmiştir. Misyon değerlerinde toplumu anlamak ve yardımcı olmak

anahtar kelimelerini kullanan Işık Üniversitesi'nin incelenen raporundaki KSS faaliyetleri sonuçlarına göre misyon değerlerinde toplumsal sorumluluklara değinmiş ve bunun paralelinde toplumsal sorumluluklar kategorisinde yer alan alt başlığı sonuncuna göre %2'lik bir KSS performansı gerçekleştirilmiştir.

#### ▪ **İstanbul Üniversitesi**

İstanbul Üniversitesi 28.03.1983 tarihli 2809 sayılı Kanunla kurulmuştur. İstanbul Üniversitesinin misyon değerleri KSS kapsamında incelendiği zaman aşağıdaki değerlere ulaşılmıştır.

\*Doğu ile batı buluşturan

\*Geçmişle geleceği buluşturan

\*Ülke ve insanlığa yararlı

İstanbul Üniversitesi'nin diğer üniversitelerle kıyaslandığı zaman %7 oranında çevre, %12 emek, % 11 toplumsal sorumluluklar ve % 17 oranında etik konu başlığında faaliyette bulunduğu gözlemlenmiştir. İstanbul Üniversitesi'nin misyon değerlerinde doğu ile batıyı geçmişle geleceği buluşturan ülke ve insanlığa yararlı faaliyetlerde bulunmak değerleri bulunmaktadır. Misyon değerlerinde insanlığa faydalı olmak değerini kullanan İstanbul Üniversitesi'nin toplumsal sorumluluklar kategorisinde %11'lik bir faaliyette bulunması diğer üniversitelerle karşılaştırıldığı zaman yüksek dilimde yer aldığını göstermektedir. Misyon değerlerinde etik emek gibi kategorilere özel olarak değinmemesine rağmen İstanbul Üniversitesi'nin emek ve etik gibi kategorilerde de yüksek yüzdeler dilimde olması KSS stratejilerine verilen önemi vurgulayabilmektedir.

#### ▪ **Kadir Has Üniversitesi**

Kadir Has Üniversitesi 28.05.1997 tarihli 4263 sayılı Kanunla Kadir Has Vakfı ve Türk Kardiyoloji Vakfı ile birlikte kurulmuş. İstanbul Üniversitesinin Misyon değerleri KSS kapsamında incelendiği zaman aşağıdaki değerlere ulaşılmıştır.

\* Özgür ifade ortamı

\*Çevreye ve topluma katkı sağlayacak sosyal sorumluluk projeleri.

Kadir Has Üniversitesi'nin diğer üniversitelerle kıyaslandığı zaman %1 oranında çevre, % 0 emek, % 2 toplumsal sorumluluklar ve % 5 oranında etik konu başlığında faaliyette bulunduğu gözlemlenmiştir. Misyon değerlerinde özgür ifade ortamı, çevreye ve topluma katkı sağlayacak sosyal sorumluluk projelerine önem vermek ifadesini kullanan Kadir Üniversitesi'nin incelenen raporundaki KSS faaliyetleri sonuçlarına göre misyon değerlerinde bahsetmiş olduğu özgür ifade ortamı emek, çevreye ve topluma katkı sağlayacak sosyal sorumluluk projeleri ise hem çevre hem de toplumsal sorumluluk kategorisiyle eşleştirilmiştir.

Misyonunda yer vermesine rağmen, çıktı olarak kabul ettiğimiz yıllık raporunda çevre kategorisinde %1, toplumsal sorumluluk kategorisinde %2, emek kategorisinde ise hiç faaliyette bulunmamış olması Kadir Has Üniversitesi'nin KSS stratejilerinde zayıf kaldığını vurgulamaktadır.

#### ▪ **Maltepe Üniversitesi**

Maltepe Üniversitesi 1997 yılında Marmara Eğitim kurumlarının bir parçası olarak kurulmuştur. Maltepe Üniversitesinin misyon değerleri KSS kapsamında incelendiği zaman aşağıdaki değerlere ulaşılmıştır.

\* Toplumsal sorumluluk bilincine sahip

\*Hizmet projeleri üretebilen

\*Ülke ve dünyanın geleceği ile ilgi karar verebilen öğrenciler

Maltepe Üniversitesi'nin diğer üniversitelerle kıyaslandığı zaman %1 oranında çevre, % 0 emek, % 2 toplumsal sorumluluklar ve % 1 oranında etik konu başlığında faaliyette bulunduğu gözlemlenmiştir. Misyon değerlerinde toplumsal sorumluluk bilincine sahip olmak, hizmet projeleri üretebilmek ülke ve dünyanın geleceği ile ilgi karar verebilecek öğrenciler yetiştirmek ifadelerini kullanan Maltepe Üniversitesi'nin incelenen



raporundaki KSS faaliyetleri sonuçlarına göre misyon değerlerinde bahsetmiş olduğu toplumsal sorumluk bilincine sahip olmak, araştırmadaki toplumsal sorumluluk kategorisiyle, ülke ve dünyanın geleceği ile karar verebilecek öğrenciler yetiştirmek ise çevre kategorisiyle eşleştirilmiştir. Misyonunda yer vermesine rağmen, çıktı olarak kabul ettiğimiz yıllık raporunda çevre kategorisinde %1, toplumsal sorumluluk kategorisinde %2, faaliyette bulunmuş olması Maltepe Üniversitesi'nin KSS stratejilerinde zayıf kaldığını vurgulamaktadır.

#### ▪ **Marmara Üniversitesi**

Marmara Üniversitesi 1982 anayasasınının 130. maddesine göre kurulmuştur. Marmara Üniversitesinin misyon değerleri KSS kapsamında incelendiği zaman aşağıdaki değerlere ulaşılmıştır.

\*Kültür, sanat ve sporda değer üretmek

\*Sürdürülebilirliği hedeflemek

Marmara Üniversitesi'nin diğer üniversitelerle kıyaslandığı zaman %6 oranında çevre, % 3 emek, % 3 toplumsal sorumluluklar ve % 2 oranında etik konu başlığında faaliyette bulunduğu gözlemlenmiştir. Misyon değerlerinde kültür, sanat, sporda değer üretmek ve sürdürülebilirliği hedeflemek ifadelerini kullanan Marmara Üniversitesi'nin incelenen raporundaki KSS faaliyetleri sonuçlarına göre misyon değerlerinde bahsetmiş olduğu kültür, sanat ve sporda değer üretmek araştırmadaki toplumsal sorumluluk kategorisiyle, sürdürülebilirliği hedeflemek çevre kategorisiyle eşleştirilmiştir. Hem misyonunda yer vererek, hem de çıktı olarak kabul ettiğimiz yıllık raporunda çevre kategorisinde %6, toplumsal sorumluluk kategorisinde %3, faaliyette bulunmuş olması Marmara Üniversitesi'nin misyon değerleriyle KSS stratejileri arasında tutarlılık olduğuna işaret etmektedir.

#### ▪ **Yeditepe Üniversitesi**

Yeditepe Üniversitesi 07.06.1996 tarihinde resmi gazetede yayınlanmış İstek İstanbul Eğitim ve Kültür Vakfı tarafından kurulmuş bir vakıf üniversitesidir. Yeditepe

Üniversitesinin misyon değerleri KSS kapsamında incelendiği zaman aşağıdaki değerlere ulaşılmıştır.

\* Toplum ihtiyaçlarını gözetmek

\* Kalite sistemlerine uyumlu olmak

Yeditepe Üniversitesi'nin diğer üniversitelerle kıyaslandığı zaman %2 oranında çevre, % 1 emek, % 2 toplumsal sorumluluklar ve % 3 oranında etik konu başlığında faaliyette bulunduğu gözlemlenmiştir. Misyon değerlerinde toplum ihtiyaçlarını gözetmek, kalite sistemlerine uyumlu olmak ifadelerini kullanan Yeditepe Üniversitesi'nin incelenen raporundaki KSS faaliyetleri sonuçlarına göre misyon değerlerinde bahsetmiş olduğu toplum ihtiyaçlarını gözetmek ve kalite sistemlerine uyumlu olmak ifadesi toplumsal sorumluluklar kategorisinin alt başlıklarında olan Ar-Ge ve araştırma merkezleri ile eşleştirilmiştir. Misyonunda yer vermesine rağmen, çıktı olarak kabul ettiğimiz yıllık raporunda toplumsal sorumluluk kategorisinde %2, faaliyette bulunmuş olması Marmara Üniversitesi'nin misyon değerleriyle KSS stratejileri arasında zayıf bir bağ olduğuna işaret etmektedir. İncelenen rapor sonuçlarına göre en yüksek oran olan %3'lük bir dilimle en fazla etik kategorisinde faaliyette bulunan Yeditepe Üniversitesinin misyon değerlerinde etik konusunda bir yaklaşımda bulunmadığı gözlemlenmiştir.

#### ▪ **Yıldız Teknik Üniversitesi**

Yıldız Teknik Üniversitesi 30 Mart 1983 tarihinde 2809 sayılı yasa ile kurulmuştur. Yıldız Teknik Üniversitesinin misyon değerleri KSS kapsamında incelendiği zaman aşağıdaki değerlere ulaşılmıştır.

\*Toplum refahını ön planda tutmak

\*Çevreye duyarlı davranmak

\*Kültürel değerlere önem vermek

Yıldız Teknik Üniversitesi'nin diğer üniversitelerle kıyaslandığı zaman %5 oranında çevre, % 1 emek, % 5 toplumsal sorumluluklar ve % 2 oranında etik konu başlığında faaliyette bulunduğu gözlemlenmiştir. Misyon değerlerinde toplum refahını ön planda tutmak, çevreye duyarlı davranmak, kültürel değerlere önem vermek ifadelerini kullanan Yıldız Teknik Üniversitesi'nin incelenen raporundaki KSS faaliyetleri sonuçlarına göre misyon değerlerinde bahsetmiş olduğu toplum refahını ön planda tutmak, toplumsal sorumluluk kategorisiyle, çevreye duyarlı davranmak çevre kategorisiyle, kültürel değerlere önem vermek ifadesi çevre kategorisinin alt başlıklarından biri olan kültür mirası projeleri ile eşleştirilmiştir. Hem misyonunda yer vererek, hem de çıktı olarak kabul ettiğimiz yıllık raporunda, toplumsal sorumluluk kategorisinde %5, çevre kategorisinde de %5 faaliyette bulunmuş olması Marmara Üniversitesi'nin misyon değerleriyle KSS stratejileri arasında olumlu bir bağ olduğuna işaret ettiği düşünülmektedir.

#### ▪ Akdeniz Üniversitesi

Akdeniz Üniversitesi 1982 yılında kurulmuş bir devlet üniversitesidir. Akdeniz Üniversitesinin misyon değerleri KSS kapsamında incelendiği zaman aşağıdaki değerlere ulaşılmıştır.

\*Sanat ve kültür alanındaki ihtiyaçlara hizmet vermek.

Akdeniz Üniversitesi'nin diğer üniversitelerle kıyaslandığı zaman %3 oranında çevre, % 0 emek, % 2 oranında toplumsal sorumluluklar ve % 2 oranında etik konu başlığında faaliyette bulunduğu gözlemlenmiştir. Misyon değerlerinde sanat ve kültür alanındaki ihtiyaçlara hizmet vermek ifadelerini kullanan Yıldız Teknik Üniversitesi'nin incelenen raporundaki KSS faaliyetleri sonuçlarına göre misyon değerlerinde bahsetmiş olduğu sanat ve kültür alanındaki ihtiyaçlara hizmet vermek ifadesi, toplumsal sorumluluk kategorisiyle eşleştirilmiştir. Hem misyonunda yer vererek, hem de çıktı olarak kabul ettiğimiz yıllık raporunda, toplumsal sorumluluk kategorisinde %2 faaliyette bulunmuş olması Akdeniz Üniversitesi'nin misyon değerleriyle KSS stratejileri arasında olumlu bir bağ olduğuna fakat diğer üniversitelere göre %2'lik bir faaliyet diliminde yer alması yeterince çalışmada bulunmadığına bir işaret olarak ele alınabileceği düşünülmektedir.

## ▪ **Uluslararası Antalya Üniversitesi**

Uluslararası Antalya Üniversitesi 2012-2013 eğitim öğretim döneminde öğrenci almaya başlamıştır. Gaye Eğitim Sağlık ve Spor Vakfı tarafından 27648 Sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 6005 Sayılı Kanunla açılmış bir vakıf üniversitesidir. Uluslararası Antalya Üniversitesinin misyon değerleri KSS kapsamında incelendiği zaman aşağıdaki anahtar kelimelere ulaşılmıştır.

\*İnsan haklarına saygılı olmak

\* Kültürel paylaşımına açık olmak

\*İnsanlığa hizmet etmek

Uluslararası Antalya Üniversitesi’nin diğer üniversitelerle kıyaslandığı zaman % 0 oranında çevre, % 2 emek, % 0 toplumsal sorumluluklar ve % 2 oranında etik konu başlığında faaliyette bulunduğu gözlemlenmiştir. Misyon değerlerinde insan haklarına saygılı olmak, kültürel paylaşımına açık olmak ve insanlığa hizmet etmek ifadelerini kullanan Uluslararası Antalya Üniversitesi’nin incelenen raporundaki KSS faaliyetleri sonuçlarına göre misyon değerlerinde bahsetmiş olduğu insan haklarına saygılı olmak, araştırmadaki etik kategorisiyle, kültürel paylaşımına açık olmak ve insanlığa hizmet etmek değerleri toplumsal sorumluluk ve emek kategorisiyle eşleştirilmiştir. Misyon değerlerinde toplumsal sorumluluk değerine yer vermesine rağmen raporlarında %0 çıkan toplumsal sorumluluk kategorisi Uluslararası Antalya Üniversitesi’nin misyon değerleri ile faaliyette bulunduğu KSS uygulamaları arasında uyum olmadığının bir göstergesi olarak ele alınabilir.

## ▪ **Dokuz Eylül Üniversitesi**

Dokuz Eylül Üniversitesi 20 Temmuz 1982’de Kanun Hükmünde kararname ile kurulmuştur. Dokuz Eylül Üniversitesinin misyon değerleri KSS kapsamında incelendiği zaman aşağıdaki değerlere ulaşılmıştır.

\* Ekonomik, kültürel ve sosyal zenginlik yaratmak.

Dokuz Eylül Üniversitesi'nin diğer üniversitelerle kıyaslandığı zaman % 2 oranında çevre, % 1 emek, % 4 toplumsal sorumluluklar ve % 0 oranında etik konu başlığında faaliyette bulunduğu gözlemlenmiştir. Misyon değerlerinde ekonomik, kültürel ve sosyal zenginlik yaratmak ifadelerini kullanan Selçuk Üniversitesi'nin incelenen raporundaki KSS faaliyetleri sonuçlarına göre misyon değerlerinde bahsetmiş olduğu, kültürel ve sosyal zenginlik yaratmak araştırmadaki toplumsal sorumluluklar kategorisiyle eşleştirilmiştir. Hem misyonunda yer vererek, hem de çıktı olarak kabul ettiğimiz yıllık raporunda, toplumsal sorumluluk kategorisinde % 4 faaliyette bulunmuş olması Selçuk Üniversitesi'nin misyon değerleriyle KSS stratejileri arasında olumlu bir bağ bir işaret olarak ele alınabileceği düşünülmektedir.

#### ▪ **Selçuk Üniversitesi**

Selçuk Üniversitesi 11 Nisan 1975 yılında yürürlüğe giren kanunla kurulmuş bir devlet üniversitesidir. Selçuk Üniversitesinin misyon değerleri KSS kapsamında incelendiği zaman aşağıdaki değerlere ulaşılmıştır.

- \* Sosyal sorumluluk sahibi bireyler yetiştirmek
- \*Çevreye duyarlı bir anlayışla bireyler yetiştirmek
- \* Sürekli toplum yararını gözetmek

Selçuk Üniversitesi'nin diğer üniversitelerle kıyaslandığı zaman % 2 oranında çevre, % 1 emek, % 4 toplumsal sorumluluklar ve % 0 oranında etik konu başlığında faaliyette bulunduğu gözlemlenmiştir.

Misyon değerlerinde sosyal sorumluluk sahibi bireyler yetiştirmek, çevreye duyarlı bir anlayışla bireyler yetiştirmek ve sürekli toplum yararını gözetmek ifadelerini kullanan Selçuk Üniversitesi'nin incelenen raporundaki KSS faaliyetleri sonuçlarına göre misyon değerlerinde bahsetmiş olduğu, sosyal sorumluluk sahibi bireyler yetiştirmek ve toplumsal sorumluluklar kategorisi ile çevreye duyarlı bir anlayışla bireyler yetiştirmek, çevre kategorisi ile, sürekli toplum yararını gözetmek ise etik kategorisi ile eşleştirilmiştir. Hem misyonunda yer vererek, hem de çıktı olarak kabul ettiğimiz yıllık raporunda, toplumsal

sorumluluk kategorisinde % 4 faaliyette bulunmuş olması, Selçuk Üniversitesi'nin misyon değerleriyle KSS stratejileri arasında olumlu bir bağ bir işaret olarak ele alınabileceği düşündürtürken diğer bir yandan misyon değerlerinde bahsedilmiş olan sürekli toplum yararı değerinin çıktı değerinin %0 olması, üniversitenin KSS uygulamalarında içerisinde bulunduğu dönemin şartlarına göre hareket ettiğinin bir göstergesi olarak ele alınabilir.

