

Sosyal Sorumlulukta Kalite: Proje Değerlendirmede Tipolojik Yapı Önerisi

Dr. Z. Sibel SİPAHİOĞLU, Akademik Araştırmalar Danışmanı

Nisa AKIN, Akademik Araştırmalar Koordinatörü

--

Hande İSAOĞLU AKBIYIK

Harun UÇAR

Nihat YÜCEL

Önder ERYILMAZ

Sosyal sorumluluk, insanların bir arada yaşamaya başlamasından itibaren var olan, bireylerin ve kurumların topluma ve çevreye karşı sorumlu davranışlarının tümünü ifade etmektedir (Cowen vd., 1987). Ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmelere paralel olarak sosyal sorumluluk kavramının tanımı da değişmekte, çeşitli kaynaklara ve disiplinlere göre farklılık göstermektedir (Campbell, 2007; Deveci ve Eryılmaz, 2016). Tanımların temelinde ise, toplumsal refahın sağlanması için ihtiyaçların ve sorunların tespit edilip, toplumun değerlerine uygun politikalar ve eylem planları geliştirilmesi yer almaktadır (Bowen, 1953; Votaw, 1973; Demirkan, 1998; McDermott vd., 2005; Kotler ve Lee, 2007; Evans, 2008).

Tarihsel süreç içerisinde değerlendirildiğinde, sosyal sorumluluk, ilk çağda insanların bir arada yaşamını düzenleyen dinlerin içerisinde kendini göstermektedir (Bayrak, 2001). İnsanlar arasındaki yaşayış ve iş yapış şekillerini belirlemek için Hammurabi Kanunları'nda da bir takım kurallara ve yasalara rastlanılmaktadır (Bayrak, 2001). 12. – 14. yüzyıllarda, kıtalar arası ekonomik ilişkilerin kurulması, ticaret ve sanayinin toplum yaşantısında önem kazanmasına neden olurken, 15. – 17. yüzyıllarda ise Rönesans ve Reformların da etkisiyle erişilen üretkenlik ve refah seviyesi, yeni icat ve keşiflerin yapılmasına sebep olmuştur (Biber, 2001; Çakır, 2007). 16. – 18. yüzyıllarda hâkim ticari görüş ile birlikte, ülkelerin zenginliği, sahip oldukları değerli madenlerle ölçüldüğünden, kilise, yerini merkezî ve otoriter devlete bırakmıştır (Aktan ve Börü, 2007; Çakır, 2007). Ekonomik zenginliklerin yanında getirdiği gelir dağılımı adaletsizliği, üretim yetersizliği, ücret eşitsizliği gibi toplumsal huzursuzluklar, sanayi devrimi ile birlikte kitlelerin tepkisini çekmiş ve sosyal sorumluluk kavramının öneminin ve kapsamının güncel olarak tartışılmasına neden olmuştur. Sanayileşmenin getirdiği sorunlar ve 1929 Ekonomik Buhranı ile birlikte kurumlar, varlık sebeplerini ve amaçlarını sorgulamaya, toplumsal mesuliyetlerini ve davranış şekillerini düzenlemeye başlamışlardır (Bartol ve Martin, 1994; Aktan ve Börü, 2007). Küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi ve pazar sınırlarının ortadan kalkması, kurumları, rekabet avantajı sağlayabilmek adına farklılaşmak amacıyla toplum için arzu edilebilir politikaları üretmeye yönlendirmektedir (Altıg, 2006; Aydede, 2007).

