

**TÜRK HAVAYOLU SEKTÖRÜNDE
KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK:
"YENİ KURUMSAL KURAM" TEMELLİ BİR YAKLAŞIM**

Yeşim KURT

Eskişehir 2019

**TÜRK HAVAYOLU SEKTÖRÜNDE KURUMSAL SOSYAL
SORUMLULUK: "YENİ KURUMSAL KURAM" TEMELLİ BİR YAKLAŞIM**

Yeşim KURT

DOKTORA TEZİ

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Senem BESLER

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ekim 2019

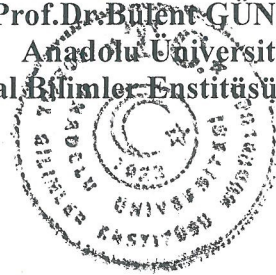
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Yeşim KURT'un "**Türk Hava Yolu Sektöründe Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Yeni Kurumsal Kuram Temelli Bir Yaklaşım**" başlıklı tezi **23 Ekim 2019** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca **Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalında, Doktora** tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Senem BESLER
Üye : Prof.Dr.H.Zümrüt TONUS
Üye : Prof.Dr.Ender GEREDE
Üye : Doç.Dr.Nalan ERGUN
Üye : Doç.Dr.Mustafa KARACA

Prof.Dr.Bülent GÜNŞOY
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



ÖZET

TÜRK HAVAYOLU SEKTÖRÜNDE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK: "YENİ KURUMSAL KURAM" TEMELLİ BİR YAKLAŞIM

Yeşim KURT
Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekim 2019
Danışman: Prof. Dr. Senem BESLER

Bu çalışmanın temel amacı, Türkiye'deki havayolu örgütlerinde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin yayılım nedenini ve benimsenme biçimini ortaya koymaktır. Araştırmada, bu amaca ulaşmak için yeni kurumsal kuramın temel varsayımlarından faydalanılmaktadır. Araştırma alanını Türkiye'de faaliyet gösteren 8 havayolu örgütü oluşturmaktadır. Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi benimsenmiş olup, birincil ve ikincil verilerden yararlanılmıştır. Tüm veriler, tümevarımsal yöntemle NVivo 12 programıyla analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda, bu örgütlerce gerçekleştirilen yasal boyuttaki sorumlulukların; devlet mantığıyla, düzenleyici kurumsal baskılarla, faydacı meşruiyet arayışıyla gerçekleştirildiği ve bu uygulamalar arasında zorlayıcı eşbiçimliliğin olduğu tespit edilmiştir. Etik boyuttaki sorumlulukların; profesyonel mantıkla, normatif kurumsal baskılarla, ahlaki meşruiyet arayışıyla gerçekleştirildiği ve bu uygulamalar arasında normatif eşbiçimliliğin olduğu tespit edilmiştir. Gönüllülük boyutundaki sorumlulukların; piyasa ve toplum mantığıyla hareket ettiği fakat piyasa mantığının burada baskın kurumsal mantık olarak rol oynadığı tespit edilmiştir. Bu faaliyetler düzenleyici kurumsal baskılarla ve faydacı meşruiyet arayışıyla gerçekleştirilmekte, örgütlerce kurumsal iletişim ve pazarlama iletişimi aracı olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle "gönüllülük" kavramının gerçeği yansıtmayan bir mit olarak kullanılan, seromonik bir anlam ifade eden, törensel biçimde benimsenen bir anlam taşıdığı ortaya çıkmıştır.

Anahtar Sözcükler: Yeni kurumsal kuram, Kurumsal sosyal sorumluluk, Kurumsal mantık, Meşruiyet, Gönüllülük

ABSTRACT

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN TURKISH AIRLINE INDUSTRY: A “NEW INSTITUTIONAL THEORY” BASED APPROACH

Yeşim KURT

Department of Civil Aviation Management

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences Institute, October 2019

Supervisor: Prof. Dr. Senem BESLER

The main objective of this study, the cause of diffusion of corporate social responsibility practices in airline organizations in Turkey and reveals the adoption form. In this research, the basic assumptions of the new institutional theory are used to achieve this goal. The study area is formed of 8 airline organization operating in Turkey. Qualitative research method was adopted in this study and primary and secondary data were used. All data were analyzed inductively with NVivo 12 program.

As a result of the research, legal responsibilities of these organizations; It was determined that it was realized through state logic, regulatory institutional pressures, and the search for pragmatic legitimacy and there was coercive isomorphism between these practices. Ethical responsibilities; professional logic, normative institutional pressures, seeking moral legitimacy and normative isomorphism among these practices. Responsibilities in the dimension of philanthropic; market and society logic, but market logic plays the role of dominant institutional logic. These activities are carried out with regulatory institutional pressures and the search for pragmatic legitimacy and are used by organizations as a means of corporate communication and marketing communication. Therefore, the concept of “philanthropic” has a ceremonial meaning, which is used as a myth that does not reflect reality, expresses a seromonic meaning.

Keywords: New institutional theory, Corporate social responsibility, Institutional logic, Legitimacy, Philanthropic

ÖNSÖZ

Öncelikle, tüm araştırma süreci boyunca desteğini hep yanımda hissettiğim kıymetli tez danışmanıma teşekkür ederim.

Tez izleme komitemizdeki değerli hocalarıma, bu araştırmaya yaptıkları katkılarından dolayı teşekkürü borç bilirim.

Araştırmamıza destek vermek için bizlere kapılarını açan havayolu örgütlerine ve değerli katılımcılarımıza teşekkür ederim.

Tüm bu süreç boyunca yanımda olan, yorgunluğumu benimle paylaşan, desteklerini daima hissettiğim dostlarıma ve çok kıymetli aileme teşekkürü borç bilirim.

29/10/2019

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

(İmza)

Yeşim KURT

İÇİNDEKİLER

BAŞLIK SAYFASI.....	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	vi
TABLolar DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1
1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	3
1.1.1 Kurumsal sosyal sorumluluğun ortaya çıkışı	3
1.1.2. Kurumsal sosyal sorumluluğun tanımı	5
1.1.3. Kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili kavramlar	6
1.1.3.1. Etik.....	6
1.1.3.2. Kurumsal sürdürülebilirlik	6
1.1.3.3. Şeffaflık ve hesap verebilirlik	7
1.1.3.4. Kurumsal sosyal raporlama	7
1.1.3.5. Kurumsal yönetim	8
1.1.3.6. Kurumsal vatandaşlık	8
1.1.3.7. Kurumsal itibar	9
1.1.4. Kurumsal sosyal sorumlulukla ilişkili temel yaklaşımlar.....	9
1.1.4.1. Klasik yaklaşım.....	9
1.1.4.2. Modern yaklaşım	10

1.1.5. Kurumsal sosyal sorumluluk modelleri	11
1.1.6. Kurumsal sosyal sorumluluk alanları	13
1.1.6.1. Çevreye karşı sorumluluk.....	13
1.1.6.2. Müşteriye karşı sorumluluk	15
1.1.6.3. Devlete karşı sorumluluk.....	16
1.1.6.4. Topluma karşı sorumluluk	17
1.1.6.5. Rakiplere karşı sorumluluk.....	18
1.1.6.6. Tedarikçilere karşı sorumluluk	18
1.1.6.7. Yöneticilere ve çalışanlara karşı sorumluluk	19
1.1.6.8. Hissedarlara ve yatırımcılara karşı sorumluluk	20
1.1.7. Kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili kurumsal aktörler ve küresel girişimler.....	21
1.1.8. Kurumsal sosyal sorumluluğun zorunluluk hali	35
1.2. Yeni Kurumsal Kuram	38
1.2.1. Kurum ve kurumsallaşma	41
1.2.2. Kurumsal çevrede meşruiyet kaygısı: Kurumsal eşbiçimlilik	43
1.2.2.1. Kurumsal çevre.....	43
1.2.2.2. Aktör.....	44
1.2.2.3. Meşruiyet.....	45
1.2.2.4. Kurumsal eşbiçimlilik	47
1.2.3. Yeni yapıların benimsenme biçimi: Rasyonel ve törensel seçimler	49
1.2.4. Kurumsal mantıklar.....	53
1.3. Konuyla İlgili Yapılmış Araştırmalar	57
1.3.1. Havacılık temelli kurumsal sosyal sorumluluk araştırmaları.....	58
1.3.2. Yeni kurumsal kuram temelli kurumsal sosyal sorumluluk araştırmaları.....	59
1.3.3. Havacılık ve yeni kurumsal kuram temelli kurumsal sosyal sorumluluk araştırmaları.....	63
1.4. Araştırmanın Amacı ve Önemi	66

1.5. Araştırma Soruları	68
1.6. Sınırlıklar	68
2. YÖNTEM	70
2.1. Araştırmanın Paradigması	70
2.2. Araştırma Modeli	72
2.2.1. Veri toplama yöntemi.....	72
2.2.2. Araştırma alanı ve katılımcılar	74
2.2.3. Veri analiz yöntemi	76
2.3. İnanırcılık ve Etik	77
3. BULGULAR VE YORUM	79
3.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yönelik Temel Yaklaşımlar	79
3.1.1 Klasik yaklaşım.....	81
3.1.2. Modern yaklaşım.....	81
3.2. Havayolu Örgütlerinin Gerçekleştirdiği Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri.....	88
3.2.1. Ekonomik	90
3.2.2. Yasal	91
3.2.3. Etik.....	95
3.2.4. Gönüllülük	98
3.3. Havayolu Örgütlerinde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Yayılım Süreci ve Uygulanma Biçimi.....	110
3.3.1. Kurumsal sosyal sorumlulukların arkasında yatan kurumsal mantıklar	111
3.3.1.1. Devlet	112
3.3.1.2. Toplum	113
3.3.1.3. Piyasa (Pazar)	114
3.3.1.4. Profesyonel (Meslek)	122

3.3.1.5. Kurumsal mantıklar, kurumsal aktörler ve kurumsal sosyal sorumluluklar arasındaki ilişki	123
3.3.2. Kurumsal sosyal sorumlulukların kurumsal boyutları	127
3.3.3. Kurumsal sosyal sorumluluklar ve kurumsal meşruiyet arasındaki ilişki	131
3.3.4. Kurumsal sosyal sorumluluklar ve kurumsal eşbiçimlilik arasındaki ilişki	134
4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	137
KAYNAKÇA	148
EK-1	
EK-2	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLolar DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. 1. Kurumsal mantıkların genel özellikleri.....	56
Tablo 2.1. Pilot çalışma	73
Tablo 2.2. Yarı yapılandırılmış görüşme veri toplama tablosu.....	75
Tablo 2.3. Katılımcıların yaş grubu ve eğitim dereceleri.....	76
Tablo 2.4. Katılımcıların pozisyonları ve deneyim süreleri.....	76
Tablo 2.5. Veri analizi örnek formu.....	77
Tablo 3.1. Havayolu örgütlerinde kurumsal sosyal sorumluluklar, kurumsal mantıklar ve kurumsal aktörler arasındaki ilişki.....	124
Tablo 3.2. Havayolu örgütlerinin kurumsal sosyal sorumluluklarının kurumsal boyutları.....	128
Tablo 3.3. Havayolu örgütlerinin kurumsal sosyal sorumlulukları ve kurumsal meşruiyet arasındaki ilişki.....	132
Tablo 3.4. Havayolu örgütlerinin kurumsal sosyal sorumluluklar ve kurumsal eşbiçimlilik arasındaki ilişki.....	135

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 1.1. Carroll'ın kurumsal sosyal sorumluluk piramidi	12
Şekil 3.1. Havayolu örgütlerinin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik temel yaklaşımları gösteren tema, kategori ve alt kategoriler.....	80
Şekil 3.2. Havayolu örgütlerinin gerçekleştirdiği sosyal sorumlulukları gösteren tema ve alt kategoriler.....	89
Şekil 3.3. Havayolu örgütlerinin toplumla ilgili sorumluluklarını gösteren alt kategoriler.....	100
Şekil 3.4. Havayolu örgütlerinin kurumsal sosyal sorumluluklarının kurumsal mantıklarını gösteren tema ve kategoriler.....	111
Şekil 4.1. Havayolu örgütlerinde kurumsal sosyal sorumluluk ve yeni kurumsal kuram arasındaki ilişki.....	139

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

- AA : Accountability - (Hesap verebilirlik)
- BDS : Bağımsız Denetim Standartları
- BIST : Borsa İstanbul
- BM : Birleşmiş Milletler
- BSI : British Standards Institution - (İngiliz Standardı Enstitüsü)
- CEPAA : Council On Economic Priorities Accreditation Agency - (Ekonomik Öncelikler Akreditasyon Kurumu)
- CERES : Coalition For Environmentally Responsible Economies - (Çevreye Duyarlı Ekonomi Koalisyonu)
- CORSIA : Carbon Offsetting And Reduction Scheme For International Aviation - (Uluslararası Havacılıkta Karbon Dengeleme ve Azaltma Programı)
- GCCI : Global Corporate Citizenship Initiative - (Küresel Kurumsal Vatandaşlık Girişimi)
- GRI : Global Reporting Initiative - (Küresel Raporlama Girişimi)
- IATA : International Air Transport Association - (Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği)
- ICAO : International Civil Aviation Organization - (Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu)
- ILO : International Labour Organisation - (Uluslararası Çalışma Örgütü)
- IOSA : Operational Safety Audit - (IATA Operasyonel Emniyet Denetimi)
- ISO : International Organization For Standardization - (Uluslararası Standardizasyon Örgütü)
- K : Katılımcı

- KAP : Kamuyu Aydınlatma Platformu
- KSS : Kurumsal Sosyal Sorumluluk
- OECD : Organisation for Economic Co-Operation And Development - (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
- OHSAS : Occupational Health And Safety Assessment Systems - (İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi)
- SA : Social Accountability - (Sosyal Sorumluluk)
- SAI : Social Accountability International - (Uluslararası Sosyal Sorumluluk)
- SHGM : Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
- SPK : Sermaye Piyasası Kurulu
- STK : Sivil Toplum Kuruluşları
- TEGV : Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı
- TOG : Toplum Gönüllüleri Vakfı
- TSE : Türk Standartları Enstitüsü
- TTK : Türk Ticaret Kanunu
- TÜRSAB: Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği
- UNEP : United Nations Environment Programme Finance Initiative - (Birleşmiş Milletler Çevre Programı Finans Girişimi)

GİRİŞ

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), modern anlamda Bowen'in (1953) örgütlerin toplumsal değerleri düşünerek kararlar verme yükümlülüklerini vurgulamasıyla başlamış (Caroll, 1999, s. 270), günümüze gelene kadar toplumun farklı kesimlerinin ilgi odağı olan bir konu haline gelmiştir. Gerek akademisyenler, gerek siyasi otoriteler gerek sivil toplum kuruluşları (STK) ve gerekse tüketiciler açısından değer yüklenen bu uygulama, ticari örgütler arasında da çeşitli nedenlerle hızla yayılım göstermiştir (Campbell, 2007, s. 946). Bu nedenlerin en önemlilerinden biri, üretim ve sermayenin küreselleşmesidir. Küreselleşmeyle birlikte büyük ölçekli örgütlerin sınır ötesi faaliyetlere girişmesi, örgütlerin toplumdaki rolü hakkında yeni tartışmaları başlatmış ve sosyal sorumluluk faaliyetleri devletlerden değil bu örgütlerden beklenir hale gelmiştir (Khan, vd., 2015, s. 464). Bu beklentiler karşısında örgütlerin verdikleri stratejik tepkiler; bu beklentileri yönlendiren kurumsal aktörler; örgütlerin KSS uygulama ya da uygulamama nedenleri; uyguluyorlarsa KSS'nin hangi boyutlarına ve hangi alanlarına yöneldikleri; aynı örgütsel alandaki örgütlerin KSS uygulamaları arasında benzerlik olup olmadığı; KSS uygulamalarının örgütlerin meşruiyetine etkisi gibi birçok konu KSS ile ilgili tartışılması gereken önemli konular olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yeni kurumsal kuram, örgütlerin davranışlarını anlamak ve açıklamak için kullanılan önemli kuramlardan biri olup, örgütsel alanda yayılım gösteren yeni yapıları ortaya çıkaran kurumsal aktörleri; bu yapıların arkasındaki kurumsal baskıları, başka bir deyişle örgütlerin bunlara yönelmedeki motivasyon kaynaklarını; bu yapıların uygulamaya aktarılış biçimini; gerçekten benimsenip benimsenmediğini; uygulamalar arasında benzerlik olup olmadığını ve meşruiyetin örgütlerin hayatta kalmaları için ne derece önemli olduğunu tartışmaya yarayan varsayımlara sahiptir. Bu nedenle, havayolu sektöründe KSS uygulamalarının dinamiklerini ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada, yeni kurumsal kuramın temel varsayımlarından faydalanılmaktadır.

Bu çalışma dört temel bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, kurumsal sosyal sorumluluk ve yeni kurumsal kuramla ilgili kavramsal çerçeveye yer verilmektedir. İkinci bölümde araştırma yöntemine yer verilmekte, bu bölüm altında araştırmada kullanılan veri toplama ve veri analiz yöntemleri detaylıca açıklanmaktadır. Üçüncü bölümde

verilerin analizi sonucu ulaşılan bulgulara ve bunların yorumlarına değinilmektedir. Son bölümde ise araştırma ile ilgili sonuç, tartişma ve öneriler açıklanmaktadır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

1.1.1 Kurumsal sosyal sorumluluğun ortaya çıkışı

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).

KSS için en önemli kırılmalardan biri de sanayi devrimine denk gelmektedir. Bu dönemde kurulan fabrikalar, genişleyen üretim ve istihdam çalışma koşullarını da etkilemiştir. Adam Smith, görünmez el teorisini bu dönemle ilişkilendirerek, üretim ve karlılık artıkça, toplumun da kendiliğinden gelişerek refah düzeyine erişeceğini öne sürmüştür. Bununla birlikte, üretim hacmini maksimum düzeye çıkarmak isteyen örgütler, doğal dengeyi bozmaya ve çevreyi kirletmeye başlamış, çalışanlara kötü çalışma koşulları sunmuştur. 1929 yılına gelindiğinde yaşanan ekonomik bunalım, görünmez el teorisini çürüterek, ticari örgütlerin gelişmesinin toplumun refahını da artıracığı fikrini sorgulatmaya başlamış ve topluma verilen zararlardan ötürü yeni korucuyu kanunlar çıkartılmaya ve iş adamlarına sorumluluklar yüklenmeye başlanmıştır (Aygün ve Alparslan, 2013, s. 437-438; Özbay, 2013, s. 40). Smith’in, maksimum kar anlayışının yerini topluma sorumlu davranılması fikri almaya başlamıştır.

Kurumsal sosyal sorumluluklar, 1960’lı ve 1970’li yıllarla birlikte daha fazla önem kazanmaya başlamış, örgüt yöneticileri ve yönetim okullarında tartışılmaya başlanmıştır (Sönmez ve Bircan, 2004’den aktaran İliç, 2010, s. 305).

1980’li ve 1990’lı yıllara gelindiğinde başka bir büyük kırılma olan küreselleşmenin ve serbestleşmenin (Vogel, 2007, s. 8; Justice, 2002, s. 3) etkisiyle,

toplumda politik, kültürel, ekonomik değişmeler yaşanmaya başlanmıştır. Bu değişimler, küresel ihtiyaçlara ve sorunlara cevap verilmesi zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Bu yeni şartlar, devletin sosyal sorunlara yönelik etkinliğini azaltmaya başlarken bu ihtiyaçların karşılanması örgütlerden beklenmeye başlanmıştır. Kar ve sadece hissedarların menfaatlerine odaklı eski anlayış değişime uğramış ve bugünün küresel ekonomisinde tüm paydaşların menfaatlerinin dikkate alınması gerekliliği anlayışına ulaşılmıştır. Aynı dönemde, sosyal sorunların çözümü için sivil toplum da harekete geçerek başka bir sektörü, kar amacı olmayan sivil toplum kuruluşlarını ortaya çıkarmıştır (Ersöz, 2007, s. 24-25; Çelik vd., 2012, s. 2; Işık 2013, s. 112) . Tüm bu gelişmeler sosyal sorumluluğun örgütler aracılığıyla yürütüldüğü, bir diğer ifadeyle kurumsallaştırıldığı; kurumsal sosyal sorumluluk anlayışını ortaya çıkarmıştır.

O dönemlerde küreselleşme, gücü ticari örgütlere bırakırken ticari hayatta karşılaşılan iflaslar, yağmalamalar, istikrarsızlıklar, hileler, rüşvet vb. olumsuz durumlar toplumda örgütlere olan güveni zedelemiş; denetim, raporlama, standartlaşma, hesap verebilirlik, kurumsal yönetim gibi konular tartışma konusu olmaya başlamıştır. Sonuçta, artık örgütler faaliyetlerinin etkilerini, basit bir biçimde vergi ödemek veya yasal düzenlemelere uymak suretiyle izole edemeyeceklerdir (Ersöz, 2007, s. 32-33). Kısacası örgütlerden topluma olan etkilerini kontrol altına almada daha büyük sorumluluklar beklenmektedir. Bu nedenlerle, zaman içerisinde çok sayıda örgüt, sosyal sorumluluk projelerinde, yardım kuruluşlarını mali olarak, teknoloji ve iletişim desteği sağlayarak kimi zaman da gönüllü çalışanlardan oluşan ekiplerle desteklemeye başlamış ve günümüzde, sosyal sorumluluklar örgütlerin stratejisiyle doğrudan ilintili hale gelmiştir. Bu çabalar, tüketicilerin nazarında marka farkındalığını artıran, çalışanların üretkenliğini yükselten, ar-ge harcamalarını azaltan ve örgüt birimleri arasında sinerji yaratan kurumsal stratejiler haline gelmiştir (Gürel, 2010, s. 115-117).

KSS, akademik anlamda ilk defa Howard B. Bowen'in (1953) yayınladığı "İş adamının sosyal sorumlulukları (Social Responsibilities of the Businessman)" adlı kitapta vurgulanmış ve bu kavrama yönelik akademik çalışmalar da bu tarihten sonra başlamıştır. Levitt (1958), Friedman (1970), Carroll (1979), Carson (1993) ve daha birçok önemli araştırmacı KSS açıklamaya yönelik çalışmalar yapmaya çalışmıştır. İzleyen bölümde, KSS çeşitli tanımlarına yer verilerek açıklanmaya çalışılmaktadır.

1.1.2. Kurumsal sosyal sorumluluğun tanımı

Kurumsal sosyal sorumluluk ortaya çıktığı tarihten bugüne kadar farklı anlamlar yüklenerek çeşitli kavramlarla ifade edilmiştir. Hesap verebilirlik, sürdürülebilirlik, gönüllülük, kurumsal vatandaşlık, sosyal sorumluluk, kurumsal yönetim gibi kavramlarla ilişkilendirilmiş veya bu kavramlarla karıştırılmıştır. KSS ile ilişkili olan bu kavramlar, izleyen bölümde ayrıntılı olarak açıklanacak olup burada çalışmanın odak noktasında olan kurumsal sosyal sorumluluk kavramını açıklamaya ağırlık verilecektir.

Sorumluluk, faaliyetlerine yön verebilme takdir yetkisini kullanma ile ilgilidir. Türk Dil Kurumuna' göre sorumluluk kişinin kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi, sorum, mesuliyet anlamına gelmektedir¹.

Sosyal sorumluluk ise bir örgütün ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, örgüt içi ve çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesi, insanları mutlu ve memnun etmesiyle ve örgütün içsel imajıyla ilgidir (Eren, 2000'den aktaran Güçdemir, 2006, s. 63). Örgütün kendi öz değerini sürdürmesi için uyması gereken kurallar ya da topluma karşı zorunlulukları sosyal sorumluluk kavramını ortaya çıkarmıştır.

Kurumsal sosyal sorumluluk ise sosyal sorumluluğun ötesinde, "gönüllüğe" vurgu yapan, çok daha kapsamlı bir kavramdır. Burada toplumla etkileşim sonucu oluşan imaj ön plandadır. Bowen (1953) KSS'yi örgütlerin, hem kendi amaçları hem de toplumun beklentileriyle uyumlu olacak şekilde politikalar yaparak, kararlar vererek ve bunları uygulayarak toplumu iyileştirmesi olarak tanımlamaktadır. Carroll (1979, s. 499) bu kavramı, örgütlerin içinde bulunduğu toplumla ilgili ekonomik, yasal, etik ve gönüllü davranışları olarak tanımlamaktadır. Kotler ve Lee (2008, s. 3) bu kavramı örgütlerin, toplumu iyileştirmek ve refahını sürdürebilir kılmak için toplumla birlikte çalışma yükümlüğü olarak tanımlarken; Theaker'a (2004, s. 183) göre, örgütlerin sadece kendi çıkarları yerine toplumun çıkarlarını da düşünerek faaliyetler sürdürmesidir.

1

http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c74ef105d4187.72573019
(Erişim tarihi:26.02.2019)

Uluslararası bir takım organizasyonlar da bu kavramla özel olarak ilgilenmiş, kavramı açıklığa kavuşturmak için bazı tanımlar ortaya koymuştur. Avrupa Komisyonu'na göre, KSS örgütlerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerde sosyal ve çevresel konular hakkında kaygı duyarak hareket etmesi ve gönüllü faaliyetler gerçekleştirilmesi durumudur (Green Paper, 2001, s. 6) . Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü'ne göre, örgütlerin faaliyetlerinin sadece hissedarlarla ve ekonomik koşullara değil, çevresel ve sosyal ilerlemeye katkı sağlayacak biçimde gerçekleştirilmesidir (OECD, 2001, s. 13). Birleşmiş Milletler'e göre KSS, örgütlerin faaliyetlerine sosyal ve çevresel konuların entegre edilerek toplumun iyileştirilmesi olarak tanımlanmıştır (UN, 2004, s. 4).

1.1.3. Kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili kavramlar

1.1.3.1. Etik

Davranışları ahlaki açıdan anlamlandırmaya çalışan etik; iyi-kötü, doğru-yanlış, ödev, gereklilik, toplumsal sorumluluk gibi kavramları konu edinir (Aydın, 2011, s. 40-41). Bu kavramlar, KSS içinde de tartışılan konular olduğundan KSS ve etik arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Aslında KSS, örgütlerin paydaşlarına, topluma, sosyal ve ekonomik bileşenlerin yanında etiksel açıdan da sorumlu şekilde davranmasıyla ilgilenir (Hopkins, 2004, s. 1).

Çok sayıda araştırmacı, KSS ile etik arasındaki ilişkiyi vurgulayarak, etik ilkelerinin KSS'nin temelini oluşturduğu, etiğin KSS stratejilerine entegre edilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır (Hsu ve Tsai, 2017, s. 1276). Örgütlerin KSS uygulamalarını gerçekleştirirken etik yaklaşım içinde bulunması, etiksel ilkelerin belirlenmesi ve bu ilkelerin örgütün ortamına ve davranışlarına yansıtılmasıyla gerçekleştirilebilmektedir. Bu ilkeler, örgüte sorumlu davranışlar sergilemelerinde de rehberlik ederek, örgütün iç ve dış tüm paydaşları gözünde güven kazanmasına katkı sağlayarak, uzun dönemli sürdürülebilirlik kazanmasına neden olmaktadır (Doğan ve Karataş, 2012, s. 94).

1.1.3.2. Kurumsal sürdürülebilirlik

Kurumsal sürdürülebilirlik temelde çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlardan oluşan; örgütün kendisi ve toplumun sürdürülebilirliğini sağlayabilmesi için bu konuları

stratejilerine entegre etmesi gerektiğine dayanan önemli bir kavramdır (Gençoğlu ve Aytaç, 2016, s. 52; Hopkins, 2004, s. 11, Wilson, 2003).

KSS ve kurumsal sürdürülebilirlik arasında da birbirini tamamlayan bir ilişki bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar KSS'yi, kurumsal sürdürülebilirliği oluşturan bileşenlerinden biri olarak sınıflandırmaktadır (Signitzer ve Prexl 2008, s. 2; Wilson, 2003). KSS, kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Örgütlerin KSS uygulamaları, çevreye, ekonomiye, topluma karşı çeşitli değerler yaratarak, sürdürülebilirliğe destek olmaktadır (Engin ve Akgöz, 2013, s. 91).

1.1.3.3. Şeffaflık ve hesap verebilirlik

Hesap verebilirlik; modern dünyanın yapı taşlarından biri olarak nitelendirilir. Örgütlerin ellerindeki mal ve paraları onlardan beklenen şekilde kullanıp kullanmadıklarının sorgulanmasıyla ilgili olan bu kavrama göre örgütler, bu soruların cevaplarını vermekle sorumludur (Çınar, 2015, s. 13-14). Hesap verebilirlik, bir kurumun faaliyetlerinin işletmenin dış çevresinden etkilendiğini ve bu nedenle bu faaliyetlerin etkilerinden sorumlu olunması gerektiğini öngörmektedir (Çiftçioğlu ve Poroy, 2010, s. 86). Buna göre örgütler, hangi faaliyetleri gerçekleştirdiğini, bunlar için harcadığı kaynakları, bunların sonuçlarını, tüm paydaşlarına açıklamakla sorumludur (Karacaer ve Bozkurt, 2010, s. 45). Buna göre örgütler, KSS faaliyetlerinde de hesap verme sorumluluğu üstelenecek bir yönetim politikası izlemelidir.

Şeffaflık, örgütlerin faaliyetlerinin, adil, etik biçimde; gizlilik barındırmayacak şekilde gerçekleştirilmesi ve sonuçlarının ilgili paydaşlarca ulaşılabilir halde tutulmasıyla ilgilidir. Buna göre, örgütlerin ticari sır dışındaki tüm bilgileri dolayısı ile KSS faaliyetleri, dürüstçe ve gizli bir şeye yer kalmayacak şekilde, tüm paydaşlarca anlaşılabilir ve herkesçe erişilebilir bir şeffaflıkta kamuoyuyla paylaşılmalıdır (Türkoğlu ve Çizel, 2016, s. 159; Doğan ve Karataş, 2012, s. 103; Çiftçioğlu ve Poroy, 2010, s. 86). Şeffaflık sayesinde paydaşların örgüte olan güveni artacaktır.

1.1.3.4. Kurumsal sosyal raporlama

Örgütlerin şeffaf ve hesap verebilir olması tüm faaliyetlerinin dürsüt bir şekilde raporlanmasıyla ilgilidir. Başka bir deyişle, örgütlerin paydaşlarına karşı hesap verme

sorumluluklarını yerine getirebilmesi için faaliyetlerini raporlaması önemlidir (Senal ve Ateş, 2012, s. 87). Bu nedenle günümüzde, örgütlerin KSS faaliyetleri de belirli aralıklarla raporlanmaktadır. Raporlamadaki amaç, bir yandan örgüt paydaşlarının örgütün KSS alanında neler yaptıklarını bilmek istemeleri, öte yandan örgütlerin de bu faaliyetleri paydaşlarına ileterek onların gözünde itibar kazanarak fayda sağlamak istemeleridir (Parlakkaya ve Akmeşe, 2016, s. 886). KSS raporları örgütlerin çevresel, ekonomik ve sosyal performansını açıklamada kapsamlı bir yapı oluşturmaktadır (Başar, 2014, s. 60). Son yıllarda “Üçlü raporlama (*Triple Bottom Line*)” ya da “Sürdürülebilirlik Raporları (*Sustainability Reporting*)” olarak da anılan kurumsal sosyal raporlarla, bir örgütün ekonomik, çevresel ve sosyal faaliyetlerinin ve bu faaliyetlerin örgüt performansı üzerindeki etkilerinin toplu olarak raporlanması amaçlanmaktadır (UN, 2004, s. 70; Tuna, 2014, s. 27; Parlakkaya ve Akmeşe, 2016, s. 886).

