

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

TÜRKİYE’DEKİ SPOR FEDERASYONLARINDA
KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK
ALGISININ ÖLÇÜLMESİ

Yüksek Lisans Tezi

HANDAN KORTAK

İSTANBUL, 2019

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SPOR YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

TÜRKİYE’DEKİ SPOR FEDERASYONLARINDA
KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK
ALGISININ ÖLÇÜLMESİ

Yüksek Lisans Tezi

HANDAN KORTAK

Tez Danışmanı: DR. CEM TINAZ

İSTANBUL, 2019

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SPOR YÖNETİMİ

Tezin Adı: Türkiye’deki Spor Federasyonlarında Sosyal Sorumluluk Algısının
Ölçülmesi

Öğrencinin Adı Soyadı: Handan KORTAK

Tez Savunma Tarihi:/..... /.....

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu
_____ Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Unvan, Ad ve SOYADI
Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu
onaylarım.

Unvan, Adı ve SOYADI
Program Koordinatörü
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi
olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

_____ Jüri Üyeleri

_____ İmzalar

Tez Danışmanı
Dr. Cem TINAZ

Üye
Dr. Öğretim Üyesi Gülberk GÜLTEKİN SALMAN

Üye
Doçent Dr. Bülent ANIL

TEŞEKKÜR

Yoğun iş ve seyahat temposu nedeniyle kaleme alması bir seneden uzun vakit alan tez çalışmamda beni yüreklendiren ve manevi desteğini esirgemeyen aileme ve dostlarıma teşekkür ediyorum. Başta bana akademik olarak her zaman yol gösteren tez danışmanım Dr. Cem Tınaz'a ve görüşme taleplerime anında cevap veren Dr. Öğretim Üyesi Gülberk Gültekin Salman'a ve tez jürimde bulunan Doçent Dr. Bülent Anıl'a müteşekkirim.

Çalışmamdaki verileri elde etmemde bana katkıda bulunan, tüm sorularıma açık ve oldukça detaylı yanıtlar veren Türkiye Futbol Federasyonu Proje ve Ar-Ge Koordinatörü Dr. Erden Or, Türkiye Basketbol Federasyonu Genel Sekreteri Serbülent Şengün, Türkiye Voleybol Federasyonu Pazarlama Müdürü Sezgin Eren, Türkiye Buz Hokeyi Federasyonu Başkanı Prof. Dr. Bülent Akay, Türkiye Yelken Federasyonu Eğitim Kurulu Üyesi Mustafa Çağatay, Türkiye Yüzme Federasyonu Genel Sekreteri Seçkin Renklibay, Türkiye Bisiklet Federasyonu Genel Sekreteri Bekir Doğan, Türkiye Atletizm Federasyonu Mali İşler Müdürü Yasemin Bakıcı, Türkiye Güreş Federasyonu Genel Sekreteri Tahir Yılmaz ve Türkiye Cimnastik Federasyonu Genel Sekreteri Recep Şahin'e teşekkür ediyorum. Yaptığım tüm görüşmelerde adı geçen yöneticiler tarafından beklediğimin üstünde bir ilgi ve samimiyetle ile karşılandığımı dile getirmek isterim.

Son olarak çalışmamı bir editör gözüyle okuyarak düzeltmelerde bana yardımcı olan sektör profesyonellerinden Nevzat Burak Özgüney'e ve çalışmamın özellikle son aşamalarında ofisinin kapılarına bana açan ve huzurlu bir çalışma ortamı sağlayan Selçuk Akyüz'e de teşekkürlerimi sunarım.

Handan Kortak

ÖZET

TÜRKİYE’DEKİ SPOR FEDERASYONLARINDA KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGISININ ÖLÇÜLMESİ

Handan KORTAK

Spor Yönetimi

Tez Danışmanı: Dr. Cem TINAZ

Mayıs 2019, 135 sayfa

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletme sektöründe uzun zamandır dikkat çeken bir kavram olmasına rağmen, bu kavram spor sektöründe yenidir. Tıpkı kâr amacı güden kurumlar gibi spor da toplumun ayrılmaz bir parçasıdır. Bu fikirden hareketle kurumsal sosyal sorumluluk kavramının spor endüstrisi içinde de irdelenmesi gerekmektedir.

Bu çalışma, Türkiye’deki spor federasyonlarının kurumsal sosyal sorumluluk algısını ölçmek amacıyla yapılmıştır. Çalışmada Carroll’un dört basamaklı kurumsal sosyal sorumluluk ölçeği kullanılmıştır. Çeşitli özelliklerinden dolayı belirlenen on spor federasyonu ile standartlaştırılmış açık uçlu görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerden elde edilen veriler nitel araştırma yöntemleri ile analiz edilmiştir.

Çalışma evrenini oluşturan on federasyonun beşinin düzenli KSS projeleri yürüttüğü, ikisinin KSS projeleri ürettiğinin fakat bu projelerin düzensiz ve yetersiz olduğu, üçünün ise KSS projeleri üretmedikleri ya da yer almadıkları belirlenmiştir. Çalışmanın sonucunda çalışmaya dâhil edilen on federasyonun kurumsal sosyal sorumluluk piramidindeki yeri belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Spor, Spor Federasyonlar

ABSTRACT

MEASUREMENT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PERCEPTION IN TURKISH SPORT FEDERATIONS

Handan KORTAK

Sports Management

Thesis Supervisor: Dr. Cem TINAZ

May 2019, 135 pages

Although the corporate social responsibility is a concept which is remarkable in business since long time, it's new concept in sport industry. Just like all other profit oriented institutions, sport is also an integral part of the society. In this scope, corporate social responsibility should be examined in sport industry too.

This study has been conducted to figure out the perception of corporate social responsibility of sport federations in Turkey. In order to identify this perception Carroll's pyramid scale of corporate social responsibility has been used. According to some definitive characteristics, ten different sport federations have been included to this study. With each of these ten federations, standardised open ended interviews have been realized. Data gathered from these interviews has been analysed with qualitative research methods.

Consequently it has been determined that five of these ten sport federations are conducting periodic corporate social responsibility projects, two of them are conducting corporate social responsibility projects which are not sufficient and periodic and three of them are not conducting any corporate social responsibility projects. At the end of this study, the place and level of corporate social responsibility of each ten sport federations has been designated.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Sport, Sport Federations

İÇİNDEKİLER

TABLOLAR	xii
ŞEKİLLER	xiii
KISALTMALAR	xiv
1. GİRİŞ	1
2. LİTERATÜR TARAMASI	3
2.1 KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI VE TANIMLARI.....	3
2.2.1 Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Tarihsel Gelişimi	5
2.3 KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK PAYDAŞLARI	6
2.3.1 Paydaş Teorisi	6
2.3.2 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Paydaşlarının Sınıflandırılması.....	7
2.3.2.1 Hissedarlara karşı (yatımcılar) sorumluluklar.....	7
2.3.2.2 Çalışanlara karşı (yatımcılar) sorumluluklar	7
2.3.2.3 Diğer işletmelere karşı sorumluluklar	8
2.3.2.4 Topluma karşı sorumluluklar	9
2.3.2.5 Çevreye karşı sorumluluklar	9
2.3.2.6 Tüketicilere karşı sorumluluklar	10
2.4 KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK YAKLAŞIMLARI.....	10
2.4.1 Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Klasik (Geleneksel) Görüşle Açıklanması.....	11
2.4.2 Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Modern (Sosyo-Ekonomik) Görüşle Açıklanması.....	11
2.5 MODERN ANLAYIŞIN SOSYAL SORUMLULUK BOYUTLARI....	12

2.5.1 Sosyal Sorumluluğun Ekonomik Boyutu	12
2.5.2 Sosyal Sorumluluğun Yasal Boyutu.....	13
2.5.3 Sosyal Sorumluluğun Ahlaki (Etik) Boyutu.....	13
2.5.4 Sosyal Sorumluluğun Hayırseverlik Boyutu.....	14
2.6 KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK MODELLERİ	14
2.6.1 Philip Kotler'in Altı Seçenek Modeli	15
2.6.1.1 Sosyal amaç teşvikleri	15
2.6.1.2 Sosyal amaç bağlantılı pazarlama	16
2.6.1.3 Kurumsal sosyal pazarlama	17
2.6.1.4 Kurumsal hayırseverlik	18
2.6.1.5 Toplum gönüllülüğü	19
2.6.1.6 Sosyal açıdan sorumluluk taşıyan iş uygulamaları...	20
2.7 KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK DÜZEYLERİ	22
2.7.1 Yasal Olmayan (Sorumluluk Sahibi olmayan)	22
2.7.2 Kısmen Uyumlu	23
2.7.3 Çoğunlukla Uyumlu.....	23
2.7.4 Stratejik	23
2.7.5 Sosyal Avukat	23
2.8 SPOR ENDÜSTRİSİNDE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI	24
2.8.1 Amerika Liglerinde Spor Yöneticilerinin KSS Algısının Ölçülmesi.....	26
2.8.2 Spor Endüstrisindeki KSS Projelerinin Sponsorluk ile Ayrıldığı Noktalar.....	30
2.8.3 KSS Projelerinde Spor Olgusunun Tercih Edilme Nedenleri..	31
2.8.4 Karşılaştırmalı Dâhili (<i>Implicit</i>) ve Harici (<i>Explicit</i>) Kurumsal	

Sosyal Sorumluluk	32
2.8.4.1 Dâhili (<i>implicit</i>) kurumsal sosyal sorumluluk	32
2.8.4.2 Harici (<i>Emplicit</i>) kurumsal sosyal sorumluluk	32
3. VERİ VE YÖNTEM	34
3.1 ARAŞTIRMA KONUSU VE AMACI	34
3.2 ARAŞTIRMA SORULARI	34
3.3 ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	35
3.4 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	36
3.4.1 Veri Toplama Yöntemi ve Süreci	37
3.4.2 Verilerin Çözümlemesi	38
3.5 ARAŞTIRMANIN GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİĞİ	38
3.6 ARAŞTIRMANIN KISITLARI	39
4. BULGULAR	40
4.1 GÖRÜŞMELERİN BETİMSSEL ANALİZİ	40
4.1.1 Betimsel Analizin Ana Temaları	40
4.1.2 Türkiye Yelken Federasyonu’nun Betimsel Analizi	40
4.1.3 Türkiye Voleybol Federasyonu’nun Betimsel Analizi.....	41
4.1.4 Türkiye Buz Hokeyi Federasyonu’nun Betimsel Analizi	41
4.1.5 Türkiye Yüzme Federasyonu’nun Betimsel Analizi	42
4.1.6 Türkiye Bisiklet Federasyonu’nun Betimsel Analizi.....	42
4.1.7 Türkiye Atletizm Federasyonu’nun Betimsel Analizi	43
4.1.8 Türkiye Güreş Federasyonu’nun Betimsel Analizi	43
4.1.9 Türkiye Cimnastik Federasyonu’nun Betimsel Analizi	44
4.1.10 Türkiye Futbol Federasyonu’nun Betimsel Analizi	44
4.1.11 Türkiye Basketbol Federasyonu’nun Betimsel Analizi	44
4.2 GÖRÜŞMELERİN İÇERİK ANALİZİ VE VERİLERİN	

KODLANMASI	45
4.3 ÇALIŞMANIN TEMALARI	116
4.4 TEMALARIN İNCELENMESİ	117
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	119
5.1 SONUÇ	119
5.1.1 Çalışmaya Dâhil Edilen Federasyonların Ekonomik Sorumluluklarının İncelenmesi	119
5.1.2 Çalışmaya Dâhil Edilen Federasyonların Yasal Sorumluluklarının İncelenmesi	124
5.1.3 Çalışmaya Dâhil Edilen Federasyonların Etik Sorumluluklarının İncelenmesi	126
5.1.4 Çalışmaya Dâhil Edilen Federasyonların Hayırseverlik Sorumluluklarının İncelenmesi	129
5.1.5 Çalışmaya Dahil Edilen Federasyonların Sosyal Sorumluluk Düzeyleri ve KSS Piramidindeki Yeri	132
5.1.6 Çalışmaya Dâhil Edilen Federasyonlarının Sosyal Sorumluluk Piramidindeki Durumu ve Düzeyleri	132
5.2 TARTIŞMA VE ÖNERİLER	136
KAYNAKÇA	138
EKLER	144

TABLÖLAR

Tablo 2.1: Kotler'in 6 Seçenekli Sosyal Sorumluluk Modeli'ne göre özet Mc Donald's örneği	21
Tablo 2.2: Kurumsal sosyal sorumluluk öğeleri	27
Tablo 2.3: Kurumsal sosyal sorumluluk önceliği	26
Tablo 2.4: Kurumsal sosyal sorumluluk kategorisi.....	29
Tablo 2.5: KSS uygulama pratikleri	29
Tablo 2.6: Dâhili ve harici kurumsal sosyal sorumluluğa karşılaştırmalı bakış	32
Tablo 5.1: Çalışmaya dâhil edilen federasyonlarının ekonomik sorumlulukları tablosu	125
Tablo 5.2: Çalışmaya dâhil edilen federasyonlarının yasal sorumlulukları tablosu ...	126
Tablo 5.3: Çalışmaya dâhil edilen federasyonlarının etik sorumlulukları tablosu	129
Tablo 5.4: Çalışmaya dâhil edilen federasyonlarının hayırseverlik sorumlulukları tablosu	133
Tablo 5.5: Çalışmaya dâhil edilen federasyonlarının sosyal sorumluluk piramidindeki genel görünümü	136

ŞEKİLLER

Şekil 2.1: Carroll'un Sosyal Sorumluluk Piramidi.....	12
Şekil 2.2: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Düzeyleri.....	22
Şekil 5.1: Stratejik Düzeydeki Federasyonların (TBHF, TFF, TBF, TVF, TYF) KSS Piramidi	134
Şekil 5.2: Çoğunlukla Uyumlu Federasyonların (TBF, TAF) KSS Piramidi.....	135
Şekil 5.3: Kısmen Uyumlu Federasyonların (TGF, TCF, TYF) KSS Piramidi	135

KISALTMALAR

CEV:	Avrupa Voleybol Konfederasyonu
CSIs:	Ortak Sosyal Girişimler
FIBA:	Uluslararası Basketbol Federasyonu
FINA:	Uluslararası Yüzme Federasyonu
FIVB:	Dünya Voleybol Federasyonu
IAAF:	Uluslararası Atletizm Federasyonu
KSS:	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
LEN:	Avrupa Su Sporları Birliği
MHGK:	Merkez Hakem ve Gözlemciler Kurulu
MLB:	Amerikan Baseball Ligi
NBA:	Amerikan Basketbol Ligi
NFL:	Amerikan Futbol Ligi
NHL:	Amerikan Hokey Ligi
TAF:	Türkiye Atletizm Federasyonu
TBF:	Türkiye Basketbol Federasyonu
TBF:	Türkiye Bisiklet Federasyonu
TBHF:	Türkiye Buz Hokeyi Federasyonu
TCF:	Türkiye Cimnastik Federasyonu
TFF:	Türkiye Futbol Federasyonu
TGF:	Türkiye Güreş Federasyonu

TOKİ:	Toplu Konut İdaresi Başkanlığı
TÜYEP:	Türkiye Ulusal Yelken Eğitim Programı
TVF:	Türkiye Voleybol Federasyonu
TYF:	Türkiye Yelken Federasyonu
TYF:	Türkiye Yüzme Federasyonu
UCI:	Uluslararası Bisiklet Birliği
UN Women:	Birleşmiş Milletler Kadın Birimi
UWW:	Dünya Güreş Birliği
YİBO:	Yatılı Bölge İlköğretim Okulları

1. GİRİŞ

İşletmeler toplumun önemli bir parçasıdır ve bu yönü ile toplumla etkileşim içindedir. Bir işletmenin eylemlerinden etkilenenler sadece müşteriler ya da hissedarlar değildir. İşletmeler diğer paydaşları olan toplum, devlet, diğer işletmeler, diğer sektörler, tüketiciler, çalışanlar gibi paydaş gruplarına karşı da sorumludur. Bu çerçevede işletmelerin tek görevinin ürün ve hizmetlerini satarak kâr elde etmenin ötesinde, içinde bulundukları topluma karşı da sorumlu olduğu ve toplumsal bazı sorunların çözümüne katkıda bulunabilecekleri son yılların tartışma konuları arasında yer almaktadır.

Günümüzde Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) kavramının işletmelerin stratejik planında yer aldığı ve rekabet üstünlüğü sağlamak için önemli bir role sahip olduğunu görülmektedir. Sosyal sorumluluk, işletmeler için olumlu yönde değişimin önünü açan araçlardan biridir.

İşletmeler gibi toplumun bir parçası olan spor da medyanın gücü ile küreselleşmiş ve büyük bir endüstri haline gelmiştir. Spor sektörü de tıpkı diğer sektörler gibi içinde bulunduğu topluma karşı sorumluluk bilincini taşımalı ve bu bilinç ile faaliyetlerini sürdürmelidir. Günümüzde artış göstermiş olan sağlık, sedanter yaşam, cinsiyet eşitliği ve şiddet gibi toplumsal sorunlara dikkat çekmek ve çözüm öneri sunabilmek için sporun benzersiz bir araç olduğu unutulmamalıdır.

Bu çalışma Türkiye’de sporu yöneten federasyonların kurumsal sosyal sorumluluk algısını ölçmek için yapılmıştır. Bu konunun seçilmesinde 2015 yılında Euroleague tarafından düzenlenen takımlara yönelik kurumsal sosyal sorumluluk eğitimi olan Euroleague One Team projesi motivasyon kaynağı olmuştur. Avrupa basketbolunun çatı kurumu olan Euroleague, sahip olduğu otorite sayesinde söz konusu ligde mücadele eden takımları bulundukları toplum içinde belirleyecekleri bir konu üstüne kurumsal sosyal sorumluluk projesi geliştirmeleri için çağrıda bulunmaktadır. Her bir takımın proje geliştirmesi için de özendirici bazı temalar kullanmıştır. Böylelikle Euroleague sahip olduğu takımların gücünü de yanına alarak Avrupa’nın çeşitli ülkelerinde toplumsal projelerin üretilmesine ve yürütülmesine ön ayak olmuştur.

Bu konunun seçilmesindeki en belirleyici unsur, Türkiye’deki spor federasyonlarının sahip olduğu otoriteyi gerektiği şekilde kullanma konusundaki bazı eksikliklerdir. Ülkemizdeki 64 farklı spor federasyonu, çatı kurum olma özelliğini kullanarak kulüplerine sosyal projeler geliştirme çağrısında bulunmak için yeterli çalışmaya sahip değillerdir.

Bu alışma çerçevesinde çeşitli öncelik ve özellikleri gözeterek on farklı spor federasyonu belirlenmiştir. Söz konusu federasyonların st düzey yetkilileri ile kurumsal sosyal sorumluluk algısının ölçülmesi için yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerde A.B. Carroll’un dört basamaklı sosyal sorumluluk piramidine göre hazırlanmış sorular yneltirmiştir. Görüşmeler sırasında alınan cevaplar ses kayıt cihazına kaydedilmiştir.

Çalışmanın literatür taraması bölümünde kurumsal sosyal sorumluluk kavramının ortaya çıkışı, tarihsel gelişimi ve tanımlamaları yapılmıştır. Bu kavramın ayrılmaz bir parçası olan paydaş teorisi anlatılmış ve kavramın farklı bilim insanları tarafından ortaya atılmış boyutları ve sınıflandırmaları açıklanmıştır. İlerleyen alt başlıklarda kurumsal sosyal sorumluluk kavramı spor endüstrisi dâhilinde incelenmiş, teorik bilgiler ulusal ve uluslararası örnekler ile derinleştirilmiştir.

Çalışmanın nc bölümü veri ve yöntem başlığı altında verilmiştir. Bu bölümde, federasyon yöneticileri ile derinlemesine görüşmeler sonucu edilen veriler ve bu verilerin analizi için kullanılan yöntem detaylı şekilde sunulmuştur.

Dördüncü bölümde ise yüz yüze görüşmelerden elde edilen bulgular mümkün olduğunca sistematik bir şekilde sunulmuştur. Bulgular betimsel analiz ve içerik analiz yöntemi ile ele alınmıştır. Bu yöntemle anlamlı veriler kodlara ve temalara ayrılmıştır. Bu çerçevede görüşme verileri tekrar tekrar gözden geçirilmiştir.

Takip eden beşinci bölümde ise, çalışmanın sosyal bilimlere yaptığı katkı ve çalışma amaçları ile uyumluluk konuları tartışılmıştır. Sonuç bölümünde ise çalışmadan elde edilen sonuçlar genel ve zet olarak sunulmuştur. Sonuçlar ışığında Türkiye’deki spor federasyonlarının kurumsal sosyal sorumluluk algısına yönelik bazı genellemelere varılmaya çalışılmıştır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Çalışmanın literatür taraması bölümünde öncelikli olarak kurumsal sosyal sorumluluk kavramının işletme boyutu araştırılmıştır. İşletme alanında bu kavramın klasik ve modern bakış açılarıyla nasıl yorumlandığı anlatılmış ve modern bakış açısı çeşitli yönleriyle detaylandırılmıştır. Bu bölümde öne çıkan ve aynı zamanda çalışmanın odak noktasını Archie B. Carroll'un dört basamaklı kurumsal sosyal sorumluluk piramididir. Ardından KSS kavramı spor endüstrisi içinde değerlendirilmiş ve uluslararası örnekler ile somutlaştırılmıştır.

2.1 KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI VE TANIMLARI

Kurumsal Sosyal Sorumluluğun iş dünyasında önemli rol oynamaya başlamasıyla, bu kavram akademik literatürde de ilgi görmeye başlamıştır (Babiak & Wolfe, 2009). Akademik araştırmalar, sosyal performans ve finansal performans arasındaki ilişkiyi açıklamakta net bilgiye varamayınca, araştırmalar Kurumsal Sosyal Sorumluluğun içeriğini, süreçlerini ve çıktılarını incelemeye yönelmiştir. (Margolis & Walsh , 2003).

Kurumsal sosyal sorumluluğun (KSS) genel olarak kabul görmüş bir tanımından bahsetmek mümkün değildir (Karna, Hansen , & Justlin, 2003). Bunun nedeni kurumsal sosyal sorumluluğun göreceli bir kavram olması ve farklı kişilerde farklı çağrışımlar yaratmasıdır (Jones, Comfort, & Hillier, 2005). Ek olarak KSS kavramının tanımı, içinde bulunduğu gelişim ve değişim sürecinden dolayı çeşitlilik göstermektedir. Bunun sonucu olarak birçok farklı KSS tanımı bulunmaktadır (Deren Van Het Hof & Hoştut , 2015). Bu tanımlamalardan bazılarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.

Kurumsal sosyal sorumluluk geniş anlamıyla, kurumların içinde bulundukları toplumun ve paydaşlarının ihtiyaçlarına karşı etik ve sorumlu davranmasıdır. Kurumsal sosyal sorumluluk sadece bir hayırseverlik değil, kurum kültürünü oluşturmak ve kurumsal sosyal performansı geliştirmek için bir araçtır (Carroll, 1991).

Kurumsal sosyal sorumluluk, bir örgütün tüm aşamalarında meydana çıkabilecek olan zararlı faaliyetleri sınırlayan, ortamı koruma ve geliştirme konusundaki yükümlülükleri olarak ele alınabilir (Özkan 2008, s. 169).

Kurumsal sosyal sorumluluk yasalar ile zorunlu tutulmayan, parasal gelir elde etmenin ötesinde sosyal fayda sağlamak için yapılan bir dizi faaliyettir (McWilliams & Siegel, 2000).

Hatcher'a (2004) göre kurumsal sosyal sorumluluk; toplumun gerek ekonomik gerekse insan kaynaklarına karşı bir kamusal duruş sergileyerek, bu kaynaklarını sadece özel kişi ve firmaların menfaatleri için değil, geniş sosyal faydalar için kullanılmasıdır.

Aktan'a (2007) göre ise, kurumsal sosyal sorumluluk kavramını herhangi bir organizasyonun hem iç hem de dış çevresindeki tüm paydaşlara karşı etik ve sorumlu davranması, bu yönde kararlar alması ve uygulaması şeklinde tanımlamak mümkündür.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı için genel olarak kabul edilen diğer bir tanım ise, isteğe bağlı iş uygulamaları ve kurumsal kaynaklar aracılığıyla toplumun refahını iyileştirmek için üstlenilen bir yükümlülük (Kotler & Lee, 2006) şeklindedir.

KSS tanımlarının birçoğunda geçen ortak kavramlar dört maddede toplanabilir (Sönmez & Bircan, 2004);

- i. İşletmelerin kâr elde etmek için ürün ve hizmet sağlamalarının ötesinde sorumlulukları vardır.
- ii. İşletmeler, neden oldukları sosyal sorunların çözümüne katkı sağlamalıdır.
- iii. İşletmeler sadece hissedarlarına karşı değil, diğer tüm paydaşlarına karşı da sorumludur.
- iv. İşletmeler, sadece ekonomik değerlere odaklanmamalı, daha geniş anlamda insani değerlere önem vermelidir.

2.1.2 Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Tarihsel Gelişimi

1950’lerde sosyal ya da çevresel bakımdan desteklenecek konular stratejik iş, amaç ve hedeflerin gereksinimleri yerine yönetim kurulu yöneticilerinin tercihleri ve istekleri ile belirlenmekteydi. Bu girişimler uygulamaya alınırken “en pratik yönden hayır işlemek” düşüncesi yazılan çeklerden ileri gitmiyordu. Üstelik bu girişimler şeffaflık ya da rapor edilebilme gibi kaygılar taşıymıyordu. Bu geleneksel yaklaşımda yapılan şey hayır işlendiğine güvenmektir (Kotler & Lee, 2006).

1960’lara gelindiğinde ise Amerika’daki birçok şirket sosyal sorumluluklarını göstermek için toplum nezdinde baskılar hissetmiş, kendi içlerinde vakıflar kurmaya ve bağış programları düzenlemeye başlamışlardır. 1989’da meydana gelen Exxon Valdez kazası sonucu 11 milyon galon petrolün Alaska kıyılarına sızması kurumların sorumluluklarının ciddi şekilde tartışmaya açıldığı bir dönüm noktası olmuş ve şirketler tarafından kurulan vakıflar sorgulanmaya başlanmıştır (Smith C, 2003).

1990’lı yıllardan sonra gözle görülür şekilde artan kurumsal sosyal sorumluluk girişimleri üstünde yapılan araştırma ve raporlamaların sayısındaki artış, bu raporların kamuoyu ve şirket paydaşlarına sunulması, hayır işleri için kurumsal bir standart ortaya koyabilme çabaları, 1950’lerde yapılan düzensiz bağışlardan bu yana KSS konusunda dünyanın gelişim içinde olduğunu gösterebilir. 1990’lardan sonra bir miktar hayır işleme fikri yerini en fazla hayır için elinden gelenin tümünü yapmaya evrilmiştir (Kotler & Lee, 2006).

Her yıl dünyanın en kârlı 100 şirketini açıklayan Fortune dergisinde yer alan şirketlerin web sayfalarına göz attığımızda Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal Vatandaşlık, Toplum Gelişim, Toplumsal Bağışlar gibi kavramlar sıkça karşımıza çıkmakta ve kamu yararına olan öncelikler, yıllık bağış miktarları, sürdürülebilirlik konularında kapsamlı raporlar yayınlanmaktadır. Günümüzde daha fazla sayıda kurum, kendi iş hedefleri ve amaçları ile doğrudan bağlantılı konular belirleyerek daha stratejik bir yaklaşım oluşturmak için tüketiciler, hissedarlar, çalışanlar ve medya tarafından baskı görmektedir (Kotler & Lee, 2006).

2.3 KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK PAYDAŞLARI

Toplumda işletmenin ilişkide olduğu, işletmelerin faaliyetlerinden etkilenen ve faaliyetleriyle işletmeyi etkileyen tüm toplumsal taraflar “paydaş” olarak tanımlanır (Baron 2000, s. 571).

Paydaş yönetimi ‘İş ve Toplum’ alanında ortaya konulan en önemli yaklaşımlardan biridir. Pazarlama, kurumsal finans ve stratejik yönetim gibi çeşitli alanlarda gerçekleştirilen pek çok çalışmanın hareket noktası olarak kabul edilmektedir (Ertuğrul, 2008).

Kurumsal sosyal sorumluluğun son zamanlarda iş anlayışı için bir zorunluluk olarak görülmesi ile birlikte paydaş kavramı da doğrudan gündeme gelmiştir. Paydaşların işletmeler üzerine yaptığı baskılar giderek artarken işletmeler de aldığı kararlarda paydaşların beklentilerini ve ihtiyaçlarını göz önüne almaya başlamıştır. Dolayısıyla bu durum, işletmelerin bulundukları çevrede faaliyet göstermelerinde ve varlıklarını sürdürmelerinde paydaşların önemini açıkça ortaya koymaktadır (Becan, 2011).

2.3.1 Paydaş Teorisi

Paydaş Teorisi (*Stakeholder Theory*) iki temel soru üstüne şekillenir. Bu teori öncelikle “işletmenin amacı nedir” sorusu üstünde durur. Yöneticilerin kendilerine bu soruyu sorması ve yanıtını arama süreci, işletme performansını ve pazardaki finansal değerlerini yükseltebilir. Teorinin üstünde durduğu ikinci konu ise, işletmenin paydaşlarına karşı sorumluluğu nedir sorusudur. Bu sorudan hareketle, işletmeler iş yapış şekillerini ve özellikle amaçlarını yaymak için paydaşlarıyla ne tür ilişkiler kurmak gerektiği hakkında fikir sahibi olurlar (Freeman, Wicks, & Parmar, 2004).

Paydaş teorisi yukardaki tanımlamadan anlaşılacağı gibi işletmeler ve paydaşları arasındaki ilişkiyi incelemekte ve bu ilişkileri karşılıklı güvene dayalı, dengeli bir düzeye getirmekle ilgilenmektedir. İşletmeler ve paydaşları arasındaki ilişkiler güçlendikçe, söz konusu işletmenin rekabet avantajı sağlaması da muhtemeldir.

2.3.2 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Paydaşlarının Sınıflandırılması

Bu paydaşları birincil ve ikincil paydaşlar olarak ikiye ayırmak mümkündür. Birincil paydaşlar; çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar, tedarikçiler, dağıtım kanalları, ajanslar, rakip şirketler, sponsorlar ve baskı gruplarıdır. İkincil paydaşlar ise; medya kuruluşları, sivil toplum örgütleri, ticari birlikler, dernekler ve finans kuruluşlarıdır. İkincil paydaşlar zaman zaman birincil paydaşlar kadar önemli duruma gelebilir. Örneğin hakkında olumsuz bir haber yayınlanan işletme için medya kuruluşu birincil paydaş durumuna gelebilir (Bayraktaroğlu, İltar, Tanyeri 2009, s. 8-9).

2.3.2.1 Hissedarlara (yatırımcılara) karşı sorumluluklar

İşletmelerin en önemli kaynağı hissedarlardır. Hissedarlar temel olarak yatırım yaptıkları işletmenin kâr sağlayarak kendilerine finansal getiride bulunmasını ve hisse değerlerinin artmasını ister. İşletmeler de buna paralel olarak aldıkları her kararda hissedarlarının çıkarlarını göz önünde bulundurmak ve hissedarlarıyla doğru ve etkin iletişim kurmak ile sorumludur.

İşletme ve hissedar arasındaki ilişki karşılıklı güven ve şeffaflık ilkesine dayanmalıdır. Güven, işletmelere güç kazandırmakta ve paydaşlarla ilişkilerin sürdürülebilirliğinde önemli rol oynamaktadır. Ancak güvenin kazanılması uzun zaman alırken, kısa bir sürede kaybedilebilir. Toplum tarafından “beğenilen ve güvenilen” bir örgüt olmak ise kolay değildir. Bu sorumluluklarının bilincinde davranan kurumların belli bir itibar kazandıkları ve bu itibarı sürdürebildikleri sürece başarılı oldukları görülmektedir (Karatepe 2008, s. 77-97).

Günümüzde bazı yatırımcıların, yatırım kararlarını verirken şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk politikalarını da göz önünde bulundurmaya başladıkları gözlenmektedir.

2.3.2.2 Çalışanlara karşı sorumluluklar

İşletmelerin diğer bir önemli paydaşı ise çalışanlarıdır. Çalışanlar aynı zamanda iç müşteriler olarak adlandırılmaktadır. Bir işletmenin başarısı temel olarak çalışanların başarısına, motivasyonuna ve üretkenliğine bağlıdır. Bu nedenle işletmenin temel hedefi çalışanlarını memnun ederek onların daha etkin ve verimli çalışmalarını sağlamaktır. Bunun için optimum çalışma koşullarını sağlamak, personel haklarında, ücretlendirme

ve terfi sisteminde adil davranmak, iş güvenliğini sağlamak, çalışanlara eğitim olanakları sağlamak ve kariyer planı sunabilmek, çalışanlara yetenek ve uzmanlıklarına uygun görev ve sorumluluklar vermek, çalışanların fikirlerini özgürce dile getirebilecek ortamı sağlamak, sendika kurma ve grev yapma hakkını tanımak gerekmektedir. Aynı zamanda çalışanları aşağılamamak (*mobbing*), taciz etmemek ve bu gibi negatif davranışların oluşumuna fırsat vermemek de işletmelerin çalışanlarına karşı olan temel sorumluluklarıdır. Bu sorumlulukları yerine getiren işletmeler daha kalifiye personelleri istihdam edebilecekleri gibi çalışanların işi bırakma oranını da düşürecektir. (Bayraktaroğlu, İlter, & Tanyeri 2009, s. 11)

Yukarıda sayılan temel sorumlulukların yanı sıra son yıllarda kurumsal işletmeler çalışanlarına haftanın belirli gününde evden çalışma imkânı sağlamakta ve çalışan bağlılığını arttırmak için personel için özel tasarlanmış kişisel gelişim atölyeleri ya da futbol, koşu, bowling, satranç gibi spor faaliyetleri düzenlemektedirler.

İşletmelerin çalışanlara karşı olan sorumluluklarına bir örnek vermek gerekirse; Nike şirketinin Asya'daki az gelişmiş ülkelerdeki fabrikalarında çalışma ortamlarının sağlıksız ve olumsuz koşulları gelişmiş ülkelerdeki tüketicilerin ve baskı gruplarının tepkisini çekmiştir. Nike'ın bu ülkelerdeki çalışma koşullarına yönelik basında yer alan negatif haberler sonucunda zedelenen imajını düzeltebilmek için şirket, Uluslararası Gençlik Kuruluşu'na (*International Youth Foundation*) 7,7 milyon dolar katkıda bulunmuştur (Smith C, 2003).

2.3.2.3 Diğer işletmelere karşı sorumluluklar

İşletmeler faaliyetlerini sürdürmek ve geliştirmek için diğer işletmelere ihtiyaç duymaktadır. Bu işletmeler arasında tedarikçiler, ajanslar, finansal kuruluşlar, dağıtım kanalları, medya kuruluşları, sponsorlar ve rakip işletmeler sayılabilir. Bu işletmeler birbirleriyle etkileşim ve iletişim içindedir. İşletmeler aynı hissedarlarıyla olduğu gibi etkileşimde olduğu diğer işletmelerle de güven ve şeffaflık ilkesi ile çalışmalıdır.

İşletmeler hizmet aldıkları tedarikçi, ajans ve dağıtım kanalı gibi şirketlerle dönemlik sözleşmeler yapmalı ve sözleşmelerdeki hizmet içeriği ve ödeme vadesi gibi maddelere sadık kalmalıdır. Hizmet aldığı bu tür şirketlerin hizmet politikalarına saygı göstermeli

ve ücretlendirme konusunda manipülatif davranmaktan kaçınmalıdır (Bayraktaroğlu, İlter, & Tanyeri, 2009).

2.3.2.4 Topluma karşı sorumluluklar

İşletmeler toplumun bir parçasıdır. Bu nedenle içinde bulundukları topluma karşı sorumlulukları vardır. İşletmeler, elindeki üretim gücü nedeniyle bireylere oranla daha çok sorumluluk sahibidir. İşletmeler için üretim gücünü sağlayan toplumdur. Bu nedenle toplumun refahı arttıkça işletmeler bundan olumlu yönde etkilenir.

Toplumun eğitim düzeyi arttıkça işletme daha kalifiye iş gücünü istihdam edebilecek, toplumun sağlık durumu arttıkça daha etkin ve sürekli çalışma ortamına sahip olabilecektir. Ayrıca eğitim düzeyi artan bir toplumun ekonomik refahı da iyileşeceğinden satın alma gücü artacak bu da işletme cirosuna olumlu yönde etki edecektir. Bu etki zincirinden anlaşılacağı gibi işletmeler ve toplum arasında organik bir bağ bulunmaktadır. Bu bağdan ötürü işletmeler topluma karşı sorumludur. (Bayraktaroğlu, İlter, & Tanyeri 2009, s. 15)

2016-2017 Spor Toto Basketbol Ligi takımlarından Anadolu Efes Spor Kulübü, okul terki konusunda farkındalık yaratmak için 8. sınıf öğrencilerine yönelik basketbol eğitimi organize etmiştir. Basketbolun doğasında bulunan mücadele, rekabet ve motivasyon gibi öğeler üstünden öğrencilere okula devam etme nedenlerini somutlaştırmıştır. 8 haftalık eğitim sonunda uygulanan anketle öğrencilerin okula karşı motivasyonlarının arttığı gözlemlenmiştir¹.

2.3.2.5 Çevreye karşı sorumluluklar

Çevre kirliliğinin önlenmesi ve çevrenin yaşanabilecek bir ortam olarak korunması önemlidir. Herkesin “sağlıklı ve dengeli bir çevrede yaşama hakkına sahip” olması anayasal bir güvencedir (Aktan 2007, s. 73).

Şirketlerin sosyal sorumlulukları kapsamında özel bir yeri olan çevrecilik anlayışı 1990’lı yıllardan itibaren gittikçe artan bir eğilim göstermiştir. Gelişmiş Avrupa

¹ Anadolu Efes’ten Euroleague One Team Projesi, 02.12.2015, www.halkiliskiler.com.tr/Anadolu_Efesten_Euroleague_One_Team_Projesi..php [Erişim Tarihi 15.08.2017].

ülkelerinde faaliyet gösteren birçok şirket, halkla ilişkiler işlevlerinde çevre dostu imajı oluşturmak yönünde faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu şirketlerin tüketicilere sundukları ürünleri ekolojik yapıya uygun hale getirmeleri yanında, çevresel standartlar oluşturma yolunda da birtakım çalışmalar içinde oldukları gözlemlenmektedir (Booth 1993, s. 234).

İşletmelerin, çevre dostu imaja sahip olmaları ve KSS projeleri yürütmesi piyasadaki diğer işletmeler için de rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir (Kelgökmen İlic, 2010).

2.3.2.6 Tüketicilere karşı sorumluluklar

Tüketiciler işletme için en önemli paydaş grubudur. İşletmelerin tüketicilere karşı olan sorumluluklarının başında güvenli ürünler üretmek, tüketiciye doğru bilgi vermek gelmektedir. Ürettikleri ürünlerde zararlı olabilecek durumlar varsa bunu tüketiciye açıkça bildirmelidirler. İşletmelerin ürettiği ürün ya da hizmetler, tüketicinin korunması hakkında getirilen tüm düzenlemelere uymalıdır.

İşletmeler tüketicilerden gelen görüşlere ilgi göstermek ve gerektiği durumlarda ürün ya da hizmetlerinde tüketicinin yararına olan revizyonlara gitmeli ya da tamamen piyasadan kaldırmalıdır (Aktan, 2007).

Bu duruma IKEA örneğini verilebilir. Mobilya ve ev aksesuarları üreticisi IKEA'nın 2012'de Antilop adını verdiği mama sandalyelerinin emniyet kemerleri hakkında 8 farklı tüketiciden gelen şikâyet üstüne mama sandalyelerini geri çağırmıştır. IKEA bu ürün için tüketicilere para iadesi ya da ürün değişimi önermiştir².

2.4 KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK YAKLAŞIMLARI

İşletmelerin toplum içindeki rolleri arttıkça, işletmelerin üstlendikleri kurumsal sosyal sorumluluklar hakkında çeşitli görüşler ortaya çıkmıştır. Sosyal Sorumluluk kavramı klasik (geleneksel) ve modern (sosyo-ekonomik) yaklaşım tarafından iki şekilde ele alınır (Şahin , 1984). Bu bölümde klasik yaklaşım incelenecektir.

² Ikea 1.2 milyon mama sandalyesini geri çağırıyor, 06.01.2012, <http://www.hurriyet.com.tr/ikea-1-2-milyon-mama-sandalyesini-geri-cagiriyor-19614883> [erişim tarihi 19.08.2017].