#### ▪ **Konya Gıda Ve Tarım Üniversitesi**

Konya Gıda ve Tarım Üniversitesi 6492 sayılı 12.06.2013 tarihli kanun ile kurulmuş bir vakıf üniversitesidir. Konya Gıda ve Tarım Üniversitesinin misyonu KSS kapsamında incelendiği zaman aşağıdaki değerlere ulaşılmıştır.

\* Biyo-ekonomi, gıda ve tarım alanında uluslararası rekabet sağlamak.

Konya Gıda ve Tarım Üniversitesi'nin diğer üniversitelerle kıyaslandığı zaman % 0 oranında çevre, % 0 emek, % 0 toplumsal sorumluluklar ve % 6 oranında etik konu başlığında faaliyette bulunduğu gözlemlenmiştir. Misyon değerlerinde biyo-ekonomi, gıda ve tarım alanında uluslararası rekabet ifadelerini kullanan Konya Gıda ve Tarım Üniversitesi'nin etik kategorisinin alt başlıklarından biri olan kamusal çalışmalar ile eşleştiği gözlemlenmiştir. Hem misyonunda yer vererek, hem de çıktı olarak kabul ettiğimiz yıllık raporunda, toplumsal sorumluluk kategorisinde % 6 faaliyette bulunmuş olması, Konya Gıda ve Tarım Üniversitesi'nin misyon değerleriyle KSS stratejileri arasında olumlu bir bağ olduğunun göstergesi olarak düşünülmektedir.

### BÖLÜM III. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın başında bahsettiğimiz KSS uygulamaları bağlamında örgütleri meşrulaştıracağı fikri vakalar üzerinden elde edilen veriler doğrultusunda doğrulanır niteliktedir. Öykünmeci eşbiçimlilik için vakaların KSS faaliyetlerini hangi alanlarda yoğunlaştırdıklarına bakılmıştır. Öykünmeci eşbiçimlilik modeli meşruiyet kazanmak için yapılan davranışa uygun bir örnek olabilmektedir. Bu noktada vakalar arasında toplumsal sorumluluk en çok vurgu yapılan boyut olarak ön plana çıkmaktadır. Alt boyutlarda ise araştırma merkezleri ön planda yer almaktadır. Bu konuda faaliyet gösteren vakalar arasında kendilerini taklit etmek için bir diğerine benzemeye yönelik olarak her hangi bir veriye ulaşılmamıştır. Üniversite bünyesinde açılan merkezlerin YÖK kuralları ve yönergeleri nedeniyle kurulabileceği bu nedenle de eşbiçimlilik amacı gütmeyeceği düşünülmektedir.

Üniversitelerin paylaştıkları belirli paylaşımlardan hareketle KSS faaliyetlerinin tam anlamıyla bütün alt başlıkları kapsamadığı düşünülmektedir. Buna bağlı olarak da taklitçi eş biçimliliğin tam olarak anlamını yansıtmadığı düşünülmektedir. Alanda faaliyet gösteren vakalar arasında kendilerine taklit etmek için bir üniversiteyi seçtiklerine dair her hangi bir bulguya rastlanmamıştır. Bu vakaların neredeyse hepsinde toplumsal sorumluluk boyutunun yüksek çıkması ve bu başlığın altında gerçekleştirilen araştırma merkezlerinin kurulması, sanat ve spor faaliyetlerine verilen önem ve istihdam konusunda yapılan çalışmaların yoğunluğu vakalar arasında örtük öykünmeci eşbiçimlilik de olabileceğini göstermektedir.

Sanat ve spor faaliyetleri ve araştırma merkezlerinin oluşum süreci vakalar tarafından ele alındığı zaman üniversitelerin bu alandaki farkındalığının daha çok olduğu düşünülmektedir. Bu sonuca etkili olan durumlar incelendiği zaman üniversitelerin yalnızca KSS politikaları uygulama amaçlarına sahip olmadıkları aynı zamanda çeşitli projelerinde bu durumda etkili olabileceği düşüncesi göz önünde bulundurulmalıdır. Bunlara birkaç örnek verecek olursak sanat konusundaki faaliyet alanlarında Orkestra Akademik Başkent ve Bilkent Üniversitelerinin orkestraya sahip olması, eğitim desteği kategorisinde ODTÜ, Bahçeşehir, Bilkent ve Başkent Üniversiteleri'nin okulöncesi, ilk ve orta öğretim eğitimi veren eğitim kurumlarının olması bu kurumların kültürlerine sahip bireylerin yetiştirilmesine destek olmak niteliğindedir. Çoklu vaka araştırma tekniği

yöntemi kullanarak kurumsal kuram altyapısı ile irdelenen üniversitelerin KSS uygulamalarının araştırıldığı bu çalışma da üniversitelerin KSS uygulamalarına yönelik faaliyetlerinin öncelikli olarak, KSS'nin önemli işbirlikçilerinden olan topluma, ikinci olarak önemli paydaşlardan olan çalışanlarına son olarak da çevreye odaklandığı gözlemlenmiştir. Bunun devamında araştırmaya konu olan üniversitelerin emek kategorisinde zayıf kaldıkları ve özellikle eski hükümlü ve engelli istihdamı konularında raporlarında verilen bilgilerin yetersiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Genel hatları ile bakıldığı zaman misyonları ve KSS faaliyetleri arasında tutarlılık bulunan üniversitelerin yanı sıra aralarında zayıf bağlar olan üniversitelerin sonuçlarının bu şekilde çıkmasının sebebinin hükümet politikaları, buldukları iller, içerisinde buldukları günün koşullarına göre değişkenlik gösterebileceği en önemlisi ise üniversitelerin kuruluş yıllarının yeni olması nedeniyle böyle bir sonuç çıktığına dair bir düşünceye ulaşılmıştır. 25 üniversite arasında yapılan çalışmada 15 üniversitenin misyon değerleri ile KSS performansları arasında tutarlılık olduğu gözlemlenmiştir. Misyon değerleri ile KSS performansları arasında tutarlılık olan 15 üniversiteden 13 tanesinin kuruluşunun 20. yılında olduğu gözlemlenmiştir. Belirlenen kategoriler arasında Hacettepe Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi ve ODTÜ'nün üniversiteler arasında birinci sırada geldikleri il bazında bakılacak olursa Ankara ve İstanbul illerinin ilk iki sıraya yerleştiği gözlemlenmiştir.

Çalışmanın kısıtlarından biri üniversitelerin YÖK kurallarına hangi ölçüde uydukları konusunda elde edilen bilgilerin az olması nedeniyle üniversite üst yönetimlerinin KSS kapsamındaki çalışmalarının hangi ölçüde gerçekleştirebildiklerinin sonucuna yorum yapılamamasıdır. Çalışmanın en büyük kısıtı ise zaman darlığı ve üniversite üst yönetimleri ile görüşülememesi nedeniyle ikincil verilerle kullanılarak gerçekleştirilen bu çalışmanın gerçekleştirilmesidir. Sonuç olarak bugüne kadar yapılmış birçok çalışma KSS kavramının daha derinlemesine ve farklı sektörlerde nasıl uygulamalarının yapıldığının anlaşılabilmesi için önemli bir yol gösterici iken bugünden sonra yapılacak çalışmalarda literatüre sadık kalarak ama aynı zamanda farklı çalışma alanlarında bir araya getirerek ortaya sunulmalıdır.



## KAYNAKÇA

- Abratt, R. 1989. A New Approach to the Corporate Image Management Process. *Journal of Marketing Management* ,5(1): 63-76.
- Adams, R., B, Hermalin, B. E., Weisbach, M. S. 2010. The role of boards of directors in corporate governance: A conceptual framework & survey. *Journal of Economic Literature*, 48(1):59–108.
- Agrawal, A. ve Knoeber, C. 1996. Firm performance and mechanisms to control agency problems between managers and shareholders. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 31(3): 377–397.
- Akbat, H.E. ,Çalıtkan, A.,Esen, E.2012. Türk İşletme ve İktisat Öğrencilerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Görüşleri Üzerine Bir İnceleme. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 5(3):69-80
- Aktan, C. C. ve Börü, D. (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk. Coşkun Can Aktan (Ed.), Kurumsal Sosyal Sorumluluk İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk, İstanbul: İGİAD, 11-36.
- Alakavuklar, N.O, Kılıçaslan S ve Öztürk, B. E. 2009. Türkiye’de Hayırseverlikten Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Geçiş: Bir Kurumsal Değişim Öyküsü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 9(2):103-143.
- Albert, S. ve D, Whetten. 1985. Organizational Identity. *Research in Organizational Behavior* 7: 163-95.
- Almaçık, E., Develi, İ., Giray, C. ve Almaçık, E. 2009. Küresel Firmaların Yerel Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri Marka Değeri Ve Marka Tercihini Nasıl Etkilemektedir? 14. Ulusal Pazarlama Kongresi. 14-17
- Almaçık, Ü., Develi, E., Giray, C., Almaçık, E. 2011. Küresel Firmaların Yerel Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri Marka Değeri ve Marka Tercihini Nasıl Etkilemektedir, 9(35).
- Anbar, A., Anbar, D., Çorak, S. (2017) Üniversite Öğrencilerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılarının Ölçülmesi: Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örneği. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 15(2): 119 - 139
- Angelidis, J. ve Ibrahim N. A. 2002. Practical Implications of Educational Background of Future Corporate Executives Social Responsibility Orientation. *Teaching Business Ethics* 6: 117–126.

- Aupperle, E. , A. Carroll ve Hatfield.1983. Instrument Development and Application in Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Proceedings*, August:369–373.
- Aupperle, K. E., Carroll ,A. B., Hatfield,J. D.2001.An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2): 446–463.
- Atakan, D., Eker, T. 2007.Corporate Identity of a Socially Responsible University –A Case from the Turkish Higher Education Sector. *Journal of Business Ethics* 76: 55–68.
- Ateş,B., Senal,S.,2015. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kapsamında Muhasebenin Sosyal Sorumluluğu: Süleyman Demirel Üniversitesi’nde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1).
- Baker, M. J ve Balmer, J. M. T. 1997.Visual Identity: Trappings or Substance?. *European Journal of Marketing* 31(5/6), 336–382.
- Balmer, J. M. T ve Greyser, S. S.2003. *Revealing the Corporation*. Routledge: New York..
- Bayraktar,T.,Güvenç,D.2014. Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısını Belirleme Üzerine Bir Araştırma: Kandıra Meslek Yüksekokulu Örneği. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 5(2)
- Bentler, P. M.1988. Causal modeling via structural equation systems. In J. R. Nesselroade ve Cattell, R. B. (Der.),*Handbook of multivariate experimental psychology*. New York: Plenum.
- Baker,M.J ve Balmer,J.M.T.1997.VisualIdentity: Trappings or Substance?. *European Journal of Marketing* 31(5/6), 336-38.
- Bernstein, D.1984.*Corporate Image and Reality: A Critique of Corporate Communications*. Holt, Rhinehart and Winston Ltd, Eastbourne, UK
- Birkight, K. ve Stadler, M.M.1986.*Corporate Identity*. Grundlagen, Funktionen, Fallspielen.Verlag Moderne Industrie, Landsberg an Lech.
- Bock, B. H. , Goldschmid,J. ,Millstein,I. M., Scherer, F. M.1984. *The Impact of the Modern Corporation*. Columbia Press, New York.
- Bolívar, M ve Sánchez, R ve Hernández, A. 2012. Online disclosure of university social responsibility: a comparative study of public and private US universities. *Environmental Education Research*. 19(6): 709–746

- Bolívar, M. , Sánchez, R. ve Hernández, A. 2013. Online Disclosure of Corporate Social Responsibility Information in Leading AngloAmerican Universities.*Journal of Environmental Policy & Planning*. 15(49): 551-575
- Boran, T. G. 2011 Türkiye’den Uygulama Örnekleriyle Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Beta Yayınları, İstanbul.
- Bourner, I. ve Flowers,S. 1977.Teachingand Learning Methods in Higher Education: A Glimpse of the Future. *Reflectionon Higher Education* 9: 77-102
- Boyle, E. 1996. An Experiment in Changing Corporate Identity in the Financial Services Industry in the UK. *Journal o Services Marketing* 10(4): 55-69
- Cadbury, A. 2006. Corporate Social Responsibility. *Journal of the Academy of Social Sciences*
- Campbell,J.L.2007.Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theoryof Corporate Social Responsibility. *Academyof Management Review* 32(3): 946-967
- Carroll, A. 1979, A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review* 4(4):497–505.
- Carroll, A.B. 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, July/ August: 39–48.
- Christensen, L. T ve Askegaard, S. 2001. Corporate Identity and Corporate Image Revisited – A Semiotic Perspective. *European Journal of Marketing* 35(3/4): 292–315.
- Collins, J. C. ve Porras, J. I. 1991. Organizational Vision and Visionary Organizations. *California Management Review* 37(Fall): 30–52.
- Cyert, R. ve March, J.A 1963. Behavioral Theory of The Firm. Englewood Cliffs, NJ:Prince Hall.
- Çakar, M., Danışman, A. 2012. Kuramsal Kuram. Sözen, C. U. ve Basım,N. (Der.), *Örgüt Kuramları*: 241-271. İstanbul:Beta.
- Çarıkçı, İ.H., Morçin, E., S. 2014. Önlisans Turizm Öğrencilerinin Kariyer Değerleri: Sarıkamış Örneği, *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi*, 2(2):67-81
- Damiano-Teixeira, K. M ve Pompermayer, M.M 2007. Corporate Social Responsibility: Profile and Diagnosis of 797 Programs Developed in Brazil. *Business and Society Review*, 112(3): 343-367.

- Davis, K. ve Blomstrom, R. L. 1975. *Business and Society: Environment and Responsibility*. New York: McGraw Hill.
- Deephouse, D.1996.Does Isomorphhisim Legitimate? *The Academy of Mangement Journal*, 39(4):1024-1039.
- J. Drexhage, D. Murphy, “Sustainable Development: From Brundtland to Rio 2012”, United Nations Headquarters, New York, September 2010.
- Dimaggio, P.J. ve Powell.W.W. 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2):147-160.
- DiMaggio, P.J ve Powel,W.W. 1991. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Şikago: University of Chicago Press.
- Donaldson,T. ve Dunfee. T. W. 1994. Toward a Unified Conception of Business Ethics:Integrative SocialContracts Theory. *Academy of Management Review* 19(2): 252-284
- Dowling, G. R. 1986. Managing Your Corporate Images. *Industrial Marketing Management*, 109–15.
- Dunfee, T.W. 2006. Do Firms with Unique Competencies for Rescuing Victions of Human Catastrophestencies for Rescuing Victims of Human Responsibility and the AIDS Catestrophe in Sub-Saharan Africa. *Business Ethics Quarterly*,16(2): 185-210
- Elies, Rafik. 2004. An examination of Business Students Perception of Corporate Social Responsibilities Before and After Bankruptcies. *Journal of Business Ethics*,52.
- Ertuna, B ve Tükel, A.2009. Türkiye’de SS Uygulamaları Geleneksel ve Küresel Arasında. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 9(2):145-172.
- Eweje, G. 2006. The Role of MNEs in Community Development Initiatives in Developing Countries: Corporate Social Responsibility at Work in Nigeria and South Africa. *Business and Society*, 45(2):93-129.
- Fama, E. ve Jensen, M. 1983. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2): 301–325.
- Frankental, P. 2001. Corporate Social Responsibility- A PR Invention, Corporate Communications. *An International Journal*, 6(1): 18–23.

- Friedman, M 1962. *Capitalism and Freedom*. Chicago: The University Of Chicago Press.
- Friedman, M. 1970. The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits, *The New York Times Magazine*, September:13 174-178
- Galbreath, J .2006. Corporate Social Responsibility Strategy: Strategic Options, Global Considerations. *Corporate Governance* 6(2):175-187
- Gioia, D. A. ve J. B. Thomas. 1996. Institutional Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3):370–403.
- Gökçe, O.2006. *İçerik Analizi - Kuramsal ve Pratik Bilgiler*. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Gray, E. 1995. Corporate Image as a Strategic Concept, paper presented at the 13th Annual Conference of the Association of Management, Vancouver 13(1), 250–257.
- Greenwood, R ve Hinings, C.1996. Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and New Institutionalism, *Academy of Management Journal*, c.49
- Goby, V.P ve Nickerson, C.2012. Introducing Ethics and Corporate Social Responsibility at Undergraduate Level in the United Arab Emirates: An Experiential Exercise on Website Communication. *Business Ethics*, 107:103–109.
- Habisch, A., Janker, J., Wegner, R., Schmidpeter, R., .2005. *Corporate Social Responsibility across Europe*. Berlin : Springer
- Hart, S. L. 1995. A natural resource based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4): 986–1014.
- Hambrick, D. C. 2007. Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2): 334–343.
- Hermalin, B. E. , ve Weisbach, M. S. 2003. Board of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature. *Economic Policy Review*, 9(1): 7–26.
- Hill, R. P. 2004. The Socially Responsible University: Talking the Talk While Walking the Walk in the College of Business. *Journal of Academic Ethics*, 2: 89–100.
- Hillman, A. J. , & Keim, G. D. 2001. Shareholder value, stakeholder management and social issues: What’s the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22(2): 125–139.