1.1.3.5. Kurumsal yönetim

Yönetişim, tüm paydaşların etkileşim içerisinde kararlara katılımıyla ve örgütün yönetimine katkısıyla ilgi olan çift yönlü bir etkileşimi ifade etmektedir. Aynı zamanda adil, şeffaf, hesap verebilir, sorumlulukla yönetim anlayışıdır. Kurumsal boyutta ise örgütün yönetim kurulları, pay sahipleri, yöneticileri ve diğer tüm çıkar gruplarıyla ilgilidir (Kayalar ve Özmutaf, 2007, s. 110; Arıkboğa ve Menteş, 2009, s. 86). Bu kavram, üst yönetimin yönetilmesi şeklinde de ifade edilmektedir (İşcan ve Kaygın, 2009, s. 215). Görüldüğü gibi kurumsal yönetim de tıpkı KSS gibi adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk gibi ilkelerle ilişkilidir.

1.1.3.6. Kurumsal vatandaşlık

KSS ile paralel bir anlam ifade ettiği söylenen (Hopkins, 2004, s. 10) kurumsal vatandaşlık, tıpkı insanların birey olarak sorumlulukları olması gibi örgütlerin de bir takım sorumluluklar taşıması gerektiğini ifade etmekte (Sarıkkaya ve Kara, 2007, s. 228), bu sorumlulukları yerine getiren örgütler iyi birer kurumsal vatandaş olarak nitelendirilmektedir. Başka bir deyişle, kurumsal vatandaş, toplumsal sorumluluklarını yerine getiren; yerel, ulusal ya da evrensel kurallara uyan ve sürdürülebilirlik kavramına uyumlu davranan örgüttür (Bulduklı, 2015, s. 4-5).

1.1.3.7. Kurumsal itibar

Bir örgütün tüm faaliyetlerinde etik ilkelere uygun davranışlar sergilemesi, şeffaf ve hesap verebilir olması ve bu faaliyetlerini paydaşlarına çeşitli raporlar veya iletişim araçlarıyla ulaştırması, uzun dönemde paydaşlarının gözünde örgütün kurumsal itibarını artırmaktadır. Güvenilir olmakla ilişkilendirilen itibar arttıkça paydaşların gözünde “iyi bir örgüt” izlenimi yaratılmaktadır (Karatepe, 2008, s. 84). Başka bir ifadeyle kurumsal itibar, örgütün paydaşların gözünde nasıl algılandığıyla ilgilidir ve bu algı olumluysa örgütün kurumsal itibarı yüksektir (Öksüz ve Gümüş, 2009a, s. 2639-2640). Bir örgütün bütün faaliyetlerinin sonucu oluşan kurumsal itibar, KSS faaliyetlerinden de etkilenmektedir. KSS faaliyetleri, örgütün kurumsal itibarını güçlendirmesi açısından oldukça önemlidir (Öksüz ve Gümüş, 2009b, s. 2130-2131). Bu faaliyetler sayesinde paydaşlar, etkileşim halinde oldukları örgütün sadece ekonomik amaçlarla var olmadığını, aynı zamanda yasalara ve etik ilkelere uyan, toplumu iyileştirmeye yönelik gönüllü faaliyetler yürüterek iyi bir kurumsal vatandaş olan itibarlı bir örgüt olduğuna yönelik algılara sahip olmaktadır.

1.1.4. Kurumsal sosyal sorumlulukla ilişkili temel yaklaşımlar

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). Bu yaklaşımlar, örgütlerin sosyal sorumluluklarının neler olması gerektiğine yönelik iki farklı bakış açısına sahiptir.

1.1.4.1. 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, buna göre 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 etmek olduğunu 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 veya devletlerin 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.

1.1.4.2. Modern yaklaşım

Bu yaklaşım, klasik yaklaşımın tersine örgütlerin içinde bulunulan toplumdan 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 (Green Paper, 2001, s. 6, 15). Başka bir deyişle bu yaklaşımda sadece pay sahiplerine yönelik sorumluluklar değil, örgütün sosyal, çevresel ve ekonomik konulardaki sorumlulukları ön plandadır (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).

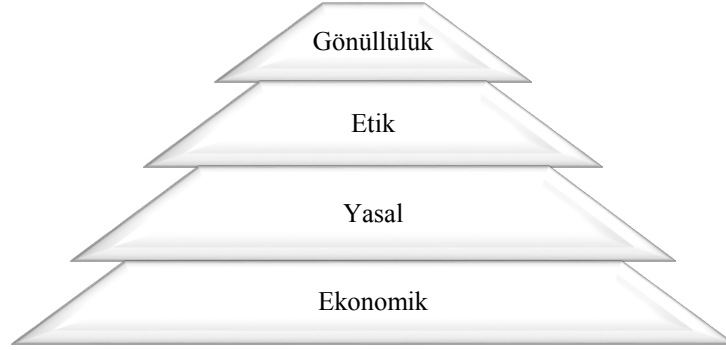
1.1.5. Kurumsal sosyal sorumluluk modelleri

KSS örgütler için olduğu kadar araştırmacılar için de oldukça popüler bir konu olmuştur. Çeşitli araştırmacılar bu kavramı açıklamak, KSS uygulamalarını boyutlara ayırmak için bir takım modeller geliştirmişlerdir. Bu modeller aşağıda sıralanmaktadır (Bozdemir, 2015; Öztan, 2013; Koçoğlu, 2016):

- Friedman'ın Hissedarlar Modeli
- Davis'in Sosyal Sorumluluk Modeli
- Lantos'un Sosyal Sorumluluk Modeli
- Üç Aşamalı Sosyal Sorumluluk Modeli
- Kotler'in 6 Seçenek Model
- Sethi'nin Sosyal Sorumluluk Modeli
- Wood'un KSS Modeli
- Ackerman'ın Sosyal Duyarlılık
- Sosyal Performans Modeli
- Wartick ve Cochran Sosyal Sorumluluk Modeli
- Preston ve Post'un Bütünleşik Sosyal Sorumluluk Modeli
- Frederick'in Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modeli

- Swanson Kurumsal Sosyal Performans Modeli
- Carroll'un Dört Boyutlu Piramidi

Bu çalışmada alanda en çok kabul gören Carroll'un modeli üzerinde durulmaktadır. Carroll, örgütlerin KSS uygulamaları arasında ayırım yaparak, bunları en alttan en üste doğru ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik (gönüllülük) olarak 4 düzeyde boyutlandırmaktadır (Carroll, 1979, s. 499-500; 1991, s. 40-41)



Şekil 1.1. Carroll'ın kurumsal sosyal sorumluluk piramidi (Carroll, 1991, s. 42)

Ekonomik sorumluluk: Buna göre, en temel amacı müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayarak kar elde etmek olan örgütlerin birincil sorumluluğu ekonomik sorumluluklarını yerine getirmektir. Ekonomik sorumluluklarını yerine getirmeyen örgütlerin diğer sorumluluklarını yerine getirmesi mümkün olmadığından, piramidin temelini oluşturmaktadır. Bu sorumluluklar, etkinlik ve verimlilik, yüksek kar etme, hisse değerini artırma gibi örneklendirebilir.

Yasal sorumluluk: Örgütlerin, ekonomik sorumluluklarını yerine getirirken veya diğer tüm faaliyetlerinde, devletin ilgili yasal düzenlemelerine uygun biçimde hareket etmesini ifade eden ikinci düzey sorumluluklardır. Başka bir deyişle hukuka aykırı davranmama, yasal düzenlemelere uyma sorumluluğudur.

Etik sorumluluk: Örgütlerin tüm faaliyetlerinde ve paydaşlarıyla ilişkilerinde, yasalarda belirtilmese bile toplumca değer verilen etik normlara saygı göstermesi, ahlaken doğru bulunan ilkeleri benimsemesidir. Yöneticiler tüm kararlarının etiksel boyutunu ve sonuçlarını da düşünerek hareket etmek zorunluluğundadır. Yasalarca zorunlu olmasa bile, ahlaken doğru, adil davranmayan örgütler, içinde buldukları toplum tarafından benimsenmeyebilir, başka bir deyişle meşru görülmebilir.

Gönüllülük: En tepedeki bu sorumluluk; ekonomik, yasal düzeydeki gibi zorunluluk değil, örgütlerden beklenmeyen, yapmakla yükümlü olmadıkları, yapmasalar herhangi bir yaptırım veya toplum tarafından eleştirilmeme gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşmayacakları; bununla birlikte içinde bulunduğu topluma ve dünyaya katkı sağlamak için giriştiği tüm gönüllü faaliyetlerinden oluşur. Buradaki amaç kar etmek, yasalara uymak, toplumca kabul edilmek değil, dünyayı daha iyi bir yer haline getirmek ve insanların yaşam kalitesini artırmak için iyi birer kurumsal vatandaş gibi davranmaktır. Sanatı ve eğitimi desteklemek bu sorumluluğa örnek olarak verilebilir.

1.1.6. Kurumsal sosyal sorumluluk alanları

Örgütlerin KSS uygulamaları, örgütün içinden ve dışından çeşitli alanlara yönelik olabilmektedir. Örgütün içinden çalışanlar, yöneticiler ve hissedarlara karşı kurumsal sosyal sorumluluklar mevcutken örgütün dışından çevre, devlet, toplum, rakipler, tedarikçiler, müşteriler bu uygulamalara taraf olabilmektedir (Aktan ve Börü, 2007, s. 10; Becan, 2011, s. 20-22; Onaran vd., 2013, s. 133; Akmeşe, 2015). Bu sorumluluklar aşağıda kısaca yer verilmektedir.

1.1.6.1. Çevreye karşı sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluğun ortaya çıkışında etkili olan önemli faktörlerden biri örgütlerin çevrelerine ve dünyaya verdikleri zararın etkilerine yönelik tepkileri bastırmak zorunda kalmalarıdır. Sanayi devrimiyle birlikte başlayan sanayileşme sürecinde, büyük fabrikalar kurulmuş, kitle üretim artmış ve bu süreçte doğaya verilen zararlar gözden kaçmıştır (Başer, 2015, s. 22). 1970’li yıllarda hava taşımacılığında meydana gelen serbestleşme ve liberalleşme çabaları da hava taşımacılığını geliştirerek tüm dünya tarafından kullanılan bir taşımacılık sistemi haline getirmiştir. Bu gelişme de diğer sektörlerde yaşanan gelişmeler gibi avantajlarının yanında çevre için dezavantajlar da meydana getirmiştir. Ulaşım kolaylaştırılırken doğaya da olumsuz etkileri olmaya başlamıştır. Sanayileşmenin beraberinde getirdiği aşırı kentleşme de çevre üzerinde olumsuz etkilere neden olmuş, tüm bu gelişmeler hava, su, gürültü, toprak kirliliği gibi önlem alınması gereken ciddi sorunlara neden olmuştur. Bu sorunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir (Akmeşe, 2015, s. 57; Başer, 2015, s. 22):

- Kentleşme ve sanayileşme sonucu ormanların ve yeşil alanların azalması,
- Yeşil alanların azalması sonucu toprakların verimsizleşmesi ve canlı türlerinin azalması,
- Toprakların verimsizleşmesi sonucu doğal yiyecek kaynaklarının azalması,
- Aşırı ve çarpık kentleşme sonucu görüntü ve gürültü kirliliğinin oluşması,
- Atıklar nedeniyle hava, su, toprak kirliliği yaşanması,
- Zararlı yakıtların kullanılması nedeniyle havanın kirletilmesi,
- İçilebilir su kaynaklarının azalması,
- Uçak teknolojisinin yaygınlaşmasının da etkisiyle gürültü ve zararlı gaz salınımının artması,
- Ozon tabakasına zarar verilmesi,
- Küresel ısınmanın baş göstererek mevsimsel değişiklikler yaşamaya başlanması,

Önceleri göz ardı edilen bu sorunlar, insanların ve dolayısıyla müşterilerin daha bilinçli hale gelmeleri nedeniyle eleştirilmeye başlanmış, protestolara neden olmuş ve örgütler için göz ardı edilemeyecek bir konu haline gelmiştir. Yeşil çevre, sürdürülebilirlik, sorumluluk gibi kavramlar da tartışılmaya başlanmıştır. Özetle örgütlerin çevreleri için sorumlu davranışlar sergilemesi, paydaşları tarafından istenir hale gelmiştir.

Günümüzde örgütler, müşterilerinin ve toplumun desteğini alabilmek ve kendi sürdürülebilirliklerini sağlamak için çevrenin sürdürülebilirliğine katkı sağlayacak faaliyetlerde bulunmak zorundadır (Sönmezoğlu, 2015, s. 24). KSS de bu zorunluluğun uygulamaya dökülme çabasıyla ilgilidir. Buna göre örgütlerin faaliyetlerini sürdürürken, çevreye en az zararı verecek şekilde çabalar yürütmesi ne derece sosyal sorumlu olduğunun göstergelerinden biridir (Kaynar, 2011, s. 46). Buna göre örgütler, çevreyi iyileştirmeye yönelik çevre yönetim sistemleri kurmalı, tüm faaliyetlerini sorumluluk bilinciyle gerçekleştirmeli ve müşterilerinin çevre konusunda bilinçlendirilmesi için çabalar yürütmelidir (Kaynar, 2011, s. 46; Başer, 2015, s. 23). Bu kapsamda örgütler KSS politikalarında aşağıdaki gibi sorumlu davranışlar yürütmektedir (Mermutlu, 2009, s. 24; Bozdemir, 2015, s. 15; Kaynar, 2011, s. 46; Başer, 2015, s. 22-23):

- Su ve hava kirliliğini ortadan kaldıracak çalışmalar yürütmeli,

- Çevre ve insan sağlığını koruyan üretim teknikleri kullanmalı,
- Doğal kaynakları sağduyulu şekilde kullanmalı,
- Geri dönüşüm teknikleri kullanmalı,
- Ağaç dikimi gibi gönüllü faaliyetler gerçekleştirilmeli,
- Çalışanlarını çevre sorunları hakkında eğitmeli ve motive etmeli,
- Atık üretimi asgari düzeye indirecek çalışmalar gerçekleştirilmelidir.

1.1.6.2. Müşteriye karşı sorumluluk

1970'li yıllarda dünya genelinde yaşanan ve iş dünyasını da etkisi altına alan büyük değişimler, müşterilerin beklentilerini de etkilemiştir. İş dünyasında rekabetin artması, ihtiyaç fazlası ürün ve hizmetlerin üretilmesi tüketici için değer yaratarak tercih edilme gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Günümüzde tüketicinin ve müşterinin daha bilinçli hale gelmesi nedeniyle, değer yaratma eskiden olduğu gibi ürünün veya hizmetin fiyatıyla ve kalitesiyle ilgili bir olgu olmaktan çıkıp, örgütün ne ölçüde toplumun iyiliğini düşünen bir örgüt olduğuyla ilişkilendirilir hale gelmiştir.

Müşteriler gözünde sorumluluk bilinci yüksek olarak görülen, başka bir deyişle itibarlı olarak nitelendirilen örgütler müşterilerce daha fazla tercih edilir hale gelmiştir. Örgütün faaliyetlerini ve KSS politikalarını, müşterilerine karşı sorumluluk bilinciyle gerçekleştirmesi hatta onları sorumluluğa ortak edecek stratejiler geliştirmesi, örgütün sürdürülebilirliğine katkı sağlayacaktır.

Örgütlerin tüketici veya müşterilerine karşı sorumlulukları şu şekilde örneklendirilebilir (Bozdemir, 2015, s. 15-16; Akmeşe, 2015, 64; Başer, 2015, s. 21):

- Tüketicinin haklarını koruyan politikalar benimsenmeli,
- Müşteri şikâyetleri ciddiye alınmalı,
- Satış sonrası hizmetleri sağlanmalı,
- Hijyenik koşullarda tüketiciye zarar vermeyecek ürün veya hizmetler üretilmeli,
- Tüketiciyi kandırıp aldatmayacak bilgiler kullanılmalı,
- Ürünler reklamlarda gösterildiği gibi olmalı,
- Kalitesi yüksek olan uygun fiyatlı ürün veya hizmetler sunulmalı,

- Tüketicinin tercihlerine uygun ürün veya hizmetler üretilmeli,
- Sağlığa uygun ve güvenilir ürün veya hizmetler üretilmelidir.

1.1.6.3. Devlete karşı sorumluluk

Örgütlerin KSS faaliyetleri kapsamında devletlere karşı sorumlulukları da vardır. Bu sorumluluklar, gönüllülük esaslı olabileceği gibi ağırlıklı olarak KSS'nin yasal boyutuyla ilişkilendirilebilir. KSS'ye yönelik modern yaklaşım ortaya çıkmadan önce, örgütlerin asıl sorumluluğunun ekonomik sorumluluk olduğu toplumu iyileştirmeye yönelik diğer çabaların sosyal devletin bir gereği olarak devlet eliyle yürütülmesi gerektiğine yönelik görüş hâkimdir (Mermutlu, 2009, s. 25). Her ne kadar klasik yaklaşımın kapsamı dar olan bu bakışı zaman içerisinde değişmiş; KSS'ye yasal, etik, gönüllülük gibi boyutlar eklenmiş; KSS faaliyetleri devletin gerçekleştirmesi gereken çalışmalar olarak görülmek yerine, örgütlerin de desteklemesi gereken iyileştirme süreçleri olarak benimsenmeye başlanmış olsa da devletin buradaki rolü tamamen yok edilmemiştir. Buna göre KSS toplumun tümünü ilgilendiren süreçler içermektedir ve örgütlerin KSS faaliyetleri devletlerin desteği ve kontrolü altında yürütülmelidir (Mermutlu, 2009, s. 26). Böylece devlet, örgütlerin hem devlete karşı olan KSS faaliyetlerinde hem de diğer paydaşlara yönelik faaliyetlerinde kurallara uyma, şeffaflık, adil rekabet ortamının sağlanabilmesi vb. konuları denetleyip güvence altına alarak rüşvet ve yolsuzluğun da önlenmesine katkı sağlayacaktır (Başer, 2015, s. 25; Akmeşe, 2015, s. 67; Mermutlu, 2009, s. 26).

Buna göre örgütlerin faaliyet gösterdikleri devletlere karşı çeşitli sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sorumluluklar aşağıdaki gibi örneklendirilebilir (Sönmezoğlu, 2015, s. 24; Mermutlu, 2009, s. 26; Akmeşe, 2015, s. 67; Başer, 2015, s. 25; Aktan ve Börü, 2007, s. 20):

- Kamu kurumlarıyla ortak projeler gerçekleştirmek,
- Devletin ulaşamadığı noktalara eğitim, sağlık gibi sosyal konular hakkında destek vermek,
- Kamusal alanlara destek vermek,
- Devletin tüm yasalarına uymak,
- Yolsuzluktan kaçınmak,

- Vergilerini düzenli olarak ödemek,
- Şeffaf şekilde raporlamalar yapmak,
- Devletin denetim mekanizmalarıyla iş birliği içerisinde çalışmak.

1.1.6.4. Topluma karşı sorumluluk

Örgütlerin sorumluluklarından biri de içinde buldukları topluma karşıdır. Açlık çeken, işsizlikle mücadele eden, sağlık sorunları yaşayan insanlardan oluşan bir toplumun; böylesine öncelikli sorunları çözülmeden farklı ürün veya hizmetleri tercih edebilmesi mümkün olmamaktadır. Başka bir deyişle, toplumu oluşturan bireylerin sağlıklı ve refah içinde yaşayan insanlardan oluşması, örgütlerin farklı tipte ürün veya hizmetlerinin daha çok tercih edilmesine ve kar etmelerine imkan sağlayabilecektir. Bu nedenle örgütler bir yandan içinde buldukları toplumun kurallarına uygun davranışlar sergileyerek düzene katkı sağlarken öte yandan bu toplumun yaşam kalitesini artırmaya yönelik bir takım destek faaliyetleri gerçekleştirmekle de yükümlü olabilmektedir.

Örgütlerin, topluma karşı olan sorumlulukları ekonomik ya da altyapı desteği sağlamak şeklinde olabilir. Örgütlerin toplumsal sorunları iyileştirmeye yönelik sorumlulukları şu şekilde örneklendirilmektedir (Başer, 2015, s. 24; Kaynar, 2011, s. 46; Bozdemir, 2015, s. 16; Mermutlu, 2009, s. 29, Aktan ve Börü, 2007, s. 20):

- Ekonomik nedenlerle eğitim alamayan kesimlerin eğitim ihtiyacına destek vermek,
- Topluma fayda sağlamak için çalışan derneklere veya sivil toplum kuruluşlarına bina ve ekipman yardımı yapmak; çalışanlarının bu kuruluşlarda mesai saatleri dahilinde gönüllü olarak çalışmasına veya uzmanlıklarını paylaşmasına destek vermek,
- İhtiyacı olan kesimlere ürün veya hizmetlerini bağışlamak ve ulaştırmak,
- Kar payının bir kısmını ihtiyacı olanlara bağışlamak,
- Kültür ve sanat faaliyetlerine katkı sağlamak,
- İş çevresinin fiziki alt yapısına katkı sağlamak,
- Vakıflar kurmak,
- Kadın ve çocuk iş gücünün sömürülmesine engel olmak.

1.1.6.5. Rakiplere karşı sorumluluk

Örgütlerin sorumlu olduğu alanlardan biri de rakipleridir. Küreselleşme ile birlikte şiddetlenen rekabet, örgütlerin rakipleri arasında fark yaratarak kar etmelerini zorlaştırmış, kimi zaman bu zorluk örgütlerin etik olmayan davranışlar sergileyerek rakiplerine üstün gelmeyi denemelerine yol açmıştır. Bu davranışlar rakip örgütlere zarar verdiği gibi, o örgütlerin çalışanlarına, yöneticilerine, örgütün müşterilerine ve hatta içinde buldukları topluma da zarar vermiştir. Bu olumsuz durumlarla karşılaşmamak için, örgütlerin rakiplerine yönelik sorumlulukları şu şekilde örneklendirilebilir (Mermutlu, 2009, s. 22; Bozdemir, 2015, s. 17; Akmeşe, 2015, s. 66):

- Haksız rekabet oluşturacak girişimlerde bulunmamak, adil olmak,
- Rakiplerini küçük düşürecek, karalayacak davranışlar sergilememek,
- Etik olmayan fiyatlandırma ve reklam politikaları izlememek,
- Tekel oluşturacak şekilde kendi aralarında anlaşarak diğer rakipleri yok etmeye çalışmamak,
- Örnek uygulamalar geliştirmek ve bunları rakipleriyle paylaşmak; birlikte topluma fayda sağlayacak projeler geliştirmek,
- Fikri ve sınai haklarına saygı duymak, bilgilerini ve teknolojilerini çalmamak.

1.1.6.6. Tedarikçilere karşı sorumluluk

Örgütlerin sosyal sorumlu davranması gereken taraflardan biri de tedarikçilerdir. Örgütlerin kaynak bağımlılıklarını yönetebilmeleri, ihtiyaç duydukları ham madde ya da hizmetleri düzenli olarak sağlayabilmelerine bağlıdır. Örgütlerin üretimlerinde aksaklıklar yaşamamaları için tedarikçileriyle iyi ilişkiler kurması gerekmektedir. Buna göre örgütlerin tedarikçilerine yönelik sorumlulukları aşağıdaki gibi örneklendirilebilir (Mermutlu, 2009, s. 22; Sönmezoğlu, 2015, s. 23; Bozdemir, 2015, s. 17; Akmeşe, 2015, s. 65):

- Tedarikçileriyle etik maddeler içeren adaletli anlaşmalar yapmak,
- Mali güçlerini kullanarak fiyat üzerinde baskı kurmadan, adil fiyat politikaları izlemek,

- Tekel anlaşmaları yaparak tedarikçileri zor durumda bırakmamak,
- Tedarik edilen ham madde için söz verilen ücreti zamanında ödemek,
- Tedarikçileriyle bilgi paylaşmak ve ortaklaşa çalışma süreçleri oluşturmak.

1.1.6.7. Yöneticilere ve çalışanlara karşı sorumluluk

Örgütlerin KSS uygulamalarının taraflarından biri de iç paydaşlarını oluşturan gruplardan biri olan çalışanları ve yöneticileridir. Örgütün insan kaynağı ve KSS faaliyetleri arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Gün geçtikçe daha fazla insan çalışmak için KSS uygulamaları ile toplum içerisinde olumlu bir imaj çizen ve itibarlı görülen örgütlere yönelmekte; örgütler ise insan kaynağı seçimlerinde gönüllü çalışmalara daha fazla önem veren adayları tercih etmektedir (Mermutlu, 2009, s. 21).

Günümüzde çalışanlar ve yöneticiler, sadece ekonomik kazançla tatmin olmak yerine manevi tatmine, kendilerini gerçekleştirmelerine olanak tanıyan ortamlara, iş dışında kendilerine ve ailelerine kalan zamana göre tatmin olabilmektedir (Akmeşe, 2015, s. 61, Mermutlu, s. 2009, s. 20). Başka bir deyişle örgütün başarısında ve sürdürülebilirliğinde kritik bir rol oynayan insan kaynağının beklenti ve motivasyonu örgütün onlara karşı olan sorumluluk içeren davranışlarına bağlıdır. Bu sorumluluklar aşağıdaki gibi örneklendirilebilir (Kaynar, 2011; s. 43; Mermutlu, 2009, s. 20; Akmeşe, 2015; s. 61-62; Sönmezoğlu, 2015, s. 23; Aktan ve Börü, 2007, s. 20):

- Adil bir ücret sistemi oluşturmak,
- Adil bir işe alma ve terfi sistemi oluşturmak,
- Cinsiyet, etnik köken vb. nedenlerden dolayı ayırım yapmamak,
- İnsan kaynağının işe adaptasyonuna destek olmak,
- İnsan kaynağının kişisel eğitimine, kariyerine odaklanmasına imkân tanımak,
- Çalışma saatleri ve asgari ücretle ilgili yasalara uymak,
- İnsan kaynağının özlük haklarına saygılı olmak,
- İnsan kaynağının yenilikçi fikirlerini kolaylıkla paylaşabileceği özgürlükçü bir ortam sunmak,
- İnsan kaynağının örgütlenme veya sendikalaşma faaliyetlerine destek olma, grev yapma hakkına engel olmamak,

- İnsan kaynağının özel hayatına ve gizliliğine saygı duymak,
- İnsan kaynağına mobbing yapmamak,
- İnsan kaynağının örgütle ilgili kararlara katılımına destek olmak,
- İnsan kaynağına kendilerini geliştirecek veya özel hayatlarına ayırabilecekleri zaman bırakmak,
- İnsan kaynağının iş kazalarına veya meslek hastalıklarına yakalanmaması için sağlıklı, güvenli bir ortamda çalışmalarını sağlayacak çevre koşulları yaratmak,
- Çocuk işçi çalıştırmamak,
- İnsan kaynağını örgütte isteği dışında tutarak zorla çalıştırmamak,
- İnsan kaynağına işe gidiş geliş servis vb. kolaylıklar sağlamak,
- İnsan kaynağı için çalışmaktan onur ve gurur duydukları bir örgüt yaratmak.

1.1.6.8. Hissedarlara ve yatırımcılara karşı sorumluluk

Örgütlerin sorumlu olduğu alanlardan sonuncusu da hissedarları ve yatırımcıdır. Örgütler, kuruluşunda ve devamında ona sermaye sağlayan ve örgütün var olmasına olanak sağlayan hissedarlara sahiptir. Bu sermaye hakkı, pay sahiplerine örgütün ekonomik kazancında ve faaliyetlerinde tasarruf yetkisi tanır (Akmeşe, 2015,s. 63). Klasik sosyal sorumluluk yaklaşımına göre örgütlerin tek sorumluluğu sahiplerine kar sağlamakken; modern yaklaşıma göre örgütlerin ilk sorumluluğu pay sahiplerine ekonomik kazanç sağlamak ve kar ederek örgütün devamını sağlamaktır. Buna göre örgütlerin hissedarlarına ve yatırımcılarına karşı temel sorumluluğu kar etmektir. Kar eden ve kar paylarını sahiplerine düzenli olarak ödeyen örgütlerin hisse değerleri (Mermutlu, 2009, s. 47) daha da artacak ve daha fazla yatırımcının dikkatini çekecektir. Ters durumda ise yatırımcılar desteklerini çekerek, örgütün daha fazla zarar etmesine ya da kapanmasına neden olacaktır (Bozdemir, 2015, s. 17). Bu nedenle örgütlerin ve örgüt yöneticilerinin hissedar ve yatırımcılara karşı sorumlulukları aşağıdaki gibi örneklendirilebilir (Akmeşe, 2015, s. 63; Mermutlu, 2009, s. 20):

- Yönetim kurullarında oy kullanma, örgütün faaliyetleriyle ilgili kararlara katılma, hisselerini satma vb. yasal haklarını kullandırmak,

- Alınan kararlarda hissedarların ve yatırımcıların ekonomik çıkarlarını koruyacak adımlar atmak,
- Kar sağlayarak veya imajı güçlendiren projeler geliştirerek örgütün hisse değerini artırmak,
- Hissedarların örgütle ilgili talep ettiği bilgilere erişimini sağlamak,
- Hesapları yanlış veya eksik bilgi içermeyecek biçimde tutma, doğru bilgileri şeffaf ve hesap verebilir bir şekilde raporlamak.

1.1.7. Kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili kurumsal aktörler ve küresel girişimler

Kurumsal sosyal sorumluluğun yayılımına zemin hazırlayan girişimler, uluslararası örgütler veya otoriteler ya da sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülen çabalardan oluşmuştur.

Uluslararası örgütler veya otoriteler tarafından yürütülen çabalar şğıdaki gibi açıklanabilir.

Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labour Organisation –ILO): Çok uluslu şirketler ve sosyal politika ile ilgili temel ilkeler üçlü bildirgesi: ILO İlk olarak 1919 yılında kurulan, günümüzde Türkiye’de dâhil 187 üye ülkenin hükümetlerini, işverenlerini ve işçi temsilcilerini bir araya getiren, kadın ve erkek tüm çalışanların çalışma koşullarını iyileştirmeye yönelik standartlar belirleyen örgüttür². 1977 yılında iş yerlerindeki temel ilkeler ve haklar konusunda üçlü bildirgesini yayınlamış ve ilkeler belirlemiştir. Bu standartlar istihdam, mesleki eğitim, çalışma ve yaşam koşullarını iyileştirmeye yönelik olup; çocuk işçi çalıştırmama, birini zorla çalıştırmama, örgütlenme özgürlüğü, ayrımcılık yapmama gibi konular hakkındadır (Industry Canada, 2014, s. 68; Hohnen ve Potts, 2007, s. 95).