Türkiye’de ise, sosyal sorumluluk kavramının tarihsel kökenlerinin, Anadolu toprakları bağlamında düşünüldüğünde, ilk çağ medeniyetlerine kadar ulaştığı, hatta sistematik olarak sosyal sorumluluk anlayışının ilk olarak Ahilik teşkilatlarında görüldüğü değerlendirilmektedir (Öztürk, 2002; Karagül ve Masca, 2017; Yaşar, 2018). Amacı, sosyal adaleti sağlamak olan Ahilik teşkilatı, 12. yüzyılın sonlarından itibaren Anadolu topraklarında etkili bir işlev görmüştür. Sosyal sorumluluk bilincine sahip, iyi insan ve yurttaş olma modeline dayanan Ahilik, bulunduğu toplumla uyumlu, sorumluluk bilincine haiz, sahip olduklarını paylaşmayı medeniyet haline getiren sosyal bir yapıyı öngörmekteydi (Karagül ve Masca, 2017). Hitiler, Babiller ve Sümerler zamanından itibaren etkili olan ve Selçuklu ve Osmanlı Devleti zamanından günümüze işlevselliğini devam ettiren bir başka oluşum ise vakıflar olmuştur. Vakıflar, halk tarafından kurulan ve yönetilen, yapılan bağışları altyapı, imar, iskân ve sosyal refah için kullanan, hayır ve hasenat için çaba gösteren kurumlardır (Peri, 1992; Bikmen, 2003). Vakıflar, her ne kadar sivil bir girişim olarak kabul görse de, geçmişten günümüze devlet tarafından kontrol edilmeye çalışılmış ve böylece, devlet de sosyal sorumluluk alanının bir tarafı haline gelmiştir (Alavuklar vd., 2009; Bulut ve Korkut, 2016). 20. yüzyılda, toplumlarda sosyal sorumluluk arayışı Türkiye’yi de etkilemiş ve sivil alanda uluslararası anlaşmalarda taraf olunmuştur. Bu dönemde, küresel alanda, tüm toplumlarda yaşanan sivil örgütlenmeler, sosyal sorun alanlarının çözümünü ve kurumların toplum yararını gözetmelerini kaçınılmaz bir ihtiyaç olarak tanımlayarak, politika üretene baskı gücü oluşturmuş ve sivil toplumun güçlenmesine destek olmuştur. Sosyal sorumluluk faaliyetleri alanında Türkiye’de asıl sıçrama, Avrupa Birliği müzakerelerinin başlamasıyla birlikte gerçekleşmiştir. Türkiye’nin Avrupa Birliği’ne üye olma süreci, toplumsal katılımın önünü açmış ve sosyal sorumluluk projeleri kavramının sivil toplum kuruluşları tarafından benimsenmesini sağlamıştır (Biter, 2014). Avrupa Birliği’ne üyelik algısı, sivil toplum için oldukça cazip bir motivasyon kaynağı olup; sunulan teşvikler, ortak proje geliştirme kültürünün yaratılmasına katkıda bulunmuştur. Sivil toplum kuruluşlarının, gönüllü kuruluşların ve devletin yetkisi dâhilinde olmayan kuruluşların varlığı ve katılımları olmadan, toplumun tüm kesimlerinin beklentilerini ve taleplerini duyurmak ve onları başarılı bir şekilde temsil etmek mümkün olmayacaktır. Bu nedenle, sivil toplum kuruluşlarının ve kurumların, aktif ve başarılı bir şekilde varlıklarını sürdürebilmeleri için proje yönetimi anlayışının ve sosyal sorumlulukta kalite algısının sağlam bir zeminde kurgulanması gerekmektedir. Sosyal sorumluluk alanında sürdürülebilirlik ve sürekli iyileşme ancak bu şekilde mümkün olabilecektir.

Günümüzde sosyal sorumluluk alanında birçok kurum ve kuruluş, toplumsal fayda yaratan ve değer üreten projeleri ile faaliyet göstermektedir. Sosyal sorumluluk projeleri yalnızca bir kurum ve kuruluş çatısı altında değil; üniversitelerde sosyal sorumluluk bilincinin kazandırılması amacıyla öğretim programlarında yer alan, “Topluma Hizmet Uygulamaları”, “Sosyal Proje Geliştirme” gibi dersler kapsamında da hayata geçirilmekte ve toplumsal sorunlara dikkat çekmek amacıyla hareket eden gönüllü öğrenciler tarafından yürütülmektedir. Diğer yandan, şirketler de sosyal sorumluluk projelerini kurum imajı için önemli görmeye başlamış ve kendi teşebbüsleriyle birçok sosyal sorumluluk projesi düzenleyerek ya da hâlihazırda düzenlenen sosyal sorumluluk projelerine maddî veya manevî olarak destek sağlayarak katkıda bulunmaktadırlar. Sosyal sorumluluk kapsamında, şeffaf bir yapıyı benimsemek, topluma ve kamuoyuna karşı açık olabilmek için şirketler, periyodik olarak sosyal bütçeler yayınlamakta ve toplumun geleceğini düşünen faaliyetler yürütmektedirler (Aydemir Gedük, 2017). Bunların yanı sıra, devlet eliyle de sosyal sorumluluk projeleri düzenlenmeye ve hayata geçirilmeye çalışılmaktadır. Türkiye’nin zaman içerisinde, giderek artan oranda uluslararası anlaşmalara, kampanya ve etkinliklere katılması ve taraf olması da sosyal sorumluluk sahasında bilinç düzeyinin artmasını sağlamıştır. Tüm

