

## KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KİMLERİN SORUMLULUĞUNDA OLMALI: TÜRKİYE'DEKİ HAVAYOLU ÖRGÜTLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yeşim KURT<sup>1\*</sup>, Senem BESLER<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Research Assoc., Anadolu University, Department of Civil Aviation Management, TURKEY, [yesimkurt@anadolu.edu.tr](mailto:yesimkurt@anadolu.edu.tr)

<sup>2</sup>Prof. Dr., Anadolu University, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Department of Management and Organization, TURKEY, [sbesler@anadolu.edu.tr](mailto:sbesler@anadolu.edu.tr)

\*Corresponding Author

### WHO SHOULD BE RESPONSIBLE FOR CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY?: A STUDY ON AIRLINE ORGANIZATIONS IN TURKEY

#### Abstract

In the literature, discussions about who is responsible for corporate social responsibility activities are generally divided into two. The basic view that argues that such activities are the responsibility of states or individuals points to the classical approach. Accordingly, CSR conflicts with the interests of the organization. Over time, this perspective has been enlarged and the CSR has become a subject that the whole stakeholder group should contribute. Thus, there has been a transition from a classical approach to a modern approach. The aim of this study is to reveal what perspective the airline organisations in Turkey have. Qualitative research method was used in the study. In this context, semi-structured interviews were conducted with 8 managers from 7 airline organizations on corporate social responsibility. As a result of inductive analysis of interview data, 2 main themes, 5 categories and 3 sub-categories were reached. As a result of the study, it was found that 6 out of 7 airlines adopt modern approach and 1 adopt classical approach. According to organizations with a modern approach, everyone should contribute to CSR and organizations should carry out CSR in line with their own goals. In addition, it was found that CSR does not contradict the interests of the organization, on the contrary it has positive results for the organization.

**Keywords:** Corporate social responsibility, Modern approach, Classical approach, Airline organizations

#### Özet

Literatürde, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kimlerin sorumluluğunda olduğuna yönelik tartışmalar genel olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu tür faaliyetlerin devletlerin veya bireylerin sorumluluğunda olduğunu savunan temel bakış klasik yaklaşıma işaret etmektedir. Buna göre KSS örgütün çıkarlarıyla çalışmaktadır. Zaman içerisinde farklı bir paradigma kayması yaşayan bu bakış açısı genişlemiş, KSS tüm paydaş grubunun katkı sağlaması gerektiği düşünülen bir konu haline gelmiştir. Böylece klasik yaklaşımdan modern bir yaklaşıma doğru bir geçiş yaşanmıştır. Bu araştırmanın amacı Türkiye'deki havayolu örgütlerinin, hangi bakış açısına sahip olduğunu ortaya koymaktır. Araştırmada nitel araştırma yönteminden faydalanılmıştır. Bu kapsamda, 7 havayolu örgütünden kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili 8 yönetici ile yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır. Görüşme verilerinin tümevarımsal analizi sonucunda 2 ana tema, 5 kategori ve 3 alt kategoriye ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda, 7 havayolundan 6'sının modern yaklaşımı, 1'inin ise klasik

yaklaşımı benimsediği tespit edilmiştir. Modern yaklaşıma sahip örgütlerce, KSS'ye herkes katkı sağlamalıdır ve örgütler kendi hedefleri doğrultusunda KSS gerçekleştirmelidir. Ayrıca, araştırmada, KSS'nin örgütün çıkarlarıyla çelişmediğine, tersine örgüte pozitif sonuçları olduğuna yönelik bulgulara ulaşılmıştır.

**Keywords:** Kurumsal sosyal sorumluluk, Modern yaklaşım, Klasik yaklaşım, Havayolu örgütleri

## 1 GİRİŞ

Ortaçağ döneminde dinler tarafından yön verilen ticaret, yardımlaşmayı da dinlerin öngördüğü şekilde yapılandırmıştır. Küçük ölçekli örgütlerden oluşan çalışma hayatı yakınçağa gelindiğinde değişmeye başlamış, büyük ölçekli örgütler kurulmaya başlanmıştır (Aygün ve Alparslan, 2013, s. 437).

Bu yeni dönemde, ihtiyacı olanlara yardım etmek devletin sorumluluğunda olarak görülmüştür. İş adamları yüksek miktarlarda yardımlar yapsa da bu yardımlar, kişilerin sahip oldukları iş yerlerinden bağımsız olarak, örgüt ile ilgili bir amaca hizmet etmeden yapılmıştır. Hatta örgütlerin sosyal konularla ilgilenmesi 1950'li yıllara kadar kimi zaman yazılı kimi zaman yazılı olmayan kurallarla engellenmiş, sonraki yıllarda bireysel olarak yapılan yardımlardan kurumsal sosyal sorumluluğa geçiş yapılmaya başlanmıştır (Ersöz, 2007, s. 36).

Bowen'in (1953), örgütlerin, hem kendi amaçları hem de toplumun beklentileriyle uyumlu olacak şekilde politikalar yaparak, kararlar vererek ve bunları uygulayarak toplumu iyileştirmesi olarak tanımladığı kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), Carroll (1979, s. 499) tarafından örgütlerin içinde bulunduğu toplumla ilgili ekonomik, yasal, etik ve gönüllü davranışları olarak tanımlanmaktadır. Kotler ve Lee (2008, s. 3) ise bu kavramı örgütlerin, toplumu iyileştirmek ve refahını sürdürülebilir kılmak için toplumla birlikte çalışma yükümlüğü olarak açıklamaktadır. Bu tanımlardan anlaşılacağı üzere, KSS örgütlerle bütünleştirilen ve örgütlerin sorumluluğuna yüklenen bir anlam taşımaktadır.