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (Organisation for Economic Co-Operation and Development- OECD): Misyonu dünyanın dört bir yanındaki insanların ekonomik ve sosyal refahını artıracak politikaları teşvik etmek olan Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü³, ilk olarak 1960 yılında üye olan ve üye olmayan ülkelerde ekonomik politikaları teşvik etme amaçlı sözleşme imzalanmasıyla ortaya çıkmıştır.

² <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--en/index.htm> (Erişim tarihi: 11.02.2018).

³ <http://www.oecd.org/about/> (Erişim tarihi 12.02.2018)

Sürdürülebilir büyüme ve istihdamı sağlamak; uluslararası yükümlülüklerle uygun olarak çok uluslu, ayırım gözetmeden uluslararası ticaretin yaygınlaşmasına katkıda bulunmak için politikalar belirlemiştir (OECD, 2001, s. 2). İlk kez 1976 da yayınladığı 2000 yılında revize edilen çok uluslu örgütler için OECD kurumsal yönetim ilkeleri, sosyal sorumluluk uygulamaları için de teşvik edici olmuştur. Bu ilkeler, şeffaflık, hesap verebilirlik, finansal bilgilerin paylaşılması, rekabet koşulları, tüketicinin çıkarlarının korunması, rüşvetin önlenmesi, çevre yönetimi, hissedarların rolü gibi kurumsal sosyal sorumlulukla da doğrudan ilgili olan konuların üye ülkelere tanınmasında rol oynamıştır (OECD, 2001, s. 16). Türkiye’de KSS faaliyetlerinin gelişimi de bu ilkelerden etkilenmiştir. Türkiye’de 2003 yılında Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri⁴ OECD kurumsal yönetim ilkelerini temel alarak hazırlanmıştır. Örgütler için bu ilkelerin uygulanması gönüllü tutulurken, uygulanıp uygulanmadığı konusunda faaliyet raporlarında belirtilmekle yükümlü kılınmışlardır (Engin ve Akgöz, 2013, s. 9).

Birleşmiş Milletler: Küresel İlkeler Sözleşmesi (United Nations Global Compact): Örgütlerin sorumluluk bilinciyle faaliyet göstermesi ve toplumu desteklemesi için kurumsal sosyal sorumluluk bilinciyle faaliyet gösteren, sürdürülebilir ve kapsamlı ekonomiyi vizyon edinen bu girişime katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. 145 ülkeden, 12 0000 den fazla imzacısı olan bu girişimin paydaşları, sadece ticari örgütler değil sivil toplum, üniversiteler, kamu kurumları gibi çok taraflı gruplardan oluşmaktadır⁵. Türkiye’den de Koç Holding, Zorlu Holding, Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş., Trakya Et ve Süt Ürünleri A.Ş. (Polonez), Allianz Türkiye gibi farklı sektörlerden çok sayıda örgüt bu sözleşmeyi imzalamıştır⁶. Taraflarından faaliyetlerini insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele konularındaki 10 ilkesine bağlı şekilde yürütmesini isteyen bu girişimin 10 temel ilkesi aşağıdaki gibidir⁷:

⁴ <http://www.spk.gov.tr/Sayfa/Index/10/0> (Erişim tarihi: 16.01.2018)

⁵ <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> (Erişim tarihi: 23.01.2018).

<http://www.globalcompactturkiye.org/un-global-compact-hakkinda/> (Erişim tarihi: 23.01.2018).

⁶ <https://www.unglobalcompact.org/participation> (Erişimtarihi: 23.01.2018).

⁷ <http://www.globalcompactturkiye.org/global-compact-turkiye/10ilke/> (Erişim tarihi: 23.01.2018).

- İnsan haklarına yönelik ilkeler;
İlke 1: İş dünyası, ilan edilmiş insan haklarını desteklemeli ve haklara saygı duymalı.
İlke 2: İş dünyası, insan hakları ihlallerinin suç ortağı olmamalı
- Çalışma standartlarına yönelik ilkeler;
İlke 3: İş dünyası, çalışanların sendikalaşma ve toplu müzakere özgürlüğünü desteklemeli.
İlke 4: Zorla ve zorunlu işçi çalıştırma uygulamasına son verilmeli.
İlke 5: Her türlü çocuk işçi çalıştırılmasına son verilmeli.
İlke 6: İşe alım ve işe yerleştirmede ayrımcılığa son verilmeli.
- Çevreye yönelik ilkeler;
İlke 7: İş dünyası, çevre sorunlarına karşı ihtiyati yaklaşımları desteklemeli.
İlke 8: Çevresel sorumluluğu arttıracak her türlü faaliyete ve oluşuma destek vermeli.
İlke 9: Çevre dostu teknolojilerin gelişmesini ve yaygınlaşmasını desteklemeli.
- Yolsuzlukla mücadeleyle yönelik ilkeler;
İlke 10: İş dünyası, rüşvet ve haraç dahil her türlü yolsuzlukla savaşmalı.

Birleşmiş Milletler Çevre Programı Finans Girişimi (United Nations Environment Programme Finance Initiative-UNEP-FI): Çevre ve sürdürülebilir kalkınmaya ilişkin UNEP deklarasyonu: 1972 yılında Stokholm'de gerçekleştirilen Birleşmiş Milletler Çevre Konferansı'nda, Birleşmiş Milletler'de (BM) çevre sorunlarını küresel boyutta ele alacak uluslararası bir organın kurulmasına karar verilmiştir. Bunun üzerine, 15 Aralık 1972 sayılı kararıyla, Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP), BM'ye bağlı bir program olarak oluşturulmuştur. Örgüt, Birleşmiş Milletler'de çevre konusunun eşgüdümünü, çevrenin durumunun küresel düzeyde sürekli gözden geçirilmesini, çevre sorunları hakkında uluslararası toplumun dikkatinin çekilmesini ve uluslararası ve ulusal çevre politikasının ve hukukunun gelişiminin sağlanmasını amaçlamaktadır⁸.

⁸ <http://www.mfa.gov.tr/birlesmis-milletler-cevre-programi.tr.mfa> (Erişim tarihi: 13.02.2018)

UNEP, küresel çevre gündemini belirleyen, sürdürülebilir kalkınmanın çevresel boyutunun Birleşmiş Milletler sistemi içinde tutarlı bir şekilde uygulanmasını teşvik eden ve küresel çevre için yetkili bir savunucu olarak hizmet veren önde gelen küresel çevre otoritesidir. Sağlıklı bir gelecek hepimize bağlı “A healthy planet depends on all of us” sloganıyla hareket eden bu girişimin misyonu; toplumu gelecek nesillerin yaşam kalitesini iyileştirmeye yönelik bilgilendirmek ve üyelerini birlikte çalışma konusunda teşvik ederek liderlik etmektir⁹.

1992 yılında Rio’da gerçekleştirilen bir sürdürülebilirlik konferansında, UNEP ile bankalar, sigorta ve yatırım şirketleri gibi özel finans örgütleri işbirliği gerçekleştirmiştir¹⁰ ve Birleşmiş Milletler Çevre Programı Finans Girişimi (United Nations Environment Programme Finance Initiative-UNEP-FI) kurulmuştur. Örgüt, çevresel, sosyal ve yönetsel sorunları ve bu sorunları iyileştirmek için nasıl finansal katkılarda bulunabileceklerini tartışmaktadır. UNEP-FI' nin çalışmaları ayrıca, finans uygulayıcıları, denetleyicileri, düzenleyicileri ve politika yapıcıları arasındaki ülke düzeyindeki diyalogları ve uluslararası düzeyde finans sektörünün küresel iklim görüşmeleri gibi süreçlere katılımını teşvik etmektedir¹¹. Bu girişime, Türkiye’den de Anadolu Hayat Emeklilik, Garanti Bankası, Şekerbank, Yapı Kredi Bankası gibi finans örgütleri üyedir¹².

Avrupa Toplulukları Komisyonu Beyaz ve Yeşil bildirimleri (White and Green Paper): Avrupa’da kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili olarak ortaya atılan ve sürdürülebilirliğe de katkı sağlayan önemli adımlardan 1997 yılında yayınlanan ve yenilenebilir enerji kaynakları “Energy for The Future: Renewable Sources Of Energy” adlı bildiri ile tartışmaya açılmıştır. Bu bildiri, Avrupa Topluluğu, gelecek yıllarda yenilenebilir enerji kaynaklarını ve kullanımını artırmayı, CO2 emisyonunu azaltmayı amaçladığını ve bu doğrultuda stratejik planlar gerçekleştireceklerini ifade etmiştir (White Paper, 1997 s. 10). Topluluğun bir başka önemli adımı da 2000 yılında çevrenin korunması üzerine “White Paper on environmental liability” adıyla yayınlanan bir diğer beyaz bildiridir. Bu bildirin en temel amacı, çevre kirliliğini önüne geçmek için

⁹ <https://www.unenvironment.org/about-un-environment> (Erişim tarihi: 13.02.2018)

¹⁰ <http://www.unepfi.org/news/25th-anniversary/main/> (Erişim tarihi: 13.02.2018)

¹¹ <http://www.unepfi.org/about/> (Erişim tarihi: 13.02.2018)

¹² <http://www.unepfi.org/members/> (Erişim tarihi: 13.02.2018)

önlemler almak ve bu amaçla topluluğu harekete geçirmektedir (White Paper, 2000, s. 11).

Avrupa Birliği, kurumsal sosyal sorumluluğa yönelik ikinci önemli adımını 18 Temmuz 2001'de Brüksel'de, Avrupa Toplulukları Komisyonu (*Commission of The European Communities*) tarafından yayınlanan yeşil bildiri (Green Paper) ile atmıştır. "Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility" adı altında yayınlanan bu belgenin (Green Paper, 2001, s. 1) öncelikli amacı, hem Avrupa hem de uluslararası düzeyde tüm paydaşlar için KSS'nin çerçevesini net bir şekilde çizmektir. KSS'nin anlaşılması, teşvik edilmesi amacıyla ortaya konan bu belgede, KSS uygulamalarında şeffaflık ve gönüllülük vurgusu yapılmaktadır (Green Paper, 2001, s. 4). Bildiriye göre, kurumsal sosyal sorumluluk sahibi olmak sadece yasal beklentileri yerine getirmekle ilgili değil, yasalara uyumdan öteye geçme ve insan sermayesine, çevreye ve paydaşlarla olan ilişkilere "daha fazla" yatırım yapacak gönüllü davranışlar sergilemeyle ilgilidir (Green Paper, 2001, s. 6).

Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Bildirgesi (The Universal Declaration of Human Rights -UDHR): Paris'te 10 Aralık 1948'de kabul edilen bu bildiri ile BM Genel Kurulu ¹³:

- Tüm insanlığın hukuk önünde eşit olduğunu,
- Doğuştan gelen hak ve özgürlüklerinin olduğunu,
- Hiç kimseye işkence yapılamayacağını insanlık dışı bir şekilde davranılamayacağını,
- İnsanlara dil, din, ırk, vb. farklılıkları nedeniyle ayırım yapılmayacağını;
- Kimsenin köle olarak çalıştırılamayacağını,
- Kimsenin keyfi bir şekilde suçlanıp cezalandırılamayacağını ve herkesin yasa önünde savunulma hakkının olduğunu,
- İnsanların özel hayatına, evine, onuruna keyfi olarak saldırı yapılamayacağını,
- Ülkesinde zulüm gören herkesin başka ülkelere sığınma hakkının olduğunu;

¹³ <http://www.un.org/en/universal-declaration-human-rights/> (Erişim tarihi: 14.02.2018)
<http://www.danistay.gov.tr/upload/insanhaklarievrenselbeyannamesi.pdf> (Erişim tarihi: 14.02.2018)

- Yetişkin herkesin istediği kişiyle aile kurma hakkına sahip olduğunu,
- Herkesin eğitim alma, dernek kurma veya sendikaya üye olma hakkının olduğunu,
- Herkesin işini seçebilme ve insani çevresel koşullarda çalışma hakkının olduğunu,
- Herkesin toplumdaki sanatsal ve kültürel faaliyetlere özgürce katılma hakkının olduğunu, ilan etmiştir.

Bu bildirge, KSS'nin ekonomik, yasal, etik ve gönüllülük içeren tüm boyutlarıyla ilişkili olup; toplumu oluşturan bireylerin, hem özel hem iş hayatında haklarının tanımlanması ve korunması açısından son derece önemlidir. Bireyler de örgütler de devletler de bu bildirgenin tanımladığı temel hak ve özgürlüklere saygı duymak ve bu ilkelere karşı sorumluluk duygusuyla hareket etmek zorundadır.

Ülkemiz de BM çerçevesindeki temel insan hakları sözleşmelerine taraftır. BM sözleşmelerinin, taraf ülkelerin sözleşmelere uyumunu denetleyen komiteleri (sözleşme mekanizmaları) vardır. Türkiye, taraf olduğu sözleşmelerin denetim organlarına dönemsel olarak raporlarını sunmaktadır¹⁴.

Buraya kadar otoriteler aracılığıyla geliştirilen çabalar ifade edilmiş olup diğer kuruluşlar tarafından yürütülen girişimler de aşağıdaki gibi açıklanabilir.

Caux ilkeleri: Caux Yuvarlak Masa (Caux Round Table), 1986 yılında Philips Electronics'in eski Başkanı Frederick Phillips ve INSEAD'in eski Başkan Yardımcısı Olivier Giscard d'Estaing tarafından tırmanan ticari gerginliğin azaltılması için kurulmuştur. Bu girişim, Avrupa, Amerika, Japonya gibi ülkelerin önemli iş adamlarının da desteğiyle 1994 yılında başlattığı ve 1995 yılında Birleşmiş Milletler Sosyal Kalkınma Dünya Zirvesi'nde sosyal sorumluluk için önemli bir adım olarak görülen Caux İlkeleri'ni sunmuştur¹⁵.

Bu yuvarlak masa, dünyadaki ticari örgütlerden oluşan toplulukların, ekonomik ve sosyal koşulların iyileştirilmesinde önemli bir rol oynaması gerektiğine inanmış ve bu kapsamda 7 genel ilke ve paydaşlarla olan ilişkilerin nasıl daha iyi ve sorumlu şekilde yönetileceğine dair rehber yayınlamıştır. Paydaşlarla ilişkileri müşteriler, çalışanlar,

¹⁴ <http://www.mfa.gov.tr/insan-haklari-ve-birlesmis-milletler.tr.mfa> (Erişim tarihi: 14.02.2018)

¹⁵ <http://www.cauxroundtable.org/index.cfm?&menuid=28&parentid=2> (Erişim Tarihi: 15.02.2018)

hissedarlar, rakipler ve topluma yönelik etik ve sorumlu davranışları tanımlayan bu girişimin, 7 genel ilkesi aşağıdaki gibidir¹⁶:

- Hissedarların da ötesinde tüm paydaşlara saygı duy.
- Ekonomik, sosyal ve çevresel kalkınmaya katkı sağla.
- Kanunlara uyumun ötesinde güven yaratacak davranışlarda bulun.
- Kurallara ve sözleşmelere karşı saygılı ol.
- Küreselleşen ticarete destek ver.
- Çevreye karşı saygılı ol.
- Yasadışı faaliyetlerden uzak dur.

Küresel Sullivan ilkeleri: ABD’de 1999 yılında, General Motors Yönetim Kurulu Başkanı Leon. H. Sullivan tarafından yayınlanan bu ilkelerin ilk amacı Güney Afrika’daki örgütlerin insan haklarına uygun, adalet ve eşitlik konularına uymalarını sağlamaktır. Zaman içerisinde anlamı genişleyerek “Toplumsal Sorumluluk için Küresel Sullivan İlkeleri” adını alan bu ilkeler, insan haklarının korunması ve gözetilmesine, ayrımcılık yapılmamasına, sosyal adaletin sağlanmasına, çocuk işçi çalıştırılmamasına yönelik sorumlu davranış bilincini yaymıştır (Turgut, 2010, s. 10; Mermutlu, 2009, s. 31).

Ceres ilkeleri: Misyonu, insanlara ve gezegenimize sürdürülebilir bir gelecek inşa etmek için ekonomiyi dönüştürmek olan Çevreye Duyarlı Ekonomi Koalisyonu (Coalition For Environmentally Responsible Economies- CERES), bu amaçla 1989 yılında Amerika’da oluşturulan ve ticari örgütlerle birlikte çalışan kar amacı gütmeyen bir oluşumdur. CERES, iklim değişikliği, su kirliliği ve kıtlığı, insan haklarının ihlal edilmesi gibi kritik sürdürülebilirlik sorunlarıyla mücadele etmektedir. Bu amaçla örgütlere, yatırımcılara, çevresel, sosyal ve yönetişime yönelik iyileştirmeleri örgüt stratejilerine entegre etmelerine yönelik tavsiyeler vermektedir. Ayrıca, bu örgütleri insanlar ve gezegen için sürdürülebilir bir gelecek inşa etmek için gerekli kurumsal ve devlet politikalarını desteklemek üzere harekete geçirecek çabalar yürütmektedir¹⁷. Bu amaçla CERES tarafından yayınlanan 10 temel ilke şunlarla ilgilidir (Aktan vd., 2007, s. 13):

- Biyosferin korunması,

¹⁶ <http://www.cauxroundtable.org/index.cfm?menuid=8> (Erişim Tarihi: 15.02.2018)

¹⁷ <https://www.ceres.org/about-us> (Erişim tarihi: 16.02.2018)

- Doğal kaynakların sürdürülebilir kullanımı,
- Atıkların azaltılması ve imha edilmesi,
- Enerjinin korunması,
- Riskin azaltılması,
- Güvenli ürünler ve hizmetler,
- Çevresel onarım,
- Kamuyu bilgilendirme,
- İdare sorumluluğu,
- Denetlemeler ve raporlar.

FTSE4GOOD indeksi: 1995 yılında, Londra’da Financial Times Gazetesi ve Londra Borsası ortaklığıyla kurulan FTSE (Financial Times Stock Exchange) örgütü (Aktan vd., 2007, s. 17), FTSE4Good Endeksi Serisini, başarılı çevresel, sosyal ve yönetişime yönelik sosyal sorumluluk uygulamaları gösteren örgütlerin performansını ölçmek için tasarlamıştır. Şeffaflığı ve açıkça tanımlanmış kriterleri, FTSE4Good endekslerini, çeşitli piyasa katılımcıları tarafından sürdürülebilir yatırım ürünleri oluştururken veya değerlendirirken kullanabilecekleri uygun araçlar haline getirir. FTSE4Good endeksleri dört ana amaçla kullanılabilir ¹⁸:

- Finansal ürünler - endeks izleme yatırımları, finansal enstrümanlar veya sürdürülebilir yatırım odaklı fon ürünlerinin oluşturulmasında,
- Araştırma - çevresel ve sosyal meseleler hakkında sürdürülebilir çabalar yürüten örgütleri tanımlamada,
- Referans - şeffaf ve gelişen küresel bir ölçüm standardı olarak örgütlerin ilerlemelerini ve başarılarını değerlendirebilecekleri bir çerçeve olarak,
- Kıyaslama - sürdürülebilir yatırım portföylerinin performansını izlemek için bir karşılaştırma endeksi olarak.

Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative – GRI): 1997 yılında, ABD’nin kar amacı gütmeyen kuruluşları CERES, Tellus Enstitüsü ve Birleşmiş Milletler Çevre Programı UNEP tarafından Boston’da kurulan, 2000 yılında ayrı bir girişim olarak varlığını sürdürmeye başlayan GRI temelde sürdürülebilirlik için yürütülen sorumluluk

¹⁸ <http://www.ftse.com/products/indices/FTSE4Good> (Erişim tarihi: 21.02.2018)

içeren faaliyetlerin raporlanmasıyla ilgilidir. GRI, örgütlerin ve hükümetlerin dünya çapındaki iklim değişikliği, insan hakları, yönetim ve sosyal refah gibi kritik sürdürülebilirlik konularındaki etkilerini anlamalarını ve bunlarla etkileşimde bulunmalarına yardımcı olur.

Herkes için sosyal, çevresel ve ekonomik yararlar yaratan kararlar verme misyonuyla hareket eden GRI; sürdürülebilirlik raporlarının çerçevesinin çizilmesi ve yaygınlaştırılması için standartlar belirlemiştir (GRI Sustainability Reporting Standards). Uluslararası bağımsız bir girişim olan GRI'nin raporlama standartları günümüzde 100'den fazla ülkede kullanılmaktadır. GRI Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları, çok paydaşlı gerçek katılımlarla geliştirilmiştir ve kamu yararına kök salarak yaygınlaştırılmıştır¹⁹.

Sürdürülebilirlikte şeffaflığın ve raporlamanın önemine vurgu yapan GRI, ilkelerini ve standartlarını bir takım klavuzlarla paydaşlarına ulaştırmıştır. G3 Sürdürülebilirlik Raporlaması İlkeleri adıyla Türkçeye çevrilen klavuzu, taraflar için sürdürülebilirliğin amacını, raporlamanın çerçevesini ve içeriğini, GRI ilkelerini ve bu ilkelerin uygulanışını açıklamıştır²⁰. Daha sonra çerçevesi genişletilen bu klavuzlar, yine Türkçe'ye de çevrilerek "G4 1. Bölüm Raporlama İlkeleri ve Standart Bildirimler²¹" ve "G4 Uygulama El Kitabı²²" adıyla güncellenmiştir. Havacılık sektöründeki örgütleri de etkileyen bu girişim çerçevesinde, ülkemizde Havaş, TAV, Türk Havayolları gibi havacılık örgütleri de raporlar yayınlamaya başlamıştır²³

Küresel Kurumsal Vatandaşlık Girişimi (Global Corporate Citizenship Initiative-GCCI): Dünya Ekonomik Forumu'na göre kurumsal vatandaşlık, bir örgütün ana faaliyetleri, sosyal yatırımları, hayırseverlik programları ve kamu politikasına katılımı

¹⁹ <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history/Pages/GRI's%20history.aspx> (Erişim tarihi: 20.02.2018)

²⁰ <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Turkish-G3-Reporting-Guidelines.pdf> (Erişim tarihi: 20.02.2018)

²¹ <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Turkish-G4-Part-One.pdf> (Erişim tarihi: 20.02.2018)

²² <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Turkish-G4-Part-Two.pdf> (Erişim tarihi: 20.02.2018)

²³ <http://database.globalreporting.org/search/> (Erişim tarihi: 20.02.2018)

yoluyla topluma yaptığı katkı ile ilgilidir. Örgütlerin topluma katkısına bu şekilde vurgu yapan Dünya Ekonomik Forumu'nun kurucusu olduğu Küresel Kurumsal Vatandaşlık Girişimi, 40'tan fazla Forum üyesi örgüt ve bölgedeki uzmanlığa sahip diğer kuruluşların ve girişimlerin temsilcileri ile birlikte çalışmaktadır. GCCI, toplum için uzun vadeli faydalar sağlayacak bir iş stratejisi olarak kurumsal vatandaşlık için işletmelerin bilinirliğini, katılımını ve desteğini artırmayı amaçlamaktadır²⁴.

2001 yılında bu girişim öncülüğünde Davos'ta 40 sayıda büyük ölçekli örgüt tarafından imzalanan Küresel Kurumsal Vatandaşlık Bildirgesi, kurumsal sosyal sorumluluğun yayılımına katkı sağlayan önemli gelişmelerden biridir. Argüden (2002)'den aktaran Aktan ve Vural'a (2007, s. 17) göre bu bildirdedeki 3 önemli ifade şu şekildedir:

- Her şeyden önce, herkes kendi iş alanında, küresel kurumsal vatandaşlığa bağlı kalmalıdır.
- Paydaşlarınızla olan ilişkileriniz, örgüt içi ve örgüt dışı başarınızın temelini oluşturur.
- Kurumsal vatandaşlığın asıl liderleri, yönetim kurulu başkanı ve üyeleri ile üst yönetimdir.

SA8000 Sosyal sorumluluk standardı (Social Accountability 8000): Esas adı Ekonomik Öncelikler Akreditasyon Kurumu (Council on Economic Priorities Accreditation Agency-CEPAA) olan ve sonradan Uluslararası Sosyal Sorumluluk (Social Accountability International- SAI) adını alan örgüt, gönüllü ve doğrulanabilir sosyal hesap verebilirlik standartlarını geliştirmek, uygulamak ve denetlemekle görevli, ABD merkezli kar amacı gütmeyen bir kuruluştur. SAI tarafından 1997'de işyerindeki çalışma koşullarını iyileştirmek ve bağımsız olarak denetlemek için kurumsal sosyal sorumluluk için gönüllü bir standart geliştirmiştir. SA8000 adındaki bu standart, uluslararası insan hakları uzmanlarının sosyal denetim için gerekli gördüğü çeşitli öğeleri içermektedir. SA8000, Uluslararası Çalışma Örgütü sözleşmelerinde, Birleşmiş Milletler Çocuk Haklarına dair Sözleşme'de ve İnsan Hakları Evrensel Beyanamesi'nde tanımlanan uluslararası insan hakları normlarına dayanmaktadır. Esas olarak iş yerindeki işgücüne

²⁴ <http://web.worldbank.org/archive/website00818/WEB/OTHER/GLOBAL-3.HTM> (Erişim tarihi: 21.02.2018)

yönelik çocuk işçi, örgütlenme özgürlüğü, çalışma saatleri ve ücretler gibi uygulamalara odaklanır (Green Paper, 2001; Hohnen ve Potts, 2007, s. 101).

AA 1000 Hesap verebilirlik (AccountAbility AA1000): AA1000 ilk olarak 1999 yılı Kasım ayında İngiltere'nin Sosyal ve Etik Hesap Verebilirlik Enstitüsü tarafından, örgütlerin sosyal ve etik başarılarını ölçmek için geliştirilen objektif kriterler içeren bir standarttır (Green Paper, 2001).

AA1000, sosyal ve etik muhasebe, denetim ve raporlama için etkili bir araçtır. AA1000 çerçevesi, bir organizasyonun hesap verebilirliğini nasıl artırabileceği ve etkili paydaş katılımını nasıl sağlayacağı konusunda rehberlik sağlamak amacıyla kurulmuştur. Eğitimler ve diyalog yoluyla, örgütler hedefler belirlemeye, bu hedeflere yönelik ilerlemeyi ölçmeye, performans denetimi ve raporlamaya ve geri bildirim mekanizmaları geliştirmeye teşvik edilir (UN, 2004, s. 15).

1999 yılından sonra farklı amaçlarla yeni versiyonları da geliştirilen ve bu nedenle AA1000 Standartları Serisi adını alan bu standart, hesap verebilirlik, sorumluluk ve sürdürülebilirlik konularında liderlik ve performans göstermek için geniş bir yelpazedeki kuruluşlar (küresel işletmeler, özel işletmeler, hükümetler ve sivil toplumlar) tarafından kullanılan ilkelere dayalı pratik ve kullanımı kolay standartlar ve çerçevelerdir. Sürdürülebilirlik sorunlarını kapsayıcı ve hesap verebilir şekilde tanımlamak, önceliklendirmek, ölçmek ve bunlara yanıt vermek için her ölçekteki organizasyon tarafından uygulanan, küresel kabul görmüş, ilkelere dayalı bir çerçevedir. 2008 yılında gelen ve 2018 yılında güncellenecek olan son versiyonla²⁵ birlikte seriyi oluşturan 4 temel aşamadan söz edilebilir (Hohnen ve Potts, 2007, s. 98):

- AA1000 Çerçevesi (1999 yılında)
- AA1000 Güvence Standardı (2003 yılında)
- AA1000 Paydaş Katılımı Standardı (2005 yılında)
- AA1000 Hesap Verebilirlik İlkeleri Standardı (2008 yılında)

İngiliz Standardı Enstitüsü Girişimleri (British Standards Institution -BSI): 1901 yılında bir mühendislik standardı kuruluşu olarak kurulan, 1931'de İngiliz Standardı Enstitüsü (British Standards Institution -BSI) olarak adlandırılan kuruluş da attığı adımlarla kurumsal sosyal sorumluluğun geliştirilmesi için uygun zeminin hazırlanmasına

²⁵ <http://www.accountability.org/standards/> (Erişim tarihi: 28.02.2018)

katkıda bulunmaktadır. BSI, kâr amacı gütmeyen örgüt olup, standartlaştırma, sistem değerlendirmesi, ürün belgelendirme, eğitim ve danışmanlık hizmetleri alanlarında küresel hizmetler sunmaktadır²⁶. Bu hizmetlerden biri BSI Sosyal Sorumluluk Davranış Kodları bir diğeri ise OHSAS 18001 adı altında geliştirilen iş sağlığı ve güvenliğinin yönetilmesiyle ilgili çerçeve çizen standarttır.

• *Sosyal sorumluluk davranış kodları*: BSI, Aralık 2017’de tüm paydaşlarının uygulaması için sosyal sorumluluk kodları belirlemiştir. Bu kodlara yönelik ilkeler temel olarak aşağıdaki konulara yönelik sınıflandırılmıştır²⁷

1. Yasalara uyum
2. Kurumsal Yönetişim
3. Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele
4. Adil rekabet ve Güven
5. Bilgi güvenliği
6. İhbarcılık (Whistleblowing)
7. İnsan hakları, modern kölelik ve emeğe yönelik uygulamalar
8. Çevre
9. Toplumu iyileştirme

• *OHSAS 18001 İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi (Occupational Health and Safety Assessment Systems)*: OHSAS 18001 iş sağlığı ve güvenliği yönetiminde en iyi uygulama gerekliliklerini göstermekte, her büyüklükten örgüte sağlık ve güvenlik uygulamalarını gerçeğe dönüştürebilmeleri için kılavuzluk etmektedir. Bu standardın asıl amacı, iş yerlerindeki riskleri ve tehlikeleri ortadan kaldıracak veya kabul edilebilir seviyelere çekecek çabaların çerçevesini çizerek ve yasal düzenlemelerle uyumlu çalışarak çalışma koşullarını iyileştirmektir²⁸.

Örgütlerin, iş çevresini iyileştirmeye ve çalışan sağlığını korumaya yönelik yasalarca tanımlanmış ve zorunlu kılınmış kurallar vardır. Ülkemizde, 2012 yılında kabul edilen 6331 sayılı “İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu” da bunlardan biridir. Bu kanunun

²⁶ <https://www.iso.org/member/2064.html#> (Erişim tarihi: 28.02.2018)

²⁷ <https://www.bsigroup.com/Documents/about-bsi/ethics-and-social-responsibility/BSI%20Group%20SR%20Code%20of%20Conduct.pdf> (Erişim tarihi: 28.02.2018)

²⁸ <https://www.bsigroup.com/tr-TR/BS-OHSAS-18001-is-Sagligi-ve-Guvenligi-Yonetimi/> (Erişim tarihi: 28.02.2018)

amacı işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması ve mevcut sağlık ve güvenlik şartlarının iyileştirilmesi için işveren ve çalışanların görev, yetki, sorumluluk, hak ve yükümlülüklerini düzenlemektir²⁹. OHSAS 18001 örgütlerin, bu gibi yasal düzenlemelerle uyumlu olarak çalışmasını kolaylaştırmaktadır.