bunların yanında, bahsi geçen tüm aktörler bazında, sivil taleplerin karşılanması amacıyla nitelik ve nicelik olarak sürdürülebilir ve kaliteli proje geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Sosyal sorumluluk, doğası gereği, sürekli gelişme ve iyileştirmeyi içinde barındıran, fikir ve önerilerin yayılmasında çeşitlilik ve üretkenlikten beslenen bir olgudur. Bu nedenle, sosyal sorumluluk sahasında taraf olan akademi, özel sektör, devlet ve sivil toplum aktörlerinin, toplumun devamlılığını sağlamada daimî olabilmek yeteneklerini korumak için sosyal sorumlulukta kalite ilkesini benimsemeleri gerekmektedir. Her bir aktörün kendine özgü sürdürülebilirlik kriterleri mevcut olsa da, bunların ortak amaçlar doğrultusunda gözden geçirilmesine ve sosyal sorumlulukta kalite için ortak bir dil oluşturulmasına ihtiyaç vardır. Değer yaratma bakış açısından yorumlandığında, projelerde değer yaratma, kendisini anlatı perspektifinden yorumlamaya yönlendiren bir süreçtir. Bu anlamda sosyal sorumluluk projeleri temelde bir değer üretmektedirler ve bu değer aslında sosyal bir yapıdır ve toplumsal inşanın süreçleri de bu ortak proje dilinin yaratılmasına dayanmaktadır. Sosyal sorumluluk projelerinde kalite yönetimi tartışması uzun zamandır çözülememiş ve genel bir fikir birliğine varılamamış bir konudur. Farklı kurum ve kuruluşlarca, farklı değer sistemlerine dayanılarak üretilen profesyonellik ve hesap verebilirlik algısı, alanda çalışanlara ne tür bir kalite anlayışının benimsenmesi gerektiğine dair fikir verse de, metodoloji olarak akademik temelde şekillenen bilimsel yaklaşımlara, başvuru kaynaklarına sahada ihtiyaç duyulmaktadır.

Sosyal sorumluluk projelerinde kalitenin niteliksel ve niceliksel değerlendirilmesi, sosyal sorumluluk alanının ve üçüncü sektör olarak tanımlanan sivil toplumun sürdürülebilir gelişimi için temelde çok önemlidir. Sosyal sorumluluk projelerinde kaliteyi etkin bir şekilde değerlendirilmek için bir yaklaşım sağlamak amacıyla, bu çalışmada proje yönetimi alanında yapılandırılmış metodolojilerden ve analiz modellerinden yola çıkılarak bütünsel bir gösterge sistemi geliştirilmektedir. Daha geniş bir bakış açısıyla, Sosyal Sorumluluk Projeleri Kongresi'nin amacına uygun olarak geliştirilen ve toplumun refahı için sürdürülebilirlik hedeflerinin çok boyutluluğunu ele alan bu çalışma ile aynı anda proje yaşam döngüsü dinamikleri ile paydaş ve sosyal sorumluluk etkileşimini değerlendiren bir gösterge sistemi kurgulanmıştır. Bu bağlamda çalışma, sosyal sorumluluk projelerinde kalitenin kilit konularının ve boyutlarının ilgili ölçümlere çevrilmesi için bilinçli olarak düzenlenmiştir ve bu haliyle, organizasyon düzeyinde ve proje düzeyinde sosyal sorumluluk projelerinin kalite niteliklerini düzenlemek için çeşitli göstergelerden oluşan yeni tipolojik bir yapı içermektedir. Ayrıca çalışma, sosyal sorumluluk projelerinde her paydaşın çıkarlarını dengeleyen proje yönetiminin önemli derecede iyileştirilmesine alternatif çözüm önerileri sunmaktadır.

Sosyal sorumluluk projelerinde kalite kavramını araştıran çalışmalar incelendiğinde, yazında daha çok parçalanmış bilgiye rastlanılmıştır. Nicel ve nitel yöntemlerle desteklenmiş veri eksikliği, sosyal sorumluluk projeleri sahasında kalite rehberlerinin oluşamamasına ve dinamik bir saha olmasına karşın, bu dinamizmin düzenli veri kaynağı ve raporlar üretmemesine sebep olmuştur. Bu bağlamda, Sosyal Sorumluluk Projeleri Kongresi'nin özellikle kalite konusuna odaklanması başlı başına cesaret ve umut veren bir girişim olarak nitelendirilebilir.

Pazar odaklı ekonomi bakış açısıyla, uygun ürün ve hizmet kalitesi, müşterinin kalıcı bir deneyim olarak beklediği şeyi ifade etmektedir (Basu, 2011). Bununla birlikte, proje yönetimi alanında kalitenin önemi o kadar açık tanımlanamamıştır. Nitekim literatürde yer alan bu boşluk, sosyal sorumluluk projeleri için de geçerli olmaktadır. Sosyal sorumluluk projelerinde de, proje yönetimi alanında genel kabul gören “zaman, maliyet ve

kalite demir üçgeni” yaklaşımının benimsendiği, ancak çoğunlukla proje yönetimde ve performans değerlendirmede zamana ve bütçeye odaklanıldığı anlayışı kabul görmektedir (Atkinson, 1999; Basu, 2014). Bunun bir sonucu olarak da, uygulamada, belirlenen bütçe sınırlarında ve zamanında teslim edilen, ancak uzun vadede nihai hedef kitlesinin beklentilerini karşılayamayan pek çok proje örneğine rastlanılmaktadır. Oysaki proje yönetimde kalite, özellikle sosyal sorumluluk alanında gerçekleştirilen projeler için zaman ve bütçenin yönetiminden çok daha fazlasını ifade etmektedir. Bu bağlamda, işletmecilik sahasında proje kalitesini belirleyen tasarım kalitesi, süreç kalitesi ve organizasyon kalitesi boyutlarının sosyal sorumluluk projeleri alanında da geçerli olabileceğini söyleyebiliriz.