- Hillman, J. A. , Cannella, A. A. , Jr. ve Paetzold, R. L. 2000. The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change. *Journal of Management Studies*, 37(2):235–255.
- Hillman, A. J. ve Dalziel, T. 2003. Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3): 383–396.
- Hotamışlı,M., Çağ,A., Menteşe,A. ,Yörük,E.2010.Kurumsal sosyal sorumluluk bilinci: Afyon Kocatepe Üniversitesinde karşılaştırmalı bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(34): 1304-0278
- Husted, B.W. ve D.B.Allen.2006. Corporate Social Responsibility in the Multinational Enterprise: Strategic and Institutional Approaches. *Journal of International Business Studies*, 37(6):838-849.
- Idemudia, U. 2007. Community Perceptions and Expectations: Reinventing the Wheels of Corporate Social Responsibility Practices in the Nigerian Oil Industry, *Business and Society Review*, 112(3):369-405
- Jacoby,H,N.1973. *Corporate Power and Social Responsibility*. Macmillan Publishing Co. Inc. , New York, 57-58.
- Jensen, M. C. 2002. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, 12(2): 235–256.
- Jones, M . 1983. An Integrating Framework for Research in Business and Society: A Step Toward the Elusive Paradigm, *Academy of Management Review* 8:559–564.
- Jones, R.E. 1994. A Theory of Firm Philanthropy: The Philanthropic Capacity of the Firm, Proceedings of the Annual Meeting of the International. *Association for Business and Society*, cited in Sanchez
- Lee, L. 1987. Social Responsibility and Economic Performance: An Empirical Examination of Corporate Profiles. *Un-published PhD Dissertation*, US International University, San Diego.
- Maignan, Land D.A.Ralston.2002. Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses’ Self-Presentations. *Journal of International Business Studies* 33(3),497-514
- Mallin, C. A. ve Michelon, G. 2011. Board reputation attributes and corporate social performance: An empirical investigation of the US Best Corporate Citizens. *Accounting and Business Research*, 41(2): 119–144

- Matten, D. ve Moon, J. 2005. Implicit and 'Explicit CSR: A Conceptual Framework for Understanding CSR in Europe. *University of London*, 16 February.
- McAlister, D. T. ve L. Ferrell. 2002. The Role of Strategic Philanthropy in Marketing Strategy. *European Journal of Marketing* 36(5/6): 689–705.
- Miliken, F. J. 1990. Perceiving and Interpreting Environmental Change: An Examination of College Administrators Interpretation of Changing Demographics. *Academy of Management Journal*, 33, 42–63.
- Melewar, T. C. ve E. Jenkins. 2002. Defining the Corporate Identity Construct, *Corporate Reputation Review*, 5(1): 76–91.
- Melewar, T.C. ve S.Akel. 2005. The Role of Corporate Identity in the Higher Education Sector A Case Study. *Corporate Communications. An International Journal*, 10(1): 41-57.
- Maignan, I ve Ralston, D.A. 2002 .Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from businesses' self-presentation. *Journal of International Business Studies*, 33: 497-514.
- Matten, D. ve J, Moon. 2008. Implicit and Explicit' CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review* , 33(2): 404-424.
- Melewar, T. C. ve E. Jenkins. 2002. Defining the Corporate Identity Construct, *Corporate Reputation Review*, 5(1): 76–91.
- Metaxas, T ve Tsavdaridou, M. 2010. Corporate Social Responsibility in Europe: Denmark, Hungary and Greece, *Journal of Contemporary European Studies*, 18(1): 25-46.
- Meyer, J.W. ve Rowan, B. 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*. c. 83.
- Öksüz, B. 2014. Halkla İlişkiler ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlişkisi: Halkla İlişkiler Öğrencilerinin Öğrencilerinin Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk İletişim*, 8(3): 55-75
- Özalp, İnan. Tonus, H .Z ve Sarıkaya, M. 2008. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamaları Üzerine Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (8)1
- Özen, Ş., Balam, Aktör, Söylem ve Kurumsal Değişim: Türkiye'de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım Süreci, *Yönetim Araştırmaları Dergisi* , 1(2): 47-90

- Özüpek N. M. 2004. Kurum İmajında Sosyal Sorumluluk Kuramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sos.Bil.Enst. ,Konya.
- Pamies, D ve Papaoikonomou, E.2016.A Multi-level Perspective for the Integration of Ethics, Corporate Social Responsibility and Sustainability (ECSRS) in Management Education. *J Business Ethics*,136:523–538
- Pfeffer, J.1972. Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment. *Administrative Science Quarterly*,17(2):218–228.
- Pfeffer, J. 1973. Size, composition and function of hospital boards of directors: A study of organisation–environment linkage. *Administrative Science Quarterly*, 18(3):349–364.
- Pfeffer,J., ve Salancik , G.R.1978.The Extenal Control of Organizations: A Resouce Dependence Perspective. New York: Harper and Raw : Stanford University, 2003
- Plungpongpan, J., Tiangsoongnern, L. ve Speece,M. University Social Responsibility and Brand Image of Private Universities in Bangkok. *International Journal of Educational Management*, 30(4):571 – 591.
- Porter, M. ve M. R. Kramer: 2002. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review* 12: 57–68.
- Porter, M. E. ve Kramer, M. R.2006. Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12):78–92
- Preston, L. ve J. Post. 1975. Private Management and Public Policy. Prentice Hall, New Jersey.
- Rajendra,B., Jose,P.D. ve Malini,M.2003. Corporate Social Responsibility in the Information and Communication Technologies Sector: Discusssion, IIMB *Management Review*,15(4): 61-77
- Reed,D .2004. Universities and the Promotion of Corporate Responsibility: Reinterpreting the Liberal Arts Tradition. *Journal of Academic Ethics* (2):3-41
- Ries, A. and J. Trout.1981. *Positioning: The Battle for the Mind*. Warner Brooks, New York, NY.
- Robertson, Diana.C .2009. Corporate Social Responsibility and Different Stages of Economic Development:Singapore, Turkey, and Ethiopia. *Journal of Business Ethics*, 88:617-633



- Rodriguez,P.D.S., Siegel,A.Hillman ve L.Eden. 2006.Three Lenses on the Multinational Enterprise:Politics, Corruption, and Corporate Social Responsibility. *Journal of International Business Studies*, 37(6):733-746.
- Rodrigue, M., Mangan, M., ve Cho, C. H.2013. Is environmentalgovernance substantive or symbolic? An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 114(1):107–129.
- Rwabizambuga,A. 2007.Negotiating Corporate Social Responsibility Policies and Practices in Developing Countries : An Examination of the Experiences from Nigerian Oil Sector. *Business and Society*, 45(3): 407-430.
- Salancik,G.R.1984. Single Value Function for Evaluating Organizations with Multiple Constituencies. *Academy of Management Rewiev*, 9(4).
- Saran, M., Coşkun, G., İnal Zorel, F., Aksoy, Z. 2011. Üniversitelerde Sosyal Sorumluluk Bilincinin Geliştirilmesi: Ege Üniversitesi Topluma Hizmet Uygulamaları Dersi Üzerine Bir Araştırma. *Journal Of Yaşar University*, 22(6): 3732-3747.
- Sarıkaya, M. , Kara,Z. 2007.Sürdürülebilir Kalkınmada İşletmenin Rolü: Kurumsal Vatandaşlık. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2):15-25.
- Schmidt, K.1995.The Quest for Identity, Strategies, Methods and Examples. **Cassel:London.**
- Shamir, R. 2005.Mind the GAP: The Commodification of Corporate Social Responsibility, *Symbolic Interaction*.28(2):229-253.
- Shaukat, Amama., Qiu, Yan., Trojanowski ve Grzegorz.2016. Board Attributes, Corporate Social Responsibility Strategy, and Corporate Environmental and Social Performance, 135:569–585
- Simoes, C., S. Dibb and R. P. Fisk. 2005. Managing Corporate Identity: An Internal Perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science* 33(2): 153–168.
- Smith, N.C.2003.Corporate Social Responsibility: Whether or How?, *California Mangement Review*, 45(4):52-76.
- Suchman, M. C. 1995. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches . *Academy of Management Review*, 20(3):571-610.
- Stinhcombe, A.L.1965.Social Structure and Organizations, J.G *March Handbook of Organizations*. Şikago: Rand McNally and Company.

- Steckmest, F.W.1982. Corporate Performance:The Key to Public Turst. **McGraw-Hill Inc. , p.116-117**
- Strauss, A. L., Corbin, J.1990. **Basics of qualitative research**. Newbury Park, CA: **Sage publications**.
- Tengblad, S ve Ohlsson, C:2010. The Framing of Corporate Social Responsibility and The Globalization of Natioanal Business Systems: A longitudinal case study, **Journal of Business Ethics,89:235-246**
- Toker, H., Tat, M. (2013). Sosyal Sorumluluk:Kamu ve Vakıf Üniversiteleri Öğrencilerinin Sosyal Sorumluluğa İlişkin Bilgi Düzeyleri ve Algılarının Ölçülmesi, **Selçuk İletişim, 34-56**
- Torlak, Ö ve Özdemir, Ş.(2003). “Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Yöneticilerinin İş Ahlak ve Sosyal Sorumluluk Anlayışı Üzerine Bir Alan Araştırması”, **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 22-24 Mayıs 2003, Kocatepe Üniversitesi, 145-160**
- Türkel, A. ve Gültekin, N (2003), “Sosyal Sorumlulukta Yöneticinin Rolü ve GAP Bölgesi Yöneticilerinin Sosyal Sorumluluk Anlayışlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 22-24
- Van Riel, C. B. M and J. M. T. Balmer: 1997, ‘Corporate Identity: The Concept, Its Measurement and Management. **European Journal of Marketing**, 31(5/6): 340–355.
- Van Weenen, H. 2000.Towards a Vision of Sustainable University, **International Journal of Sustainability in Higher Education**, 1(1): 20–34.
- Van Rekom, J. 1993. Corporate Identitiy –Its Measurement and Its Use in Corporate Communications, Proceedings of the European Marketing Association Conference, 1497-514.C.B.1995. Principles of Corporate Communications (Prentice-Hall, London).
- Waldman,D.A. , Luque,M.S , N.Washburn ve House,R.J. 2006. Cultural and Leadership Predictorsof Corporate Social Responsibility Values of Top Management :A GLOBE Study of 15 Countries. **Journal of Internatioanal Business Studies**, 37(6): 823-837.
- Wang, J. ve Dewhirst, D. H. 1992. Board of directors and stakeholder orientation. **Journal of Business Ethics**, 11(2):115–123.

- Webb, E.2004. An examination of socially responsible firms' board structure. *Journal of Management and Governance*, 8(3):255–277.
- Wilson, a.g.e., p.34.
- Wulfson, M.: 2001, 'The Ethics of Corporate Social Responsibility and Philanthropic Ventures. *Journal of Business Ethics*, (29):135–145.
- Van Riel, C. B. M ve Balmer, J. M. T. 1997. Corporate Identity: The Concept, Its Measurement and Management., *European Journal of Marketing* 31(5/6):340–355
- Votaw, D.1973.Genius Becomes Rare, in D. Votaw and S. Sethi (eds.), The Corporate Dilemma: Traditional Values Vs. Contemporary Problems (Prentice Hall).
- Yalçın, B.2010. Kaynak Avatajı Kuramı Üzerine Kavramsal Bir Bakış. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 1(2):63-71.
- Yamak,S. 2009. Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Yerel Farklılıklar, Küresel Aynılıklar. *Yönetim Araştırmalar Dergisi*, 9(2):95-101.
- Elkington,J. 2002. Cannibals with Forks. Triple Bottom Line of 21st Century Business (Capstone,Oxford).

**EK-1 Raporları İncelenen Üniversitelerin Genel Bilgileri**

<b>Üniversite şehirleri</b>	<b>Vakıf</b>	<b>Rapor Adı</b>	<b>Yılı</b>	<b>Sayfa Sayısı</b>	<b>Devlet</b>	<b>Rapor Adı</b>	<b>Yılı</b>	<b>Sayfa Sayısı</b>
<b>Ankara</b>	<b>Atılım Üniversitesi</b>	Stratejik Plan	2015-2019	61	<b>Hacettepe Üniversitesi</b>	Faaliyet Raporu	2016	247
	<b>Başkent Üniversitesi</b>	Faaliyet Raporu	2015-2016	292	<b>Ortadoğu Teknik Üniversitesi</b>	Faaliyet Raporu	2016	89
	<b>Bilkent Üniversitesi</b>	Kurum İç Değerlendirme Raporu	2016	36	-	-	-	-
<b>İstanbul</b>	<b>Acıbadem Üniversitesi</b>	Kurum İç Değerlendirme Raporu	2017	52	<b>Boğaziçi Üniversitesi</b>	Stratejik Plan	2016	68

	<b>Bahçeşehir Üniversitesi</b>	Kurum İç Değerlendirme Raporu	2017	42	<b>İstanbul Üniversitesi</b>	Faaliyet Raporu	2016	199
	<b>Beykent Üniversitesi</b>	Kurum İç Değerlendirme Raporu	2016	70	<b>Marmara Üniversitesi</b>	Faaliyet Raporu	2016	279
	<b>Doğuş Üniversitesi</b>	Stratejik Plan	2016	41	<b>Yıldız Teknik Üniversitesi</b>	Kurum İç Değerlendirme	2016	97
	<b>Işık Üniversitesi</b>	Kurum İç Değerlendirme	2016	83	-	-	-	-
	<b>İstanbul Arel Üniversitesi</b>	Kurum İç Değerlendirme	2016	33	-	-	-	-

	<b>İstanbul Aydın Üniversitesi</b>	Kurum İç Değerlendirme Raporu	2016	107	-	-	-	-
	<b>İstanbul Bilgi Üniversitesi</b>	Kurum İç Değerlendirme Raporu	2016	41	-	-	-	-
	<b>İstanbul Kültür Üniversitesi</b>	YOK	YOK	YOK	-	-	-	-
	<b>Kadir Has Üniversitesi</b>	Kurum İç Değerlendirme Raporu	2016	81	-	-	-	-
	<b>Koç Üniversitesi</b>	YOK	YOK	YOK	-	-	-	-

	<b>Maltepe Üniversitesi</b>	Kurum İç Değerlendirme Raporu	2016	33	-	-	-	-
	<b>Yeditepe Üniversitesi</b>	Kurum İç Değerlendirme Raporu	2016	97	-	-	-	-
<b>İzmir</b>	<b>Yaşar Üniversitesi</b>	Yok	Yok	Yok	<b>Dokuz Eylül Üniversitesi</b>	Stratejik Plan	2016	93
	-	-	-	-	<b>Ege Üniversitesi</b>	Yok	Yok	Yok
<b>Konya</b>	<b>Konya Gıda ve Tarım Üniversitesi</b>	Faaliyet Raporu	2016	90	<b>Selçuk Üniversitesi</b>	Faaliyet Raporu	2016	67
<b>Antalya</b>	<b>Uluslararası Antalya Üniversitesi</b>	Kurum İçi Değerlendirme Raporu	2016	50	<b>Akdeniz Üniversitesi</b>	Stratejik Plan	2016	142