Tüm dünyada çok sayıda örgüt tarafından benimsenen bu standartın 2018 yılının ilk yarısında yayımlanan ISO 450001 İş Sağlığı Güvenliği Yönetim Sistemi³⁰ ile yürürlükten kaldırılması planlanmıştır.

Uluslararası Standardizasyon Örgütü (International Organization for Standardization-ISO): 23 Şubat 1947 yılında kurulan ISO, o tarihten günümüze kadar farklı alanlardan kalite, eniyet ve güvenliğe yönelik iyileştirmeler için toplam 22054 uluslararası standart yayınlamış, 161 ülkenin ulusal standart kuruluşlarından üyelerden oluşanbağımsız bir sivil toplum kuruluşudur. Merkezi İsviçre’de bulunan ISO, üyeleri aracılığıyla bilgiyi paylaşmak için çeşitli uzmanları bir araya getiren, yenilikçiliği destekleyen ve küresel zorluklara çözümler sunan gönüllü, fikir birliğine dayalı, pazarla ilgili uluslararası standartlar geliştirir³¹. Bu standartlardan bazıları kurumsal sosyal sorumlulukla da yakından ilgilidir.

- *ISO 45001 İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi:* OHSAS 18001 yönetim sisteminin yerini alması planlanan bu yeni uluslararası standart, ISO aracılığıyla çalışanların güvenli ve sağlıklı koşullar altında işlerine devam edebilmeleri, iş kazalarına bağlı can ve mal kayıplarının önlenmesi için geliştirilmekte olup, 2018 yılının ilk yarısında yayınlanması planlanmaktadır³². OHSAS 18001 sahibi örgütlerin, bu yeni standarda geçişleri için ise 3 yıllık bir geçiş süresi verilmesi planlanmaktadır³³. Bu standart, ISO 45001, boyutuna, türüne ve niteliğine bakılmaksızın herhangi bir kuruluşa uygulanabilir. Tüm gereksinimleri, bir kuruluşun kendi yönetim süreçlerine entegre

²⁹ <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6331.pdf> (Erişim tarihi: 28.02.2018)

³⁰ <https://www.iso.org/standard/63787.html> (Erişim tarihi: 28.02.2018)

³¹ <https://www.iso.org/about-us.html> (Erişim tarihi: 29.02.2018)

³² <https://www.iso.org/structure.html> (Erişim tarihi: 29.02.2018)

³² <https://www.bsigroup.com/tr-TR/BS-OHSAS-18001-is-Sagligi-ve-Guvenligi-Yonetimi/ISO-45001/> (Erişim tarihi: 29.02.2018)

³³ <https://www.bsigroup.com/tr-TR/BS-OHSAS-18001-is-Sagligi-ve-Guvenligi-Yonetimi/iso-45001-egitimleri/> (Erişim tarihi: 29.02.2018)

edilmek üzere tasarlanmıştır ve faydaları iş kazalarının önlenmesi ve işçi sağlığının sağlanmasının yanında şöyle de özetlenebilir³⁴:

- Mevzuata uyumluluk sorunlarına cevap verme becerisini arttırmak,
 - Kaza ve kırımlardan kaynaklanan genel masrafları azaltmak,
 - Kesintileri ve operasyonlarda aksama maliyetlerini azaltmak,
 - Sigorta primlerinin maliyetinin düşürmek,
 - Devamsızlık ve çalışan devir oranlarını azaltmak,
 - Uluslararası bir kritere ulaşmış olmaktan dolayı tanınmak (meşruiyet kazanmak).
- *ISO 26000 Sosyal sorumluluk standardı*: Örgütlerin çevrelerinden bağımsız olarak düşünemeyeceğini ifade eden ISO, örgütlerin çevreyle ve toplumla olan ilişkilerinin ve sorumluluk içeren davranışlarının sürdürülebilirlikleri açısından önemli olduğunu vurgulayarak, örgütlerin sorumlu bir biçimde nasıl çalışabileceklerine rehberlik edecek ISO 26000 standardını geliştirmiştir³⁵.

2005 yılında geliştirilen ve bir sertifikası olmayıp (Hohnen ve Potts, 2007, s. 100) sadece sosyal sorumluluk için küresel bir rehber olarak kabul edilen bu standart, uluslararası alanda en iyi kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını teşvik etmeyi amaçlamaktadır (Industry Canada, 2014, s. 67-68). Bu standart, sosyal sorumlulukla ilgili 7 temel ilkeyi vurgulamaktadır (ISO, 2009, s. 10):

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

• *ISO 14001 Çevre yönetim sistemi*: İlk olarak BSI tarafından 1994 yılında BS 7750 adıyla geliştirilen 1996 yılına gelindiğinde ISO tarafından uluslararası standart olarak

³⁴ https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_45001_briefing_note.pdf (Erişim tarihi: 29.02.2018)

³⁵ <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html> ((Erişim tarihi: 29.02.2018)

kabul edilen bu standart, çevrenin iyileştirilmesine yönelik standartlara uyumla ilgilidir³⁶. 2015 yılında güncellenmesi yapılan bu standart ile çevrenin sürdürülebilirliğine katkı yapacak sorumluluk içeren kriterleri göstermektedir. Özetle bu yönetim sistemi, örgütlerin çevreye etkilerini yönetmelerini ve zararlı faaliyetleri en aza indirmeye yönelik sürekli iyileştirmeleri hedefleyen ve sertifikasyon içeren bir standarttır (Hohnen ve Potts, 2007, s. 99).

1.1.8. Kurumsal sosyal sorumluluğun zorunluluk hali

KSS çok sayıda aktör tarafından yasanın bittiği yerde başlayan, gönüllülük içeren bir kavram olarak tanımlansa da kimileri tarafından “zorunluluk” olduğuna da vurgu yapılmaktadır. Örgütleri bu uygulamalara girişmek zorunda bırakan, onları baskı altında bırakan çeşitli nedenler bulunmaktadır. Örgütlerin kurumsal sosyal sorumluluğa daha fazla önem vermeleri, tümüyle gönüllü bir şekilde olmamıştır. Çoğu örgüt, geçmişte iş sorumluluklarının birer parçası olarak görmedikleri konularda beklemedikleri toplumsal tepkilerle karşılaştıktan sonra, bu konulara eğilmiştir (Güçdemir, 2006, s. 6). Örgütlerin KSS etkinliklerini gerçekleştirmede önemli amaçlarından biri örgütün çevresiyle ilişkilerini düzenleyerek hayatta kalma mücadelesidir (HetHof, 2009, s. 7). Sosyal sorumluluk; örgütlerin sahipleri ve yöneticilerince toplumun değerlerine uygun şekilde kararlar verilmesi, faaliyetlerinin tüm sistem üzerinde yaratacağı etkinin değerlendirilmesi ve buna göre bir yönetim politikası sürdürülmesi zorunluluğudur (Davis, 1973, s. 312; Luthans ve Hodgetts, 1972).

Bu zorunluluğun en temelinde örgütlerin toplumun beklentilerini karşılayarak olumlu bir imaj yaratma ve paydaşlarından gelen baskıları azaltma isteği yatmaktadır. Örgütler bu uygulamalarla içinde buldukları toplumun gözünde iyi birer kurumsal vatandaşmış gibi görülerek kaynaklara ulaşmaya devam etmekte bu sayede varlığını sürdürebilmektedir.

Küreselleşme işleri daha hızlı, geniş ve öncekinden daha görünür yaparak örgütlere daha sorumlu davranmaları konusunda baskıda bulunmaktadır (Blowfield ve Murray 2014, s. 3-4:). Günümüzde, toplumu oluşturan bireyler ve örgütlerle ilişki içerisinde olan

³⁶ <https://www.bsigroup.com/tr-TR/ISO-14001-Cevre-Yonetimi/ISO-14001-Egitimleri/> (Erişim tarihi: 28.02.2018)

iç ve dış paydaşların bilinç düzeyi artmıştır. Çevreye daha az zarar veren, toplumu iyileştirmek için daha fazla mücadele eden, etik davranan, küresel standartlara uyan, güvenilir ve hijyenik ürün veya hizmetler üreten, çalışanlarına uygun sağlık ve güvenlik koşullarında çalışma alanları sağlayan, yatırımcıları için faaliyetlerini güvenilir raporlar halinde şeffaflıkla paylaşan örgütleri hem müşteriler hem çalışanlar hem de yatırımcılar daha fazla tercih etmektedir (Akmeşe, 2015, s. 16; Gürel, 2010, s. 117). Örgütler ise varlıklarını sürdürebilmek için tüm faaliyetlerinde sosyal sorumluluk bilincine sahip olarak adımlar atmak durumunda kalmaktadır.

Küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan büyük ticari örgütler, devletin yerini özelleştirmeler yoluyla bu örgütlere bırakması, sosyal sorumluluk konularında da devletin rolünü zayıflatmış, bu tür faaliyetlerin ticari örgütlerce yapılması hem müşteriler hem de ulusal ve küresel otoriteler tarafından istenir hale gelmiştir. Örgütlerin sosyal sorumluluklarının bilincinde olmaları ve bu faaliyetlere gönüllü olarak yönelmelerinin devletin bazı alanlardaki yasal düzenlemelerinin azalmasına neden olabileceği, dolayısı ile örgütlerin kaynaklara ulaşmada bağımlı oldukları önemli bir aktör olan devletle de iyi ilişkiler kurmasında fayda sağlayacağı fikri de örgütleri KSS uygulamalarına girişmek zorunda bırakmaktadır (Robbins, 1994'ten aktaran Çelik vd., 2012, s. 7).

KSS'nin yayılmasında bir diğer etken de ekonomik kazanç elde etme fikridir. KSS benimseyen örgütlerin uzun dönemde daha karlı olduğu, KSS ile örgütün performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu çeşitli araştırmalarda ortaya konmaktadır. Sosyal sorumlulukların uzun vadede örgütünün borsadaki değerini yükselteceği ileri sürülmektedir (Kaya ve Yazan 2017, s. 17). Bu da hisse sahiplerinin kazançlarının artmasına neden olur.

Örgütlerin çevresel konulara çözüm arayışı sivil toplum kuruluşlarınca başlatılan ve medyaya taşınan protestoların oluşturduğu baskı ve bilimsel araştırmalarca ortaya konan örgütlerin çevrelere verdiği zararlar nedeniyle ortaya çıkmıştır. Kimi araştırmacılara göre örgütler, üzerlerindeki baskılar nedeniyle çevre sorunlarıyla ilgilenmektedir (Kramer ve Porter, 2006, s. 5; Perez-Sanchez vd., 2003, s. 67). Buna göre örgütlerin çevreye yönelik sorumluluklara girişmeleri, onların tüketicilerinin memnuniyetsizlikleri ve aktivistlerin protestoları ile karşılaşabilme ihtimallerinden kaçınarak bu baskıları yönetebilme isteğinden kaynaklanmaktadır. Günümüzde küresel

dünyanın örgütleri kapalı bir sistem değil aksine açık ve hesap verebilir konumda olmak zorundadırlar. Çevre bilimciler ve diğer paydaş grupları örgütlerden faaliyetlerinin çevreye etkilerini açıklamalarını istemektedirler. KSS de örgütlerce bu baskının dengelenmesi veya ikna edilmesi amacıyla gerekli görülmektedir (Kaya ve Yazan, 2017, s. 16; Ayhan, 2009, s. 177). Çevre için sosyal sorumlu davranış biçimleri geliştirmek, örgütün imajına da önemli katkılar yapmaktadır (İliç, 2010, s. 1).

Toplumdaki çevreye yönelik bu beklentilerden başka, örgütün paydaşlarıyla olan ilişkilerini dengeleyebilmesi açısından da KSS bir zorunluluk olarak görülmektedir. Paydaşların, örgütlerden kaynaklarını KSS yönelik uygulamalara aktarmaları yönündeki talepleri gittikçe artmaktadır (McWilliams ve Siegel, 2001: 117; Sen ve Bhattacharya 2001, s. 226). Günümüzde tüketicilerin beklentileri onlara sadece istedikleri fiyatta ürün ve hizmetlerin sunulması değil, bu ürünleri aldıkları örgütlerin toplum için faydalı birer kurumsal vatandaş olması yönündedir (Koçoğlu ve Aksoy, 2017, s. 2). Bir araştırmaya göre, tüketicilerin her beş tanesinden biri örgütlerin KSS uygulamalarını dikkate alarak bu tür uygulamalar gerçekleştiren örgütleri ödüllendirmekte veya tercih etmeyerek cezalandırmaktadır. Başka bir araştırmada da tüketicilerin çok büyük bir çoğunluğunun benzer ürün veya hizmet sunan iki örgütten KSS faaliyetleri gerçekleştirene yöneldikleri ortaya konmaktadır (Çolak, 2006'dan aktaran Ersöz, 2007, s. 33). Bu nedenler örgütlerin kurumsal sosyal sorumluluğu, önemli bir pazarlama stratejisi olarak görmelerine ve bu uygulamalara yönelmek için mecbur hissetmelerine neden olmaktadır (Koçoğlu ve Aksoy, 2017, s. 2). Örgütlerin çalışanları açısından da KSS uygulamaları bir zorunluluk/gereklilik olarak görülmektedir. Nitelikli olan iş gücünü elde etmek, yetiştirmek ve elde tutabilmek için uygulanan insan kaynakları politikaları da örgütlerce çalışanlarına sorumlu şekilde gerçekleştirilmelidir (Justice, 2002). Eşit ücret, ayrımcılık yapmama, çocuk işçi çalıştırmama, iş sağlığı ve güvenliği uygun çalışma koşulları, örgütlerce dikkat edilmesi gereken minimum yasal sorumluluk koşullarıdır (Gürel, 2010, s. 115).

Çok uluslu örgütlerde, dış kaynaklardan yararlanan örgütlerde, stratejik işbirlikleri sonucu yapılan birleşmelerde etkileşim içerisinde olan örgütler birbirlerinin ve faaliyette buldukları devletlerin minimum gerekliliklerini veya standartları yerine getirmek zorunda kalmaktadır. Bu standartlar faaliyet alanında göre çeşitli konular hakkında

olabilmektedir. Bununla birlikte KSS, hemen hemen tüm sektörlerde yayılım gösteren bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yayılımın arkasında yatan nedenlerden biri ise önceki bölümde detaylıca anlatılan çeşitli girişimler yoluyla standartlar geliştiren, bir takım küresel aktörlerin bulunmasıdır.

Örgütlerden, örgütsel alanlarda ve toplumsal çevrelerinde karşılaşılan yukarıda ele alınan standartları karşılama beklentisi; STK'lardan gelen baskılar; tüketicilerin ve çalışanların talepleri; toplumun beklediği olumlu imajı yaratma kaygısı; yasal düzenlemelere uyarak devletle iyi ilişkiler kurmak gibi nedenlerle gösterdikleri görünürde gönüllülükler örgütleri hem içinde buldukları kurumsal çevrede hem de toplumda meşru kılarak yaşamak için ihtiyaç duydukları kaynakları elde etmelerini kolaylaştırmaktadır. Tüm bu nedenlerle varlığını sürdürmek isteyen örgütlerin, toplumun istek ve ihtiyaçlarına duyarlı olması; çevreyi koruması ve ahlaki davranabilmesi; tedarikçilerine, çalışanlarına, müşterilerine, devletlere, sivil toplum kuruluşlarının beklentilerine karşı daha duyarlı davranması vazgeçilmez bir zorunluluktur (Eren ve Eker, 2012). Bu kapsamda KSS uygulamaların ekonomik, yasal, etik boyutlarının dışında kalan gönüllülük içeren davranışlarının gerçekte “hangi nedenlerle” ve “ne kadar gönüllüce” yapıldığı önemli bir tartışma konusu olarak ortaya çıkmaktadır. Pava ve Krausz'e (1996, s. 322) göre, gönüllü faaliyetler bile örgütün değerini artırmak için yapılmaktadır. Bu faaliyetlerin medyadan ve toplumdan gördüğü ilgi dolaylı yoldan reklam olarak düşünülmemekte ve örgütlerin kar amacına hizmet etmektedir (Brammer ve Millington, 2005, s. 517). Dolayısıyla bu uygulamaların benimsenmesinin nedeni bir takım normatif ve kuralcı baskıları yönetebilme çabasıdır. Aynı kurumsal çevrede faaliyet gösteren örgütlerin benzer kurumsal baskılarla karşılaşması, onları benzer standartlara uymaya yönlendirebileceği ve örgütsel alanda KSS uygulamalarında eş biçimliliğe yol açabileceği düşünülmektedir.

1.2.Yeni Kurumsal Kuram

Kurumsal kuramın kökleri, Parsons, Selznick, Marx ve Weber, Cooley ve Mead'den Veblen ve Commons gibi akademisyenlerin yaratıcı çalışmalarına dayanmaktadır (Scott, 1987, s. 493; Scott, 2005, s. 2). Bununla birlikte yeni kurumsal kuram adıyla 1970'li yıllarda yeni argümanlarla ve yaklaşımlarla güncellenen bu kuram, o yıllardan bugüne

kadar farklı alanlardan çok sayıda araştırmacı tarafından tartişılarak zenginleştirilmiştir (Scott, 2005, s. 10, Meyer, 2008, s. 788). Bu kuramı tetikleyen öncül çalışma Meyer ve Rowan'ın (1977) “Instutionalized Organization: Formal Structure as Myht and Ceremony” adlı makalesidir. Bu makalenin yayınlanmasından sonra, kurumsal perspektife dayalı yapılan analizler hızlı bir şekilde çoğalmıştır (Tolbert ve Zucker, 1999, s. 175).

Yeni kurumsalcılar, örgütlerin sadece teknik çevre içinde var olmadığını ileri sürmekte ve kurumsal çevrenin varlığına vurgu yapmaktadırlar. Onlara göre, birçok örgütsel yapı, bu çevredeki kurumsal kuralların başka bir deyişle kurumsallaşan yapıların yansımaları olarak ortaya çıkar (Meyer ve Rowan, 1977, s. 340). Bu görüşe göre, örgütün resmi yapıları, üretimin teknik ve idari ihtiyaçlarının bir sonucu olarak değil, dış çevrede rasyonalize edici baskıların ya da “mitlerin” yansımaları olarak ortaya çıkmaktadır (Bromley ve Powell, 2012, s. 487).

Örgütlerin içinde buldukları kurumsal çevrelere uyumuyla ilgilenen bu kuram, “Örgütleri böylesine benzer kılan nedir?” sorusunu tartişmaya açmıştır. Yale Üniversitesi'nde iki sosyolog olan Paul M. DiMaggio ve Walter W. Powell (1983) bu durumu, “Biz kurumsal çevrelerdeki çeşitliliği değil, homojenliği açıklamayı istiyoruz. Örgütsel alanda başlangıçta, yaşam döngülerinin ilk yıllarında, dikkate değer çeşitlilik olsa da zaman geçtikçe homojenlik yani benzerlik artar” sözleriyle dile getirmişlerdir. Onlara göre bu benzerliğin nedeni örgütlerin içinde buldukları kurumsal çevredeki yapılara uydukça ödüllendirilmeleridir. Bu benzerlik, örgütlerin diğer örgütlerle işlem yapabilmesini kolaylaştırmakta ve meşru görülmelerini sağlamaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983, s. 153; Selznick, 1996, s. 273). Başka bir deyişle yeni kurumsal kuram, örgütlerin kurumsal çevrelerindeki gerekliliklere uyarak, oradaki uygulamaları benimseyerek meşruiyet kazanabileceklerini önermektedir (Suchman, 1995; Bromley ve Powell, 2012, s. 487). Bu kurama göre, bir örgütün meşru olup olmadığı onun çevresine uygunluğunu değerlendiren aynı örgütsel alandaki paydaşlarca (Ruef ve Scott, 1998, s. 880) ya da başka bir deyişle aktörlerce belirlenir.

Örgütlerin kurumsal çevrelerindeki aktörlerin beklentilerine uyması, meşru olarak değerlendirilmelerinin yanı sıra, diğer kaynaklara ulaşmalarını kolaylaştırarak varlıklarını sürdürebilmelerini sağlamaktadır. Bu nedenle, kurumsal çevrelerdeki

kurumsal kurallar, örgütlere böyle avantajlar sağlayan “mitler” olarak işlev görür (Meyer ve Rowan, 1977, s. 340). Bu mitleri benimseyerek meşruiyet kazanmak isteyen örgütler, (Meyer ve Rowan, 1977, s. 361; Zucker, 1987, s. 451) aynı kurumsal çevredeki örgütler, zaman içerisinde aynı kurumsal kurallara uyarak aynı yapıları uygulamaya başlayacağı için, örgütsel alanda kuramda sıkça vurgulanan benzerlik “eşbiçimlilik” oluşur (Meyer ve Rowan, 1977, s. 340, 349). Kurumsal çevreleriyle eşbiçimli olan örgütler, hayatta kalmak için gerekli olan meşruiyetlerini en üst düzeye çıkarır (Meyer ve Rowan, 1977, s. 352).

Kurama göre aynı kurumsal çevrede faaliyet gösteren örgütler, aynı kurumsal baskılara maruz kalacağından zaman içerisinde birbirlerine benzer uygulamaları benimseyerek eşbiçimli hale gelmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983). Bununla birlikte bu benimseme, her zaman rasyonel biçimde gerçekleşmeyebilir. Kuram, kurumsal çevrenin efsaneleri-mitleri aracılığıyla eşbiçimli hale gelen örgütlerin, çoğu zaman teknik gereklilikleri yerine getirmek veya ekonomik verimlilik sağlamak gibi rasyonel amaçlar yerine meşruiyet sağlamak ve varlıklarını sürdürebilmek amacıyla bu uygulamaları törensel biçimde benimsediğini ifade etmektedir (Meyer ve Rowan, 1977, s. 340).

Kurumsal çevredeki kurumsallaşan ve yayılım gösteren yeni yapılara uygunluk, çoğu zaman örgütün verimlilik kriterleriyle de çelişmektedir. Bir yandan verimliliklerini düşürmek istemeyen öte yandan kurumsal çevrelerinde meşru görülmek isteyen örgütler, uygulamaları törensel biçimde benimserken, örgütün gerçek faaliyetlerinden ayırarak bu arada kalmışlığı yönetmek isterler (Meyer ve Rowan, 1977, s. 341, 356). Böylece bir yandan kağıt üstünde uygulamaları benimsermiş gibi görünür ve aktörler gözünde meşruiyet kazanırken, öte yandan gerçek iş süreçlerini bu uygulamadan ayrı tutarak bağımlılık ilişkilerini yönetmeye çalışırlar.

Özetle, örgütsel alanlardaki aktörlerin etkisiyle, örgütleri aslında daha verimli hale getirmeden daha benzer hale getiren, yeni yapılar yayılım göstermektedir (Scott, 2005, s. 6). “Örgütleri öylesine benzer kılan nedir?” sorusunun cevabını ise kuram bu şekilde açıklar. Örgütsel alanlardaki aktörler, onları değiştirmeye çalışırken gittikçe daha benzer hale getiren paradoks yaratırlar ((DiMaggio ve Powell, 1983, s. 147).

Kuramın bir çalışma alanı olarak ortaya çıkmasında ve anlaşılmasında etkili olan temel çalışmalar şu şekilde sıralanabilir:

- Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 340-363.
- Meyer, J. W. ve Scott, W. R. (1983a). *Organizational environments: Ritual and rationality*. Beverly Hills: Sage.
- Meyer, J. W. ve Scott, W. R. (1983b). *Centralization and the legitimacy problems of local government*. Newbury Park: Sage.
- DiMaggio, P., ve Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Tolbert, P. S., ve Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 22-39.
- Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 493-511.
- Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*, 13(1), 443-464.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism" old" and" new". *Administrative Science Quarterly*, 270-277.

1.2.1. Kurum ve kurumsallaşma

Kurumlar, bireylerin toplumdaki davranışlarını düzenleyen, fikirler, inançlar veya eylemlerdir. Toplum tarafından kabul edilen bu inanç veya eylemler, zaman içerisinde tekrar tekrar üretilerek sosyal yaşama anlam ve istikrar kazandırır (Scott, 1995, s. 33; Scott, 2008, s. 222; Jepperson, 1991). Örneğin, “Sigara içilmez” işareti, yasal statü ve sonuçları olan ve sigara içme davranışını düzenlemeye çalışan bir kurumdur (Meyer ve Rowan, 1977, s. 341).

Kurumlar düzenleyici (regulative), normatif (normative) ve kültürel-bilişsel (cultural-cognitive) boyutlardan oluşurlar (Scott, 1995, s. 33; 2003, s. 880; 2008, s. 222; Ruef ve Scott, 1998, s. 878-879; Khan vd., 2015, 469-470):

Düzenleyici boyut: Kuralcı boyut olarak da nitelendirilebilecek bu boyut, kural koyma, izleme ve yaptırım faaliyetleriyle ilişkilidir. Bireyin veya örgütün isteklerine bakılmaksızın başka bir güç veya otorite tarafından bir zorlama vardır. Düzenleyici kurallar yasalara uygunluk gibi araçsal bir gerekçeye sahiptir, dolayısıyla yasalar, yönetmelikler ve yaptırımlar olarak görünür durumdadır. Burada sadece resmi otoritelerden kaynaklanan yaptırımlardan kaynaklanan zorunluluk söz konusu değildir. Bireyin ya da örgütün normal şartlar altında yapmak istemediği fakat kendini zorunlu hissettiği için yöneldiği tüm kural veya uygulamalar bu boyutla ilişkilidir.

Düzenleyici boyut, iş yönetmelikleri, vergilendirme ve mülkiyet yasaları, endüstri standartları vb. içerir. Bu düzenlemeler ve yaptırımlar, ulusal düzeyde kabul edilebilir kurumsal davranışları ifade eder. Örneğin, KSS uygulamalarına ilişkin düzenleyici baskılar, örgütlerin sosyal sorumluluklarına yönelik faaliyetleri şeffaf bir şekilde kabul etmelerini ve bildirmelerini gerektirmektedir.

Normatif boyut: Toplumsal normları, inançları, değerleri ve / veya ahlaki açıdan uygun ve doğru olarak kabul edilen beklentileri içeren bu boyut, özünde neyi yapmanın doğru olduğuyla ilişkilidir. Başka bir deyişle bireyin ya da örgütün davranışları ahlaki olarak yönetilir ve içsel sosyal yükümlülükler dışsal yaptırımlardan daha önemlidir. Örneğin, gelişmekte olan ekonomilerde faaliyet gösteren çok uluslu örgütler, normatif bileşenlere saygı göstermelidir ve farklı ülkelerdeki sosyal normlara veya beklentilere uygun şekilde farklı KSS uygulamalarına yönelmelidir. Başka bir deyişle, yasalara veya yönetmeliklere değil; içinde bulunulan toplumun değerlerine uygun olma zorunluluğu söz konusudur ve toplumsal düzenin sağlanabilmesi için toplumun değerlerine uygun olmak gerekir. Bununla birlikte bu boyuta göre toplumda iş hayatına yönelik uygulamalara, zorunluluğun ötesinde, ahlaki bir değer yüklenmesi sonucu iyi ve faydalı olarak nitelendirilmeleriyle yönelinmektedir ve akreditasyon, sertifikasyon, mesleki eğitim gibi mekanizmalarla görünürlük kazanılmaktadır.

Kültürel-bilişsel boyut: Bu boyut sosyal gerçekliğin doğasını oluşturan, ortak anlayışlara yönelir. Kurallar veya normatif beklentiler değil, kabul edilmiş inançlar ve

paylaşılan değerlerle ilişkilidir. Bu boyuta göre, kurumlara uyum aksini dahi düşünemeyecek kadar kanıksanmışlıkla ilgilidir. Kültürel-bilişsel boyut, kopyalama veya taklit yoluyla, öykünmecî araçlarla taşınarak kurumsallaşmaya katkıda bulunur. Bilişsel unsurlar, sosyal sistemlerin işleyişi için daha temeldir ve normatif ve düzenleyici sistemlerin de inşa edildiği çerçeveler sağlar.

Kurumsallaşma ise kurumların tekrar tekrar üretilerek, kural benzeri bir statü kazandığı süreçlerdir (Phillips, vd., 2004, s. 10; Meyer ve Rowan, 1977, s. 341; Zucker, 1987, s. 444). Başka bir deyişle, bireyler, “şeylerin anlamlarını” kendilerinden bağımsız olarak görür, toplumsal gerçekliğin ortak bir tanımını kabul eder ve zaman içerisinde tekrar tekrar üretirler (Scott, 1987, s. 496). Kurumsallaşma, “kararsız, gevşek örgütlenmiş veya dar teknik faaliyetlerden düzenli, istikrarlı, sosyal olarak bütünleştirici kalıpların ortaya çıkması” olarak tanımlanabilen tarafsız bir fikirdir (Selznick, 1996, s. 271). Biçimsel yapılar, programlar, idari ritüeller, kurumsallaşmış mitler-efsaneler olarak görev yapmaktadır. Örneğin; satış, üretim, reklam gibi konular bir işletmeye uygun işlevleri tanımlayan; tarih, mühendislik, edebiyat, öğretim ve araştırma gibi konular bir üniversiteye; ameliyat, iç hastalıkları ve doğum gibi konular bir hastaneye yönelik kurumsallaşmış durumlardır. Benzer şekilde, teknolojiler de kurumsallaştırılmakta ve örgütlere bağlanan efsaneler haline gelmektedir. Üretim, muhasebe, personel seçimi veya veri işleme teknik prosedürleri, organizasyonel amaçların yerine getirilmesi için kabul edilen kurumsallaşmış araçlar haline gelmiştir (Meyer ve Rowan, 1977, s. 344).

1.2.2. Kurumsal çevrede meşruiyet kaygısı: Kurumsal eşbiçimlilik

1.2.2.1. Kurumsal çevre

Yeni kurumsal kurama göre, hiçbir örgüt sadece teknik bir sisteme ait değildir. Aksine, bütün sosyal sistemler, dolayısıyla tüm örgütler, sosyal gerçekliği tanımlayan ve sınırlayan kurumsal bir çevrede (örgütsel alanda) var olurlar (Scott, 1987, s. 507). Dolayısıyla örgütsel başarı, verimlilik ve etkinlik dışındaki faktörlere de bağlıdır. Başka bir deyişle örgütün dış çevresiyle ilişkileri de bu faktörler kadar değerlidir (Pfeffer ve Salancik, 1978). Bu kurama göre, çevreyle yürütülen ilişkiler ve çevreye uyum hayattır. Fakat burada söz konusu olan çevre; rekabet, verimlilik, ekonomik kazanç gibi

kavramlarla ilişkili olan teknik çevre değil, hayatta kalmak için aktörler tarafından meşru görülmenin öncelikli olduğu kurumsal çevredir.