Proje yönetimde başarı kriterleri, İngiliz Standardı BS6079 tarafından, “bir projenin tüm yönlerinin planlanması, izlenmesi, kontrol edilmesi ve kararlaştırılan zaman, maliyet ve performans kriterleri dâhilinde paydaşların motivasyonu” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, her projenin kapsam (faaliyet alanı), zaman ve maliyet kısıtları olması gerekmektedir. Bu kısıtlardan biri üzerinde yapılacak değişiklik, diğer kısıtları da etkileyecektir. Bu üç kısıt, kalite (performans, standartlar) ile birlikte proje yönetiminin başarısını belirler. Tüm bu kısıtlar, kalite standartları kapsamında yönetiliyorsa proje başarılı, hedeflerine erişmiş bir proje olarak tanımlanacaktır.

2010 yılında Uluslararası Standardizasyon Örgütü (ISO), sosyal sorumluluk projelerinin değerlendirilmesi amacı ile uluslararası bir standart yayınlamıştır. ISO 26000: Sosyal Sorumluluk Rehberi genel anlamda proje kalite ölçütlerini;

- Toplum refahına sürdürülebilir bir katkıda bulunması,
- Paydaşların beklentilerini dikkate alması,
- Uygulanabilir yasa ve uluslararası davranış normlarına uygun olması şeklinde belirlemiştir.

Sosyal sorumluluk projelerinin tasarlanmasında ve yürütülmesinde, projelerin geliştirilme amacı ve sürdürülebilirliği, evrensel değerler ve insan hakları dikkate alınarak, tüm tarafların ihtiyaç ve talepleri gözetilerek kurgulanmaktadır. Bununla birlikte, ISO 26000, sosyal sorumluluk projelerinde aşağıdaki yedi temel prensibi de tanımlamaktadır:

1. Hesap verebilirlik
2. Şeffaflık
3. Etik davranış
4. Paydaşların çıkarlarına saygı duymak
5. Hukukun üstünlüğüne saygı duymak
6. Uluslararası davranış normlarına saygı duymak
7. İnsan haklarına saygı duymak

Bu bağlamda; bir sosyal sorumluluk projesinin başarıya ulaşması için aşağıdaki sorulara net bir şekilde yanıt verebilmesi gerekmektedir. Projenin tasarlanması esnasında ve proje sonunda, verilen yanıtların uyumu, projenin başarılı bir şekilde uygulandığının göstergesidir. Proje faaliyetleri sonrası beklenen faydanın sağlanmış olması ve proje çıktılarının sürdürülebilir olması da projenin kalite ölçütlerini sağladığının bir diğer kistasını oluşturmaktadır. Bu bağlamda sorular, aşağıdaki şekildedir:

- Ne? Nerede? Nasıl? Neden? Kimlerle? Ne zaman?
- Neyi başarmak istiyoruz?
- Hedeflerimiz nelerdir?
- Önceliklerimiz neler?
- Ne kadar zamanda sonuca ulaşmalıyız?
- Hangi faaliyetler programlanmalı?
- Bu faaliyetleri gerçekleştirmek için proje ekibinde kimler olmalı?
- Projenin uygulanacağı yer neresidir?
- Süre: Ne kadar zamanda sonuca ulaşmalıyız?
- Tarih: Projenin uygulanacağı gün veya günler
- Bu faaliyetleri gerçekleştirmenin maliyeti ne kadar?
- Risk faktörü nedir?
- Proje konusunda kimler hangi düzeyde bilgilendirilmeli?
- Projenin gerçekleştirilmesinde kimlerle çalışılacak? (Kurum, kuruluş, dernek vb.)
- Sponsor/hibe veren kim veya kimler olacak?

Kurumsal sosyal sorumluluk perspektifinden değerlendirildiğinde ise, kalitenin tanımlanmasında ve değerlendirme kriterlerinin belirlenmesinde genel kabul gören bir anlayışın varlığından bahsetmek zordur. Howard Bowen (1953) ile başlayıp, günümüze kadar devam eden çalışmalarda, kurumsal sosyal sorumluluğa yönelik farklı yaklaşımların etkisi, uygulamaların ölçümünde ve değerlendirilmesinde de kendini göstermektedir. Tıpkı diğer sosyal sorumluluk faaliyet alanlarında olduğu gibi, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının başarısında da sistematik ve etkin bir ölçüm ve değerlendirmeye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda, kurumsal sosyal sorumluluk alanında kalitenin değerlendirilmesinde çeşitli analiz tekniklerine rastlanılmaktadır. Bunlardan en çok başvurulan ve kullanılan akademik ve saha metotları aşağıdaki gibidir:

- İçerik Analizi:

Genellikle içerik analizinde, çeşitli işletme yayınları ve özellikle yıllık raporlardaki kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin değerlendirilmesi kapsamında ölçüm yapılmaktadır. Bu anlamda içerik analizi, işletmenin kendisi tarafından sağlanan bilgilere, raporlara dayanmaktadır. 1970'lerin sonu 1980'lerin başında bazı bilim adamları tarafından ileri sürülen ve daha çok muhasebecilik çalışmalarında kullanılan bu yöntem, raporlarda yer alan toplumsal bilgileri özetleyen sayısal göstergelerdir.

- İtibar İndeksi:

Literatürde öne çıkan iki tür kurumsal itibar ölçümü vardır. Bunlardan birincisi Moskowitz'in (1972) itibar indeksidir. Diğeri ise Fortune Dergisi'nin yaptığı itibar indeksidir. İlki nadiren kullanılmasına rağmen ikincisinin kullanımı oldukça yaygındır. Fortune Dergisi'nin itibar indeksi, alanında uzman gözlemcilerin, işletmeleri bir veya daha çok sosyal performans temelinde değerlendirmesine dayanmaktadır. Bu metodun en büyük dezavantajı ise, sıralamadaki sübjektiflik derecesidir. Ancak metot, kapsamlılığı ve geçerliliğinden dolayı, halen sahadaki en popüler tekniklerden biridir. Ölçüm, işletmelerin itibar skorlarını oluşturmak için itibarın sekiz temel özelliği üzerinde, belirli endüstrilerdeki üst düzey yöneticiler, genel müdürler ve finansal analistlerin yıllık oylamalarıyla oluşturulmaktadır. Fortune Dergisi, her yıl 30 endüstri grubundaki 300 işletme hakkında, 8000

kıdemli üst düzey yönetici, işletme dışı yöneticiler ve finansal analistler üzerine araştırma yapmaktadır. Faaliyet gösterdiği endüstri grubundaki satışları en az 500 milyon dolar olan işletmeler araştırma için seçilmektedir. Araştırmaya katılan her bir işletmenin, sekiz temel özelliğe dayanarak sıralanması istenmektedir. Bu temel özellikler:

- Yönetim kalitesi,
- Sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesi,
- Yenilikçilik,
- Uzun dönem yatırım değeri,
- Finansal yapının sağlamlığı,
- Kabiliyetli insanları çekme, geliştirme ve elde tutma yeteneği,
- Toplum ve çevreye yönelik sorumluluklar,
- İşletme varlıklarını kullanma becerisidir.

Tüm bu değerlendirmeler ışığında, kurumsal ve sivil toplum perspektifinden proje yönetimine ve sosyal sorumluluğa bakış açıları değerlendirilmiş ve sahaların kendi yaklaşımlarına göre belirlediği değerlendirme ölçütlerinin ortak noktaları “Sosyal Sorumlulukta Kalite” anlayışıyla yorumlanmıştır. Bu bağlamda, Sosyal Sorumluluk Projeleri Kongresi Gönüllü Akademik Araştırmalar Ekibi olarak; gelecek yıllarda daha da geliştirilmesi planlanan, “Sosyal Sorumluluk Projeleri Kongresi: Proje Kalitesi Değerlendirme Kriterleri” tavsiye metni kriterlerini ve göstergelerini oluşturmuş bulunmaktayız. Buna göre, projelerin değerlendirilmesinde kullanılacak olan tipolojik yapı önerimizin kriterleri ve göstergeleri aşağıdaki gibidir:

Projenin Amaçlarının ve Tasarımının Kurgulanması	
Gösterge 1: Amaçların Uygunluğu	
1.1.	Amaçların ölçülebilir, açık ve gerçekçi olarak tanımlanması
1.2.	Amaçların kilit sonuç alanlarıyla tutarlı olması
1.3.	Amaçların toplumsal politika sahalarıyla uyumlu olması
1.4.	Amaçların yararlanıcıların ihtiyaçlarını yansıtması
1.5.	Amaçların toplumsal refah ve kalkınma öncelikleri ile uyumu
1.6.	Amaçların diğer faaliyetlerle uyumluluğu
Gösterge 2: Ortakların Tasarım Sürecine Katılımı	
2.1.	Proje uygulayıcısı personelin ve ortakların açıkça tanımlanmış olması ve proje tasarım sürecinin tüm aşamalarına aktif katılımları ve katkıları
2.2.	Başta proje yararlanıcıları olmak üzere, diğer paydaşların açıkça tanımlanmış olması ve aktif bir şekilde proje tasarım sürecinin tüm aşamalarına katılım ve katkıda bulunmaları
Gösterge 3: Tasarım Sürecinin Yeterliliği	
3.1.	Projenin tasarımında fizibilite değerlendirmesi için uygun yolların izlenmesi
3.2.	Proje hazırlık çalışmalarının yüksek standartlarda gerçekleştirilmesi
3.3.	Proje başarısına etki edebilecek faktörlerin tanımlandığı geliştirme analizinin yapılması
3.4.	Diğer projeleri ve uygulamaları tamamlayan kanıtların ortaya konulması
3.5.	Alternatif yaklaşımların dikkate alınması
3.6.	Mantıksal çerçeve yaklaşımının açık bir şekilde uygulanması