## EK-2 Üniversitelerin Toplumsal Sorumluluk Uygulama Oranları

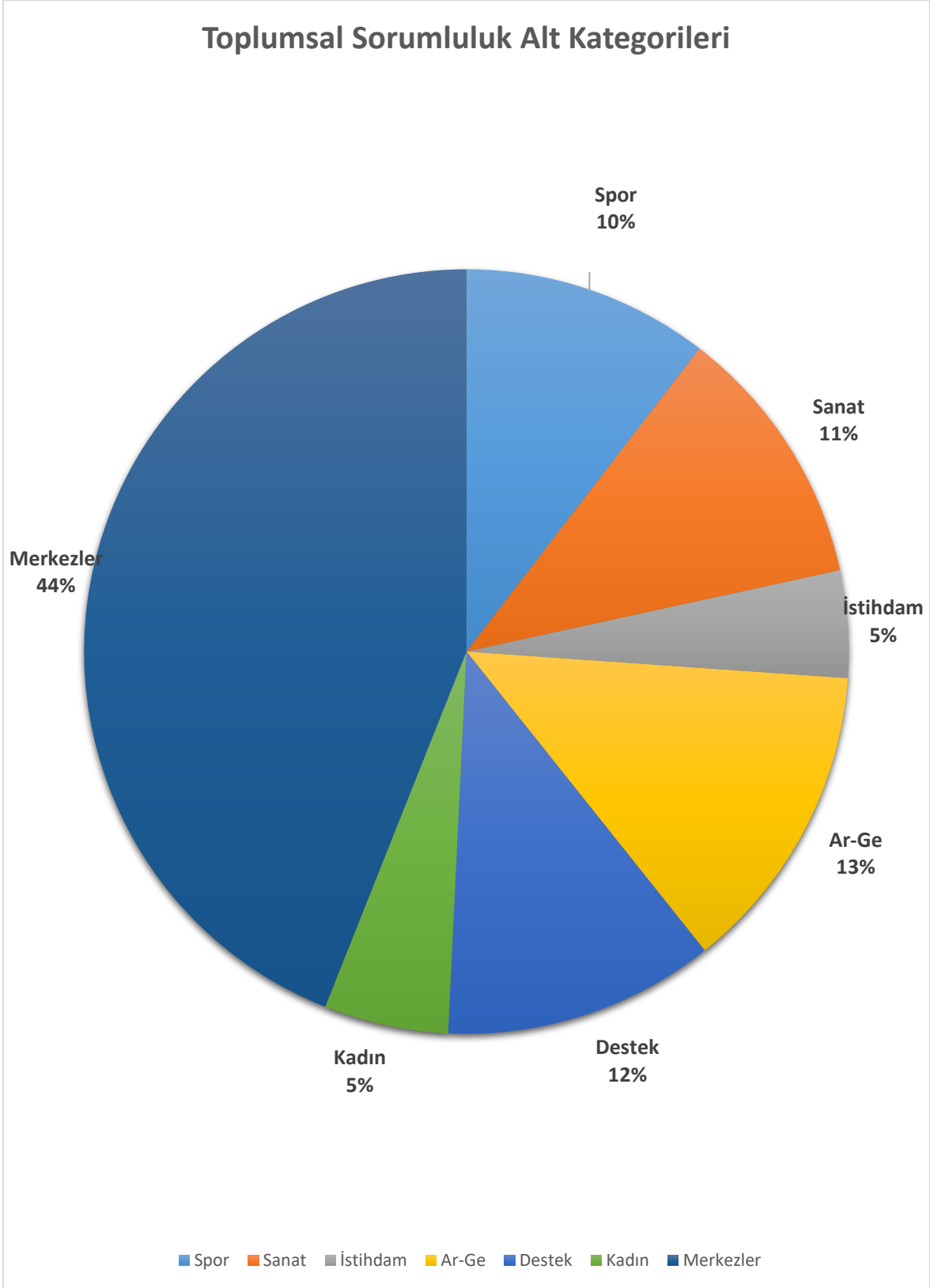
<i>Üniversite Adı</i>	<i>Çevre</i>	<i>Emek</i>	<i>Toplumsal</i>	
			<i>Sorumluluklar</i>	<i>Etik</i>
<i>Başkent Üniversitesi</i>	%12	%11	%11	%6
<i>Atılım Üniversitesi</i>	%5	%0	%3	%2
<i>Bilkent Üniversitesi</i>	%5	%7	%5	%2
<i>Hacettepe Üniversitesi</i>	%28	%10	%14	%2
<i>ODTÜ</i>	%5	%22	%7	%4
<i>Aydın Üniversitesi</i>	%2	%5	%4	%3
<i>Acıbadem Üniversitesi</i>	%0	%1	%2	%1
<i>Arel Üniversitesi</i>	%0	%2	%1	%1
<i>Bahçeşehir Üniversitesi</i>	%2	%4	%4	%8
<i>Beykent Üniversitesi</i>	%1	%3	%1	%4
<i>Bilgi Üniversitesi</i>	%5	%3	%6	%4
<i>Boğaziçi Üniversitesi</i>	%5	%1	%3	%4
<i>Doğuş Üniversitesi</i>	%0	%4	%1	%2
<i>Işık Üniversitesi</i>	%1	%1	%2	%3
<i>İstanbul Üniversitesi</i>	%7	%12	%11	%17
<i>Kadir Has Üniversitesi</i>	%1	%0	%2	%5
<i>Maltepe Üniversitesi</i>	%1	%0	%2	%1
<i>Marmara Üniversitesi</i>	%6	%3	%3	%2
<i>Yeditepe Üniversitesi</i>	%2	%1	%2	%3
<i>Yıldız Teknik Üniversitesi</i>	%5	%1	%5	%2
<i>Akdeniz Üniversitesi</i>	%3	%0	%2	%2
<i>Uluslararası Antalya Üni.</i>	%0	%2	%0	%2
<i>Dokuz Eylül Üniversitesi</i>	%2	%1	%6	%13
<i>Selçuk Üniversitesi</i>	%2	%1	%4	%0
<i>Konya Gıda ve Tarım Üni.</i>	%0	%0	%0	%6



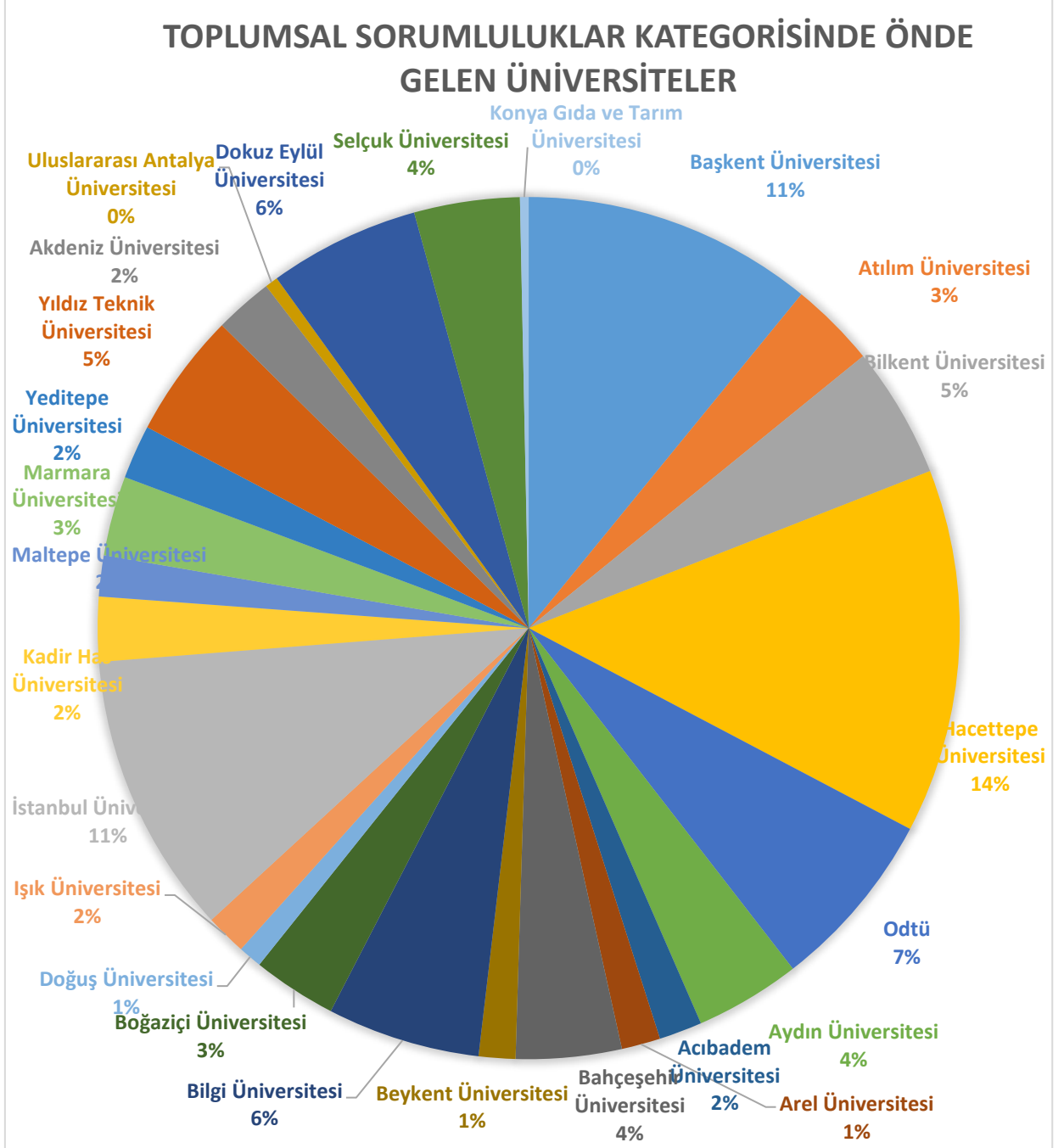
**EK-3 Üniversite Toplumsal Sorum. Uyg. ve Misyon Faaliyetleri Arasındaki Tutarlılık**

<i>Üniversite Adı</i>	<i>İl</i>	<i>Yıl</i>	<i>Eğitim</i>	
			<i>Verdiği Yıl</i>	<i>Uyum Süresi</i>
<i>Başkent Üniversitesi</i>	Ankara	1993	24	Tutarlı
<i>Atılım Üniversitesi</i>	Ankara	1996	21	Tutarlı
<i>Bilkent Üniversitesi</i>	Ankara	1984	33	Tutarlı
<i>Hacettepe Üniversitesi</i>	Ankara	1967	50	Tutarlı
<i>ODTÜ</i>	Ankara	1956	61	Tutarlı
<i>Aydın Üniversitesi</i>	İstanbul	2007	10	Tutarlı
<i>Acibadem Üniversitesi</i>	İstanbul	2007	10	Zayıf
<i>Arel Üniversitesi</i>	İstanbul	2007	10	Zayıf
<i>Bahçeşehir Üniversitesi</i>	İstanbul	1998	19	Zayıf
<i>Beykent Üniversitesi</i>	İstanbul	1997	20	Zayıf
<i>Bilgi Üniversitesi</i>	İstanbul	1996	21	Zayıf
<i>Boğaziçi Üniversitesi</i>	İstanbul	1971	46	Tutarlı
<i>Doğuş Üniversitesi</i>	İstanbul	1997	20	Tutarlı
<i>Işık Üniversitesi</i>	İstanbul	1996	21	Tutarlı
<i>İstanbul Üniversitesi</i>	İstanbul	1933	84	Tutarlı
<i>Kadir Has Üniversitesi</i>	İstanbul	1997	20	Zayıf
<i>Maltepe Üniversitesi</i>	İstanbul	1997	20	Zayıf
<i>Marmara Üniversitesi</i>	İstanbul	1883	134	Tutarlı
<i>Yeditepe Üniversitesi</i>	İstanbul	1996	21	Zayıf
<i>Yıldız Teknik Üniversitesi</i>	İstanbul	1983	34	Tutarlı
<i>Akdeniz Üniversitesi</i>	Antalya	1982	35	Tutarlı
<i>Uluslararası Antalya Üniversitesi</i>	Antalya	2012	5	Tutarlılık Yok
<i>Dokuz Eylül Üniversitesi</i>	İzmir	1982	35	Tutarlı
<i>Selçuk Üniversitesi</i>	Konya	1975	42	Zayıf
<i>Konya Gıda ve Tarım Üniversitesi</i>	Konya	2013	4	Tutarlı

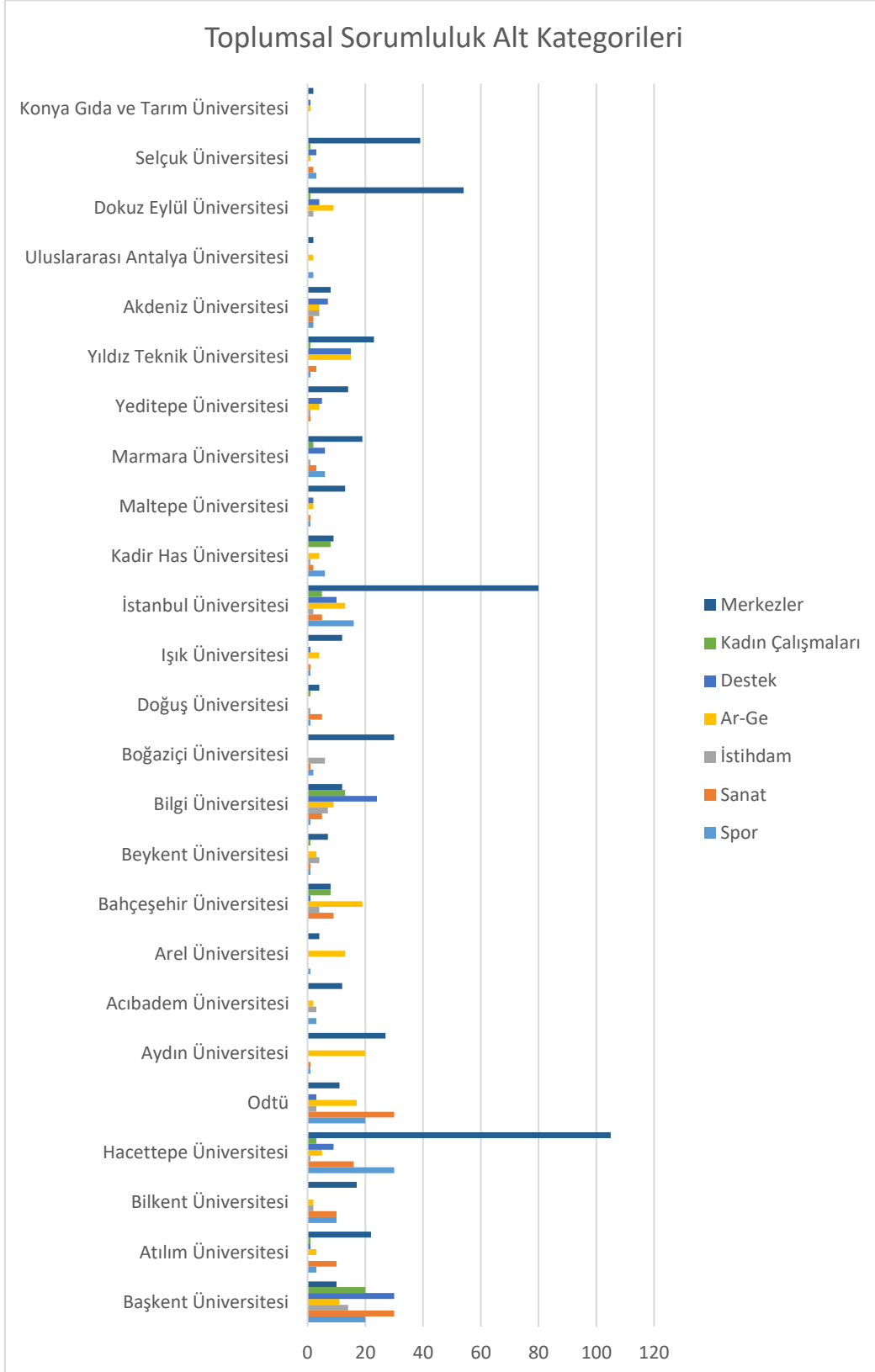
#### EK-4 Toplumsal Sorumluluk Kategorisinin Alt Başlıkları



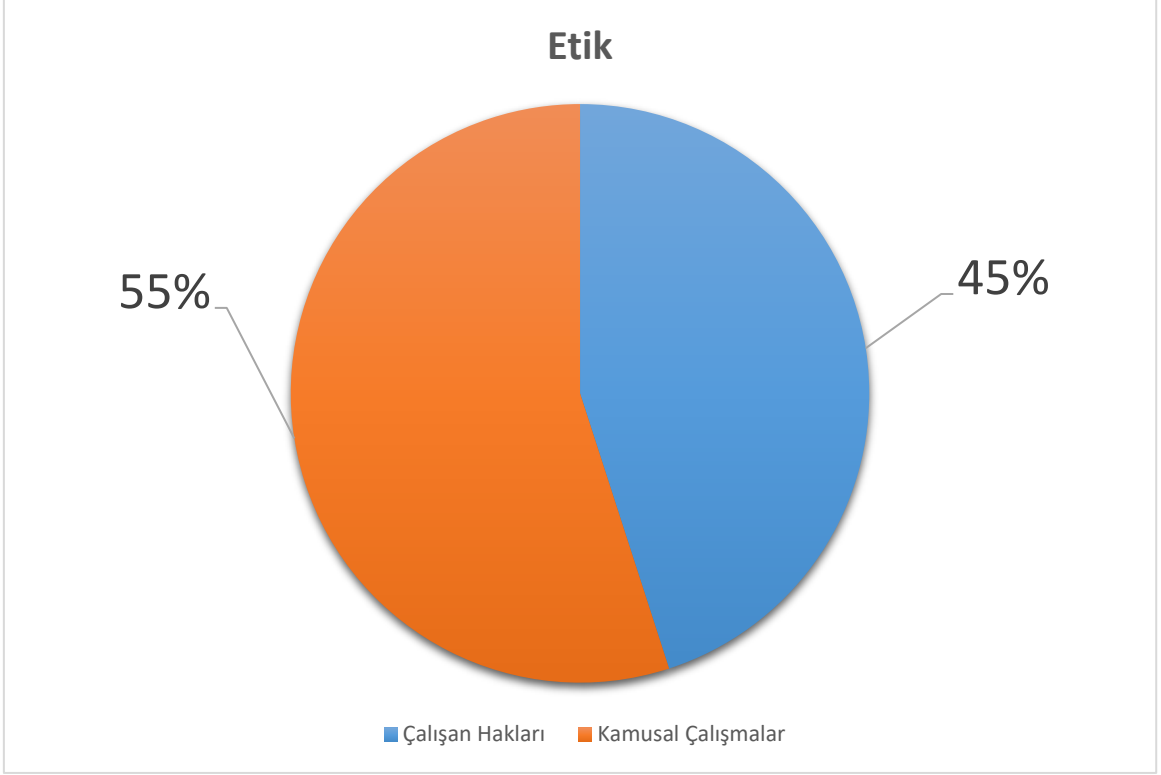
**EK-5 Toplumsal Sorum. Kategorisi Alt Başlık Üniversitelere Göre Yüzde Dağılım Oranları**