KSS farklı sektörlerden, çeşitli araştırmalara konu edilmektedir. Kurumsal sosyal sorumlulukla örgüt performansı arasındaki ilişki (Ağan, vd., 2016; Reverte, vd, 2016; Lu, vd., 2014; Inoue ve Lee, 2011) sık çalışılan konular arasındadır. KSS'nin sık çalışıldığı konulardan biri de çevre ve sürdürülebilirlikle ilişkisidir (Özçelik, vd., 2015; Lampikoski, vd. 2014; Perez-Batres, vd., 2010; Yanık ve Türker, 2012; Steger, vd., 2007; Tuna, 2014; Güneri ve Çolakoğlu., 2009; Engin ve Akgöz, 2013; Bıçakçı, 2012). KSS'de raporlama da sıkça çalışılan konular arasındadır (Bhatia, 2012; Fernandez-Feijoo, vd., 2014; Çiftçioğlu ve Poroy, 2010; Parlakkaya vd. 2016; Öztürk ve Öktem, 2016; Carey, 2017). KSS'nin sosyal ve çevresel iletişimle ilişkisi (Wirth vd, 2016; Bucur, vd. 2011); KSS'nin düzenleyicileri (Demir, vd., 2016; ); paydaşlarla (Ersöz, 2016) ve yönetimle (Öktem, vd., 2017) ilişkisi, küreselleşme ve etikle ilişkisi (Sanders, 2012; Bond, 2009); İş sağlığı ve güvenliği ile ilişkisi (Koskela, 2014); turizmle ilişkisi (Henderson, 2007; Sağır ve Türkeri, 2015) alanyazında karşılaşılan çalışma konularından bazılarıdır. Benzer şekilde KSS, çok uluslu örgütlerdeki yeri (Vigneau, 2014); madencilikle ilişkisi (Basu, vd., 2015); yeşil ve çevresel pazarlamayla ilişkisi (Türk ve Gök, 2010); İK ile ilişkisi (Akgeyik, 2007); spordaki yeri (Sönmezoğlu vd. 2013) gibi birbirinden farklı konularda ve alanlarda çeşitli çalışmalara konu edilmiştir. Bu araştırmada ise havayolu örgütlerinin KSS yöneticilerinin, KSS uygulamalarının kimlerin sorumluluğunda olduğuna yönelik görüşlerini ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır.

## 2 KSS İLE İLGİLİ TEMEL YAKLAŞIMLAR

Kurumsal sosyal sorumluluk, sosyal sorumluluk kavramının ortaya çıktığı tarihlerdeki klasik anlamının dışında, 1970'li yıllarla birlikte yeni dünya düzeninde karşılaşılan küreselleşme, serbestleşme, libelleşme, teknolojik gelişmeler gibi çeşitli değişimlerin etkisiyle bir paradigma kayması yaşayarak modern anlamda yeni bir yaklaşıma sahip olmuştur (Green Paper, 2001, s. 4). Kurumsal sosyal sorumlulukların, aslında kimlerin sorumluluğunda olduğuna yönelik klasik ve modern olmak üzere iki temel yaklaşım ortaya çıkmıştır.

### 2.1 Klasik Yaklaşım

Klasik yaklaşım, örgütlerin, özünde tek sorumluluklarının etkin ve verimli faaliyetler sürdürürerek kar elde etmek olduğunu öne sürer. Buna göre örgütlerin bunun dışında herhangi bir sorumluluğu yoktur (Akgeyik, 2007, s. 66). Bir örgüt kar elde ediyor ve varlığını sürdürüyorsa sorumluluğunu yerine getirmiş sayılır, çünkü örgütün asıl sorumluluğu hissedarlarına yöneliktir. Yaklaşımın öncülerinden ve en önemli isimlerinden biri Friedman'dır (Öztürk ve Öktem, 2016, s. 136; Öktem vd., 2017, s. 90). Friedman'a göre örgütün asıl yapması gereken karını artırmaya odaklanmak ve kaynaklarını sadece bunun için harcamaktır. Smith, Drucker gibi isimler de örgütün asıl sorumluluğunun karını maksimize etme kolduğunu vurgulamaktadır (Öztürk ve Öktem, 2016, s. 136). Bu yaklaşımın savucularına göre, örgütün kar maksimizasyonu dışındaki alanlara veya

toplumsal projelere kaynak ayırması, örgütün gelirlerinin ve karlılığının azalmasına yol açacaktır (Başer, 2015, s. 11). Yöneticiler, hissedarlar adına bu tür sosyal kararlar alamaz. Yöneticilerin, sosyal sorumluluk projeleri geliştirmek veya desteklemek üzerine aldığı kararlar aslında örgüt içi temsiliyet problemlerini arttırarak uzun vadede karlılığa sekte vuran sorunlara dönüşebilir (Akbaş ve Topal, 2006, s. 8). Çalışanlarına veya hissedarlarına karşı sorumluluklarını yerine getiremeyecek kadar ekonomisi bozulmaya başlayan ve bu durumu düzeltmek isteyen örgütler, hizmet veya mallarında fiyat artışına gidecek ve sonuçta müşteriler de toplum da zarar görecektir (Akgeyik, 2007, s. 69; Bozdemir, 2015, s. 11). Bu yaklaşıma göre sosyal amaçlı yardımlar, örgütlerin değil bireylerin sorumluluğundadır. Buna göre örgüt yöneticileri, örgütün karını bu tür projelere ayırmamalıdır. Bu ancak yine örgütün çıkarına olan bir faaliyet gerçekleştirilebilirse kabul edilebilir bir durumdur (Bozdemir, 2015, s. 12-13).

Özetle bu yaklaşımda önemli olan örgütün kar amacını sağlayarak varlığı sürdürmesi ve pay sahiplerinin çıkarlarını koruyabilmesidir. Topluma yapılan yatırımlar, örgütlerin sorumluluğunda değildir.

## 2.2 Modern Yaklaşım

Bu yaklaşım, klasik yaklaşımın tersine örgütlerin içinde bulunulan toplumdaki ayrı düşünülmemeyeceğini ve asıl sorumluluklarının sadece hissedarlara karşı değil, tüm çıkar gruplarına bir başka ifadeyle tüm paydaşlarına ve topluma karşı olduğunu öne sürmektedir (Öztürk ve Öktem, 2016, s. 136). Buna göre örgütler tüm paydaşların ve toplumun ihtiyaçlarını gözetecek sosyal sorumluluk projeleri geliştirmelidir. Yani modern yaklaşıma göre örgütün çıkarları toplumun çıkarlarıyla çatışmaz, aksine KSS çok daha kapsayıcı ve dengeleyici bir rol üstlenir (Başer, 2015, s. 12). Bu yaklaşımda, örgütlerin amacı sadece kar elde etmek değildir. KSS projelerine yapılacak yatırımlar, toplumun refahını iyileştirecek ve çevreyi koruyacaktır. Sadece pay sahiplerini değil, yöneticileri de önemseyen bu yaklaşımda yöneticiler aracılığıyla diğer çıkar gruplarının haklarının da korunması gerektiği vurgulanır (Bozdemir, 2015, s. 2015). Bu yaklaşıma göre KSS, örgütün çevresel ve toplumsal sorunları faaliyetlerine entegre ederek, tüm paydaşlarıyla gerçekleştirdiği gönüllü faaliyetlerdir (Greenpaper, 2001, s. 6, 15). Başka bir deyişle bu yaklaşımda sadece pay sahiplerine yönelik sorumlulukları değil, örgütün sosyal, çevresel ve ekonomik performansı sürdürülebilirliğe daha fazla katkı sağlayacaktır (UN; 2004, s. 70). Günümüzdeki KSS tanımını yansıtan bu yaklaşıma göre, örgütler yasal ve ekonomik gereksinimlerin dışında etik, pozitif ve gönüllü tutum ve davranışlar sergileyerek toplumu iyileştirir (Akgeyik, 2007, s. 66; Carroll, 1979, s. 499). Bu yaklaşıma göre, KSS faaliyetleri örgütün amacıyla çatışmaz, aksine bir yandan toplumun ihtiyaçlarına cevap verirken öte yandan örgütün imajına ve itibarına katkı sağlayarak uzun dönemde kar elde etmesini sağlar (Öktem, vd., 2017, s. 90).