Kurumsal ortam, kurumsal çevre ya da başka bir deyişle örgütsel alan; kurumsal yaşamın ortak bir alanını oluşturan örgütlerle ilgilidir. Temel tedarikçiler, tüketiciler, düzenleyici kurumlar, sivil toplum kuruluşları, benzer ürün veya hizmet üreten diğer kuruluşlar bu alanı oluşturur. Görüldüğü üzere, örgütsel alan, sadece aynı ürün veya hizmetleri üreten örgütlerden oluşmak durumunda değildir. Burada önemli olan alandaki örgütler arasında artan bir etkileşimin olması, kendi içlerinde ortak kuruluşlar, koalisyon gibi bilgi ve işlem alışverişi gerçekleştirilebilen yapıların oluşması (Powell ve DiMaggio, 2012, s. 148); ortak sorun veya çözümlere ya da anlaşma veya çatışmalara yönelik çabaların varlığıdır (Hoffman, 1999'dan aktaran Özen, 2013, s. 147).

Bunlardan bağımsız olarak son derece özenle hazırlanmış kurumsal ortamlarda var olan ve bu ortamlarla eşbiçimli olmayı başaran, başka bir deyişle kurumsallaşmış ortamların törensel taleplerine uyan örgütler, hayatta kalmak için gerekli olan meşruiyeti ve kaynakları kazanırlar (Meyer ve Rowan, 1977, s. 352-353). Örgütsel alanlar (kurumsal çevreler), değişimin yönünü ve içeriğini sınırlar ve "eşbiçimliliğe doğru bir itme" yaratır (Zucker, 1987, s. 452). Bu nedenle, kurumsal çevre (örgütsel alan) kavramı çevreye uyuma vurgu yapan bu kuram için oldukça kritik bir konudur.

1.2.2.2. Aktör

Kimilerine göre örgütsel alan, ortak değerler ve inançlar tarafından bir arada tutulan aktör topluluğudur (Scott, 2008'den aktaran Reay ve Hinings, 2009, s. 631). Dolayısı ile örgütsel alanı oluşturan bu aktörlere açıklık getirmek gerekir. Örgütsel alanları oluşturan, etkileyen, yönlendirerek şekillendiren söz sahipleri aktörlerdir.

Aktörler, bir örgütün faaliyetlerini değerlendirerek onun meşru olup olmadığına karar veren izleyicilerdir (Deephouse, 1996, s. 1033). Sadece izleyici olarak değil, örgütsel alanda yeni yapıların veya kurumların ortaya çıkmasını, sürdürülebilir olmalarını veya yok olmalarını sağlayan güç sahipleridir (Scott vd., 2000).

Meyer (2008, s. 797) bu konuyu, "Tüm bu kültürel yapıyı kim yapıyor? Doğal ve sosyal ortamların rasyonalizasyonunu kim veya ne destekliyor? Hakları ve yetkileri kim

belirliyor?” gibi sorular sorarak gündeme taşımış ve bu soruların cevaplarını “aktörler dünyasıyla” ilişkilendirmiştir.

Scott (2008, s. 219) ise bu konuyu “Eğer hepimiz dans ediyorsak, melodiyi kim çalıyor? Kareografiyi kim düzenliyor?” sorularını ortaya atarak tartışmaya açmıştır. Ona göre toplum içinde düzenleyici, bilişsel-kültürel ve normatif çerçeveler çizen aktörler söz konusudur fakat bu dansın asıl efendileri “lords of the dance” modern toplumdaki meslekler-profesyonellerdir. Onlar, kurumların yaratılmasında ve yönetilmesinde lider rol üstlenen aktörlerdir. DiMaggio ve Powell’a (1991) göre ise devletler, sahip oldukları zorlayıcı güç nedeniyle diğer tüm örgütler üzerinde etki sahibi olduklarından en etkili kurumsal aktörlerdir. Düzenleyiciler, medya kuruluşları, ulusal devletler, çeşitli evrensel hedeflere hizmet eden sivil toplum kuruluşları hepsi birer aktördür (Meyer, 2008, s. 790, 797; Deephouse, 1996, s. 1033).

1.2.2.3. Meşruiyet

Yeni kurumsal kurama göre örgütler kurumsal çevrelerinde hayatta kalabilmek için meşruluğu kullanır (Meyer ve Rowan, 1977, s. 349). Meşruiyet, belirli biçimleri ve uygulamaları meşrulaştırmak için bir çağrışım olan örgütsel bir “zorunluluk” olarak görülür. Bu nedenle örgütler, kurumsal çevrelerindeki örgütlerle eşbiçimli olarak meşruiyet kazanmak isterler (Selznick, 1996, s. 273; Deephouse, 1996, s. 1033). Bu durum ise örgütlerin kaynaklara erişim sağlayarak hayatta kalma olasılığını artırmaktadır (Zucker, 1987, s. 443, 451). Bu nedenle meşruiyet, örgüt davranışlarını anlamaya ve açıklamaya çalışan örgüt kuramlarında, özellikle de yeni kurumsal kuramda oldukça önemli bir yer tutmaktadır.

Temel anlamda, değer yargılarıyla ilgili olan meşruiyet, bireyin oyunu ve kurallarını kendi adalet ölçütleri ışığında değerlendirmesinden kaynaklanır (Colombatto, 2012, s. 6). Örgüt yazınında ise meşruiyet örgütün faaliyetlerinin, içinde bulunduğu çevreyi oluşturan bireylerin veya örgütlerin beklentilerine uygunluğuyla (Bunnell, vd. 2016, s. 413) o çevre ve toplum tarafından anlaşılma ve kabul edilmekle ilgilidir (Deephouse, 1996, s. 1025).

Weber (1968), meşru bir düzenin varlığını dile getiren ve meşruiyetin önemini vurgulayan ilk sosyal kuramcılardandır. Parsons (1960) ise örgütlerin kıt kaynaklar

üzerinde meşru bir hak iddia etmeleri için, takip ettikleri hedeflerin daha geniş toplumsal değerler ile uyumlu olması gerektiğini yani onlar tarafından meşru görülmesi gerektiğini savunmuştur (Ruef ve Scott, 1998, s. 877).

Zaman içerisinde çok sayıda araştırmacı tarafından çeşitli açılardan tartışılan meşruiyet, temelde stratejik ve kurumsal meşruiyet olarak ayrılmaktadır. Stratejik meşruiyet yönetsel bir bakışla ve araçsallıkla ilgiliyken, kurumsal meşruiyet kurumsal çevre bazında kültürel baskılarla ilgilidir (Suchman, 1995, s. 572). Stratejik meşruiyet çalışmaları (çoğunlukla kaynak bağımlılığı kuramıyla ilişkili olanlar) meşruiyeti operasyonel bir kaynak olarak görürler. Buradaki asıl amaç, rekabet etmektir ve bu amaca yönelik “satış” gibi gerçek çıktılar peşinde koşarlar. Bu araçsal bakış açısına uygun olarak, stratejik-meşruiyet araştırmacıları genellikle meşrulaştırma süreci üzerinde yüksek düzeyde bir yönetsel kontrol üstlenirler. Amaçlanan, örgütün faaliyetini sürdürmek için ihtiyaç duyduğu kaynakları sunan teknik çevre gözünde meşru görülmektir. Bunun aksine kurumsalcılar meşruiyeti operasyonel bir kaynak olarak değil, örgütün kurumsal çevreleriyle uyumunun bir sonucu olarak değerlendirirler. Buna göre meşruiyet, örgütün nasıl inşa edildiğine, nasıl çalıştığına, nasıl anlaşıldığına ve değerlendirildiğine yönelik çabalarla ilgilidir (Suchman, 1995, s. 576; Pfeffer ve Salancik, 1978; Pfeffer, 1981).

Özetle meşruiyet, örgütün faaliyetlerinin, sosyal olarak inşa edilmiş normlar, değerler, inançlar ve tanımlar sistemi içerisinde arzu edilen ve uygun olan bir eylem olduğuna dair algı veya varsayımdır. Başka bir deyişle, izleyiciler veya aktörlerin kolektif olarak örgüte yönelik izlenimleriyle ilişkilidir (Suchman, 1995, s. 574). Buna göre, meşruiyet insanların örgütlere nasıl davrandığını değil, aynı zamanda onları nasıl anladıklarını da etkiler. Böylece, izleyiciler meşru örgütü sadece daha değerli değil, aynı zamanda daha anlamlı, daha öngörülebilir ve daha güvenilir olarak algırlar (Suchman, 1995, s. 574).

Kurama göre meşruiyet temel olarak faydacı (pragmatic), ahlaki (moral) ve bilişsel (cognitive) olarak sınıflandırılmaktadır. Her üç tip de, örgütsel faaliyetlerin, sosyal olarak inşa edilmiş normlara, değerlere, inançlara uygunluğunu varsayar. Bununla birlikte, her bir meşruiyet türü bazı farklı davranışsal dinamiklere dayanmaktadır (Suchman, 1995):

Faydacı Meşruiyet: Örgütün eylemlerinin kendisi ve izleyicilerinin rasyonel çıkarlarına dayanır ve kurallara uygunlukla kazanılır. Somut ödüllere ilgilidir. Bu nedenle faydacı meşruiyet bazı çıkarıcı davranışlarla yönlendirilerek deyim yerindeyse bir alışveriş sonucu “satın” alınabilir. Fayda-maliyet değerlendirmeleriyle ilgilidir. Söylemsel değerlendirmelere dayanır.

Ahlaki Meşruiyet: Örgütün ve faaliyetlerinin ahlaken doğru bulunmasıyla ilgilidir. Faydacı meşruiyetin aksine, ahlaki meşruiyette belirli bir faaliyetin değerlendiriciye fayda sağlayıp sağlamadığı konusunda değil, faaliyetin “yapılması gereken doğru şey” olup olmadığına dair kararlar üzerinde durulur. Etik değerlendirmelerle ilgilidir. Söylemsel değerlendirmelere dayanır. Faydacı meşruiyet daha dar anlamda ve kişisel çıkarları yansıtırken, ahlaki meşruiyet çok geniş anlamda olumlu bir toplumsal mantığı yansıtmaktadır. Bu meşruiyete sahip örgütler ya da eylemler faydacı meşruiyete sahip olanlara göre; olumsuz değerlendirmelere yönelik manilülatif söylemlerden daha az etkilenirler.

Bilişsel Meşruiyet: Dile getirilmemiş varsayımlarla ilgilidir. Kanıksanmışlığa dayanır. Sorgulanmadığından ya da aksi dahi düşünülmediğinden bu meşruiyete sahip kurumsallaşmış yapılar manilülatif söylemlerden neredeyse hiç etkilenmezler, aslında olumlu veya olumsuz değerlendirmelere de tabi tutulmazlar. Bu nedenle en güçlü meşruiyet türü budur.

1.2.2.4. Kurumsal eşbiçimlilik

Yeni kurumsal kurama göre örgütsel bir “zorunluluk” olan meşruiyet, örgütleri kendi alanlarında daha başarılı ya da daha meşru olduğu düşünülen diğer örgütleri model olarak eşbiçimli olmaya yönlendirmektedir (Selznick, 1996, s. 273). Başka bir deyişle kurumsal çevrelerdeki meşrulaşmış öğelerin veya uygulamaların benimsenmesi sonucu ortaya çıkan eşbiçimlilik sayesinde istikrar sağlayan örgütler, kurumsal çevrelerinde hayatta kalma şanslarını artırmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977, s. 348-349; Zucker, 1987, s. 443). DiMaggio ve Powell (1983, s. 147-148), Hannan ve Freeman’ın (1977) “Neden bu kadar çok çeşitte örgüt var?” sorusuna karşılık olarak ortaya attığı ve kuramın temel araştırma sorularından biri olan “Örgütleri böylesine benzer kılan nedir?” sorusu da bütünüyle eşbiçimlilikle ilgilidir. Bu araştırmacılara göre rekabetçi ve kurumsal eşbiçimlilik olmak

üzere iki tür eşbiçimlilik söz konusudur. Adlarından da anlaşılacağı üzere bunlardan ilki, pazarda rekabetçi avantaj elde etmekle, etkin ve verimli olmakla, kaynak ve müşterilerle ilgili kararlar sonucu eşbiçimleşme ilgiliyken; ikincisi örgütsel alanlarda aktörlerce kurumsallaştırılan uygulamaların benimsenerek onların gözünde meşru görülme isteğiyle ilgilidir (DiMaggio ve Powell, 1983, s. 149-150).

Kurumsal eşbiçimliliğe göre örgütsel alanda zorlayıcı (coercive), normatif (normative), öykünmeci (mimetic) olmak üzere üç tür eşbiçimlilik söz konusudur (DiMaggio ve Powell, 1983, s. 150; 1991, s. 67):

Zorlayıcı eşbiçimlilik: Örgütlerin bağımlı hissettikleri diğer örgütler veya aktörler ya da faaliyet gösterdikleri toplumdaki kültürel beklentilerden kaynaklanmaktadır. Örgütün normal şartlarda yapmayacağı fakat bu kesimlerden gelen baskılar nedeniyle zorunlu hissederek benimsediği uygulamalar sonucu eşbiçimleşmeleridir. Düzenlemelere uyum, yasal gereklilikleri yerine getirme sonucu benzeşmeler bu eşbiçimlilik türüne örnektir.

Normatif eşbiçimlilik: Örgütlerin, eğitim, profesyonelleşme ve mesleklaşmayla ilgili olan ve ahlaken doğru olduğu düşünülen uygulamaları benimsemesi sonucu benzeşmeleridir. Örneğin, belirli bir meslek grubuna yönelik bir meslek örgütünün işin iyileştirilmesine yönelik yeni yapılar ortaya koyması, alandaki örgütlerin de bu yeni yapı veya uygulamaları iyi ve doğru olduğuna yönelik bir kabullenimle benimseyerek benzeşmeleri bu eşbiçimlilik türüne örnektir.

Öykünmeci eşbiçimlilik: Örgütlerin belirsizlikle karşılaştıkları durumlarda, kendi alanlarında başarılı olarak gördükleri diğer örgütleri taklit etmeleri, onların yapı ve uygulamalarına öykünmeleri sonucu benzeşmeleridir. Buna göre belirsizlik aynı zamanda taklitçiliği teşvik eden bir güçtür. Örgütsel teknolojiler yeterince anlaşılmadığında, hedefler belirsiz olduğunda veya çevre sembolik belirsizlik yarattığında, örgütler kendilerine meşru olarak gördükleri başarılı örgütleri rol model alır. Sadece belirsizlik sonucu değil, örgütlerin daha başarılı, daha meşru ve daha prestijli görünebilmek için böyle olduğunu düşündükleri örgütlerin yapı ve uygulamalarına öykünmeleri sonucu benzeşmeleri de bu eşbiçimlilik türüne örnektir.

1.2.3. Yeni yapıların benimsenme biçimi: Rasyonel ve törensel seçimler

Örgütsel alanlarda ortaya çıkan yeni yapıların neden yayıldığı (diffusion), nasıl uygulandığı (adaption) ve nasıl benimsendiği (adoption) de yeni kurumsal kurumsal kuramın inceleme alanına girmektedir. Buna göre kurumsal çevreleri şekillendiren aktörler (Scott, vd. 2000), kimi zaman zorlayıcı kimi zaman normatif mekanizmalar yoluyla yeni yapı veya uygulamaların yayılmasına ve kurumsallaşmasına yol açarlar. Örgütlerin, meşru görünmek için sık sık diğer örgütleri taklit etmeleri ve kurumsallaşan uygulamaları benimsenmeleri, genellikle normlara uygun görünme arzusundan kaynaklanmaktadır (Ansari vd., 2010, s. 70).

Örgütlerin çeşitli kurumsal baskılar nedeniyle yeni uygulamalara yönelmesi, bu uygulamaları gerçekten benimsedikleri anlamına gelmeyebilir. Bu durum, kuramda geleneksel yayılım yazınına göre rasyonel ve törensel seçime karşılık gelmektedir. Bu iki kavram şu şekilde özetlenebilir (Tolbert ve Zucker, 1983; Ansari vd., 2010, s. 70, 74; Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983, s. 149; Özen, 2002; 2013, s. 128-129, ; Selznick, 1996, s. 273).

Rasyonel Seçimler: Başlangıçta bir sorunu çözmek, ekonomik verimlilik veya etkinlik sağlamak, performansları iyileştirmek amacıyla bir uygulama geliştirilir. Uygulamayı bu nedenlerle yani bir ihtiyacı karşılamak için benimseyen ve kendi iç süreçlerine uyumlayarak entegre eden örgütler, yeni yapıyı iyi ve fayda-maliyet açısından yararlı olarak gördükleri ve içselleştirerek uyguladıkları için rasyonel (ussal) biçimde benimserler. Örgütlerin bu uygulamalara yönelmeleri için özünde herhangi bir kurumsal baskı yoktur. Bu uygulamanın faydalı olarak görülmesi zamanla diğer örgütlerin de dikkatini çeker. Çeşitli aktörlerce tavsiye edilerek, istenerek örgütsel alanda yayılımı artmaya, yayıldıkça kurumsallaşmaya ve meşrulaşmaya başlar.

Törensel Seçimler: Örgütsel alanda kritik bir kitleye ulaşıldığında uygulama teknik verimlilik arayışından öte bir anlam kazanarak, uygulamayanlar için meşruiyet kaygıları yaratmaya başlar. Diğer bir deyişle, bir kez eşik aşıldığında, verimlilik kaygıları, dış paydaşların ya da aktörlerin baskıları ile yer değiştirir. Artık, teknik gereksinimlerin ötesinde bir anlam kazanan bu yapı, performansı veya verimliliği artırmaktan öte meşruiyet aracı olarak görülen efsaneler “mitler” haline gelir. Örgütler bu süreci yönetebilmek ve aktörler gözünde meşru görülebilmek için bu uygulamaları taklit ederek

uygulama yoluna giderler. Sonradan benimseyiciler de diyebileceğimiz bu kesim uygulama kararını verirken herhangi bir fayda maliyet analizi yapmaz, iç süreçlerine entegre etmez. Herhangi bir uyumlama yoluna gitmeden aynen öykünerek benimser. Özetle tüm bu süreçler, törensel biçimde benimsenen ve uygulanan eşbiçimli ritüeller haline gelir.

Törensel benimsemeyle ilişkili olan ve yeni kurumsal kuram yazınında sıkça tartışılan konulardan biri de ayırma (decoupling) davranışıdır. Ayırma stratejisi, örgütler için bir vitrinlerinin dekoru gibidir (Clark ve Newell, 2013, s. 1). Dışarıdan bakınca süslü bir dekora sahip olan bu vitrinde sergilenenler örgütün iç gerçekliğini yansıtmadığında, vitrini seyreden izleyiciler “görünürde” gerçekliğe sahip bu yapıdan etkilenecek örgütü meşru olarak görebilmektedir.

Kurama göre, örgütler kurumsal çevrelerinde ortaya çıkan yapı ve uygulamalara meşruiyet kazanmak ve çeşitli kurumsal baskıları yönetebilmek için yönelirler. Kimi zaman ise bu uygulamalar örgütlerin teknik verimliliğini düşürmektedir. Örgütler böyle bir durumda arada sıkışıp kaldıkları bir çatışma yaşarlar. Bir yandan verimliliklerini kaybetmemek için uygulamayı benimsermiş gibi görünür, başka bir deyişle törensel biçimde benimserler, öte yandan bu uygulamayı örgütün gerçek iç süreçlerinden ayırırlar. Ayırma stratejisine yönelen örgütler, yeni yapının getirdiği değişim maliyetlerinden kaçarak teknik verimliliklerini sürdürürken öte yanda kurumsal çevrede meşru görülürler (Özen, 2013, s. 129).

Buna göre örgütlerdeki faaliyetleri kontrol etme ve koordine etme girişimleri çatışmalara ve meşruiyet kaybına yol açtığı için, yapı elemanları faaliyetlerden ve birbirlerinden ayrıştırılmaktadır. Ayrıca, ayrıştırılan bu yeni yapının diğer uygulamalarla entegrasyonundan kaçınıldığı için çatışmalar en aza indirgenir. Denetim, değerlendirme ve faaliyetlerin kontrolü minimize edilir ve yapısal birimler arasındaki koordinasyon, karşılıklı bağımlılık ve karşılıklı düzenlemeler gayri resmi olarak ele alınır. Yeni yapının uygulandığına dair denetim ve değerlendirmeler törensel biçimde yapılır (Meyer ve Rowan, 1977, s. 357).

Ayırma terimi, resmi politikalar ile örgütün yönetim ve uygulama süreçleri arasındaki boşlukların yaratılması olarak yorumlanmakta ve konuyla ilgili çalışmalar bu noktaya odaklanmaktadır (Sakya ve Azunu, 2013, s. 1; Westphal ve Zajac, 2001, s. 202).

Fakat bu vurgu, örgütsel alanlardaki kurumsal değişimin çoğunun sadece birer vitrin süsü olduğu yönündeki eleştirilere de yol açmaktadır (Bromley ve Powell, 2012, s. 485). Kurumsal değişimlerin örgütlerin vitrininden öteye geçemediği fikrini reddeden ve ayırmanın bundan fazla değer ifade edebileceğini vurgulayan Bromley ve Powell'a (2012, s. 489-490) göre ayırma, son yıllarda politika-uygulama ve amaçlanan-gerçekleştirilen arasındaki boşluğa vurgu yapan iki ayrı anlamda tartışma konusudur:

Politika-uygulama (Policy-practice): Politika ve uygulama arasındaki boşluk, sadece bir fenomen olmasına rağmen, ayırmayla neredeyse eşanlı hale gelmiştir. Politika-uygulama boşluklarına odaklanan araştırmalar da genellikle yöneticilerin resmi kuralları uygulamadaki başarısızlıklarına ya da onlardan kaçınmalarına odaklanmaktadır (Bromley ve Powell, 2012, s. 485). Bu araştırmalara göre politika-uygulama düzeyinde ayırma, resmi kurallar uygulanmadığında veya rutin olarak ihlal edildiğinde gerçekleşir. Sadece törensel biçimde benimsenen, uygulanan, değerlendirilen veya günlük rutinleri değiştirmeyecek kadar az izlenen politikaları içerir (Bromley ve Powell, 2012, s. 489). Örgütlerin toplumsal olarak kabul edilmiş resmi politikaları, planları ve programları benimserken; bu biçimsel yapıları, örgütteki gerçek ve devam eden uygulamaların günlük rutinlerinden ve işleyişlerinden ayırmalarıyla ve dış aktörler gözünde meşruiyet kazanmalarıyla ilgilidir (Meyer ve Rowan, 1977; Westphal ve Zajac, 2001, s. 202). Bu düzeyde ayırma, örgütsel karar alıcıların ideolojik inançlarıyla çatışan politikaların uygulanmasını engellemek için de ortaya çıkabilir (Sakyi ve Azunu, 2013, s. 2). Bu ayırma türünde değerlendirme/inceleme mevcut değildir veya denetimler sembolik bir eylem olarak tasarlanır ve törensel biçimde gerçekleştirilir. İç bileşenlerin çıkarları önceliklenir ve temel faaliyetler korunarak etkinlik teşvik edilir (Bromley ve Powell, 2012, s. 490).

Amaçlanan-gerçekleştirilen (Means-ends): Bu düzeyde ayırmada yeni yapının politikaları tam olarak uygulanmaktadır ancak bu politikalarla, bir örgütün temel faaliyetleri ve bunların sonuçları arasında zayıf bir ilişki vardır (Bromley ve Powell, 2012, s. 485, 490). Bu politikalar uygulandığında biçimsel politika ve amaçlanan sonuçlar arasındaki bağlantı mat, belirsizdir, bu ilişki anlaşılabilir değildir (Bromley ve Powell, 2012, s. 489). Bu nedenle bu ayırma düzeyi, karmaşıklığa da neden olur. Değerlendirme ve denetleme mevcutsa bile, tutarsızlıklar açığa çıktığında sürekli reform dönemleri

oluşturur (Bromley ve Powell, 2012, s. 490). Daha detaylı açıklamak gerekirse; amaçlar ve sonuçlar arasında ayırma, biçimsel yapıların gerçek örgütsel sonuçlara sahip olduğu, çalışma etkinliklerinin değiştirildiği ve politikaların uygulandığı ve değerlendirildiği, ancak bu faaliyetlerin örgütsel etkinlik veya sonuçlarla bağlantılı olduğunu göstermek için yetersiz kanıtların olduğu yerlerde meydana gelir. Örgütsel katılımcılar bu eylemlerin sınırlı bir fayda sağladığının düşünürler ancak daha büyük yapısal baskıları algıladıkları için bu uygulamaları izlerler (Bromley ve Powell, 2012, s. 496).

Oliver'a (1991, s. 151) göre ise ayırma stratejisi kurumsal çevrelerden gelen baskılara karşı geliştirilen tek tepki değildir. Buna göre, örgütler, kurumsal baskının kaynağına yani baskıyı yapan aktörün kimliğine bu aktörle olan bağımlılık ilişkisine göre 5 tip stratejik tepki göstermektedir. Her biri 3 taktikten oluşan bu stratejiler, pasiften aktife doğru aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Oliver, 1991, s. 152):

Uyma (Acquiescence): Örgütün kurumsal çevreden gelen baskılara, kurallara, değerlere ve normlara bağlı kalması, itaat etmesi başka bir deyişle uymasıyla ilgilidir. Bu uyum, aksini dahi düşünmeden farketmeden gerçekleştirilen uyma, kurumsal modelleri taklit etme veya kurallardan dolayı mecbur hissetme taktikleriyle gerçekleşir.

Uzlaşma (Compromise): Örgütün kurumsal çevreden gelen baskıların bir kısmına uyarak uzlaşma yolunu bulmasıyla ilgilidir. Bu strateji, farklı kaynaklardan gelen kurumsal baskıları dengeleme, kurumsal unsurları yatıştırma veya kurumsal baskının kaynaklarıyla pazarlık etme taktikleriyle gerçekleştirilir.

Kaçınma (Avoidance): Örgütün kurumsal çevreden gelen baskılara uymaktan kaçınmaya yönelik tepkileriyle ilgilidir. Bu strateji, kurumsal baskıya görünürde bir uyumun olduğu ve uygunsuzlukların üstünün kapatıldığı gizleme (ayrı tutma), tampon oluşturma ve faaliyet alanlarını değiştirerek kurumsal baskıdan kaçma taktikleriyle gerçekleştirilir.

Savunma (Defiance): Kaçınmadan daha aktif bir davranış olarak nitelendirilebilecek bu tepki, kurumsal baskıların çok açık bir şekilde eleştirilmesine, reddedilmesine yönelik davranışlarla ilgilidir. Kurumsal baskıya yönelik norm ve değerleri açıkça reddetme, bunlara meydan okuma ve kurumsal baskının kaynağına saldırı taktikleriyle gerçekleştirilir.

Manipülasyon (Manipulation): Kurumsal baskılara karşı geliştirilen en aktif tepki budur. Örgütün, kurumsal baskılar üzerinde aktif olarak değişiklik yapma veya güç uygulama isteğiyle ilgilidir. Kurumsal baskının kaynağı olan aktörleri seçerek örgüte dâhil etme, kurumsal baskıya yönelik değerleri ve kriterleri etkileyerek örgütün isteği yönünde şekillendirme ve kurumsal baskıya konu olan bileşenleri baskı yoluyla kontrol etme taktikleriyle gerçekleştirilir.

1.2.4. Kurumsal mantıklar

Başlangıçta yeni kurumsal kuram içerisinde kendine yer bulan (Scales, 2014, s. 94), son yıllarda daha net bir görünürlük kazanarak örgütlerin davranışlarını açıklamak için popüler bir araç haline gelen (Cobb, vd., 2016, s. 2104; Scott, 1995) kurumsal mantık kavramı; farklı normların, hedeflerin ve uygulamaların nedenini incelemek için bir merceğe sunmakta ve bu konudaki gerilim ve uzlaşmalara dikkat çekmektedir (Vickers vd., 2017, s. 1757).

Gerçekliği düzenleme yolları inşa eden, başka bir deyişle aktörlerin davranışlarının daha geniş inanç sistemlerini nasıl yansıttığını açıklamak için kullanılan kurumsal mantıklar (Friedland ve Alford, 1991, s. 243; Nicolini vd., 2016, s. 229) toplumu oluşturan bireylerin ve örgütlerin seçimleri için referans çerçeveleri sağlayan sembolik yapılarla ilişkilidir (Friedland ve Alford, 1991, s. 248). Aktörler, kurumsallaşmış yapılar (ör. aile, din, devlet) nedeniyle çok sayıda mantığa maruz kalırlar. Bu mantıklar, aktörlere alternatif bilgi ve şemalar sunarak karar vermelerini ve harekete geçmelerini sağlar (Corbett vd., 2018, s. 263). Başka bir deyişle kurumsal mantıklar örgütsel gerçekliklere anlam kazandırarak birey veya örgütlerin kararlarını nasıl verdiklerini, kendi çıkarlarını gözetmek için neleri kullandıklarını açıklamaktadır (Scott, 1987; Thornton, 2002; Thornton vd., 2012). Bu nedenle kurumsal mantıklar, örgütlerin davranışlarını anlamlandıran, onları meşrulaştıran güçlü davranış kalıplarıyla ilişkilidir (Suchman 1995; Thornton 2002). Örgütlenme ilkelerini oluşturarak örgütlere faaliyetlerinde yardımcı olurlar (Friedland ve Alford, 1991).

Örgütler farklı paydaşların veya aktörlerin taleplerini karşılamak zorundadırlar. Yeni kurumsal kuram ise bu talepleri kurumsal mantık olarak kavramsallaştırılmasını önermektedir (Carlsson, vd., 2016, s. 47). Burada bahsedilen kurumsal mantıklar

birbiriyle iş birliği ve uyum içerisinde olabileceği gibi, rekabet edebilir veya çatışma yaşayabilir (Bunnell vd., 2016, s. 414; Friedland ve Alford, 1991; Basharoy ve Smith, 2014, s. 364; Joseph vd., 2014, s. 1837). Bir diğer deyişle, bireyler veya aktörler farklı kurumsal mantıklardan etkilenebilir. Bu etkinin derecesi ve aktörlerin kimlikleri mantıkların göreceli dengesi üzerinde etkilidir. Bu dengeyi sağlayabilmek için kimi zaman birlikte uyum içerisinde var olur kimi zamansa çatışma içerisinde bulunurlar (Xu vd., 2018). Başka bir deyişle, çoklu kurumsal mantıkların varlığı tatmin edilmesi gereken farklı taleplere neden olacağından çatışma yaratabilir ya da bölümlere ayrılarak birbirlerini güçlendirebilir ve kolaylaştırıcı ilişki içerisinde olabilir (Egels, vd., 2015, s. 349).

Kurumsal mantık, önemli bir kuramsal yapıdır. Bunun nedeni ise bir örgütsel alanda ortak bir amaç ve birlik duygusu yaratan bağlantıları açıklamaya yardımcı olmasıdır. Örgütsel alanlar, aynı anda iki veya daha fazla kurumsal mantığın var olmasına rağmen, baskın bir kurumsal mantık tarafından örgütlenir (Reay ve Hinings, 2009, s. 629). Kurumsal mantık, örgütsel alanlar ve kurumsal değişim kavramları sıkı sıkıya bağlıdır (Reay ve Hinings, 2009, s. 631). Toplumlar ve örgütsel alanlar farklı kurumsal mantıklara sahiptir ve bu farklı kurumsal mantıklar çoğunlukla birbirleriyle çelişmektedir ve bu tür çelişkiler değişim kaynaklarıdır ((Friedland ve Alford, 1991; Finchem ve Forbes, 2015, s. 658). Kurumsal girişimciler veya başka bir deyişle aktörler, eski mantıkları yok ederek yenilerini yaratabilir ve böylece örgütsel alanlarda değişimi tetikleyebilir. Değişimle birlikte yeni koşullarda yeni inanç ve değerler sistemiyle alan şekillendirilebilir. Belirli bir örgütsel alanda böylesi bir değişim meydana geldiğinde, bu değişim baskın bir kurumsal mantık tarafından tetikleniyorsa, alanda kurumsal eşbiçimliliğe yol açabilmektedir (Tan ve Wang, 2011, s. 375).