2.4.1 Sosyal Sorumluluğun Klasik (Geleneksel) Görüşle Açıklanması

Bu yaklaşım, fiyat mekanizması ile üretim faktörlerinin rasyonel biçimde oluşacaklarını, bu suretle toplumun refahını arttırabileceği varsayımından hareket ederek ekonomiye karışmanın gereksizliğini ileri sürmektedir (Tenekecioğlu, 1977).

Bu yaklaşımda genel anlamda işletmenin asıl görevlerinin kârlarını maksimuma çıkarmak olduğu ifade edilir. Diğer bir ifadeyle, kâr maksimizasyonu ile rekabete dayalı pazarlama anlayışının bireyler tarafından sürdürülmesiyle birlikte, içinde bulunulan toplumun ve buna paralel olarak ulusun da refahında doğrudan bir artış sağlanacaktır. Bu görüşü benimseyen işletme sahip ve yöneticileri kişisel kazançlarını arttırma çabası dışında bir sorumluluk görevi üstlenmemişlerdir (Gray & Hay, 1997).

Kâr maksimizasyonu içinde incelenebilecek Freidman'ın hissedar modeli, işletmelerin kendi örgütsen amaçları dışında herhangi bir yükümlülüğünün olmaması gerektiğini ileri sürer. Ayrıca Freidman yöneticilerin işletmelerin sosyal sorumlulukları konusunda karar alamayacaklarını, yapılacak sosyal içerikli yardımların işletmelerin değil ancak kişilerin sosyal sorumluluğu olacağını ifade etmiştir. İşletmelerin asıl hedefi kârlarını arttırmak olduğundan, işletmenin ortaklarına ve pay sahiplerine ait paraların onların izni dışında toplumun sosyal amaçları için kullanılmasının yanlış olacağını ya da bunun mümkün olmadığını belirtmektedir (Freidman 1970, s. 12).

Freidman'ın hissedar modeli, işletmelerin gelirlerini daha da arttırabilmesi için kârlarını dağıtmayarak iç finansmanda kullanmasıyla yeni yatırımlara dönüşeceğini, toplumun ekonomik refahının artmasıyla birlikte yeni işlerin ortaya çıkacağını ve bunun sonucunda yeni ürünlerin üretimine imkân sağlayacağını ileri sürmektedir (Şahin, 1984).

2.4.2 Sosyal Sorumluluğun Modern (Sosyo-Ekonomik) Görüşle Açıklanması

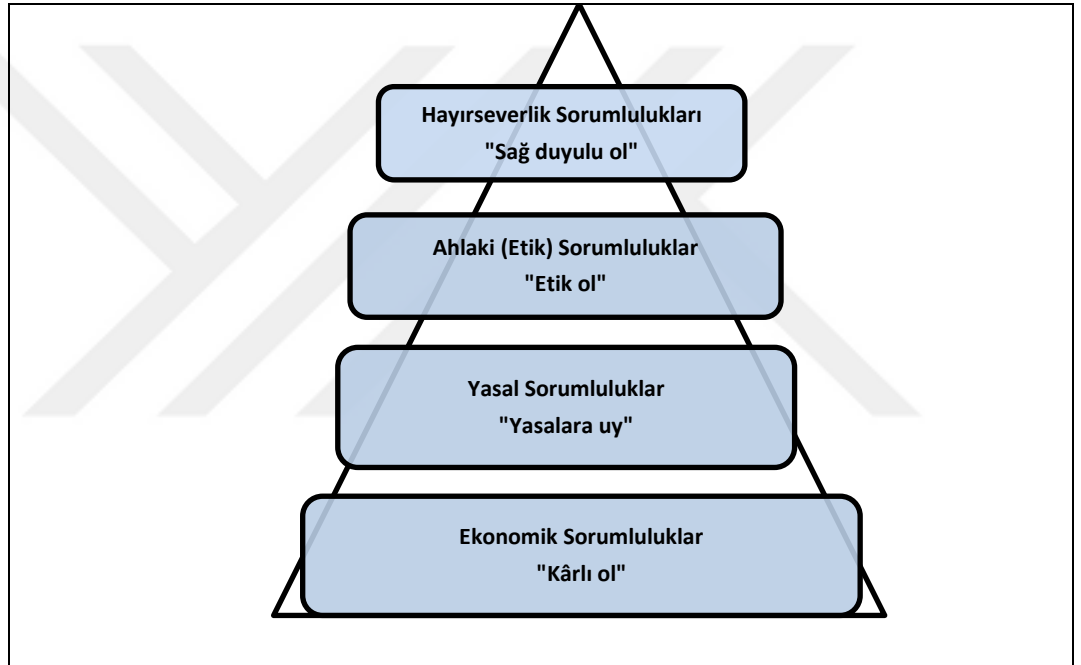
Bu görüş sosyal sorumluluğun gelişim evrelerinde ortaya çıkan toplumsal refahın korunması ve geliştirilmesi fikrini savunur. Bu yaklaşım ayıca işletmelerin sorumlulukları arasına ekonomik performans ölçümlerinin yapılması ve işletme faaliyetlerinin kontrol edilmesini de eklemektedir (Yıldırım, 2014).

2.5 MODERN ANLAYIŞIN SOSYAL SORUMLULUK BOYUTLARI

Kurumsal sosyal sorumluluğun ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır (Carroll, 1979). İşletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerinde dört farklı sorumluluk alanı belirli seviyelerde olmakla birlikte, etik ve hayırseverlik boyutu gün geçtikçe artmaktadır.

İşletmelerin sosyal sorumlulukları aşağıda görüldüğü gibi piramit biçimli bir şema ile dört grupta açıklanabilir;

Şekil 2.1: Carroll'un Sosyal Sorumluluk Piramidi



Kaynak: (Carroll, The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward The Moral Management of Organisational Stakeholders, 1991, s. 42).

2.5.1. Sosyal Sorumluluğun Ekonomik Boyutu

İşletmelerin var olmalarının temel sebebi ürün ve hizmetler üreterek kâr sağlamaktır. Her şeyden önce işletme toplumdaki en temel ekonomik birimdir. İşletmeler, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için ürün ve hizmetler üreterek kâr sağlamaktadır. İşletmenin ekonomik sorumluluklarını yerine getirmeden diğer sorumluluklarını yerine getirebilmesi mümkün değildir. Ekonomik sorumlulukların unsurları şunlardır (Carroll 1991, s. 40-41);

- a. Hissedar kazançlarının maksimize edilmesi önemlidir.
- b. Mmnn olabildiğince en yüksek kr elde etmek önemlidir.
- c. İşletme için güçlü bir rekabetçi pozisyon oluşturmak önemlidir.
- d. Yüksek bir operasyonel etkinlik düzeyine ulaşmak önemlidir.
- e. Başarılı bir işletme olmak için kr sağlamak gerekmektedir.

2.5.2 Sosyal Sorumluluğun Yasal Boyutu

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürürken uygulamada bulunan yasal düzenlemelere uyması gerekmektedir. Yasal sorumluluklar en temel düzeydeki etik değerleri içine alan düzenlemelere uyumu gerektirmektedir. Yasal sorumluluk unsurları şunlardır (Carroll 1991, s. 41);

- i. Devletin ve yasaların beklentilerine uygun davranmak önemlidir.
- ii. Yasal ve kurumsal düzenlemelere uymak önemlidir.
- iii. Bir kurum olarak yasalara uyan duyarlı bir vatandaş olmak önemlidir.
- iv. Başarılı bir işletme yasal gereklilikleri doğru ve zamanında yerine getirendir.
- v. Asgari yasal gereklilikleri karşılayan ürün/hizmetlerin üretilmesi önemlidir.

2.5.3 Sosyal Sorumluluğun Ahlaki Boyutu

Ekonomik ve yasal boyutlar, ahlaki boyutları içermesine rağmen toplum tarafından kabul gören ya da dışlanan tutumların tümü yasalar ile belirlenmemiştir. Ahlaki boyutlar, bu yazılı olmayan tutumları da kapsayarak tüketici, personel, paydaş, hissedar ve toplumun beklentilerine saygı gösterir ve koruma altına alır. Ahlaki sorumluluk unsurları şunlardır (Carroll 1991, s. 41);

- a. Sosyal değerler ve ahlaki normlara uygun bir şekilde davranmak önemlidir.
- b. Toplumda yeni ve gelişen normları fark etmek ve bunlara saygı göstermek önemlidir.
- c. Örgütün amaçlarına ulaşmayı engelleyebilecek etik normlardan kaçınmak önemlidir.
- d. İyi bir kurumsal vatandaş sosyal değerlere ve etik normlara uyum gösterendir.

- e. Dürüst kurum olma ve etik davranış aynı zamanda yasalara ve düzenlemelere uyumu da beraberinde getirir.

2.5.4 Sosyal Sorumluluğun Hayırseverlik Boyutu

Piramidin en üstünde yer alan hayırseverlik boyutunda amaç, iyi bir vatandaş olarak işletmenin ülkesine, topluma ve tüm dünyaya yararlı faaliyetlerde bulunmaktır. Hayırseverlik sorumluluğunun unsurları şunlardır (Carroll 1991, s. 41-42);

- i. Toplumun yardımseverlik ve hayırseverlik beklentilerine uygun davranmak önemlidir.
- ii. Güzel sanatlar ve sahne sanatlarının desteklenmesi önemlidir.
- iii. Çalışanların ve yöneticilerin ait oldukları toplum için gönüllü faaliyetlerde bulunması önemlidir.
- iv. Eğitimin desteklenmesi önemlidir.
- v. Toplumsal faaliyetlere destekte bulunurken temel amaç hayat kalitesinin artırılması olmalıdır.

2.6. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK MODELLERİ

Modern ekonomik görüşün belirlenmiş olduğu hipotezlerin ışığında, işletmelerin sosyal sorumluluk alanında kabul gören farklı sosyal sorumluluk modelleri bulunmaktadır. Bu modellerin temel amacı, işletmenin kendisinin yanı sıra toplumun refahını koruyan ve iyileştiren önlemleri niçin ve nasıl aldıklarını ve neden yükümlülük sahibi olduklarını tanımlayan varsayımları bir araya getirmektedir. Bu varsayımları, işletmelerin sosyal sorumluluk düzeylerinin belirlenmesini sağlamak olarak ifade edebiliriz (Top & Öner 2008, s. 104).

20. yüzyılın son çeyreğinden bu yana kurgulanmış kurumsal sosyal sorumluluk modellerini şu şekilde bir araya toplayabiliriz (Çalışkan 2010, s. viii).

- a. Davis'in Sosyal Sorumluluk Modeli
- b. Sosyal Sorumluluk Alanlarının Sınırlandırılması Modeli
- c. Sosyal Performans Modeli

- d. Ackerman'ın Sosyal Duyarlılık Modeli
- e. Preston ve Post'un Bütünleşik Sosyal Sorumluluk Modeli
- f. Üç Aşamalı Sosyal Sorumluluk Modeli
- g. Philip Kotler'in Atlı Seçenek Modeli
- h. Üç Alanlı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modeli
- i. Sethi'nin Sosyal Sorumluluk Modeli

Bu modeller arasından Philip Kotler'e ait Altı Seçenek Modeli bir sonraki başlık altında detaylandırılmıştır.

2.6.1 Philip Kotler'in Altı Seçenek Modeli

Philip Kotler, sosyal sorumluluk kavramının altı seçenekli bir model ile incelenmesini öne sürmüştür. Bu model kurumsal sosyal sorumluluk projelerini sınıflandırmayı ve bu tür projeler yürütmeyi planlayan ya da projesine ortak arayan kurum çalışanlarına yol göstermek amacı ile öne sürülmüştür (Kotler & Lee, 2006).

2.6.1.1 Sosyal amaç teşvikleri

Sosyal amaç teşviklerinde bir işletme, sosyal bir amaç üzerindeki ilgiyi ve farkındalığı arttırmak ya da bir sosyal amaç için fon toplamaya, bağışta bulunmaya ya da gönüllü toplamaya destek vermek için fonlar, mal ve hizmet katkıları ya da diğer kurumsal kaynakları sağlar. Bu seçenek diğer seçeneklere göre teşvik edici olma ve belirli bir ürünün satışından bağımsız olma yönü ile ayrışır. Sosyal amaç teşviklerinde toplumu bilinçlendirici broşür, ilan, web sitesi gibi araçlar kullanılır. Bu iletişim araçlarında sosyal amacı temsil kâr amacı gütmeyen kurumun logosu ve ana mesajları kullanılır. Sosyal amaç teşvikinin kurumlara sağlayabileceği faydalar arasında marka konumunun güçlenmesi, marka tercihinin ve müşteri sadakatinin artması sayılabilir. Bu faydalara ek olarak ileriye dönük farklı toplumsal örgütlerle yeni ve güçlü ortaklıklar kurma fırsatı yaratabilir (Kotler & Lee 2006, s. 51-78).

Kotler'in modelinde birinci seçenek olan sosyal amaç teşviklerine örnek olarak, Johnson & Johnson adlı markanın hemşirelik mesleğini desteklemek için 2002'de başlattığı "Geleceğin Hemşireleri Kampanyası" sayılabilir. Marka hemşirelik mesleğini daha çok tercih edilen bir meslek kolu haline getirmek için yaklaşık 25.000 harcamıştır.

Harcama kalemleri; konu ile ilgili web sitesinin yayına girmesi, basın bildirileri, video haber bildirileri, radyo yayınları, ilgili kurumlara ücretsiz dağıtılan baskılı materyaller, hemşirelik okullarına yapılan bağış ve öğrencilere verilen burslardır. Bu çabası ile marka, birçok resmi hemşirelik örgütünden onur ödülü alarak, 90.000’den fazla öğrencinin ilk tercih ettiği meslek olabilmeyi sağlamıştır. Bu örnekte negatif sayılabilecek tek nokta, işbirliği yapmak isteyen diğer bağlantılı kurumlardan gelen talepleri karşılayamamak olmuştur (Kotler & Lee 2006, s. 51-78).

Kotler’in ortaya koyduğu Sosyal Amaç Teşviklerine spor sektöründe örneği Anadolu Efes Spor Kulübü’nün son beş seneden beri düzenlediği “Pembe Top Sahada” adlı projesi verilebilir. Bu proje ile meme kanserinde erken teşhisin önemi için toplumda farkındalık uyandırmak amaçlanmaktadır. Bu kapsamda ekim ayı içinde takımın oynadığı bir Euroleague maçında hava atışını pembe bir basketbol topu ile toplum tarafından beğenilen bir kadın ünlü yapar. 2018 sezonunda proje kapsamında pembe giysiler ile maça gelen kadın seyircilere maçı ücretsiz izleme fırsatı da tanınmıştır. Projeye ayrıca Anadolu Grubu’nun başka bir kurumu olan Anadolu Sağlık Merkezi de destek vermektedir³.

2.6.1.2 Sosyal amaç bağlantılı pazarlama

İkinci seçenek sosyal amaç bağlantılı pazarlamadır. Bir kurum, ürün satışlarına dayalı gelirlerinin belirli bir yüzdesini belirli bir amaç için harcar ya da bir katkıda bulunur. Genellikle bu durum belirli bir zaman dönemi, belirli bir ürün ve belirlenmiş bir hayır işi içindir. Bu tarz projeler yürüten kurumlar yeni müşteri sahibi olabilir, ürün satışlarını arttırabilir ve olumlu marka imajı yaratabilir. Sosyal amaç bağlantılı pazarlamaya örnek vermek gerekirse American Express adlı şirket 11 Eylül 2001 terör saldırısı olaylarında Manhattan şehir merkezinin zarara uğrayan durumunu düzeltmek ve tekrar bir cazibe merkezi olabilmesini sağlamak için Manhattan’da sanat gösterileri, konserler ve eğlence aktiviteleri düzenlemek adına 5 milyon dolarlık bir fon ayırmıştır. Bu girişimine ek olarak 11 Eylül 2001’den beri halka kapalı olan Özgürlük Heykeli’nin güvenlik iyileştirmelerine de destek vermiştir. *American Express* bu desteği iki yöntem ile

³ *Pembe Top Sahada Projesi Zalgiris Kaunas Maçında Beşinci Kez Gerçekleşecek*, 15.10.2018, <https://www.anadolufessk.org/haber/pembe-top-sahada-projesi-zalgiris-kaunas-macinda-besinci-kez-gerceklestirilecek> [erişim tarihi 26.03.2019].

yapmıştır. İlk olarak şirket, 2003-2004 yılları arasında *American Express* aracılığı ile yapılan her alışverişten bir senti heykelin güvenlik hizmetlerine ayırmıştır. İkinci olarak şirket yine aynı amaç için 500.000 doları doğrudan bağışlamıştır (Kotler & Lee 2006, s. 81-117).

Sosyal Amaç Bağlantılı Pazarlama seçeneği için spor endüstrisi için verebileceğimiz örnek Coca-Cola'nın "Kol kola" kampanyası olabilir. Kampanya Nisan – Mayıs 2016 tarihleri arasında sürdürülmüştür. Kampanya boyunca Coca-Cola ve markanın diğer içeceklerinin kapağının altındaki şifreyi takım ismi belirterek kısa mesaj gönderen taraftarlar, tuttukları takıma 1 TL'lik destekte bulunmuşlardır⁴.

Benzer bir örnek de Türk sporunun sosyal sorumluluk öncüsü olarak tanımlayan Anadolu Efes Spor Kulübü'nde görülmektedir. Proje, 2015 sezonundan bu yana devam etmektedir. Kütüphaneler Haftası'na denk gelen maç kapsamında kulüp, taraftarlarına Sinan Erdem'e gelirken yanlarında yıpranmamış ve uygun içerikli kitaplar getirmeleri için çağrıda bulunmaktadır. Maça kitapları ile gelen taraftarlara maç biletlerini gişeden ücretsiz temin edebilme fırsatı sunulmuştur. Toplanan kitaplar Anadolu Eğitim ve Sosyal Yardım Vakfı'nın da desteği ile Türkiye'nin ihtiyaç sahibi okullarına teslim edilmektedir⁵.

2.6.1.3 Kurumsal sosyal pazarlama

Üçüncü seçenek kurumsal sosyal pazarlamadır. Buna göre bir işletmenin, toplum güvenliğini, sağlığını, çevre ya da toplum refahını iyileştirmeyi amaçlayan bir davranış değiştirme faaliyetinin geliştirilmesine ve uygulaması çabalarına destek vermesidir. Bu yönüyle birinci seçenek olan sosyal amaç teşviklerine en çok benzeyendir. Sosyal pazarlama kampanyaları en yaygın olarak sağlık, ulaşım, ekoloji, çevre gibi konularda kâr amacı gütmeyen kurumlar tarafından geliştirilir ve uygulanır. Özel sektörden kurumların sosyal pazarlama için yapacağı girişimlerde kâr amacı gütmeyen kurumlar ile ortaklığı önem taşımaktadır. Tipik kurumsal sosyal pazarlama, tütün kullanımını,

⁴ Coca Cola'dan futbol kulüplerine büyük destek, 02.04.2016, <https://www.ntv.com.tr/spor/coca-coladan-futbol-kuluplerine-buyuk-destek,PhRrSdC-b0WYVZsqMVdA1w> [erişim tarihi 27.03.2019].

⁵ Bir kitap da sen getir kampanyası Tofaş maçında gerçekleştirilecek, 22.03.2018, <https://www.anadoluefessk.org/haber/bir-kitap-da-sen-getir-kampanyasi-tofas-macinda-gerceklestirilecek> [erişim tarihi 27.03.2019].

pasif içicilik, obezite, trafik emniyeti, suda boğulmalar, su ve elektrik tasarrufu, vahşi yaşamı koruma, kan ve organ bağıışı, suç önleme gibi konulara odaklanır (Kotler & Lee 2006, s. 113-118).

Kurumsal sosyal pazarlama için örnek vermek gerekirse, Subway adlı zincir restoranların sağlıklı beslenmeyi teşvik eden 6 gram daha az yağ içeren sandviçlerini satışa sunmuştur. Aynı zamanda firma restoranlarında, fiziksel aktivitenin faydalarını ve fiziksel aktivite için nasıl zaman ayrılabilceğini anlatan kısa bilgiler içeren peçeteler üretmiştir. Firma bu kampanyayı yürütürken Amerikan Kalp Derneği'nin de desteğini yanına almıştır. Yine bu iki kurum, 5 km'lik Amerika Kalp Yürüyüşünü düzenlemişlerdir. Subway adlı şirket bu etkinlikleriyle restoranlarındaki müşteri trafiğini arttırmış ve adını güvenilir bir kurumla ismini birleştirerek toplumdaki konumunu güçlendirmiştir (Kotler & Lee 2006, s. 119-140).

Kurumsal Sosyal Pazarlama seçeneğine örnek olarak Türkiye Futbol Federasyonu (TFF) ve Ülker markasının yürüttüğü Futbol Köyleri Projesi verilebilir. Bu proje ile Türkiye'nin dört bir yanından gelen yetenekli çocukları sportif ve sosyal amaçlar çerçevesinde futbol platformunda birleştirerek sosyal, kültürel ve kişisel gelişimlerine katkı sağlamak hedeflenmiştir. Proje kapsamında 9 yılda, 34 ilde 65 futbol köyü kurulmuş ve 5300 çocuk TFF-ÜLKER Futbol Köyleri'nde eğitim almıştır⁶.

2.6.1.4 Kurumsal hayırseverlik

Dördüncü seçenek kurumsal hayırseverliktir. Bir işletmenin sosyal bir amaca ya da bir hayır kurumuna, çoğunlukla nakit bağışlar, hibeler ve/veya benzer hizmetler şeklinde doğrudan katkıda bulunmasıdır. Bu seçenek kurumsal sosyal girişimler arasında en geleneksel olanıdır. Kurumsal hayırseverlik, hibe ve bursların verilmesi, ürün ve hizmet bağışları olarak düşünülebilir. Bu alandaki örnekler şöyle sıralanabilir; Apple ve Microsoft gibi şirketlerin teknolojiye ulaşma konusunda dezavantajlı bölgelere donanım yardımı yapması, Exxon Mobil adlı akaryakıt firmasının gelişmekte olan ülkelerdeki yol inşaatlarına nakdi destek vermesi ya da New York Times adlı gazetenin yeni yetişen gazeteci adayları için ücretsiz bir enstitü kurması. Örneklerde verilen teknoloji ve

⁶ TFF – Ülker Futbol Köyleri, 2015, <http://www.ulkerocuklaricinfutbol.com/futbol-koyleri/> [erişim tarihi 27.03.2019]

akaryakıt firmalarının yardımları iyi niyetin ötesinde pazar geliştirmek olarak da görülebilir. New York Times ise eğitim verdiği öğrenciler arasından yetenekli olanları seçip, onlara staj ve iş imkânı sağlamaktadır. Böylelikle yapılan hibeler kuruma iş gücü olarak dönebilmektedir (Kotler & Lee 2006, s. 141-170).

Bu seçenek için spor sektöründen en iyi örnek federasyonların çeşitli kurumlara, genellikle okullara yaptığı malzeme desteği olabilir. 2013 yılından bu yana Türkiye Voleybol Federasyonu, bir Amerikan şirketi olan Amway ile “Filenin Fidanları” projesini yürütmektedir. Bu proje kapsamında Türkiye’nin voleybol filesine ihtiyaç duyan okullarını belirlemekte ve Amway’ın bütçesiyle hazırlanmış mini voleybol setleri okullara gönderilmektedir. Mini voleybol setleri ile bir de kural kitapçığı gönderilerek hem okulun voleybol malzemesi ihtiyacı karşılanmakta hem de voleybolun tabana yayılması sağlanmaktadır ⁷.

2.6.1.5 Toplum gönüllülüğü

Beşinci seçenek toplum gönüllülüğüdür. Bir işletme çalışanlarının, perakende ortaklarının ve yerel toplum örgütlerinin, sosyal amaçları desteklemek üzere zamanlarını gönüllü olarak ayırmasıdır. Toplum gönüllüğüne en iyi örnek genellikle uluslararası firmaların dünyanın gelişmekte olan ya da az gelişmiş bölgelerine çalışanlarını belirli bir süre için göndermesi verilebilir. Belirli deneyime sahip kişiler bu bölgelerde deneyimlerini diğer insanlara aktarıp gelişime öncü olabilirler. Daha kısa süreli toplum gönüllülüğü örneği vermek gerekirse; Shell adlı akaryakıt firmasının çalışanlarının kıyı şeridinde çevreyi temizleme etkinlikleri verilebilir. Şirket çalışanları böylelikle kurumlarına karşı bağlılıklarını ve memnuniyetlerini arttırabilirler. Daha önemlisi içinde yaşadıkları toplumla daha gerçek ve güçlü ilişkiler kurabilirler. Diğer tüm KSS seçeneklerinde olduğu gibi burada da hissedarlar ve tüketiciler nezdinde saygınlık kazanabilirler (Kotler & Lee 2006, s. 141-170).

Zaman zaman medyada spor kulüpleri tarafından huzur evi ya da Çocuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü’ne bağlı bakım evlerini ziyaret ettiğine dair haberler çıkmaktadır. Spor kulüplerinin bu tür bir faaliyetlere yakın zamanlı bir örnek olarak, Muğlaspor’un

⁷ Tarihçe, 2017, <http://www.tvf.org.tr/tarihce/> [erişim tarihi 29.12.2017].

2018 yılı bitiminde Muğla İl Müdürlüğü'ne bağlı bir huzurevi ziyareti verilebilir. Muğlasporlu futbolcular, yaşlılara toplumda empati duyguları ile yaklaşılması düşüncesiyle, 30 Aralık 2018 günü huzurevinde kalan yaşlıları ziyaret ederek, yeni yıllarını kutlamışlardır⁸.

2.6.1.6 Sosyal açıdan sorumluluk taşıyan iş uygulamaları

Altıncı seçenek ise sosyal açıdan sorumluluk taşıyan işletme faaliyetleridir. Bir işletmenin çevreyi korumak ve toplumun refahını iyileştirmek üzere sosyal amaçları destekleyen isteğe bağlı iş uygulamaları ve yatırımlarıdır. Altıncı seçenek genellikle üretim hacmi büyük olan uluslararası şirketler için geçerli olmaktadır. Bu seçenek için sayılabilecek faaliyetler; üretim sırasında çevreyi gözetim uygulamalar benimsemek, hava kirliliğini önleyen filtreleme sistemi kullanmak, tarım arazilerinin doğru ve verimli işlenmesi sayılabilir. Ayrıca toplumsal refahı gözetim, 18 yaş altındaki çocuklara doğrudan ya da internet üzerinden bazı ürünlerin satışının yasaklanması, engelli bireyler için ses tanıma mekanizmaları ve destek ekipmanlarının kullanımı, tüketici bilgilerinin gizliliğine saygı göstermek ve piyasaya sürülen ürünlerde tüketim bilgilerinin (kalori, içindekiler vb.) ambalaj üstünde rahatlıkla okunabilir olarak yer alması gibi uygulamalar da bu altıncı seçenek içinde değerlendirilir. Sürdürülebilirlik bu tür uygulamalar için önemli rol oynar (Kotler & Lee 2006, s. 201-226).

Sosyal açıdan sorumluluk taşıyan iş uygulamalarına örnek olarak kahve zinciri olan Starbucks verilebilir. Şirket kuruluşundan bu yana iş yaptığı toplumlar için sosyal, çevresel ve ekonomik fırsatlar yaratmanın önemini kavramıştır. Bu doğrultuda şirket 1998'den bu yana kahvelerini satın aldığı Meksika Chiapas bölgesine yatırım yapmış ve bu bölgedeki rezervin etrafını koruma altına alarak tampon bir orman bölgesi yaratmıştır. Böylelikle kahve rezervleri daha verimli hale gelerek hem tarım arazileri hem de çiftçiler desteklenmiştir. Starbucks'ın bu projesi 2002'de Uluslararası Ticaret Odası ve Birleşmiş Milletler Çevre Programı tarafından Dünya İş Zirvesi Sürdürülebilir Gelişim Ortaklığı ödülünü almıştır (Kotler & Lee 2006, s. 216-217).

Kotler'in bu modeline spor sektöründen örnek vermek gerekirse, 2016'dan bu yana Spor Toto Basketbol Süper Ligi takımlarından Tofaş'ın hayata geçirdiği "Engelsiz

⁸ Muğla Spor'un Huzurevi Ziyareti, 30.12.2018, <https://www.haberler.com/muglaspor-un-huzurevi-ziyareti-11591024-haber/> [erişim tarihi 03.26.2019].

Tribün” düşünülebilir. Tofaş, bu proje ile maçlarını oynadığı Tofaş Spor Salonu’nda bir dizi yenilik ve tamirat yaptırmıştır. Tofaş Spor Salonu’nun içine kalıcı olarak yapılan bu tribünde Tofaşlı ve rakip takımın engelli basketbolseverleri rahatlıkla maç izleyebilmektedir. Tofaş 2017’de hayata geçirdiği bu proje ile Türkiye’de salonlarda bir ilke imza atmıştır. Proje Kırmızı Ödülleri ve Felix gibi organizasyonlardan birçok ödülün sahibi olmuştur⁹.

Tablo 2.1: Kotler’in 6 Seçenekli Sosyal Sorumluluk Modeli’ne göre özet Mc Donald’s örneği.

	Sosyal Amaç Teşvikleri	Sosyal Amaç Bağlantılı Pazarlama	Kurumsal Sosyal Pazarlama	Kurumsal Hayırseverlik	Toplum Gönüllülüğü	Sosyal Açıdan Sorumluluk Taşıyan İş Uygulamaları
Açıklama	Teşvik sponsorlukları aracılığıyla farkındalığı, fon toplamayı ve gönüllüleri arttırmak için sosyal amaçları desteklemek	Ürün satışına dayalı gelirlerin belirli yüzdesini sosyal bir amaca bağışlama.	Davranış değiştirme kampanyalarını desteklemek.	Bir hayır derneği yada sosyal amaca doğrudan katkıda bulunmak.	Toplum içinde gönüllülük hizmetleri sağlamak.	Sosyal amaçları destekleyen isteğe bağlı iş uygulamaları ve yatırımları benimsemek ve yürütmek.
Örnek	Mc Donald’s 2000’de Sydney’de gerçekleşen Olimpik Gençlik Kampının sponsorluğunu yapmıştır.	Mc Donald’s 20 Kasım 2002’deki Dünya Çocuklar Gününde ürünlerinin satışından çocuklara yönelik amaçlar için 1 USD ayırmıştır.	Mc Donald’s çocukluk aşılarının zamanında yapılmasını teşvik etmektedir.	Ronald Mc Donald’s Evi ciddi hastalığı olan çocuklu ailelere barınma için yerler sunmaktadır.	Mc Donald’s 11 Eylül felaketinin meydana geldiği yerlerde profesyonel ve gönüllüler için yemek tedarik etmiştir.	Mc Donald’s geri dönüşümlü ambalaj malzemeleri kullanımını tercih etmiş ve ambalaj kullanımını azaltmıştır.

Kaynak: (Kotler & Lee, Kurumsal Sosyal Sorumluluk 2006, s. 40)

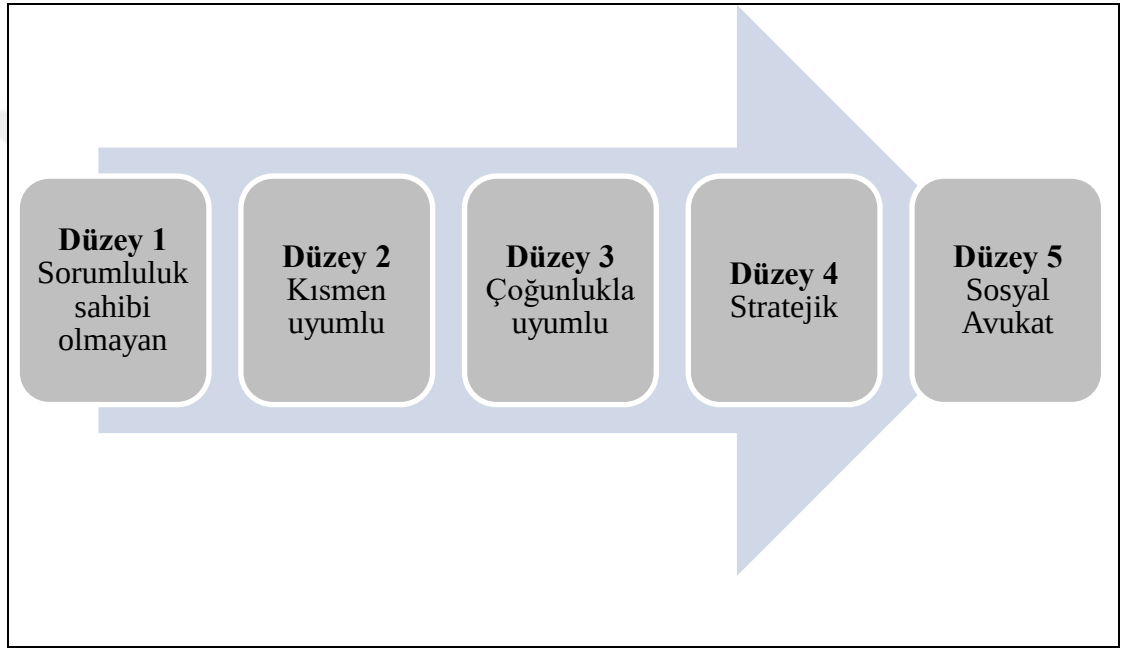
⁹ BSL 11. Hafta, 17.12.2017, <http://tofasspor.com/haber-1005-bsl-11-hafta-tofas-7188-fenerbahce-dogus> [erişim tarihi 27.01.2019]

2.7 KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK DÜZEYLERİ

Johnson (2003), KSS'nin çevreye zehirli atıklar yayan veya tüketicilere aldatıcı reklamlar sunan “sömürücü” işletmelerden, sosyal değişimi misyonunun merkezine alan “sosyal avukat” işletmelere doğru farklı düzeylerde gerçekleştiğini vurgulamıştır. Bu ölçeğe göre KSS, işletmelerde beş farklı düzeyde bulunmaktadır.

Beş düzey şu şekilde sıralanır;

Şekil 2.2: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Düzeyleri



Kaynak: (Johnson 2003, Does It Pay to Be Good? Social Responsibility and Financial Performances, Business Horizons, s. 34).

2.7.1 Yasal Olmayan/ Sorumluluk Sahibi Olmayan

Bu düzeyde işletmeler an azından belirli bir düzeyde yasalar tarafından belirlenen standartlara ve koşullara uyum göstermemektedir. Bazı fabrikaların zararlı atıklarını yasalara uymaksızın çevreye salıvermesi, havagazı emisyonlarının azaltılması için filtrelerin kullanılmaması, bazı işyerlerinde çalışanların sosyal güvenlik koşullarının sağlanmaması veya müşterilere yönelik aldatıcı ve yanıltıcı reklamların kullanılması bu düzeydeki işletme faaliyetlerine örnek olarak gösterilebilmektedir (Johnson, 2003).

2.7.2 Kısmen Uyumlu

Bu düzeydeki işletmeler ürün güvenliği, asgari ücret, eşit istihdam fırsatı, çalışan sağlığı, atık kontrolü gibi asgari düzeydeki yasalara ve düzenlemelere uyum göstermektedir. Yasal düzenlemelerin dışında gönüllü olarak katıldıkları sosyal sorumluluk faaliyetleri bulunmamaktadır (Johnson, 2003).

2.7.3 Çoğunlukla Uyumlu

İkinci düzeyden daha fazla düzeyde yasal düzenlemelere ek olarak sınırlı sayıda KSS olarak nitelenebilecek faaliyetleri bulunmaktadır. İşletmenin çalışanların çocukları için bakım merkezi oluşturması, sosyal bir vakıfla topluma yönelik bir yardım kampanyası düzenlenmesi, kaliteli ürün üretilerek ISO 9000 gibi bir sertifikasyonun alınması örnek olarak gösterilebilir. Bu düzeyde bulunan işletmeler sosyal bağlılıktan ve yarardan ziyade daha karışık ve sosyal yönü az olan amaçlara sahiptirler. Örnek olarak nitelikli işgücünü örgüte çekmek için çalışan haklarını artırmak veya tamamen kişisel amaçla işletmenin sevdiği bir kuruma bağış yapması düşünülebilir (Johnson, 2003).

2.7.4 Stratejik

Bu işletmeler stratejik performanslarını artırmak için birçok alanda faaliyet göstermektedirler. Bu düzeydeki işletmelerin en temel alanları insan kaynakları yönetimi, müşteri hizmetleri ve ürün/hizmet kalitesidir. Bunun yanında bu işletmeler çok yüksek seviyelerde etik politikalarına sahiptirler. Bu nedenle çevreye dost ürün üretimi, çevreyi koruyan üretim süreçleri, ISO 14000 standartlarına uyum, geri dönüşüm programları, yeşil ürünler gibi pek çok sosyal sorumluluk alanına önem vermektedirler. Aynı zamanda sosyal kurumlarla birlikte çalışma diğer hedef alanlarından. Sağlık hizmetlerinde bulunma, trafik için destek verme ve sponsorluk bu düzeyde sıklıkla rastlanan faaliyetlerdir (Johnson, 2003).

2.7.5 Sosyal Avukat

Bu düzeyde işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerindeki temel amacı finansal sonuçların ötesinde “iyi olmak”tır. Bu amaç işletmelerin kâr amacı gütmeyeceği anlamına gelmemelidir. Kâr sağlamak, sosyal sorumluluk faaliyetlerindeki tek amaç değildir. Bu işletmelerin varlığını sürdürmelerinin temel amacı para kazanmanın çok ötesindedir.

Para kazanmak için yaşamazlar, yaşamak ve amaçlarını gerçekleştirmek için para kazanırlar (Johnson, 2003).

2.8 SPOR ENDÜSTRİSİNDE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

KAVRAMI

1960’larda ortaya çıkan ve 1990’lardan sonra kurumların stratejik planları arasında yer alacak kadar önemli pozisyona gelen kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, spor endüstrisinde yakın zamanlarda dikkat çekmeye başlamıştır. Akademik anlamda ise sistemli araştırmalar ancak 2000’li yılların başından bu yana sürdürülmüştür (Seth & Babiak, 2010).

Sporun sahip olduğu bazı özelliklerden dolayı KSS projelerinin, diğer endüstrilere göre spor endüstrisinde daha büyük etki yaratabileceği tartışılmaktadır. İnsanların spora duyduğu tutku ve ilgi sayesinde oluşan toplumsal etkileşim, profesyonel takım ve liglerin mali yapısı bu endüstriyi diğerlerine göre özel yapan unsurlardan bazılarıdır. Bazı spor organizasyonlarının devlet tarafından desteklenmesi de sporu ekonomik anlamda diğer sektörlerden ayıran bir özelliktir. Spor örgütlerinin, devletin vergi indirimi şeklinde sağladığı maddi desteğin bir kısmını topluma geri döndürme gibi bir sorumluluğu da bulunmaktadır (Babiak & Wolfe, 2006). Bu görüşe ek olarak Smith & Westerbeek’e (2007) göre, sporun kitle iletişim araçlarına ulaşım kolaylığı, iletişim gücü, gençlik ve sağlıkla olan bağlantısı, sosyal etkileşimi ve sürekliliği sayesinde spor endüstrisi, diğer üretim ve hizmet faaliyetlerine göre pozitif etkileri çoğunlukta olan bir endüstridir.

Spor kulüpleri, profesyonel ligler, spor organizasyonları, takımlar ve sporcular hem ekonomik hem de kültürel olarak topluma yön veren ve toplumu etkileme gücüne sahip önemli aktörlerden biridir. Bu yapılar, yüksek görünürlükleri ve topluma model oluşturabilmeleri sayesinde toplumu etkileyebilirler (Kern, 2000). Ayrıca spor, kolektif bir etkinlik olduğundan toplumsal bütünleşmeyi, toplumdaki diğer bireylere karşı toleranslı ve saygılı, olmayı da sağlayabilir (Küçük & Koç, 2004).

Spor ile sosyalleşen bireylerin madde kullanımı (alkol, sigara, uyuşturucu) eğilimlerinde azalma olabilmektedir. Uzun vadede sporla ilişkisini sürdüren bireylerde madde kullanımı tamamen ortadan kalkabildiği gözlemlenmiştir (Werch & Moore, 2005).

Spordaki kurumsal sosyal sorumluluk projeleri birkaç başlık altında toplanabilir (Babiak & Richard, 2006).