## 3 YÖNTEM

Bu araştırmanın amacı Türkiye'de havayolu örgütlerinin, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kimlerinin sorumluluğunda olduğuna yönelik görüşlerini ortaya koymaktır. Bu amaca ulaşmak adına, havayolu örgütlerinden konuyla ilgili yöneticilerin algılarına, bir başka deyişle konuyla ilgili yorumlamalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle, yorumlamacı paradigmaya sahi bu araştırmada aktörlerle iletişim kurarak onların bakış açılarını yansıtmaya elverişli olan nitel araştırma yönteminden faydalanılmıştır (Yıldırım, 2002, s. 162-163, Burrell ve Morgan, 1979, s. 22; Dey, 2005, s. 11; Stake, 2010, s. 11). Araştırmada, araştırma alanını oluşturan 7 havayolu örgütünden kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili söz sahibi olan toplam 8 yönetici amaçlı örneklem yöntemiyle seçilmiştir. Araştırmadaki nitel veriler, yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Araştırmada veri analizi yöntemi olarak tümevarımsal analiz (Creswell, 2008) kullanılmış bu yolla kod, alt kategori, kategori ve temalara ulaşılmıştır.

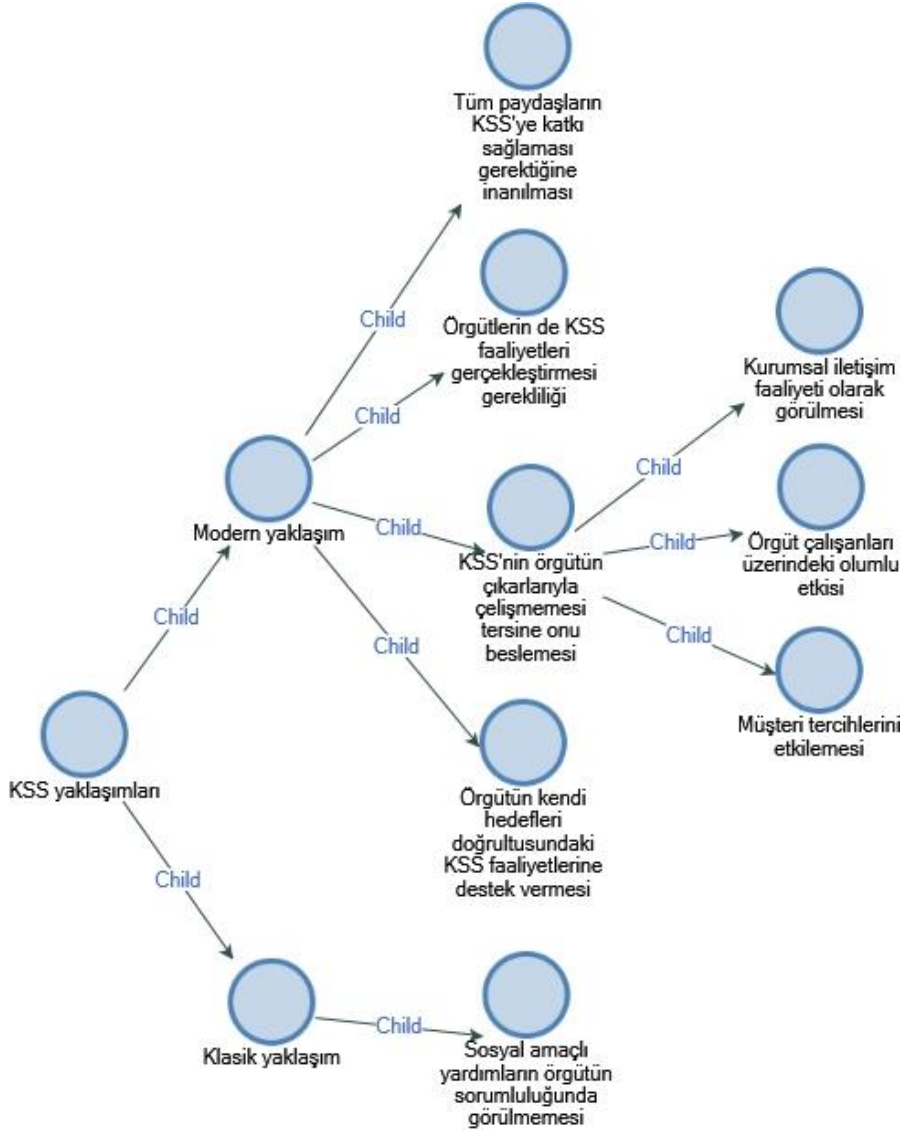
Araştırma alanını aşağıdaki örgütler oluşturmaktadır (THY A.O. ile görüşme gerçekleştirilememiştir):

- Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.;
- Onur Air Taşımacılık A.Ş.;
- Atlasjet Havacılık A.Ş.;
- SunExpress Güneş Ekspres Havacılık A.Ş.;
- Freebird Airlines - Hürkuş Havayolu Taşımacılık ve Tic.A.Ş.
- Corendon Havayolları, Turistik Hava Taşımacılık A.Ş.
- Tailwind Havayolları A.Ş.

## 4 BULGULAR VE YORUMLAR

KSS ortaya çıktığı ilk yıllardan bugüne kadar, örgütlerin sosyal sorumluluklarının neler olması gerektiği konusunda çeşitli tartışmalar yaşanmış ve klasik yaklaşımdan modern yaklaşıma doğru bir paradigma kayması yaşanmıştır.

Bu bölümde, araştırma alanındaki örgütlerin KSS uygulamalarını klasik bir yaklaşımla mı yoksa modern bir yaklaşıma mı değerlendirdikleri ortaya konularak, hangi yaklaşıma daha yakın durdukları açıklanmaktadır. Nitel verilerin analizi sonucunda bu araştırma sorusuna yönelik, 2 ana tema, 5 kategori ve 3 alt kategoriye ulaşılmıştır.