Kurumsal mantıklar, farklı alanlardan çeşitli araştırmacılarla sınıflandırılmıştır. Fakat kökeni, Roger Friedland ve Robert Alford 'un (1991) çalışmasına dayanmaktadır. Mantıkların ortaya çıkmasında söz sahibi olan Friedland ve Alford'un (1991, s. 232) ortaya koyduğu temel mantıklar kapitalist piyasa, çekirdek aile, bürokratik devlet, demokrasi ve dindir. Araştırmacılara göre batının toplumsal düzeninde bu beş mantık bir arada bulunmaktadır ve her biri bireysel ve örgütsel davranışların gereklerini ve amaçlarını şekillendiren merkezi bir mantığa sahiptir. Freidson (2001) ise piyasa,

bürokrasi ve profesyonel meslek olmak üzere üç tür mantıktan söz etmektedir. Thornton ve Ocasio (1999); Thornton vd., (2012) ise Friedland ve Alford'un mantık sınıflamasını geliştirerek toplum (topluluğu) ve kurumsal (örgüt) mantığı da eklemiştir.

Bu konuda çalışmalar yürüten araştırmacılar, çalışmalarını yukarıda bahsedilen merkez mantıklardan ilgili gördükleri üzerine inşa etmişlerdir. Nicolini vd. (2016) eczacılık üzerine yürüttükleri çalışmalarını profesyonel meslek, piyasa (pazar), kurumsal (örgüt), devlet mantıkları sınıflamasına göre gerçekleştirmişlerdir. Jamali vd., (2017, s. 349) KSS'nin arkasındaki baskın kurumsal mantıkları inceledikleri araştırmalarında devlet, piyasa, kurumsal, aile, din mantıklarının etkilerini ortaya koymaktadır. Arena vd., (2018) KSS faaliyetleri üzerinde etkili olan kurumsal mantıkları araştırdıkları çalışmalarında, piyasa, devlet, toplum, profesyonel olmak üzere dört mantığın etkisini ortaya koymaktadır. Araştırmacılara göre kurumsal (örgüt) mantığı ve piyasa mantığı yakından ilişkilidir ve ayrılması zor bir bulanıklığa sahiptir ve bu nedenle bu iki mantık, piyasa mantığı altında incelenmektedir (Arena vd., 2018, s. 347-348). Glynn ve Raffaelli'ya (2013) göre ise örgütler KSS faaliyetlerini piyasa ve toplum olmak üzere iki mantık üzerine kurmaktadır.

Bu araştırmada ise havayolu işletmelerinin KSS faaliyetleri üzerinde etkili olabileceği düşünülen kurumsal mantıklar devlet, piyasa, toplum (topluluk), profesyonel meslektir. Bürokrasi, devlet mantığı ile kurumsal örgüt, piyasa mantığı ile yakından ilişkili olduğundan bu şekilde seçimler gerçekleştirilmiştir. Bu mantıkların genel özellikleri aşağıdaki Tablo 1.1'de açıklanmaktadır (Friedland ve Alford, 2017; Miller, vd., 2017, s. 676; Wall, 2017, s. 393; Thornton vd., 2012; Hesse vd., 2018; Arena vd., 2018; Freidson, 2001; Jamali vd., 2017; Reddy ve Hamann, 2018; Brown vd., 2018):

Tablo 1. 1. Kurumsal mantıkların genel özellikleri

Mantık	Genel Özellikleri
Devlet	<p>Devletin faaliyetler üzerindeki sahipliği, etkisi ve kontrolüyle ilgilidir. Başka bir deyişle devletin kurumsal düzeni izleme, düzenleme ve dönüştürme süreçleriyle ilgilidir. Politika, yasa, yönetmelik, bakan, hükümet, otorite, yürütme, kural gibi kelimeler sıklıkla vurgulanır ve faaliyetler bunlar çerçevesinde gerçekleştirilir. Başka bir deyişle, özellikle kuralcı kurumsal baskılarla ilgilidir. Bu mantığa göre KSS faaliyetleri ulusal ve uluslararası düzenlemelere uygunluk için gerçekleştirilir. Başka bir deyişle devlet mantığı, farklı boyutlar arasında bir önceliklendirme olmadığını, ancak her şeyden önce, KSS (yerel, ulusal ve uluslararası) alanında farklı düzeylerdeki düzenleyici kurumlardan çıkan yasalara ve yönetmeliklere uygunluğun öncelikli olduğunu varsayar. Örneğin, bir örgütün çevre kirliliğine yönelik önlemleri düzenlemelere uyum nedeniyle yürütmesi ve sürdürülebilirlik raporlarının bu nedenle hazırlanması bu mantıkla ilgilidir. Başka bir örnekle, örgütün öncelikli olarak devletin teşvik ettiği konularda KSS faaliyetleri gerçekleştirmesi bu mantıkla ilgilidir. İş birlikleri veya ittifaklar gerekli değildir, gerçekleştirilse bile devlet kurumlarıyla ortaklaşa çalışmalar yürütülür.</p>
Piyasa (Pazar)	<p>Rekabetle, ürün veya hizmetlerin çeşitliliği ve kalitesiyle ilgilidir. Pazar bir güce sahiptir ve onu oluşturan tüketicilerin tercihleri tarafından şekillendirilir. En önemli şey müşteri memnuniyeti ve ekonomik verimliliklerdir. Örgütün kişisel çıkarlarını, kar maksimizasyonunu, rekabetçi üstünlüğe ve performansa dayalı davranışlarını içerir. Kaynaklar bu amaçla kullanılır ve tüm faaliyetler bu amaçla gerçekleştirilir. Bu mantıkta, seçimler pazara ve pazarın beklentilerine göre belirlenir. Faaliyetleri gerçekleştirirken yapılan iş birlikleri ve ittifaklar, meşruiyet ve itibar kazanma amacıyla gerçekleştirilir. Şeffaflık, kurumsal sosyal raporlamalar, itibar yönetimi aracı olarak görülür. Bu mantığa göre örgütlerin KSS faaliyetleri toplumsal ya da çevresel zorluklara karşı mücadele etmekten daha öncelikli olarak müşteri beklentilerini karşılamak, onları etkilemek ve ekonomik sonuçlar elde etmek üzere gerçekleştirilir.</p>
Toplum	<p>Sosyal bir fedakârlık göstererek, toplumun iyiliğini düşünmekle, toplumla ilgili sorunları izlemek ve iyileştirmekle ilgilidir. Bir örgütün etkileşime girdiği topluluklara katkısını vurgular. Örgütün ekonomik kazançlarından çok, toplumsal fayda sağlama isteği önemlidir. Paydaşlar ya da paydaşlara yönelik sorumluluk faaliyetleri arasında ayırım yapılmaz. İşbirliği ve ittifaklar, yerel topluluklar veya yerel bir topluluğa fayda sağlamayı amaçlayan dernekler, sivil toplum kuruluşları gibi toplumun bir parçası olan aktörlerle gerçekleştirilir ve raporlamalar da yine toplumun memnuniyeti için gerçekleştirilir.</p>
Profesyonel (Meslek)	<p>Uzmanlık bilgisine sahip kişilerin, faaliyetleri kontrol ettiği bir düzenle ilgilidir. Meslektaşlar birbirlerinin faaliyetlerini denetler. Meslek kuruluşları veya birlikleri aracılığıyla akreditasyon standartları belirlenerek uygulanır. Bireyler ya da örgütler profesyonelliklerini kullanarak başkaları adına kararlar alır ve başkalarına yardım etmeye adanır. Etik davranışlarla ilgilidir ve başkaları yararına yüksek kaliteli profesyonel hizmetler sunma arzusuyla faaliyetler şekillendirilir. İş birliği ve ittifaklar, profesyonel ağa bağlı aktörlerle gerçekleştirilir. Özel eğitimler, kariyer ilerlemeleri, uzmanlığı geliştirmeye yönelik faaliyetlerle önemlidir. Akran gözetimine dayanan profesyonel uzmanlıklarla ilgilidir. Çevresel, sosyal ve ekonomik hedefler arasında bir öncelik olmadığını ileri sürer. Hangisi gerçekleştirilirse gerçekleştirilsin önemli olan bunu uzmanların önerdiği şekilde yapmaktır. KSS faaliyetleriyle ilgili normatif kurumsal baskılarla ilgilidir. Örneğin, GRI ya da AA1000 standartları, KSS faaliyetlerindeki profesyonel mantığa hizmet eder ve raporlamaların temelini oluşturur.</p>

1.3. Konuyla İlgili Yapılmış Araştırmalar

Literatürde KSS konu edinen, farklı disiplinlerden çok sayıda araştırmaya rastlanmaktadır.

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, vd., 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.

Bunların yanında KSS, havacılık alanında da yukarıda sıralananlara benzer amaçlarla araştırmalara konu edilmiştir. Bununla birlikte bu araştırmanın asıl amacı KSS ve Yeni Kurumsal Kuram arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu nedenle, araştırmanın bu bölümünde öncelikle havacılık alanında kurumsal sosyal sorumluluğu tartışan çalışmalara yer verilmektedir. Daha sonra kurumsal sosyal sorumluluğu yeni kurumsal kuram bakış açısıyla tartışan farklı alanlardan çalışmalara yer verilecektir. Son olarak da havacılık, kurumsal kuram ve kurumsal sosyal sorumluluğun birlikte işlendiği alan yazındaki az sayıda çalışmalara yer verilmektedir.

1.3.1. Havacılık temelli kurumsal sosyal sorumluluk araştırmaları

Lee ve Park (2010), KSS'nin havayolu örgütlerinin mali performansı üzerindeki etkilerini araştırmış ve bu uygulamalarla havayolu örgütlerinin performans değerleri üzerinde olumlu ve doğrusal bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Lee vd., (2013) başka bir çalışmada da havayollarının KSS faaliyetlerini, havacılık operasyonuyla ilgili olanlar ve olmayanlar olarak boyutlandırarak, bu faaliyetleri firma performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu ifade etmiştir. Wang vd., (2015), havayollarının KSS performanslarını Çin'in en büyük 8 havayolunu inceleyerek ortaya koydukları çalışmalarında, devlet kontrolündeki havayolu örgütlerinin KSS performanslarının daha iyi olduğunu öne sürmüştür. Başka bir çalışmada, havayollarının KSS uygulamalarının uçuş görevlileri üzerindeki etkisi araştırılmış, ekonomik, etik, yasal, hayırseverlik boyutlarıyla KSS uygulamalarının çalışanların kariyer tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğu dile getirilmiştir (Ilkhanizadeh ve Karatepe, 2017).

Anholon vd., (2016), uçak üretici Embraer tarafından geliştirilen sosyal sorumluluk çalışmalarını analiz etmiş, örgütte geliştirilen projelerde; eğitim, Brezilya havacılık tarihinin korunması gibi gönüllülük içeren uygulamalarla karşılaşmışlardır. Ayrıca araştırmacılar tarafından, Embraer'in KSS'yi mevcut diğer yönetim sistemleri ile entegre ettiği ve başarılı şekilde uyguladığı gözlemlenmiştir. Chang ve Yeh (2016) Tayvan Uluslararası Taoyuan Havalimanı'nı örnek olay yöntemiyle incelemiş, havalimanının KSS stratejilerini değerlendirmek ve kategorilere ayırmak için çalışmalar yürütmüştür. Sonuç, TIAC' in havaalanı emniyeti ve güvenliği, hizmet kalitesi ve kurumsal yönetim ile ilgili KSS stratejilerinin belirgin olduğu ve uygulama önceliğine sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Kemp ve Vinke (2012) Pakistan havacılık sektöründeki mevcut KSS boyutlarını ve temalarını belirlemek için havacılık örgütlerinin kurumsal web sitelerinde ve yıllık raporlarında karşılaşılan kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının içeriğini analiz etmişlerdir. Sonuçta, 39 şirketten sadece 13'ü (veya yüzde 33'ü) mali raporlamasında ve /veya web sitelerinde en az bir KSS boyutuna yer vermiştir. KSS uygulamalarında sosyal, ekonomik ve çevreye yönelik çabalarla karşılaşılmıştır. Araştırmacılar, uluslararası havayolu örgütlerinin ihtiyaçlarını karşılamak için Pakistan havacılık örgütlerinin yıllık raporlarında KSS bildirimini artırması gerektiğini ifade etmiştir.

Öztürk (2016); SKYTRAX tarafından 2015 yılında en iyi 10 havayolu seçilen örgütlerden 5 havayolunu seçtiği çalışmada, söz konusu havayolu örgütlerinin KSS veya sürdürülebilirlik raporlarının çevresel raporlamaya ilişkin bölümünü incelemiştir. Raporlarda göreceli olarak farklılıklar ve/veya eksiklikler olmasına karşın, Küresel Raporlama Girişimine ait rehberlerin benimsenmiş olması nedeniyle elde edilen bulgular; çevresel raporlarda sunulan bilgilerde görülen çeşitliliğin azaldığını ortaya koymuştur. Yazar araştırmada kurumsal kuramın dinamiklerini tartışmasa da araştırmadaki bu sonuç, aynı örgütsel alandaki olan ve aynı standardı örnek alan örgütlerin raporlama biçiminde normatif eşbiçimliliğin ortaya çıktığı şeklinde de yorumlanabilmektedir.

Coles vd., (2014) Avrupa ve Birleşik Krallık arasında uçan 22 düşük maliyetli taşıyıcının (DMT) yayınladıkları KSS'ye yönelik rapor veya basın haberlerini içerik analizi yoluyla incelemiş, bu havayollarından 11 ile de görüşme yapmıştır. Araştırma sonucunda, DMT'lerin daha sosyal sorumlu biçimde davranmaları gerektiğinin farkında olduğu fakat bu farkındalığın eyleme ne derece döküldüğünün belirsiz olduğu ortaya çıkmıştır. Görüşmeler sonucunda konuyla ilgili eksik veya yanlış bilgilerin, öncelikli bir sorun olarak ortaya çıktığı görülmüştür. Ayrıca çok az sayıda havayolunun KSS ile ilgili aktivitelerinin düzenli olarak denetlenmesini yaptığı ortaya çıkmış. Bu noktada, sektörde bu uygulamaların sürdürülebilirliğinin sağlanması için düzenlemelerin gereklilik olup olmadığı konusunu tartışmaya açmışlardır.

1.3.2. Yeni kurumsal kuram temelli kurumsal sosyal sorumluluk araştırmaları

Amaeshi vd., (2016) Nijerya'daki Fidelity Bank'ı örnek olay yöntemiyle incelemiş, bu kapsamda görüşmeler gerçekleştirmiştir. Örgütün KSS stratejileri gerçekleştirmesinde etkili olan aktörleri, motivasyon kaynaklarını ve uygulamaları kurumsal kuram aracılığı ile tartışmaya açmıştır. Onlara göre bankanın böyle stratejiler geliştirmesinde ulusal ve uluslararası normlar, paydaşlarla ilişkiler ve meşruiyet arayışı etkili olmaktadır.

Famiola ve Adiwoso (2016) Endonezya'daki çokuluslu örgütlerin bağlı kuruluşlarında kurumsal sosyal sorumluluk yayılımını, uygulamanın arkasındaki motivasyon kaynaklarını, KSS yöneticileriyle yapılan görüşmelerden elde ettikleri veriler yoluyla incelemişlerdir. Bu çalışma belirli bir sanayi sektörüne (yiyecek içecek imalatı) odaklanmaktadır ve gıda sektöründe uygulamalar arasında eşbiçimliliğe rastlanmaktadır.

Burada izomorfik/eşbiçimli kalıplar Endonezya'nın gıda ve içecek imalatında sektörel veya alan düzeyindeki baskıdan kaynaklanmaktadır.

Campbell (2007) kurumsal kuramı temel alarak, örgütlerin sosyal olarak sorumlu davranışlarda bulunma koşullarını belirten bir dizi önerme sunmaktadır. Temel ekonomik koşullar ile kurumsal sosyal sorumluluk davranışı arasındaki ilişkinin çeşitli kurumsal koşullarla sağlandığını iddia etmektedir. Bu davranışları kurumsal davranışları izleyen sivil toplum örgütleri ve diğer bağımsız kuruluşların varlığı; uygun davranışa ilişkin kurumsallaşmış normlar; örgütlerin kendi aralarında ilişkisel davranışları ve örgütler ile paydaşları arasındaki diyalogları, bu uygulamaların gelişmesinde etkili olan aktörler ve ilişkiler olarak tanımlamaktadır. Aynı zamanda, küreselleşmenin de bir baskı unsuru olduğunu, küresel odaklı ekonomik ortamın ve yoğun uluslararası rekabetin ortaya çıktığı bu dönemde bu tür kurumların ekonomik performansı gerçekten artırabileceğine ve bu nedenle tercih edilerek yayılım gösterdiğine vurgu yapmıştır.

Demir vd. (2016) KSS uygulamaları açısından ülkedeki mevcut sosyal ve ekonomik ortamı araştırmışlardır. Bu çalışmada, KSS ile ilgili ulusal yasalar ve düzenlemelerin ayrıntılı açıklamaları sunulmaktadır. Ayrıca örgütlerin, sürdürülebilirlik raporlarını yayınladıkları GRI veri tabanından elde etkilileri Türk örgütlerin raporları analiz ederek KSS ile ilgili dinamikleri ve ülke beklentileri başka bir deyişle motivasyon kaynakları ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Sonuç olarak, özellikle 2003 sonrasında KSS faaliyetlerine katılımın genişlediği tespit edilmiştir. 2003 yılında hükümet, gelir vergisi ve kurumlar vergisi kanunlarını değiştirmiştir. Yeni düzenlemeler, KSS projeleri aracılığıyla sağlık ve eğitime katkıda bulunanlara vergi indirimleri sağlamıştır. Bu yasalara uyum sağlamak ve avantajlar faydalanılmak için örgütler arasında KSS'nin tetiklendiği ve yayılım gösterdiği ifade edilebilir.

de Grosbois (2016) kruvaziyer turizmindeki KSS raporlama davranışlarını açıklamak için 50 örgütün web sitesinden elde edilen bilgilerin analiz etmiştir. KSS politikalarının altında yatan faktörleri, değişim mekanizmalarını, önündeki engelleri, KSS'nin ne ölçüde raporlanabildiğini, ortaya koymaya çalışmış ve baskının düşük olduğu KSS girişimlerinin düşük oranda kabul edildiğini ortaya koymuştur. Araştırmaya göre, paydaşlardan gelen baskıların farklılığına göre KSS raporlama düzeyi de farklılaşmaktadır.

Başka bir çalışmada, Çin gıda endüstrisindeki KSS uygulamalarını etkileyen güçler kurumsal baskılar ve öykünmecî süreçler çerçevesinde incelenmiştir. Yöneticilerden elde edilen bilgiler sonucunda Çin gıda endüstrisinde faaliyet gösteren örgütlerin KSS davranışı büyük ölçüde bilişsel ya da kuralsal boyutlar yerine ahlaki boyut ve normatif baskılar nedeniyle sergilenmektedir (Zuo, vd., 2017).

Shnyder vd., (2016) 16 çok uluslu paket gıda örgütünün sürdürülebilirlik raporlarını analiz ederek, KSS motivasyonlarının nedenini düzenleyici, ahlaki kurumsal baskılara ek olarak toplumsal olarak kabul edilebilirliğin (meşruluğun) de itici faktör olarak ortaya çıktığını ifade etmişlerdir.

Aharonson ve Bort, (2015) örgütlerin kurumsal eylemler gerçekleştirmelerinde etkili olan faktörleri ortaya koymada, örgütün sahipliği ve medyanın etkisine odaklanmışlardır. Çalışmaya göre, kamu mülkiyetinde olan örgütlerin daha az sosyal sorumlu davranışlarda bulunurken, daha az kamu mülkiyetine sahip örgütlerin daha fazla sosyal sorumlu davranışlarda buldukları ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte medyanın dikkatinin yoğun olduğu konuların da sosyal sorumlu davranışları tetiklediği dile getirilmektedir. Çalışma, almayandaki 160 örgütün sosyal sorumluluk raporlarının analiz edilmesi sonucu gerçekleştirilmiş, bu raporların incelenmesi sonucu önemli bir bulgu olarak da KSS'ın seremonik olarak/törenselle biçimde raporlandığını ve sembolik biçimde kabul edildiği ifade edilmiştir.

Howton vd., (2010) kurumsal sosyal sorumluluk yazınında bu faaliyetleri gerçekleştiren örgütlere, pazar tarafından ödül verildiği konusunda fikir birliği ortaya çıktığını fakat bu ödüllerin gerçekleştiği mekanizmaların iyi anlaşılmadığını öne sürmüşlerdir. Dahası, yöneticilerin ve yatırımcıların bir örgütün gerçekten sorumlu davranış içinde olup olmadığını öğrenmesinin zor olduğunu ifade etmişlerdir. Onlara göre, pek çok paydaş, örgütün KSS uygulamaları hakkında, örgütün kendi tarafından paylaşılan bilgilerine güvenmek zorunda kalmaktadır. Bu nedenlerle araştırmacılar, KSS'nin benimsenmesi veya reddi ile örgütün finansal performansı arasındaki ilişkiyi araştırmak ayrıca örgütün itibarı ve meşruiyetine etkisini ortaya koymak için kurumsal teori üzerinde durmaktadır. Calvert, Compustat, KLD gibi sosyal sorumlulukların derecelendirildiği sitelerden elde edilen verilerle yapılan araştırmaya sonucunda, bir

örgütün sosyal sorumluluğunun piyasa değerlendirmelerini etkilediğini ve meşruiyete pozitif yönde etki ettiğini ve pazardaki ödülün bu olduğunu öne sürmüşlerdir.

Khan vd., (2015) Pakistan'ın ev sahibi olduğu otomotiv, bankacılık, tüketici ürünleri, petrol ve gaz, ilaçlar ve telekomünikasyon gibi çeşitli sektörlerde KSS programlarını üstlenen 15 yerel çok uluslu örgütten üst düzey yöneticilerle görüşmeler yaparak KSS pazarlama uygulamalarının meşruiyeti nasıl etkilediğini ortaya koymaya çalışmışlardır. Onlara göre, bu örgütler küresel pazarlama stratejilerini takip ederken KSS uygulamalarını, ahlaken meşru görülebilmek için ev sahibi ülkenin normlarına göre gerçekleştirmektedir.

Beddewela ve Fairbrass (2016) ev sahibi Sri Lanka olan çok uluslu örgütlerde, “Ev sahibi ülke kurumsal aktörleri nasıl etkiler, kendisi de önemli bir aktör müdür? Bu örgütlerin KSS faaliyetleri nelerdir? Bu örgütler, meşruluğu elde etmek için KSS faaliyetlerini nasıl kullanmaktadır?” gibi sorulara örnek olay yöntemiyle cevap aramaktadır. Araştırma sonucunda, KSS faaliyetlerinin ev sahibi ülkelerde meşruiyet avantajları kazanmak ve oradaki aktörlerle olan ilişkilerini stratejik olarak yönetmek için KSS uygulamalarını kullandıklarını ifade edilmektedir.

Brammer vd., (2012) kurumsal sosyal sorumluluğun alanyazında yaygın olarak çalışıldığını fakat bu yapının gerçekleşmesindeki kurumların rolünün ihmal edildiğini ileri sürmüşlerdir. Bu perspektifle, örgütlerin gönüllü davranışlarında KSS'yi ortaya koymanın ötesine geçmeyi ve onların toplumsal sorumlulukları üstlenip üstlenemeyeceği ve hangi biçimlerde olabileceğinin tarihsel ve politik belirleyicilerini anlaşılmasını önermektedirler. Onlara göre, KSS paydaşları arasında çatışmalar söz konusudur ve bu çatışmalar nedeniyle, bu uygulamanın gönüllülükle zorunluluk arasında paradoksa ya da başka bir deyişle çatışmaya neden olduğu ifade edilmektedir.

Devinney (2009) kurumsal sosyal sorumluluğun etkililiği konusundaki görüş farklılıklarına rağmen, akademisyenler, politika yapıcılar ve uygulayıcılar arasında, örgütlerin, içinde buldukları toplumların normlarına ve özelliklerine göre faaliyet göstermelerini gerektiren bir toplumsal yaptırımla faaliyet gösterdikleri konusunda genel bir fikir birliğine varıldığını dile getirmiştir. Bu yazıda, örgütün çatışan doğası nedeniyle, sosyal olarak sorumlu örgüt kavramının potansiyel olarak saf bir iyilikle gerçekleştirilmeyeceğini, sosyal sorumluluk sahibi örgütün temelde bir imkânsızlık

olduğunu ifade etmektedir. Bir örgüt ile kendi toplumları arasındaki ilişkinin çelişki içerisinde olduğu, örgütün iyi ve kötü özelliklerinin toplumdaki ahlaki yaptırımın dinamik doğası ile ilgili olduğu, uygulamaların bu dinamikler nedeniyle ortaya konduğu ve gerçek anlamda sosyal amaçlı hizmet etmesinin imkânsız olduğu aslında mitlerden ibaret olduğu öne sürülmüştür.

Karataş ve Günsel (2017) bazı örgütleri KSS'yi kurum kültürlerinin bir parçası haline getirip stratejik bir konu olarak ele alırken bazılarının gerek "iyi davranan bir şirket" gibi görünmek gerekse kısa vadede satışlarını arttırmak için bir reklam aracı olarak kullanabildiğini ifade etmektedir. Araştırmada, sosyal sorumluluk uygulamaları arkasındaki bu farklı niyetlerin, tüm paydaşlar için çok önemli olan ve sürdürülebilir kalkınmanın vazgeçilemez unsuru olan KSS'ye şüpheyle bakılmasına neden olabileceği tartışılmaktadır. Kısa vadede kar elde etmek üzere KSS'nin bir reklam aracı olarak kullanılamayacağı, aksine günümüzde örgütün temel stratejilerine dâhil edilmesi gereken, hem örgüt hem de toplum ve çevre açısından sürdürülebilirliğin sağlanmasında vazgeçilemeyecek bir unsur olduğu ifade edilmektedir.

Dinçer ve Özdemir (2013) KSS uygulamalarının hangi yönde eşbiçimleşmeye neden olacağına dair bir bakış açısı geliştirmektedir. Bu araştırmada Türkiye'de faaliyet gösteren 10 holding örnek olay yöntemiyle ve yeni kurumsal kuram perspektifiyle incelenmiştir. Örgütlerin misyon bildireleri, KSS sayfaları, KSS raporları, KSS alanları ve boyutları ile STK'larla işbirlikleri açısından 8 vaka arasında normatif eşbiçimliliğin olduğu belirlenmiştir.

1.3.3. Havacılık ve yeni kurumsal kuram temelli kurumsal sosyal sorumluluk araştırmaları

Lynes ve Andrachuk (2008) SAS havayollarını örnek olay incelemesiyle ele almış, havayolunun sosyal ve çevresel sorumluluk davranışlarında bulunmak için harekete geçirilme nedenlerini araştırmıştır. Yazarlar motivasyonun nedeninin, sektörel ve kültürel bağlamlardan (örgütsel alandan) ayrı düşünülmeceğini ifade etmiştir. Araştırmaya göre havayolunun bu davranışları göstermesinde, yasal düzenlemeler; İsveç'in politik yapısı; hava taşımacılığının çevreye ve iklim değişikliğine yönelik etkilerini tartışan bilimsel araştırmalar; İskandinav ülkelerinin özellikle de İsveç'in eşit fırsatlar, iyi çalışma

koşulları gibi sosyal ilke ve değerlere çok fazla sahip çıkan ve sorumluluk alanında lider olmaya önem veren sosyal yapıya sahip olması gibi nedenler yatmaktadır.

Cowner–Smith ve De Grosbois (2011) havayolu sektöründe sosyal sorumluluk uygulamalarının benimsenmesini 3 büyük havayolu ittifakı olan, Star Alliance, Oneworld ve Skyteam üyelerinden oluşan 14 havayolunu analiz ederek açıklamaya çalışmışlardır. Havayolu örgütlerinin KSS girişimlerinin neler olduğu ve bu uygulamaların benimsenme düzeylerini araştıran bu çalışmada, veriler ilgili havayollarının internet sitelerindeki çevresel, KSS ve yıllık mali raporlar gibi çevrim içi paylaşımlarının içerik analizine tabi tutulmasıyla ortaya çıkartılmıştır. Araştırma sonucunda, sosyal ve ekonomik boyutlardan daha çok çevresel konulara odaklanıldığı ve emisyon azaltma programlarına ağırlık verildiği ortaya çıkmıştır.

Kuo vd., (2016) KSS uygulamalarının gittikçe yayılan popüler bir uygulama olduğu, bu popülerliğin etkisiyle son yıllarda örgütlerin benzer uygulamalara yönelerek bunların sonuçlarını da topluma bildirmek için yarışa girdiklerini ifade etmektedir. Araştırmacılar, KSS raporlamalarının arkasındaki motivasyonu ve bu süreçte karşılaşılan engelleri havayolu örgütlerinin raporlamalarından yola çıkarak açıklamaya çalışmaktadır. Araştırma sonucunda devletin, KSS raporlamasında etkili olan en önemli aktör olduğu ortaya çıkmıştır. Başka bir deyişle bu motivasyonun arkasında zorlayıcı kurumsal baskıları dengeleme arzusu yatmaktadır. Bunun dışında, kurum itibarına ve marka değerine olumlu etki yapacağı düşüncesi, paydaşları memnun etme, pazar payına etki edebilme, hükümetin istediği şeffaflığı sağlama diğer motivasyon kaynakları olarak ortaya çıkmaktadır. Uygulamada karşılaşılan bariyerler ise raporlamanın zaman alan bir süreç olması; şirketlerin olumsuz veya hassas bilgilerle yüzleşmek veya bu bilgileri paylaşmak istememesi; KSS uygulamaları için kaynak kullanımı hakkında nasıl hedef belirlemeleri gerektiğini bilememeleridir.

Rost, (2016) Avrupa’da faaliyet gösteren 7 düşük maliyetli taşıyıcı ve 7 farklılaştırma stratejisi izleyen taşıyıcının KSS uygulamalarına yönelik açıklamalarını nitel olarak analiz ederek, KSS uygulamalarının benimsenme düzeylerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırma sonucunda, çoğunlukla tüm taşıyıcılarda KSS’nin benimsenme düzeyinin düşük olduğu, bununla birlikte DMT’lerin FSİT’lerden daha da düşük düzeyde raporlama yaptığı ve raporların da içerik olarak çok daha sınırlı düzeyde

olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışma ayrıca, tüm taşıyıcıların en çok toplumsal alana yönelik KSS uygulamaları yaptığını ortaya koymaktadır.