- i. Bu tür projelere bir örnek 2018 yılında İspanya'nın Mayorka adasında meydana gelen sel felaketinden etkilenen bölgedeki temizlik çalışmalarına katılan tenisçi Rafael Nadal'dır¹⁰.
- ii. Profesyonel spor organizasyonlarının yürüttükleri KSS projeleri. Örnek; Fenerbahçe Spor Kulübü'nün "HeForShe" projesi ile küresel iş birliği yapmasıdır. HeForShe, Birleşmiş Milletler Kadın Birimi (UN Women) tarafından yürütülen toplumsal cinsiyet eşitliği hareketidir. Fenerbahçe Spor Kulübü, toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda farkındalık yaratmak, ulusal ve küresel spor kulüplerine öncü olmayı hedeflemiştir. Fenerbahçe Futbol A Takımı 2018 – 2019 Spor Toto Süper Lig Lifter Küçükandonyadis sezonu boyunca Tüpraş'ın da desteği ile HeForShe logosunu sağ kolunda taşıma kararı almıştır¹¹.
- iii. Profesyonel spor liglerinin yürüttükleri KSS projeleri. Örnek; Euroleague "One Team" projesidir. Bu proje basketbolu kullanarak sosyal etki sağlamayı amaçlar. Euroleague'de mücadele eden takımlar, içinde bulundukları toplumun dezavantajlı olduğu bir konuyu belirleyerek, bu konuda farkındalık sağlamaya çalışmaktadırlar. Proje, 2012'den bu yana 16.000 katılımcıya ulaşmıştır¹².
- iv. "NBA Cares" adlı proje de spor liglerinin yürüttükleri KSS projelerine örnek olabilir. NBA Cares'in misyonu, eğitim, fiziksel ve ruhsal sağlık, çevre ve sosyal entegrasyon gibi toplumsal sorunların çözülmesine destek olmaktır. NBA

¹⁰ *İspanyol Tenisçi Nadal Mayorka'da Temizlik Çalışmalarına Katıldı*, 11.10.2018, <https://tr.euronews.com/2018/10/11/ispanyol-tenisci-nadal-mayorka-da-temizlik-calismalarina-katildi> [erişim tarihi: 5.3.2019]

¹¹ *Fenerbahçe Spor Kulübü HeForShe Projesi*, 09.11.2018, <https://www.fenerbahce.org/detay.asp?ContentID=62364> [erişim tarihi 13.11.2018]

¹² *About One Team*, 2012, <http://www.euroleague.net/one-team/about> , [erişim tarihi 13.11.2018].

Cares adı altında bu sorunlara karşı farkındalık yaratmak ve çözümler bulabilmek için ayrı ayı programlar yürütülmektedir. Program yıllık 18 milyon gence ulaşmaktadır¹³.

- v. Uluslararası idari kurumların yürüttükleri KSS projeleri. Örnek FIFA'nın yürüttüğü "Say No To Racism" kampanyasıdır. Bu kampanya, futbolda fair play, eşitlik ve karşılıklı saygı ilkesine dayanır. Futbolda ırkçılığa yer yoktur. Kampanyanın içeriği ilk kez 2017 FIFA Konfederasyon Kupa'sı sırasında uygulanmıştır. Maçın hakemlerine üç etaplı prosedürü uygulama izni verilmiştir. Bu prosedüre göre hakemler, birinci etapta tribünleri ırkçılık içeren söylemlerini durdurmaları için uyarma, ikinci etapta söylemler durana kadar maçı bekletme ve söylemlerin durmaması halinde üçüncü etapta, maçın iptali için karar alma hakkı tanınmıştır¹⁴.
- vi. Spor etkinliklerinin yürüttükleri KSS projeleri. Örnek; İstanbul Maratonu sırasında sivil toplum örgütleri için bağış toplanabilmesi.

2.8.1 Amerikan Liglerinde Spor Yöneticilerinin KSS Algısının Ölçülmesi

2010 yılında Hela Seth ve Kathy Babiak tarafından Amerikan Hokey Ligi (NHL), Amerikan Futbol Ligi (NFL), Amerikan Basketbol Ligi (NBA) ve Amerikan Baseball Ligi (MLB) yöneticilerinin katılımı ile bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın metodolojisi nicel (kantitatif) bir anket ve nitel (kalitatif) bir içerik analizi üstüne kurulmuştur. Araştırma soruları söz konusu liglerde mücadele eden toplam 122 takımın sahiplerine/başkanlarına ya da halkla ilişkiler yöneticisine gönderilmiştir. Takım yöneticilerinden sorulara dönüş oranı ise %11.39 olarak saptanmıştır (Seth & Babiak, 2010).

Araştırmaya katılan yöneticilere "aşağıdakilerden hangisinin bir KSS ögesi olarak projenize dâhil edersiniz?" sorusu sorulmuştur. Verilen yanıtlar yöneticilerin kurumsal sosyal sorumluluk olgusunu nasıl tanımladıkları hakkında bir oran ortaya koyabilmiştir.

¹³ Mission, 2018, <http://cares.nba.com/mission/> [erişim tarihi 14.11.2018].

¹⁴ Say No To Racism-My Game is Fair, 2018, <https://www.fifa.com/confederationcup/videos/y=2017/m=6/video=fifa-say-no-to-racism-my-game-is-fair-play-2895097.html> [erişim tarihi 12.11.2018]

Verilen yanıtlara göre, KSS odaklı iş uygulamalarında hayırseverlik boyutunda yer alan yardım kurumlarına ve sivil toplum kurumlarına bağışta bulunmak, sosyal konuları desteklemek ilk iki sırada tercih edilen öğelerdir.

Tablo 2.2: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Öğeleri

KSS Öğesi	Evet Sıklığı Yüzdesi	Hayır Sıklığı Yüzdesi
Yardım kurumlarına ve sivil toplum kuruluşlarına bağışta bulunmak (hayırseverlik)	%85.2	%7.4
Sosyal konuları desteklemek (hayırseverlik)	%81.5	%11.1
Tüm çalışanlara eşit davranmak (etik)	%77.8	%14.8
Kaynakları, ürünleri ihtiyatlı kullanmak ve atık üretimini azaltmak (etik)	%74.1	%18.5
Fırsat eşitliği sağlamak (yasal)	%74.1	%18.5
Yasalar ve güvenlik önlemlerine uymak (yasal)	%37.0	%55.6
Kâr elde etmek (ekonomik)	%14.8	%77.8
Paydaşlara kârdan pay vermek (ekonomik)	%3.7	%88.9

Kaynak: (Seth & Babiak 2010, Beyond the Game; Perceptions and Practices of Corporate Social Responsibility in Professional Sport Industry, Journal of Business Ethics, s. 433-540).

Yine aynı araştırmada yöneticilere spordaki KSS önceliklerini 1 en önemli, 5 daha az önemli olacak şekilde puanlamaları istemiştir.

Tablo 2.3: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Önceliği

KSS Önceliği	Ortalama	Standart Sapma
Kurumum için etik olmak önemlidir	4.96	0.19
Kurumum için tüm yasal düzenlemelere uymak önemlidir.	4.96	0.19
Kurumum için en yüksek etik standartlara sahip olmak önemlidir	4.89	0.32
Kurumum taraftar güvenliği ile ilgilidir	4.89	0.32
Kurumum gençlik için yapılan spor programlarına	4.81	0.48

destek verir		
Kurumum eğitim programlarına destek verir	4.74	0.45
Kurumum için hayırsever olmak önemlidir	4.67	0.55
Kurumum hayır kurumlarına destek verir	4.67	0.55
Kurumum için stratejik bir hayırseverlik planına sahip olmak önemlidir	4.65	0.56
Kurumum adil çalışma şeklini benimsemiştir	4.63	0.49
Kurumsal sosyal sorumluluk tüm iş kolları için önemlidir	4.60	0.65
Toplum spor takımlarından sosyal bakımdan sorumlu olmasını beklemektedir	4.56	0.75
Kurumum için çalışan güvenliği önemlidir	4.44	0.64
Kurumum için ekonomik olarak ayakta kalabilmesi önemlidir	4.37	0.93
Kurumum için kâr elde etmek önemlidir	4.37	0.97

Kaynak: (Seth & Babiak 2010, Beyond the Game; Perceptions and Practices of Corporate Social Responsibility in Professional Sport Industry, Journal of Business Ethics, s. 433-540).

Araştırmanın devamında, katılımcılara Carroll'un Sosyal Sorumluluk Piramidinde yer alan kategorileri önem sırasına dizmeleri istenmiştir. Araştırmanın bu bölümündeki sonuçlar aşağıda verilmiştir. Daha önce değinildiği gibi bu piramide göre kurumun sırasıyla ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik sorumluluklarını yerine getirmesi gerekmektedir (Carroll, 1979). Ortaya çıkan sonuçlar Carroll'un 1979'da ortaya koyduğu sıralamadan farklıdır.

Tablo 2.4: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kategorisi

Kategori	Ortalama	Standart Sapma
Etik Sorumluluklar	1.71	0.66
Hayırseverlik Sorumluluğu	2.29	1.15
Yasal Sorumluluklar	2.86	1.04
Ekonomik Sorumluluklar	3.18	0.94

Kaynak: (Seth & Babiak 2010, Beyond the Game; Perceptions and Practices of Corporate Social Responsibility in Professional Sport Industry, Journal of Business Ethics, s. 433-540).

2010 yılında yapılan bu çalışmanın devamında, araştırmaya katılan yöneticilerden katılım gösterdikleri KSS projelerini sıralamaları istenmiştir. Araştırmanın sonuçları aşağıdaki tabloda listelenmiştir.

Tablo 2.5: KSS Uygulama Pratikleri

KSS Uygulama Pratikleri	Ortalama	Standart Sapma
Taraftar güvenliği projeleri	4.89	0.32
Gençlik spor projeleri	4.81	0.48
Eğitim projeleri	4.74	0.45
Hayır kurumlarına katkı	4.67	0.55
Adil iş uygulamaları projeleri	4.63	0.49
Ofis çalışanlarının güvenliği ile ilgili projeler	4.44	0.64
Ürün güvenliği projeleri	4.36	0.81
Doğal afet sonrası yardım projeleri	4.33	0.68
Sağlık gelişim projeleri	4.19	0.83
Ekonomik gelişim projeleri	4.00	0.96
Fakirliği azaltan projeler	3.54	1.07
Sanatsal projelere destek	3.11	1.09
Ekolojik ve çevreye destek projeleri	2.74	1.16

Kaynak: (Seth & Babiak 2010, Beyond the Game; Perceptions and Practices of Corporate Social Responsibility in Professional Sport Industry, Journal of Business Ethics, s. 433-540).

Araştırmacılar bu çalışmada ayrıca takım gelirleri ve KSS projelerine katılım arasındaki korelasyonu da ortaya koymuşlardır. MLB, NBA ve NFL liglerindeki takımların gelirleri arttıkça KSS projelerine katılımlarının da arttığı gözlemlenmiştir. Bu durumun tam tersine NHL'deki takımların gelirlerinde artış olmasına rağmen KSS projelerine katılımlarında artış gözlemlenmemiştir. Ayrıca bu liglerdeki takımlardan bağışlar ve malzeme yardımı hakkındaki fikirleri de alınmıştır. Bu konuda takımların her ihtiyacı olan kuruma rastgele yardım yapmaktan ziyade kendi stratejik hedeflerine katkı sağlayacak ve toplumdaki yerlerini sağlamlaştırmaya hizmet edecek şekilde bağış ve malzeme yardımı yaptıkları belirlenmiştir (Seth & Babiak, 2010).

Yine aynı çalışmada katılımcılara diğer kurumlarla ortaklık yapma konusundaki fikirleri sorulmuştur. Alınan cevaplar sonucunda söz konusu dört ligdeki takımların ortak görüşü olarak spor endüstrisindeki KSS uygulamalarının amacının topluma sadece fon ayırmak ya da malzeme yardımı yapmak değil diğer kurumlarla ortaklıklar kurarak daha güçlü bir toplum yaratmak olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca katılımcıların çoğu sosyal sorunların çözülmesine destek olabilmek için diğer kurumlarla ortaklık yapılmasının gerekli olduğunu dile getirmişlerdir çünkü bu tür sorunlarla tek başlarına çözüm getirmek ya da farkındalık yaratmak için yeterli değildir (Seth & Babiak, 2010).

Buna ek olarak katılımcılar, spor içeriklerinin ulusal ve uluslararası yayınlarının fazla olması nedeniyle takımların ve sporcuların topluma rol model oluşturmaları konusunda hemfikirlerdir (Seth & Babiak, 2010).

2.8.2 Spor Endüstrisindeki KSS Projelerinin Sponsorluk ile Ayrıldığı Noktalar

Kurumsal Sosyal sorumluluk projelerindeki ortaklıkların rolü sadece pratikte değil, akademik literatürde de giderek daha çok ilgi görmeye başlamıştır. (Tracey, Phillips, & Haugh, 2005)'e göre KSS ortaklıkları daha güçlü ve sürdürülebilir bir etkiye sahip olabilmektedir. Şirketler ve kamu kurumları arasında yapılan ortaklıklar, sadece hayırseverlik yardımının çok ötesine geçerek topluma uzun vadeli ve sürdürülebilir faydalar sağlamaktadır.

Benzer bir görüş J.A. & J.P. (2005) tarafından “Ortak Sosyal Girişimler” “*Collaborative Socical Initiatives (CSIs)*” olarak ortaya koyulmuştur. Ortak Sosyal Girişimlerde şirketler hâlihazırda devam etmekte olan bir sosyal projeye veya sosyal bir

problemin çözümüne en faydalı sosyal ve stratejik etkiyi almak için sürdürülebilir şekilde destek olurlar. Bu şekilde projenin taraflarından biri elindeki değerli varlığı kendi başına başarıya ulaştırmazken, bir diğeri elindeki maddi kaynak ile bu değeri hak ettiği yere taşır. Böylelikle her iki kurum da sosyal ve stratejik fayda sağlamış olur. Ortak Sosyal Girişimler bu noktada spor sponsorluklarından ayrılabilir. Ortak Sosyal Girişimlerde her iki taraf için sosyal fayda amaçlanırken, sponsorluklarda amaç markanın gücünü ve imajını sağlamlaştırmak, mali gelir elde etmek, reklam, marka bilinirliği ve medya görünürlüğü gibi daha maddi faydalar amaçlanmaktadır.

Spor endüstrisinde ortak sosyal girişimlerden bahsedilebilir. Genellikle spor teşkilatlarının kendilerinden ekonomik olarak daha güçlü partnerler ile sosyal bir konuya destek oldukları görülmektedir. Bu çalışmaya da dâhil edilen iki girişim bu duruma örnek teşkil edebilir. Biri Türkiye Voleybol Federasyonu'nun ihtiyacı olan okullara Amway adlı Amerikan şirketi ile mini voleybol setlerinin gönderimi diğeri ise Fenerbahçe Spor Kulübü'nün Tüpraş ile HeForShe adlı oluşuma destek vermesidir.

2.8.3 KSS Projelerinde Spor Olgusunun Tercih Edilme Nedenleri

Smith ve Westerbeek'e (2007) göre spor, diğer endüstrilerin sahip olamadığı özelliklerinden dolayı KSS projelerinin odak noktası olabilmektedir. Bu özellikler aşağıda sıralanmıştır:

- a. Sporun popülerliği ve küreselliği nedeniyle sahip olduğu medya gücü,
- b. Sporcuların toplum tarafından sevilmesi ve yakından takip edilmesi. Sporcuların topluma rol model olabilmeleri,
- c. Sporun genç, sağlıklı, güçlü ve aktif imajı,
- d. Sporun büyük kitleler tarafından aynı anda tüketilebilir olması,
- e. Spor aktivitelerine katılmanın insanlar üstündeki tatmin edici etkisi olması,
- f. Sporun toplumdaki tüm ses gruplarına hitap etmesi.

2.8.4 Karşılaştırmalı Dahili (*Implicit*) ve Harici (*Explicit*) Kurumsal Sosyal Sorumluluk

KSS stratejileri içinde bulundukları siyasi, toplumsal, finansal, kültürel sistemlere göre değişiklik gösterir. Kurumsal sosyal sorumluluk projesi yürütmeyi planlayan kurum ise proje seçiminde organizasyonel yapısı, pazardaki ve toplumdaki yeri gibi unsurları göz önünde bulundurur (Matten & Moon 2008, s. 407-410).

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı mal ve hizmet satan, kâr amacı güden işletmeler ve sivil toplum kuruluşları, dernekler ve spor federasyonları gibi kâr amacı gütmeyen kurumlar açısından farklı şekilde ele alınmalıdır. İşletmelerin kurumsal yapılarına göre kurumsal sosyal sorumluluk ikiye ayrılır; dahili (*implicit*) kurumsal sosyal sorumluluk ve harici (*explicit*) kurumsal sosyal sorumluluk (Matten & Moon 2008, s. 407-410).

2.8.4.1 Dahili (*implicit*) kurumsal sosyal sorumluluk

Kurumsal hedefi topluma fayda sağlamak, toplumsal sorunlara çözüm üretmek ya da toplumda farkındalık yaratmak olan, kısaca toplum yararına çalışan kurumların yürüttükleri KSS projelerinin türüdür (Matten & Moon 2008, s. 404-412).

2.8.4.2 Harici (*explicit*) kurumsal sosyal sorumluluk

Öncelikli kurumsal hedefi topluma fayda sağlamak olmamasına rağmen gönüllü olarak, çoğunlukla kurum imajını geliştirmek için yapılan KSS projelerinin türüdür (Matten & Moon 2008, s. 404-412).

Tablo 2.6: Dâhili ve harici kurumsal sosyal sorumluluğa karşılaştırmalı bakış

Dahili KSS	Harici KSS
Toplum çıkarları ve toplumsal konular dâhilinde kurumsal vizyonunu ve misyonunu belirleyen kurumlar.	Toplum yararı için sorumluluk üstlenebilen işletmeler.
Kurum gerekliliği olarak değerlere, normlara ve kurallara zorunlu olarak bağlı kalan kurumlar.	Gönüllü olarak kurumsal politika, program ve stratejiler belirleyen işletmeler.
Toplumun ve işletmelerin beklentileri	İşletmenin ya da paydaşların

dâhilinde fayda sağlayan projelerin üretimi.	beklentileri yönünde KSS projelerin yürütülmesi.
---	---

Kaynak: (Matten & Moon 2008, "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework For a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility, Academy of Management Review, s. 410).



3. VERİ VE YÖNTEM

Bu bölümde çalışma için yapılan araştırmalar açıklanmıştır. Bu bağlamda araştırma verilerinin nasıl toplandığı ve verilerin analiz şekilleri hakkında bilgiler verilmiştir. Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış, elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur.

3.1 ARAŞTIRMA KONUSU VE AMACI

Bu araştırma Türk spor federasyonlarının kurumsal sosyal sorumluluk algısını ölçmek için yapılmıştır. Ülkemizde, ilgili oldukları spor dallarının yegâne yöneticileri olan federasyonların, kurumsal sosyal sorumluluk hakkındaki görüşlerinin tespit edilmesi hedeflenmiştir.

Spor federasyonları kâr amacı gütmeyen, yarı kamu kurumları olmasına rağmen en az ticari kurumlar kadar toplum nezdinde itibar sahibi olması ve topluma faydalı çalışmalar yapması önem taşımaktadır. Bu duruma ek olarak federasyonların, çatı kurumlar olmasının avantajı ile bünyesindeki kulüpleri KSS projeleri üretmeleri için teşvikte bulunmaları konusundaki farkındalık düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır.

Türkiye’de kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili çalışmalar genelde işletme özelinde olup, spor sektöründe bu kavram hakkındaki çalışmalar, işletme sektöründeki kadar yoğunlukta değildir. Spor sektöründe KSS hakkındaki çalışmalar, futbol kapsamında gerçekleşmiştir. Bu çalışmanın Türkiye’de spor federasyonlarının KSS algısını ölçme alanındaki ilk çalışma olması, literatüre ve spor endüstrisine yapmış olduğu katkıdır.

3.2 ARAŞTIRMA SORULARI

Bu çalışmada araştırılan temel kavram Türkiye’deki spor federasyonlarının kurumsal sosyal sorumlulukları hakkındaki görüşleridir ve algılarıdır. Bunun belirlenmesi için Carroll’un 1991’de son şeklini verdiği kurumsal sosyal sorumluluk piramidinden yararlanılmıştır. Dört ayrı basamaktan oluşan piramit modele göre hazırlanmış sorular ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik olarak dört etaba ayrılmıştır. Her bir etap birbirini

destekler şekildedir. Daha net bir ifade ile bir işletmenin ekonomik sorumluluklarını yerine getirmeyip, hayırseverlik projelerine katılması söz konusu piramit yapılanmaya uygun değildir. Carroll'un KSS piramidine göre en üst seviye olan hayırseverlik sorumluluğunu yerine getirmesi için önceki üç basamağı (ekonomik, yasal ve etik) sırasıyla yerine getirmek ile yükümlüdür (Carroll, 1991). Bu nedenle araştırma kapsamına alınan federasyonlara ekonomik, yasal ve etik sorumluluklarını ölçmek için de sorular yöneltilmiştir. Çalışmaya dâhil edilen on federasyonun yöneticilerine çalışmanın ekler kısmında bulunan sorular yöneltilmiştir.

Yapılan araştırma genel anlamda aşağıdaki sorulara yanıt aramaktadır;

- i. Çalışma kapsamındaki federasyonların kurumsal sosyal sorumluluk algısı nedir?
- ii. Çalışma kapsamındaki federasyonlar ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik sorumlulukları hakkındaki farkındalığı nedir?
- iii. Çalışma kapsamındaki federasyonlar topluma karşı hangi alanlarda sorumlu olduğunu düşünmektedir?
- iv. Çalışma kapsamındaki federasyonların KSS projeleri düzenleme ya da KSS projelerine katılma faaliyetleri var mıdır?
- v. Çalışma kapsamında KSS faaliyetlerinde bulunan federasyonların bu projeleri yapma sıklığı nedir?
- vi. Çalışma kapsamında KSS faaliyetlerinde bulunan federasyonlar hangi konularda projeler kurgulamaktadır?

3.3. ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Türkiye Futbol Federasyonu (TFF), Türkiye Basketbol Federasyonu (TBF), Türkiye Voleybol Federasyonu (TVF), Türkiye Yelken Federasyonu (TYF), Türkiye Yüzme Federasyonu (TYF), Türkiye Atletizm Federasyonu (TAF), Türkiye Cimnastik Federasyonu (TCF), Türkiye Güreş Federasyonu (TGF), Türkiye Bisiklet Federasyonu (TBF) ve Türkiye Buz Hokeyi Federasyonu (TBHF) bu çalışmanın evrenini oluşturmaktadır.

Bu on farklı federasyonun seçilmesinde farklı nedenler rol oynamıştır. Öncelikle Türkiye’de ekonomik ve sponsorlar anlamda güçlü olan üç federasyon, yani TFF, TBF ve TVF araştırmaya dâhil edilmiştir. Söz konusu üç federasyonun ülkemizde birçok uluslararası organizasyon düzenlemiş olmaları da araştırmaya dahil edilme nedenleri arasındadır.

Diğer taraftan son dönemde en çok olimpiik sporcu çıkaran Türkiye Yelken Federasyonu ve Türkiye Güreş Federasyonu araştırmaya katılmıştır. Tabana yayılmayı başarabilmiş federasyonlar olarak Türkiye Bisiklet Federasyonu ve Türkiye Atletizm Federasyonu araştırmaya dâhil edilmiştir. Erken yaşlarda başlama ile ön plana çıkan iki spor dalı için Türkiye Yüzme Federasyonu ve Türkiye Cimnastik Federasyonu ile görüşmeler sağlanmıştır. Son olarak kurumsal sosyal sorumluluk projeleri ile medyada sıkça yer bulan Türkiye Buz Hokeyi Federasyonu ile görüşme yapılmıştır.

Açıklanan özelliklerinden dolayı belirlenen federasyonlardan öncelikle Başkan ya da Genel Sekreter düzeyinde randevu talebinde bulunulmuştur. Türkiye Buz Hokeyi Federasyonu Başkanı ile görüşme yapılmıştır. Geri kalan bazı federasyonlarda başkanların programlarındaki yoğunluk nedeni ile Genel Sekreter düzeyinde görüşmeler yapılmıştır. Yüzme, basketbol, jimnastik, güreş ve bisiklet branşlarının genel sekreterleri ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Geri kalan futbol, voleybol, yelken ve atletizm branşlarında yetkinlikleri çerçevesinde TFF’den Projeler ve Ar-Ge Koordinatörü Dr. Erden Or, TVF’den pazarlama müdürü, TAF’dan mali işler müdürü ve Türkiye Yelken Federasyonu’ndan eğitim kurulu üyesi ile görüşülmüştür. Her bir federasyondan görüşülen kişilerden somut ve analiz edilmeye uygun veriler elde edilmiştir.

3.4 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi ve verilerin analiz edilme süreçleri ile ilgili bilgiler verilmiştir.

3.4.1 Veri Toplama Yöntemi ve Süreci

Bu araştırmada nitel araştırmalarda en çok karşımıza çıkan veri toplama yöntemlerinden biri olan derinlemesine görüşme yöntemi kullanılmıştır. Kısa görüşme yöntemi önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıt alma tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim sürecidir (Stewart & Cash, 1985).

Görüşmelere başlanırken, çalışmanın kapsamı ve amacı hakkında bilgiler verilmiş ve alınan yanıtların sadece tez çalışması kapsamında kullanılacağını altı çizilmiştir. Böylelikle araştırmaya katılan yöneticilerde güven duygusu elde edilmeye çalışılmıştır.

Her bir görüşme 40 dakika ile bir saat arasında sürmüştür. Görüşmeler federasyonların kurumsal adreslerinde yüz yüze gerçekleşmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerden derinlemesine bilgi almak hedeflenmiş ve bu nedenle kendilerine açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Bu kapsamda görüşmelerin türü standartlaştırılmış açık uçlu görüşme olarak nitelendirilebilir. Hazırlanan sorular yöneticilerden en doyurucu yanıtın alınabilmesi için kurgulanmıştır. Böylelikle evet - hayır gibi kısa cevapların önüne geçilmeye çalışılmıştır. Görüşmeler sırasında yöneticilerden alınan yanıtlarda yönlendirmeden kesinlikle kaçınılmıştır. Yöneltilen sorular Carroll'un KSS piramidinde yer alan ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik sorumlulukları ile doğru orantılı olarak aynı sıralama ile sorulmuştur.

Soru seti hazırlanırken, KSS ölçeği oluşturmak için yapılan çalışmadan yararlanılmıştır. Bu ölçek çalışmasını ortaya koyan Turker'e (2009) göre literatürde kurumsal sosyal sorumluluğun paydaşlar ile olan ilişkisini ölçmek için bazı ölçekler olmasına rağmen bu ölçeklerin kısıtları olduğu ve yeni bir ölçeğin düzenlenmesi gerekliliği bulunmaktadır. Bu düşünce ile Carroll'un dört basamaklı KSS piramidi odağında Türk iş dünyasındaki 296 profesyonelin katılımı ile çalışma yürütülmüş ve bu çalışmanın sonuçları faktör analizi yöntemi ile çözümlenmiştir. Ölçek oluşturmak için yapılan bu çalışmada kullanılan sorular, Türk Spor Federasyonlarında Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Ölçülmesi adlı çalışmaya dâhil edilmiştir. Sorularda, Türkiye'deki spor federasyonlarının tabi oldukları vergilendirme ve kârlılık gibi muafiyetler göz önünde bulundurularak bazı eksiltmelere gidilmiştir.

3.4.2 Verilerin Çözümlemesi

Belirlenen on federasyonun yetkilileri ile yapılan görüşmeler sırasında elde edilen veriler betimsel analiz ve içerik analizine tabi tutulmuştur. Betimsel analizde federasyon yetkililerinden kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili söyledikleri sözler çerçevesinde doğrudan alıntılar yapılarak sistematik bir betimleme yapılmaya çalışılmıştır.

Bir sonraki aşamada ise veriler içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir. İçerik analizi, elde edilen verilerin daha yakından incelenmesini ve bu verileri açıklayan kavram ve temalara ulaşılmasını gerektirmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2018). Bu yöntemle, görüşmeler sırasında elde edilen benzer veriler ilgili kod ve temalar çerçevesinde bir araya getirilmiş ve anlamlı sonuçlara varılmaya çalışılmıştır.

Araştırmalar sırasında belirlenmiş on federasyonun yöneticileri ile görüşmeler, veri kaybını engellemek ve iç geçerliliğin sağlanması için ses kayıt cihazına kaydedilmiştir. Kayıtlar daha sonra tekrar dinlenmiş ve yöneticilerin verdiği yanıtlar deşifre edilerek yazılı formata dönüştürülmüştür. Elde edilen veriler analiz sürecinde tekrar tekrar gözden geçirilmiştir.

Yazılı formata dönüştürülen veriler, görüşme yapılan her federasyonun ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik sorumluluklarının düzeylerinin belirlenmesi için ilgili başlıklar altında toplanmıştır. Federasyon yetkililerinden alınan bezer ve farklı yanıtlar tespit edilmiş ve ortaya çıkan bulgular net ifadelerle anlatılmıştır. Bu işlem, dört farklı başlık altında toplanan Carroll'un KSS piramidini oluşturan ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik sorumluluklarını belirlemek için tekrar edilmiştir.

3.5 ARAŞTIRMANIN GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİĞİ

Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenirlik konusu rakamsal veriler içermediğinden dolayı nicel araştırmalara göre sıkça eleştiriye maruz kalabilmektedir.

Araştırmanın geçerliliğini sağlamak için;

- i. Esneklik ilkesi benimsenmiştir.
- ii. Bulguların kendi içinde tutarlı ve anlamlı olmasına dikkat edilmiştir.

- iii. Araştırmanın bulguları başka araştırmalarda test edilebilmesi için gerekli açıklamalar yapılmıştır.
- iv. Toplanan veriler çeşitli analiz yöntemlerine tabi tutulmuştur.
- v. Analiz edilen verilen şemalar ile gösterilmiştir.
- vi. Araştırma olası genellemelere olanak verecek şekilde kapsamlı tanımlamalara yer vermektedir.
- vii. Araştırma sonuçları, araştırma sorusuyla ile tutarlıdır.

Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için;

- a. Araştırma örneklemine dâhil edilen federasyonların seçim kriterleri açıkça belirtilmiştir.
- b. Araştırma örneklemine dâhil edilen yöneticiler özenle seçilmiştir.
- c. Yüz yüze görüşmeler sırasında ses kayıt cihazı kullanılmıştır ve kayıtlar arşivlenmiştir.
- d. Ses kayıtları yazıya dökülmüştür ve arşivlenmiştir.
- e. Veril toplama ve analiz yöntemleri detaylı şekilde anlatılmıştır.

3.6 ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın federasyonlar için 2019'un şubat ayında kullanıma sunduğu Spor Bilgi Sistemi adlı intranet sistemde kayıtlı olan 64 farklı spor federasyonu bulunmaktadır¹⁵. Bu çalışmaya ise çeşitli özelliklerinden dolayı belirlenen on spor federasyonu dâhil edilmiştir. Bu durum çalışmanın belli başlı kısıtlarındandır.

Çalışmadaki diğer bir kısıtsa, spor federasyonları odağında KSS algısının ölçülmesi açısından yapılan ilk araştırma olmasıdır. Daha önce yapılan çalışmalar genellikle futbol branşı özelinde yapılmıştır.

¹⁵ Spor Bilgi Sistemi, 2019, <https://spor.sgm.gov.tr>, [erişim tarihi: 27.04.2019]

4. BULGULAR

Ekonomik gücü, olimpik sporcu yetiştirmesi, tabana yayılması, spora başlama yaşı ve KSS projelerine verdikleri önem çerçevesinde belirlenmiş olan on farklı federasyonun yetkilileri ile Ocak 2018 ve Nisan 2019 tarihleri arasında yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler, verilerin arşivlenmesi ve gerektiğinde tekrar başvurulabilmesi için ses kayıt cihazına kaydedilmiş ve yazıya dökülmüştür. Yazıya dökülen veriler gözden geçirilmiş ve nitel araştırma yöntemleri kapsamında betimsel analiz ve içerik analiz yöntemleri kullanılarak anlamlı sonuçlara varılmaya çalışılmıştır.

4.1 GÖRÜŞMELERİN BETİMSSEL ANALİZİ

Yüz yüze görüşmelerden elde edilen veriler bu bölümde betimsel analize tabi tutulmuştur. Betimsel analiz çerçevesinde öncelikle ana temalar belirlenmiştir.

4.1.1 Betimsel Analizin Ana Temaları:

Ana temalara aşağıdaki şekilde sıralanmıştır;

- a. Toplumsal sorunlara çözüm bulmak konusunda diğer kurumlar ile işbirliği yapılması
- b. Gelecek nesiller için araştırmaların ve projelerin yapılması
- c. Yapılan KSS projelerinde kurum imajının önemi
- d. KSS projelerinin kapsamı
- e. KSS projelerinin sıklığı

Belirlenen ana temalar çerçevesinde görüşme yapılan on federasyonun yetkililerinin kurumsal sosyal sorumluluk hakkındaki görüşlerinden doğrudan alıntı yapılarak bazı çıkarımlara varılmaya çalışılmıştır.

4.1.2 Türkiye Yelken Federasyonu'nun Betimsel Analizi

15 Ocak 2018 tarihinde Türkiye Yelken Federasyonu Eğitim Kurulu Üyesi Mustafa Çağatay ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. Görüşmede kurumsal sosyal sorumluluklar hakkında aşağıdaki görüşler alınmıştır.

Anadolu'ya Yelken Açalım projesi özellikle iç sularda Eğirdir, Ermenek, Van Gölü, Çıldır Gölü gibi bu sporu yapmaya elverişli yerlerde, bir ekip lideri ve antrenörle optimist ve laser tekneler bölgeye götürülerek faaliyetler düzenlendi. İlgili bölgenin kurtuluş, kuruluş ve festival gibi etkinliklerine denk gelerek yelken branşını yöre halkına tanıtmak istedik. Bu projeden güzel dönüşler elde edildi. Çıldır Gölü'nde şu anda bir kulüp oluşumu başladı.

Örneğin kulüpler bazında kadına şiddet konulu "Kadınlar Kupası" organize edildi. Federasyon olarak bu yarışını onayladık ve faaliyet takvimine aldık. Aynı şekilde "Kızlar Kupası" da düzenleniyor. Bu kupada da kız çocuklarının eğitimine dikkat çekilmek isteniyor. Bir de "Hayata Yelken Aç" adlı yarışta da organ nakli konusunda dikkat çekiliyor. Bunların hepsi federasyonun faaliyet programında yer alıyor.

Yukarıdaki beyanlardan anlaşılabacağı gibi Türkiye Yelken Federasyonu'nun faaliyet takviminde de yer alan çerçevesi ve amaçları belirlenmiş sosyal projeleri bulunmaktadır.

4.1.3 Türkiye Voleybol Federasyonu'nun Betimsel Analizi

Bir sonraki görüşme 29 Ocak 2018 tarihinde Türkiye Voleybol Federasyonu Pazarlama Müdürü Sezgin Eren ile yapılmıştır. Eren, federasyonun sosyal projelerinden aşağıdaki ifadeleri kullanarak bahsetmiştir.

Filenin Fidanları projesi aslında bu sorunun cevabıdır. Mini voleybol setleri verdiğimiz okullardan bir öğrenci belki şu anda kendi okulunun sporcusu ya da fabrika voleybol okulunun bir sporcusu olabilir. Filenin Fidanları projesinin içeriği şu şekildedir. Mini voleybol setlerimiz var. Bu setlerin içinde, file direkleri, fileleri sabitlemek için kullanılan bidonlar, 2 adet top ve oyun kuralları kitapçığı var. Bu setler, gelen talepler doğrultusunda okullara gönderiliyor. Böylelikle bahçesinde voleybol sahası olmayan ya da bir spor salonu olmayan okullar da voleybol oynama fırsatını buluyor. Bu sene ile birlikte yaklaşık 200.000 çocuğa ulaşmayı hedefliyoruz. Proje dört yıldır devam ediyor.

Yukarıdaki ifadelerden TVF'nin uzun süredir süregelen ve sistematik işleyen kurumsal sosyal sorumluluk projesi bulunmaktadır.

4.1.4 Türkiye Buz Hokeyi Federasyonu'nun Betimsel Analizi

Görüşme yapılan üçüncü federasyon ise Türkiye Buz Hokeyi Federasyonu'dur. TBHF Başkanı Prof. Dr. Bülent Akay ile 2 Şubat 2018 tarihinde Ankara'da bulunan federasyon binasında görüşme yapılmıştır. Akay, görüşme TBHF'nun sosyal sorumluluk projelerinden aşağıdaki şekilde bahsetmiştir;

Buz Hokeyi Federasyonu kendini dezavantajlı gruplara karşı kendini sosyal sorumlu olarak konumlar. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı ile yaptığımız proje çerçevesinde şu anda Ankara'da Çocuk Evleri'nde kalan çocukları maçlara getirdik ve hepsini buz hokeyi deneyimi kazanmasını sağladık. 30 yıllık TBHF tarihinde ilk kez Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı ortak bir projede buluşmuş oldu. Projemiz

Ankara, Samsun ve Erzurum'da devam ediyor. Yakın zamanda İstanbul ve Kocaeli'ni de projeye dâhil edeceğiz.

Zeytinburnu Belediyesi bir buz pisti yaptı ve bu bölgedeki tinerci çocukların piste gelip kaymalarını sağladık. Daha sonra bu çocuklardan bir takım oluşturduk. Bu takım takviyelerle Avrupa Şampiyonası'na kadar gitti. Birkaç yıl önce Erzurum'da sokakta yatan çocuklar ile bir proje yapılmıştı.

Sosyal projeler bizim yıllık planımızda bulunuyor. Avrupa Birliği projelerinden tutun, Uluslararası Buz Hokeyi Federasyonu'nun periyodik olarak düzenlediği projeler dahil hepsi bizim yıllık planlarımızda var.

Akay'ın bu sözlerinden, TBHF'nin faaliyetleri arasında KSS projelerinin de var olduğunu ve şimdiye kadar yapılan projelerden başarılı geri dönüşler alındığı çıkarımına varılabilir.

4.1.5 Türkiye Yüzme Federasyonu'nun Betimsel Analizi

Aynı gün içinde Türkiye Yüzme Federasyonu Genel Sekreteri Seçkin Renklibay ile de görüşme yapılmıştır. Görüşme sırasında Renklibay'dan KSS hakkında şu ifadeler alınmıştır. “Şu anda gündemimizde bir sosyal sorumluluk projemiz yok her iki haftada bir yarış olduğu için faaliyet takvimi oldukça kalabalık, bu nedenle kısa vadede bir sosyal sorumluluk projemiz bulunmuyor.”

Bu ifade çerçevesinde Türkiye Yüzme Federasyonu'nun KSS çerçevesinde projelerinin olmadığı tespit edilmiştir.

4.1.6 Türkiye Bisiklet Federasyonu'nun Betimsel Analizi

Görüşmelere 29 Mart 2018 tarihinde Türkiye Bisiklet Federasyonu Genel Sekreteri Bekir Doğan ile devam edilmiştir. Doğan'ın KSS projeleri için

Yapılan Mavi Bisiklet projesi Roch firmasının teklifiydi. Roch firması kendi reklamını yaptı, bu durum bizim de işimize geldi. Sağlık Bakanlığı da vardı işin içinde.

Kurumsal sosyal sorumluluk projelerini planlı olarak yürütmüyoruz. Birisi ortaya bir fikir atarsa ve kabul görürse yapıyoruz.

Projeler spontane olarak gelişmişti. “İyi olur, hadi başlayalım” dendi. Ama bu projelerde süreklilik olmuyor tabii.

Yukarıdaki ifadelerden anlaşılabacağı gibi Türkiye Bisiklet Federasyon'unda KSS projeleri başka firmaların ya da kurumların fikri üzerine düzensiz olarak gerçekleşmektedir. Bu projelerin sürekliliği olmadığı da beyan edilmiştir.