Şekil 4. 1. Havayolu örgütlerinin KSS yaklaşımları

### 4.1 Klasik Yaklaşım

Klasik yaklaşım, örgütlerin temel sorumluluklarının hissedarlarına yönelik olduğu; örgütün tek sorumluluğunun ekonomik sorumluluklarını yerine getirmek olduğu; örgütlerin asıl amacının etkin ve verimli olarak kar etmek olduğu; örgütün kaynaklarının ve gelirlerinin sadece bu amaçlar doğrultusunda harcanması gerektiği; bireylerin veya devletlerin sorumluluğunda olduğu yönündeki görüşü benimsemektedir. Bu araştırmada, araştırmanın alanını oluşturan 8 havayolundan sadece 1'i KSS faaliyetlerinin örgütlerin sorumluluğunda olduğunu reddederek, KSS gerçekleştirmediklerini ifade ederek, klasik bir duruş sergilemiştir. Katılımcı 8 (K8) aşağıdaki ifadesiyle bu bulguyu desteklemektedir:

*"Böyle bir tartışmanın olması bile absurd. Kesinlikle yani, otoriteler ve devletler yapmalı bunu. Şimdi, bir*

*yolcuyu bir yerden bir yere uçurmaya kalktığınız zaman, ondan almış olduğunuz bilet parasının içerisinde kdv var mı? Var. Ötv var mı? Var. Gelir vergisi ödüyor musunuz? Ödüyorsunuz. Havalimanına meydan vergisi ödüyor musunuz? Ödüyorsunuz. Güvenlik parası ödüyor musunuz? Ödüyorsunuz. Uçağınza park parası ödüyor musunuz? Ödüyorsunuz. Peki, uçağınza konma konaklama ödüyor musunuz? Ödüyorsunuz. Aydınlatma ödüyor musunuz? Ödüyorsunuz. Uçağınız uçtuğu zaman geçmiş olduğu ülkenin hava sahasından o ülkeye hava sahası geçiş parası ödüyor musunuz? Ödüyorsunuz. E kalkıp niye ben, bilmem bir orman yapmak veya kedilere bakmak veya köpeklere su vermek gibi bir yerlere para harcamak benim sorumluluğum olsun. Lütfen, kesinlikle son derece saçma bir yani tartışma bir şey bu.”*

## 4.2 Modern Yaklaşım

Araştırmanın alanını oluşturan 8 havayolundan 5'nin kurumsal sosyal sorumluluğun örgütlerin de sorumluluğunda olduğu görüşüne sahip olduğu, yasal ve ekonomik sorumluluklarının dışında, gönüllü sorumluluklar da gerçekleştirdiği ortaya çıkmıştır. 2'si ise kurumsal sosyal sorumluluğun örgütlerin de sorumluluğunda olduğunu ve bunun örgütlerin çıkarlarıyla çelişmediğini, hatta örgüte çeşitli faydalar sağlayabileceği görüşüne sahip olmakla birlikte stratejileri gereği bu faydalara ihtiyaç duymadıklarını ifade ederek gönüllü KSS gerçekleştirmediklerini dile getirmiştir.

Modern yaklaşım örgütlerin sadece hissedarlara değil, tüm paydaşlara karşı sorumlu olduğu; örgütün çıkarları ile toplumun çıkarları arasında bir çatışma olmadığı aksine bir dengenin ve karşılıklı faydanın olduğu; örgütlerin ekonomik sorumluluklarına ek olarak etik ve gönüllü sorumluluklar yerine getirmesi gerektiği yönünde bir görüşe sahiptir. Modern yaklaşım temasının altında ortaya çıkan kategori ve alt kategoriler ise bu görüşü desteklemektedir.

**Örgütlerin de KSS faaliyetleri gerçekleştirmesi gerekliliği kategorisi:** KSS'nin sadece devletlerin değil ticari örgütlerin de el atması gereken konulardan biri olarak görülmesiyle ilgilidir. K1, *“Yani kurumsal sosyal sorumluluk bence bütün kurumsal şirketlerin bir şekilde el atması gereken noktalardan bir tanesi.... bence çok daha fazla yapmalı şirketler, büyük şirketler özellikle.”* sözleriyle bu ifadeyi, desteklerken K5 ise dile getirdiği şu cümleyle bu gerekliliğe vurgu yapmaktadır:

*“Yani büyük firmaların, markaların diyelim, topluma katkısının olması gerekir. Zaten olması gerekir yani. Hani, şey yaptığı nasıl deyim para kazandığı, fayda sağladığı toplumlara ve işte birçok işte işletmede günümüzde, zarar da veriyor tabi ki de çevreye işte toplumlara ister istemez. Bunları nasıl deyim, iyileştirmek için katkı da bulunması gerekir diye düşünüyorum. Aynı zamanda bu projeler örnek de oluyor tabi başka firmalara o yüzden de çok destekliyorum.”*

**Örgütün kendi hedefleri doğrultusundaki KSS faaliyetlerine destek vermesi kategorisi:** Ticari örgütlerin kendi markaları, hedefleri ve stratejileriyle ilişkili olan konularda, kaynaklarını verimli kullanarak KSS faaliyetleri gerçekleştirmesi gerektiğiyle ilgilidir. Bu sayede, klasik yaklaşımın iddia ettiği şekilde örgütün toplumu iyileştirmek için ayırdığı kaynaklar ekonomik sorumluluklarını yerine getirmesine engel olmayacak, örgütler arada kalmadan hem topluma dokunup hem de hissedarlarına karşı temel sorumluluklarını yerine getirebileceklerdir. K2 bu bulguyu aşağıdaki sözleriyle desteklemektedir:

*“Kurumlar bu işin içerisinde ancak, kendi iş ve iletişim hedefleri çerçevesinde bir sorumluluk elde ederek yaklaşabilirler bu çok daha doğru olur. Yani STK'ların başı çektiği bir yapı içerisinde kurumlar konuyla ilgili oldukları çerçevede yardımcı olurlarsa bu kaynakların etkin kullanılması manasına gelir, daha anlamlı olur... her koşulda öncelikli olarak markanızı nereye konumlandığınız, yaptığınız iş ve kaynaklarınızın yeterliliği önemli. Bu üçüyle birlikte değerlendirdiğinizde nerede bir sosyal sorumluluk üstlenirseniz size uygun olur, size katkı sağlar veya işte hedef kitlenizin sizden beklentilerine cevap verirsiniz, ya da doğru yerde olmuş olursunuz. Bunu şey yapmış olursunuz yani, bunu değerlendirmiş olursunuz”.*

K1 ise *“Talepler bize geldiğinde ilk başta hani, ben bakıyorum işte marka yöneticisi olarak ondan sonra ben okey veriyorum uygun buluyorum ondan sonra ben başkanına direktörüne gönderiyorum... Ben tamamen markayı düşünüyorum.”* şeklindeki görüşüyle KSS faaliyetlerine, örgütün hedeflerini düşünerek karar verdiğini ifade etmektedir.