Yukarıda tartışılan araştırmalar alanyazına kurumsal sosyal sorumluluk; kurumsal sosyal sorumluluk ve yeni kurumsal kuram arasındaki ilişki; kurumsal sosyal sorumluluk, havacılık sektörü ve yeni kurumsal kuram arasındaki ilişki olmak üzere üç farklı odakta değer yaratmıştır. Bu araştırma ile yaratılmak istenen değer başka bir deyişle araştırmanın amacı ve önemi ise izleyen bölümde tartışılmaktadır.

1.4. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Kurumsal sosyal sorumluluk; ekonomik ve yasal boyutları da içeren fakat bununla sınırlı kalmayan aslında yasanın bittiği yerde başlayan, yapılmakla zorunlu olunmayan etiksel ya da gönüllülük içeren faaliyetlerin yapılmasıyla ilişkilendirilen bir uygulama olarak ortaya çıkmaktadır (Davis, 1973). KSS, örgütlerin; imajlarını artırmada, paydaşlarıyla olan ilişkilerinin ve paydaş baskılarının yönetilmesinde, toplum tarafından meşru görülmede, devletle olan ilişkilerin yönetilmesinde katkılar sağladığı için hızla yayılım göstermektedir. Literatürde KSS faaliyetlerinin uzun vadede örgütün finansal performansına olumlu etki gösterdiğine yönelik de çok sayıda çalışma mevcuttur. Bununla birlikte, KSS uygulamaları örgütlere sağladığı bu avantajların yanında uygulamaların hayata geçirme sürecinde ek maliyetler de getirmektedir (McGuire vd., 1988, s. 854). Tüm bu nedenlerle havayolu örgütlerinin KSS uygulamalarına neden yöneldiği; hangi alanlarda ve hangi boyutlarda uygulamalar gerçekleştirdiği; KSS uygulamaları ile örgütün etkinlik ve verimliliği arasında nasıl bir ilişki kurulduğu; bu uygulamaların benimsenme biçimi hem akademik hem de sektörel anlamda önemli bir araştırma konusu olarak ortaya çıkmaktadır. Yeni kurumsal kuramın, örgütsel alanda farklı aktörlerce tetiklenen uygulamaların yayılım nedenlerini, uygulanma ve benimsenme biçimlerini incelemeye yarar sağlayan dinamiklere ve bu konulara cevap verebilecek varsayımlara sahip olduğu düşünüldüğünden, bu araştırma için de yeni kurumsal kuramın dinamiklerinden faydalanılması önemli görülmektedir.

Yeni kurumsal kuram, örgütlerin içinde buldukları kurumsal çevre tarafından biçimlendirildiğini, onların bu çevrede ortaya çıkan ve yayılım gösteren kurumları çeşitli kurumsal baskılar nedeniyle kimi zaman rasyonel biçimde benimseyerek kimi zamansa maliyetlerden kaçınmak ve teknik verimliliklerini sürdürmek için kâğıt üstünde törensel biçimde benimsemiş gibi görünerek meşruiyet kazandıklarını ve bu yolla hayatta kaldıklarını ifade etmektedir. Kurama göre aynı örgütsel alanda faaliyet gösteren örgütlerin uygulamaları arasında da bu yolla eşbiçimlilik oluşmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, yeni kurumsal kuramın ileri sürdüğü bu varsayımların, havacılık sektöründe faaliyet gösteren havayolu örgütlerinin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını inceleyerek açıklamak; KSS'nin yayılım nedenlerini, uygulanış ve benimsenme biçimlerini ortaya koymaktır.

Havayolu örgütlerini, kurumsal sosyal sorumluluğu ve yeni kurumsal kuramı birleştiren bu araştırmayla, KSS uygulamaları yeni kurumsal kuramın temel argümanlarıyla tartışıldığı için örgüt kuramı yazınına; KSS uygulamaları teorik olarak tartışıldığı için KSS yazınına; havayolu örgütlerinin KSS uygulamaları derinlemesine araştırılarak ortaya konduğu için havacılık yazına katkı yapılması amaçlanmaktadır. Ayrıca, bu araştırmanın KSS uygulamalarıyla ilgili sonuçlarının havacılık alanındaki sektör temsilcilerine ve diğer tüm paydaşlara fikir vereceği, bu nedenle havacılık sektörüne de katkı yapılacağı düşünülmektedir. Tüm bu nedenlerle bu araştırmanın gerçekleştirilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

1.5. Araştırma Soruları

Bu araştırmada önceki bölümde ifade edilen amaçlara ulaşabilmek için aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmaktadır.

1. Havayolu örgütlerinin, KSS uygulamalarına yönelik temel yaklaşımları nelerdir?
2. Havayolu örgütlerinin KSS uygulamaları nelerdir?
 - KSS boyutları nelerdir?
 - KSS uygulama alanları nelerdir?
3. Havayolu örgütlerinde KSS uygulamalarının yayılım süreci ve uygulanma biçimi nasıldır?
 - Bu süreci biçimlendiren kurumsal aktörler kimlerdir?
 - KSS uygulamalarının arkasında yatan kurumsal baskılar nelerdir?
 - KSS uygulamalarının arkasında yatan kurumsal mantıklar nelerdir?
 - KSS uygulamaları ile kurumsal meşruiyet arasında nasıl bir ilişki vardır?
 - KSS uygulamaları ile kurumsal eşbiçimlilik arasında nasıl bir ilişki vardır?
 - KSS törensel olarak mı yoksa rasyonel olarak mı benimsenmektedir?

1.6. Sınırlıklar

Bu araştırma çeşitli sınırlıklar içerisinde yürütülmüştür. Bunlardan ilki, araştırma alanıyla ilgilidir. Araştırma, yolcu taşımacılığı yapan Türkiye Havayolu örgütleriyle sınırlıdır.

Araştırma birincil veri toplama yöntemi olan yarı yapılandırılmış görüşmelerle ilgili çeşitli sınırlıklar da barındırmaktadır. Öncelikle, bu görüşmeler için amaçlı örneklem yöntemiyle seçilen ve ulaşılabilen katılımcıların sayısı ile sınırlıdır. Bunun temel nedeni ise ilgili havayolu örgütlerinde KSS faaliyetlerini yönetmek ve yürütmekten sorumlu yönetici ve uzman sayısının çok az olmasıdır. İlgili havayollarında bu görevi yürüten kişi sayısı genellikle bir ya da iki kişi olarak tespit edilmiştir. Bu kişilerle gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler de başka bir sınırlık doğurmaktadır. Bu görüşmelerde katılımcıların algı ve deneyimlerinden derinlemesine faydalanabilmek için, tüm görüşme soruları sonda sorularla desteklenmiştir. Görüşmelerde veri kaybetmemek adına tüm

görüşmelerde katılımcıların onayları doğrultusunda ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Ses kayıt cihazı kullanımının katılımcıları tedirgin etme sınırlılığının önüne geçebilmek içinse görüşmeler sırasında ses kayıtlarının ve kimliklerinin saklı tutulacağı, istedikleri an ses kaydına ara verilebileceği, görüşme dökümlerinin katılımcı teyidinde sunulacağı ifade edilerek rahat hissetmeleri ve araştırmacıyla güven ilişkisi kurmaları için çabalar yürütülmüştür.

Araştırmada yukarıda bahsedilen sınırlılıkların yanında görüşmeler konusunda bir kısıtla da karşılaşmıştır. Araştırmada, yarı yapılandırılmış görüşme taleplerine Türk Havayolları'ndan yanıt alınamadığından, bu havayolu örgütünün KSS faaliyetleri, sadece konuyla ilgili internet paylaşımları aracılığıyla incelenebilmiştir.

Araştırmada yukarıda bahsedilen sınırlılıklarla ve kısıtla başa çıkabilmek, daha derinlemesine veri toplayabilmek ve veri çeşitlemesi yapabilmek için ikincil veri kaynakları olarak çeşitli belgeler incelenmiştir. Bu araştırma, araştırma alanını oluşturan tüm havayolu örgütlenin internet sitelerinde, basın bültenlerinde, sürdürülebilirlik ve faaliyet raporlarında KSS ile ilişkili olarak paylaşılan tüm bilgi ve bilgilerle sınırlıdır.

2. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde, öncelikle araştırma paradigmasından bahsedilmektedir. Daha sonra, araştırma modeli açıklanmaktadır. Araştırma modelinde bu araştırmadaki veri toplama yöntemine, araştırmanın alanı ve katılımcılarına ve son olarak veri analiz yöntemine yer verilmektedir.

2.1. Araştırmanın Paradigması

Paradigmalar ilk defa, Thomas Kuhn tarafından 1962 yılında “Bilimsel Devrimlerin Yapısı” adıyla yayınlanan kitapta vurgulanmış, o tarihten itibaren bilim dünyasını derinden etkileyen tartışmalara yol açmıştır (Kuhn, 2014, s. 9). Bilginin ve gerçekliğin doğası hakkında sorular ortaya koyan bu sorulara farklı yöntemlerle farklı cevaplar arayan araştırmacılar, farklı paradigmalara sahip olan çeşitli sınıflamalar yapmıştır. Burrell ve Morgan (1979) sosyal bilimler üzerine yaptığı ontoloji, epistemoloji, insan doğası ve metodolojiyle ilgili dört çeşit varsayımın, sosyal bilimcilerin kendi disiplinlerine olan yaklaşımlarında etkili olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar, “Sosyal dünyanın doğası ve nasıl araştırılması gerektiği (varlıkbilim-ontoloji), bilginin temelleri (bilgibilim-epistemoloji), insanlar arasındaki ilişkiler (insan doğası) ve gerçek dünya hakkında bilginin elde edilip araştırılmasının biçimi yöntemidir (metodoloji) (Yıldırım, 2002, s. 161). Onlara göre, sosyal bilimler nesnel bakış açısına yönelik olarak işlevselci ve radikal yapısalcı paradigmalara; öznel bakış açısına göre ise yorumsamacı ve radikal yapısalcı paradigmalara ayrılmaktadır (Burrell ve Morgan, 1979, s. 22).

Yorumsamacı (Yorumlamacı) paradigma; insan eylemlerini sistemlerin ve kurumların bir ürünü olarak görmektense, insanların kendi anlamlı eylemleri sonucunda bu sistem ve kurumları meydana getiren “aktör” veya “fail” (agency) olduklarını savunmaktadır. Yorumsamacı paradigmanda amaç genelleştirilebilir kuramlar oluşturmaktansa günlük örgütsel hayatı anlamaktır. Örgütler, yapılar veya yapılara sahip olan nesnelere değil, bireylerin pratikleri ve sosyal kurgularıyla sürekli yeniden üretilen süreçlerdir. Yorumsamacılığı benimseyen araştırmacı sosyal dünyayı, eyleme katılanın bakış açısından yaklaşarak anlamaya çalışır (Yıldırım, 2002, s. 162-163). Bu durumda, sosyal bilimcinin rolü, başkalarının sosyal olguları, kendilerini, diğerlerinin davranışlarını ve niyetlerini nasıl yorumladıklarını anlamaktır. Ontolojik olarak, gerçeğin sosyal ortamlarda oluştuğunu sürekli değiştiğini benimseyen bu paradigmda sosyal

yapıların anlaşılması için de o dünyanın aktörleriyle etkileşim kurularak, onları anlamaya ve yorumlamaya çalışılır. Bu paradigmaya göre gerçek, o aktörler tarafından oluşturulan yorumsal bir süreçtir. Yeni kurumsal kuram da birçok yönden yorumsamacı paradigmaya yakındır. Varlıkbilimsel olarak kurulmuş gerçekliğe, bilgibilimsel olarak öznel arası nesnellığe vurgu yapan yeni kurumsal kuram, insanın doğasını da etkileşimcilikle örtüştürmektedir (Özen ve Sargut, 2010, s. 21). Başka bir deyişle, birçok kuram varlıkbilimsel anlamda gerçekliğe (nominalizme) vurgu yapar. Onlara göre, insandan bağımsız bir gerçeklik söz konusudur. Bilgi bilimsel olarak diğer kurumlar pozitivistizm yani bilginin somut, ölçülebilir, aktarılabilir ve genellenebilir olduğuna vurgu yaparken; kurumsal teori pozitivistizmdeki bilginin nesnellliğini kabul etmekle birlikte, bu nesnellğin özeneler arası nesnellikle söz konusu olduğunu ifade eden pozitivistizm ötesi- post pozitivist bir bakışa sahiptir. Yani öznelliğine de vurgu yapar. Yine insan doğası açısından diğer kurumlar belirlemci ya da iradeci bir ayrıma koşarken yeni kurumsal kuram, yapı ile eyleyen arasında karşılık bir etkileşim olduğunu, ikisinin de birbirini etkileyerek beslediğini öne sürerek etkileşimciliğe vurgu yapar. Diğer kuramlar, teknik veya ekonomik çevreye odaklanırken; kurumsal kuram kurumsal çevreye vurgu yapar. Bu çevredeki toplumsal gerçekliklerin nasıl kurulduklarını, aktörleri nasıl etkilediklerini ve aktörlerden nasıl etkilendiklerini ortaya koymaya çalışır. Bu nedenle yeni kurumsal kurama yönelik çalışmalar da çoğunlukla, yorumsamacılığa yönelik bakış açısıyla yürütülmektedir. Örgütsel alanda (kurumsal çevrede) neler oluyor? Aktörler bunları nasıl etkiliyor veya bunlardan nasıl etkileniyor? Kurumsal çevrede ortaya çıkan uygulamalar neden ve nasıl yayılım gösteriyor? Neden bazıları rasyonel biçimde benimsenirken, bazıları törensel biçimde benimseniyor? Aynı kurumsal çevredeki örgütler neden birbirine bu kadar benziyor? Tüm bu soruların cevapları, makro analiz düzeyinde aktörlerin algı ve yorumlamaları ve bunlara dayandırarak gerçekleştirdiği uygulamaları keşfedilemeye çalışılarak açıklanmaktadır.

Tüm bunlar nedeniyle bu araştırma yorumlamacı, başka bir deyişle yorumsayıcı paradigmaya dayandırılmaktadır. Yorumsayıcı paradigma bu noktada nitel araştırma yöntemlerinin temellerini de oluşturmaktadır. Nitel araştırmalar bir kültürün, olgunun, bir durumun veya sorunun keşfedilerek ortaya konulmasına yönelik stratejilerden oluşmaktadır. Bu keşfediş, araştırmacının katılımcı rolünü ve katılımcılardan, gözlem,

görüşme, günlükler yoluyla nitel verilerin toplanması ve yorumlanarak aralarındaki örüntülerin ortaya konulması sürecini içerir.

2.2. Araştırma Modeli

KSS ile ilgili uygulamaların havayolu örgütleri arasında yayılım sürecini, bu yayılımın arkasında yatan kurumsal baskılar veya motivasyon kaynaklarını; bu uygulamaların benimsenme biçimini ve kurumsal mantıklarını açıklayama çalışan bu araştırmada; bu amaçların havayolu örgütlerinde KSS uygulamasıyla ilgili kararlara katılan ve uygulama sürecinde doğrudan yer alan uzman kişilerden derinlemesine toplanabilecek verilerin analizi yoluyla gerçekleştirilebileceği düşünülmüştür. Bu nedenle araştırmada derinlemesine veri toplamaya imkan sağlayan nitel araştırma deseni benimsenmiştir.

Nitel araştırmalardaki gibi sayılara indirgenemeyen ve genelleme amacı gütmeyen nitel araştırmalarda, katılımcıların kastettikleri anlama, algılarına odaklanılır ve araştırmanın amacı doğrultusunda aktörlerle (katılımcılarla) görüşülerek derinlemesine bilgi edinmek mümkündür (Miles vd., 2014; Creswell., 2012, s. 16; Dey, 2005, s. 11; Stake, 2010, s. 11; Patton, 2002, s. 4-5). Dolayısı ile bu araştırma içinde kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarında söz sahibi olan katılımcılardan veri toplanarak, konuyla ilgili ritüellere ve sembollere ulaşılmaya çalışılmıştır.

2.2.1. Veri toplama yöntemi

Nitel araştırma gözlem, görüşme, doküman analizi ve gözlemlerden elde edilen alan notları ve araştırmacı günlüğü gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı bir araştırma türüdür (Creswell, 2012, s. 17; Patton, 200, s. 4-5; Hays ve Singh, 2012, s. 11; Buchanan ve Bryman, 2009, s. 500). Bu yöntemlerle elde edilen nitel veriler, yeni bir alanda ne olduğunu keşfetmenin en iyi yoludur (Miles vd., 2014, s. 36). Bu araştırma da birincil veri toplama yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşmeler, ikincil veri toplama yöntemlerinden ise belge incelemesi kullanılmaktadır.

Nitel araştırmalarda yarı yapılandırılmış görüşmeler, araştırma sorularına cevap bulabilmek için katılımcılara açık uçlu soruların sorulduğu, görüşme ve araştırma süresince katılımcıların görüşlerine göre yeni soruların eklenebileceği, bazı soruların

sorulmadığı veya soruların sırasının değişebildiği esnek bir süreci içermektedir. Araştırmacıya kolaylık sağlayan bir etkileşim içeren, katılımcıların tecrübelerine ve algılarına yönelik bilgilerin daha derinlemesine alınabilmesine katkı sağlayan bir süreçtir (Glesne, 2013, s. 141-; Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 123-127; Hays ve Singh, 2012, s. 239). Bu araştırmada yarı yapılandırılmış görüşmelerden önce, araştırma yönteminin ve görüşme sorularının gözden geçirilebilmesi için pilot çalışma yapılması planlanmış (Glesne, 2013, s. 74) bu kapsamda bir havacılık örgütünde kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin gerçekleştirilmesinden sorumlu olan bir uzmanla görüşme gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma sırasında, katılımcı tarafından araştırma amacının, araştırma ve görüşme sorularının oldukça anlaşılır olduğunun ifade edilmesi; araştırmacılar tarafından görüşmenin araştırmanın amacına aracılık ettiğinin düşünülmesi nedeniyle araştırmada bir pilot çalışma yeterli görülmüştür. Bu çalışmayla ilgili detaylar Tablo 2.1’de gösterilmektedir.

Tablo 2.1. *Pilot çalışma*

<i>Kod isim</i>	<i>Pozisyon</i>	<i>Tarih</i>	<i>Saat</i>	<i>Görüşme süresi</i>
<i>PI</i>	Kurumsal iletişim uzmanı	26.05.2018	14:00	50 dk.

Nitel araştırmalarda belge incelemeleri, derinlemesine analizler yoluyla araştırmaların tek veri kaynağını oluşturabileceği gibi gözlem, görüşme gibi birincil veri kaynaklarını desteklemek ve araştırmanın inanırılığını artırmak için veri çeşitlemesi yapmak amacıyla da kullanılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011; 196-197; Creswell, 2013, s. 190). Bültenler, ilanlar, gazeteler, dergiler, misyonlar gibi resmi belgeler veya dokümanlar bunlara örnek verilebilir (Glesne, 2013, s. 118; Creswell, 201, s. 190). Bu araştırmada, havayolu örgütlerinin internet sitelerinden kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili olan veriler NVivo12³⁷ programının NCapture aracılığıyla elde edilerek analiz sürecine dahil edilmiştir.

³⁷ Anadolu Üniversitesi Lisans Anahtarlı Program.

2.2.2. Araştırma alanı ve katılımcılar

Yeni kurumsal kuram araştırmaları örgütleri içinde buldukları örgütsel alanlarıyla inceleyen makro düzey bakışa sahiptir ve bu çalışmaların analiz düzeyi örgütler üstüdür. Bu nedenle, araştırmada ulusal bağlamda tek bir örgüte değil, aynı amaçla hizmet veren ve yolcu taşımacılığı yapan tüm havayolu örgütlerine ulaşılmaya çalışılmıştır. Dolayısı ile araştırma alanını, yolcu taşımacılığı yapan Türkiye havayolu örgütleri oluşturmaktadır. Bu örgütler aşağıda sıralanmaktadır:

1. *THY A.O.*
2. *Pegasus Hava Taşımacılığı A.ř*
3. *Onur Air Taşımacılık A.ř.*
4. *Atlasjet Havacılık A.ř*
5. *SunExpress Güneş Ekspres Havacılık A.ř.*
6. *Freebird Airlines - Hürkuş Havayolu Taşımacılık Ve Tic.A.ř.*
7. *Corendon Havayolları, Turistik Hava Taşımacılık A.ř.*
8. *Tailwind Havayolları A.ř.*

Genelleme amacı güdülmeyen, bir olay veya olguyu derinlemesine araştırmayı ve açıklamayı amaç edinen nitel araştırmalarda genellemeye imkân verecek kadar çok örnekleme gidilemez. Bunun yerine konu hakkında bilgi yönünden zengin durum ve kişiler seçilir (Miles vd., 2014, s. 31; Hays ve Singh, 201, s. 164). Başka bir deyişle, nitel araştırmalarda sıklıkla amaçlı örnekleme yoluyla seçilen, araştırma kapsamını en iyi şekilde temsil edebilecek uzman katılımcılarla görüşülerek, olay ve olgular keşfedilmeye ve açıklanmaya çalışılır (Berg, 2001 s. 32; Patton, 2002, s. 243, Ary vd., 2010, s. 156). Bu nedenlerle, bu araştırma içinde amaçlı örnekleme yöntemi seçilerek araştırma alanını oluşturan havayolu örgütlerinde kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları hakkında, karar alıcı olan ve onları uygulayan uzman kişilerle görüşme yapılmıştır. Görüşmeler, ilgili havayollarının genel merkezlerinin bulunduğu şehirlerde, katılımcı ofisi veya katılımcı tarafından tahsis edilen toplantı salonlarında gerçekleştirilmiştir. Araştırmada yukarıda sıralanan havayollarından THY hariç, diğer 7 havayolu örgütünden 8 yönetici ile görüşme gerçekleştirilebilmiştir.

Bu araştırmada yarı yapılandırılmış görüşmelere yönelik bilgiler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 2.2. *Yarı yapılandırılmış görüşme veri toplama tablosu*

<i>Kod isim</i>	<i>Tarih</i>	<i>Saat</i>	<i>Yer</i>	<i>Sre</i>	<i>Veri toplama biçimi</i>
<i>K1</i>	01.08.2018	14:00	Toplantı salonu	52:33 dk.	Görüşme ve ses kaydı
<i>K2</i>	06.08.2018	16:00	Katılımcı ofisi	29:16 dk.	Görüşme ve ses kaydı
<i>K3</i>	07.08.2018	14:00	Katılımcı ofisi	1:00:35 dk.	Görüşme ve ses kaydı
<i>K4</i>	09.08.2018	10:00	Katılımcı ofisi	47:45 dk.	Görüşme ve ses kaydı
<i>K5</i>	10.08.2018	10:00	Katılımcı ofisi	47:50 dk.	Görüşme ve ses kaydı
<i>K6</i>	13.11.2018	16:00	Katılımcı ofisi	31:44 dk.	Görüşme ve ses kaydı
<i>K7</i>	14.11.2018	15:00	Toplantı salonu	33:46 dk.	Görüşme ve ses kaydı
<i>K8</i>	08.01.2019	10:30	Katılımcı ofisi	41:54 dk.	Görüşme ve ses kaydı

Yukarıdaki tabloda bahsedilen görüşmeler, amaçlı örneklem yöntemiyle seçilen alan uzmanları ve yöneticileriyle geręekleřtirilmiřtir. Bu sayede kurumsal sosyal sorumluluk konusu, yeni kurumsal kuramda sıklıkla bahsedilen bir uygulamanın yayılım nedenleri, arkasındaki motivasyon kaynakları (hissedilen kurumsal baskıları, meşruiyet kaygısı) ile ilişkilendirilerek bu kararları alan ve uygulayan uzmanlardan elde edilecek veriler yoluyla açıklanmaya çalışılmaktadır. Başka bir deyişle, uygulamanın geręekte ne ölçüde geręekleřtirildiđi ve nasıl geręekleřtirildiđi anlaşılmaya çalışılarak, KSS uygulamaları ve kuramdaki ayırma, eşbiçimlilik ve rasyonel/törensel benimseme, kurumsal mantıklar gibi konular arasındaki ilişki ortaya konmaktadır. Bu amaçla görüşme geręekleřtirilen katılımcıların profilleri aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir. Ülkede havayolu rgt sayısının sınırlı olması ve örgüt içerisinde kurumsal sosyal çalışmalarını yürütmekten sorumlu uzman ve yöneticilerin sayısının da çok sınırlı olması nedeniyle, katılımcı profillerinin gizliliğini koruma amaçlanmış, demografik özellikler tek tablo yerine farklı tablolara bölünerek gösterilmektedir. Ayrıca yine katılımcı gizliliği adına başka bir deyişle kod isimler ile katılımcı yaşı, eğitim düzeyi ve pozisyonunun eşleştirilememesi için aşağıdaki tablolarda katılımcılar karışık sıralı Şekilde verilmektedir.

Tablo 2.3. Katılımcıların yaş grubu ve eğitim dereceleri

<i>Kişi</i>	<i>Yaş grubu</i>	<i>Eğitim derecesi</i>
1	31-35	Yüksek lisans
2	36-40	Yüksek lisans
3	31-35	Yüksek lisans
4	36-40	Yüksek lisans
5	46-50	Yüksek lisans
6	36-40	Lisans
7	41-45	Yüksek lisans
8	51-55	Yüksek lisans

Tablo 2.4. Katılımcıların pozisyonları ve deneyim süreleri

<i>Kişi</i>	<i>Katılımcıların pozisyonu</i>	<i>Deneyim süreleri</i>
1	Kurumsal iletişim müdürü	5 yıl
2	Kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler yöneticisi	9 yıl
3	Kıdemli kurumsal iletişim ve sponsor ilişkileri uzmanı	6 yıl
4	Kurumsal iletişim başkanı	2 yıl
5	Marka iletişim yöneticisi	2,5 yıl
6	Kurumsal iletişim müdürü	9 yıl
7	Anlaşmalar ve pazarlama müdürü	10 yıl
8	Kurumsal iletişim ve pazarlama başkanı	15 yıl

2.2.3. Veri analiz yöntemi

Nitel araştırma deseni ile kurgulanmış bu çalışmada, veri analiz yöntemi olarak da nitel veri analizi yöntemlerine başvurulmaktadır. Nitel çalışmalarda sıklıkla, betimsel, tümevarımsal, içerik analizi gibi yöntemlerle karşılaşılır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 223-224). Betimsel analiz yüzeysel bir analiz ve raporlamayı içerirken, içerik analizi veya tümevarımsal analiz betimsel analiz yoluyla fark edilemeyen daha derin kavramların ve temaların (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 227) ortaya çıkarak keşfedilmesine, veri yığını içerisinde keşfedilemeyen sınıflandırmaların ortaya çıkartılmasına olanak sağlar.

Bu çalışmada birincil ve ikincil veriler tümevarımsal yöntemle birlikte analiz edilmiştir. Tüm veri analizi süreci NVivo12 programı aracılığı ile gerçekleştirilmiştir.

Analiz süresince sırasıyla, verilerin analiz için hazırlanması ve düzenlenmesi, verilerin tamamının okunması, verilerin kodlanması, tema ve betimlemelere ulaşılma yöntemleri izlenmiştir (Creswell, 2008, s. 185). Bu kapsamda öncelikle yarı yapılandırılmış görüşmelerin dökümleri ve dökümlerin NVivo12 programına aktarımı

araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. İlgili dökümler ve ikincil veri kaynakları tekrar tekrar okunarak, araştırma sorularıyla ilgili neler söylendiği anlaşılmasına çalışılmıştır. Daha sonraki aşamada nitel veriler kodlanmıştır. Kodlama aşamasında, kuramsal bir altyapısı olan bu çalışmanın literatüründen faydalanılarak genel çerçeveleri önceden belirlenen kodlar ve veri analiz sürecinde ortaya çıkan kodlar birlikte değerlendirilmiştir. Bu yöntemle genel çerçeve biçiminde kodlama adı verilmekte olup, bunun dışında sadece verilerin kullanıldığı ya da sadece önceden kuramsal çerçevelerden faydalanılarak oluşturulan kodların kullanıldığı yöntemler de mevcuttur (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 232; Creswell, 2013, s. 199). İzleyen adımda kodlar üzerinde çalışılarak üst kategori ve temalara ulaşılmıştır. Tüm bu süreçler araştırmacılar tarafından birlikte yürütülmüştür. Tablo 2.5 bu süreci örneklendirmektedir.

Tablo 2.5. Veri analizi örnek formu

Metin	Kod	Kategori	Tema
<i>Medya bu işin her ne kadar zikretmesek de işin en önemli kısımlarından biridir. Yaptığımız işin insanlara anlatılması gerekiyor. İşte işin prını da yapmaktan bahsediyoruz. Bu yalnızca çocuklara yardım yapma meselesi değil ya da şey yapma meselesi değil. Sonuçta bir kurum da çalışıyoruz bu kurum ticari bir şirkettir, bu ticari şirketin harcanan her paranın geri dönüşünün olduğunu anlatmanız gerekiyor.</i>	KSS'nin reklam ve tanıtım faaliyeti olarak değerlendirilmesi	KSS'nin pazarlama iletişimde kullanılması	Piyasa (Pazar) mantığı

2.3. İnanırcılık ve Etik

Yorumsayıcı paradigmaya dayanması, genelleme amacı gütmemesi, araştırmacının katılımcı bir rol üstlenmesi ve veri toplama aracı olarak söz sahibi olması nitel araştırmaları, nicel araştırmalardan farklılaştıran önemli özelliklerden bazılarıdır. Bu farklılıklar, nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik konularına da yansımıştır. Nicel araştırmalarda karşılaşılan bu kavramlar nitel araştırmalarda inandırcılığa (Trustworthiness) karşılık gelmektedir (Miles vd., 2014, s. 311; Patton, 2002, s. 541-547). Nitel araştırmaların inandırcılığını sağlamak içinse çeşitli stratejiler söz konusudur. Bu araştırmada, araştırma alanının ve katılımcıların ayrıntılı olarak betimlenmesi, birincil ve ikincil verilerden faydalanılarak veri çeşitlemesine gidilmesi, katılımcı teyitlerinin alınması gibi adımlar atılmıştır (Glesne, 2013, s. 66; Miles vd., 2014, s. 293-310, Creswell, 2008, s. 219-223).

Bu araştırma süresince ve araştırma raporunun yazımı ve paylaşımında sorumluluk, dürüslük, adil paylaşım ve gizlilik (McKernan, 1996) gibi etik ilkelere de özen gösterilmiştir.