4.1.7 Türkiye Atletizm Federasyonu’nun Betimsel Analizi

Bir sonraki görüşme 2 Ağustos 2018 tarihinde Türkiye Atletizm Federasyonu Mali İşler Koordinatörü Yasemin Bakıcı ile yapılmıştır. Bakıcı, TAF’ın sosyal projeleri hakkında aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır;

Biz atletizm olarak şanslıyız. Eğer atletizm yaptırmak istiyorsak birçok insan yürüyor koşuyor ama tabi bunu daha etkin yaptırmak istiyorsak, çeşitli projeler geliştirmeliyiz. Belki herkes yürüyor ama kimse atlamiyor ya da atma kısmını bilmiyor. Bununla ilgili yeni projeler geliştiriyoruz. Özellikle doğu bölgelerinde mesela Diyarbakır’da yüksek atlama minderini bir meydana kurup yüksek atlama yaptırmayı planlıyoruz. Bunun dışında bizim yol yarışlarımız var biliyorsunuz. Bu yarışların hiçbiri federasyondan izinsiz olarak düzenlenmiyor. Herkese özel yol yarışları ile aracı olarak ulaşabiliyoruz.

Özel firmaların yaptığı projeleri destekliyoruz. “Türkiye’nin En Hızlısı” adında çocukları hedef alan bir yarışma var. Bu yarışma çocukları fazlasıyla teşvik ediyor. Diğer taraftan çocuk atletizmi projemiz var. Federasyon bu projeyi de çok önemsiyor bununla ilgili sürekli seminer ve eğitimlerle antrenörler yetiştiriyoruz, okullarla bağlantı kurup çocuklarla bilinçlendirme projeleri yapıyoruz.

Bu ifadelerden TAF’ın özellikle çocukları atletizm sporuna çekebilmek ile ilgili bazı projeleri olduğu anlaşılmaktadır. Bu projeler genellikle koşu branşı özelinde kalmaktadır. Federasyonun atma ve atlama branşlarında ise projeleri şu anda tasarı niteliğindedir. Bu çerçevede Türkiye Atletizm Federasyonu’nun bazı KSS projelerinin olduğu fakat hedeflenen düzeyde olmadığı anlaşılabilmektedir.

4.1.8 Türkiye Güreş Federasyonu’nun Betimsel Analizi

4 Mart 2019 tarihinde Türkiye Güreş Federasyonu Genel Sekreteri Tahir Yılmaz ile görüşme yapılmıştır. Görüşme sırasında Yılmaz tarafından “Bizim kurumsal sosyal sorumluluk projeleri için zamanımız yok.” ifadesinden TGF’nin herhangi bir sosyal projesi olmadığı anlaşılmaktadır.

4.1.9 Türkiye Cimnastik Federasyonu'nun Betimsel Analizi

Aynı gün Türkiye Cimnastik Federasyonu Genel Sekreteri Recep Şahin ile görüşme yapılmıştır. Görüşme sırasında alınan aşağıdaki ifadelerden branşın yaygınlaşması için Türkiye'nin her ilinde salonlara ihtiyaç olduğu ve branşın başarısı için çalışmalar yapıldığı anlaşılmaktadır. Fakat güncel durumda bu çalışmaların yeterli olmadığı ve ek olarak kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin de olmadığı görülmektedir.

Federasyonumuz her ilde uygun bir jimnastik salonu bulabilmek için çalışmalar yapıyor. Ayrıca il müdürlüklerine branşımızı detaylı bir şekilde anlatıyoruz ve bu spora çocuklarımızı çekmeye çalışıyoruz. Branşımızın gelecekteki başarısı için her türlü çalışmayı yapmaya çalışıyoruz fakat şu anda çalışmalar yeterli düzeyde değil. Kurumsal sosyal sorumluluk olarak bir projemiz yoktur.

4.1.10 Türkiye Futbol Federasyonu'nun Betimsel Analizi

Bir sonraki görüşme 15 Mart 2019 tarihinde Türkiye Futbol Federasyonu Proje ve AR-GE Koordinatörü Dr. Erden Or ile yapılmıştır. Or, kurumsal sosyal sorumluluklar ile ilgili aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır;

TFF grassroots kapsamında birçok proje üretir. Yerel bir takım organizasyonlar düzenlenir. Engelli futboluna finansal destek veriliyor ve tesislerimiz onlara açılıyor. Kadın futboluna destek veriyoruz. Futbolu yaygınlaştırmak için çaba var. Bu çabalar dönemsel olarak hız kazanabiliyor ya da kaybedebiliyor. Sonuç olarak federasyon bunların farkındadır.

Ülker Futbol Köyleri'ni örnek verebiliriz. Bazen belediyeler ile işbirliği yapıyoruz. Emniyet bazen bölgede uyuşturucu kullanan çocukları futbola çekmek için bir etkinlik yapıyor, TFF de bu etkinliğin bir tarafında yer alabiliyor. Kurumlara bir takım malzemeler sağlıyoruz.

Suriye sınırındaki Kilis'te, Suriyeli sığınmacıların olduğu bölgede bir futbol eğitimi düzenledik. Antrenörlerimiz orada eğitim verdi. Futbol sayesinde oradaki insanların hayatına dokunmuş olduk.

Alınan ifadelerden TFF'nin çeşitli gruplara yönelik projeleri olduğu anlaşılmaktadır. Engelliler, madde bağımlıları ve sığınmacılara yönelik çalışmalar da yürüten TFF'nin kurumsal sosyal sorumluluk projeleri kurguladığı görülmektedir.

4.1.11 Türkiye Basketbol Federasyonu'nun Betimsel Analizi

Son olarak 3 Nisan 2019 tarihinde Türkiye Basketbol Federasyonu Genel Sekreteri Serbülen Şengün ile görüşülmüştür. Görüşmede Şengün'den KSS ile ilgili aşağıdaki ifadeler alınmıştır.

“Haydi Sahaya” adlı projemiz için Milli Eğitim, Toplu Konut İdaresi Başkanlığı (TOKİ) ve Emlak Konut ile çalışmalarımız var. Bu kurumlar ile ortaklaşa saha yaptırılması projemiz var.

En son Erkekler Türkiye Kupa'sında Eğitim Gönüllüleri Vakfı ile bir proje yaptık. Projeye katılan çocukların hayatında kalıcı bir etki yaratmak için düşünceler üretildi proje öncesinde. Çocuklar gruplara ayrılarak takımların antrenmanlarına gittiler. Diğer taraftan iki senedir Kadınlar Türkiye Kupası'nı doğu bölgelerimizde yapıyoruz. Önceki sene Mardin, bu sene Urfa'daydı maçlar. Büyük takımlar oraya gidiyor. Mardin'in takımı var ve ikinci ligde. Bizim amacımız söz konusu bölgede basketbola özendirmek ve orada bir altyapı oluşumu sağlamak. Bunu da elde ettik diyebilirim. Maçlara ve antrenmanlara kız çocukları geldi ve basketbolu tanıdılar.

Bu kapsamda TBF'nin kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde aktif rol aldığı ve yapına projelerden verimli dönüşler alındığı görülmektedir.

4.2. GÖRÜŞMELERİN İÇERİK ANALİZİ VE VERİLERİN KODLANMASI

Görüşmelerden elde edilen veriler bir önceki bölümde betimsel analize tabi tutulmuştur. Betimsel analiz bazı durumlarda tek başına yeterli olmayabilir. Betimsel analiz ile elde edilen bulgular içerik analizi ile daha derin bir işlemle tekrar ele alınır. Böylelikle betimsel bir yaklaşımla fark edilememiş kavram ve temalar da bu analiz sonucunda elde edilebilir.

Belirlenen on federasyon ile görüşmeler sırasında elde edilen veriler, içerik analizinin ilk aşaması olarak yazıya dökülmüştür ve belirlenen konuların dışında kalan sözler çıkartılarak metin sadeleştirilmiştir. Böylelikle anlamlı veriler belirlenmiştir. Anlamlı veriler kodlanmıştır. Daha sonrasında kod listesi oluşturulmuştur. Kodlar çerçevesinde temalar belirlenmiş ve kontrol edilmiştir. Temalar arası benzerlikler ve farklılıklar saptanmıştır. Temalar araştırma sorularının altında organize edilmiştir. Elde edilen temalar çerçevesinde veriler görsel hale getirilmiş ve sonuçlar kaleme alınmıştır.

Görüşmelerin içerik analizi, görüşmenin yapıldığı tarihe göre kronolojik olarak sıralanmıştır.

Türkiye Yelken Federasyonu Eğitim Kurulu Üyesi Mustafa Çağatay Görüşme Tarihi: 15 Ocak 2018	Kodlar:
Soru 1: Federasyonunuz hizmet aldığı firmalara, görevlendirilen hakem, sporcu ve teknik sorumlulara ödemelerini düzenli olarak yapar mı? M. Çağatay: Firmalar ile yapılan anlaşma gereğince vadesi dâhilinde ödemesi yapılır. Görevlilere de ödemeler düzenlidir. Soru 2: Federasyona malzeme alımı nasıl yapılır ve gerektiğinde sporculara ve teknik sorumlulara nasıl dağıtım yapılır? M. Çağatay: Firmalardan en az 3 teklif alarak, yönetim kurulunun kararına göre hangi teklif onaylanırsa o firmanın hizmetini ya da malını satın alınır. Şu anki federasyon yönetimi, “Kulüpler Destek Sistemi” adı verilen bir sistem oluşturdu. Sistem yıl içinde kulüplerin ve sporcuların ulusal yarışlara katılımı hakkında istatistiki bilgi içeriyor. Burada her kulübün branşlarına göre yarışlara katılımlarından elde ettiği bir puan yüzdesi var. Bu puan yüzdesi ne kadar yüksek olursa TYF, kulübün malzeme taleplerine o oranda olumlu cevap veriyor. Bu sistem 2016’da kuruldu 2017’den günümüze bu sistemi kullanıyoruz. Soru 3: Federasyona ait tesisler var mıdır? Bu tesislerin verimliliği nasıl denetlenir? M. Çağatay: Evet var. Yeni dönem federasyonumuzun	Düzenli ödemeler Piyasa araştırması Kulüpler destek sistemi Puanı yüksek olan kulübe malzeme yardımı Tahsis edilen bir adet

çalbalarıyla daha evvelki yıllarda Çeşme-İlica Paşa Limanı Gençlik Kampı Tesisleri tekrar federasyonun kullanımına tahsis edildi. Bu tahsis 1 Eylül – 31 Mayıs arasında. Tesiste görevli olan bir TYF personeli bulunuyor. 2017'deki üç büyük ulusal yarışı (Kış Kupası, Türkiye Şampiyonası ve Federasyon Kupası) bu tesiste düzenledik. Sporcular, hakemler ve teknik kadro bu tesiste konakladı. Bu dönem içinde, bu tesis tamamen TYF'ye tahsis şekilde kulüplerimizin kullanımına açık olarak değerlendiriliyor. Milli takım kampları ve geliştirme kampları, hakem seminerleri, antrenör seminerleri bu tesiste yapıldı. Konaklama ve yeme-içme olanakları, denize iniş-çıkışta elverişli olduğu için bu tesisi değerlendiriyoruz. Soru 4: Federasyon bünyesinde görevlendirilen hakem, sporcu ve teknik sorumlulara yapılan ödemelerin ekonomik anlamda adil olduğunu düşünüyor musunuz? M. Çağatay: Yeterli görünüyor. Ne az, ne de fazla. Hukuki mevzuattan daha fazla verememe durumu olduğu için, yapılabilen en üst limit kullanarak ödemelerini yapar. Soru 5: Federasyonun mali süreçleri nasıl denetlenir? M. Çağatay: Yelken Federasyonu'nda da bir mali müşavir var. Resmi olarak kayıtları, gelir-gider tabloları, mizanı tutuluyor ve bunlar dönemsel olarak Genel Müdürlüğe sunuluyor. Soru 6: Federasyonunuz müsabaka, tesis ve sportif malzemelerde uluslararası standartlara uyar mı? M. Çağatay: TYF, World Sailing'in (Uluslararası Yelken	kamp merkezi Kampta görevli personel Çoklu amaçlar ile kullanım Ödemeler ekonomik olarak yeterli Mali müşavir Genel Müdürlük teftişi
--	--

Federasyonu) bir üyesi. Dolayısıyla onun kurallarını ve mevzuatını uygulamak ile mükellef. Yarış için yurtdışına çıkan tekneler belli standartlara uymak zorunda. Bu standartlara uymazsa zaten yarışamaz. Ölçüler, yelken numaraları, söz konusu sınıfın ne özelliği varsa, o teknede olması gerekenler mutlaka temin edilip yarışa gidilir.	Standart kurallara uyma
Soru 7: Federasyonunuz tüm paydaşlarına karşı yasal sorumluluklarını nasıl yerine getirmektedir?	
M. Çağatay: TYF, paydaşlarına eşit ölçüde yasal sorumluluklarını yerine getirmeye çalışır. Hakemlerin, antrenörlerin ve sporcuların ödenekleriyle veya sigortalarıyla ilgili sorumlulukları vardır. Bunları yerine getirir. Ulusal ve uluslararası yarışlarda TYF'nin medya takip bölümünden görsel ve yazılı bilgileri basınla paylaşır. Yarışla ilgili basın bültenini, yarış sonuçlarını, fotoğrafları basına aktarır.	Ödemeler ve sigortalar Basın bilgilendirmeleri yapılır
Soru 8: Federasyonunuz tüm çalışanları ve paydaşları için nasıl bir çalışma ortamı sağlar?	
M. Çağatay: Çalışma ortamı olarak Ankara'da bir genel ofisimiz var. Resmi merkez Ankara'dır. İstanbul'da ve bu dönemde yeni açılmak üzere İzmir'de bir ofisimiz var. Yurtiçinde bu üç ofis, çalışanlarına iyi bir ortam sağlayarak hizmet veriyor. Ayrıca yarışlarda kullanılan süratli lastik botlar mevcuttur. Her yarışta, yarış komitesinin emrine verilir. Bunun haricinde bu botlar milli takımla birlikte yurtdışına gönderilmektedir. Bu botlar antrenmanlarda da kullanılmaktadır. Deniz üstü haberleşme için marin telsizler mevcut. Antrenör ve hakemlerin kullanacağı rüzgâr ölçer ve pusula gibi cihazlar mevcut. Parkur kurmada kullandığımız,	Uygun ofis koşulları Deniz üstü gereçler mevcuttur

mevki koyma, şamandıraları markalama için kullandığımız GPS cihazları, minibüs, panelvan gibi lojistik araçlarımız mevcut. Bunlarla yarışlarda ve kamplarda sporcuların, hakemlerin yarış süresince ulaşımını sağlıyoruz. Lojistik aracında tamirat için kullanılan malzemeler, şamandıraların şişirilmesi için pompa, demir, zincir gibi gerekli malzemeler de bulunmaktadır. Bu araç yarış alanına gider ve yarış kuruluna destek olur.	
Soru 9: Federasyonunuz eğitim almak, yeteneklerini ve kariyerini geliştirmek isteyen sporcu, antrenör, hakemleri destekler mi? Bu kişilere eşit fırsatlar sunar mı? M. Çağatay: TYF, teknik konular ile ilgili bir seminer, toplantı olduğunda personelini, antrenörünü, uluslararası hakem olmak isteyen hakemlerini bu toplantıya katılımı için destekler. Uluslararası düzeyde kendini geliştirip ilerlemek isteyen hakemlere daima destek verip onların bu seminerlere ve kurslara katılımını sağlar. Bu dönemde ve önceki dönemlerde özellikle hakemler, uluslararası hakem olup Türkiye'yi uluslararası platformda temsil ederler. TYF, kendin geliştirmek isteyen personeline elinden geldiğince eşit fırsatlar tanır.	Uluslararası eğitimler Elden geldiğince eşit fırsatlar
Soru 10: Seçmelerde ve elemelerde standart bir seçme kriteri var mıdır? M. Çağatay: Yapılan her ulusal yarış, ilgili sınıfın seçmesi niteliğindedir. Yarış ilanlarında da bu şekilde bahsedilir. Dolayısıyla teknik komite, milli takım antrenörleri yarışlarda elde edilen neticelere göre milli takımı seçer, Avrupa veya Dünya Şampiyonası'na gidecek sporcuların alt kadrolarını seçer ve sonrasında bu kadro gerekli çalışmaları yaparak, milli	Teknik komite sporcuları seçer

takımı oluşturup yurtdışı faaliyetlere katılım sağlar. Soru 11: Federasyonunuz haksız rekabetten uzak durmak, fair play ruhuyla etik davranmak için nasıl bir duyarlılık gösterir? M. Çağatay: Kalabalık sınıflı yarışlarda her ne kadar dereceye giremese de yarış esnasında gösterdiği davranışlarla TYF tarafından Fair Play Ödülü ile ödüllendirilen sporcularımız oldu. Kulüplerdeki antrenör ve idareciler sporculara etik olma ve özverili çalışma, başarılı sporcu olma istekleri aşıyorlar. Soru 12: Federasyonunuz çevreyi koruma konusunda duyarlı mıdır? Çevreyi koruma konusunda faaliyetleri var mıdır? M. Çağatay: Tabi ki Türkiye Yelken Federasyonu çevreyi koruma konusunda hassas ve duyarlıdır. Sonuçta biz bu sporu denizlerde, iç sularda ve göllerde yapıyoruz. Bu duyarlılık kulüplerden başlıyor. Kulüpler bulundukları bölgelerde denize çöp atmamayı, deniz kıyısındaki çöpleri toplamayı sporcularına teşvik etmektedir. Yarış ilanında ve ilke kararlarında denize çöp atmayla ilgili maddeler bulunmaktadır. Bunların sporcu nezdinde cezaları bulunuyor. Sporcunun yarış sırasında denize çöp attığı tespit edilirse, sporcu yarışma harici ceza alıp diskalifiye olabilir ya da daha başka ağır cezalar alabilir. Soru 13: Federasyonunuz için toplumun her kesimindeki kişilerin spor yapması ne kadar önemlidir? Bunun için projeleriniz nelerdir? M. Çağatay: Deniz üstünde rakip olan sporcular, karaya döndüklerinde tekneleri çekmede, yıkamada birbirlerine	Fair Play ödülü Sporcuları etik davranmak için isteklendirme Çevre konusunda hassas ve duyarlı Denize çöp attığı belirlenen sporcu diskalifiye edilebilir Arkadaşlık
---	---

yardım ediyorlar. Startta rakipsiniz, finişte arkadaşsınız. Bu sporun başlama yaşı 8, yani bu sporu ilkokullara ve ortaokullara yaymamız lazım ki buralardan sporcu edinelim ve milli sporcu havuzumuzu geliştirelim, bu sporu sevsin, lisanslı sporcu olsun. Böylelikle sporcu sayımız adetsel olarak artsın. Anadolu'ya Yelken Açalım projesi özellikle iç sularda Eğirdir, Ermenek, Van Gölü, Çıldır Gölü gibi bu sporu yapmaya elverişli yerlerde, bir ekip lideri ve antrenörü ile optimist ve laser tekneler bölgeye götürülerek, faaliyetler düzenlendi. İlgili bölgenin kurtuluş, kuruluş ve festival gibi etkinliklerine denk gelerek yelken branşını yöre halkına tanıtmak istedik. Bu projeden güzel dönüşler elde edildi. Çıldır Gölü'nde şu anda bir kulüp oluşumu başladı. Gençlik Spor İl Müdürlüğünde görevli personelden bazıları yelken eğitimlik seminerine katıldı ve göle bir maya çalındı. Umarız devam eder. Diğer bölgelerde de bu tür etkileşimler oldu.	Sporcu havuzunu genişletmek Anadolu'ya Yelken Açalım projesi Yeni kulüp oluşumları İl müdürlüğü personeline eğitim
Soru 14: Federasyonunuz topluma karşı hangi alanlarda kendini sosyal sorumlu olarak düşünmektedir?	
M. Çağatay: Türkiye Yelken Federasyonu tabi ki yelken sporunun Türkiye'de gelişmesi konusunda kendini sorumlu hisseder. Spor hangi branşta olursa olsun, insan hayatının ayrılmaz bir parçasıdır. Bu olguyu Türk toplumunda geliştirmek ve yelken sporcularının toplumda örnek vatandaşlar olması bizim için önemlidir.	Yelkenin Türkiye'deki gelişimi Yelken sporcularının toplumda örnek vatandaşlar olmaları
Soru 15: Federasyonunuz toplumsal sorunlara çözüm bulmak konusunda diğer kurumlar ile işbirliği yapar mı?	
M. Çağatay: Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı ile bu projeler	

üzerinde çalışıldı. Deniz Ticaret Odası ile maddi ve manevi destek için çalışmalar yapıldı. Milli Eğitim Bakanlığı ile 2011-2012'den beri devam etmekte olan TÜYEP (Türkiye Ulusal Yelken Eğitim Programı) çerçevesinde ki bu proje Milli Eğitim Bakanlığı onaylı bir eğitimidir, burada hala birçok kulüp, kurum ve kuruluştaki sertifikasyon işlemi devam etmektedir. Bu eğitimi alan kişilere ise TÜYEP sertifikası verilmektedir.	Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı Deniz Ticaret Odası Milli Eğitim Bakanlığı
Soru 16: Federasyonunuz gelecek nesillere daha iyi bir hayat sunmak için yatırım yapar mı? Bunun için araştırma ve geliştirme projeleri yürütür mü? M. Çağatay: Anadolu'ya Yelken Açalım projesi aslında genç nesillerin sporla, yelken ile tanışıp hayatlarında bir fark yaratmasını amaçlıyor. Dediğim gibi yelken, özgüven geliştirmek için uygun bir spor. Yelken sporu ile özgüveni ve karar verme yeteneği gelişmiş nesiller yaratılabilir.	Anadolu'ya Yelken Açalım projesi
Soru 17: Yaptığınız KSS projelerinde kurum imajı ne kadar önemlidir? M. Çağatay: Bu projelerin geri dönüşleri alındı ve değerlendirildi. Yönetim tarafından raporlamaları yapıldı. Yelken sporunun tanıtımı görsel basında yer alması, yelken sporunun da var olduğunu ve Rio 2016 Olimpiyatları'na katıldığını söylemek için çok faydalı ve başarılı oldu. Yelkenin toplumda zaten kötü bir imajı yok. Doping vb. bir duruma hiç adı karışmadı.	Projenin sonuçları değerlendirildi Yelkenin imajı temiz
Soru 18: Federasyonunuz düzenli olarak KSS projeleri yapar mı yoksa bir fırsat çıktığında mı yapar?	

M. Çağatay: Rüzgârın Çocukları, Olimpiyatlara giden milli takımı desteklemek ve moral vermek amacıyla yapılmış projeydi. Rio 2016 bitince bu proje de bitti diyebiliriz fakat Doğuş Grubu’nun yelkene olan desteği hala devam etmekte. Dolayısıyla Anadolu’ya Yelken Açalım projesi de devam ediyor. Bu projelere yenisi eklenebilir ya da devam edebilir. Federasyonumuz bu tür projeleri yapmaya meyilli.	Düzenli projeler
Soru 19: Federasyonunuz vizyonu ve misyonu gereği olarak mı yoksa gönüllü olarak mı KSS projelerine katılır?	
M. Çağatay: Vizyon ve misyon gereği olarak yaptığımız projeler de var, gönüllü olarak yaptığımız projeler de var. Federasyon, zaman zaman kulüplerin yaptığı bu tür projeler de destek veriyor. Örneğin kulüpler bazında kadına şiddet konulu “Kadınlar Kupası” organize edildi. Federasyon olarak bu yarışını onayladık ve faaliyet takvimimize aldık. Aynı şekilde “Kızlar Kupası” da düzenleniyor. Bu kupada da kız çocuklarının eğitimine dikkat çekilmek isteniyor. Bir de “Hayata Yelken Aç” adlı yarışta da organ nakli konusuna dikkat çekiliyor. Bunların hepsi federasyonun faaliyet programında yer alıyor, hakem atanıyor, kupa törenlerinde yönetimimizden kişiler ve ilgili kurumun vakıf başkanları da yer alıyor.	Vizyon ve misyon gereği Gönüllü olarak Kadına şiddet Kızların okutulması Organ nakli
Soru 20: KSS projeleri kurgularken toplumun beklentilerini mi yoksa federasyonunuzun ya da paydaşlarınızın mı beklentilerini ön planda tutarsınız?	
M. Çağatay: Her ikisi diyebiliriz. Hem sponsorlarımızın istekleri doğrultusunda hem de yönetimimizin istekleri doğrultusunda projeler yapılabilir.	Ortak beklentiler

Türkiye Voleybol Federasyonu Pazarlama Müdürü Sezgin Eren Görüşme Tarihi: 29 Ocak 2018	Kodlar
Soru 1: Federasyonunuz hizmet aldığı firmalara, görevlendirilen hakem, sporcu ve teknik sorumlulara ödemelerini düzenli olarak yapar mı? S. Eren: Türkiye Voleybol Federasyonu dünyadaki en büyük voleybol federasyonlarından biridir. Ödemelerimizi düzenli olarak yaptığımı söyleyebilirim. Soru 2: Federasyona malzeme alımı nasıl yapılır ve gerektiğinde sporculara ve teknik sorumlulara nasıl dağıtım yapılır? S. Eren: Satın alma birimi ve depoyu ilgilendiren bir konu bu. Bu birim Ankara'da. Firmalardan toplanan birkaç teklif değerlendirildikten sonra alımlar yapılıyor. Buna ek olarak bir de depo sorumlumuz var. Bu depoya gelen milli takım malzemelerin kayıtları yapılıyor. Yönetim Kurulu onayı ile milli takım sorumlularına teslim ediliyor. Bizim malzemelerin hepsi satın alma olarak gelmiyor, bir kısmı da sponsorluk. Soru 3: Federasyona ait tesisler var mıdır? Bu tesislerin verimliliği nasıl denetlenir? S. Eren: Bu konuya gururla cevap vereceğim. Fazlaca tesisimiz var ve bununla övünüyoruz. Tabi ki doğru işletilmesi de çok	Düzenli ödemeler Piyasa araştırması Depo sorumlusu Depo kaydı

önemli. TVF'nin İstanbul, Ankara, İzmir ve Bursa'da ve farklı birkaç ilde de tesisleri var. Burada milli takımlar kamp yapabiliyorlar ve çeşitli organizasyonlar yapılıyor. Aynı zamanda üç adet federasyona ait Volley Hotel adı altında otel bulunmakta. İstanbul, İzmir ve Ankara'da bulunuyor bu oteller. Bunlar dışarıdan da misafir kabul ediyor. Kulüpler tercih ediyorlar çünkü oteller voleybol salonları ile yan yana. Takımlar hem kamp yapıp hem de konaklama imkânı bulabiliyorlar.	Farklı illerde birkaç tesis Tesislerden gelir elde etme
Soru 4: Federasyon bünyesinde görevlendirilen hakem, sporcu ve teknik sorumlulara yapılan ödemelerin ekonomik anlamda adil olduğunu düşünüyor musunuz? S. Eren: Voleybolda hakem sayısı oldukça fazladır. Olabildiğinin en iyisi olduğunu düşünüyorum. Bu konuda çok bir şey diyemem ama gönül ister ki herkes daha fazla kazansın. Olabildiğinin en iyisi olduğunu düşünüyorum.	Olabildiğinin en iyisi
Soru 5: Federasyonun mali süreçleri nasıl denetlenir? S. Eren: Federasyonu Gençlik ve Spor Bakanlığı denetliyor.	
Soru 6: Federasyonunuz müsabaka, tesis ve sportif malzemelerde uluslararası standartlara uyar mı? S. Eren: Fazlasıyla uyar. CEV (Avrupa Voleybol Konfederasyonu) ve FIVB'nin (Dünya Voleybol Federasyonu) en gözde federasyonlarından bir tanesi TVF. Pek çok organizasyon Türkiye'de yapılıyor. 2019 Avrupa Şampiyonası'na ev sahipliği yapacağız. Voleybol salonlarında sporcu ve seyirci güvenliği birinci vazifemizdir. Tüm maçlarda	Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından denetim Türkiye'de düzenlenen uluslararası

muhabakat salon içinde bir sağlık ekibi ve salon dışında bir ambulans bekler. File direkleri yumuşak malzeme ile kaplıdır. Saha zemini de aynı şekilde uluslararası kabul edilen zemin malzemesi ile kaplıdır. Bu tür detayları salonlarımızda sağlayamazsak ne ulusal, ne de uluslararası maç organize edebiliriz. Soru 7: Federasyonunuz tüm paydaşlarına karşı yasal sorumluluklarını nasıl yerine getirmektedir? S. Eren: TYF tüm paydaşlarına karşı sorumluluklarının bilincindedir. Örneğin, sponsorluk sözleşmelerinde yer alan maddeleri sponsor şirketlere sağlar. Spor basını zamanında ve doğru bilgilendirir. Sporcu, antrenör, teknik görevliler, hakem ve gözlemcilerle eşit koşullarda imkanlar sağlamaya özen gösterir. Soru 8: Federasyonunuz tüm çalışanları ve paydaşları için nasıl bir çalışma ortamı sağlar? S. Eren: Dediğim gibi TVF hem CEV, hem de FIVB tarafından örnek gösterilen bir federasyon. Çalışan sayımız da yurtdışındaki diğer federasyonlara göre oldukça fazla çünkü oldukça fazla tesis, organizasyon ve altyapıya yatırımımız var. Sponsorlarda aynı şekilde destekliyorlar bu işi. Çalışma ortamları gayet iyi. Ankara, İzmir, Bursa ve İstanbul'daki tesisler personelimiz, çalışmak için elverişli ortamlarda görev yapıyorlar. Soru 9: Federasyonunuz eğitim almak, yeteneklerini ve kariyerini geliştirmek isteyen sporcu, antrenör, hakemleri	organizasyonlar Sporcu ve seyirci güvenliği Saha ve malzemelerde standartlara uyma Sponsorluk sözleşmeleri maddelerine uyum Spor basınının düzenli bilgilendirilmesi Ankara, İstanbul, İzmir ve Bursa'da uygun çalışma ortamı
---	---

destekler mi? Bu kişilere eşit fırsatlar sunar mı?	
S. Eren: Desteklemek için elinden gelen gayreti gösterir. Örnek olarak, en üst ligde mücadele eden bayan ve erkek takımlarımızın antrenörleri eğitimliğinde 81 ilden her kademe antrenöre açık gelişim seminerleri organize ettik. Böylelikle her seviyeden antrenörün, en üst seviye antrenörlerin deneyimlerinden yararlanmasını sağladık. Hakemlerimizi ise çoğu zaman destekleyerek, yurtdışı eğitimlere gönderiyoruz ve uluslararası hakem olmalarını sağlıyoruz. Ne kadar çok uluslararası hakemimiz olursa bu da bizim için milli bir gurur. Herkese eşit fırsatlar sunarız.	Üst lig antrenörleri ile tüm antrenörlere açık eğitim
Soru 10: Seçmelerde ve elemelerde standart bir seçme kriteri var mıdır?	Deneyim paylaşımı
S. Eren: Üst kurullar herkese hakkaniyetli davranmak için var. Merkez Hakem ve Gözlemciler Kurulu (MHGK), hakemlerin ve gözlemcilerin eşit ve adil şekilde görev alması için çalışır. Burada hakemlerin performansları da ölçülür. MHGK çok titiz çalışmalar yürütüp, tüm hakemlere notlar veriyor. Sürekli takip ediliyorlar. Gözlemciler bunun için var. Performanslarına göre hakemler maç alıyorlar. Burada bir adaletsizlik olacağını düşünmüyorum çünkü büyük ve özenle işletilen bir yapı. Sporcu tarafında da durum aynıdır.	Uluslararası eğitimler
Soru 11: Federasyonunuz haksız rekabetten uzak durmak, fair play ruhuyla etik davranmak için nasıl bir duyarlılık gösterir?	Eşit fırsatlar sunma
S. Eren: Profesyonel olarak bu işi yapanlar, milli takım düzeyine gelecek sporcuların zaten belirli bir seviyenin üstünde olmaları gerekiyor. TVF'nin Türkiye'de bir ilk olan	Hakemlerin performans ölçümü
	TVF Spor Lisesi'nde iyi sporcu olmanın

kendi lisesi var. TVF Spor Lisesi, voleybol odaklı bir lisedir. Aynı zamanda Ankara Başkent Voleybol Salonu’nun yanında yine TVF’nin yaptırdığı bir yurdumuz var. Burada çocuklar kalıyor. 220 civarında öğrencimiz var. Bu lise ve yurttaki iyi bir sporcu olmanın yanı sıra iyi bir birey olarak yetişmeleri için çaba harcıyoruz. Aynı şekilde bizim voleybol okullarımız “Fabrika Voleybol” da aynı şekilde çocuklara hizmet veriyor. Her çocuk bir performans sporcusu olamayabilir. Çocuğun voleybolla, sporla tanışması bizim için önemli. Fabrika Voleybol da bu düşünce ile hizmet veriyor.	yanı sıra iyi birey olma için eğitimler
Soru 12: Federasyonunuz çevreyi koruma konusunda duyarlı mıdır? Çevreyi koruma konusunda faaliyetleri var mıdır? S. Eren: Ofisimizde plastik, kâğıt gibi malzemeleri ayrıştırıyoruz. Salonlarımızda toplanan çöpler de ayrıştırılıyor ve geri dönüşüm kutularına atılıyor. Maçlarımız büyük seyirci kapasiteli salonlarda oynandığı için maç sonrası oldukça fazla pet şişe, karton bardak toplanıyor. Bunların hepsini ayrıştırıyoruz. Soru 13: Federasyonunuz için toplumun her kesimindeki kişilerin spor yapması ne kadar önemlidir? Bunun için projeleriniz nelerdir? S. Eren: Tüm spor federasyonlarının amacı olimpik düzeyde sporcu yetiştirmek ama, sporun insan hayatının ayrılmaz bir parçası olmasını da sağlamak için çalışmaktır. Biz, Fabrika Voleybol Okullarımız ile velileri de bir şekilde işin içine katıyoruz. Mesela Fabrika Voleybol’un her sene Antalya’da yaptığı bir yaz kampı var. Buraya velilerin de gelmesini istiyoruz, talep ediyoruz. Böylelikle aileler çocuklarıyla	Çocuğun sporla tanışması önemli Ofis ve salonlarda çöpleri ayrıştırma Sporun insan hayatının ayrılmaz bir parçası olduğunu anlatmak Velileri de spora

birlikte spor yapma, voleybol oynama imkânı buluyor. Türkiye'nin pek çok ilinde voleybol şenlikleri düzenliyoruz. Bu şenliklerde yine velilerin de sporun içinde olmasını sağlıyoruz. 21 ilde bizim Fabrika Voleybol Okullarımız var. Projemiz bu okulları 81 ile yaymak. Fabrika Voleybol Okullarında 6-12 yaş arası çocuklar voleybol eğitimi alıyor. Bunlar için hazırlanmış kitapçıklar var. Bu kitapçıkları akademisyenler hazırladı. Bütün öğrenciler Türkiye'nin her yerinde aynı standartlarda voleybol eğitimi alıyor. Her öğrenciye aynı eğitim veriliyor. Biz buradaki öğrencilerin performans sporcusu olmasını beklemiyoruz, çocukları ayırtmıyoruz bile. Her çocuk katılabiliyor, her çocuk gelebiliyor. Biz burada aileleri de işin içine çekmeye çalışıyoruz Soru 14: Federasyonunuz topluma karşı hangi alanlarda kendini sosyal sorumlu olarak düşünmektedir? S. Eren: TVF olarak biz geniş bir camiyız. 81 ilde voleybol il temsilcimiz var. Her ilde faaliyet gösteriyoruz. Her ilde muhakkak ilkokullardan üniversitelere kadar her yerde voleybol oynanıyor. Zaten voleybol en kolay oynan sporlardan biri. Voleybolun ruhunda fair play var. Neden, çünkü temas yok. Karşılıklı darbe yok ve oyun el sıkışarak başlar ve yine el sıkışarak biter. Bu voleybolun kurallarından bir tanesidir. Hakemler için de bu kural geçerlidir. File bandına değip alınan kolay sayılarda muhakkak rakip takımdan özür dilenir. Bu yazılı bir kural değildir ama voleybol ruhunda vardır. Soru 15: Federasyonunuz toplumsal sorunlara çözüm bulmak konusunda diğer kurumlar ile işbirliği yapar mı?	dâhil etmek Fabrika Voleybol Projesi Genç nesillerin voleybol ile tanışması Fair Play
--	---

S. Eren: Diğer kurumlarla tabi ki işbirliği yapıyoruz. Örneğin Çocuk Esirgeme Kurumu ile ortak çalışmalar yapıyoruz bu kurumdaki çocukları maçlara davet ediyoruz, onlarla bir arada oluyoruz. Şehit ve gazi çocuklarını ve kimsesiz çocukları da aynı şekilde maçlara getiriyoruz fakat bunları çok afişe etmiyoruz. Milli Eğitim Bakanlığı ve Gençlik Spor Bakanlığı ile de çalışmalar yapıyoruz.	Çocuk Esirgeme Kurumu Milli Eğitim Bakanlığı
Soru 16: Federasyonunuz gelecek nesillere daha iyi bir hayat sunmak için yatırım yapar mı? Bunun için araştırma ve geliştirme projeleri yürütür mü?	Gençlik Spor Bakanlığı
S. Eren: Filenin Fidanları projesi aslında bu sorunun cevabıdır. Mini voleybol setleri verdiğimiz okullardan bir öğrenci belki şu anda kendi okulunun sporcusu ya da Fabrika Voleybol Okulunun bir sporcusu olabilir. Projenin içeriği şu şekildedir. Mini voleybol setlerimiz var. Bu setlerin içinde, file direkleri, fileleri sabitlemek için kullanılan bidonlar, 2 adet top ve oyun kuralları kitapçığı var. Bu setler, bize gelen ve Amway’e gelen talepler doğrultusunda okullara gönderiliyor. Böylelikle bahçesinde voleybol sahası olmayan ya da bir spor salonu olmayan okullar da voleybol oynama fırsatını buluyor. Bu sene ile birlikte yaklaşık 200.000 çocuğa ulaşmayı hedefliyoruz.	Filenin Fidanları Projesi Daha çok çocuğu voleybolla tanıştırama Portatif saha temin etme
Soru 17: Yaptığınız KSS projelerinde kurum imajı ne kadar önemlidir? S. Eren: Tabi ki imajımız çok önemli. Yer aldığımız ya da organize ettiğimiz projeleri titizlikle seçiyor ve doğru iletişim kanallarını kullanarak kamuoyuna sunmaya gayret ediyoruz. Türkiye’de voleybolun saygın ve insanlardan kabul gören bir	Proje seçimlerinde

branş olması bizler için çok önemli.	titiz
Soru 18: Federasyonunuz düzenli olarak KSS projeleri yapar mı yoksa bir fırsat çıktığında mı yapar?	Doğru iletişim kanalını kullanma
S. Eren: Düzenli olarak yapmaya gayret ediyoruz. Örneğin Filenin Fidanları projesi dört senedir devam ediyor. Ayrıca her salonumuzun girişinde bir Kızılay bağış kumbarası bulunuyor.	Düzenli projeler
Soru 19: Federasyonunuz vizyonu ve misyonu gereği olarak mı yoksa gönüllü olarak mı KSS projelerine katılır?	Gönüllü projeler
S. Eren: Gönüllü olarak katılır. Çocuklar bizim geleceğimiz. Sosyal sorumluluk projeleri sadece çocuklar için değil. Fakat küçük yaştaki çocuklara bu eğitimi verdiğimizde, onlar geleceğin anne ve babaları olduğundan en doğru tercih çocuklara yönelmek. Yetişkinleri de işin içine katıyoruz fakat çocuklar için projeler yapmak gelecek için en büyük yatırım.	
Soru 20: KSS projeleri kurgularken toplumun beklentilerini mi yoksa federasyonunuzun ya da paydaşlarınızın mı beklentilerini ön planda tutarsınız?	
S. Eren: Hepsi birbirine bağlıdır. Burada sadece TVF'nin çıkarlarını gözetmekten ziyade, topluma gelecekte bir fayda yaratacak genele yönelik projeler üretiyoruz. Tabi ki TVF için olimpik başarı elde edebilmek önemli ama kalıcı olmak da bizim aynı oranda önemli. Sporla uğraşan bir neslin karakteri ve sağlığı sağlam oluyor.	Topluma fayda sağlayacak projeler