**KSS'nin örgütün çıkarlarıyla çelişmemesi tersine onu beslemesi kategorisi:** Bu kategori KSS faaliyetlerinin örgütün çıkarlarıyla çelişmediği, tam tersine örgütü çeşitli açılardan besleyerek sürdürülebildiğine katkı sağladığıyla ilgilidir. Bu bulgu 3 alt kategoriyeye sahiptir.

• **Örgüt çalışanları üzerindeki olumlu etkisi** alt kategorisine göre KSS faaliyetleri gerçekleştirmek, örgüt çalışanları üzerinde manevi bir haz yaratmakta; çalışanların örgüte bağlılığını artırmakta ve çalışanlar üzerinde farkındalık yaratılmasına katkı sağlamaktadır. K2 *“Bir kere kurum içi iletişim açısından baktığınızda tüm çalışanlarınızın birlikte böyle bir şeye katkıda bulunuyor olması içerideki ekibi pozitif yönde etkiliyor.”*

*Manevi bir seferberlik hali, manevi bir destek hali, bizim kurum içi iletişimizi kuvvetlendiriyor.”* sözleriyle bu alt kategoriye beslerken, K1 bu olumlu etkiyi,

*“Sosyal sorumluluk projelerinin hiçbir şekilde karşı falan değilim onun dışında tam tersi şirketlere faydası var şirketlerin faydası şöyle var hem iç iletişim anlamında faydası var. Bir çalışanların da birbirine daha kenetlenmesini sağlıyor, firmayı daha çok sevmesini daha çok firmayla ilişkisinin yükselmesini sağlıyor çalışanlarımın.”*

şeklinde özetlemekte; K3 ise KSS gerçekleştirilen bir örgütün içinde olma durumunu aşağıdaki görüşüyle açıklamaktadır:

*“Şirket çalışanları olarak bakarsanız gerçekten o şirketin içerisinde olmaktan gurur duyarak kendinizi de hayat tarzınızı da o şekilde geliştirebilirsiniz. Çünkü hiçbir şey yapılmayan bir şirkette sizin de zamanla o duygularınız körelebilir ama gerçekten şirket olarak o vizyona sahipseniz aslında bu sizin tamamen çalışanlara da verdiğiniz bir görev olur ve normal hayatınızda da aslında ona dikkat edersiniz.”*

• Müşteri tercihlerini etkilemesi alt kategorisine göre KSS faaliyetleri gerçekleştirmek örgütlerin müşteriler tarafından seçilebilirliklerine katkı sağlayarak, havayolunun bilet satışı üzerinde pozitif etki yaratmaktadır. K3 bu etkiyi şöyle açıklamaktadır:

*“Siz ne kadar destek verirseniz ne kadar topluma katkıda bulunursanız marka olarak tercih edilmeniz kolaylaşır. Artık pek çok tüketicinin marka seçimlerinde markaların sosyal sorumluluk projeleri, topluma katkıları büyük önem taşıyor. Herhangi bir sektörde bir marka bir alana destek veriyorsa diğeri vermiyorsa, siz tüketici olarak destek veren markanın ürünü seçiyorsunuz. Çünkü zaten o ürünü satın aldığınızda size bir maliyeti olacak o maliyetin bir kısmının da faydalı bir alana gittiğini, dönüşüme katkı sağladığını bilmek içinizi rahatlatıyor...”*

K6 ise bu alt kategoriye *“Neticede ben yakın çevremde veyahutta arkadaşlarımdan biliyorum ki işte x firması belli bir sosyal sorumluluk veyahutta yakın bir takım şeyler yarattığı için sürekli ondan alışveriş yapmak söz konusu.”* sözleriyle desteklemektedir.

• Kurumsal iletişim faaliyeti olarak görülmesi alt kategorisine göre KSS faaliyetleri örgütün ekonomik sorumluluklarıyla çeşilmez. Katılımcı görüşlerine göre, örgütler bu konuyu bir çelişki olarak görmemekte bunun yerine kurumsal iletişim aracı olarak kullanmaktadır. Bu nedenle örgütlerde KSS faaliyetlerini yürütmek için de çoğunlukla kurumsal iletişimciler görevlendirilmiştir. Araştırmaya katılan 8 katılımcının bir başka deyişle havayolu örgütlerinde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini yönetmekten sorumlu 8 yöneticinin 6'sının kurumsal iletişim yöneticisi 1'inin marka iletişimcisi ve 1 kişinin de pazarlama müdürlüğü görevlerini yerine getiriyor olması bu bulguyu destekler niteliktedir.

Bu bulgu toplamda, KSS'nin örgütün imajının yükseltmesi, KSS'nin reklam çalışmaları olarak görülmesi ve marka bilinirliğine katkı sağlaması kodlarından oluşmaktadır. K3 bu faaliyetlerin imaja olan katkısını şu şekilde ifade etmektedir:

*“Şirketin imajıyla alakalı, biz düşük maliyetli havayolu şirketi olduğumuz için aslında bizim modelimiz gereği her ürün kişiye göre seçtikleri ek ürün ve hizmetlerin satın alımıyla özelleştirilecek şekilde ilerliyor. Dolayısıyla burada algıyı artırmak ve olumlu kılmak için şirketler ne kadar topluma destek veriyorsa aslında o kadar barınabiliyor ve imajları da yükseliyor. Low cost bir firma da kar amacı güderken topluma katkı sağlayabilir ve iyi bir şeyler yapabilir algısını kazandırmak için büyük önemi var.”*

K5 ise *“... projeyi yaptığımız toplumlarda farkındalık yaratmak. Yaptığımız projeye ilgili konuya. Onun bize bir pozitif imaj olarak dönmesi. Yani İmajımızı yükseltmesi diyeyim. Çalışanlarımızda farkındalık uyandırması. Bunlar en önemli etkileri.”* sözleriyle bu bulguyu desteklemektedir. K6 ise şu sözleriyle sözleriyle imaj üzerindeki etkiyi vurgulamaktadır.