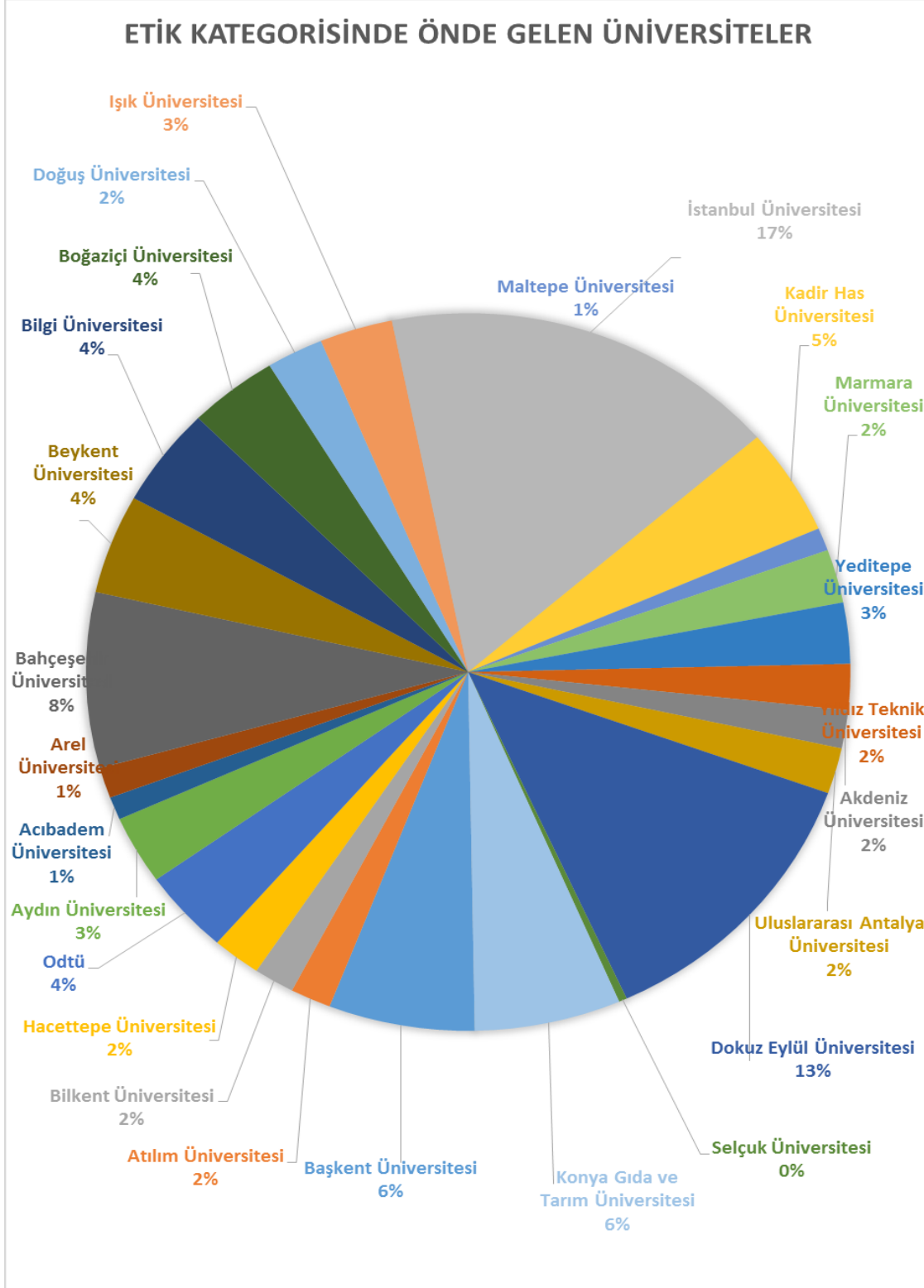
## EK-6 Toplumsal Sorum. Kategorisi Alt Başlıklarının Üniversiteler Arası Karşılaştırmaları



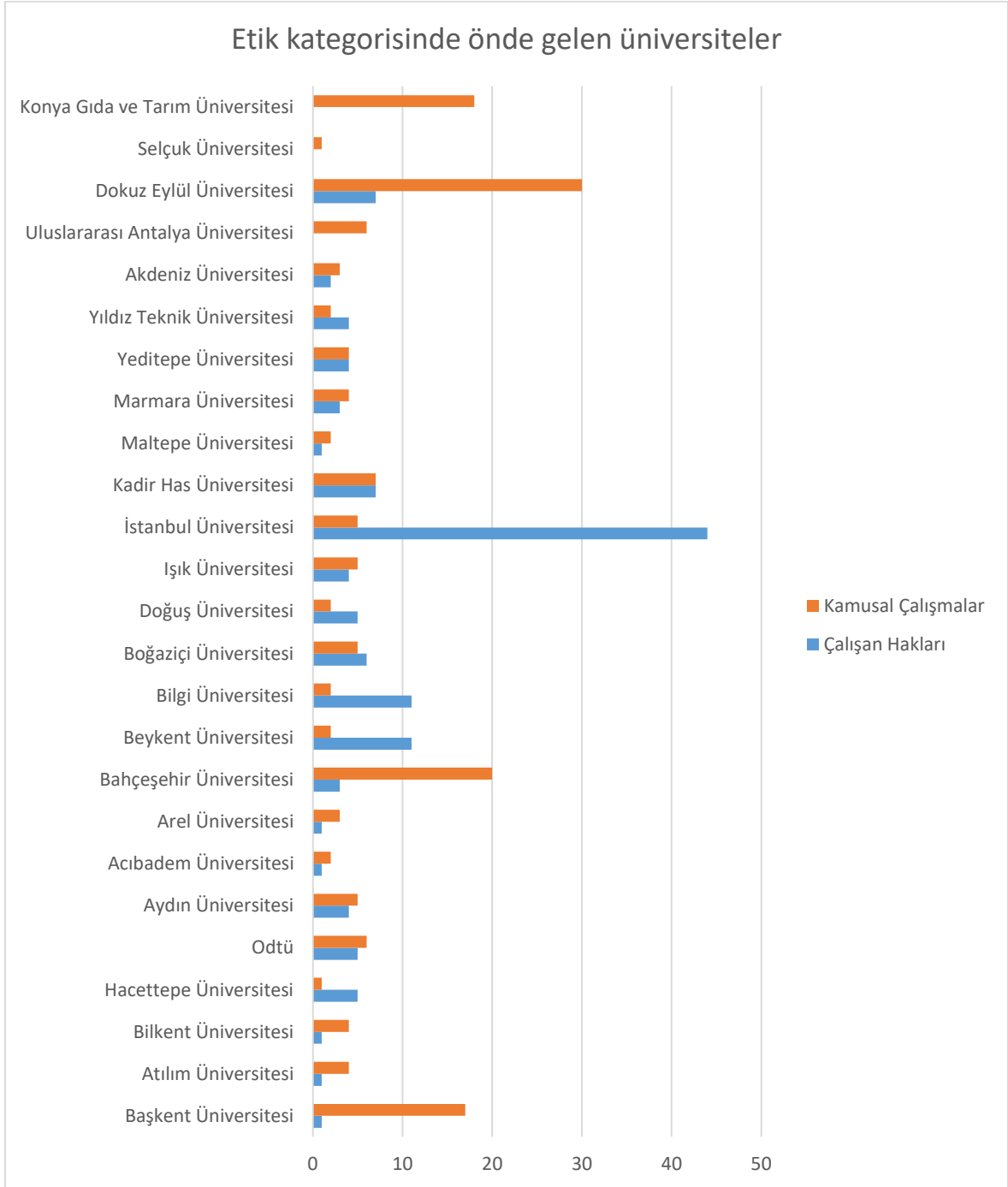
### EK-7 Etik Kategorisinin Alt Başlıkları



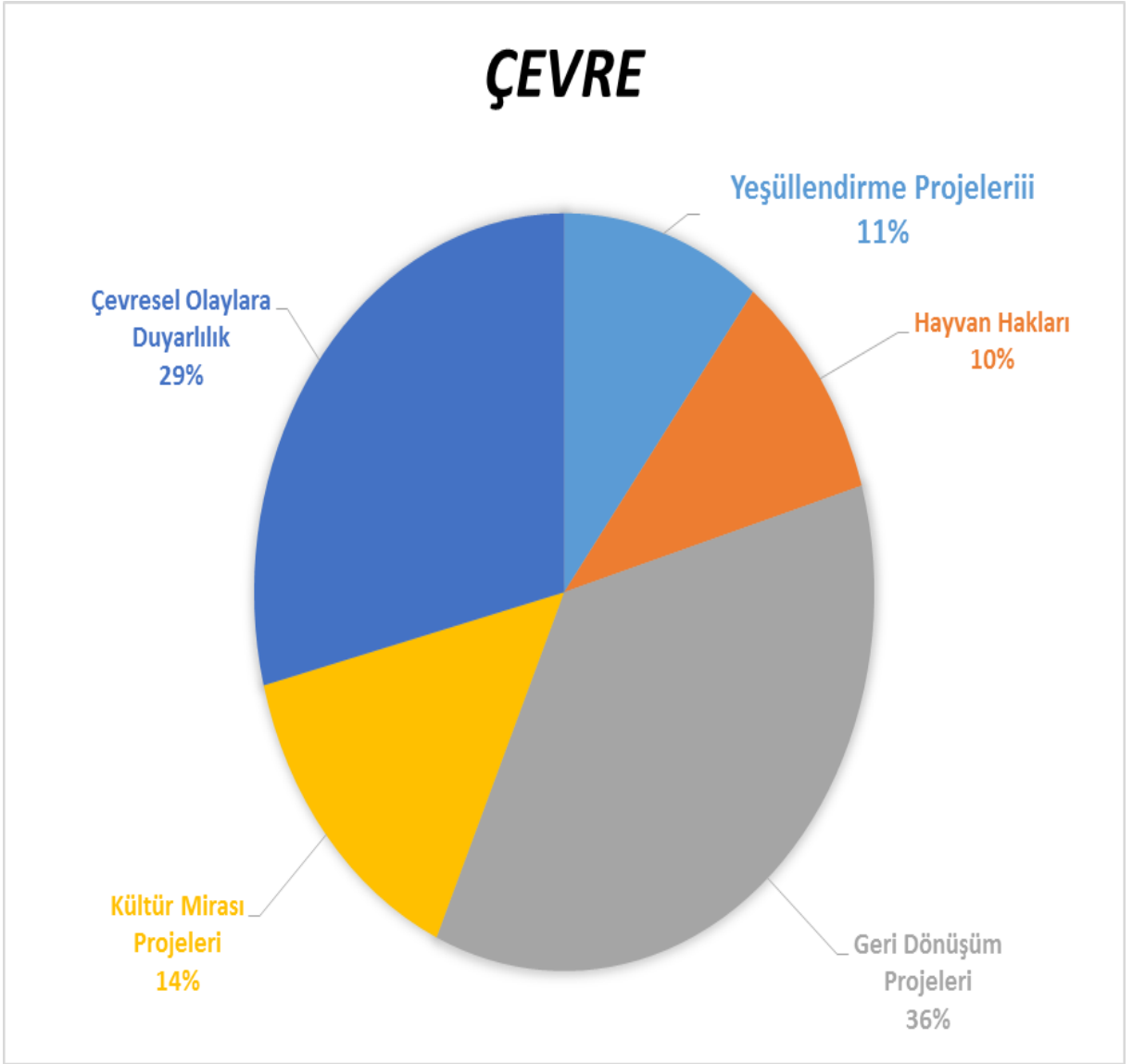
## EK-8 Etik Kategorisinin Alt Başlıklarının Üniversitelere Göre Yüzde Dağılım Oranları