Soru 3: Federasyona ait tesisler var mıdır? Bu tesislerin verimliliği nasıl denetlenir? B. Akay: Buz Hokeyi Federasyonu olarak bize ait bir tesisimiz yok. Biz Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı tesisleri kullanırız. Zaten Türkiye'de beş şehirde tesisimiz var. Ankara, İstanbul, İzmir, Kocaeli ve Erzurum'da tesisler var. Bunlardan İstanbul ve İzmir'deki tesisler belediyelere ait. Çok verimli kullanılır bu tesisler. Tesisler sabah 05.00'te başlar çalışmaya ve gece 02.00'ye kadar devam eder. Buz Pateni Federasyonu ile birlikte kullanırız. Akşam 19.00-19.30'a kadar Buz Pateni Federasyonu kullanır sonrasında biz, gece 01.00-02.00'ye kadar buz hokeyi antrenmanları için kullanırız. Cumartesi öğleden sonra geceye kadar da maçlar oynanır. Çok verimli kullanıldığını söyleyebilirim. Soru 4: Federasyon bünyesinde görevlendirilen hakem, sporcu ve teknik sorumlulara yapılan ödemelerin ekonomik anlamda adil olduğunu düşünüyor musunuz? B. Akay: Özellikle hakemlere ödenen rakamlar mevzuatlar ile belirlenmiştir, bu rakamları aşamayız. Bu rakamlar memur maaş katsayılarına bağlı olarak belirlenir. Bizim belirleme inisiyatifimizin dışındadır. Biz Buz Hokeyi Federasyonu olarak oldukça fazla hakem görevlendiririz, bir maçta 13 - 14 tane hakem görev alır. Çoğu branşta bu kadar hakem yoktur. Dolayısıyla ödemelerin adil olduğunu düşünüyorum. Soru 5: Federasyonun mali süreçleri nasıl denetlenir? B. Akay: Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü	Tahsis edilen tesisler Çoklu amaçlar için kullanım Uzun saatler kullanım Ödemeler adildir Gençlik ve Spor
--	--

tarafından 2 yılda bir denetlenir. 2 yılda bir bakanlıktan görevliler gelir son iki yıl denetlenir. Soru 6: Federasyonunuz müsabaka, tesis ve sportif malzemelerde uluslararası standartlara uyar mı? B. Akay: Buz Hokeyi Federasyonu uluslararası standartlara kesinlikle uyar. Tamamen uyar ve dışına asla çıkmaz. Özellikle Uluslararası Buz Hokeyi Federasyonu'nun kuralları bizim oyun kurallarımız olarak da aynen benimsenmiştir. Soru 7: Federasyonunuz tüm paydaşlarına karşı yasal sorumluluklarını nasıl yerine getirmektedir? B. Akay: Yasal sorumluluklarımızı tereddütsüz bir şekilde, %100 yerine getiririz. Mevzuatlarda Buz Hokeyi Federasyonu'nun sorumlulukları çok açık bir şekilde yazıyor. Sporcular yurtdışına giderken harcırahları ödenecektir. Yurtdışına giderken veya yurtiçindeki bir maça giderken ödenecek harcırahlar bellidir. Bunların hepsine aynen harfi harfine uyuyoruz. Maçlar oynanırken gerekli sağlık ekipmanları, sağlık görevlileri, ambulanslar, ambulansın içindeki malzemelere kadar yasal mevzuatlardaki sorumluluğumuzu yerine getiriyoruz. Ambulans yoksa o salonda maçı oynatmıyoruz. Salonlarda güvenlik görevlisi mutlaka olmalı. Yasal sorumluluklar çerçevesinde seyircilerin, sporcuların ve hakemlerin güvenliğini sağlamak bizim temel görevlerimizden biri. Eğer bu yasal sorumluluklar bir başka kurumu da ilgilendiriyorsa o kurumla da resmi yazışmaları yaparak bilgi veriyoruz. Bazen Sağlık Bakanlığı, bazen Kültür Turizm Bakanlığı, bazen Dışişleri Bakanlığı ya da İçişleri Bakanlığı ile tüm yazışmaları yaparak yasal	Bakanlığı tarafından denetim Standartlara kesinlikle uyar Harcırah ödemeleri Sağlık ve emniyet sorumlulukları Resmi yazışmalar ile yasal sorumluluğu paylaşma
--	--

sorumluluklarımızı sporcular, veliler, seyirciler, hakemler kısacası herkes için sağlıyoruz. Bunu yapmazsak çok sıkıntı yaşanabilir Soru 8: Federasyonunuz tüm çalışanları ve paydaşları için nasıl bir çalışma ortamı sağlar? B. Akay: Şu anda bulunduğunuz iki katlı bir alan. Her odada maksimum 2 kişi çalışacak şekilde bir çalışma ortamı ve Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından çıkarılan iş sağlığı güvenliği yönetmeliklerine de uygun olarak her bir kişiye minimum iki buçuk metrekare, on metreküplük bir hacimde çalışma alanı sağlayacak şekilde dikkat ederek bunları sağlıyoruz. Tesislerde ise Ankara'daki tesisimizde federasyon ofisimiz var. Orada da yine geniş bir alanda yaklaşık 50 metrekarelik bir alanda çalışma alanı sağlamış oluyoruz personelimize. Soru 9: Federasyonunuz eğitim almak, yeteneklerini ve kariyerini geliştirmek isteyen sporcu, antrenör, hakemleri destekler mi? Bu kişilere eşit fırsatlar sunar mı? B. Akay: Yılda birkaç kez antrenör eğitimi açıyoruz. Yılda en az bir kere (genelde sezon başında Eylül'de) hakem eğitim açıyoruz. Bugüne kadar 1., 2., 3. kademe sayısız antrenörlük kursu açtık. Mümkün olduğu kadar antrenörlerimize eğitim vermeye çalışıyoruz. Özellikle eğitimi aldıktan sonra, gerek maçlarda gerek milli takımlarda, kulüplerde kullanabilmek için imkân sağlamaya çalışıyoruz. Özellikle hakemlerimiz ve antrenörlerimizi yurtdışında eğitimlere gönderiyoruz. Uçak ve konaklama maliyetlerini federasyonumuz karşılıyor. Antrenör ve hakemlerimiz ayrıca federasyonumuzun kendisinin	İş sağlığı güvenliği ile uyumlu çalışma koşulları Antrenör eğitimleri Hakem eğitimleri Uluslararası eğitimler Personel içim eşit fırsatlar
---	---

belirlediği eğitim kurumlarına ve seminerlere de gönderiyoruz. Periyodik olarak her yıl bu tür eğitimlere göndeririz. Uluslararası liglerde hakemlerimizi görevlendiriyoruz. Ulaşım giderini biz karşılıyor, maçı yönetilen ülke ise konaklama giderlerini karşılıyor. Yurtiçinde ücretsiz olarak açtığımız seminerler var. Bir de ücret ödeyerek aldıkları sertifika eğitimleri var. Minimum ücretlerle antrenörlerimizin belge almalarını sağlamaya çalışıyoruz. Federasyonumuz personeline eşit fırsatlar sunar. Herkese eşit fırsatlar sunarız ama bayanlara biraz pozitif ayrımcılık yaparız. Bayan hakemlerimizin sayısını artırmaya çalışıyoruz. Bayan hakemlere maçlarda daha çok görev vermeye çalışırız. Hakem eğitimlerine katılmak için bayanları teşvik ederiz. Sunduğumuz fırsatlardan yararlanmak isteyen kimseyi engellemeyiz. Soru 10: Seçmelerde ve elemelerde standart bir seçme kriteri var mıdır?	Bayanlar için pozitif ayrımcılık
B. Akay: Biz de kayma becerisi çok önemli. Kayma becerisinin üst düzeyde olması lazım. Sopa tekniği çok önemli. Bu ikisine bakılarak belli zamanlarda seçmeler yapılır. Asıl seçmeler maçlar izlenerek yapılır. Milli takım antrenörleri yetenekli sporcuları takibe alır. Bu bir kere turnuva düzenleyip bir başarı sağlayanı milli takıma göndereyim şeklinde değil tüm yıl boyunca performansının devamı durumunda olması gerekir. Bir takım sadece defanstan sadece center'dan sadece forvetten oluşmaz. Bu yapılanmanın, bu kombinasyonun düzgün ve oranlı olması gerekir. Soru 11: Federasyonunuz haksız rekabetten uzak durmak, fair play ruhuyla etik davranmak için nasıl bir duyarlılık gösterir?	Kayma becerisi Sopa tekniği Yetenekli sporcuların takibi

B. Akay: Buz hokeyi çok hızlı bir oyun olduğu için herhangi bir hatayı affetmez. Üç beş saniye içinde pak, kaleden kaleye gidebilir. Sporcular arasında haksız rekabet olmaz. Antrenörlerde ise, zaten tüm antrenörler camia tarafından tanınır, sporculuğundan beri takip edilir, hangi takımda olduğu ya da kaç kez milli olduğu, hangi eğitimlerden geçtiği bilinir. Haksız rekabetle tutup birini milli takımın başına getirdiğinizde sporcular antrenörler ve seyirciler tarafından çok net anlaşılabilirliğinden buna kimse cesaret edemez. Haksız rekabetin en az olduğu branşlardan biri diyebiliriz buz hokeyi için. Milli Takımlar Baş Antrenörümüz Keith McAdams şöyle der “ Milli Takım sporcuları öncelikle iyi insanlardan oluşmalı.” Yani iyi insandan kastedilen etik bilinci yerinde, ahlakı düzgün, bayrak ve millet sevgisini içinde hisseden insanlar olmalı.	Camia içinde tanınma Milli sporcular iyi insanlardan oluşmalı
Soru 12: Federasyonunuz çevreyi koruma konusunda duyarlı mıdır? Çevreyi koruma konusunda faaliyetleri var mıdır? B. Akay: Tesislerde antrenman yaparken sporcuların su ihtiyacı oluyor. Sporcuların içtikleri suların pet şişelerini nereye atacaklarına dair zaten bilinçlidir. Temizlik ve çevreye duyarlılık da sporcularımıza öğretilen başka bir konudur. Takıma yeni katılan sporculara da bu bilgiler en baştan verilir. Çevre konusunda tesis dışında da faaliyetlerimiz var. Mesela 50 adet boş şişe getirene 40 dakika buzda ücretsiz kayma deneyimi veriyoruz. Hatta sporseverleri bu pet şişelerden bir hokeyci ya da hokey sopası heykeli yapmayı teşvik ettik. Bu tür faaliyetlerle çevre bilincini camiamızda oluşturmaya çalışıyoruz. Soru 13: Federasyonunuz için toplumun her kesimindeki	Çevreye duyarlılık sporculara öğretilir 50 adet şişeye 40 dk buzda ücretsiz kayma deneyimi

kişilerin spor yapması ne kadar önemlidir? Bunun için projeleriniz nelerdir? B. Akay: Buz hokeyini kastediyorsanız, gönül ister ki herkes buz hokeyi yapsın ama zaten toplamda beş adet tesis var. Ancak bu tesislere erişim sağlayabilen kişiler bu sporu pratik edebiliyorlar. Buz hokeyine ne kadar küçük yaşta başlarsanız o kadar iyi. Tesislerimize ne kadar çok çocuk çekersek, o kadar iyi. Yaş ilerledikçe kişileri buz hokeyine çekmek zorlaşıyor. Bizim hedefimiz küçük çocukların spor yapması. Çocukları getirdiğimizde zaten bu spordan ayrılamıyorlar. Çocukları buz hokeyine çekmek için “Buza İlk Adım” projemiz vardı. İlanlar astık ve dedik ki, gel Milli Takım sporcusu ile birlikte kay. Oldukça ilgi gördü. Her sene ekim ayının ilk haftası Uluslararası Buz Hokeyi Federasyonu ile birlikte organize ettiğimiz sadece kız çocuklarını buza getirme günümüz vardı. Bu tarihte tüm dünyada kız çocukları buza çıkarlar. Soru 14: Federasyonunuz topluma karşı hangi alanlarda kendini sosyal sorumlu olarak düşünmektedir? B. Akay: Buz Hokeyi Federasyonu kendini dezavantajlı gruplara karşı sosyal sorumlu olarak konumlar. Okullar ya da aileler çocukları alıp maçlara gelebilirler. Çocuk Esirgeme Kurumu’nda kalan, devlet koruması altında olan çocuklar nasıl gelecek? Gelemiyor. Dolayısıyla bizim onlara gidip maçlara getirmemiz gerekli. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı ile yaptığımız proje çerçevesinde şu anda Ankara’da Çocuk Evleri’nde kalan çocukları maçlara getirdik ve hepsini buz hokeyi deneyimi kazanmasını sağladık. 30 yıllık TBHF tarihinde ilk kez Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı ortak bir projede buluşmuş oldu. Projemiz Ankara, Samsun ve	Tesislere çocukları çekmek Buza İlk Adım projesi Kız çocukları için proje Dezavantajlı gruplar
--	--

Erzurum’da devam ediyor. Yakın zamanda İstanbul ve Kocaeli’ni de projeye dâhil edeceğiz. Soru 15: Federasyonunuz toplumsal sorunlara çözüm bulmak konusunda diğer kurumlar ile işbirliği yapar mı? B. Akay: Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, Çocuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü, özel ve devlet okulları ile ortak projeler yapıyoruz. Buna ek olarak kulüplerimiz de sosyal sorumluluk projeleri üretiyor. Kulüpleri bu konuda teşvik ediyoruz. Kulüpler okullara gidiyor ve branşımızı tanıtıyorlar. Federasyon olarak her şeyi biz üstlenmiyoruz. Zeytinburnu Belediyesi bir buz pisti yaptı ve bu bölgedeki tinerci çocukların piste gelip kaymalarını sağladık. Daha sonra bu çocuklardan bir takım oluşturduk. Bu takım takviyelerle Avrupa Şampiyonası’na kadar gitti. Birkaç yıl önce Erzurum’da sokakta yatan çocuklar ile bir proje yapılmıştı. Bu çocuklardan bir takım oluşturuldu. Her türlü resmi kurumlardan bize gelecek projeye açığız. Emniyet Genel Müdürlüğü verdiği eğitimler çerçevesinde bizden de eğitim talep etti. Soru 16: Federasyonunuz gelecek nesillere daha iyi bir hayat sunmak için yatırım yapar mı? Bunun için araştırma ve geliştirme projeleri yürütür mü? B. Akay: Yatırım yapılması gereken, tesis yapılması gereken yerler için bakanlık ile yakın temastayız. Bize bu konuda her zaman kulak veriyorlar. Soru 17: Yaptığınız KSS projelerinde kurum imajı ne kadar önemlidir?	Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Çocuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü Zeytinburnu Belediyesi Emniyet Genel Müdürlüğü Tesis yatırımı için bakanlık ile görüşme
--	--

B. Akay: Yaptığımız projeler tabi ki federasyonumuzun imajı için çok önemli. Öncelikli görevimiz sağlıklı nesiller yetiştirebilmek ve imkanlarımızdan herkesin eşit olarak yararlanmasını sağlamak. Bunu yapabiliyorsanız zaten toplum nezdinde saygınlığınız artıyor. Dezavantajlı çocuklar başta olmak üzere sosyal projeler çerçevesinde herkesin spora katılımı teşvik edebilmek prestijinizi tabi artırır. Biz de bunu çok önemsiyoruz.	Dezavantajlı gruplar ve çocuklar için sosyal projeler üretmek prestijli
Soru 18: Federasyonunuz düzenli olarak KSS projeleri yapar mı yoksa bir fırsat çıktığında mı yapar? B. Akay: Sosyal projeler bizim yıllık planımızda bulunuyor. Avrupa Birliği projelerinden tutun, Uluslararası Buz Hokeyi Federasyonu'nun periyodik olarak düzenlediği projeler dahil hepsi bizim yıllık planlarımızda var. Bunun yanında iyi bir fırsat varsa onu da mutlaka değerlendiriyoruz. Zaten Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı ile olan projemiz üç yıllık. Bu projeyi büyüterek devam ettirmeyi planlıyoruz. Sokaktaki çocuklara kayma eğitimi vermek de sürekli devam eden bir proje. Dolayısıyla hem periyodik projeleri hem de anlık projeleri sürdürüyoruz.	Periyodik planlar Anlık planlar
Soru 19: Federasyonunuz vizyonu ve misyonu gereği olarak mı yoksa gönüllü olarak mı KSS projelerine katılır? B. Akay: Federasyonumuz vizyon ve misyonu gereği KSS projeleri yapar. Mevzuatlar bize bunu yapmayı zorunlu tutar. İnsan olmamızdan ve doğamızdan dolayı da gönüllü olarak da projeler yaparız. Soru 20: KSS projeleri kurgularken toplumun beklentilerini mi	Vizyon ve misyon gereği zorunluyuz.

yoksa federasyonunuzun ya da paydaşlarınızın mı beklentilerini ön planda tutarsınız? B. Akay: Toplumun beklentilerini karşılamak için projeler yaparız. Bir çocuğu spora kazandırmak her şeyden önce gelir. Tabi ki sponsorların beklentileri de önemli fakat toplumun beklentileri bizim için her zaman daha önemlidir.	Toplumun beklentilerini karşılamak
--	---

Türkiye Yüzme Federasyonu Genel Sekreteri Seçkin Renklibay Görüşme Tarihi: 2 Şubat 2018	Kodlar
Soru 1: Federasyonunuz hizmet aldığı firmalara, görevlendirilen hakem, sporcu ve teknik sorumlulara ödemelerini düzenli olarak yapar mı? S. Renklibay: Kurumsallık gereği düzenli ödemeleri tabi ki yapılmaktadır. Görevlilere ise Spor Genel Müdürlüğü statüsüne ve ücretlendirme düzeyine göre mutemetler hazırlanan bordrolardaki miktarı imza karşılığı ilgili kişilere öder. Soru 2: Federasyona malzeme alımı nasıl yapılır ve gerektiğinde sporculara ve teknik sorumlulara nasıl dağıtım yapılır? S. Renklibay: Faaliyetlere uygun, branşa özgü, milli sporculara, teknik adamlara ülkemizi en iyi şekilde temsil edecekleri düşünülerek gerekli tüm malzemelerin alımı gerçekleşmektedir.	Düzenli ödemeler Kurumsallık Branşa özgü Ülke temsili

Soru 3: Federasyona ait tesisler var mıdır? Bu tesislerin verimliliği nasıl denetlenir? S. Renklibay: Türkiye Yüzme Federasyonu’nun İstanbul / Tozkoparan’da bir tesisi vardır. Tozkoparan’daki olimpik havuzun bana göre daha nitelikli, daha kullanılabilir bir hale getirmek gerekmektedir. Soru 4: Federasyon bünyesinde görevlendirilen hakem, sporcu ve teknik sorumlulara ödemelerin ekonomik anlamda adil oluşunu düşünüyor musunuz? S. Renklibay: Günümüz koşullarına göre düşük olabilir. Fakat bu mevzuata göre güncellenmesi gerekebilir. Adil olup olmaması konusunda yorum yapmak istemiyorum. Soru 5: Federasyonun mali süreçleri nasıl denetlenir? S. Renklibay: Gençlik ve Spor Bakanlığı’na bağlı olduğumuz için, bu kurumun mevzuatına göre mali süreçlerimiz denetlenir. Soru 6: Federasyonunuz müsabaka, tesis ve sportif malzemelerde uluslararası standartlara uyar mı? S. Renklibay: Türkiye Yüzme Federasyonu, Uluslararası Yüzme Federasyonu (FINA) ve Avrupa Su Sporları Birliği’ne (LEN) bağlıdır. TYF organize ettiği tüm yarışlarda, malzemelerde ve tesislerde bu iki kurumun belirlediği kurallara uymak zorundadır. Soru 7: Federasyonunuz tüm paydaşlarına karşı yasal	Tozkoparan Yüzme Havuzu Nitelikli kullanım Günümüz koşullarına göre düşük Standartlar kurallar
---	---

sorumluluklarını nasıl yerine getirmektedir? S. Renklibay: Federasyonun sporculara karşı yükümlülükleri var. Yeni yönetim göreve başladıktan sonra milli takımlarımızın güvenli ve rahat seyahat etmelerine çok daha fazla önem verilmeye başlandı. TYF personelinin haklarını gözeterek, onlarda aidiyet duygusunu artıracak tüm sorumlulukları yerine getirdiğini söyleyebilirim. Soru 8: Federasyonunuz tüm çalışanları ve paydaşları için nasıl bir çalışma ortamı sağlar? S. Renklibay: Teknik kurulların belirlediği şekilde spor ekipmanları, kronometre, yarış verilerinin sisteme tanımlanması için gerekli bilgisayar donanımları sağlanır. Tüm milli takım sporcu ve antrenörlerine gerekli malzemeler verilmektedir. En son Avrupa Yüzme Şampiyonası'na giderken milli takıma soğuk hava şartlarından dolayı en iyi kalite kışlık malzemeler verilmiştir. Soru 9: Federasyonunuz eğitim almak, yeteneklerini ve kariyerini geliştirmek isteyen sporcu, antrenör, hakemleri destekler mi? Bu kişilere eşit fırsatlar sunar mı? S. Renklibay: Hakemler uluslararası hakem olabilmeleri için çeşitli eğitimlere gönderilir. Teknik kurulumuz ve hakem kurulumuz LEN ve FINA'nın çalıştaylarına katılım gösteriyor. Çok yakında başlayacak olan bir online İngilizce kursumuz var. Antrenörlerimize ve teknik adamlarımıza fayda sağlayacağını düşünüyoruz. Biraz gerçekçi konuşmak gerekirse herkese eşit fırsatlar gelmeyebilir.	Seyahat standartları Koşullara uygun malzemeler Gerekli donanım Uluslararası eğitimler Online İngilizce eğitimi
--	--

Soru 10: Seçmelerde ve elemelerde standart bir seçme kriteri var mıdır? S. Renklibay: Teknik kurul regleman denilen bir mevzuat oluşturulur. Reglemanlarda yayınlanan seçme kriterlerini karşılayan sporcular milli takım sporcusu olmaya hak kazanır. Milli takım seçme kriterlerinin web sitemizden duyurulması bu konuda gerekli şeffaflığı sağladığının kanıtıdır.	Teknik kurul Regleman Web'den yayın
Soru 11: Federasyonunuz haksız rekabetten uzak durmak, fair play ruhuyla etik davranmak için nasıl bir duyarlılık gösterir? S. Renklibay: İdari boyutta biz bunu muhakkak gösteriyoruz. Yarışlarda da mutlaka bu değerlerle hareket edilmeli. Hak ve adaletin olduğu, objektif değerlerle bakılan bir çalışma ortamı olduğu sürece herhangi bir sıkıntı çıkmayacağını düşünüyorum	İdari boyutta önem
Soru 12: Federasyonunuz çevreyi koruma konusunda duyarlı mıdır? Çevreyi koruma konusunda faaliyetleri var mıdır? S. Renklibay: Federasyon olarak biz her zaman çevreyi korumaktan tabii ki yanayız.	Çevreyi korumaktan yanayız
Soru 13: Federasyonunuz için toplumun her kesimindeki kişilerin spor yapması ne kadar önemlidir? Bunun için projeleriniz nelerdir? S. Renklibay: Federasyon bünyesinde 11-12 yaş çocuklarına yönelik bir proje geliştirildi. Bu proje sağlıklı bireylerin yetişmesi anlamında, yüzme branşında kazandırılması anlamında toplumun her kesiminden olan çocukların	11-12 yaş çocuklara yönelik proje

katılabileceği bir standarda bağlandı. Bu federasyonumuzun yapmış olduğu yeniliklerin başında geliyor. Soru 14: Federasyonunuz topluma karşı hangi alanlarda kendini sosyal sorumlu olarak düşünmektedir? S. Renklibay: Türkiye yüzme federasyonu spor alanında topluma karşı kendini sosyal sorumlu olarak hisseder. Yüzme sporunu ülke genelinde yaygınlaştırmak ile mükelleftir. Soru 15: Federasyonunuz toplumsal sorunlara çözüm bulmak konusunda diğer kurumlar ile işbirliği yapar mı? S. Renklibay: Milli Eğitim Bakanlığı ile ortak projeler yapılmalıdır. Spor Bakanlığı ile sürekli bir idari iş akışı olduğu için Gençlik ve Spor Bakanlığı ile ve tüm paydaşlar ile alanımız ile ilgili mutlaka ortak bir çalıştay her zaman yapılmalıdır. Soru 16:Federasyonunuz gelecek nesillere daha iyi bir hayat sunmak için yatırım yapar mı? Bunun için araştırma ve geliştirme projeleri yürütür mü? S. Renklibay: 11-12 yaştan başlayarak profesyonel düzeye kadar sporcularımıza her anlamda destek oluyoruz. Soru 17: Yaptığınız KSS projelerinde kurum imajı ne kadar önemlidir? S. Renklibay: İlerleyen ödemlerde, TYF'ye fayda getirebilecek ve destekleyici projelerin hazırlanması gerekmektedir Soru 18: Federasyonunuz düzenli olarak KSS projeleri yapar	Yüzmeyi ülke geneline yayma 11-12 yaş projesi
---	---

mı yoksa bir fırsat çıktığında mı yapar? S. Renklibay: Şu anda gündemimizde bir sosyal sorumluluk projemiz yok her iki haftada bir yarış olduğu için faaliyet takvimi oldukça kalabalık, bu nedenle kısa vadede bir sosyal sorumluluk projemiz bulunmuyor. Soru 19: Federasyonunuz vizyonu ve misyonu gereği olarak mı yoksa gönüllü olarak mı KSS projelerine katılır? S. Renklibay: Vizyon ve misyon sahibi bir kurum zaten bu tür projelere destek vereceği için ayırmak çok doğru değil bence. İşinin gereği o misyona sahip kişiler ve vizyon sahibi kişiler bu tarz projelere gönüllü olarak katılır. Soru 20: KSS projeleri kurgularken toplumun beklentilerini mi yoksa federasyonunuzun ya da paydaşlarınızın mı beklentilerini ön planda tutarsınız? S. Renklibay: Toplumun beklentilerini almak gerekir. Genele yayıp, tüm toplumun faydalanabileceği bir proje kurgulamak gerekir diye düşünüyorum.	Sosyal sorumluluk projemiz yoktur
---	--

Türkiye Bisiklet Federasyonu Genel Sekreteri Bekir Doğan Görüşme Tarihi: 29 Mart 2018	Kodlar
Soru 1: Federasyonunuz hizmet aldığı firmalara, görevlendirilen hakem, sporcu ve teknik sorumlulara ödemelerini düzenli olarak yapar mı? B. Doğan: Genelde düzenli ödemeler yapıyoruz. Devlet bize bir bütçe tahsis ediyor. Ocak 2018’de bütçe görüşmelerini yaptık. Faaliyet programına göre bir rakam talep ettik. Bakanlık önümüzdeki ay itibariyle federasyonumuza ne kadar para vereceğini ve bu paranın ilk kısmını ne zaman vereceğini bize bildirecektir. Görevli ve sporculara ise ödemeler mutemetlerin hazırladığı evraklar çerçevesinde banka havalesi ile bir hafta içinde yapılır. Soru 2: Federasyona malzeme alımı nasıl yapılır ve gerektiğinde sporculara ve teknik sorumlulara nasıl dağıtım yapılır? B. Doğan: Kamp ya da müsabaka öncesi milli takım antrenörleri eksikleri tespit edip bize bildiriyorlar. Gerekli malzemeleri piyasadan teklifler alarak, en uygun fiyatlı ve standartları karşılayan firmadan satın alıyoruz. Sporculara ve teknik ekibe imza karşılığı teslim ederiz. Soru 3: Federasyona ait tesisler var mıdır? Bu tesislerin verimliliği nasıl denetlenir? B. Doğan: Federasyona ait bir tesisimiz yok. Bisiklet sporu	Düzenli ödenek Düzenli ödeme Piyasa teklifleri İmza karşılığı teslim edilir Federasyona ait tesis yoktur

yolda ya da doğada yapıldığı için tesisimiz yok. Soru 4: Federasyon bünyesinde görevlendirilen hakem, sporcu ve teknik sorumlulara ödemelerin ekonomik anlamda adil oluşunu düşünüyor musunuz? B. Doğan: Ödemeler ekonomik anlamda adil değil. Bugün yevmiye 39.58 TL. Üç öğün yemek, konaklama ve kalınımı tasarruf etme bakımından adil değil. Fakat belirlenen ücret budur. Soru 5: Federasyonun mali süreçleri nasıl denetlenir? B. Doğan: Mali süreçler Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün müfettişleri tarafından denetlenir. Soru 6: Federasyonunuz müsabaka, tesis ve sportif malzemelerde uluslararası standartlara uyar mı? B. Doğan: Uluslararası standartlara uyarız. Buna mecburuz. Müsabakalarımız ve malzemelerimiz de gerekli standartlara uygundur. Soru 7: Federasyonunuz tüm paydaşlarına karşı yasal sorumluluklarını nasıl yerine getirmektedir? B. Doğan: Sporcularımızın güvencesi hiçbir zaman eksik olmaz. Ferdi kaza sigortası antrenman ve yarış sırasındaki kazaları kapsar. Bunun dışında biz 30.000 euro değerinde bir seyahat sağlık sigortası da yaptırırız. Bisiklet ciddi yaralanmalı kazalara çok açık bir spor olduğu için sigortaları mutlaka yaptırırız.	Ödemeler adil değil Gençlik Spor Bakanlığı tarafından denetim Standartlara uyumlu Ferdi kaza sigortası Seyahat sigortası
--	---

Soru 8: Federasyonunuz tüm çalışanları ve paydaşları için nasıl bir çalışma ortamı sağlar? B. Doğan: Ankara'daki çalışma ofisimiz, personelin sağlıklı bir şekilde çalışabilmesi için fiziki olarak yeterli bir ortam. Yarışlarda ve antrenmanlarda ise bildiğiniz gibi arazideyiz. Büyük organizasyonlarda ise doğayla iç içe olmamıza rağmen sporcuları ve tüm katılımcılara gerekli ortamı sağlama konusunda sıkıntı yaşamayız.	Fiziksel olarak yeterli çalışma ortamı Doğa ile iç içe olman yarışlarda da gerekli ortam sağlanır
Soru 9: Federasyonunuz eğitim almak, yeteneklerini ve kariyerini geliştirmek isteyen sporcu, antrenör, hakemleri destekler mi? Bu kişilere eşit fırsatlar sunar mı? B. Doğan: Kariyerini geliştirmek isteyen sporcu ve antrenörlere yeterli desteğin verildiği kanaatinde değilim. Mümkün olduğu kadar antrenörleri yurtdışına gönderiyoruz. UCI (Uluslararası Bisiklet Birliği) tarafından düzenlenen kurslar oluyor. Bu kurslara antrenörlerimizi ve sporcularımızı göndermiştik. Yakın zamanda yine böyle bir planımız var. Fakat burada herkese eşit fırsatlar sunma gibi imkanımız yok.	Yurt dışı eğitimleri
Soru 10: Seçmelerde ve elemelerde standart bir seçme kriteri var mıdır? B. Doğan: Seçme kriterlerimiz var. Bununla ilgili bir talimatnamemiz de var. Web sitemizde milli takım seçme kriterlerimiz diye bir bölüm var. Bu kriterler yönetim kurulu kararıyla alınmıştır. Teknik kurul ve antrenörlerimiz bu talimatnameye mümkün olduğu kadar itibar eder. Bu kriterler yarış ve kamplardaki performansa göre belirlenir.	Seçme kriterleri web sitesinde yayınlanır Teknik kurul Yarış ve kamp

Soru 11: Federasyonunuz haksız rekabetten uzak durmak, fair play ruhuyla etik davranmak için nasıl bir duyarlılık gösterir? B. Doğan: Bu sene ikincisini düzenlediğimiz bir çalıştay olacak Antalya’da. Geniş kapsamlı ve geniş katılımlı bir çalıştay olacak. Başkanımız, teknik kurulumuz herkese açık bir şekilde konuşma yapacak. Çalıştay süresince dopingden de bahsedilecek. Soru 12: Federasyonunuz çevreyi koruma konusunda duyarlı mıdır? Çevreyi koruma konusunda faaliyetleri var mıdır? B. Doğan: Bisiklet henüz çevreyi koruma konusunda istenen düzeyde değil. 2005-2006 yıllarında ben yine Bisiklet Federasyon’unda görev alırken İçişleri Bakanlığı’na bir yazı yazmıştık. Şehir planlaması yapılırken bisiklet yollarının da planlara eklenmesi için. Hatta bisiklet kullanımının çevre kirliliğinin önlenmesine ne denli yardımcı olacağına dair bilgiler de eklemiştik. Biz çevreye karşı duyarlıyız. Tabiatı bozma şansımız yok. Dağ bisikletinde örneğin parkur düzenlemesi yaparken ağaçlara ya da doğaya zarar vermeyiz. Bisiklet zaten doğa ile iç içe yapılan bir spor. İstiyoruz ki herkes bisiklet kullasın, trafik rahatlasın. Devlet bisiklet yolları yapsın istiyoruz, gelişmiş ülkelerdeki gibi. Beş büyük bisiklet üreticisi ile toplantılar yaptık. Bir kamu spotu yapılması planlanıyor. Bu firmalar da sponsorluk yapacaklar. Bisikletin faydaları anlatılacak bu spotta. Soru 13: Federasyonunuz için toplumun her kesimindeki kişilerin spor yapması ne kadar önemlidir? Bunun için projeleriniz nelerdir?	performansı Çalıştay Dopinge karşı bilinçlendirme Bisiklet yolları yapımı için bakanlığa öneri Kamu spotu çalışması Çevre konusunda istenen düzey elde edilememiştir
--	--

B. Doğan: Türkiye Cumhuriyeti Anayasa'nın 58. ve 59. maddeleri sporla ilgilidir. Bütün spor teşkilatlarının gayesi her yaştaki vatandaşa spor yaptırmaktır. Bizim de asıl amacımız bu. Ne kadar çok insana spor yaptırırsak, bunların içinden yarışmacı potansiyeli olanları seçme şansımız o kadar artar. Toplumu bisiklet sporuna teşvik için özel bir projemiz yok fakat kulüpleşmeyi teşvik ediyoruz. Biz federasyon olarak “Bisikletim ve Ben” adlı bir proje yapmıştık fakat çok ilerlemedi bu proje. Bir de “Mavi Bisiklet” adlı bir projemiz oldu. Sağlık Bakanlığı, Roche firması ve Bisiklet Federasyonu ile ortak yürütülmüştü. Projenin sloganı “Kanserde Erken Tanı” idi. Bunun haricinde 2010 yılından sonra parlayan Cumhurbaşkanlığı Bisiklet Turu’nu da bir KSS projesi olarak sayabiliriz. Turun Türkiye’nin tarihi ve doğal güzelliklerinin tanıtımına katkısının çok büyük olduğunu söyleyebiliriz.	Her yaştaki insanların spor yapması KSS projeleri istenen düzeyde değil
Soru 14: Federasyonunuz topluma karşı hangi alanlarda kendini sosyal sorumlu olarak düşünmektedir? B. Doğan: Biz her şeyden önce insan sağlığını önemsiyoruz. Elimizden geldiği kadarıyla geniş kitlelere spor yaptırmaya gayret ediyoruz. Sporun faydalarını anlatmaya çalışıyoruz. Ayrıca doğaya karşı da kendimizi sorumlu ve duyarlı hissediyoruz.	İnsan sağlığı Doğaya karşı sorumluluk Sporun faydalarını anlatma
Soru 15: Federasyonunuz toplumsal sorunlara çözüm bulmak konusunda diğer kurumlar ile işbirliği yapar mı? B. Doğan: Her şeyden evvel Gençlik ve Spor Bakanlığı Sağlık Bakanlığı ile tüm federasyonların adına protokol yapar. Bu iki bakanlık güncel olarak obeziteye karşı bir proje yürütülüyor.	Gençlik ve Spor Bakanlığı Sağlık Bakanlığı

Eğitim Bakanlığı ile de projeler yapılır. Bakanlık anlaşma yaptıktan sonra bize yazı gönderir ve takip etmemizi isterler. Soru 16:Federasyonunuz gelecek nesillere daha iyi bir hayat sunmak için yatırım yapar mı? Bunun için araştırma ve geliştirme projeleri yürütür mü? B. Doğan: Bisiklet sporuna yatkın sporcuları belirlemek için özel bir projemiz yok. Aslında olmalı, fakat ne ülke olarak ne de federasyon olarak böyle bir sistemimiz mevcut değil. Soru 17: Yaptığınız KSS projelerinde kurum imajı ne kadar önemlidir? B. Doğan: Yapılan Mavi Bisiklet projesi Roche firmasının teklifiydi. Roche firması kendi reklamını yaptı, bu durum bizim de işimize geldi. Sağlık Bakanlığı da vardı işin içinde. Bu tür projelerde en büyük kaynak Gençlik ve Spor Bakanlığı’ndan ziyade Sağlık Bakanlığıdır. Soru 18: Federasyonunuz düzenli olarak KSS projeleri yapar mı yoksa bir fırsat çıktığında mı yapar? B. Doğan: Kurumsal sosyal sorumluluk projelerini planlı olarak yürütmüyoruz. Birisi ortaya bir fikir atarsa ve kabul görürse yapıyoruz. Soru 19: Federasyonunuz vizyonu ve misyonu gereği olarak mı yoksa gönüllü olarak mı KSS projelerine katılır? B. Doğan: Daha önceki projeler spontane olarak gelişmişti. “İyi olur, hadi başlayalım” dendi. Ama bu projelerde süreklilik	Eğitim Bakanlığı Yetenekli sporcuları belirlemek için özel bir sistem yok KSS projeleri düzenli değildir KSS projeleri spontane geliştir
---	--

olmuyor tabii. Soru 20: KSS projeleri kurgularken toplunun beklentilerini mi yoksa federasyonunuzun ya da paydaşlarınızın mı beklentilerini ön planda tutarsınız? B. Doğan: Projeleri yaparken bisikletin kazanımı ne olur diye düşünürüz.	Bisiklet kazanımı önemlidir
---	------------------------------------

Türkiye Atletizm Federasyonu Mali İşler Koordinatörü Yasemin Bakıcı Görüşme Tarihi: 2 Ağustos 2018	Kodlar
Soru 1: Federasyonunuz hizmet aldığı firmalara, görevlendirilen hakem, sporcu ve teknik sorumlulara ödemelerini düzenli olarak yapar mı? Y. Bakıcı: Düzenli olarak yapmayı düzenli olarak yapmayı arzu ederiz. Tabi ki ödeneklerimiz düzenli yapılırsa hemen akabinde biz de firmalara ödemelerimizi düzenli yapıyoruz. Teknik sorumlulara ise ödemeleri genelde yarışmalarımız ardından peşin ödeniyor. Sporcu ve katilelerin ödemeleri ise biraz daha yüksek olduğu için onları talimatlar doğrultusunda merkezi ödemeye yapıyoruz. Soru 2: Federasyona malzeme alımı nasıl yapılır ve gerektiğinde sporculara ve teknik sorumlulara nasıl dağıtım yapılır?	Düzenli ödenek Düzenli ödeme