3.7.	Çok taraflı finansman bileşenlerinin belirlenmesi
3.8.	Alanında uzman en az bir kişiden bağımsız değerlendirmenin alınması
3.9.	Nihai değerlendirme önerilerinin dikkate alınarak düzenlemelerin yapılması
Gösterge 4: Nihai Proje Tasarımı Standardı	
4.1.	Projenin açık, mantıklı, güncel ve uygulama ihtiyaçlarına uygun tasarımı
4.2.	Mantıksal çerçevenin gerçek, ölçülebilir çıktıları ve göstergeleri sunması
4.3.	Proje izleme çerçevesinin, mantıksal çerçeveye uygun olarak veri, analizi ve raporlama gereksinimlerini detaylandırarak şekilde tasarlanması
4.4.	Projenin kilit sonuç alanlarına yönelik ayrıntılı stratejileri içermesi
4.5.	Proje risk analizinde, risklerin ayrıntılı olarak tanımlanması ve risk yönetim planının gerçekçi olarak kurgulanması
4.6.	Sürdürülebilirlik için ana kriterlerin belirlenmesi ve sürdürülebilirlik stratejisinin yeterince ayrıntılı ve gerçekçi olarak hazırlanması
4.7.	Projenin uygulama esnasında düzenlemelere imkân verecek şekilde esnek tasarımı
4.8.	Projenin gerçekleştirilmesinde kilit personelin ve kurumların açıkça belirlendiği sorumluluk alanlarının oluşturulması
4.9.	Projenin uygulanmasına dair tüm düzenlemelerin ortak kurumlar tarafından onaylanması ve kabulü
4.10.	Proje maliyetlerine ilişkin tahmini bütçelerin ayrıntılı olarak verilmesi
4.11.	Projenin açık ve ulaşılabilir uygulama stratejileri ve programları içermesi
4.12.	Projenin uygulanmasına esas sözleşme kapsamlarının açık ve proje faaliyetleri ile tutarlı şekilde tasarlanması
Projenin Yönetimi	
Gösterge 1: Projenin Zaman Yönetimi	
1.1.	Ortaklar ve paydaşlar tarafından zaman olarak kabul edilebilir ve uygulanabilir faaliyet planlarının oluşturulması
1.2.	Projenin belirlenen zaman çizelgesine uyumlu olarak yürütülmesi
Gösterge 2: Sözleşme Standardı	
2.1.	Sözleşme stratejisinin tarafların beklentilerine uygunluğu
2.2.	Sözleşme kapsamının ve risklerinin taraflar arasında makul tahsisi
2.3.	Sözleşmenin uygulayıcılara yeterli esnekliği sağlaması
Gösterge 3: Ortakların Yönetimi ve Gücü	
3.1.	Projenin ortaklarının projeye olan güçlü desteği
3.2.	Ortalığın, tarafların sorumluluklarını ve katkılarını açıkça ortaya koyacak şekilde tasarlanması
Gösterge 4: Kaynakların Yönetimi ve Kullanımı	
4.1.	Proje personelinin, projeyi yönetmek için uygun bilgi ve becerilere sahip olması
4.2.	Proje uygulayıcısının kaynaklarının ve deneyimlerinin projeye katkısı
Projenin Muhtemel Hedeflerine Ulaşması	
Gösterge 1: Amaçlara Ulaşmada İlerleme	

1.1.	Projenin başarıyla uygulanabilirliğinin değerlendirilmesi
1.2.	Proje amaçlarına ulaşılmasının analizi
Projenin Sürdürülebilirliği	
Gösterge 1: Proje Faydalarının Sürdürülebilirliği	
1.1.	Proje yararlanıcılarının, proje tamamlandıktan sonra, projenin faydalarını sürdürmek için yeterli bilgi, beceri ve kaynaklara sahip olması
1.2.	Proje çıktısı olarak oluşturulan sistem, tesis vb. yapıların, proje tamamlandıktan sonra, ortaklar, paydaşlar ve yararlanıcılar tarafından desteklenmesi
Gösterge 2: Geliştirilmiş Kurumsal Kapasitenin Sürdürülebilirliği	
2.1.	Proje tamamlandıktan sonra, oluşturulan yapının personel gereksiniminin değerlendirilmesi ve ortaklar/paydaşlar/kurum ve kuruluşlar tarafından desteklenmesi
2.2.	Proje uygulayıcısının, proje tamamlandıktan sonra kurumsal kapasiteyi geliştirmek için gerekli organizasyon, sistem ve ekipmanı koruyacak bilgi ve beceriyi kazanması
Gösterge 3: Bütçe Devamlılığının Sağlanması	
3.1.	Proje tamamlandıktan sonra, devam eden maliyetlerin ortaklar ve paydaşlar tarafından kabul edilmesi
3.2.	Proje tamamlandıktan sonra bütçede tekrarlayan ve süregelen artışların yönetilebilir olması