## EK-9 Etik Kategorisinin Alt Başlıklarının Üniversiteler Arası Karşılaştırmaları

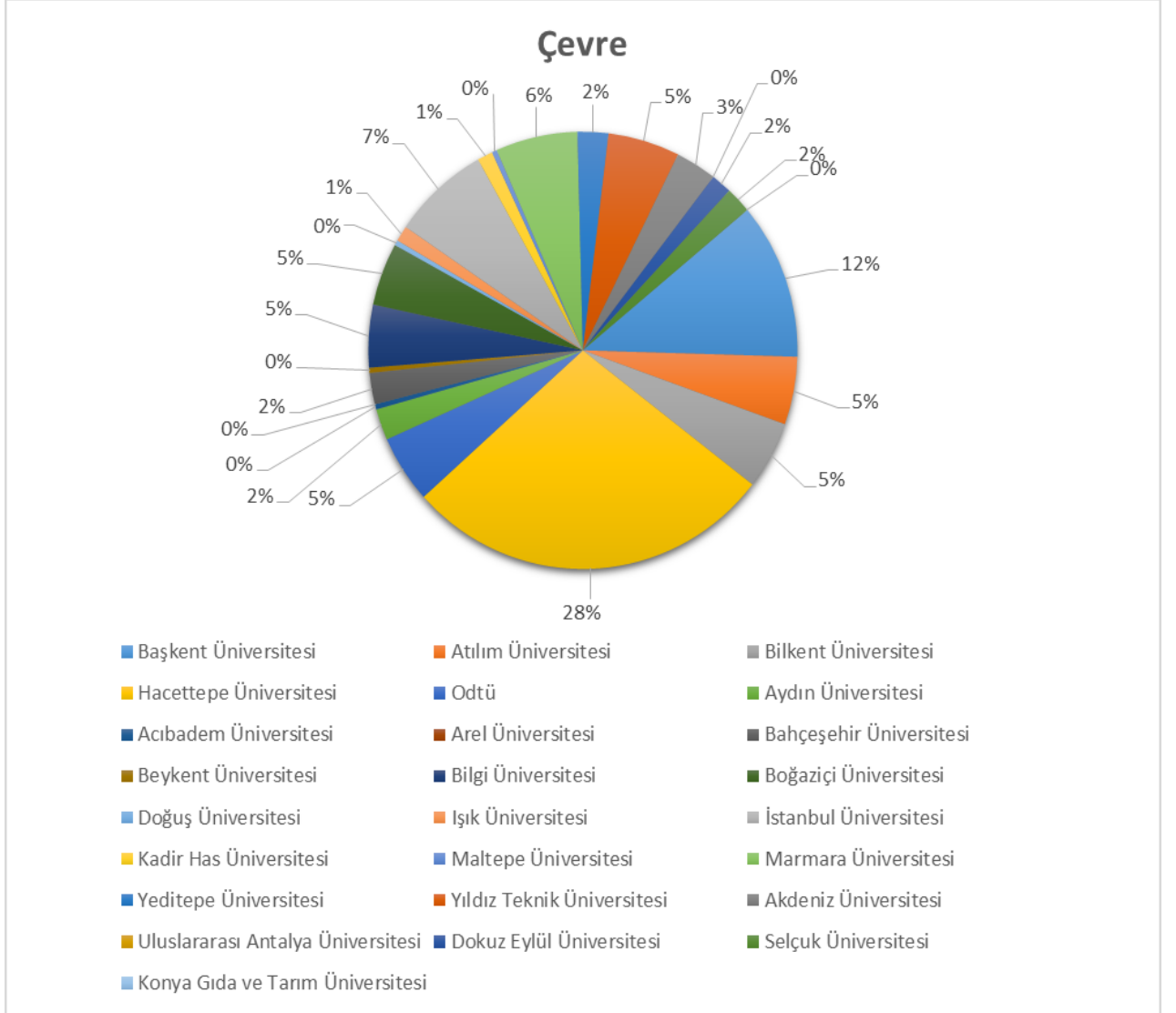


## EK-10 Çevresel Sorumluluk Kategorisinin Alt Başlıkları

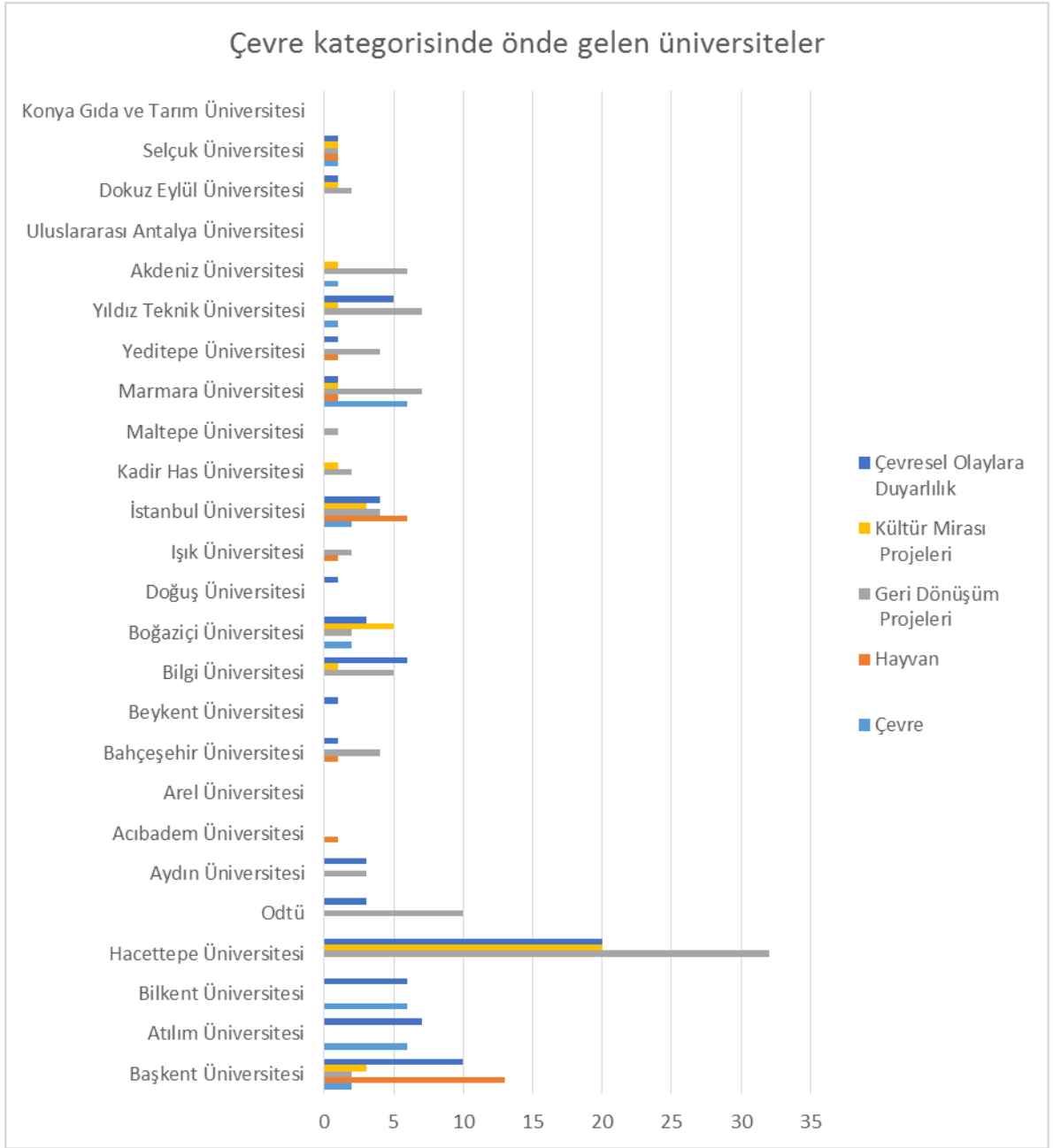




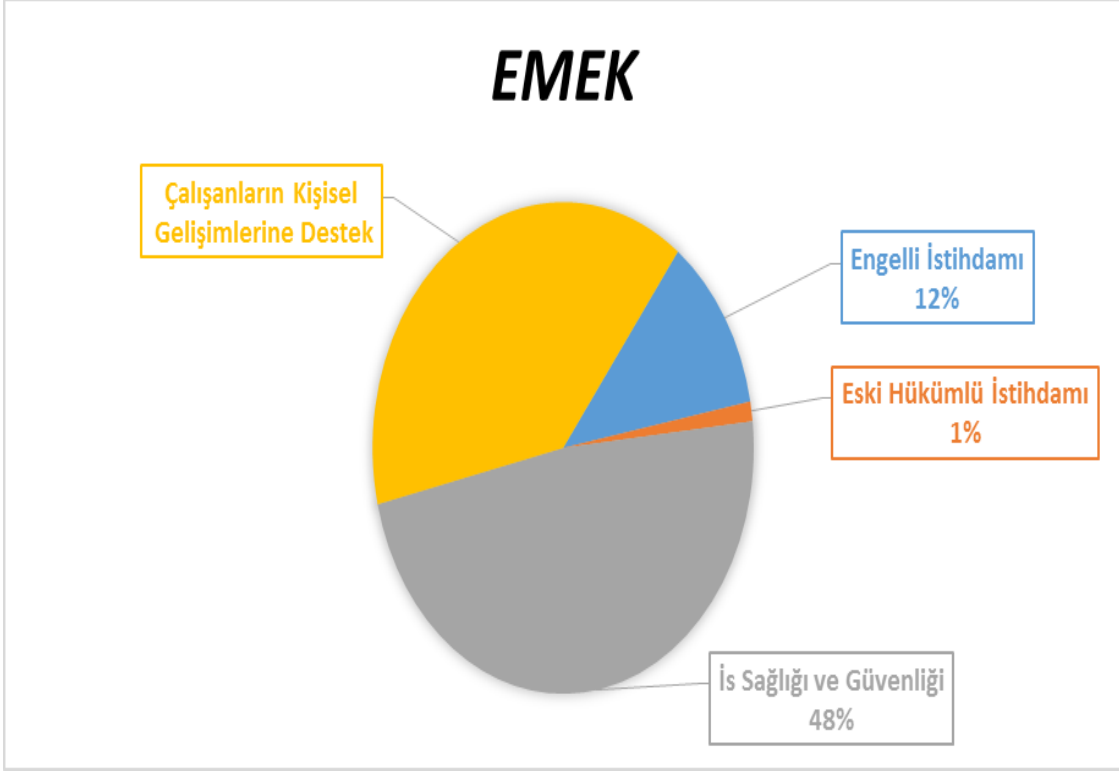
### EK-11 Çevresel Sorumluluk Kategorisi Alt Başlık. Üniversitelere Göre Yüzde Dağılım Oranları



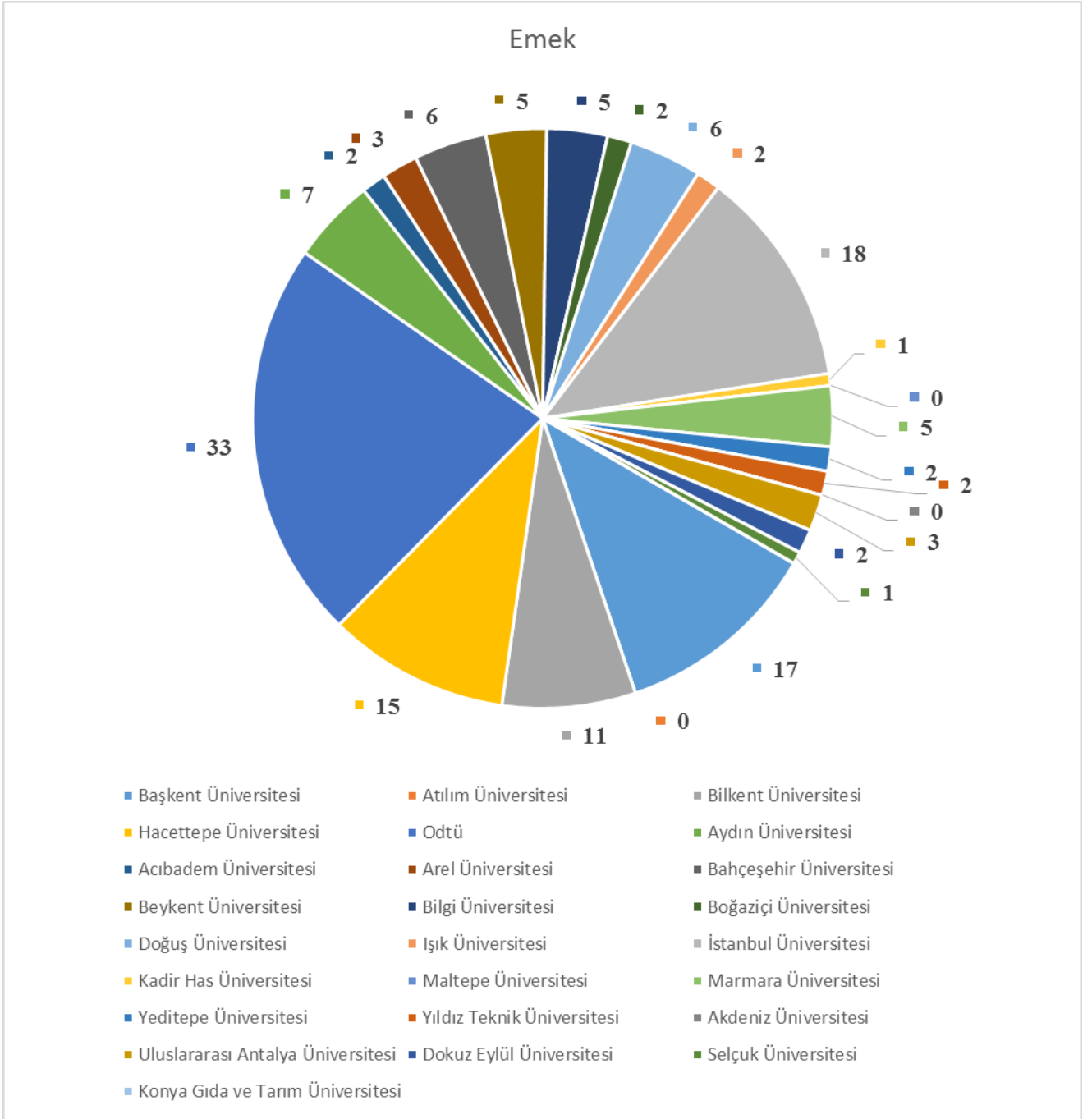
## EK-12 Çevresel Sorumluluk Kategorisinin Alt Başlıklarının Üniversiteler Arası Karşılaştırmaları



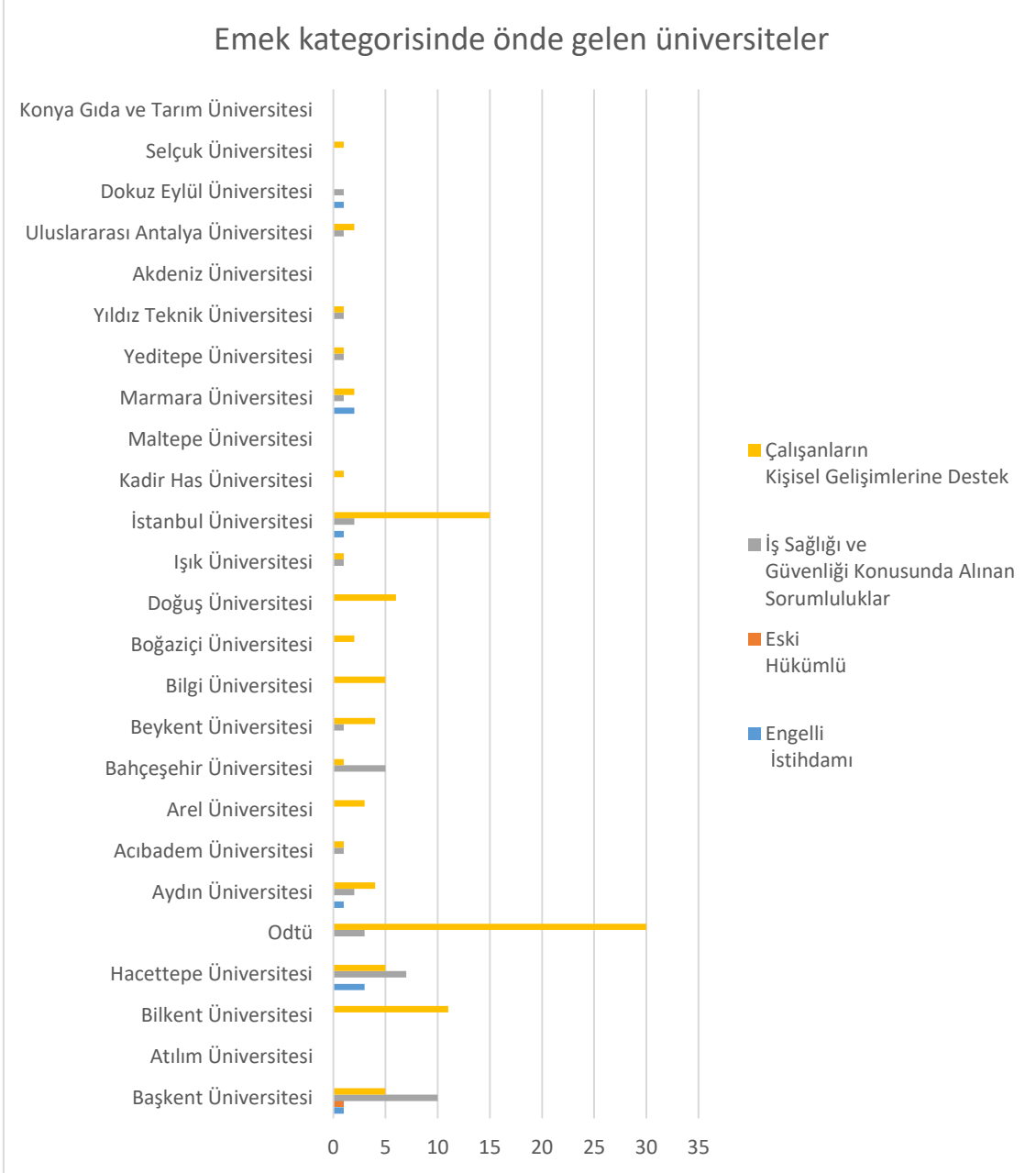
### EK-13Emek Sorumluluğu Kategorisinin Alt Başlıkları



**EK-14 Emek Sorumluluğu Kategorisi Alt Başlıklarının Yüzde Dağılım Oranları**



## EK-15 Emek Sorumluluğu Kategorisinin Alt Başlıklarının Üniversiteler Arası Karşılaştırmaları



**EK-16 Atılım Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları**

<b>EMEK</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Engelli İstihdamı</i>	0
<i>Eski Hükümlü</i>	0
<i>İş Sağlığı ve Güvenliği Konusunda Yapılan Projeler</i>	0
<i>Çalışanların Kişisel Gelişimlerine Destek</i>	0
<i>Toplam</i>	0
<b>ÇEVRE</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Yeşillendirme</i>	6
<i>Hayvan</i>	0
<i>Geri Dönüşüm Projeleri</i>	0
<i>Kültür Mirası Projeleri</i>	0
<i>Çevre (Göç, iklimsel felaketler, hava kirliliği savaşı)</i>	7
<i>Toplam</i>	13
<b>TOPLUMSAL SORUMLULUKLAR</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Spor Etkinliklerinin Oluşturulması</i>	3
<i>Sanatsal Etkinliklerin Oluşturulması</i>	10
<i>İstihdam Yaratılması</i>	0
<i>Ar-Ge Faaliyetlerinin Oluşturulması</i>	3
<i>Eğitim Desteği Sağlanması (Kitap Yardımı, İlk ve Orta Eğitim Seviyesindeki Çocuklara Yardım Yapılması, Çocuk Etkinlikleri (Hasta, İşçi ve Mülteci Çocuk Projeleri))</i>	1
<i>Kadın Projelerine Destek</i>	1
<i>Araştırma Merkezleri</i>	22
<i>Toplam</i>	40

<b><i>ETİK</i></b>	<b><i>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</i></b>
<i>Çalışan Hakları</i>	<i>1</i>
<i>Kamusal Çalışmalar</i>	<i>4</i>
<i>Toplam</i>	<i>5</i>

**EK-17 Başkent Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları**

<b>EMEK</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Engelli İstihdamı</i>	1
<i>Eski Hükümlü</i>	1
<i>İş Sağlığı ve Güvenliği Konusunda Yapılan Projeler</i>	10
<i>Çalışanların Kişisel Gelişimlerine Destek</i>	5
<i>Toplam</i>	17
<b>ÇEVRE</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Yeşillendirme</i>	2
<i>Hayvan</i>	13
<i>Geri Dönüşüm Projeleri</i>	2
<i>Kültür Mirası Projeleri</i>	3
<i>Çevre (Göç, iklimsel felaketler, hava kirliliği savaşı)</i>	10
<i>Toplam</i>	30
<b>TOPLUMSAL SORUMLULUKLAR</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Spor Etkinliklerinin Oluşturulması</i>	20
<i>Sanatsal Etkinliklerin Oluşturulması</i>	30
<i>İstihdam Yaratılması</i>	14
<i>Ar-Ge Faaliyetlerinin Oluşturulması</i>	11
<i>Eğitim Desteği Sağlanması (Kitap Yardımı, İlk ve Orta Eğitim Seviyesindeki Çocuklara Yardım Yapılması, Çocuk Etkinlikleri (Hasta, İşçi ve Mülteci Çocuk Projeleri))</i>	30
<i>Kadın Projelerine Destek</i>	20
<i>Araştırma Merkezleri</i>	10
<i>Toplam</i>	135



<b><i>ETİK</i></b>	<b><i>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</i></b>
<i>Çalışan Hakları</i>	<i>1</i>
<i>Kamusal Çalışmalar</i>	<i>17</i>
<i>Toplam</i>	<i>18</i>

**EK-18 Bilkent Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları**

<b>EMEK</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Engelli İstihdamı</i>	0
<i>Eski Hükümlü</i>	0
<i>İş Sağlığı ve Güvenliği Konusunda Yapılan Projeler</i>	0
<i>Çalışanların Kişisel Gelişimlerine Destek</i>	11
<i>Toplam</i>	11
<b>ÇEVRE</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Yeşillendirme</i>	6
<i>Hayvan</i>	0
<i>Geri Dönüşüm Projeleri</i>	0
<i>Kültür Mirası Projeleri</i>	0
<i>Çevre (Göç, iklimsel felaketler, hava kirliliği savaşı)</i>	7
<i>Toplam</i>	13
<b>TOPLUMSAL SORUMLULUKLAR</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Spor Etkinliklerinin Oluşturulması</i>	10
<i>Sanatsal Etkinliklerin Oluşturulması</i>	10
<i>İstihdam Yaratılması</i>	2
<i>Ar-Ge Faaliyetlerinin Oluşturulması</i>	2
<i>Eğitim Desteği Sağlanması (Kitap Yardımı, İlk ve Orta Eğitim Seviyesindeki Çocuklara Yardım Yapılması, Çocuk Etkinlikleri (Hasta, İşçi ve Mülteci Çocuk Projeleri))</i>	0
<i>Kadın Projelerine Destek</i>	0
<i>Araştırma Merkezleri</i>	17
<i>Toplam</i>	41

<b><i>ETİK</i></b>	<b><i>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</i></b>
<i>Çalışan Hakları</i>	<i>1</i>
<i>Kamusal Çalışmalar</i>	<i>4</i>
<i>Toplam</i>	<i>5</i>

**EK-19 Hacettepe Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları**

<b>EMEK</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Engelli İstihdamı</i>	3
<i>Eski Hükümlü</i>	0
<i>İş Sağlığı ve Güvenliği Konusunda Yapılan Projeler</i>	7
<i>Çalışanların Kişisel Gelişimlerine Destek</i>	5
<i>Toplam</i>	15
<b>ÇEVRE</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Yeşillendirme</i>	0
<i>Hayvan</i>	0
<i>Geri Dönüşüm Projeleri</i>	32
<i>Kültür Mirası Projeleri</i>	20
<i>Çevre (Göç, iklimsel felaketler, hava kirliliği savaşı)</i>	20
<i>Toplam</i>	72
<b>TOPLUMSAL SORUMLULUKLAR</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Spor Etkinliklerinin Oluşturulması</i>	30
<i>Sanatsal Etkinliklerin Oluşturulması</i>	16
<i>İstihdam Yaratılması</i>	1
<i>Ar-Ge Faaliyetlerinin Oluşturulması</i>	5
<i>Eğitim Desteği Sağlanması (Kitap Yardımı, İlk ve Orta Eğitim Seviyesindeki Çocuklara Yardım Yapılması, Çocuk Etkinlikleri (Hasta, İşçi ve Mülteci Çocuk Projeleri))</i>	9
<i>Kadın Projelerine Destek</i>	3
<i>Araştırma Merkezleri</i>	105
<i>Toplam</i>	169