*“Günümüzde en büyük tanıtım şeyi insanların duyguya dokunmasıdır. Yani neticede gerçekten başarılı olmuş faaliyetlere ve reklamlara baktığımız zaman tüm sektörel anlamda tüm şeyde insanların duygusuna hitap eden bir şey varsa başarılı olmuştur. Yani dolayısıyla bu anlamda sosyal sorumluluk böyle bir şeyi elde ediyorsa illaki geri dönüşüm oluyor. Yani bu ticari anlamda da geri dönüş oluyor, marka imajı anlamında da geri dönüş oluyor.”*

KSS'nin insanların duygularına hitap ettiğine ve bu nedenle örgüte olumlu katkı sağladığına yönelik bu görüşü K4 de şu sözleriyle desteklemektedir:

*“Şimdi bu çerçevede biz zaten kurum olarak kanunen bizi bağlayan ne varsa onu yerine getiriyoruz hiçbir sıkıntımız yok. Ama asıl için popüler kısmı olan çevre, orman ondan sonra çocuklara yatırım bilmem neye*

*bunlar neden popüler diyorum, çünkü bunlar gerçekten sokaktaki herkese dokunan şeylerdir. Bütün kurumlar bunlardan aynı zamanda pr değeri de çıkartırlar.”*

Buna göre, KSS aynı zamanda pazarlama ve reklam faaliyeti olarak da değerlendirilmektedir. K6 “...sosyal sorumluluktan ziyade pazarlamanın ve reklamın bir parçası olduğu için. Genelde baktığımız zaman bu tarz sosyal sorumluluk şeyleri aslında arka planda yatan reklam.” Sözleriyle bu ilişkiyi ortaya koymaktadır. K7 ise aşağıdaki sözleriyle KSS faaliyetlerin çift taraflı kazanıma işaret ettiğini ortaya koymaktadır.

*“Eğer bir tanıtım bir halkla ilişkiler faaliyetlerinin içerisinde yer alan, işte tanıtımdır reklamdır gibi çalışmalara ihtiyacınız varsa sonuç itibariyle bu projelerin duyurulması bu projelerin yapılması şirket adına bir katkı sağlayacaktır. Şirket adına katkı sağlarken aynı zamanda yaptığı projeye çevreye verdiği etrafına verdiği topluma verdiği faydayla da yani ikili bir kazanç oluyor dolayısıyla burada.”*

Katılımcıların büyük çoğunluğunun KSS’yi modern yaklaşımla değerlendirdiğini gösteren bu bulgulara ek olarak, 2 ayrı örgütten 2 katılımcı ise bu görüşü benimsemelerine rağmen, örgüt stratejileri olarak bu çift taraflı kazanca ihtiyaç duymadıklarını bu nedenle KSS gerçekleştirmediklerini ifade etmektedir. Bunun temel nedeni ise bu örgütlerin charter havayolu olmaları; yani doğrudan müşteriye bilet satışı yapmak yerine seyahat acentelerine ya da tur şirketlerine toplu bilet satışı yapmaları veya uçak kiralamalarıyla ilgilidir. Bu nedenle, reklam ve tanıtım faaliyetine ihtiyaç duymadığını düşünen bu örgütler, KSS uygulamaları gerçekleştirmemektedir. K6 bu bulguyu,

*“Biliyorsunuz bu ülkede biraz da marketing ve reklam faaliyetinin bir kolu gibi görülüyor, genel olarak ülkemizde. O anlamda bizim de şirket olarak bir doğrudan yolcuya ulaşma, bilet satma gibi bir hedefimiz olmadığı için, biz charter havayolu şirketiyiz. Bu anlamda çok ciddi bir kaç tane böyle projeye katılmadık.”*

sözleriyle desteklerken, K7 ise bu ilişkiyi ve neden KSS gerçekleştirmediklerini aşağıdaki sözleriyle ortaya koymaktadır:

*“Şirket olarak özellikle hani bizim havayolu şirketimiz charter havayolu şirketi olduğu için çok müşteri odaklı doğrudan reklam, tanıtım faaliyetlerine yer veren ve genel olarak zaten olmadığı için, yani bu hem bir şirket stratejisi de aslında baktığınızda. Bizim genel olarak genel yapımızda var olan bir şirket stratejisi hem de dediğim gibi hani doğrudan yolcu odaklı bir bilet satışı gibi hani reklam faaliyetlerine ihtiyaç duymuyor olmamız sebebiyle bizim bunu bir halkla ilişkiler çalışmasının bir parçası olarak çok yer vermediğimiz bir şey... Temelde bu, yani hani doğrudan bir bilet satışımız yok, dolayısıyla reklam ihtiyacımız yok ama doğrudan bu ama dolaylı olarak da aslında aynı zamanda da bir şirket stratejisi şu anda. Hani, bildiğiniz gibi çok fazla sektörde de reklamları olan dönen bir firma değiliz baktığınızda. Dolayısıyla bu iki şeyi temel alabiliriz. Bir şirket stratejisi bir de bilet satışımız olmadığı için doğrudan yolcuyla iletişimimiz olmaması gibi iki şey olabilir yani.”*

**Tüm paydaşların KSS’ye katkı sağlaması gerektiğine inanılması kategorisi:** KSS’nin sadece devletler ya da sadece örgütler gibi tek paydaş grubu yerine, tüm paydaş gruplarının yapması gereken faaliyetler olarak görülmesiyle ilgilidir. Katılımcılar kimi zaman öncelikli olarak devletlerin kimi zaman örgütlerin kimi zamansa sivil toplum kuruluşlarının bu uygulamalara yön vermesi gerektiğini ifade etmekle birlikte diğer tüm paydaş gruplarının da bu konuya el atması gerektiği yönünde hem fikirdir. Buna göre, örgütler de devletler de sivil toplum kuruluşları da bireyler de meslek örgütleri de sorumluluk faaliyetlerini beslemelidir. K3 bu bulguyu aşağıdaki sözleriyle desteklemektedir:

*“Başta devlet olmak üzere herkesin elini taşın altına koyup destek vermesi gerek. Özel sektörün de kamunun, bizlerin birey olarak da durumumuz elverdiğince ve hangi alanda/branşta bir yardımımız dokunursa bir şeyler yapılması gerektiğine inanıyorum. Ben eğitime destek vermeyi tercih ederim, başka birisi hayvan haklarıyla ilgili bir şey yapar ya da ikisini birden yaparsın herkesin destek olacağı bir konu vardır.”*

K4 aşağıdaki ilk paragrafta, K6 ise ikinci paragrafta gösterilen doğrudan aktarmalarıyla bu kategoriyi desteklemektedir:

*“Şimdi sosyal sorumluluk faaliyetinin götürür de devletin bahçesine bırakırsanız orada bıraktığınız gibi kalır yani. Bu doğru bir yaklaşım olmaz. Sivil toplum örgütleri ve ticari kuruluşlar kesinlikle bu konuda olayı lead etmesi gereken kuruluşlardır... Türkiye de kaç tane meslek örgütü vardır, sürüyle vardır. Sivil toplum örgütü şimdi gidin derneklere bakın, dernek şeyine. Yani binlerce dernek vardır. Peki bunlardan ne yapar??? Şimdi bu anlamda bizim dernekler diyorum sivil toplum örgütleri ticari kuruluşlar, eğer bir nebze olsun bu işin üzerine eğilirse zaten bu ülkede o anlamda çok fazla sıkıntı kalmaz. Bakın bir nebze olsun.”*

*“Hani, şimdi bu sosyal sorumluluk bazı şeyleri devlete bırakmak şey değil yani sosyal sorumluluksa*

*işletmeler de sivil toplum örgütleri de bu işin tırnak içerisinde taşın altına elini sokmalılar. Bu işi devlete bırakmak en kolay yolu. Yani, bu dönüyor dolaşiyor devlet baba, devlet bizi korusun, sosyal devlet vs. Benim dünya görüşü anlamında da böyle bir şeyin içinde olmadığım için ben daha ziyade işletmeler ve sivil toplum örgütlerinin olması taraftarayım.”* sözleriyle desteklemektedir.

#### 4 SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye'deki havayolu örgütlerinin 'kurumsal sosyal sorumlulukların kimlerin sorumluluğunda olduğuna yönelik tartışmaya' bakış açılarını yansıtmayı amaçlayan bu çalışmada, nitel araştırma yönteminden faydalanılmıştır. 7 havayolu örgütünden toplam 8 katılımcı ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelerin tümevarımsal analizi sonucunda, modern ve klasik yaklaşımı yansıtacak şekilde 2 ana tema ortaya çıkmıştır.

7 havayolundan sadece 1'i klasik yaklaşıma yakın bir duruş sergilemekte, sosyal amaçlı yardımların örgütlerin sorumluluğunda olmadığını, devletlerin bu tür faaliyetler gerçekleştirme gerektiğini ileri sürmektedir. Diğer 6 havayolu ise modern yaklaşıma yakın bir duruş sergilemektedir. Bu duruş, sadece devletlerin değil örgütlerin de KSS faaliyetleri gerçekleştirme gerektiğine inanılması, örgütün kendi hedefleri doğrultusunda KSS faaliyetlerine destek vermesi, tüm paydaşların KSS'ye katkı sağlaması gerektiğine inanılması, KSS'nin örgütün çıkarlarıyla çelişmediği tersine onu beslediği gibi kategorilere dayanmaktadır. Katılımcılara göre KSS, kurumsal iletişim aracı olarak kullanılmakta, örgüt çalışanları üzerinde olumlu etki yaratmakta ve müşteri tercihlerini olumlu yönde etkilemektedir KSS'nin örgütün performansına olan bu katkısı alanyazındaki çalışmalarla da paralellik göstermektedir (Ağan, vd., 2016; Reverte, vd, 2016; Lu, vd., 2014; Inoue ve Lee, 2011; Wirth vd, 2016; Bucur, vd. 2011). Bu perspektifle, modern yaklaşıma sahip 6 havayolundan 4'ü aktif olarak KSS faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Diğer 2 havayolu ise KSS'ye yönelik pozitif yoruma sahip olmakla birlikte, charter stratejileri gereği KSS'nin örgüte sağladığı faydalara ihtiyaç duymadıklarını ve bu nedenle bu tür faaliyetler gerçekleştirmediklerini ifade etmektedir.

Bu araştırma havayolu örgütlerinin KSS faaliyetlerine yönelik bakış açılarını yansıtmayı ve havacılık sektörü açısından kurumsal sosyal sorumluluk konusunda farkındalık yaratmasının amaçlanması açısından önem arz etmektedir.

#### REFERENCE LIST

- Ağan, Y., Kuzey, C., Acar, M. F., ve Açıkgoz, A. (2016). The relationships between corporate social responsibility, environmental supplier development, and firm performance. *Journal Of Cleaner Production*, 112, 1872-1881.
- Akbaş, E. K., ve Topal, Ç. (2016). Meta ve Gösteri Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Marxist Bir Eleştiri. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*. Cilt 19, Sayı 2, 1-30
- Akgeyik, T. (2007). İnsan kaynakları yönetimi boyutuyla kurumsal sosyal sorumluluk:(Bir Alan Araştırması). *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (52).
- Aygün, M. ve Alparslan, A. G. A. (2013). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ve Firma Performansı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 435-448.
- Başer, U. (2015). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı Üzerine Bir Araştırma. *Yaşar Üniversitesi*
- Basu, P. K., Hicks, J., Krivokapic-Skoko, B., ve Sherley, C. (2015). Mining operations and corporate social responsibility: A case study of a large gold mine in regional Australia. *The Extractive Industries And Society*, 2(3), 531-539.
- Bhatia, A. (2012). The corporate social responsibility report:T hybridization of a “confused” genre (2007–2011). *Ieee Transactions On Professional Communication*, 55(3), 221-238.
- Bıçakçı, A. B. (2012). Sürdürülebilirlik yönetiminde halkla ilişkilerin rolü. *Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1).
- Bond, J. (2009). Professional ethics and corporate social responsibility. *Process Safety And Environmental Protection*, 87(3), 184-190.