Görüldüğü üzere, sosyal sorumluluk projelerinde kalite değerlendirme ölçütlerinin analizi için belirlenen kriterler, projeler henüz uygulanmadan, tasarım aşamasındayken kurgulanan sistem ve prosedürleri içermektedir. Sosyal sorumluluk projelerinde proje ekiplerinin, proje yönetimine hizmet eden bu kriterleri ve göstergeleri inceleyerek, ilgili prosedürleri, proje uygulama aşamasından önce, fikir aşamasından itibaren takip etmeleri tavsiye edilmektedir. Proje uygulayıcılarına, ortaklara, paydaşlara, yararlanıcılara ve diğer taraflara yönelik olarak geliştirilen sosyal sorumluluk projeleri kalite yönetim sistem ve prosedürleri, ancak yapılandırılmış bir model ile desteklenir ve sahada test edilirse, standartları kanıtlanmış, genel kabul gören bir tasarıma erişebilir. Bu nedenle oluşturulan göstergeler tipolojisi yalnızca tavsiye niteliğinde bir model önerisidir. Geliştirilen modellerin test edilmesi için sosyal sorumlulukta kalite yönetim sistemlerinin, metodlarının ve sürdürülebilirlik faktörlerinin tartışıldığı akademik tartışmalar, projeleri uygulayan kişi, kurum ve kuruluşlar için bir tür kaynak işlevi görmektedir. Sürdürülebilirliğin akademik olarak tartışılması, iyi bir proje üretmenin geri dönüşlerinin farkına varılmasını sağlayarak, kurumları sosyal sorumluluk projeleri geliştirme hususunda motive etmektedir.

Sosyal sorumlulukta kalite bilinci ile yürüttüğümüz ve bu yıl beşincisini düzenlediğimiz Sosyal Sorumluluk Projeleri Kongresi'ne, gönüllü akademik araştırmacılar olarak, proje değerlendirmede tipolojik bir yapı önerisinde bulunan bir çalışmayla akademik katkı sunduk. Bu yıl, Sosyal Sorumlulukta Kalite Derneği çatısı altında organize edilen kongremizde, "uygulamanın kalitesinin stratejinin mükemmelliğinden daha önemli olduğu" anlayışı çerçevesinde, sosyal sorumlulukta kalite yaklaşımının yaygınlaştırılması ve sürdürülebilir proje yönetimi motivasyonunun sağlanması amacıyla gönüllü akademik çalışmaların önemine vurgu yapmak istedik. Kongremiz, gelecek yıllarda da sosyal sorumlulukta kalite yaklaşımını, sahanın uygulayıcıları ve akademisyenleri bağlamında kapsamlı olarak ele alarak ve projelerin sürdürülebilirliğine ve sosyal etkilerine dikkat çekerek, proje kalitesini artırmak için farkındalık yaratmada etkisini giderek güçlendirecektir.