Soru 5: Federasyonun mali süreçleri nasıl denetlenir? Y. Bakıcı: Denetleme kurulu toplantılarımız her ay içerisinde mutlaka yapılıyor. Ayrıca sayıştay denetimine de tabiyiz. Soru 6: Federasyonunuz müsabaka, tesis ve sportif malzemelerde uluslararası standartlara uyar mı? Y. Bakıcı: Kesinlikle uymak zorundayız. Gerek yarışmalarımız da gerekse aldığımız malzemelerde tabi ki ulusal ve uluslararası standartları uyarız. Soru 7: Federasyonunuz tüm paydaşlarına karşı yasal sorumluluklarını nasıl yerine getirmektedir? Y. Bakıcı: Bizim gün içerisinde web sitemize on haber girdiği oluyor. Faaliyetimizde sitemizden aktif yayın yapmaktayız. Birçok yarışmamızı bütçemiz doğrultusunda canlı yayınlatma derdindeyiz. Bu şekilde sporcu ailesine de ulaşabiliyoruz ama maalesef bütçe doğrultusunda bunu yapabiliyoruz. Çünkü Türkiye’de spor basını futbol dışında amatör branşlara eğilmiyor o yüzden hızlı bir şey sunmanız lazım. Basınla ilişkilerimizin çok iyi olması gerekiyor. İlişkilerimizi mümkün mertebe üst düzey tutmaya çalışıyoruz. Uluslararası büyük yarışmalardan önce basın toplantısı gerçekleştiriyoruz ki ilgiyi çekebilelim. En azından basında bir takım haberler olabilsin. Ailelerle ilgili her yıl yaptığımız atletizm ödülleri var. Bu ödül töreninde bir sporcu annesine de ödül veriyoruz. Bu önemli bir teşvik, sporcu orada annesini gördüğü zaman ya da hiç geceye davetli olmayan bir sporcu o geceyi gördüğü zaman ben de orada olmalıyım, benim annem de orada olmalı diyor. Ayrıca sporcu ailelerini toplayıp toplantılar	Denetleme kurulu Sayıştay denetimi Uluslararası standartlara uygun Düzenli bilgilendirme Canlı yayın Sporcu ailelerini teşvik Basın ilişkileri Basın toplantıları Atletizm ödülleri
---	--

gerçekleştiriyoruz.	
Soru 8: Federasyonunuz tüm çalışanları ve paydaşları için nasıl bir çalışma ortamı sağlar? Y. Bakıcı: İstanbul ve Ankara olarak iki ana ofisimiz var. Sporcularımız için çok fazla kampımız var, yılın neredeyse 360 günü kamp yapıyoruz. Sporcu ve antrenörlerimize kamplarda en iyi hizmeti verecek şekilde bir yapılanma içerisindeyiz. Bunu yaparken beş yıldızlı oteli, iki yıldızlı fiyatına anlaşılarak yapıyoruz. Soru 9: Federasyonunuz eğitim almak, yeteneklerini ve kariyerini geliştirmek isteyen sporcu, antrenör, hakemleri destekler mi? Bu kişilere eşit fırsatlar sunar mı? Y. Bakıcı: Yurtiçinde uluslararası seminerler düzenliyoruz. Bazı antrenörleri yurtdışına eğitime gönderiyoruz. Hakemler içinde yine aynı şey geçerli. Uluslararası hakem olabilmeleri için gerekli standartları sağlamaları açısından yurtdışına eğitime gönderiyoruz. İngilizce dil eğitimi veriyoruz. Özellikle olimpiik kadroda olan sporculara dil eğitimi federasyon başkanımız tarafından zorunlu olarak veriliyor. Mümkün mertebe eşit fırsatlar sunmaya çalışıyoruz. Soru 10: Seçmelerde ve elemelerde standart bir seçme kriteri var mıdır? Y. Bakıcı: Tabi ki bizimki ölçülebilir bir spor olduğu için metresi belli, saniyesi belli, atış uzunluğu belli. Orada çok belirli standartlar var. Kriterler oluşturulmuş durumda teknik kurulumuz tarafından. O barajları aşan sporcular bir üst	İki ana ofis Yıl boyu kamp Uluslararası seminer İngilizce dil eğitimi Mümkün olduğunca eşit fırsat sunma Ölçülebilir Standart seçme

kategoriye geçebiliyor. Soru 11: Federasyonunuz haksız rekabetten uzak durmak, fair play ruhuyla etik davranmak için nasıl bir duyarlılık gösterir? Y. Bakıcı: Fair Play ödülü veriyoruz her yıl. Yıl içerisinde yapılan yarışmalarda herhangi bir duruma göre veriyoruz. Kamplarda eğitimlerimiz var. Senede iki kere bizim küçük yaş grubuna verdiğimiz kamplar var. Hem antrenörlere, hem de sporculara eğitim veriliyor. Bu gelişim kamplarında ciddi şekilde etik davranış ve sporcunun davranışının nasıl olmasıyla gerektiği ile ilgili, kurumsal kimlikle ilgili birçok ders veriliyor. Soru 12: Federasyonunuz çevreyi koruma konusunda duyarlı mıdır? Çevreyi koruma konusunda faaliyetleri var mıdır? Y. Bakıcı: Açık alandaki yarışlarda mümkün mertebe alanı bulduğumuz gibi bırakmak adına oldukça çaba sarf ediyoruz. Yarışma alanlarında atık dönüşümüne önem gösteriyoruz. Soru 13: Federasyonunuz için toplumun her kesimindeki kişilerin spor yapması ne kadar önemlidir? Bunun için projeleriniz nelerdir? Y. Bakıcı: Biz atletizm olarak şanslıyız. Eğer atletizm yaptırmak istiyorsak birçok insan yürüyor, koşuyor ama tabi bunu daha etkin yaptırmak istiyorsak, çeşitli projeler geliştirmeliyiz. Belki herkes yürüyor ama kimse atlamıyor ya da atma kısmını bilmiyor. Bununla ilgili özellikle doğu bölgelerinde yeni projeler geliştiriyoruz. Mesela Diyarbakır'da yüksek atlama minderini bir meydana kurup yüksek atlama	Teknik kurul Fair Play ödülleri Kamplarda etik davranış eğitimi Kurumsal kimlik Atık dönüşümü Yol yarışları ile tabana yayılma Türkiye'nin En Hızlısı Projesi
---	--

yaptırmayı planlıyoruz. Bunun dışında bizim yol yarışlarımız var biliyorsunuz. Bu yarışların hiçbiri federasyondan izinsiz olarak düzenlenmiyor. Herkese özel yol yarışları ile aracı olarak ulaşabiliyoruz. Özel firmaların yaptığı projeleri destekliyoruz. “Türkiye’nin En Hızlısı” adında çocukları hedef alan bir yarışma var. Bu yarışma çocukları fazlasıyla teşvik ediyor. Diğer taraftan çocuk atletizmi projemiz var. Federasyon bu projeyi de çok önemsiyor bununla ilgili sürekli seminer ve eğitimlerle antrenörler yetiştiriyoruz, okullarla bağlantı kurup çocuklarla bilinçlendirme projeleri yapıyoruz. Soru 14: Federasyonunuz topluma karşı hangi alanlarda kendini sosyal sorumlu olarak düşünmektedir? Y. Bakıcı: Spor dediğimizde her şeyi kapsıyor aslında. Sporun içinde sağlık da var. Bir insanın sağlıklı olabilmesi için spor yapması gerekiyor ki burada da atletizm çok önemli. Yürüyüş ve koşu tabana yayılmış durumda. Biz tüm insanların spor yapması için sorumluyuz. Bunun yanında spor, başlı başına ekonomi. Kastamonu’da uluslararası bir yarışma düzenlediğimizde o ilde birçok sektör canlanıyor. Soru 15: Federasyonunuz toplumsal sorunlara çözüm bulmak konusunda diğer kurumlar ile işbirliği yapar mı? Y. Bakıcı: Resmi kurumlara tabi ki destek verimiz. Milli Eğitim Bakanlığı ile ortak projelerimiz bulunuyor. Soru 16: Federasyonunuz gelecek nesillere daha iyi bir hayat sunmak için yatırım yapar mı? Bunun için araştırma ve geliştirme projeleri yürütür mü?	Hedef kitle çocuklar Sağlık Ekonomi yaratma Milli Eğitim Bakanlığı ile ortak çalışma
--	---

Y. Bakıcı: Bu alanda teknik kurulumuzda doçent düzeyinde araştırma yapan insanlarımız var. Bu araştırmaları bilimsel olarak yapıyoruz. Çok ciddi detaylı ve bilimsel açıdan yaklaşıyoruz olaya. Bu araştırmalardan ilkini Erzincan'da gerçekleştirdik. Bu araştırmaları daha sık yapıp genele yaymak istiyoruz.	Teknik kurul çalışmaları Bilimsel çalışma
Soru 17: Yaptığınız KSS projelerinde kurum imajı ne kadar önemlidir?	
Y. Bakıcı: Kesinlikle proje ilerlesin bakış açısında devam ederiz çünkü biz firma değiliz, biz kamuyuz. Özerk olabiliriz ama kamuyuz. Kamuya hizmetle yükümlüyüz. O yüzden daha önemli olan yapılan işin ne kadar etkin olduğudur.	Projenin başarısı odaklı
Soru 18: Federasyonunuz düzenli olarak KSS projeleri yapar mı yoksa bir fırsat çıktığında mı yapar?	
Y. Bakıcı: Bizim faaliyet takvimimizde mevcutta sabit olan projelerimiz var. Bunun dışında da bize talep geldiğinde değerlendirilerek faaliyet takvimine aldığımız projeler de oluyor.	Sabit projeler
Soru 19: Federasyonunuz vizyonu ve misyonu gereği olarak mı yoksa gönüllü olarak mı KSS projelerine katılır?	Talep doğrultusunda dâhil edilen projeler
Y. Bakıcı: Kurumumuzun kuruluş amacı nesilleri kötü alışkanlıklardan uzak tutmak ve daha sağlıklı yetişmelerini sağlamaktır. Bu yüzden misyon ve vizyon gereği bu tür projelere destek vermeye devam edeceğiz.	

Soru 20: KSS projeleri kurgularken toplumun beklentilerini mi yoksa federasyonunuzun ya da paydaşlarınızın mı beklentilerini ön planda tutarsınız? Y. Bakıcı: Sadece sponsor bulacağız diye hiçbir zaman bir işe girmedik. Gerçekten bir proje topluma fayda sağlıyor mu, önceliğimiz budur. Buna göre projeyi gerçekleştiririz. Tabi ki sponsorluk çok önemli ve Türkiye’de çok az yapılıyor. Bunu geliştirmek adına çaba sarf etmemiz gerekiyor.	Nesilleri kötü alışkanlıklardan uzak tutmak Sağlıklı nesiller yetiştirmek Projenin faydası önemlidir
--	---

Türkiye Güreş Federasyonu Genel Sekreteri Tahir Yılmaz Görüşme Tarihi: 4 Mart 2019	Kodlar
Soru 1: Federasyonunuz hizmet aldığı firmalara, görevlendirilen hakem, sporcu ve teknik sorumlulara ödemelerini düzenli olarak yapar mı? T. Yılmaz: Bütçemiz bakanlıktan geliyor. Bakanlıktan aldığımız ödemeler çerçevesinde ödemeleri düzenli yaparız. Soru 2: Federasyona malzeme alımı nasıl yapılır ve gerektiğinde sporculara ve teknik sorumlulara nasıl dağıtım yapılır? T. Yılmaz: Acil satın almalar haricinde bizde alımlar satın alma komisyonu tarafından tespit edilen şekilde yapılır. Kamplar için gerekli olan malzemeleri ise kamp merkezi müdürümüz bizim onayımızla temin eder. Soru 3: Federasyona ait tesisler var mıdır? Bu tesislerin verimliliği nasıl denetlenir? T. Yılmaz: Resmi bize ait bir tesis yok. Sadece bakanlık tarafından bize tahsis edilmiş iki kamp eğitim merkezi var. Bunlar Sarıyer ve Elmadağ Kamp Eğitim Merkezleridir. 80 ve 70 yataklı kapasitelidir. İki tesiste de A Milli Takımlar yoğunluklu olarak çalışıyor. Kamplarda kamp müdürümüz var ve her takımın başında bir koordinatör var. Bu nedenle her tesisimiz verimli şekilde çalışır.	Düzenli ödenek Düzenli ödeme Satın alma komisyonu Tahsis edilen iki kamp eğitim merkezi Kamp müdürü denetimi

Soru 4: Federasyon bünyesinde görevlendirilen hakem, sporcu ve teknik sorumlulara ödemeler ekonomik anlamda adil oluşunu düşünüyor musunuz? T. Yılmaz: Hakemlerin seans ücretlerinin az olduğu dile getiriliyordu. Bu sene yılbaşında yönetim kurulu kararı ile 90 TL'den 120 TL'ye yükselttik.	Seans ücretlerinde artış
Soru 5: Federasyonun mali süreçleri nasıl denetlenir? T. Yılmaz: TGF'nin mali süreçleri online olarak tutulur. Hesaplarımız bakanlık tarafında günlük olarak izlenmektedir. Muhasebemiz teftiş kurulunun teftişine tabidir. Özellikle muhasebemiz çok ileri düzeydedir. Bakanlık bu konuda bizim dosyalarımızı örnek gösteriyor.	Bakanlık teftişi Online sistem Örnek gösterilen mali dosyalar
Soru 6: Federasyonunuz müsabaka, tesis ve sportif malzemelerde uluslararası standartlara uyar mı? T. Yılmaz: Tüm standartlara uyma zorunluluğumuz var. Özellikle son zamanlarda bunlara çok dikkat ederiz. Gününde, saatinde kayıt yaptırmadığınız bir takımı yarışmaya sokamıyorsunuz. Dünya genelinde de bu konuda iyi olduğumuz söyleniyor. Önceki dönemlerde yanlış mayo giyilmesinden ötürü 5000 İsviçre Frangı ceza ödemek durumunda kalmıştık.	Standartlara uymak zorunludur
Soru 7: Federasyonunuz tüm paydaşlarına karşı yasal sorumluluklarını nasıl yerine getirmektedir? T. Yılmaz: Kamp ve yarışlarda sporcular mutlaka sigortalanır.	Sporcu sigortaları

Soru 8: Federasyonunuz tüm çalışanları ve paydaşları için nasıl bir çalışma ortamı sağlar? T. Yılmaz: Sezon başında hakem, gözlemci ve gerekli paydaşlar ile istişare toplantıları yaparız. Bu toplantılar sonucunda geçen seneki hatalardan dersler alarak kendimizi düzeltiriz. Personelimiz ile birlikte de mutlaka her on beş günde bir toplantı yapıyoruz. Diğer taraftan yeni binamıza taşındık bir süre önce. Kurumsallaşma için çalışmalar yaptık fakat istenilen seviyede değiliz. Kısıtlı personel ile çalışıyoruz.	Paydaşlar ile toplantı Önceki senenin analizi Personel toplantıları
Soru 9: Federasyonunuz eğitim almak, yeteneklerini ve kariyerini geliştirmek isteyen sporcu, antrenör, hakemleri destekler mi? Bu kişilere eşit fırsatlar sunar mı? T. Yılmaz: Güreşte antrenörlük seminerlerini bakanlık nezdinde eğitim dairesi düzenliyor. Bizden planlama isteniyor sadece. Hakem ve antrenörlerimizi de uygun zamanlarda Dünya Güreş Birliği'nin (UWW) organize ettiği eğitimlere gönderiyoruz. Federasyonumuzun her biriminde eşit fırsatlar sunma fırsatımız yok.	Uluslararası seminerler Eşit fırsatlar sunma şansı yok
Soru 10: Seçmelerde ve elemelerde standart bir seçme kriteri var mıdır? T. Yılmaz: Standart bir seçme kriterimiz vardır. Türkiye içinde elemeler yapılıyor. İl birincilikleri ve grup müsabakaları yapılıyor. İlk dörde girenleri kampa alıyoruz. Diğer dört sporcuyu ise Türkiye'de düzenlenen uluslararası yarışmaya girme hakkı tanıyoruz. Avrupa ve Dünya Şampiyonaları için de başka eleme müsabakaları oluyor. Büyüklerde ise belli başlı sporcularımız var. Teknik kurul bu	Standart seçme kriterleri İl müsabakaları Grup müsabakaları Teknik kurul değerlendirmesi

sporcuların hepsini değerlendiriyor. Soru 11: Federasyonunuz haksız rekabetten uzak durmak, fair play ruhuyla etik davranmak için nasıl bir duyarlılık gösterir? T. Yılmaz: Haksız rekabetler kulüpler bazında oluyor diyebilirim. Ekonomik gücü yerinde olan kulüpler tüm iyi sporcuları topluyor. Bu sefer diğer kulüplerin elinde diğer sporculara örnek olabilecek, rekabeti yükseltebilecek güreşçi kalmıyor. Bu nedenle bazı bölgeler ve kulüpler zayıf kalıyor. Soru 12: Federasyonunuz çevreyi koruma konusunda duyarlı mıdır? Çevreyi koruma konusunda faaliyetleri var mıdır? T. Yılmaz: Çevre koruma konusunda bir projemiz olmadı. Soru 13: Federasyonunuz için toplumun her kesimindeki kişilerin spor yapması ne kadar önemlidir? Bunun için projeleriniz nelerdir? T. Yılmaz: 35 yaşından sonra veteran olarak yarışan ekiplerimiz var. Onlar kendi bütçeleri ile yarışlara katılıyorlar. Güreşe başlayan bir sporcudan dört beş sene herhangi bir başarı beklememek gerek. Bu nedenle altyapıları çok önemsiyorum. Altyapı eğitimini bir sporcunun iyi alması gereklidir. Antrenörlerimizin de altyapı sporcularının nasıl eğitileceğine dair bilgileri zayıf. Onları da eğitmemiz gerekli. Soru 14: Federasyonunuz topluma karşı hangi alanlarda kendini sosyal sorumlu olarak düşünmektedir? T. Yılmaz: TGF topluma güreş sporunu sevdirmek için	Kulüpler arası eşitsizlik Çevre koruma faaliyeti yoktur Hedef kitle altyapı sporcuları Altyapı sporcularının ve antrenörlerinin eğitimi
---	---

sorumludur. Türkiye’de en başarılı branş biziz. Fakat medyadan gereken desteği göremiyoruz. Sadece güreşi seven kısım bizimle ilgileniyor. Geri kalan kısmın radarına giremiyoruz.	Güreşi sevdirmek ve tanıtmak
Soru 15: Federasyonunuz toplumsal sorunlara çözüm bulmak konusunda diğer kurumlar ile işbirliği yapar mı?	
T. Yılmaz: Federasyonumuz Milli Eğitim ile bazı çalışmalar yapar. Bakanlığın düzenlediği bazı panellere milli sporcularımızı gönderiyoruz. Ayrıca yıldız sporcular için de yine Milli Eğitim ile çalışıyoruz	Milli Eğitim Bakanlığı ile ortak çalışma
Soru 16: Federasyonunuz gelecek nesillere daha iyi bir hayat sunmak için yatırım yapar mı? Bunun için araştırma ve geliştirme projeleri yürütür mü?	
T. Yılmaz: Başkanımızla birlikte belirlediğimiz bazı tesisler var. Onların tahsisi için bakanlığa yazılarımızı yazdık. Daha iyi bir güreş nesli yetiştirmek istiyorsak bunun yolu tesisleşmekten geçiyor. Ülkemiz spora yatkın fakat yetenek taramasından toplanan sporcuları işlemek önemli. Yetenek taramasında Yatılı Bölge İlköğretim Okulları’nda (YİBO) bazı sporcular belirledik. Bu sporcuları yetiştirmek için Milli Eğitim ile ortak çalışarak 15 çocuğumuza eğitim veriyoruz.	Tesisleşme Yetenek taraması
Soru 17: Yaptığınız KSS projelerinde kurum imajı ne kadar önemlidir?	
T. Yılmaz: Bizim için önemli olan sporculardır.	Önemli olan sporcudur
Soru 18: Federasyonunuz düzenli olarak KSS projeleri yapar	

mı yoksa bir fırsat çıktığında mı yapar? T. Yılmaz: Bizim kurumsal sosyal sorumluluk projeleri için zamanımız yok. Soru 19: Federasyonunuz vizyonu ve misyonu gereği olarak mı yoksa gönüllü olarak mı KSS projelerine katılır? T. Yılmaz: Bizim esas amacımız madalya alabilecek sporcu yetiştirmektir. Soru 20: KSS projeleri kurgularken toplumun beklentilerini mi yoksa federasyonunuzun ya da paydaşlarınızın mı beklentilerini ön planda tutarsınız? T. Yılmaz: Toplumun desteklemediği bir branşın yaşaması zor.	KSS için zaman yok Amaç milli sporcu yetiştirmektir Toplum desteği
--	---

Türkiye Cimnastik Federasyonu Genel Sekreteri Recep Şahin Görüşme Tarihi: 4 Mart 2019	Kodlar
Soru 1: Federasyonunuz hizmet aldığı firmalara, görevlendirilen hakem, sporcu ve teknik sorumlulara ödemelerini düzenli olarak yapar mı? R. Şahin: Tüm görevlilere ve kurumlara ödemeleri düzenli olarak yaparız. Soru 2: Federasyona malzeme alımı nasıl yapılır ve gerektiğinde sporculara ve teknik sorumlulara nasıl dağıtım yapılır? R. Şahin: Bizde alımlar iki türlü yapılır. Birincisi salonlara alınan teknik malzemeler. İkincisi milli takımlara verilecek sportif malzemeler. Bu malzemeler ihale limitleri içinde alınır. Gereken malzemeleri sezon öncesinde belirleriz. Soru 3: Federasyona ait tesisler var mıdır? Bu tesislerin verimliliği nasıl denetlenir? R. Şahin: Cimnastik Federasyonu'na ait tesis yoktur. Gençlik Spor Genel Müdürlüğü tarafından tahsis edilen tesislerimiz vardır. İstanbul'da Burhan Felek Kubbe Salon ve Kartal Cimnastik Salonu var. Ankara ve İzmir'de de birer salonumuz bulunmaktadır. Bu salonlarda kendi sözleşmeli elemanlarımız bulunmaktadır. Salonlarımızı kulüpler de kullanıyor. Böylelikle otomatik denetlenmiş oluyor.	Düzenli ödemeler İhale limitleri Sezon öncesi malzemelerin belirlenmesi Tahsis edilen salonlar Salonlarda sözleşmeli personelin bulunması

Soru 4: Federasyon bünyesinde görevlendirilen hakem, sporcu ve teknik sorumlulara ödemeler ekonomik anlamda adil olduğunu düşünüyor musunuz? R. Şahin: Hakemler için ödemelerin adil olduğunu düşünüyorum fakat sporcu ve antrenörler için ödemelerin günümüz koşullarına uygun olduğunu düşünmüyorum.	Ödemeler ekonomik koşullara uygun değil
Soru 5: Federasyonun mali süreçleri nasıl denetlenir? R. Şahin: Gençlik ve Spor Bakanlığı Teftiş Kurulu'na görevlendirilen memurlar tarafından denetlenir.	Gençlik ve Spor Bakanlığı Teftiş Kurulu
Soru 6: Federasyonunuz müsabaka, tesis ve sportif malzemelerde uluslararası standartlara uyar mı? R. Şahin: Uluslararası federasyonun kurallarına uyarız. Uluslararası federasyon bize sadece miniklerin müsabakalarında esneklik tanır. Tüm müsabakalarda ve sportif malzemelerde de gereken kurallara uyarız.	Standartlara uygun Minik yaş grubunda serbestlik tanınması
Soru 7: Federasyonunuz tüm paydaşlarına karşı yasal sorumluluklarını nasıl yerine getirmektedir? R. Şahin: Tüm organizasyonlarda emniyet ve sağlık tedbirlerini alırız. Milli takımlarla ilgili gereken her türlü sorumluluğu alırız.	Emniyet ve sağlık tedbirleri
Soru 8: Federasyonunuz tüm çalışanları ve paydaşları için nasıl bir çalışma ortamı sağlar? R. Şahin: Federasyonumuzun müstakil bir binası var. Altta	Uygun ofis koşulları

depomuz ve arşivimiz var. Orta katta ise pilates eğitimi için bir stüdyomuz var. Yarışmalarımızın güzel ve nezh ortamlarda olması için gayret sarf ediyoruz. Yarışmaların yapılacağı illeri buna göre belirliyoruz. Üç yaşında başlanan bir spor dalı olduğumuz için salonları da sporcuların hoşuna gidebilecek şekilde belirliyoruz. Seyirci gelemeyecek salonlara yarışma organizasyonu vermiyoruz.	Salonların özenli seçilmesi
Soru 9: Federasyonunuz eğitim almak, yeteneklerini ve kariyerini geliştirmek isteyen sporcu, antrenör, hakemleri destekler mi? Bu kişilere eşit fırsatlar sunar mı? R. Şahin: Personelimizi her zaman destekleriz. Şu anda burada çalışan yüksek lisans ve doktora yapan personelimiz var. Onlara her zaman yardımcı oluruz. Elimizden geldiğince eşit fırsatlar sunarız.	Personeli için kariyer desteği Mümkün olduğunca eşit fırsatlar sunma
Soru 10: Seçmelerde ve elemelerde standart bir seçme kriteri var mıdır? R. Şahin: Seçmeler için federasyonumuzun oluşturduğu yazılı kurallar var fakat biliyorsunuz insan faktörü her zaman buna riayet edemeyebilir. Teknik elemanlara güveniyoruz.	Yazılı kurallar İnsan faktörü Teknik ekibe güven
Soru 11: Federasyonunuz haksız rekabetten uzak durmak, fair play ruhuyla etik davranmak için nasıl bir duyarlılık gösterir? R. Şahin: Federasyonumuz herkese eşit mesafede durur. Herkesin alabileceğinin en fazlasının elde etmesi üstüne bir sistemimiz var fakat her yeri denetleyemiyoruz. Bazen bir antrenör bir mekan açıp yetenekli sporcuların yetiştirme ücretinden çok daha fazla bir ücret alıp haftada iki günlük	Kulüpler yasası ile haksız rekabetin engellenmesi

kurslar verebiliyor. Bizim için haksız rekabet burada başlıyor. Kulüpler yasası ile bunun önüne geçebiliriz, belgesiz insanları devre dışı bırakabiliriz. Ancak bu şekilde haksız rekabetin önüne geçebiliriz. Soru 12: Federasyonunuz çevreyi koruma konusunda duyarlı mıdır? Çevreyi koruma konusunda faaliyetleri var mıdır? R. Şahin: Çevreyi koruma konusunda özel bir faaliyetimiz yok. Soru 13: Federasyonunuz için toplumun her kesimindeki kişilerin spor yapması ne kadar önemlidir? Bunun için projeleriniz nelerdir? R. Şahin: Çocuk jimnastiğe üç yaşında başlayabilir. Dört yaşında lisans çıkabilir, beş ile yedi yaş arasında ise yarışmalara katılabilir. Toplumun geneline bu sporu götürebilmek için salona ihtiyaç var. Türkiye'de şu anda yeterli salon yok. 2012'de yeni yönetim göreve başladığında binlerde olan lisanslı sporcu sayımız şu anda on binlerin üstünde. Bana sorarsanız bu rakamın üç, dört milyon olması gerekli. Çünkü jimnastik ana branşlardan biri. Çocuk vücudunu jimnastik ile tanıdıktan sonra yatkın olduğu spora geçiş yapabilir. Belirli illere sıkışmış olan spor dalımız şu anda neredeyse 81 ile yayılmış durumda. Burada üniversitelere çok iş düşüyor. Ana branşı jimnastik olan antrenörler yetiştirmeleri gerekli. Ayrıca spor dalımızın gelişmesi için gereken en büyük şey tesisleşmedir. Soru 14: Federasyonunuz topluma karşı hangi alanlarda	Çevre koruma faaliyeti yok Tesis ihtiyacı Lisanslı sporcuların artması Ana branş olma özelliği
--	--

kendini sosyal sorumlu olarak düşünmektedir? R. Şahin: Biz kendimizi okul öncesi çocukların jimnastik yapması konusunda sorumlu olarak hissediyoruz. Soru 15: Federasyonunuz toplumsal sorunlara çözüm bulmak konusunda diğer kurumlar ile işbirliği yapar mı? R. Şahin: Diğer kurumlarla işbirliğimiz vardır. Bu noktada üniversiteler bizim için çok önemli. Üniversiteler jimnastik antrenörü de yetiştirmelidir. Soru 16: Federasyonunuz gelecek nesillere daha iyi bir hayat sunmak için yatırım yapar mı? Bunun için araştırma ve geliştirme projeleri yürütür mü? R. Şahin: Federasyonumuz her ilde uygun bir jimnastik salonu bulabilmek için çalışmalar yapıyor. Ayrıca il müdürlüklerine branşımızı detaylı bir şekilde anlatıyoruz ve bu spora çocuklarımızı çekmeye çalışıyoruz. Branşımızın gelecekteki başarısı için her türlü çalışmayı yapmaya gayret ediyoruz. Fakat şu anda çalışmalar yeterli düzeyde değil. Soru 17: Yaptığınız KSS projelerinde kurum imajı ne kadar önemlidir? R. Şahin: Kurumsal sosyal sorumluluk olarak bir projemiz yoktur. Soru 18: Federasyonunuz düzenli olarak yapar mı yoksa bir fırsat çıktığında mı yapar?	Okul öncesi çocukların jimnastik yapması Üniversiteler ile ortak çalışmalar Her ilde uygun jimnastik salonu Branş hakkında bilgilendirmeler Çalışmalar istenen seviyede değil Projemiz yoktur.
--	--

R. Şahin: Bizim jimnastiği yayma projelerimiz var. Bu da zaten olması gereken projeler. Bunun haricinde kurumsal sosyal sorumluluk olarak adlandırabileceğimiz bir projemiz yok. Soru 19: Federasyonunuz vizyonu ve misyonu gereği olarak mı yoksa gönüllü olarak mı KSS projelerine katılır? R. Şahin: Jimnastiğin yarını için her türlü projemiz var. İlkokullarda jimnastiğin zorunlu olması için bir planımız bulunuyor. Soru 20: KSS projeleri kurgularken toplumun beklentilerini mi yoksa federasyonunuzun ya da paydaşlarınızın mı beklentilerini ön planda tutarsınız? R. Şahin: Projelerimizde sporcuların gelişimini ön planda tutarız.	KSS projemiz yoktur. Zorunlu jimnastik eğitimi Sporcu gelişimi
---	---

Türkiye Futbol Federasyonu Proje ve AR-GE Koordinatörü Dr. Erden Or: Görüşme Tarihi: 15 Mart 2019	Kodlar
Soru 1: Federasyonunuz hizmet aldığı firmalara, görevlendirilen hakem, sporcu ve teknik sorumlulara ödemelerini düzenli olarak yapar mı? E. Or: Ödemeleri düzenli olarak yapar. Aslında bu biraz federasyonun ekonomik gücü ile alakalı. Biz özerk bir	Ekonomik güç

federasyon olduğumuz için ödemeler konusunda herhangi bir aksaklık yaşanmıyor. Hatta harcırahları yerinde elden yapıyoruz. Sonrasındaki o günlük ücretleri de bir iki hafta içinde yapıyoruz. Bu, daha önce de dediğim gibi ekonomik güçle ilgili bir durum.	
Soru 2: Federasyona malzeme alımı nasıl yapılır ve gerektiğinde sporculara ve teknik sorumlulara nasıl dağıtım yapılır?	
E. Or: Malzeme alımları belli bir bedelin üstünde olduğu zaman ihale usulü ile yapılır. Dağıtımı ise belli kriterler çerçevesinde, genelde yazılı ve kayıt altında tutarak yapıyoruz.	İhale usulü
Soru 3: Federasyona ait tesisler var mıdır? Bu tesislerin verimliliği nasıl denetlenir?	
E. Or: Federasyonun tesisi olarak adlandırabileceğimiz bölge müdürlüklerimizin idari binaları var. Bir de bizim Riva tesisi var. Tesisleri verimli kullanıyoruz diyebiliriz ama daha da verimli kullanılabilir. Hatta gelir getirebilecek bir şekle de gelebilir, fakat daha izole kalmak tercih ediliyor şu anda.	Daha verimli İzole Gelir elde edebilir
Soru 4: Federasyon bünyesinde görevlendirilen hakem, sporcu ve teknik sorumlulara ödemeler ekonomik anlamda adil olduğunu düşünüyor musunuz?	
E. Or: Kendi içinde organizasyon bazında bir denge var fakat bir kampa gittiğinde bir masörün aldığı ücretle, bir kursa gittiğinde aldığı ücret arasında ciddi dengesizlikler var. Örneğin bir tarafa gittiğinde günde 60 TL para alıyor, milli	Etkinlik bazlı dengesizlik

takım kampına gittiğinde günde 50 Euro alabiliyor. Etkinlik bazında bir dengesizlik var.	
Soru 5: Federasyonun mali süreçleri nasıl denetlenir?	
E. Or: Federasyonun kendi içinde çok güçlü bir muhasebe ve finans departmanı var. Ek olarak her sene mali genel kurul düzenleniyor. Denetim kurulu devreye giriyor. Ciddi denetleme süreçleri var.	Güçlü finans Mali genel kurul Denetim kurulu
Soru 6: Federasyonunuz müsabaka, tesis ve sportif malzemelerde uluslararası standartlara uyar mı?	
E. Or: TFF uluslararası standartlara uyar. UEFA ve FIFA denetiminde olduğumuz için, onların belirlediği kriterler çerçevesinde hareket etmeye özen gösteriyoruz. Yine de bazı standartlar sporun özünde ülke federasyonlarına da bırakılabilir. Mesela TFF ve UEFA'nın kulüp lisans kriterlerini karşılaştırsak, UEFA'nın kriterleri kadar sert ve kesin olmadığını görürüz.	Bazı serbestlikler Etkinlik yönetimi Standartlara uygunluk
Tesislerin uygunluğunu aslında şöyle de değerlendirebiliriz. Mesela bir organizasyon yaptığımızda beş yıldızlı bir otelde yapmayı tercih ediyoruz. Bizim etkinlik yönetimimiz Avrupa standartlarının da üstünde diyebiliriz. Hatta bence bu konuda fazla aşırıya kaçılıyor diyebilirim. Diğer taraftan malzemeler de her zaman uygun standartlarda temin edilir.	
Soru 7: Federasyonunuz tüm paydaşlarına karşı yasal sorumluluklarını nasıl yerine getirmektedir?	
E. Or: Bunlar belli kriterlere oturtulmuş şeyler. Bu noktada TFF sorumluluklarını yerine getirir. Zaten futbol çok göz	Belirli kriterler Göz önünde olma

önünde olduğu için buralarda bir yanlışlık yapıldığı zaman çok başımız ağrıyor. Bu nedenle yasal sorumluluklarımızı her zaman yerine getiririz. Soru 8: Federasyonunuz tüm çalışanları ve paydaşları için nasıl bir çalışma ortamı sağlar? E. Or: Federasyon çalışanları için gayet iyi bir çalışma ortamı sağlar. Hem konaklamalı organizasyonlarda, hem de etkinlik düzenlenen alanlarda her şey çalışmak için uygundur. Soru 9: Federasyonunuz eğitim almak, yeteneklerini ve kariyerini geliştirmek isteyen sporcu, antrenör, hakemleri destekler mi? Bu kişilere eşit fırsatlar sunar mı? E. Or: Kariyer gelişimi için destek verilir. Hem TFF’de çalışan antrenör ve hakemler hem de futbol piyasasında çalışan antrenörler için çeşitli yayınlar yapıyoruz, çeşitli organizasyonlar düzenliyoruz. UEFA’nın çeşitli etkinlikleri oluyor. Elimizden geldiğince bu eğitimleri insanlara ulaştırmaya çalışıyoruz. Fakat herkes bu fırsatlardan eşit olarak yararlanamayabiliyor. Eğitimlerden yararlanmak isteyenler çok ve bu ciddi bir rekabet yaratıyor. UEFA bir <i>study group</i> düzenliyor mesela ve 5 kişi gönderin diyor. Söz konusu alanda çalışan belki 10 kişi var. Bu durumda bir eğitime 5 kişi diğerine de kalan 5 kişiyi göndererek denge sağlamaya çalışıyoruz. Yine de gözden kaçan durumlar mutlaka oluyordur. Soru 10: Seçmelerde ve elemelerde standart bir seçme kriteri var mıdır?	Etkinliklerde çalışmak için uygun ortam Antrenör ve hakemler için kariyer desteği Uluslararası eğitimler Denge sağlamaya çalışma Objektif kriterler
--	--

E. Or: Spor bir takım objektif kriterlere sahip ama seçen kişinin de bir sübjektif bakış açısı olabiliyor. Bu durum manipülasyona açık değildir. Soru 11: Federasyonunuz haksız rekabetten uzak durmak, fair play ruhuyla etik davranmak için nasıl bir duyarlılık gösterir?	Sübjektif bakış açısı
E. Or: Futbolda fair play konusu önemli konulardan biri. Eskiden bu fair play konusu çok ön plandaydı. TFF bunun için reklam bile yapmıştı. Şu sıralarda fair play konusunu eğitimlerin içinde yedirerek ilerleniyor. Bir dönem fair play için FIFA'nın “<i>respect</i>” diye bir sloganı oldu. Fakat şu anda fair play'den daha çok çocuk koruma, iç işleyişler ile ilgili konular daha ön plandadır. Soru 12: Federasyonunuz çevreyi koruma konusunda duyarlı mıdır? Çevreyi koruma konusunda faaliyetleri var mıdır?	Fair Play eğitimin içine yediriliyor Daha çok çocuk koruma konusu ön planda
E. Or: Çevreyi koruma konusunda duyarlıyız diyebilirim. Kendi tesisi zaten yemyeşil bir arazide, peyzaj anlamında da çok şey yapılıyor. Futbol Köyleri döneminde çocuklara çevreyi koruma için eğitimler verdik. Tesislerin yapımında da bildiğim kadarıyla çevreci bir yaklaşım var. Soru 13: Federasyonunuz için toplumun her kesimindeki kişilerin spor yapması ne kadar önemlidir? Bunun için projeleriniz nelerdir?	Çevreye duyarlı Çevreyi koruma eğitimleri
E. Or: Bu soruyu biraz <i>grassroots</i> kapsamında değerlendirmek gerekli. Çünkü bu kapsama engelliler, dezavantajlı gruplar ve çok gelişmiş olmasa da veteran futbolu giriyor. Kadın futbolunu da ayrı bir yere koyuyorum. Ama elbette elit futbol, A Milli Takım ve Süper Lig daha ağırlıklı. Diğer tarafı da	Engelliler Dezavantajlılar Veteranlar Kadın futbolu

tamamen yok sayan bir anlayış yok. Farklı önem düzeylerinde bir şeyler yapmaya çalışıyoruz. TFF <i>grassroots</i> kapsamında birçok proje üretir. Yerel bir takım organizasyonlar düzenlenir. Engelli futboluna finansal destek veriliyor ve tesislerimizi onlara açılıyor. Kadın futboluna destek veriyoruz. Futbolu yaygınlaştırmak için çaba var. Bu çabalar dönemsel olarak hız kazanabiliyor ya da kaybedebiliyor. Sonuç olarak federasyon bunların farkındadır. Soru 14: Federasyonunuz topluma karşı hangi alanlarda kendini sosyal sorumlu olarak düşünmektedir? E. Or: İnsanların spor yapması açısından sorumluyuz. Sadece futbol değil, hareketsizlik ve obezite gibi sorunlar hakkında da sorumluluğumuz var. Örneğin Soma'da TFF bir futbol sahası yaptı. Dönem dönem belli bölgelere ağırlık verilerek organizasyonlar yapıldı. Doğu bölgelerine eğitimlerin götürülmesi gibi pozitif ayrımcı yaklaşımlar sergileyebiliyoruz. Soru 15: Federasyonunuz toplumsal sorunlara çözüm bulmak konusunda diğer kurumlar ile işbirliği yapar mı? E. Or: Ülker Futbol Köyleri'ni örnek verebiliriz. Bazen belediyeler ile işbirliği yapıyoruz. Emniyet bazen bölgede uyuşturucu kullanan çocukları futbola çekmek için bir etkinlik yapıyor, TFF de bu etkinliğin bir tarafında yer alabiliyor. Kurumlara bir takım malzemeler sağlıyoruz. Suriye sınırındaki Kilis'te, Suriyeli sığınmacıların olduğu bölgede bir futbol eğitimi düzenledik. Antrenörlerimiz orada eğitim verdi. Futbol sayesinde oradaki insanların hayatına dokunmuş olduk. Bu noktada futbol çok geniş bir kavramdır.	Farklı önem düzeyleri Finansal destek Futbolu yaymak Dönemsel İnsanların spor yapması Obezite Soma'da saha yapımı Doğu bölgelere eğitimin götürülmesi Ülker markası Emniyet Müdürlüğü Suriyeli sığınmacılar Hayata dokunmak
--	---

Soru 16:Federasyonunuz gelecek nesillere daha iyi bir hayat sunmak için yatırım yapar mı? Bunun için araştırma ve geliştirme projeleri yürütür mü? E. Or: Gelecek nesli, yeni futbol jenerasyonları olarak düşünmek lazım. Bu jenerasyondan çıkan iyi sporcular ligin ve Milli Takımın kalitesini artıracak. <i>Grassroots</i> aktiviteleri ile de buna katkıda bulunmaya çalışıyoruz. Bu araştırmaların yeterli seviyede olduğu tartışılır. Daha uzun dönemli işlere odaklanmalıyız. Soru 17: Yaptığınız KSS projelerinde kurum imajı ne kadar önemlidir? E. Or: TFF'nin imajı zaten çok güçlü. Soru 18: Federasyonunuz düzenli olarak KSS projeleri yapar mı yoksa bir fırsat çıktığında mı yapar? E. Or: Sponsorla ortak yaptığımız bir çalışma ise evet, düzenli olarak yapar. Fakat her zaman bu tür bir çalışma içinde değiliz. Elit futbol dışında aslında yapılan her şey bir KSS projesi. Soru 19: Federasyonunuz vizyonu ve misyonu gereği olarak mı yoksa gönüllü olarak mı KSS projelerine katılır? E. Or: İkisi de. Gücümüz ve imkânımız varsa her zaman yaparız. Soru 20: KSS projeleri kurgularken toplumun beklentilerini mi	Yeni futbol nesli Seviyesi tartışılır Güçlü kurum imajı Sponsorlar ile düzenli Vizyon ve misyon gereği
---	--

yoksa federasyonunuzun ya da paydaşlarınızın mı beklentilerini ön planda tutarsınız? E. Or: Toplumun beklentileri ön planda olabiliyor. Bu beklentilere mümkün olduğunca cevap vermeye çalışıyoruz. Fakat sponsorlar da bu konuda belirleyici olabiliyor. Örneğin Nike ile yaptığımız Halı Saha Ligi ve Ülker Futbol Köyleri gibi.	Toplumun beklentileri Sponsorlar belirleyici
--	--