<b><i>ETİK</i></b>	<b><i>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</i></b>
<i>Çalışan Hakları</i>	<i>5</i>
<i>Kamusal Çalışmalar</i>	<i>1</i>
<i>Toplam</i>	<i>6</i>

**EK-20 Orta Doğu Teknik Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları**

<b>EMEK</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Engelli İstihdamı</i>	0
<i>Eski Hükümlü</i>	0
<i>İş Sağlığı ve Güvenliği Konusunda Yapılan Projeler</i>	3
<i>Çalışanların Kişisel Gelişimlerine Destek</i>	30
<i>Toplam</i>	33
<b>ÇEVRE</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Yeşillendirme</i>	0
<i>Hayvan</i>	0
<i>Geri Dönüşüm Projeleri</i>	10
<i>Kültür Mirası Projeleri</i>	0
<i>Çevre (Göç, iklimsel felaketler, hava kirliliği savaşı)</i>	3
<i>Toplam</i>	13
<b>TOPLUMSAL SORUMLULUKLAR</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Spor Etkinliklerinin Oluşturulması</i>	20
<i>Sanatsal Etkinliklerin Oluşturulması</i>	30
<i>İstihdam Yaratılması</i>	3
<i>Ar-Ge Faaliyetlerinin Oluşturulması</i>	17
<i>Eğitim Desteği Sağlanması (Kitap Yardımı, İlk ve Orta Eğitim Seviyesindeki Çocuklara Yardım Yapılması, Çocuk Etkinlikleri (Hasta, İşçi ve Mülteci Çocuk Projeleri))</i>	3
<i>Kadın Projelerine Destek</i>	0
<i>Araştırma Merkezleri</i>	11
<i>Toplam</i>	84

<b><i>ETİK</i></b>	<b><i>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</i></b>
<i>Çalışan Hakları</i>	<i>5</i>
<i>Kamusal Çalışmalar</i>	<i>6</i>
<i>Toplam</i>	<i>11</i>

**EK-21 Aydın Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları**

<b>EMEK</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Engelli İstihdamı</i>	1
<i>Eski Hükümlü</i>	0
<i>İş Sağlığı ve Güvenliği Konusunda Yapılan Projeler</i>	2
<i>Çalışanların Kişisel Gelişimlerine Destek</i>	4
<i>Toplam</i>	7
<b>ÇEVRE</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Yeşillendirme</i>	0
<i>Hayvan</i>	0
<i>Geri Dönüşüm Projeleri</i>	3
<i>Kültür Mirası Projeleri</i>	0
<i>Çevre (Göç, iklimsel felaketler, hava kirliliği savaşı)</i>	3
<i>Toplam</i>	6
<b>TOPLUMSAL SORUMLULUKLAR</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Spor Etkinliklerinin Oluşturulması</i>	1
<i>Sanatsal Etkinliklerin Oluşturulması</i>	1
<i>İstihdam Yaratılması</i>	0
<i>Ar-Ge Faaliyetlerinin Oluşturulması</i>	20
<i>Eğitim Desteği Sağlanması (Kitap Yardımı, İlk ve Orta Eğitim Seviyesindeki Çocuklara Yardım Yapılması, Çocuk Etkinlikleri (Hasta, İşçi ve Mülteci Çocuk Projeleri))</i>	0
<i>Kadın Projelerine Destek</i>	0
<i>Araştırma Merkezleri</i>	27
<i>Toplam</i>	49



<b><i>ETİK</i></b>	<b><i>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</i></b>
<i>Çalışan Hakları</i>	4
<i>Kamusal Çalışmalar</i>	5
<i>Toplam</i>	9

**EK-22 Acıbadem Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları**

<b>EMEK</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Engelli İstihdamı</i>	0
<i>Eski Hükümlü</i>	0
<i>İş Sağlığı ve Güvenliği Konusunda Yapılan Projeler</i>	1
<i>Çalışanların Kişisel Gelişimlerine Destek</i>	1
<i>Toplam</i>	2
<b>ÇEVRE</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Yeşillendirme</i>	0
<i>Hayvan</i>	1
<i>Geri Dönüşüm Projeleri</i>	0
<i>Kültür Mirası Projeleri</i>	0
<i>Çevre (Göç, iklimsel felaketler, hava kirliliği savaşı)</i>	0
<i>Toplam</i>	1
<b>TOPLUMSAL SORUMLULUKLAR</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Spor Etkinliklerinin Oluşturulması</i>	3
<i>Sanatsal Etkinliklerin Oluşturulması</i>	0
<i>İstihdam Yaratılması</i>	3
<i>Ar-Ge Faaliyetlerinin Oluşturulması</i>	2
<i>Eğitim Desteği Sağlanması (Kitap Yardımı, İlk ve Orta Eğitim Seviyesindeki Çocuklara Yardım Yapılması, Çocuk Etkinlikleri (Hasta, İşçi ve Mülteci Çocuk Projeleri))</i>	0
<i>Kadın Projelerine Destek</i>	0
<i>Araştırma Merkezleri</i>	12
<i>Toplam</i>	20

<b><i>ETİK</i></b>	<b><i>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</i></b>
<i>Çalışan Hakları</i>	<i>1</i>
<i>Kamusal Çalışmalar</i>	<i>2</i>
<i>Toplam</i>	<i>3</i>

**EK-23 Arel Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları**

<b>EMEK</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Engelli İstihdamı</i>	0
<i>Eski Hükümlü</i>	0
<i>İş Sağlığı ve Güvenliği Konusunda Yapılan Projeler</i>	0
<i>Çalışanların Kişisel Gelişimlerine Destek</i>	3
<i>Toplam</i>	3
<b>ÇEVRE</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Yeşillendirme</i>	0
<i>Hayvan</i>	0
<i>Geri Dönüşüm Projeleri</i>	0
<i>Kültür Mirası Projeleri</i>	0
<i>Çevre (Göç, iklimsel felaketler, hava kirliliği savaşı)</i>	0
<i>Toplam</i>	0
<b>TOPLUMSAL SORUMLULUKLAR</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Spor Etkinliklerinin Oluşturulması</i>	1
<i>Sanatsal Etkinliklerin Oluşturulması</i>	0
<i>İstihdam Yaratılması</i>	0
<i>Ar-Ge Faaliyetlerinin Oluşturulması</i>	13
<i>Eğitim Desteği Sağlanması (Kitap Yardımı, İlk ve Orta Eğitim Seviyesindeki Çocuklara Yardım Yapılması, Çocuk Etkinlikleri (Hasta, İşçi ve Mülteci Çocuk Projeleri))</i>	0
<i>Kadın Projelerine Destek</i>	0
<i>Araştırma Merkezleri</i>	4
<i>Toplam</i>	18

<b><i>ETİK</i></b>	<b><i>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</i></b>
<i>Çalışan Hakları</i>	<i>1</i>
<i>Kamusal Çalışmalar</i>	<i>3</i>
<i>Toplam</i>	<i>4</i>

**EK-24 Bahçeşehir Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları**

<b>EMEK</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Engelli İstihdamı</i>	0
<i>Eski Hükümlü</i>	0
<i>İş Sağlığı ve Güvenliği Konusunda Yapılan Projeler</i>	5
<i>Çalışanların Kişisel Gelişimlerine Destek</i>	1
<i>Toplam</i>	6
<b>ÇEVRE</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Yeşillendirme</i>	0
<i>Hayvan</i>	1
<i>Geri Dönüşüm Projeleri</i>	4
<i>Kültür Mirası Projeleri</i>	0
<i>Çevre (Göç, iklimsel felaketler, hava kirliliği savaşı)</i>	1
<i>Toplam</i>	6
<b>TOPLUMSAL SORUMLULUKLAR</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Spor Etkinliklerinin Oluşturulması</i>	0
<i>Sanatsal Etkinliklerin Oluşturulması</i>	9
<i>İstihdam Yaratılması</i>	4
<i>Ar-Ge Faaliyetlerinin Oluşturulması</i>	19
<i>Eğitim Desteği Sağlanması (Kitap Yardımı, İlk ve Orta Eğitim Seviyesindeki Çocuklara Yardım Yapılması, Çocuk Etkinlikleri (Hasta, İşçi ve Mülteci Çocuk Projeleri))</i>	1
<i>Kadın Projelerine Destek</i>	8
<i>Araştırma Merkezleri</i>	8
<i>Toplam</i>	49

<b><i>ETİK</i></b>	<b><i>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</i></b>
<i>Çalışan Hakları</i>	3
<i>Kamusal Çalışmalar</i>	20
<i>Toplam</i>	23

**EK-25 Beykent Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları**

<b>EMEK</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Engelli İstihdamı</i>	0
<i>Eski Hükümlü</i>	0
<i>İş Sağlığı ve Güvenliği Konusunda Yapılan Projeler</i>	1
<i>Çalışanların Kişisel Gelişimlerine Destek</i>	4
<i>Toplam</i>	5
<b>ÇEVRE</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Yeşillendirme</i>	0
<i>Hayvan</i>	0
<i>Geri Dönüşüm Projeleri</i>	0
<i>Kültür Mirası Projeleri</i>	0
<i>Çevre (Göç, iklimsel felaketler, hava kirliliği savaşı)</i>	1
<i>Toplam</i>	1
<b>TOPLUMSAL SORUMLULUKLAR</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Spor Etkinliklerinin Oluşturulması</i>	1
<i>Sanatsal Etkinliklerin Oluşturulması</i>	1
<i>İstihdam Yaratılması</i>	4
<i>Ar-Ge Faaliyetlerinin Oluşturulması</i>	3
<i>Eğitim Desteği Sağlanması (Kitap Yardımı, İlk ve Orta Eğitim Seviyesindeki Çocuklara Yardım Yapılması, Çocuk Etkinlikleri (Hasta, İşçi ve Mülteci Çocuk Projeleri))</i>	0
<i>Kadın Projelerine Destek</i>	1
<i>Araştırma Merkezleri</i>	7
<i>Toplam</i>	17



<b><i>ETİK</i></b>	<b><i>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</i></b>
<i>Çalışan Hakları</i>	<i>11</i>
<i>Kamusal Çalışmalar</i>	<i>2</i>
<i>Toplam</i>	<i>13</i>

**EK-26 Bilgi Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları**

<b>EMEK</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Engelli İstihdamı</i>	0
<i>Eski Hükümlü</i>	0
<i>İş Sağlığı ve Güvenliği Konusunda Yapılan Projeler</i>	0
<i>Çalışanların Kişisel Gelişimlerine Destek</i>	5
<i>Toplam</i>	5
<b>ÇEVRE</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Yeşillendirme</i>	0
<i>Hayvan</i>	0
<i>Geri Dönüşüm Projeleri</i>	5
<i>Kültür Mirası Projeleri</i>	1
<i>Çevre (Göç, iklimsel felaketler, hava kirliliği savaşı)</i>	6
<i>Toplam</i>	12
<b>TOPLUMSAL SORUMLULUKLAR</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Spor Etkinliklerinin Oluşturulması</i>	1
<i>Sanatsal Etkinliklerin Oluşturulması</i>	5
<i>İstihdam Yaratılması</i>	7
<i>Ar-Ge Faaliyetlerinin Oluşturulması</i>	9
<i>Eğitim Desteği Sağlanması (Kitap Yardımı, İlk ve Orta Eğitim Seviyesindeki Çocuklara Yardım Yapılması, Çocuk Etkinlikleri (Hasta, İşçi ve Mülteci Çocuk Projeleri))</i>	24
<i>Kadın Projelerine Destek</i>	13
<i>Araştırma Merkezleri</i>	12
<i>Toplam</i>	71

<b><i>ETİK</i></b>	<b><i>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</i></b>
<i>Çalışan Hakları</i>	<i>11</i>
<i>Kamusal Çalışmalar</i>	<i>2</i>
<i>Toplam</i>	<i>13</i>

**EK-27 Boğaziçi Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları**

<b>EMEK</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Engelli İstihdamı</i>	0
<i>Eski Hükümlü</i>	0
<i>İş Sağlığı ve Güvenliği Konusunda Yapılan Projeler</i>	2
<i>Çalışanların Kişisel Gelişimlerine Destek</i>	2
<i>Toplam</i>	2
<b>ÇEVRE</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Yeşillendirme</i>	2
<i>Hayvan</i>	0
<i>Geri Dönüşüm Projeleri</i>	2
<i>Kültür Mirası Projeleri</i>	5
<i>Çevre (Göç, iklimsel felaketler, hava kirliliği savaşı)</i>	3
<i>Toplam</i>	12
<b>TOPLUMSAL SORUMLULUKLAR</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Spor Etkinliklerinin Oluşturulması</i>	2
<i>Sanatsal Etkinliklerin Oluşturulması</i>	1
<i>İstihdam Yaratılması</i>	6
<i>Ar-Ge Faaliyetlerinin Oluşturulması</i>	0
<i>Eğitim Desteği Sağlanması (Kitap Yardımı, İlk ve Orta Eğitim Seviyesindeki Çocuklara Yardım Yapılması, Çocuk Etkinlikleri (Hasta, İşçi ve Mülteci Çocuk Projeleri))</i>	0
<i>Kadın Projelerine Destek</i>	0
<i>Araştırma Merkezleri</i>	30
<i>Toplam</i>	39

<b><i>ETİK</i></b>	<b><i>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</i></b>
<i>Çalışan Hakları</i>	<i>6</i>
<i>Kamusal Çalışmalar</i>	<i>5</i>
<i>Toplam</i>	<i>11</i>

**EK-28 Doğu Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları**

<b>EMEK</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Engelli İstihdamı</i>	0
<i>Eski Hükümlü</i>	0
<i>İş Sağlığı ve Güvenliği Konusunda Yapılan Projeler</i>	0
<i>Çalışanların Kişisel Gelişimlerine Destek</i>	6
<i>Toplam</i>	6
<b>ÇEVRE</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Yeşillendirme</i>	0
<i>Hayvan</i>	0
<i>Geri Dönüşüm Projeleri</i>	0
<i>Kültür Mirası Projeleri</i>	0
<i>Çevre (Göç, iklimsel felaketler, hava kirliliği savaşı)</i>	1
<i>Toplam</i>	1
<b>TOPLUMSAL SORUMLULUKLAR</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Spor Etkinliklerinin Oluşturulması</i>	1
<i>Sanatsal Etkinliklerin Oluşturulması</i>	5
<i>İstihdam Yaratılması</i>	1
<i>Ar-Ge Faaliyetlerinin Oluşturulması</i>	0
<i>Eğitim Desteği Sağlanması (Kitap Yardımı, İlk ve Orta Eğitim Seviyesindeki Çocuklara Yardım Yapılması, Çocuk Etkinlikleri (Hasta, İşçi ve Mülteci Çocuk Projeleri))</i>	0
<i>Kadın Projelerine Destek</i>	1
<i>Araştırma Merkezleri</i>	4
<i>Toplam</i>	12

<b><i>ETİK</i></b>	<b><i>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</i></b>
<i>Çalışan Hakları</i>	5
<i>Kamusal Çalışmalar</i>	2
<i>Toplam</i>	7

**EK-29 Işık Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları**

<b>EMEK</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Engelli İstihdamı</i>	0
<i>Eski Hükümlü</i>	0
<i>İş Sağlığı ve Güvenliği Konusunda Yapılan Projeler</i>	1
<i>Çalışanların Kişisel Gelişimlerine Destek</i>	1
<i>Toplam</i>	2
<b>ÇEVRE</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Yeşillendirme</i>	0
<i>Hayvan</i>	1
<i>Geri Dönüşüm Projeleri</i>	2
<i>Kültür Mirası Projeleri</i>	0
<i>Çevre (Göç, iklimsel felaketler, hava kirliliği savaşı)</i>	0
<i>Toplam</i>	3
<b>TOPLUMSAL SORUMLULUKLAR</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Spor Etkinliklerinin Oluşturulması</i>	1
<i>Sanatsal Etkinliklerin Oluşturulması</i>	1
<i>İstihdam Yaratılması</i>	0
<i>Ar-Ge Faaliyetlerinin Oluşturulması</i>	4
<i>Eğitim Desteği Sağlanması (Kitap Yardımı, İlk ve Orta Eğitim Seviyesindeki Çocuklara Yardım Yapılması, Çocuk Etkinlikleri (Hasta, İşçi ve Mülteci Çocuk Projeleri))</i>	1
<i>Kadın Projelerine Destek</i>	0
<i>Araştırma Merkezleri</i>	12
<i>Toplam</i>	19



<b><i>ETİK</i></b>	<b><i>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</i></b>
<i>Çalışan Hakları</i>	4
<i>Kamusal Çalışmalar</i>	5
<i>Toplam</i>	9