Kaynakça

- Aktan, C. C. ve Börü, D.(2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Düşüncesinin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi. <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-sosyalsorum/kurumsal-sosyal/ortaya-cikis.htm>, Erişim: 21 Aralık 2018.
- Alakavuklar, O.N., Kılıçaslan, S. ve Öztürk, E.B. (2009). Türkiye'de Hayırseverlikten Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Geçiş: Bir Kurumsal Değişim Öyküsü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 9(2): 103-143.
- Atlıg, N. S. (2006). İş Etiği, Sosyal Sorumluluk ve İlaç Sektöründen Uygulamalar. Yıldız Teknik Üniversitesi, SBE İşletme Anabilim Dalı İletme Yönetimi Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Association of Project Management (APM), Body of Knowledge (BoK) Revised January 1995 (version 2).
- Atkinson, R., 1999. Project Management: Cost, Time and Quality, Two Best Guesses and A Phenomenon, Its Time to Accept Other Success Criteria. *International Journal of Project Management* 17 (6), 337–342.
- Aydede, C. (2007). Yükselen Trend: Kurumsal Sosyal Sorumluluk.
- Aydemir Gedük, E . (2017). Hastanelerde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Önemi. *Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi*, 4 (2), 136-141. DOI: 10.17681/hsp-dergisi.281993.
- Bartol, K. M. ve Martin, D. C. (1994). *Management*. 2nd Edition, London: Mc Garw-Hill.
- Bayrak, S. (2001). İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş.
- British Standard in Project Management (1996). 6079-1: 2000, ISBN 0 580 25594 8.
- Basu, R., (2011). *Fit Sigma: A Lean Approach to Building Sustainable Quality*.
- Basu, R. (2014). *Managing Quality in Projects: An Empirical Study*. *International Journal of Project Management*, Vol. 32, pp. 178-187.
- Biber, A. (2001). *Halkla İlişkilerde Sosyal Sorumluluğu Oluşumu ve Türkiye’de Sivil Toplum Örgütlerinin Rolü*. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Bikmen, F. (2003). *Corporate Philanthropy in Turkey: Building on Tradition, Adapting to Change*. *Social Economy And Law Journal*, 2.
- Biter, G. (2014). *Sivil Toplum Kuruluşlarında Sosyal Sorumluluk Kampanyalarının Duyurumunda Sosyal Medya Kullanımının Stratejik Önemi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bulut, M. ve Korkut, C. (2016). *A Comparison Between Ottoman Cas Waqfs (CWs) and Modern Interest-Free Financial Institutions*. *Vakıflar Dergisi*, 46, 23-45.
- Campbell, J. L . (2007). *Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility*. *Academy of Management Review*, 32: 946-967.
- Cowen, S. S., Ferreri, L. B., ve Parker, L. D. (1987). *The Impact of Corporate Characteristics on Social Responsibility Disclosure: A Typology And Frequency-Based Analysis*. *Accounting, Organizations And Society*, 12(2), 111-122.

Çakır, B. (2007). Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Tarihsel Gelişimi, <http://www.eurocons.com.tr/sosyalsaaa.php>, Erişim: 20 Ocak 2019.

Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibility of The Businessman*. New York: Harper & Row.

Deveci, H. ve Eryılmaz, Ö. (2016). Öğretmen Adaylarının Sosyal Sorumluluk Projesine Katılımlarına İlişkin Görüşleri: Let's Do It! Türkiye Örneği. *International Journal Of Eurasia Social Sciences*, Vol: 7, Issue: 25, pp. (163-185).

Demirkan, M. (1998). Türk Endüstri İlişkileri Sisteminde Etik Tavrı ve Sorumluluk Bilinci. *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu*, 24-26 Aralık 1997, Sakarya Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Adapazarı.

Evans, W.D. (2008). Social Marketing Campaigns and Children's Media Use. *Future Child*, 18(1), 181-203.

ISO 26000 and OECD Guidelines: Practical Overview of the Linkages (2017). <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100418.pdf>. Erişim Tarihi: 05 Ocak 2019.

Karagül, M. ve Masca, M (2017). Ahilik Düşüncesinin İktisadi Hayata Bakışı ve Kapitalist Sistemle Karşılaştırılması. *AKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 83-91.

Keyman, E. F. (2004). Avrupa'da ve Türkiye'de Sivil Toplum. *Sivil Toplum ve Demokrasi Konferans Yazıları*, No. 3. Erişim Tarihi: 21 Aralık 2018, <http://www.stgm.org.tr/tr/icerik/detay/avrupa-da-ve-turkiye-de-sivil-toplum>

Kotler, P., N. Lee (2007). *Kamu Sektöründe Pazarlama: Kamu Kuruluşlarının Performanslarını Geliştirmek İçin Bir Yol Haritası*. (Çev: Z. Kökkaya) İstanbul: Mega Basım.

McDermott, L., M. Stead, G. Hastings (2005). What Is and What Is Not Social Marketing: The Challenge of Reviewing the Evidence. *Journal of Marketing Management*, 21, 545-553.

Moskowitz, M. (1972). Choosing Socially Responsible Stocks. *Business & Society Review*, 1, 71-75.

Öztürk, N. (2002). Ahilik Teşkilatı ve Günümüz Ekonomisi, Çalışma Hayatı ve İş Ahlakı Açısından Değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 1-12.

Peri, O. (1992). Waqf and Ottoman Welfare Policy. The poor kitchen of Hasseki Sultan in Eighteenth-Century Jerusalem. *Journal of Economic and Social History of the Orient*, 35(2), 167-186.

Reviewing Project Quality: AusAID Procedures for Rapidly Reviewing the Quality (2003). <https://www.oecd.org/derec/australia/35402661.pdf>. Erişim Tarihi: 18 Aralık 2018.

Votaw D. (1973). Genius Becomes Rare. In: *Votaw D, Sethi SP (eds) The Corporate Dilemma: Traditional Values Versus Contemporary Problems*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp 11-45.

Yaşar, Ş. (2015). *Yaygın Din Eğitimi Açısından Yetim Çocuklara Uygulanan Sosyal Sorumluluk Projelerinde "İstanbul Örneği 2008-2013"*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.