- Bowen, H. R. (1953). Social responsibilities of the businessman. New York: Harper And Row
- Bozdemir, M. (2015) Kurumsal sosyal sorumluluk, hizmet kalitesi, kurum imajı ve satın alma niyeti arasındaki ilişki: perakendeci işletmeler üzerine bir uygulama. Türkiye Cumhuriyeti Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Adana.
- Bucur, M., Moica, S., ve Farcas, R. (2011). The communications of corporate social responsibility-study for iso 26000. Scientific Bulletin Of The" Petru Maior" University Of Targu Mures, 8(1), 56.
- Burrell, G., ve Morgan, G. (1979). Sociological paradigms and organisational analysis. London: Heinemann.
- Carey, P., Liu, L., ve Qu, W. (2017). Voluntary corporate social responsibility reporting and financial statement auditing in China. Journal Of Contemporary Accounting ve Economics, 13(3), 244-262.
- Carroll, Archie B. (1979); A Three-dimensional conceptual model of corporate performance; Academy of Management Review, Vol. 4, No.4; P: 497-505
- Carroll, Archie B. (1991); The Pyramid Of Corporate Social Responsibility: Toward The Moral Management Of Organizational Stakeholders, Business Horizons; Julyaugust; P: 39-48
- Çiftçioglu, A., ve Poroy, N. (2010). Sosyal sorumluluk ve bölümlere göre raporlama ilişkisini anlamaya yönelik bir araştırma. Business and Economics Research Journal, 1(1), 83.
- Creswell, J. W. (2008). Research Design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches (3. Baskı.). Sage Publication
- Demir, G., Cagle, M. N., ve Dalkılıç, A. F. (2016). Corporate Social Responsibility And Regulatory Initiatives In Turkey: Good Implementation Examples. Journal Of Accounting And Management Information Systems, 15(2), 372-400.
- Dey, I. (2005). Qualitative data analysis: a user- friendly guide for social scientist. Taylor ve Francis E-Library
- Engin, E., ve Akgöz, B. E. (2013). Sürdürülebilir kalkınma ve kurumsal sürdürülebilirlik çerçevesinde kurumsal sosyal sorumluluk kavramının değerlendirilmesi. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, 8(1), 85-94.
- Ersöz, H. Ö. (2016). Yöneticilerin bakış açılarından aydın organize sanayi bölgesi işletmelerinin kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımları. International Journal Of Academic Value Studies . 2 (6): 1-15.
- Ersöz, H. Y. (2007). *Türkiye'de kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının gelişiminde meslek ve sivil toplum kuruluşları*. İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Fernandez-Feijoo, B., Romero, S., ve Ruiz, S. (2014). Commitment to corporate social responsibility measured through global reporting initiative reporting: Factors affecting the behavior of companies. Journal Of Cleaner Production, 81, 244-254.
- Green Paper, (2001). Promoting European framework for corporate social responsibility, European Commission,
- Güneri Fırlar, B., ve Çolakoğlu, B. E. (2009). Sürdürülebilir rekabet avantajı yakalamada kurumsal sosyal sorumluluk kampanyaları ve planlama sürecinin önemi. Marmara İletişim Dergisi. 14.
- Henderson, J. C. (2007). Corporate social responsibility and tourism: Hotel companies in Phuket, Thailand, After The Indian Ocean Tsunami. International Journal Of Hospitality Management, 26(1), 228-239.
- Inoue, Y., ve Lee, S. (2011). Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries. Tourism Management, 32(4), 790-804.
- Koskela, M. (2014). Occupational health and safety in corporate social responsibility reports. Safety Science, 68, 294-308.
- Kotler, P., ve Lee, N. (2008). Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause. John Wiley ve Sons.
- Lampikoski, T., Westerlund, M., Rajala, R., ve Möller, K. (2014). Green innovation games. California Management Review, 57(1), 88-116.
- Lu, W., Chau, K. W., Wang, H., ve Pan, W. (2014). A Decade's Debate On The Nexus Between Corporate Social And Corporate Financial Performance: A Critical Review Of Empirical Studies 2002–2011.

Journal Of Cleaner Production, 79, 195-206.

- Öktem, M. K., Sadiođlu, U., ve Turgut, N. (2017) Yönetmel sürecin bir fonksiyonu olarak kurumsal sosyal sorumluluk. Marmara University Journal Of Political Science. Cilt 5, Sayı 1.
- Özçelik, F., Öztürk, B. A., ve Gürsakal, S. (2015). Corporate sustainability: A research on firms that issue sustainability reports in Turkey. Business And Economics Research Journal, 6(3), 33.
- Öztürk, E., ve Öktem, B. (2016). Sosyal sorumluluk raporlamasından beklenen kısa ve uzun dönemli faydaların kurumsal sosyal sorumluluk boyutları çerçevesinde tartışılması. World Of Accounting Science, 18.
- Parlakaya, R., Akmeşe, H., ve Akmeşe, K. (2016). Türk bankacılık sektöründe kurumsal sosyal sorumluluk raporlaması farkındalık düzeyi. World Of Accounting Science, 18.
- Perez-Batres, L. A., Miller, V. V., ve Pisani, M. J. (2010). CSR, sustainability and the meaning of global reporting for Latin American Corporations. Journal Of Business Ethics, 91, 193-209.
- Reverte, C., Gómez-Melero, E., ve Cegarra-Navarro, J. G. (2016). The influence of corporate social responsibility practices on organizational performance: Evidence from eco-responsible Spanish Firms. Journal Of Cleaner Production, 112, 2870-2884.
- Sağır, M., ve Türkeri, İ. (2015). Turizm işletmelerinde stratejik boyutları ile kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları: Örnek incelemeler. Journal Of Suleyman Demirel University Institute Of Social Sciences, 22(2).
- Sanders, P. (2012). Is CSR cognizant of the conflictuality of globalisation? A realist critique. Critical Perspectives On International Business, 8(2), 157-177.
- Sönmezoğlu, U., Ekmekçi, R., ve Dađlı Ekmekçi, Y. A. (2013). Sporda sosyal sorumluluk: Fenerbahçe Spor Kulübü. Pamukkale Journal of Sport Sciences, 4(3).
- Stake, R. (2010). Qualitative Research: Studying How Things Work. New York: The Guilford Press
- Steger, U., Ionescu-Somers, A., ve Salzman, O. (2007). The economic foundations of corporate sustainability. Corporate Governance: The International Journal Of Business In Society, 7(2), 162-177.
- Tuna, Ö. (2014). Kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşım ve uygulamaları: Kobi'lere Yönelik Bir Araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Türk, M., ve Gök, Ö. G. D. A. (2010). Yerel pazarlama anlayışı açısından üretici işletmelerin sosyal sorumluluğu. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. Bahar. C.9 S.32 (199-220)
- UN, (2004). Disclosure of the impact of corporations on society current trends and issues" United Nations Publication [Http://Unctad.Org/En/Docs/Iteteb20037\\_En.Pdf](http://Unctad.Org/En/Docs/Iteteb20037_En.Pdf)
- Vigneau, L. (2014). The interpretation and integration of corporate social responsibility in a multinational corporation (Doctoral Dissertation, University Of Nottingham).
- Wirth, H., Kulczycka, J., Hausner, J., ve Koński, M. (2016). Corporate social responsibility: Communication about social and environmental disclosure by large and small copper mining companies. Resources Policy, 49, 53-60.
- Yanık, S., ve Türker, İ. (2012). Sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk raporlamasındaki gelişmeler (Tümleşik Raporlama). İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, (47).
- Yıldırım, E. (2002). " Cogito Ergo Sum" Dan" Vivo Ergo Sum" A Örgütsel Analiz. Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, Sayfa 155-185