Türkiye Basketbol Federasyonu Genel Sekreteri Serbülent Şengün Görüşme Tarihi: 3 Nisan 2019	Kodlar
Soru 1: Federasyonunuz hizmet aldığı firmalara, görevlendirilen hakem, sporcu ve teknik sorumlulara ödemelerini düzenli olarak yapar mı? S. Şengün: Hizmet aldığımız ya da görevlendiğimiz her kuruma ya da kişiye ödemelerini düzenli yaparız. Soru 2: Federasyona malzeme alımı nasıl yapılır ve gerektiğinde sporculara ve teknik sorumlulara nasıl dağıtım yapılır? S. Şengün: Sportif malzemelerimizi geçen seneye kadar sponsorluk kanalı ile tedarik ediyorduk. Yeni bir sözleşme imzalanana dek ihale yöntemi ile alımları yaptık. Piyasadan teklifler alarak sportif özelliklerini test ederek uygun malzemeleri aldık. Dağıtım ise kamp dönemlerinde sistematik bir şekilde yapılır. Dönem sonunda iyi durumda olan	Düzenli ödemeler Sponsorluk İhale yöntemi Piyasa araştırması Sistematik dağıtım Geri toplama

malzemelerin bazılarını ise geri toplarız.	
Soru 3: Federasyona ait tesisler var mıdır? Bu tesislerin verimliliği nasıl denetlenir?	
S. Şengün: Kullanım hakları bizde olan İki adet spor salonu var. Biri Ankara Spor Salonu diğeri Sinan Erdem Spor Salonudur. İkisi de belediyelerden bize tahsis edilmiş durumda. İki salonda da bazı kulüplerimiz kiracı durumda. Maçlar ve bu takımlardan kalan vakitlerde ise dışarı kiralama yapıyoruz. Takvim elverdiğinde kiralama yaparak gelir elde etmek istiyoruz.	Kullanım hakları Tahsis edilme Kiracı kulüpler Dışarı kiralama Gelir elde etme
Soru 4: Federasyon bünyesinde görevlendirilen hakem, sporcu ve teknik sorumlulara ödemeler ekonomik anlamda adil oluşunu düşünüyor musunuz?	
S. Şengün: Düzenli olarak istihdam edilen antrenörlerimiz yok. Milli takım antrenörleri kamp ve maç programına göre nemalandırılıyorlar. Milli görev olduğu için paralar çok büyük olmayabilir. Hakemlerin ücretleri ise tamamen adildir. En üst seviyedeki hakemler güncel ekonomik duruma uygun gelir elde eder.	Milli görev Maç programına göre ödeme Üst seviye hakemlere uygun ödeme
Soru 5: Federasyonun mali süreçleri nasıl denetlenir?	
S. Şengün: Denetim kurulu tarafından denetlenir. Geçen sene dışardan özel bir denetim şirketi ile anlaşarak denetim yaptırıldı. Bunun yanında kısa bir zaman sonra aramıza katılacak olan bir iç denetim uzmanı personelimiz olacak. Bu personel yönetim kuruluna bağlı olarak çalışacak.	Denetim kurulu Özel denetim şirketi İç denetim uzmanı

Soru 6: Federasyonunuz müsabaka, tesis ve sportif malzemelerde uluslararası standartlara uyar mı? S. Şengün: Müsabakalarda da standartlara uyarız. Uluslararası Basketbol Federasyonu (FIBA) geçen sene bir kural getirdi. Son 5 saniyede saliselerin de ekranda görünmesi istendi, fakat bu hızlı bir şekilde uyum sağlayabileceğimiz bir konu değil. Bu bir yatırım. Malzemelerimiz de her zaman standartlar dâhilindedir.	Standartlara uyum Yeni kural Hızlı uyum sağlayamama Standart malzemeler
Soru 7: Federasyonunuz tüm paydaşlarına karşı yasal sorumluluklarını nasıl yerine getirmektedir? S. Şengün: Yasal sorumlulukları en azından oyunculara karşı net bir şekilde yerine getirdiğimizi söyleyebilirim fakat diğer paydaşlara karşı yerine getirip getirmediğimiz için söz konusu kişilerin de fikirlerini sormak gerekir. Sporcular için her türlü sigorta ve seyahat gerekliliklerini yerine getirir.	Oyunculara karşı yasal davranışlar Oyuncu sigortaları Seyahat standartları
Soru 8: Federasyonunuz tüm çalışanları ve paydaşları için nasıl bir çalışma ortamı sağlar? S. Şengün: Liglerdeki kulüplerle düzenli toplantılar yapılır. Bazı kararlar öncesinde kulüplerin de görüşleri alınır. Son derece şeffaf ve kapısı açık bir federasyonuzdur. Çalışma ortamımız ve ofisimiz oldukça uygundur.	Düzenli toplantılar Şeffaf yönetim Uygun ofis koşulları
Soru 9: Federasyonunuz eğitim almak, yeteneklerini ve kariyerini geliştirmek isteyen sporcu, antrenör, hakemleri destekler mi? Bu kişilere eşit fırsatlar sunar mı? S. Şengün: Fazlasıyla destekler. Burada hem ulusal hem de	Uluslararası eğitimler

uluslararası düşünmek zorundayız. Hakemlerimizi FIBA ve FIBA Europe'un düzenlediği eğitimlere gönderiyoruz. Bu konuda nesnel olarak başarılıyız. Aynı şekilde antrenörlerimizi de eğitimlere gönderiyoruz. Başka bir örnek vereyim, Türkiye çapında bir tarama çalışması yaptık, bu çalışmaya antrenörlerimiz gönüllü olarak bizlere yardımcı oldu. Çalışmaya katılan kişilere antrenörlük konusunda en son bilgilerle donanmış kitap setleri verdik. Eşitliği sağlamak için nesnel bir sistemimiz yok. Gönül ister ki olsun. Şimdiye kadar bana gelen eğitim taleplerinin çoğunu karşıladık. Aslında personelin gerektiği durumlarda başvuru yapabileceği bir sistemimiz olmalı. Önceliklerimizden ötürü kısa ya da uzun vadede yapabileceğimizi de düşünmüyorum.	Nesnel başarı Antrenörler için eğitim kitapları Eşit fırsatlar sunamama
Soru 10: Seçmelerde ve elemelerde standart bir seçme kriteri var mıdır? S. Şengün: Sportif bir değer biçmek zor olabiliyor. Bu nedenle biz son iki senedir seçmelerde birden fazla antrenör ile çalışıyoruz. Seçmeye giren her antrenör belirlenen kriterler çerçevesinde raporunu tutuyor. Bu raporlar arşivleniyor. Bu raporların mümkün olduğunca nesnel karşılıkları var. Seçme yapacak olan antrenörlerin belirlenmesi bile bazı kriterlere bağlıdır. Oyun zekâsı ise çok ölçülebilir bir unsur değil.	Birden fazla antrenör Seçme yapacak antrenörü seçme kriteri Raporlama Arşivleme
Soru 11: Federasyonunuz haksız rekabetten uzak durmak, fair play ruhuyla etik davranmak için nasıl bir duyarlılık gösterir? S. Şengün: Müsabaka zaten adil ve eşit şartlarda ilerler. Bu durumda müsabaka sonrası ve öncesinde belirli şeylere uymak zorundayız. Burada hakem ve gözlemcilerin iyi eğitimi bizim sorumluluğumuzda. Bilerek ve isteyerek kötü niyet varsa	Hakem ve gözlemci eğitimleri Sistem kurma mükellefiyeti Etik davranışlar için

ortada bizim buna toleransımız yok. Biz sistem kurmak ile mükellefiz. Etik davranışları teşvik etmek için özel hiçbir şey yok. Basketbol kolektif uyum üstüne kuruludur ve bir takım oyundur. Bu nedenle basketbol kültürü içinde sporcularımız bunu öğrenirler. Sporcular arasında ağabeyden kardeşe geçen bir miras vardır. Soru 12: Federasyonunuz çevreyi koruma konusunda duyarlı mıdır? Çevreyi koruma konusunda faaliyetleri var mıdır? S. Şengün: Salonlardaki ve ofislerdeki atık ayrıştırmayı saymazsak çevre koruma konusunda bir faaliyetimiz yoktur. Soru 13: Federasyonunuz için toplumun her kesimindeki kişilerin spor yapması ne kadar önemlidir? Bunun için projeleriniz nelerdir? S. Şengün: Bu bir federasyonun var oluş sebebidir. Bizim tek derdimiz budur. Özellikle gençlerin basketbol oynaması bizim için çok önemli. Güvenlik kaygıları ve alan eksikleri nedeniyle genç nüfus şu anda sokağa çıkıp basketbol oynayamıyor. Bizim amacımız her mahalleye ve okula potalar yaptırabilmek. “Haydi Sahaya” adlı projemiz için Milli Eğitim, Toplu Konut İdaresi Başkanlığı (TOKİ) ve Emlak Konut ile çalışmalarımız var. Bu kurumlar ile ortaklaşa saha yaptırılması projemiz var. Bazı branşlara nazaran şanslıyız. Daha küçük metrekairelerde güzel çalışmalar yapabiliriz. Soru 14: Federasyonunuz topluma karşı hangi alanlarda kendini sosyal olarak sorumlu olarak düşünmektedir?	özel bir çaba yok Basketbol kültürü Salon ve ofislerde atıkların ayrıştırılması Var oluş sebebi Genç nesil Alan eksikliği Güvensiz ortam Haydi Sahaya projesi Sağlıklı yaşam
--	---

S. Şengün: Sağlıklı yaşamın özendirilmesi, sağlıklı yaşam metotların yaygınlaştırılması alanlarında kendimizi sorumlu tutarız.	Sağlıklı yaşam metotları
Soru 15: Federasyonunuz toplumsal sorunlara çözüm bulmak konusunda diğer kurumlar ile iş birliği yapar mı?	Milli Eğitim Bakanlığı
S. Şengün: Resmi kurumlardan bir çağrı geldiğinde muhakkak olumlu yanıt veririz. Şu anda Milli Eğitim ve TOKİ ile ortak çalışmalarımız var.	TOKİ
Soru 16: Federasyonunuz gelecek nesillere daha iyi bir hayat sunmak için yatırım yapar mı? Bunun için araştırma ve geliştirme projeleri yürütür mü?	Gelecek nesillerin sağlıklı olması
S. Şengün: Gelecek nesillerin daha sağlıklı olmaları için sorumluluk hissederiz. Bu konuda projesi devam eden sahalarımız var. Ayrıca para sahiplerini bu alana yatırım yapmaları için tetiklemek de bizim sorumluluğumuzdur. Periyodik taramalar yaparız. Geçen dönemlerde Garanti Bankası ile ortaklaşa 30 ilde tarama yaptık. Yetenekli çocukların verilerini muhakkak tutuyoruz.	Para sahiplerine basketbol için yatırım yapma çağrısı
Soru 17: Yaptığınız KSS projelerinde kurum imajı ne kadar önemlidir?	İtibar
S. Şengün: İtibarımız ve duruşumuz bizim için çok önemlidir. Kamuoyu ve sponsorlar nezdinde saygı duyulan bir kurum olduğumuzu görüyorum. Biz de bunu hak etmeye ve sürdürmeye çalışıyoruz.	Saygı
	Sürdürebilirlik

Soru 18: Federasyonunuz düzenli olarak KSS projeleri yapar mı yoksa bir fırsat çıktığında mı yapar? S. Şengün: Karşımıza fırsat çıktığında kurumsal sosyal sorumluluk projeleri yaparız. Bir senedir kadın basketbolu KSS açısından önemli bir alan. Sadece bizim değil kulüpler ile birlikte harekete geçmeliyiz. Bizim tavrımız kalıcı ve samimi projeler yapmaktır. Henüz bu konuda istediğimiz noktada değiliz.	Fırsat çıkınca Kadın basketbolu Kulüplerle ortak çalışma
Soru 19: Federasyonunuz vizyonu ve misyonu gereği olarak mı yoksa gönüllü olarak mı KSS projelerine katılır? S. Şengün: Gönüllü olarak katılır. En son Erkekler Türkiye Kupa'sında Eğitim Gönüllüleri Vakfı ile bir proje yaptık. Öncekilere göre biraz daha iyiydi. Projeye katılan çocukların hayatında kalıcı bir etki yaratmak için düşünceler üretildi proje öncesinde. Çocuklar gruplara ayrılarak takımların antrenmanlarına gittiler. Diğer taraftan iki senedir Kadınlar Türkiye Kupa'sını doğu bölgelerimizde yapıyoruz. Önceki sene Mardin, bu sene Urfa'daydı maçlar. Büyük takımlar oraya gidiyor. Mardin'in takımı var ve ikinci ligde. Bizim amacımız söz konusu bölgede basketbola özendirmek ve orada bir altyapı oluşumu sağlamak. Bunu da elde ettik diyebilirim. Maçlara ve antrenmanlara kız çocukları geldi ve basketbolu tanıdılar.	Gönüllü katılma Eğitim Gönüllüleri Vakfı Doğu illerinde organizasyon Madin'de altyapı oluşumu Basketbola özendirme
Soru 20: KSS projeleri kurgularken toplumun beklentilerini mi yoksa federasyonunuzun ya da paydaşlarınızın mı beklentilerini ön planda tutarsınız? S. Şengün: Biz TBF'nin basketbolu yayma ekseninde proje geliştiririz.	Basketbolu yayma

Araştırmaya dâhil edilen on federasyonun içerik analizleri yapılmış ve kod listesi oluşturulmuştur. Kod listesi sadeleştirilerek dört basamaklı KSS piramidinin her basamağı için temalar belirlenmiştir.

4.3 ÇALIŞMANIN TEMALARI:

Ekonomik sorumluluklar için belirlenen temalar:

- i. Düzenli ödeme
- ii. Düzenli ödenek
- iii. Piyasa teklifleri
- iv. Yurtdışından alım
- v. İhale limitleri
- vi. Depo kaydı
- vii. Zimmet
- viii. Bakanlık teftişi
- ix. İç denetim
- x. Denetim kurulu
- xi. Tahsis edilme
- xii. Tesis gelirleri

Yasal sorumluluklar için belirlenen temalar:

- i. Uluslararası standartlar ile uyumlu
- ii. Sporcu sigortaları
- iii. Standart seyahat koşulları
- iv. Basın bilgilendirme
- v. Sponsorluk maddelerine uyum
- vi. Sağlık ve emniyet tedbirleri
- vii. Etkinlik yönetimi
- viii. Canlı yayın

Etik sorumluluklar için belirlenen temalar:

- i. Uygun çalışma koşulları
- ii. Uluslararası eğitimler
- iii. Standart seçme kriterleri
- iv. Eşit fırsatlar
- v. Fair Play
- vi. Çevreye duyarlılık

Hayırseverlik sorumlulukları için belirlenen temalar:

- i. Federasyonun amacı
- ii. Federasyonun hedef kitlesi
- iii. Diğer kurumlar ile ortak projeler
- iv. Federasyonun KKS projeleri
- v. Projeleri uygulama düzeni
- vi. Misyon ve vizyon gereği
- vii. Gönüllülük

4.4 TEMALARIN İNCELENMESİ

İçerik analizinden elde edilen temalar incelendiğinde ekonomik temalarda en çok karşılaşılan kavramın Gençlik ve Spor Bakanlığı'ndan alınan ödenekleri doğrultusunda üçüncü şahıslara ve hizmet aldıkları kurumlara ödemelerini düzenli şekilde yapabileceklerini ifade etmişlerdir. Türkiye Basketbol Federasyonu ve Türkiye Futbol Federasyonu haricindeki yedi federasyonun Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından periyodik olarak mali teftişlere tabi tutulduğu öğrenilmiştir. Bu teftişlere ek olarak federasyonların denetleme kurulları da mali süreçleri denetlemektedir. Hizmet ya da mal alımlarında araştırmaya dâhil edilen federasyonların birçoğunun Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından zorunlu tutulan üç teklif kuralına uydukları gözlemlenmiştir. Büyük tutarlı hizmet ya da mal alımlarında ise ihale usulüne uydukları belirlenmiştir. Alınan sportif malzemeler çoğunlukla zimmet usulüne göre sporcu ya da teknik personele teslim edilmektedir. Türkiye Voleybol Federasyonu haricinde kalan federasyonların ise tesislerinin Gençlik ve Spor Bakanlığı ya da il belediyeleri tarafından federasyonlara tahsis edildiği öğrenilmiştir.

Yasal sorumluluklar çerçevesinde elde edilen temalar ise tüm federasyonlarda benzerlikler göstermektedir. Çalışmadaki her bir federasyonun bağlı bulunduğu uluslararası federasyonun sportif malzeme, müsabaka ve tesisler gibi konulara getirdiği standartla uyduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan yasal sorumluluk denince birçok federasyon yetkilisinin aklına, sporcuların sigortaları, müsabaka sırasında alınan sağlık, güvenlik önlemleri ve seyahat standartları gelmiştir. Görüşme yapılan her federasyonun yetkilisi bu alanlarda federasyonlarca belirlenen standartlarda olduğunu dile getirmiştir.

Etik sorumluluklar özelinde elde edilen temalardan çalışmadaki federasyonların personeline karşı ellerinden geldiğince fırsat eşitliği sundukları bilgisine varılmıştır. Tüm federasyonlar hakem ve teknik adamlarının gelişimi için uluslararası eğitimlere gönderdiklerini ifade etmişlerdir. Ek olarak tüm federasyonların yönetim binalarında çalışma koşulları ve donanımları olması gereken seviyededir. Çevreyi koruma konusunda ise federasyonların çoğunun faaliyetleri bulunmamaktadır.

Hayırseverlik sorumluluklar hakkında elde edilen temalardan kurumsal sosyal sorumluluk alanında federasyonların faaliyetlerinin birbirinden çok farklı olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu temalar çerçevesinde tüm temalar ile birlikte ileriki paragraflarda detaylı şekilde açıklanacaktır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın son bölümünde, analiz edilen veriler çerçevesinde görüşme yapılan on federasyonun ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik sorumlulukları konusunda anlamlı sonuçlara varılmaya çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlardan yola çıkarak Türkiye’deki spor federasyonlarının hayırseverlik sorumlulukları ve kurumsal sosyal sorumluluk projeleri üretmeleri hakkında bazı öneriler sunulmuştur.

5.1 SONUÇ

Sonuç bölümünde, içerik analizinden elde edilen tema grupları ışığında görüşmeler detaylı şekilde incelenmiştir. Carroll’un KSS piramidinin basamaklarında yer alan ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik sorumlulukları için tek tek tema grupları çıkarılmıştır. Federasyon yetkililerinin sorulara verdikleri yanıtlar bu tema grupları ile açıklanarak federasyonların bu dört basamakta yer alan sorumlulukları için çıkarımlar yapmak hedeflenmiştir.

5.1.1 Çalışmaya Dâhil Edilen Federasyonların Ekonomik Sorumluluklarının İncelenmesi

Yapılan içerik analizi çerçevesinde federasyonların ekonomik sorumluluklarını incelemek için kodlar önceki bölümde belirlenmişti. Bu kodlar ekseninde çalışmaya konu olan on farklı federasyonun ekonomik sorumluluklarını aşağıdaki şekilde değerlendirmek mümkündür.

Öncelikle bütçesinin çoğunu bakanlıktan alan federasyonların ödeme süreçlerinin düzenli olması, bakanlıktan gelen bütçenin düzenli aktarılması ile doğru orantılı olduğu tespit edilmiştir. Futbol, basketbol ve voleybol federasyonları haricindeki yedi federasyonun yetkilileri Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından federasyonlara aktarılan bütçenin daha önce tebliği edilen tarihte federasyon hesabına geçmesi durumunda, mal ya da hizmet aldıkları firmalara, müsabakalarda görevli hakem, antrenör ve teknik personele ödemelerini zamanında yaptıklarını dile getirmişlerdir. Türkiye Buz Hokeyi

Federasyonu (TBHF) görevlileri için hazırlana puantaj tablolarına göre en fazla 15 gün içinde ödemeleri yapmaktadır. Türkiye Bisiklet Federasyonu (TBF) bünyesindeki görevliler ödemelerini müsabaka sonunda mutemetlerin hazırladığı evraklara istinaden banka havalesi ile almaktadır. Türkiye Atletizm Federasyonu (TAF) ve Türkiye Yüzme Federasyonu (TYF) da aynı şekilde ödemelerini müsabaka bitimi nakit olarak ya da sonrasında banka havalesi ile yapmaktadır. Türkiye Güreş Federasyonu (TGF), 2017 yılında bakanlıktan gelen ödemelerde aksama olması nedeniyle bazı harcırah borçları oluşmasına rağmen, bu borçlar ileri dönemlerde kapatmıştır. Güreş hakemlerinin seans ücreti ise yönetim kurulu kararı ile 2019 senesi başında 90 TL'den 120 TL'ye çıkartılmıştır. Futbol, Basketbol ve Voleybol Federasyonu yetkilileri ise üçünü şahıslara yapılan ödemelerin her zaman düzenli ve zamanında yapıldığını ifade etmişlerdir.

Görüşme yapılan on federasyonun yetkililerine sportif malzeme alımı ve bu malzemelerin sporcu ve teknik ekibe ne şekilde teslim edildiği sorulmuştur. Her on federasyonun yetkilisi de sportif malzemelerin alımı öncesinde piyasa araştırması olarak değerlendirilen, bakanlık tarafından zorunlu tutulan üç teklif kuralına göre ve ihale yöntemi ile yapıldığı alınan yanıtlardan anlaşılmaktadır.

Türkiye Yelken Federasyonu (TYF) hizmet alacağı firmaları üç teklif kuralına uygun şekilde yönetim kurulu kararı ile almaktadır. TYF yıl içinde kulüplere malzeme dağıtımını ise rasyonel bir şekilde yapmak için istatistiksel bir sistem kurmuştur. Bu sistem, kulüplerin ulusal yarışlara katılım düzeyini ölçerek bu düzeye karşılık gelen miktardaki malzemeyi kulüplere ve onların sporcularına teslim etmektedir. Türkiye Voleybol Federasyonu (TVF) de üç teklif kuralı ile satın alma yapmakta, satın alınan ürünler TVF'nin depo sorumlusu tarafından kayıt altına alınmakta ve Ankara'da bulunan depoda muhafaza edilmektedir. Gerekğinde milli takımlar sezonunda sporcu ve teknik ekibe teslim edilmektedir. Türkiye Yüzme Federasyonu ise sportif malzeme alımlarını müsabakalar öncesinde sponsor firmadan talep etmekte ya da ücretine mukabil piyasadan satın almaktadır. TBHF ise alımların muhasebe ve satın alma biriminin mevzuata uygun olarak teklifleri toplayarak, piyasaya göre en uygun teklifi yapan firmadan teknik şartname çerçevesinde yapıldığını ve zimmet formu karşılığında malzemeleri teslim ettiğini dile getirmiştir. Alınan malzemeler ise zimmet karşılığı ilgili takımın sorumlusuna teslim edilmektedir. Türkiye Atletizm Federasyonu (TAF), daha

ekonomik olması için malzeme alımları Uluslararası Atletizm Federasyonu (IAAF) kriterlerine uygun olarak menşei ülkeden almaktadır. Satın alma bölümü piyasa araştırması yaparak uygun fiyatları yönetim kuruluna sunmaktadır. Yönetim kurulu kararı ile uygun hizmet ya da ürün satın alınmaktadır. Türkiye Cımnastik Federasyonu (TCF), gerekli malzemelerin yılın başında belirlendiğini ve uygun ihale usullerine göre temin edildiğini dile getirmiştir. TGF’de ise sportif malzeme alımları satın alma komisyonu tarafından yapılmaktadır. Türkiye Futbol Federasyonu’nda malzeme alımları ihale usulüne göre yapılmakta iken TBF’de malzemelerin sponsorlar tarafından sağlandığını ve kamp dönemlerine göre düzenli bir şekilde takım sorumlularına teslim edildiği dile getirilmiştir. Ayrıca uygun durumdaki bazı malzemelerin geri toplanmakta ve daha sonraki basketbol takımları için yeniden kullanılmaktadır.

Tüm bu yanıtlar göz önünde bulundurulduğunda spor dalının özgünlüğünden bağımsız olarak Türkiye Yelken Federasyonu’nun işleve aldığı dijital sistem sportif malzemelerin gereken kişilere teslim edilmesi bakımından en rasyonel yöntem olduğu düşünülmektedir. Bunu yanında TVF bünyesinde bulunan depo sorumlusu personelin de sportif malzemelerin yerinde ve kararında kullanılması için önemli bir unsurdur. Türkiye Basketbol Federasyonu’nda ise iyi durumdaki malzemelerin toplanması ve daha sonra yeniden kullanılması sportif kaynakların doğru kullanıldığına dair önemli bir işarettir.

Çalışmaya dâhil edilen on federasyona mali süreçlerinin hangi yolla denetlendiği sorulmuştur. Türkiye Futbol Federasyonu ve Türkiye Basketbol Federasyonu haricindeki sekiz federasyonun mali süreçlerinin Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından denetlendiği anlaşılmıştır. Görüşme yapılan federasyonların çoğunda denetleme kurulları da periyodik olarak çalışmaktadır ve bünyelerinde mali müşavir bulunmaktadır. Türkiye Yelken Federasyonu’nun mali süreçleri bir mali müşavirin çalışması ile düzenli olarak Spor Genel Müdürlüğü’nün denetçilerine sunulmaktadır. Türkiye Atletizm Federasyonu’nda ise mali süreçler iç denetleme sistemi ile denetlenmekte ve her ay denetim kurulunun denetiminden geçmektedir. Türkiye Güreş Federasyonu’nun mali süreçleri 2013’te tamamen dijitalleşmiştir ve bakanlık tarafından diğer federasyonlara örnek gösterilmektedir. Türkiye Futbol Federasyonu’nda ise denetim kurulu denetim süreçlerinden mesuldür.

Türkiye Basketbol Federasyonu görüşme yapılan diğer dokuz federasyondan farklı olarak bir iç denetim birimi kurmaktadır. Buna ek olarak periyodik olarak denetim kurulu ve özel bir denetim şirketinin denetimine tabi tutulmaktadır. Bu yönü ile Türkiye Basketbol Federasyonu diğer federasyonlar içinde mail ve denetim süreçlerinin en düzenli olanı çıkarımına varılabilmektedir.

Yine ekonomik sorumluluklarının ölçümü ile tesis yönetimi ve tesislerin verimliliği ile ilgili sorular sorulmuştur. Görüşmeye alınan federasyonların çoğundan farklı yanıtlar alınmıştır. Türkiye Yelken Federasyonu'na 1 Eylül – 31 Mayıs arasında Çeşme-Ilıca Paşa Limanı Gençlik Kampı Tesisleri tahsis edilmiştir. Yaz aylarında ise Gençlik Spor Bakanlığı ya da Spor Genel Müdürlüğü'nün belirlemiş olduğu öğrenci ya da sporculara gençlik kampı olarak hizmet vermektedir. Tesisin TYF'ye ait olduğu süre zarfında, burada görevli bir personel bulunmakta ve tesis kamp, seminer, konaklama gibi çoklu amaçlar için kullanılmaktadır. TBHF'ye ait tesisler olmasa da tahsis edilen tesislerin gün içinde sabah 05.00, gece 02.00 saatleri arasında uzun süre verimli şekilde kullanıldığı dile getirilmiştir. Bu tesisler genel olarak Buz Pateni Federasyonu ile ortaklaşa kullanılmaktadır. Diğer taraftan TAF, sahip olduğu İstanbul ve Ankara'daki atletizm salonlarını yarışma, kamp ve antrenman için çoklu amaçlarla kullanarak azami fayda elde edebilmektedir. TCF'nin kendine ait tesisi bulunmamaktadır fakat Gençlik Spor Genel Müdürlüğü tarafından kullanım ve işletme haklarının TCF'ye verilmiş olan tesisler vardır. İstanbul, Ankara ve İzmir'deki bu tesislerde TCF'ye bağlı personel görev yapmakta ve salonlar ayrıca kulüplerin de kullanımına açık olduğundan dolayı tesisler verimli şekilde işlemektedir. TGF'ye bakanlık tarafından iki adet kamp eğitim merkezi tahsis edilmiştir. Bu tesislerin verimli kullanımı kamp müdürü ve milli takımlar koordinatörünün sorumluluğundadır. TFF'ye ait Riva tesislerinin daha verimli kullanılabileceği düşünülmektedir. TBF'nin kullanım haklarına sahip olduğu İstanbul Sinan Erdem Spor Salonu ve Ankara Spor Salonu vardır. Bu salonlar ilgili belediyelerce TBF'ye tahsis edilmiştir. TBF bu salonları, basketbol maçı olmadığı günlerde bazı takımlara ve bazı etkinlikler için kiralarak gelir elde etmektedir.

Türkiye Voleybol Federasyonu'nun İstanbul, Ankara, İzmir ve Bursa'da ve farklı birkaç ilde de tesisleri bulunmaktadır. Ankara'da Başkent Voleybol Salonu, İstanbul'da Burhan Felek Voleybol Salonu, İzmir Atatürk Voleybol Salonu, Bursa'da Cengiz Göllü

Voleybol Salonu bulunmaktadır. Bunun yanı sıra Ankara’da Beştepe Voleybol Salonu ve Selim Sırrı Voleybol Salonu, İstanbul’da Ellinci Yıl Voleybol Salonu vardır. Yanı sıra Antalya, Samsun’da ve Bursa’da plaj voleybolu tesisleri, kamp merkezleri vardır. Burada milli takımlar kamp yapabilmektedir. Aynı zamanda İstanbul, İzmir ve Ankara’da üç adet federasyona ait Volley Hotel adı altında otel bulunmaktadır. Oteller voleybol salonlarının yanında olması dolayısıyla takımlar tarafından fazlaca talep görmektedir. Oteller ayrıca dışardan da misafir kabul etmektedir. TVF’nin sahip olduğu tesisler açısından yurtdışından diğer federasyonlar gelip incelemelerde bulunmaktadır. TVF’nin salonlarında bir tesis amiri vardır. Tesislerin yönetimi, salon amirlerinin Tesislerden Sorumlu As Başkan’a raporlaması şeklinde olmaktadır.

Tesis çeşitliliği ve gelirleri açısından TVF’nin diğer federasyonlar içinde ileri düzeyde olduğu görülebilmektedir. TVF’nin İstanbul, Ankara ve İzmir’deki otellerinin işletmesinden gelir elde edilmektedir. TVF’te ek olarak TBF de tahsis edilen salonlarında olabildiğince gelir elde etmek için planlamalar yapmaktadır. Maçlar, antrenmanlar, resmi toplantılar haricinde kalan günlerde salonları konserler gibi sosyal etkinlikler için kiralarak gelir elde etmektedir. Diğer taraftan Türkiye Yüzme Federasyonu’na tahsis edilen İstanbul’daki Tozkoparan Olimpik Yüzme Havuzu’nun suyu 13 Temmuz 2018 tarihinde milli takım seçmeleri sırasında boşalmıştır¹⁶. Müsabakalara Fenerbahçe Spor Kulübü’nün havuzunda devam edilmiştir. Havuzun bakıma alınması ve yeniden hizmete açılması beklenmektedir. Bu olay baz alındığında TYF’nin tesis yönetimi açısından sorunları olduğu tespit edilebilmektedir.

Çalışma kapsamında görüşme yapılan on federasyonun her birinin ekonomik sorumluluklarını yerine getirdiği anlaşılmıştır. Diğer taraftan federasyonlar arasında ekonomik sorumluluklarını yerine getirirken göstermiş oldukları profesyonellik ve kurumsallıkta bazı farklılıklar bulunmaktadır.

¹⁶ *Havuz suyu boşaldı, milli takım seçmeleri yarıda kaldı*, 13.07.2018, <https://www.haberturk.com/havuzun-suyu-bosaldi-milli-takim-secmeleri-yarida-kaldi-2057290-spor#> [erişim tarihi: 12.09.2018]

Tablo 5.1: Çalışmaya Dâhil Edilen Federasyonların Ekonomik Sorumlulukları
Tablosu

Bu kapsamda çalışmaya dâhil edilen federasyonların Carroll'un KSS piramidine göre ekonomik sorumluluklara uyumu aşağıdaki tabloda özetlenebilir.

	Ekonomik Sorumluluklar
TBHF	Tam Uyumlu
TFF	Tam Uyumlu
TBF (Basketbol)	Tam Uyumlu
TVF	Tam Uyumlu
TYF (Yelken)	Tam Uyumlu
TAF	Tam Uyumlu
TBF (Bisiklet)	Yarı Uyumlu
TCF	Yarı Uyumlu
TGF	Yarı Uyumlu
TYF (Yüzme)	Yarı Uyumlu

5.1.2 Çalışmaya Dâhil Edilen Federasyonların Yasal Sorumluluklarının İncelenmesi

İçerik analizi yöntemi ile federasyonların yasal sorumluluklarını incelemek için tema grubu oluşturulmuştur. Bu tema grubu çerçevesinde çalışma kapsamındaki federasyonların tümünün ilgili branşın uluslararası federasyonunun getirdiği kurallara uyduğu tespit edilmiştir. Yine bu konu özelinde ilgili branşın uluslararası federasyonunun küçük yaş gruplarının yarışma kurallarında ulusal federasyonlara bazı serbestlikler tanıdığı bilgisi elde edilmiştir. Kullanılan sportif malzemelerde, ekipmanlarda ve müsabaka yapılan salonlar da uluslararası federasyonların belirlediği kurallara uyulmaktadır. TGF önceki dönemlerde standart dışı giyilen güreş mayosu nedeniyle UWW'den 5000 İsviçre Frangı ceza aldığını ve bu gibi durumlar sonucu maddi kayıpların yaşanmaması için azami özenin gösterildiğini dile getirmiştir. Benzer

maddi cezalar tüm uluslararası federasyonlarda olduğundan dolayı görüşme yapılan federasyonlar gerekli tüm standartlara ve kriterle uymakta gerekli özeni göstermektedir.

Federasyon yetkilileri ile yapılan görüşmelerde yasal sorumluluk denilince akla sporcu sigortaları gelmiştir. Görüşme yapılan on federasyon da sporcu ve teknik ekibin müsabaka ve kamplarda sigortalandığını dile getirmiştir. Sigorta konusu Türkiye Bisiklet Federasyonu açısından ayrı bir önem taşımaktadır çünkü bisiklet yaralanmalara ve kazalara görüşme yapılan diğer branşlara göre daha açık bir branştır. Voleybol, jimnastik ve buz hokeyi branşları müsabakalar sırasındaki güvenlik için gerekli önlemlerin alındığının da altını çizmiştir.

Türkiye Voleybol Federasyonu, Türkiye Atletizm Federasyonu, Türkiye Yelken Federasyonu ise yasal sorumlulukları içinde düzenli basın bilgilendirme konusunu önemsemektedir. Bu üç federasyon müsabaka bitimlerinde en hızlı şekilde müsabaka sonuçlarını basın mensupları ile internet ya da basın bültenleri aracılığıyla paylaşmaktadır.

Elde edilen yanıtlar ve temalar çerçevesinde görüşme yapılan her federasyonun yasal sorumluluklarının bilincinde olduğu ve bu sorumluluklarını yerine getirirken oldukça benzer duyarlılıklar gösterdikleri tespit edilebilmektedir.

Tablo 5.2: Çalışmaya Dâhil Edilen Federasyonların Yasal Sorumlulukları Tablosu

Bu kapsamda çalışmaya dâhil edilen federasyonların Carroll'un KSS piramidine göre yasal sorumluluklara uyumu aşağıdaki tabloda özetlenebilir.

	Yasal Sorumluluklar
TBHF	Tam Uyumlu
TFF	Tam Uyumlu
TBF (Basketbol)	Tam Uyumlu
TVF	Tam Uyumlu
TYF (Yelken)	Tam Uyumlu
TAF	Tam Uyumlu
TBF (Bisiklet)	Tam Uyumlu

TCF	Tam Uyumlu
TGF	Tam Uyumlu
TYF (Yüzme)	Tam Uyumlu

5.1.3 Çalışmaya Dâhil Edilen Federasyonların Etik Sorumluluklarının İncelenmesi

Çalışmaya dâhil edilen federasyonların etik sorumluluklarını incelemek için temalar çıkarılmıştır. Elde edilen temalar ışığında ilk olarak görüşme yapılan tüm federasyonların, personeline uygun çalışma ortamı sağladığı açıkça görülmüştür. Yüz yüze görüşmelerin tümü ilgili federasyonların idari ofislerinde gerçekleştiğinden dolayı çalışma ortamlarını görme fırsatı elde edilmiştir. Bilindiği üzere tüm federasyonların merkezlerinin Ankara’da olma şartı bulunmaktadır. Yakın zamana kadar birçok federasyon Ankara Kızılay’da bulunan Gençlik ve Spor Bakanlığı’na ait binada hizmet vermekteydi. Bakanlığın yönlendirmesi için federasyonlar kendilerine uygun başka binalara taşınmaya teşvik edilmiştir. Bu süreç sonrasında birçok federasyon daha uygun çalışma ortamlarında hizmet vermeye başlamıştır. Özellikle TCF’nin yeni binasında hakem ve antrenör seminerlerinin düzenlendiği ayrı bir salonun bulunması ve pilates antrenörleri için bir stüdyonun bulunması TCF için bu tür eğitimleri için salon kiralama ücretinden ekonomi sağlayan önemli bir unsurdur.

Bunun yanı sıra müsabakalarda da tüm federasyonlar sporcu ve teknik ekibin konforu için gerekenleri sağlamaktadır. Yelken ve bisiklet branşları doğa ile iç içe yapılan sporlar olmasına rağmen gerekli çalışma koşullarının eksik sağlandığı yönünde beyanlar kaydedilmiştir.

Çalışmaya dâhil edilen tüm federasyonlar gerekli dönemlerde hakem ve antrenörlerini uluslararası eğitimlere gönderdiklerini ve bu eğitimler için gerekli olan konaklama ve ulaşım ücretlerini karşıladıklarını dile getirmişlerdir. TBHF de bu duruma ek olarak kadın hakem ve antrenörlere pozitif ayrımcılık yapıldığı, eğitimlerde ve görev atamalarında kendilerine öncelik tanındığı ifade edilmiştir. TVF ise üst ligdeki takımların antrenörleri ile tüm seviyedeki antrenörlere açık bir eğitim gerçekleştirerek deneyim paylaşımları için platform hazırlamaktadır. Eğitim alanında Türkiye Yüzme

Federasyonu ve Türkiye Atletizm Federasyonu son dönemlerde sporcu ve diğer paydaşları için online veya ücretsiz İngilizce eğitimi sunduğunu dile getirmiştir.

TVF, TCF ve TBHF tüm personeli için eşit fırsatlar sunduğunu ifade ederken yüzme ve güreş branşındaki yöneticiler personele eşit fırsatlar sunulamayacağını dile getirmişlerdir. Bu federasyonlar dışında kalan 5 federasyonun yetkilileri ise elden geldiğince eşit fırsatlar sunulabileceğini söylemişlerdir. Türkiye Basketbol Federasyonu ise kariyerini geliştirmek isteyen personel için uzun vadede bir sistem geliştirilmesi düşüncesindedir.

Federasyonlar seçme ve eleme kriterler ile ilgili olarak genellikle sorunlu birimin teknik komite olduğunu belirtmişlerdir. Bisiklet, yüzme, yelken, atletizm ve güreş branşlarında milli takım seçmelerinde teknik kurul sorumludur. Bu branşlarda seçme kriterleri ilgili federasyonun web sitesinde yayınlanmak suretiyle kamuoyu ile paylaşılmaktadır. Bu durum seçmeler için şeffaflık sağlayabilmektedir. TBHF’de milli takım, milli takım antrenörleri tarafından oluşturulmaktadır. Tüm sezon boyunca oyuncular takip edilmekte ve gerekli pozisyonlara denk gelen sporcular takıma alınmaktadır. Türkiye Basketbol Federasyonu ise seçmeler konusunda en objektif kurumlardan biridir. Seçmeler TBF tarafından belirlenmiş kriterle uygun antrenörler tarafından yapılmaktadır. Seçmeler iki ya da daha fazla antrenörün müşahitliğinde, belirlenmiş bir formatla raporlar tutularak yapılmaktadır. Oyuncu seçme raporları ise arşivlenmektedir.