**EK-30 İstanbul Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları**

<b>EMEK</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Engelli İstihdamı</i>	1
<i>Eski Hükümlü</i>	0
<i>İş Sağlığı ve Güvenliği Konusunda Yapılan Projeler</i>	2
<i>Çalışanların Kişisel Gelişimlerine Destek</i>	15
<i>Toplam</i>	18
<b>ÇEVRE</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Yeşillendirme</i>	2
<i>Hayvan</i>	6
<i>Geri Dönüşüm Projeleri</i>	4
<i>Kültür Mirası Projeleri</i>	3
<i>Çevre (Göç, iklimsel felaketler, hava kirliliği savaşı)</i>	4
<i>Toplam</i>	19
<b>TOPLUMSAL SORUMLULUKLAR</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Spor Etkinliklerinin Oluşturulması</i>	16
<i>Sanatsal Etkinliklerin Oluşturulması</i>	5
<i>İstihdam Yaratılması</i>	2
<i>Ar-Ge Faaliyetlerinin Oluşturulması</i>	13
<i>Eğitim Desteği Sağlanması (Kitap Yardımı, İlk ve Orta Eğitim Seviyesindeki Çocuklara Yardım Yapılması, Çocuk Etkinlikleri (Hasta, İşçi ve Mülteci Çocuk Projeleri))</i>	10
<i>Kadın Projelerine Destek</i>	5
<i>Araştırma Merkezleri</i>	80
<i>Toplam</i>	131

<b><i>ETİK</i></b>	<b><i>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</i></b>
<i>Çalışan Hakları</i>	44
<i>Kamusal Çalışmalar</i>	5
<i>Toplam</i>	49

**EK-31 Kadir Has Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları**

<b>EMEK</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Engelli İstihdamı</i>	0
<i>Eski Hükümlü</i>	0
<i>İş Sağlığı ve Güvenliği Konusunda Yapılan Projeler</i>	0
<i>Çalışanların Kişisel Gelişimlerine Destek</i>	1
<i>Toplam</i>	1
<b>ÇEVRE</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Yeşillendirme</i>	0
<i>Hayvan</i>	0
<i>Geri Dönüşüm Projeleri</i>	2
<i>Kültür Mirası Projeleri</i>	1
<i>Çevre (Göç, iklimsel felaketler, hava kirliliği savaş)</i>	0
<i>Toplam</i>	3
<b>TOPLUMSAL SORUMLULUKLAR</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Spor Etkinliklerinin Oluşturulması</i>	6
<i>Sanatsal Etkinliklerin Oluşturulması</i>	2
<i>İstihdam Yaratılması</i>	1
<i>Ar-Ge Faaliyetlerinin Oluşturulması</i>	4
<i>Eğitim Desteği Sağlanması (Kitap Yardımı, İlk ve Orta Eğitim Seviyesindeki Çocuklara Yardım Yapılması, Çocuk Etkinlikleri (Hasta, İşçi ve Mülteci Çocuk Projeleri))</i>	0
<i>Kadın Projelerine Destek</i>	8
<i>Araştırma Merkezleri</i>	9
<i>Toplam</i>	30

<b><i>ETİK</i></b>	<b><i>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</i></b>
<i>Çalışan Hakları</i>	<i>7</i>
<i>Kamusal Çalışmalar</i>	<i>7</i>
<i>Toplam</i>	<i>14</i>

**EK-32 Maltepe Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları**

<b>EMEK</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Engelli İstihdamı</i>	0
<i>Eski Hükümlü</i>	0
<i>İş Sağlığı ve Güvenliği Konusunda Yapılan Projeler</i>	0
<i>Çalışanların Kişisel Gelişimlerine Destek</i>	0
<i>Toplam</i>	0
<b>ÇEVRE</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Yeşillendirme</i>	0
<i>Hayvan</i>	0
<i>Geri Dönüşüm Projeleri</i>	1
<i>Kültür Mirası Projeleri</i>	0
<i>Çevre (Göç, iklimsel felaketler, hava kirliliği savaşı)</i>	0
<i>Toplam</i>	1
<b>TOPLUMSAL SORUMLULUKLAR</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Spor Etkinliklerinin Oluşturulması</i>	1
<i>Sanatsal Etkinliklerin Oluşturulması</i>	1
<i>İstihdam Yaratılması</i>	0
<i>Ar-Ge Faaliyetlerinin Oluşturulması</i>	2
<i>Eğitim Desteği Sağlanması (Kitap Yardımı, İlk ve Orta Eğitim Seviyesindeki Çocuklara Yardım Yapılması, Çocuk Etkinlikleri (Hasta, İşçi ve Mülteci Çocuk Projeleri))</i>	2
<i>Kadın Projelerine Destek</i>	0
<i>Araştırma Merkezleri</i>	13
<i>Toplam</i>	19

<b><i>ETİK</i></b>	<b><i>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</i></b>
<i>Çalışan Hakları</i>	<i>1</i>
<i>Kamusal Çalışmalar</i>	<i>2</i>
<i>Toplam</i>	<i>3</i>

**EK-33 Marmara Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları**

<b>EMEK</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Engelli İstihdamı</i>	2
<i>Eski Hükümlü</i>	0
<i>İş Sağlığı ve Güvenliği Konusunda Yapılan Projeler</i>	1
<i>Çalışanların Kişisel Gelişimlerine Destek</i>	2
<i>Toplam</i>	5
<b>ÇEVRE</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Yeşillendirme</i>	6
<i>Hayvan</i>	1
<i>Geri Dönüşüm Projeleri</i>	7
<i>Kültür Mirası Projeleri</i>	1
<i>Çevre (Göç, iklimsel felaketler, hava kirliliği savaşı)</i>	1
<i>Toplam</i>	16
<b>TOPLUMSAL SORUMLULUKLAR</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Spor Etkinliklerinin Oluşturulması</i>	6
<i>Sanatsal Etkinliklerin Oluşturulması</i>	3
<i>İstihdam Yaratılması</i>	1
<i>Ar-Ge Faaliyetlerinin Oluşturulması</i>	0
<i>Eğitim Desteği Sağlanması (Kitap Yardımı, İlk ve Orta Eğitim Seviyesindeki Çocuklara Yardım Yapılması, Çocuk Etkinlikleri (Hasta, İşçi ve Mülteci Çocuk Projeleri))</i>	6
<i>Kadın Projelerine Destek</i>	2
<i>Araştırma Merkezleri</i>	19
<i>Toplam</i>	37



<b><i>ETİK</i></b>	<b><i>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</i></b>
<i>Çalışan Hakları</i>	<i>3</i>
<i>Kamusal Çalışmalar</i>	<i>4</i>
<i>Toplam</i>	<i>7</i>

**EK-34 Yeditepe Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları**

<b>EMEK</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Engelli İstihdamı</i>	0
<i>Eski Hükümlü</i>	0
<i>İş Sağlığı ve Güvenliği Konusunda Yapılan Projeler</i>	1
<i>Çalışanların Kişisel Gelişimlerine Destek</i>	1
<i>Toplam</i>	2
<b>ÇEVRE</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Yeşillendirme</i>	0
<i>Hayvan</i>	1
<i>Geri Dönüşüm Projeleri</i>	4
<i>Kültür Mirası Projeleri</i>	0
<i>Çevre (Göç, iklimsel felaketler, hava kirliliği savaşı)</i>	1
<i>Toplam</i>	6
<b>TOPLUMSAL SORUMLULUKLAR</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Spor Etkinliklerinin Oluşturulması</i>	0
<i>Sanatsal Etkinliklerin Oluşturulması</i>	1
<i>İstihdam Yaratılması</i>	1
<i>Ar-Ge Faaliyetlerinin Oluşturulması</i>	4
<i>Eğitim Desteği Sağlanması (Kitap Yardımı, İlk ve Orta Eğitim Seviyesindeki Çocuklara Yardım Yapılması, Çocuk Etkinlikleri (Hasta, İşçi ve Mülteci Çocuk Projeleri))</i>	5
<i>Kadın Projelerine Destek</i>	0
<i>Araştırma Merkezleri</i>	14
<i>Toplam</i>	25

<b><i>ETİK</i></b>	<b><i>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</i></b>
<i>Çalışan Hakları</i>	4
<i>Kamusal Çalışmalar</i>	4
<i>Toplam</i>	8

## EK-35 Yıldız Teknik Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları

<b>EMEK</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Engelli İstihdamı</i>	0
<i>Eski Hükümlü</i>	0
<i>İş Sağlığı ve Güvenliği Konusunda Yapılan Projeler</i>	1
<i>Çalışanların Kişisel Gelişimlerine Destek</i>	1
<i>Toplam</i>	2
<b>ÇEVRE</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Yeşillendirme</i>	1
<i>Hayvan</i>	0
<i>Geri Dönüşüm Projeleri</i>	7
<i>Kültür Mirası Projeleri</i>	1
<i>Çevre (Göç, iklimsel felaketler, hava kirliliği savaşı)</i>	5
<i>Toplam</i>	14
<b>TOPLUMSAL SORUMLULUKLAR</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Spor Etkinliklerinin Oluşturulması</i>	1
<i>Sanatsal Etkinliklerin Oluşturulması</i>	3
<i>İstihdam Yaratılması</i>	0
<i>Ar-Ge Faaliyetlerinin Oluşturulması</i>	15
<i>Eğitim Desteği Sağlanması (Kitap Yardımı, İlk ve Orta Eğitim Seviyesindeki Çocuklara Yardım Yapılması, Çocuk Etkinlikleri (Hasta, İşçi ve Mülteci Çocuk Projeleri))</i>	15
<i>Kadın Projelerine Destek</i>	1
<i>Araştırma Merkezleri</i>	23

<i>Toplam</i>	58
<b><i>ETİK</i></b>	<b><i>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIğI</i></b>
<i>Çalışan Hakları</i>	4
<i>Kamusal Çalışmalar</i>	2
<i>Toplam</i>	6

**EK-36 Akdeniz Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları**

<b>EMEK</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Engelli İstihdamı</i>	0
<i>Eski Hükümlü</i>	0
<i>İş Sağlığı ve Güvenliği Konusunda Yapılan Projeler</i>	0
<i>Çalışanların Kişisel Gelişimlerine Destek</i>	0
<i>Toplam</i>	0
<b>ÇEVRE</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Yeşillendirme</i>	1
<i>Hayvan</i>	1
<i>Geri Dönüşüm Projeleri</i>	6
<i>Kültür Mirası Projeleri</i>	1
<i>Çevre (Göç, iklimsel felaketler, hava kirliliği savaşı)</i>	0
<i>Toplam</i>	8
<b>TOPLUMSAL SORUMLULUKLAR</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Spor Etkinliklerinin Oluşturulması</i>	2
<i>Sanatsal Etkinliklerin Oluşturulması</i>	2
<i>İstihdam Yaratılması</i>	4
<i>Ar-Ge Faaliyetlerinin Oluşturulması</i>	4
<i>Eğitim Desteği Sağlanması (Kitap Yardımı, İlk ve Orta Eğitim Seviyesindeki Çocuklara Yardım Yapılması, Çocuk Etkinlikleri (Hasta, İşçi ve Mülteci Çocuk Projeleri))</i>	7
<i>Kadın Projelerine Destek</i>	0
<i>Araştırma Merkezleri</i>	8

<i>Toplam</i>	27
<b><i>ETİK</i></b>	<b><i>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</i></b>
<i>Çalışan Hakları</i>	2
<i>Kamusal Çalışmalar</i>	3
<i>Toplam</i>	5

**EK-37 Uluslararası Antalya Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları**

<b>EMEK</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Engelli İstihdamı</i>	0
<i>Eski Hükümlü</i>	0
<i>İş Sağlığı ve Güvenliği Konusunda Yapılan Projeler</i>	1
<i>Çalışanların Kişisel Gelişimlerine Destek</i>	2
<i>Toplam</i>	3
<b>ÇEVRE</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Yeşillendirme</i>	0
<i>Hayvan</i>	0
<i>Geri Dönüşüm Projeleri</i>	0
<i>Kültür Mirası Projeleri</i>	0
<i>Çevre (Göç, iklimsel felaketler, hava kirliliği savaşı)</i>	0
<i>Toplam</i>	0
<b>TOPLUMSAL SORUMLULUKLAR</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Spor Etkinliklerinin Oluşturulması</i>	2
<i>Sanatsal Etkinliklerin Oluşturulması</i>	0
<i>İstihdam Yaratılması</i>	0
<i>Ar-Ge Faaliyetlerinin Oluşturulması</i>	2
<i>Eğitim Desteği Sağlanması (Kitap Yardımı, İlk ve Orta Eğitim Seviyesindeki Çocuklara Yardım Yapılması, Çocuk Etkinlikleri (Hasta, İşçi ve Mülteci Çocuk Projeleri))</i>	0
<i>Kadın Projelerine Destek</i>	0
<i>Araştırma Merkezleri</i>	2



<i>Toplam</i>	6
<b><i>ETİK</i></b>	<b><i>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</i></b>
<i>Çalışan Hakları</i>	0
<i>Kamusal Çalışmalar</i>	6
<i>Toplam</i>	6

**EK-38 Dokuz Eylül Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları**

<b>EMEK</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Engelli İstihdamı</i>	1
<i>Eski Hükümlü</i>	0
<i>İş Sağlığı ve Güvenliği Konusunda Yapılan Projeler</i>	1
<i>Çalışanların Kişisel Gelişimlerine Destek</i>	0
<i>Toplam</i>	2
<b>ÇEVRE</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Yeşillendirme</i>	0
<i>Hayvan</i>	0
<i>Geri Dönüşüm Projeleri</i>	2
<i>Kültür Mirası Projeleri</i>	1
<i>Çevre (Göç, iklimsel felaketler, hava kirliliği savaşı)</i>	1
<i>Toplam</i>	4
<b>TOPLUMSAL SORUMLULUKLAR</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Spor Etkinliklerinin Oluşturulması</i>	0
<i>Sanatsal Etkinliklerin Oluşturulması</i>	0
<i>İstihdam Yaratılması</i>	2
<i>Ar-Ge Faaliyetlerinin Oluşturulması</i>	9
<i>Eğitim Desteği Sağlanması (Kitap Yardımı, İlk ve Orta Eğitim Seviyesindeki Çocuklara Yardım Yapılması, Çocuk Etkinlikleri (Hasta, İşçi ve Mülteci Çocuk Projeleri))</i>	4
<i>Kadın Projelerine Destek</i>	1
<i>Araştırma Merkezleri</i>	54

<i>Toplam</i>	69
<b><i>ETİK</i></b>	<b><i>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</i></b>
<i>Çalışan Hakları</i>	7
<i>Kamusal Çalışmalar</i>	30
<i>Toplam</i>	37

## EK-39 Selçuk Üniversitesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları

<b>EMEK</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSİDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Engelli İstihdamı</i>	0
<i>Eski Hükümlü</i>	0
<i>İş Sağlığı ve Güvenliği Konusunda Yapılan Projeler</i>	0
<i>Çalışanların Kişisel Gelişimlerine Destek</i>	1
<i>Toplam</i>	1
<b>ÇEVRE</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSİDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Yeşillendirme</i>	1
<i>Hayvan</i>	1
<i>Geri Dönüşüm Projeleri</i>	1
<i>Kültür Mirası Projeleri</i>	1
<i>Çevre (Göç, iklimsel felaketler, hava kirliliği savaşı)</i>	1
<i>Toplam</i>	5
<b>TOPLUMSAL SORUMLULUKLAR</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSİDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Spor Etkinliklerinin Oluşturulması</i>	3
<i>Sanatsal Etkinliklerin Oluşturulması</i>	2
<i>İstihdam Yaratılması</i>	0
<i>Ar-Ge Faaliyetlerinin Oluşturulması</i>	1
<i>Eğitim Desteği Sağlanması (Kitap Yardımı, İlk ve Orta Eğitim Seviyesindeki Çocuklara Yardım Yapılması, Çocuk Etkinlikleri (Hasta, İşçi ve Mülteci Çocuk Projeleri))</i>	3
<i>Kadın Projelerine Destek</i>	1

<i>Araştırma Merkezleri</i>	<i>39</i>
<i>Toplam</i>	<i>49</i>
<b><i>ETİK</i></b>	<b><i>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</i></b>
<i>Çalışan Hakları</i>	<i>0</i>
<i>Kamusal Çalışmalar</i>	<i>1</i>
<i>Toplam</i>	<i>1</i>

## EK-40 Konya Gıda ve Tarım Üniversitesi

<b>EMEK</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSİDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Engelli İstihdamı</i>	0
<i>Eski Hükümlü</i>	0
<i>İş Sağlığı ve Güvenliği Konusunda Yapılan Projeler</i>	0
<i>Çalışanların Kişisel Gelişimlerine Destek</i>	0
<i>Toplam</i>	0
<b>ÇEVRE</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSİDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Yeşillendirme</i>	0
<i>Hayvan</i>	0
<i>Geri Dönüşüm Projeleri</i>	0
<i>Kültür Mirası Projeleri</i>	0
<i>Çevre (Göç, iklimsel felaketler, hava kirliliği savaşı)</i>	0
<i>Toplam</i>	0
<b>TOPLUMSAL SORUMLULUKLAR</b>	<b>STRATEJİK PLANDA BAHSİDİLME SIKLIĞI</b>
<i>Spor Etkinliklerinin Oluşturulması</i>	0
<i>Sanatsal Etkinliklerin Oluşturulması</i>	0
<i>İstihdam Yaratılması</i>	0
<i>Ar-Ge Faaliyetlerinin Oluşturulması</i>	1
<i>Eğitim Desteği Sağlanması (Kitap Yardımı, İlk ve Orta Eğitim Seviyesindeki Çocuklara Yardım Yapılması, Çocuk Etkinlikleri (Hasta, İşçi ve Mülteci Çocuk Projeleri))</i>	1
<i>Kadın Projelerine Destek</i>	0

<i>Araştırma Merkezleri</i>	2
<i>Toplam</i>	4
<b><i>ETİK</i></b>	<b><i>STRATEJİK PLANDA BAHSEDİLME SIKLIĞI</i></b>
<i>Çalışan Hakları</i>	0
<i>Kamusal Çalışmalar</i>	18
<i>Toplam</i>	18