Haksız rekabetten uzak durmak için TCF ve TGF kulüpler yasasında bir dizi iyileştirmeler yapılması gerektiği düşüncesindedir. Kulüpler yasası ile TCF sporcu eğitimleri için standart bir kalite ve ücret belirlemeyi hedeflerken TGF, kalifiye sporcuların belirli kulüplerde toplanmasından doğan güç dengesizliğini bertaraf etmeyi planlamaktadır. Yelken ve atletizm branşları sporcuları her sene düzenlenen Fair Play ödülleri ile teşvik ederken, TFF Fair Play kavramını belirli eğitimlerin içinde bir modül olarak sporculara anlatmaktadır.

Etik sorumluluklar için belirlenen son tema olan çevreye duyarlılık konusunda Türkiye Yelken Federasyonunun net çalışmaları vardır. TYF hakemleri müsabaka sırasında denize çöp attığını belirleyen sporcuyu diskalifiye etme hakkında sahiptir. Diğer bir doğa sporu olan bisiklet ise önceki dönemlerde bisiklet yollarının çevre ve şehir

planlarına dâhil edilmesi konusunda öneride bulunmuş fakat bakanlık düzeyinde sonuç elde edilememiştir. Öte yandan TBF, bisiklet üreticileri ile ortak olarak bisikletin faydalarını içiren bir kamu spotu filmi çekme hazırlığındadır. Doğa sporu olmamasına rağmen çevre koruması ve atık bilinci ile ilgili en faydalı kampanyanın TBHF tarafından gerçekleştirildiği söylenebilir. TBHF, 50 adet pet şişeyi getiren kişilere 40 dakika buzda kayma deneyimi sağlamıştır. Bu proje diğer federasyonlara örnek olabilecek niteliktedir. TAF, TVF, TBF ve TFF'nin ise salonlarda ve ofislerde atık ayrıştırma ve çevre eğitimleri konusunda duyarlılığa sahiptir. Jimnastik, yüzme, güreş branşlarında çevre koruması hakkında özel bir faaliyet bulunmamaktadır. Literatür taraması kısmında bahsi geçen Amerikan Liglerindeki yöneticilerin KSS algısını ölçmek için yürütülen çalışmada da çevre koruma projelerinin gerekli ilgiliyi görmediği tespit edilmiştir (Seth & Babiak, 2010).

Tablo 5.3: Çalışmaya Dâhil Edilen Federasyonların Etik Sorumlulukları Tablosu

Bu kapsamda çalışmaya dâhil edilen federasyonların Carroll'un KSS piramidine göre etik sorumluluklara uyumu aşağıdaki tabloda özetlenebilir.

	Etik Sorumluluklar
TBHF	Tam Uyumlu
TFF	Tam Uyumlu
TBF (Basketbol)	Tam Uyumlu
TVF	Tam Uyumlu
TYF (Yelken)	Tam Uyumlu
TAF	Tam Uyumlu
TBF (Bisiklet)	Yarı Uyumlu
TCF	Yarı Uyumlu
TGF	Yarı Uyumlu
TYF (Yüzme)	Yarı Uyumlu

5.1.4 Çalışmaya Dâhil Edilen Federasyonların Hayırseverlik Sorumluluklarının İncelenmesi

Son olarak çalışmaya dâhil edilen federasyonların hayırseverlik sorumluluklarını incelemek için temalar çıkarılmıştır. Çıkarılan temalar çerçevesinde öncelikle on federasyonun toplum nezdindeki sorumlulukları tespit edilmeye çalışılmıştır. Tüm federasyonlardan benzer yaklaşımlar alınmıştır. Federasyonlar genel olarak toplumun ve özellikle çocukların sağlıklı yetişmesi konusunda sorumluluk duymaktadır. TBHF ve TFF ayrıca dezavantajlı grupları da spora çekebilmek konusunda da sorumluluk hissetmektedir.

Alınan yanıtlar ve belirlenen temalar çerçevesinde Türkiye Yüzme Federasyonu, Türkiye Cimnastik Federasyonu ve Türkiye Güreş Federasyonu'nun kurumsal sosyal sorumluluk projeleri olmadığı yönünde bilgi edinilmiştir. Fakat bu federasyonlar Gençlik ve Spor Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı ve üniversiteler gibi kurumlar ile ortak projeler yapmak konusunda açık olduklarını ifade etmişlerdir. Türkiye Güreş Federasyonu sporcu havuzunu geliştirmek için YİBO'larda bir yetenek taraması yapmış ve bu okullardan belirlenen öğrencilere güreş eğitimi vermektedir.

TAF ise çocukların atletizme ilgisini uyandırmak için özel bir firma ile Türkiye'nin En Hızlısı adlı projeyi sürdürmektedir. Ek olarak IAAF'ın organize ettiği KSS projesine katılım göstermektedir. Fakat atletizm branşının alt branşları olan atma ve atlama branşlarında TAF'ın sosyal projeleri tasarı durumundadır. Ayrıca sporcu havuzunu genişletmek açısından bilimsel çalışmalara faaliyet takviminde yer vermektedir. Yetenek taramaları spor federasyonlarının tümünün yaptığı bir faaliyet olduğundan dolayı bu tür çalışmaları KSS projesi olarak değerlendirmek doğru olmayabilir.

Türkiye Bisiklet Federasyonu'nda ise KSS projeleri genellikle başka bir kurumun önerisi olarak yapılmakta ve projeler süreklilik göstermemektedir.

Yukarıda adı geçen federasyonlar haricinde kalan TVF, TYF, TBHF, TFF ve TBF'nin süreklilik gösteren KSS projeleri bulunmaktadır.

Öncelikle TVF'nin belirli dönemlerde Çocuk Esirgeme Kurumu, Gençlik Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı ile ortak çalışmalar yaptığı tespit edilmiştir.

TVF kurumsal sosyal sorumluluk olarak Amway adlı firma ile dört senedir Filenin Fidanları adlı projeyi sürdürmektedir. Bu projenin amacı daha çok çocuğu voleybol ile tanıştırmak için voleybol sahası olmayan okullara portatif voleybol sahaları temin etmektir. Proje, 2019 senesi sonuna kadar 20.000 sporcuya ulaşmayı hedeflemektedir. TVF'nin bu projesi, P. Kotler'in ortaya koyduğu altı seçenekli KSS modeline göre Kurumsal Hayırseverlik seçeneğine örnek gösterilebilir. Buna ek olarak, TVF'nin voleybol salonlarının girişine koyduğu Kızılay bağış kumbarası ise Sosyal Amaç Bağlantılı Pazarlama olarak nitelendirilebilir (Kotler & Lee, 2006). Görüşme yapılan federasyonlar arasında sadece TVF, dolaylı yoldan da olsa hayır kurumlarına maddi destek vermektedir. Diğer federasyonlar hayır kurumlarına maddi destek vermemektedir. Araştırmadan elde edilen bu sonuç, Amerika'daki liglerin yöneticilerin KSS algısını ölçmek için yürütülen çalışma ile benzerlik göstermektedir. Söz konusu benzerlik, bu çalışmaya dâhil edilen federasyonların ve Amerikan liglerinde hayır işlerine maddi destek ayrılmamasıdır (Seth & Babiak, 2010).

TYF ise Anadolu'ya Yelken Açalım projesi ile yelken sporunun yaygın olmayan iç sulara bu sporu tanıtmak için etkinlikler ve eğitimler düzenlemiştir. Bu eğitim ve etkinlikler sonucu iç sularda kulüpleşme başlamıştır. Bu projeye ek olarak kadına şiddet konusunda dikkat çekmek açısından Kadınlar Kupası, kız çocuklarının okutulmasına dikkat çekmek için Kızlar Kupası ve organ nakline dikkat çekmek için Hayata Yelken Aç projelerinde aktif rol oynamış ve kulüplere destek vermiştir. Bu projeler P. Kotler'in altı seçenekli modeline göre Sosyal Amaç Teşviklerine örnek gösterilebilir (Kotler & Lee, 2006). TYF dönem dönem Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, Deniz Ticaret Odası ile ortak projeler de gerçekleştirmiştir.

TFF ise sosyal projeler konusunda düzenli çalışmalara sahip olan bir diğer federasyondur. Sosyal projeler kapsamında TFF, Ülker markası ile ortak olarak Futbol Köyleri adlı projeyi hayata geçirmiştir. Futbol Köylerinde 9 yılda, 34 ilde, 65 futbol köyü kurulmuş ve 5300 çocuk eğitim alma fırsatı elde etmiştir. TFF ayrıca 2014 yılında yaşanan Soma faciasından sonra bölgede bir futbol sahası inşa etmiştir. Futbol eğitimleri konusunda ise doğu bölgelerine ağırlık veren TFF, bu bölgede futbolla ilgilenen kesim için fayda sağlamayı hedeflemiştir. Bu proje P. Kotler'in ortaya

koyduğu altı seçenekli KSS modeline göre Kurumsal Sosyal Pazarlamaya örnek sayılabilir (Kotler & Lee, 2006).

Sosyal projeler konusunda TBF'nin de çalışmaları bulunmaktadır. TBF'nin Türkiye'de basketbol seferberliği başlatmayı hedefleyen proje kapsamında, Milli Eğitim Bakanlığı ve Gençlik ve Spor Bakanlığı ile ortak çalışma ile tüm okullara basketbol sahası yapımı hedeflenmektedir. Bu projeye ek olarak TBF, kadın basketbolunu öne çıkarmak ve kız çocuklarını basketbola çekmek için Kadınlar Basketbol Süper Ligi Finali'ni doğu bölgelerinde organize etmektedir. Bu projenin bir meyvesi olarak Mardin'de kadın basketbolunda bir altyapı oluşumu meydana gelmiştir. Kız çocuklarının basketbola çekilmesini amaçlayan bu proje yine P. Kotler'in altı seçenekli modeline göre Sosyal Amaç Teşviklerine örnek niteliğindedir (Kotler & Lee, 2006).

Son olarak TBHF'nin Buza İlk Adım projesi ile kız çocuklarına milli takım antrenörleri tarafından temel kayma eğitimi verilmiştir. Ayrıca Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'na bağlı bakım altındaki çocukların buz hokeyi eğitimi alabilmelerine yönelik Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı ile bir protokol imzalanmış ve belirlenen çocuk evlerine sezon boyunca eğitim verilmiştir. Diğer taraftan 2016'de Zeytinburnu Belediyesi ile ortak bir çalışma ile aralarında madde bağımlılığı da olan çocuklardan bir buz hokeyi takımı kurulmuş ve bu takım Avrupa Şampiyonası'nda ülkemizi temsil edecek kadar başarı elde edebilmiştir. TBHF'nin bahsi geçen her iki projesi de Sosyal Amaç Teşviklerine örnek niteliğindedir (Kotler & Lee, 2006).

Elde edilen sonuçlar ışığında çalışmaya dâhil edilen on federasyonun hayırseverlik sorumluluklarını yerine getirme konusunda farklılıkları olduğu belirlenmiştir. Kısaca Türkiye Yüzme Federasyonu, Türkiye Cimnastik Federasyonu ve Türkiye Güreş Federasyonu'nun kurumsal sosyal sorumluluk projeleri olmadığı tespit edilirken atletizm ve bisiklet branşında KSS projelerinin uygulanmasında süreklilik ya da yeterlilik olmadığı tespit edilmiştir. TVF, TYF, TBHF, TFF ve TBF'nin süreklilik gösteren KSS projeleri bulunmaktadır. Buna ek olarak TBF ve TBHF bünyesindeki kulüplere KSS projeleri üretme konusunda çağrıda bulundukları tespit edilmiştir.

Bu tespitlere ek olarak çalışmaya dâhil edilen ve KSS projeleri olan spor federasyonları arasında en çok P. Kotler'in Sosyal Amaç Teşvikleri ve Sosyal Amaç Bağlantılı

Pazarlama seçeneklerinin tercih edildiği gözlemlenmiştir. Buna karşılık KSS projeleri olan federasyonların Sosyal Açidan Sorumluluk Taşıyan İş Uygulamaları ve Toplum Gönüllülüğü seçeneklerine örnek oluşturabilecek projeler yapmadıkları belirlenmiştir.

Tablo 5.4: Çalışmaya Dâhil Edilen Federasyonların Hayırseverlik Sorumlulukları Tablosu

Bu kapsamda çalışmaya dâhil edilen federasyonların Carroll’un KSS piramidine göre hayırseverlik sorumluluklarına uyumu aşağıdaki tabloda özetlenebilir.

	Hayırseverlik Sorumlulukları
TBHF	Tam Uyumlu
TFF	Tam Uyumlu
TBF (Basketbol)	Tam Uyumlu
TVF	Tam Uyumlu
TYF (Yelken)	Tam Uyumlu
TAF	Yarı Uyumlu
TBF (Bisiklet)	Yarı Uyumlu
TCF	Uyumsuz
TGF	Uyumsuz
TYF (Yüzme)	Uyumsuz

5.1.5 Çalışmaya Dâhil Edilen Federasyonların Sosyal Sorumluluk Düzeyleri ve KSS Piramidindeki Yeri

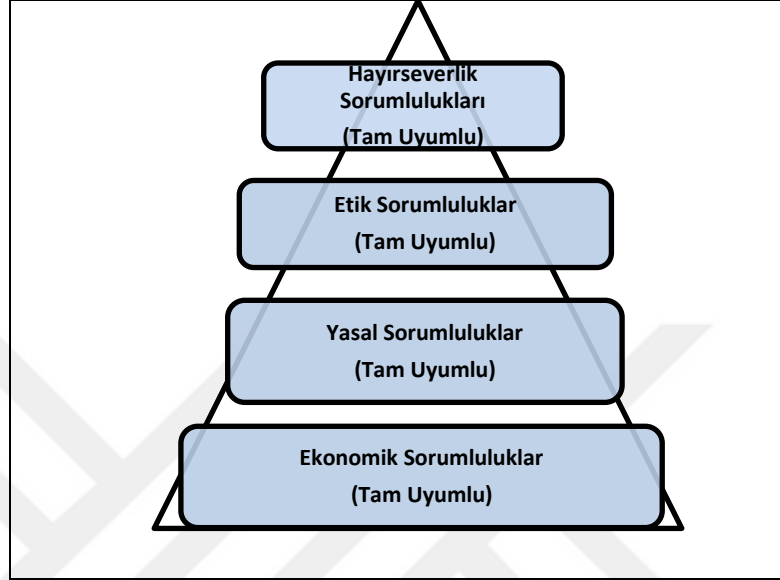
Analiz edilen veriler neticesinde ulaşılan sonuçlar, çalışma çerçevesinde incelenen on farklı federasyonun Carroll’un sosyal sorumluluk piramidinde farklı basamaklarda yer aldıklarını göstermiştir. Her federasyonun KSS düzeyleri belirlenmiştir ve KSS piramidi aşağıdaki şekiller ile görselleştirilmiştir.

Johnson (2003)’e tüm paydaşlarına karşı sorumluluklarını ve hayırseverlik sorumluluklarının farkında olan kurumlar, KSS düzeyi bakımından “Stratejik” olarak

değerlendirebilir. Bu çerçevede, stratejik düzeyde olan beş federasyon, TBHF, TFF, TBF, TVF ve TYF'nin KSS piramidi aşağıdaki şekilde olabilir.

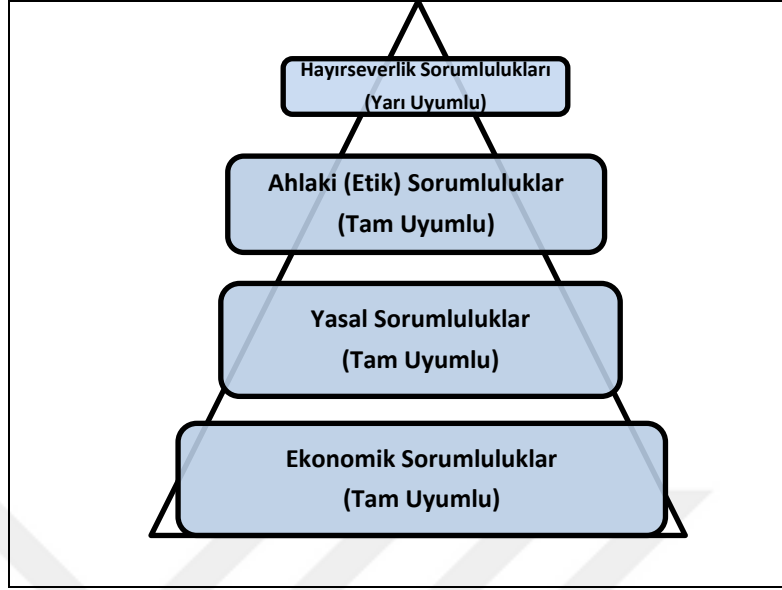
Şekil 5.1: Stratejik Düzeydeki Federasyonların (TBHF, TFF, TBF, TVF, TYF)

KSS Piramidi



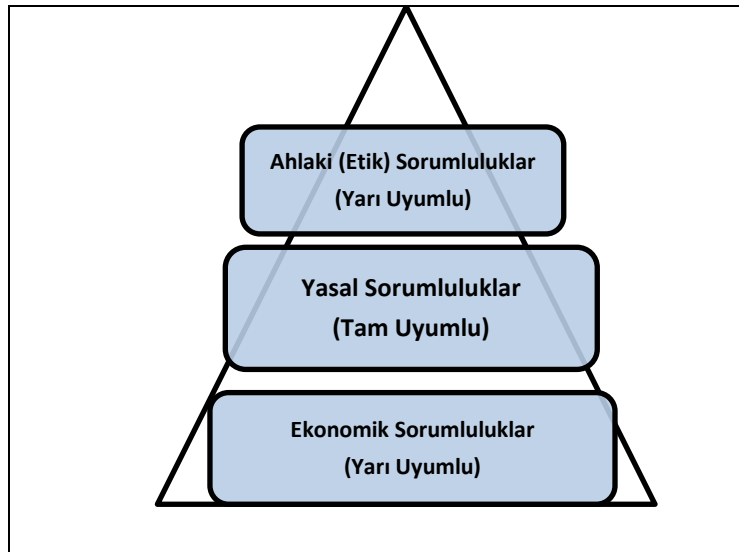
Yine Johnson (2003)'ün ortaya koyduğu Kurumsal Sosyal Sorumluluk Düzeylerine göre, yasal düzenlemelere ek olarak sınırlı sayıda KSS faaliyetlerinde bulunması “Çoğunlukla Uyumlu” olarak nitelendirilmektedir. Buna göre Türkiye Atletizm Federasyonu ve Türkiye Bisiklet Federasyonu KSS bakımından çoğunlukla uyumludur. Bu iki federasyonun KSS piramidi aşağıdaki şekilde gösterilebilir.

Şekil 5.2: Çoğunlukla Uyumlu Federasyonların (TBF, TAF) KSS Piramidi



Yasal düzenlemelerin dışında gönüllü olarak katıldıkları sosyal sorumluluk faaliyetleri bulunmayan kurumlar ise “ Kısım en Uyumlu” olarak değ erlendirilir (Johnson, 2003). Yapılan ç alışma kapsamında Türkiye Gü reş Federasyonu, Türkiye Cimnastik Federasyonu ve Türkiye Yüzme Federasyonu’nun kısm en uyumlu oldu ğ u ç ıkarımına varılmış tır. Bu üç federasyonun KSS piramidi aş ğıdaki şek ille gösterilmiştir.

Şekil 5.3: Kısım en Uyumlu Federasyonların (TGF, TCF, TYF) KSS Piramidi



5.1.6 Çalışmaya Dâhil Edilen Federasyonların Sosyal Sorumluluk

Piramidindeki Durumu ve Düzeyleri

Çalışmada incelenen federasyonların KSS piramidinde bulunan yerleri ve düzeyleri detaylı şekilde incelenmiş ve aşağıdaki tabloda toplu olarak gösterilmiştir.

**Tablo 5.5: Çalışmaya Dâhil Edilen Federasyonların Sosyal Sorumluluk
Piramidindeki Genel Görünümü**

	Ekonomik Sorumluluklar	Yasal Sorumluluklar	Etik Sorumluluklar	Hayırseverlik Sorumlulukları
TBHF	Tam Uyumlu	Tam Uyumlu	Tam Uyumlu	Tam Uyumlu
TFF	Tam Uyumlu	Tam Uyumlu	Tam Uyumlu	Tam Uyumlu
TBF (Basketbol)	Tam Uyumlu	Tam Uyumlu	Tam Uyumlu	Tam Uyumlu
TVF	Tam Uyumlu	Tam Uyumlu	Tam Uyumlu	Tam Uyumlu
TYF (Yelken)	Tam Uyumlu	Tam Uyumlu	Tam Uyumlu	Tam Uyumlu
TAF	Tam Uyumlu	Tam Uyumlu	Tam Uyumlu	Yarı Uyumlu
TBF (Bisiklet)	Yarı Uyumlu	Tam Uyumlu	Yarı Uyumlu	Yarı Uyumlu
TCF	Yarı Uyumlu	Tam Uyumlu	Yarı Uyumlu	Uyumsuz
TGF	Yarı Uyumlu	Tam Uyumlu	Yarı Uyumlu	Uyumsuz
TYF (Yüzme)	Yarı Uyumlu	Tam Uyumlu	Yarı Uyumlu	Uyumsuz

Yukarıdaki tabloya göre çalışmaya katılan on spor federasyonunun her birinin yasal sorumluluklarının bilincinde olduğu fakat ekonomik, etik ve hayırseverlik sorumlulukları konusunda farklı seviyelerde oldukları belirlenmiştir. Tabloya göre ilk beş sırada yer alan federasyonların ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik sorumluluklarını tam anlamıyla yerine getirdiği görülmektedir. Söz konusu federasyonlar arasından TAF, ekonomik, yasal, etik sorumluluklarını yerine getirirken, hayırseverlik sorumluluklarında düzensiz olduğu belirlenmiştir. Bisiklet, jimnastik, güreş branşlarında ekonomik ve etik sorumluluklar konusunda bazı uyumsuzluklar olduğu görülmüştür. Yüzme branşında ise ekonomik ve etik sorumluluklarda önemli eksiklikler olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan araştırmadaki on federasyonun beşinin düzenli KSS projeleri yürüttüğü, ikisinin KSS projeleri ürettiğinin fakat bu projelerin düzensiz ve yetersiz olduğu, üçünün ise KSS projeleri üretmedikleri ya da yer almadıkları belirlenmiştir.

Önceki paragraflarda da belirtildiği gibi ekonomik sorumluluklar incelenirken federasyonlarda en çok karşılaşılan ifade, Gençlik ve Spor Bakanlığı'ndan alınan ödenekler doğrultusunda üçüncü şahıslara ve hizmet alınan kurumlara ödemelerin düzenli şekilde yapılacağı ifadesidir. Bu noktada görüşme yapılan federasyonların genelinin mali anlamda bakanlıktan gelen ödemelere endeksli oldukları ve kendilerine ait bir gelir modeli oluşturamadıkları çıkarımına varılabilir. Fakat bu durum, sponsorluklar, biletleme ve ürün satışı gibi alanlarla kendi gelir modelini üretebilmiş futbol, basketbol ve voleybol branşlarını yöneten federasyonlar için geçerli değildir. Bu durumdan hareketle aşağıdaki sonuçlara varılabilir;

- i. Ekonomik anlamda güçlü olan futbol, basketbol ve voleybol federasyonların KSS projeleri düzenleme ve bu projelerin bir parçası olma sıklığının fazla olduğu çıkarımına varılabilir. Bu üç federasyonun diğer federasyonlara göre diğer bir farkı ise kurumsal iletişim departmanlarının bulunmasıdır.
- ii. Ekonomik anlamda futbol, basketbol ve voleybol seviyesinde olmamalarına rağmen KSS projeleri düzenleyen Türkiye Buz Hokeyi Federasyonu ve Türkiye Yelken Federasyonu'nun yöneticilerinin vizyoner olmaları, toplumsal bilinç ve sağduyu düzeyleri doğrultusunda KSS projeleri düzenledikleri ya da bu projelere katkı sağladıkları çıkarımına varılabilir.
- iii. KSS projeleri düzenlemeyen, ekonomik anlamda bakanlık ödeneklerine endeksli federasyonların ise daha çok Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın da beklentisi doğrultusunda olimpiyat madalyası odaklı çalıştıkları, KSS konusunda ise iş öncelikleri arasında sonraki sıralarda yer alabileceği çıkarımına varılabilir.

5.2. TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Yapılan araştırma ve analizler sonucu çalışmaya dâhil edilen on farklı spor federasyonunun Carroll'un ortaya koyduğu sosyal sorumluluk piramidindeki yeri belirlenmeye çalışılmıştır. Sonuç bölümündeki tabloya göre on federasyondan üçünün KSS projeleri üretmedikleri ya da yer almadıkları belirlenmiştir. İki federasyonun KSS konusundaki girişimlerinin yetersiz olduğu, geri kalan beş federasyonun ise KSS projeleri ürettiği ya da KSS projelerinde yer aldığı görülmüştür.

Bu çerçevede on federasyondan beşinin KSS projeleri için çalışmalar yapması tümevarımcı bakış açısıyla yeterli bir veri olduğu düşünülebilir. Oysa ki, Türkiye'deki tüm spor federasyonları içinde bulundukları toplumun bir parçası olmaları nedeniyle topluma azami fayda ilkesi ile çalışmalarını sürdürmelidirler.

Federasyonlar temsil ettikleri sporun çatı kurum olma avantajı ile markalara ve bünyelerindeki takımlara KSS projeleri üretme çağrısında bulunabilir. Federasyon, takımlar ve markalar üçgeninde sosyal projeler geliştirmek ve geliştirilen projelerin başarı oranının artabileceği ön görülebilir. Bu kapsamda her sene spor federasyonları tarafından düzenlenen çalıştaylarda, KSS projeleri de gündeme getirilebilir ve daha çok paydaşın bu tür projeler üstüne kafa yorması için çağrı yapılabilir.

Spor federasyonlarının kural koyucu ve düzenleyici kurum olmalarının gücünün tam olarak farkında olmadıkları gözlemlenmiştir. Kulüplere, sporculara, sporcu ailelerine ve medya kanallarına ulaşım konusunda geniş hareket alanına sahip olan federasyonların, sahip olduğu bu avantajı gerektiği şekilde değerlendiremedikleri gözlemlenmiştir. Çalışmaya dâhil edilen on federasyondan ikisi TBHF ve TBF kulüplere KSS projeleri geliştirmeleri konusunda çağrıda bulunmuşlardır. Çalışmanın literatür çalışması bölümünde KSS projelerinde farklı paydaşların bulunması söz konusu projenin başarısını ve sürekliliğini artırdığı açıklanmıştır (Kotler & Lee 2006, 113-118). Bu itibarla, federasyonların yönettikleri camia içinde ne kadar çok aktif rol alır ve camiaya toplumsal sorunların çözümü için ne kadar çok sorumluluk çağrısında bulunursa toplumda daha başarılı sosyal projeler üreteceği ön görülmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Bayraktaroğlu , G., İlder, B., & Tanyeri , M. (2009). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Pazarlamada Yeni Bir Paradigmaya Doğru*. İstanbul: Literatür.

Kotler, P., & Lee, N. (2006). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*. MediaCat.

Deren Van Het Hof , S., & Hoştut , S. (2015). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Kavramlar, Uygulama ve Örnekler* Ankara : Nobel.



Sürekli Yayınlar

- Aydemir, M. (1999). Sosyal Sorumluluk 8000 Standardı. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (3), 1-11.
- Babiak, K., & Richard, W. (2006). More Than Just A Game? Corporate Social Responsibility and Super Bowl XL. *Sport Marketing Quarterly*, 15(4), 214-220.
- Babiak, K., & Wolfe, R. (2006). More Than Just a Game? Corporate Social Responsibility and Super Bowl XL. *Sport Marketing Quarterly*, 214-224.
- Babiak, K., & Wolfe, R. (2009). Determinants of Corporate Social Responsibility in Professional Sport: Internal and External Factors. *Journal of Sport Management*, 23, 717-738.
- Baron, D. (2000). *Business Environment*. New Jersey: Prentice Hall.
- Becan, C. (2011). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Paydaş Teorisi ve İletişim Yaklaşımı. *Selçuk İletişim*, 1(7), 23.
- Booth, S. (1993). *Crisis Management Strategy*. New York : Routledge.
- Carroll, A. (1979). A Three -Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance . *Academy of Management Review* , 497-505.
- Carroll, A. (1991, July - August). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward The Moral Management of Organisational Stakeholders. *Business Horizons*, 39-48.
- Çalışkan, O. (2010). KSS Algılama Boyutlarında Personelin İş Tatmininde ve İşte Kalma Niyetine Etkisi: Antalya Bölgesinde Yer Alan Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Çalışan Üzerinde Bir Araştırma. viii. Konya.
- Ertuğrul, F. (2008, Aralık-Temmuz). Paydaş Teorisi ve İşletmelerin Paydaşları İle İlişkilerinin Yönetimi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(31), 200.
- Freeman, R., Wicks, A., & Parmar, B. (2004, Haziran). Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited". *Organization Science*, 5(3), 364.
- Freidman, M. (1970, 9 13). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits . *The New York Times Magazine*, 12.
- Gray, E., & Hay, R. (1997). *Social Responsibilities of Business Managers* . Boston: Little, Brown and Company.

- Hatcher, T. G. (2004). *Human Resources Development In A Complex World*. Londra: Routledge.
- J.A., P., & J.P., D. (2005). The High Impact of Collaorative Social Initiatives . *MIT Sloan Management Review*, 30-39.
- Johnson, H. (2003, November - December). Does It Pay to Be Good? Social Responsibility and Financial Performance. *Business Horizons*, 34.
- Jones , P., Comfort, D., & Hillier, D. (2003). Corporate Social Responsibilty and The UK's Top Ten Retailers . *International Journal of Reatil and Distribution Management* , 37(6), 878-871.
- Jones, P., Comfort, D., & Hillier , D. (2005). Corporate Social Responsibiliy and The UK's Top Ten Retailers . *International Journal of retail and Distribution Management* , 882-892.
- Karatepe, S. (2008). İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23), 77-97.
- Karna , J., Hansen , E., & Juslin , H. (2003). Social Responsibility in Environmental Marketing Planning . *European Journal of Marketing* , 848-871.
- Karna, J., Hansen , E., & Justlin , H. (2003). Social Responsablity in Eviromental Marketing Planning. *European Journal of Marketing* , 33 (12), 882-892.
- Kelgökmen İlic, D. (2010). İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Literatür Taraması. *Ege Akademik Bakış*, 1(10), 304.
- Kern, W. (2000). *The Economics of Sports*. Michigan: W.E. Upjohn Institute for Employment Research.
- Küçük , V., & Koç, H. (2004). Psiko-sosyal Gelişim Süreci İçerisinde İnsan ve Spor İlişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Margolis, J., & Walsh , J. (2003). Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Bussiness. *Administrative Science Quarterly*, 268-305.
- Matten , D., & Moon , J. (2008). "Impicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explict" CSR: A Conceptual Framework For a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.

- McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification? *Strategic Management Journal*, 21, 603-609.
- Özkan , T. (2008). SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı ile İş Yaşamı Kalitesi Arasındaki İlişki. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 169.
- Seth , H., & Babiak, K. (2010). Beyond the Game; Perceptions and Practices of Corporate Social Responsibility in Professional Sport Industry. *Journal of Business Ethics*, 433-450.
- Sharma, A., & Talwar, B. (2005). Insights from Corporate Social Responsibility: Modern vis-a-vis Vedic Approach. *Measuring Business Excellence* , 9(1), 34-35.
- Smith , A., & Westerbeek, H. (2007). Sports as a Vehicle for Deploying Corporate Social Responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 1-10.
- Smith , C. (2003). Corporate Social Responsibility: Whether or How? *California Management Review*, 4(45), 52-76.
- Smith , N. (2003, 04). Corporate Social Responsibility: Not Whether, But How? *Centre For Marketing Working Paper*, s. 1-35.
- Sönmez, F., & Bircan , K. (2004). İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Çevre Sorunlarında Ekonomik Yaklaşımlar . *Yaklaşım Dergisi* , 476-490.
- Stewart , C., & Cash , W. (1985). *Interviewing: Principles and Practices* .
- Şahin , M. (1984). İşletme Yönetimi ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 55-56.
- Tenekecioğlu , B. (1977, 11). İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları. *Eskişehir İktisadi ve İlimler Akademisi Dergisi*(2), 46-62.
- Top, S., & Öner, A. (2008). İşletme Perspektifinden Sosyal Sorumluluk Teorisinin İncelenmesi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 97-110.
- Tracey, P., Phillips, N., & Haugh, H. (2005). Beyond Philanthropy; Community Enterprise as a Basis for Corporate Citizenship . *Journal of Business Ethics* , 327-344.
- Turker, D. (2009, April). Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427.

Werch, C., & Moore, M. (2005, 09). A Multihealth Behavior Intervention Integrating Physical Activity and Substance Use Prevention for Adolescents. *Prevention Science*, 6, 213-225.

Yıldırım , A., & Şimşek , H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştıma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Akademik ve Mesleki Yayınlar.



Diğer Yayınlar

Sönmez, B. (2004, Ocak 22-23). Reklamcılıkla İlgili Avrupa Mevzuatı ve Çocuğun Korunması . *Reklamların İzleyiciler Üstündeki Etkisi Paneli*. Ankara.



EKLER



Araştırma Soruları

Ekonomik Sorumluluklar İçin Sorular:

1. Federasyonunuz hizmet aldığı firmalara, görevlendirilen hakem, sporcu ve teknik sorumlulara ödemelerini düzenli olarak yapar mı?
2. Federasyona malzeme alımı nasıl yapılır ve gerektiğinde sporculara ve teknik sorumlulara nasıl dağıtım yapılır?
3. Federasyona ait tesisler var mıdır? Bu tesislerin verimliliği nasıl denetlenir?
4. Federasyon bünyesinde görevlendirilen hakem, sporcu ve teknik sorumlulara yapılan ödemelerin ekonomik anlamda adil oluşunu düşünüyor musunuz?
5. Federasyonun mali süreçleri nasıl denetlenir?

Yasal Sorumluluklar İçin Sorular:

6. Federasyonunuz müsabaka, tesis ve sportif malzemelerde uluslararası standartlara uyar mı?
7. Federasyonunuz tüm paydaşlarına karşı (profesyonel sporcular, amatör sporcular, taraftarlar, hakemler, antrenörler, sponsorlar, spor basını vb.) sorumluluklarını nasıl yerine getirmektedir?

Etik Sorumluluklar İçin Sorular:

8. Federasyonunuz tüm çalışanları ve paydaşları (sporcu, seyirci, hakem, gözlemci vb.) için nasıl bir çalışma ortamı sağlar?
9. Federasyonunuz eğitim almak, yeteneklerini ve kariyerini geliştirmek isteyen sporcu, antrenör, hakemleri destekler mi? Bu kişilere eşit fırsatlar sunar mı?
10. Seçmelerde ve elemelerde standart bir seçme kriteri var mıdır?
11. Federasyonunuz haksız rekabetten uzak durmak, fair play ruhuyla etik davranmak için nasıl bir duyarlılık gösterir?
12. Federasyonunuz çevreyi koruma konusunda duyarlı mıdır? Çevreyi koruma konusunda faaliyetleri var mıdır?

Hayırseverlik Sorumluluğu İçin Sorular:

13. Federasyonunuz için toplumun her kesimindeki kişilerin spor yapması ne kadar önemlidir? Bunun için projeleriniz nelerdir?
14. Federasyonunuz topluma karşı hangi alanlarda kendini sosyal sorumlu olarak düşünmektedir?
15. Federasyonunuz toplumsal sorunlara çözüm bulmak konusunda diğerkurumlar ile işbirliğı yapar mı?
16. Federasyonunuz gelecek nesillere daha iyi bir hayat sunmak için yatırım yapar mı? Bunun için araştırma ve geliştirme projeleri yürütür m?
17. Yaptığınız KSS projelerinde kurum imajı ne kadar önemlidir?
18. Federasyonunuz düzenli olarak KSS projeleri yapar mı yoksa bir fırsat çıktığında mı yapar?
19. Federasyonunuz vizyonu ve misyonu gereğı olarak mı yoksa gönüllü olarak mı KSS projelerine katılır?
20. KSS projeleri kurgularken toplumun beklentilerini mi yoksa federasyonunuzun ya da paydaşlarınızın mı beklentilerini ön planda tutarsınız?

Eğitim:

Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
Spor Yönetimi Yüksek Lisans Programı
Mayıs 2019

Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
Spor Yönetimi Sertifika Programı - CIES ve FIFA işbirliği
Eylül 2011 – Temmuz 2012

Marc Bloch Üniversitesi, Strasbourg, Fransa
Fransız dili – Dilbilim Çalışmaları (Fransız Hükümeti Bursu)
Haziran 2007 – Ağustos 2007

Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, İstanbul
Fransızca Mütercim Tercümanlık
Eylül 2003 – Haziran 2007

Saint-Joseph Fransız Lisesi, İstanbul
Eylül 1999 – Haziran 2003

Profesyonel Deneyim:

Spor Sektörü, Türkiye Yüzme Federasyonu (TYF)

Kasım 2017 - ... : Uluslararası İlişkiler ve Marketing Koordinatörü

- FINA (Fédération International de Natation), LEN (Ligue Européenne de Natation) ile iletişim
- TYF bünyesindeki milli takımların yurt içi ve yurtdışı kamp ve yarış organizasyonları
- 2020 Olimpiyatları hazırlık sürecinin koordinasyonu
- TYF yazılı basın ve sosyal medya kanallarının yönetimi
- FINA ve LEN ortaklığında uluslararası seminer organizasyonları
- FINA 2023 Dünya Gençler Şampiyonası adaylık süreci yönetimi

Spor Sektörü, Sportsnet Group / Octagon Türkiye

Mayıs 2016 – Temmuz 2017: Project Manager

- Marka etkinliklerini yönetmek
- Markalar için yıllık iletişim planı yapmak, doğru medya satın alımı için yönlendirmek.

- Ajansın sahip olduğu portföydeki markaların spor iletişimi projelerini yönetmek
- Marka etkinlikleri için gerekli bütçe planlaması.
- Markalar için PR organizasyonları yapmak ve basın toplantılarını düzenlemek.
- Spor kulüpleri ve federasyonların sportif mülkiyetler yönetimi.
- Spor kulüpleri ve federasyonlar için sponsorluk dosyası hazırlamak ve görüşmeleri yapmak.
- Spor kulüpleri için sosyal sorumluluk projelerini tasarlanmak ve yönetmek.

Spor Sektörü, On İletişim PR ve Marka Danışmanlığı

Nisan 2015 – Mayıs 2016: Event & Communication Manager

- Ajansın sahip olduğu portföydeki markalara (Çelik Motor, Hepsiburada.com, Anadolu Efes, Eczacıbaşı SK, Kahve Dünyası) iletişim ve sportif organizasyon danışmanlığı.
- Markaların basın bültenlerini yazmak ve PR organizasyonlarını düzenlemek.
- Markaların sosyal medya ekipleri ile koordineli olarak SM planlamaları ve
- Anadolu Efes SK ve Eczacıbaşı Spor Kulüplerinin marka değerini yükseltici etkinlikler düzenlemek ve seyirci sayısını arttırmak için projeler geliştirmek.
- Anadolu Efes SK adına Euroleague One Team sosyal sorumluluk projesini kurgulamak, yürütmek ve raporlamak.

Spor Sektörü, Türkiye Voleybol federasyonu (TVF)

Aralık 2012 – Şubat 2015: Kurumsal İletişim ve Pazarlama / Yönetmen Yardımcısı

- Türkiye’deki voleybolun gelişimi ve TVF için pazarlama stratejileri.
- TVF’ye ait sosyal medya hesaplarının yönetimi ve Türkiye’deki voleybolun gelişimi ve TVF için sosyal medya planlaması.
- Yayın hakları ve yayın süreçlerinin yönetimi.
- Tüm voleybol maçlarında seyirciyi artırıcı pazarlama projeleri geliştirmek.
- Türkiye’deki voleybol sporu ve TVF için sponsorluk sözleşmeleri yapmak.
- Sponsor firmalarla ile ortak iletişim kampanyaları düzenlemek.
- Antrenörler için TVF Gelişim Seminerleri düzenlemek.

Sigorta ve Emeklilik Sektörü, Groupama Sigorta A.Ş.

Ekim 2008 - Eylül 2012: Pazarlama, CRM & Ürün Geliştirme Birimi / Uzman

Yazlı ve Sözlü Çeviri Sektörü, Acil Tercüme ve Bireklam Hizm. A.Ş.

Kasım 07 - Ekim 08: Tam zamanlı İngilizce ve Fransızca yazılı ve sözlü çevirmen.