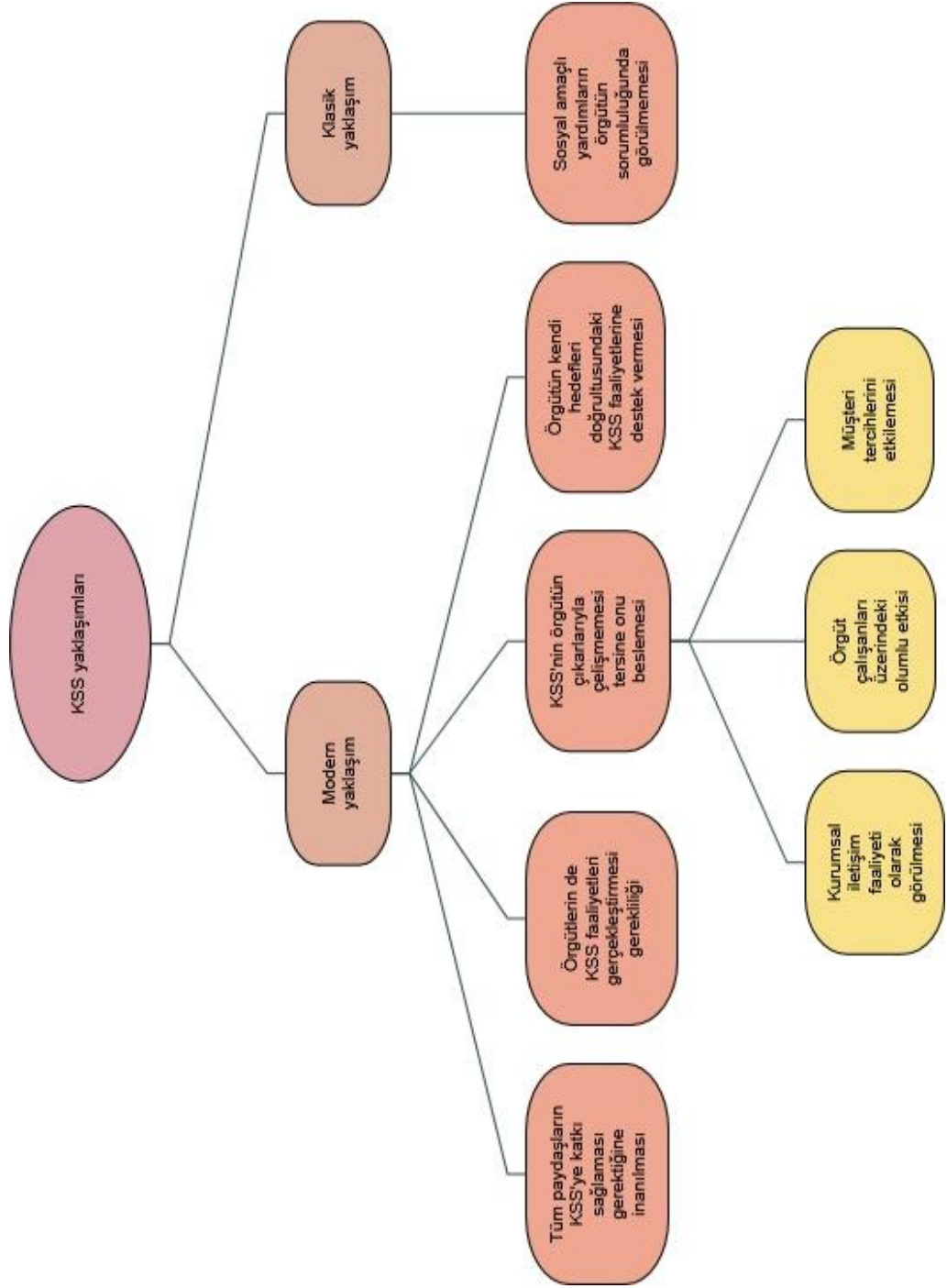
3. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırmanın amaçları doğrultusunda toplanan verilerin analizi sonucunda ulaşılan bulgulara ve yorumlara yer verilmektedir.

3.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yönelik Temel Yaklaşımlar

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 yaşamıştır.

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. İlgili tema ve kategoriler 3.1’de gösterilmektedir.



Şekil 3.1. Havayolu örgütlerinin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik temel yaklaşımlarını gösteren tema, kategori ve alt kategoriler

3.1.1 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 1'i KSS faaliyetlerinin örgütlerin sorumluluğunda olduğunu reddederek, KSS gerçekleştirmediklerini ifade ederek, klasik bir duruş sergilemiştir.

Katılımcı 8 aşağıdaki ifadesiyle bu bulguyu desteklemektedir:

“Böyle bir tartışmanın olması bile absurd. Kesinlikle yani, otoriteler ve devletler yapmalı bunu. Şimdi, bir yolcuyla 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. Uçağınıza park parası ödüyor musunuz? Ödüyorsunuz. Peki, uçağınıza 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 köpeklerle su vermek gibi bir yerlere para harcamak benim sorumluluğum olsun. Lütfen, kesinlikle son derece saçma bir yani tartışma bir şey bu... Bana kimse, bir sosyal sorumluluk bütçesini çok zor harcatır. Yani çünkü inanmadığım bir şeye harcamak istemem.”

3.1.2. 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 faaliyetler de 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 gönüllülük içeren 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 gerçekleştirilmesi gerekliliği kategorisi: KSS'nin sadece devletlerin değil ticari örgütlerin de el atması gereken konulardan biri olarak görülmesiyle ilgilidir. K1, “Yani kurumsal sosyal sorumluluk bence uı 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 gerçekleştirilmesi 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 konumlandığınızı, 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 kategoriye 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 iletişimimizi kuvvetlendiriyor.*” sözleriyle bu alt kategoriyi 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 ını firmayla ını 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 verirsiniz 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 aldığımızda size bir maliyeti olacak o maliyetin bir kısmının da faydalı bir alana gittiğini, dönüşüme katkı sağladığını bilmek içinizi rahatlatıyor...”

K6 ise “*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 K3’e paralel düşüncelere sahiptir.

- Kurumsal iletişim faaliyeti olarak görülmesi alt kategorisine göre KSS faaliyetleri örgütün ekonomik sorumluluklarıyla çelişmez. 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, yani 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 imajımızı yükseltmesi diyeyim. Çalışanlarımızda farkındalık uyandırması. Bunlar en önemli etkileri.” özleryle 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 dönüşü 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 işin 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 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 itibarıyla 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 düşünün 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 baktığımızda. 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 baktığımızda. 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 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 beslemesi gerekmektedir. 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 kategoriye desteklemektedir:

“Şimdi sosyal sorumluluk faaliyetinin götürür de devletin bahçesine bırakırsanız orada bıraktığımız 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 eğilirlerse 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 turnak 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.

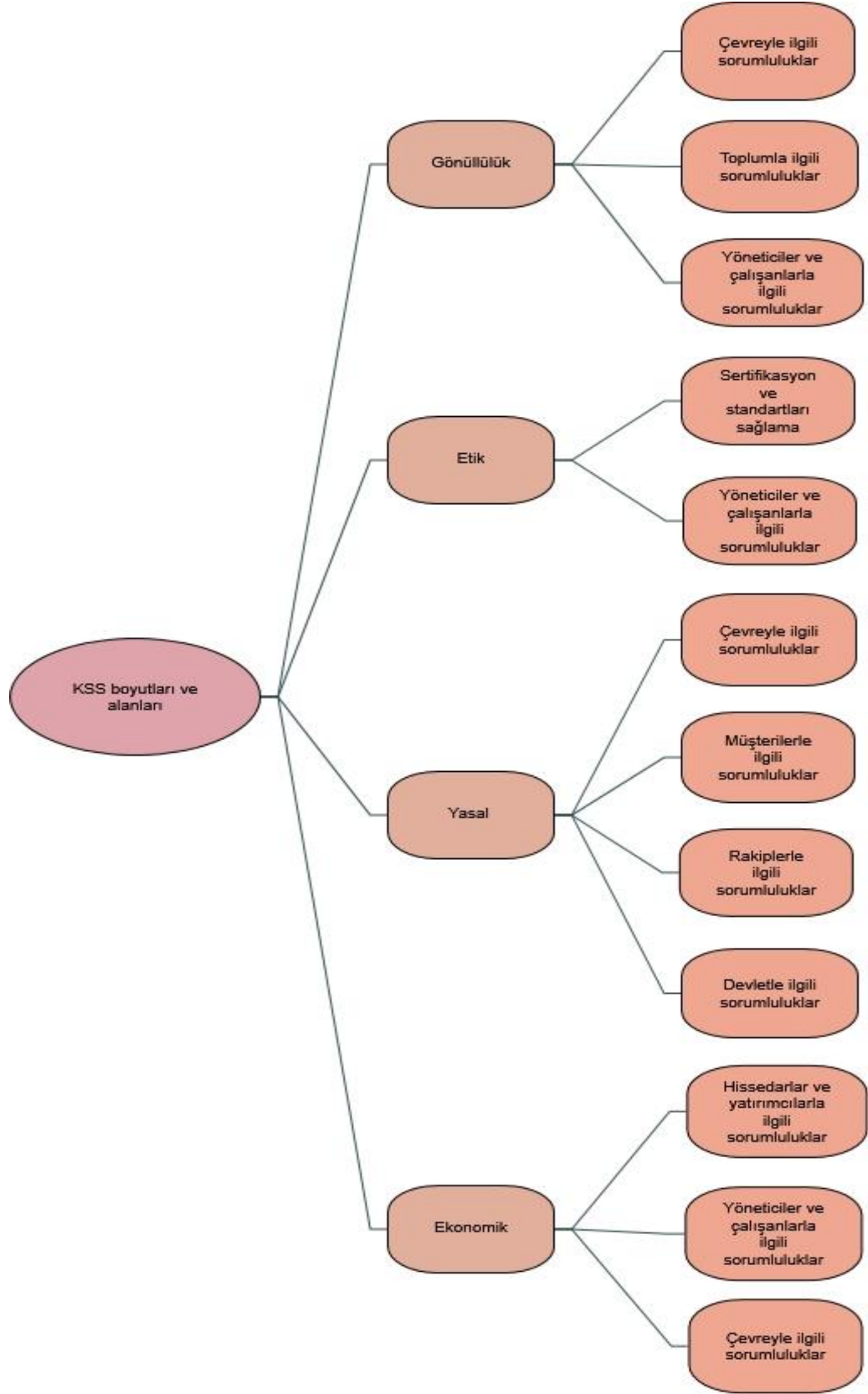
Özetle; bu bölümde, araştırmaya dahil olan 8 örgütten 5’inin modern yaklaşımı benimsediği ve KSS faaliyetleri gerçekleştirdiği; 2’sin modern yaklaşıma yakın durduğu fakat şirket stratejileri gereği bu uygulamalara yönelmedikleri; 1’nin ise bu uygulamaları gerçekleştirmeyi tamamıyla reddederek klasik yaklaşımı benimsediği ortaya konulmuştur. İzleyen bölümde, araştırmaya konu olan ve KSS gerçekleştiren örgütlerin KSS faaliyetleri detaylıca açıklanmaktadır.

3.2. Havayolu Örgütlerinin Gerçekleştirdiği Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri

Bu araştırmanın öncelikli amaçlarından biri, havayolu örgütlerinin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini ortaya koymaktır. Bu amaçla, bu bölümde ülkemizde faaliyet gösteren havayolu taşıyıcılarının gerçekleştirdiği KSS faaliyetleri, boyutlarına (ekonomik, yasal, etik ve gönüllülük) ve boyutlarının altında alanlarına (farklı paydaş gruplarına) ayrılarak detaylıca açıklanmaktadır.

Kimi sosyal sorumluluk faaliyetleri aynı anda birden çok boyutla ilişkili olabilmektedir. Örneğin hem yasal hem de etik bulunduğu için gerçekleştirilen veya hem ekonomik avantajlar sağladığı hem de etik olarak değerlendirildiği için gerçekleştirilen uygulamalar söz konusudur. Benzer şekilde, kimi sosyal sorumluluk faaliyetleri aynı anda birden çok paydaş grubuyla ilişkili olarak ortaya çıkmıştır. Örneğin bir sosyal sorumluluk faaliyeti, hem çevreyle ilişkiliyken hem de devletle ilişkili olabilmekte veya müşterileri ilgilendiren bir sorumluluk aynı zamanda devletin düzenlemelerinden kaynaklandığı için iki paydaş grubuyla da ilişkili görülebilmektedir. Bu nedenle, bu bölümde kimi zaman aynı sosyal sorumluluklar farklı boyutlarda veya alanlarda tekrar anlatılacak fakat o an içinde bulunduğu temayla ilişkisi kurularak tartışılmaktadır.

Araştırmada örgütlerin, internet sitelerinden kamuya açık halde yayınladıkları bilgilerden elde edilen ikincil veriler ve araştırmanın katılımcılarından elde edilen birincil verilerin analizi sonucu, KSS faaliyetlerine yönelik 4 ana tema, 12 kategori ve 11 alt kategori ortaya çıkmıştır. İlgili tema ve kategoriler, Şekil 3.2’de gösterilmekte olup, alt kategoriler temaların açıklandığı bölümlerde detaylandırılmaktadır.



Şekil 3.2. Havayolu örgütlerinin gerçekleştirdiği sosyal sorumlulukları gösteren tema ve kategoriler

3.2.1. Ekonomik

Örgütlerin 4 temel sorumluluk düzeyinden ilki olarak görülen (Carroll, 1991, s. 42) ekonomik sorumluluklar, örgütlerin en temelinde kar ederek, verimliliklerini sürdürerek var olmaya devam etmesiyle ilgilidir. Bu araştırmada, örgütlerin ekonomik sorumluluğunu yerine getirebilmesiyle ilgili 3 farklı paydaş grubuna yönelik sorumluluklar ortaya çıkmıştır. Bunlar 3 kategoride açıklanmaktadır.

Hissedarlar ve yatırımcılarla ilgili sorumluluklar kategorisi: Örgütün hissedarları ve yatırımcılarının avantajına sonuçlar yaratacak kar etme, yüksek doluluk oranıyla uçuş, istikrarlı büyüme ve hisse değerini artırma gibi kodlarından oluşmaktadır. Örneğin, araştırma alanını oluşturan örgütlerden birinin “*Corendon Havayolları 3. kez Fortune 500 Türkiye’de... Corendon Havayolları, Fortune Dergisi’nin yayınladığı Fortune 500 Türkiye Listesi’nde bu yılda ilk 300’e girerek 3. kez Türkiye’nin en büyük 500 şirketi arasındaki yerini aldı.*” şeklindeki açıklaması bu kategoriyi desteklerken, diğer iki havayolunun basın bültenlerindeki aşağıdaki paylaşımları da bu kategoriyi beslemektedir:

“SunExpress tarihinde en yüksek ciro. 2018 yazında 20 yeni uçuş, toplamda %20’lik kapasite artışı Avrupa’dan Türkiye’ye 5 milyondan fazla koltuk arzı, Avrupa’dan Antalya’ya 3 milyondan fazla rekor sayıda koltuk arzı. SunExpress, Türk turizmini ileriye taşımaya devam edecek.”

“Pegasus Hava Yolları, 2017 yılının ilk 9 ayına ait finansal sonuçlarını açıkladı. Kamuyu Aydınlatma Platformu’nda (KAP) yer alan verilere göre yılın ilk 9 ayında cirosunu bir önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 46 artırarak 4.162.118.008 TL’ye, 3. çeyrekte bir önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 50 artırarak 2.052.853.486 TL’ye yükselten Pegasus’un aktif büyüklüğü de yüzde 30 artarak 7.281.455.074 TL oldu”

Çevreyle ilgili sorumluluklar kategorisi: Tasarruflar yoluyla bir yandan çevreye ve doğal kaynaklarını verimli kullanımına dokunulurken öte yandan örgütün ekonomik verimliliğine de katkı sağlanmasıyla ilgilidir. Bu kategori yeşil bina ve yeşil kuruluş sertifikası alma; çevreci uçaklar kullanarak yakıt verimliliği sağlama; kağıt ve enerji tasarrufu sağlama kodlarından oluşmaktadır. Havayollarının konuyla ilgili internet sitelerinden elde edilen kimi açıklamalar bu kategoriyi aşağıdaki gibi örneklendirmektedir:

“Atlasglobal, sürdürülebilir ve global marka olma yolculuğunda önemli bir adım daha atarak, Atlantik Uçuş Akademisi (AFA)’yı, Beylükdüzü’ndeki Çebinata Green Ofis’e taşıdı... Çebinata Green Ofis, Leed Gold kriterleri doğrultusunda elektrik enerjisi tüketiminde yüzde 38, su kullanımında yüzde 42 oranında tasarruf sağlıyor.”

“Pegasus’un yeni Airbus A320neo uçağı “Eylül Masal” geldi. Yeni nesil çevreci motorlara sahip uçaklarla filosunu genişletmeye devam eden Pegasus Hava Yolları’nın, 2018 yılında yeni teslim alacağı 7 adet A320neo tipi uçaktan ilki olan TC-NBP kuyruk tescilli uçak, İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı’na iniş yaptı.”

“THY olarak evrenin korunması ve günümüzdeki küresel sorunların başında gelen iklim değişikliğiyle mücadele kapsamında yakıt verimliliğimizi artırarak karbon ayak izimizi azaltmaya yönelik çok çeşitli inisiyatifler aldık. 2016 yılı itibarıyla filomuzun ortalama yaşı 7,1 olup, dünyanın en genç filolarından biridir. Yakıt verimliliği alanındaki çalışmalarımızla, dokuz sene önceki rakamlara kıyasla yüzde 20 daha verimli uçuşlar gerçekleştiriyoruz. 2016 yılında 43.975 tonluk yakıt tasarrufunun sağlanmasıyla 138.522 ton CO salımını, 2008 yılından bu yana ise toplamda 1.329.783 ton karbon salımını önlemiş olduk.”

Yöneticiler ve çalışanlarla ilgili sorumluluklar kategorisi: Örgütlerde istihdam sağlanması kodunun bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bu koda göre örgütlerin ekonomik sorumluluklarını yerine getirmesi, sürdürülebilir istihdam sağlayarak çalışanların ekonomik haklarının yerine getirilmesine de destek olmaktadır. K6’dan gelen şu ifade bu bulguyu destekler niteliktedir:

“Geniş çerçeveden bakıldığında bizim işletmemizde 300 kişi çalışıyor diyelim. Yani 300 kişi demek her birini 4 ile çarparsak 1200 kişi demek. 1200 kişinin bir şekilde hayatta kalmasına bir katkı sağlıyor bu işletme. Yani geniş çerçevede baktığımız zaman bu da bir sosyal sorumluluk yani 1200 kişi bu işletmenin faaliyetlerinden doğan gelirle hayatını geçindiriyor belki bunu da bir geniş anlamda sosyal sorumluluğa sayabiliriz... Bu da nedir? Bir işletmenin sağlıklı bir şekilde hayatta kalmasıdır. Yani işletmeler faaliyetlerine devam edebilmesi, personeline yapması gereken özlük ödemeleri gününde yapmasıdır.”

3.2.2. Yasal

Örgütlerin 4 temel sorumluluk düzeyinden ikincisi olarak görülen (Carroll, 1991, s. 42) yasal sorumluluklar bu araştırma sorusunda tema olarak karşımıza çıkmaktadır. Devletlerin veya otoritelerin yasal düzenlemelerine uyum sağlayarak hukuka uygun

davranmakla ilgili olan bu tema, rakiplerle, çevreyle, müşterilerle ve son olarak devletle ilgili sorumluluklar olmak üzere 4 ayrı kategoriden oluşmaktadır. Bu ana temanın doğası gereği, aslında bütün kategoriler devletin düzenlemeleriyle ilgili olmakla birlikte ilgilendirdiği diğer paydaş gruplarının olup olmamasına göre kategorilere ayrılmıştır.

Rakiplerle ilgili sorumluluklar kategorisi: Rekabet kanuna uygun biçimde hareket ederek, rakiplere karşı sorumluluğunu yerine getirmekle ilgilidir. THY'nin "Büyüyen bir şirket olarak, bu büyüme sürecini "Rekabet Kanunu" hükümlerine uygun bir şekilde yürütmek ortaklığımız için büyük önem arz ediyor." söylemi bu bulguyu destekler niteliktedir.

Çevreyle ilgili sorumluluklar kategorisi: Devletin yasal düzenlemelerinden kaynaklanan ama aynı zamanda çevreyi iyileştirmeye yönelik faaliyetlerden oluşan kategoridir.

Yasal düzenlemelere uygun biçimde hareket ederek atık yönetimi uygulamak ve bu yolla kaynakların sürdürülebilirliğine katkı sağlamak bu kategoriyi oluşturan kodlardan biridir. Araştırma alanı içindeki bir havayolunun sürdürülebilirlik raporunda geçen şu ifadeler bu bulguyu destekler niteliktedir.

"Atıkların ayrılması, geçici olarak depolanması, geri kazanılması ve bertaraf edilmesi için mevzuata uygun şekilde lisanslı firmalara verilir.. Tehlikeli madde bildirimleri, Çevre ve Şehircilik Bakanlığının yönetmelikleri doğrultusunda online olarak yapılır... uçak içi faaliyet sırasında ortaya çıkan plastik, alüminyum ve kağıt atıklarının da çevreyle ilgili düzenlemelere uygun olarak geri dönüştürülmektedir."

Havayollarının, otoritelerin yönlendirmeleri doğrultusunda filolarını çevreci uçaklardan oluşacak şekilde yenilemesi ise bir diğer koddur. Bu koda göre, havayolu örgütleri filolarını çevreci uçaklarla yenileyerek, daha az gürültü üreterek ve doğaya daha az karbon salınımı yaparak çevreye katkı sağlamaktadır. Fakat bu sorumluluğu yerine getirmesindeki temel nedenlerden biri otoritelerden gelen karbon emisyonunu azaltma ve gürültü yönetimi uygulamaya yönelik taleplerdir. Devletlerin üye olduğu havacılık otoritesinin (International Civil Aviation Organization-ICAO), havacılık sektörüyle ilişkili olan CO emisyonlarının azaltılmasıyla ilgili CORSIA programını başlatması, bunu uygulama dökümanları yayınlaması ve daha sonra bu programın havayollarının üye olduğu IATA tarafından da gündeme getirilmesi havayollarını tetiklemiştir. Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation (CORSIA) adlı tasarının

etkileri bir havayolunun internet yoluyla paylaştığı şu söyleminde görülmektedir “*CORSIA olarak adlandırılan tasarı ile ilgili tüm gelişmeleri takip etmekte, Ortaklık olarak bu tasarıya uyumlu olacak şekilde çalışmalarımızı planlamaktayız.*”

Başka bir havayolundan olan K6 ise CORSIA’ya yönelik şu söylemde bulunarak, havayollarının çevreci uçaklara yönelmesinin nedeni nasıl bir zorunluluktan kaynaklandığı ortaya koymaktadır:

“Yani havacılık otoriteleri mesela şunu söyleyim ben size, çok fazla katılmasam da bir mesela şu anda gündemde olan kısmen uygulanan ve daha sonra uygulanacak olan karbon emisyonu var. Yani aslında özüne bakarsak bu da bir sosyal sorumluluk. Yani bu da gerçekten otoritenin getirdiği zorunluluk anlamında bir sosyal sorumluluk. Yanlırları olsa da uygulama anlamında, ki katılmadığım şeyler olsa da neticede havayolu sektörünün oluşturduğu emisyon gazının azaltılmasına yönelik bir faaliyet. İşte siz de havacılıktan geldiğiniz için ICAO şu anda önce xxxx olarak uygulandı. Avrupa Birliği kapsamında uygulanıyor. 2021’den sonra işte ICAO CORSIA olarak uygulanacak. Buda nedir işte havayolu sektöründe, yani şimdi şöyle uçakların çıkardığı karbon emisyonunun azaltılmasıyla ilgili bir çalışma yapılıyor. Bu 2010 da başladı işte 3-4 yıldır, şu anda Avrupa Birliği tüm kendisinde uygulanan ülkelerden uçak havayolu şirketlerinden, yakıt tüketiyoruz ya! Avrupa Birliği içerisinde uçuyorsan tükettiğin yakıtın mesela saldıgın karbonun parayla satın alıp karbon emisyonu alıyorsun. Yani bu işin ticareti yapılıyor ve seni şeye orta ve uzun vadede şeye zorluyor, daha düşük yakıt tüketen uçaklara yatırım yapmaya zorluyor. Yani bu da bir sosyal sorumluluk. Ya da bu da bir veri aslında, otorite eliyle zorunlu sosyal sorumluluk projesi denilebilir.”

Havayollarının bu tür filolar oluşturmaya yönelmesinin bir başka nedeni de uçmak istedikleri hava alanlarından, çevreci uçaklar kullanılmasına yönelik gelen baskılardır. Buna göre, günümüzde çevreci olmayan uçaklara iniş izni ya da slot vermeyen havaalanları bulunmaktadır. Bu baskıyı K5 şu sözleriyle ifade etmektedir:

“Başta projelerin çevreyle ilgili olmalarının sebebi, tabı kı de hani uçakların doğaya saldığı karbonun etkisi. Dünyada birçok havayolu bununla ilgili bunu telafi edecek çalışmalar yapıyor. Biz de buradan yola çıkarak çevreyle ilgili, çok fazla şey geliştirmeye çalışıyoruz... Avrupa bu konuda işte bizim asıl pazarlarımız Avrupa. Avrupa’da artık bu konu baya ileri seviyelere gitti. Şeylere havaalanları slot falan vermiyor çevreci sebeplerden dolayı. II, gürültü kirliliğinden ya da işte hava kirliliğinden kaynaklanan sebeplerden dolayı kısıtlıyorlar slotlarını.”

Müşterilerle ilgili sorumluluklar kategorisi: Havayolu işletmelerinin müşterilerini ilgilendiren yasal sorumluluklarıyla ilgili kategoridir. Araştırma alanı içindeki bütün

havayolu örgütlerinin ülke sivil havacılık otoritesi olan Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün, genelge yönetmelik ve talimatlarına uyduğu bu düzenlemelere internet sitelerinde yer verdikleri ve bunları paydaşlarına duyurdukları tespit edilmiştir. Bu düzenlemeler, Havayolu İle Seyahat Eden Yolcuların Haklarına Dair Yönetmelik (SHY-Yolcu); Engelli veya Hareket Kabiliyeti Kısıtlı Hava Yolu Yolcuları Talimatı (SHT-Engelsiz) ve Yolcu Hakları Uygulama Esasları Genelgesidir (HUD-2015). Aynı zamanda uçuş yapılan bölgelerin mevzuatlarına da uyuma özen gösterilmektedir.

THY'nin internet sitesinde paylaştığı “Türk Hava Yolları olarak, AB ve ABD mevzuatları da dahil olmak üzere, yolcu haklarıyla ilgili tüm mevzuatlara ve düzenlemelere uygun hareket ediyoruz” söylemi; Atlasjet'in internet sitesinde duyurduğu “Yolcu Hakları Yönetmeliği kapsamında hareket kabiliyeti kısıtlı yolcularımıza ve yalnız başına seyahat eden çocuk yolcularımıza ihtiyaç duyacakları özel hizmetler, yetkili personelimiz tarafından verilecektir.” söylemi ve aşağıdaki ifadesi bu bulguyu destekler niteliktedir:

“...onaylanmış rezervasyonunuz/biletiniz olmasına ve bilet/bagaj işlemlerinizi için vaktinde kontuarlarımıza müracaat etmenize rağmen ilgili uçuşa kabul edilmeme, uçuş iptali veya erteleme durumları söz konusu olabilmektedir. Bu tip durumlarda, "Havayolu ile Seyahat Eden Yolcuların Haklarına Dair Yönetmelik" (“Yolcu Hakları Yönetmeliği”) çerçevesinde belirlenen haklardan yararlanabilirsiniz.”

Devletle ilgili sorumluluklar kategorisi: Diğer kategoriler gibi devletin yasal düzenlemelerine uygun biçimde hareket etmekle ilgilidir. Bu tema altındaki diğer kategoriler de devletin yasal düzenlemelerine uygun olmakla birlikte taraf olduğu başka bir paydaş gruplarına da hizmet etmektedir. Bu kategori ise doğrudan ulusal mevzuata uygunlukla ve paydaş grubu olarak devletin beklentilerine uygun davranmakla açıklanabilir. Bu kategori, vergi ödeme zorunluluğu, Türk Ticaret Kanunu'na uygun davranma, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) mevzuatına uygun davranma, Kamuyu Aydınlatma Platformuna (KAP) uygun davranma, Bağımsız Denetim Standartlarına (BDS'lere) uygun davranma ve Borsa İstanbul (BIST) düzenlemelerine uygun hareket etme gibi davranışlardan oluşmaktadır. Bu bulgular, havayolu örgütlerinin internet sitelerinde paylaştıkları kimi ifadelerce desteklenmektedir. Örneğin, “Atlasjet Yönetim Kurulu Başkanı Murat Ersoy “En çok vergi veren havayolu şirketi” plaketini alacak.”

söylemi vergi verme sorumluluğuyla ilgilidir. Kanunlara uygunluğa dair başka örnekler de aşağıda gösterilmektedir:

“Türk Hava Yolları A.O’nun bilgilendirme politikası, kamunun aydınlatılmasına ilişkin genel esas ve usulleri belirlemek amacıyla Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)’nun Özel Durumlar Tebliği ve Kurumsal Yönetim Tebliği, ilgili Türk Ticaret Kanunu (TTK) hükümleri ve Borsa İstanbul (BIST) düzenlemeleri çerçevesinde hazırlanarak Yönetim Kurulu Kararıyla yürürlüğe konulmuştur.”

“Pegasus Yönetim Kurulunun Yıllık Faaliyet Raporuna İlişkin Sorumluluğu: Grup yönetimi, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanununun (TTK) 514 ve 516 ncı maddelerine ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun ("SPK") II-14.1 No'lu "Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği"ne ("Tebliğ") göre yıllık faaliyet raporuyla ilgili olarak aşağıdakilerden sorumludur...”

3.2.3. Etik

Örgütlerin 4 temel sorumluluk düzeyinden üçüncüsü olarak görülen (Carroll, 1991, s. 42) etik sorumluluklar bu araştırma sorusunda tema olarak karşımıza çıkan bir diğer konudur. Yasalarla zorunlu olmasa da ahlaken doğru bulunan etik normlar ve ilkelere uygun davranışlarla ilgili olan bu düzey sorumluluklar, örgütlerin davranışlarında bu etik ilkelere uygun davranışlar göstermesi sonucu karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanlarda kurumların normatif (ahlaki) boyutuyla da ilişkilendirilebilecek olan etik sorumluluklara göre, iş dünyasındaki uygulamalara doğrudan zorunluluk nedeniyle değil, işin iyi ve faydalı olarak düşünülmesi, işi bilenlerce doğru şekilde yapılması nedeniyle yönelinmektedir (Scott, 1995, s. 33; 2003, s. 880; 2008, s. 222; Ruef ve Scott, 1998, s. 878-879). Bununla ilişkili olarak bu temada karşımıza 2 ana kategori çıkmıştır. Bunlardan ilki yöneticiler ve çalışanlarla ilgili sorumluluklar diğeri ise birbirinden farklı paydaş gruplarıyla ilişkili olan sertifikasyon ve standartları sağlamadır.

Yöneticiler ve çalışanlarla ilgili sorumluluklar kategorisi: Bu kategori özellikle THY’nin ikincil verilerinden elde edilen bulgularla ilgilidir. Etik kurallar el kitabı oluşturma, etik hat kurarak çalışanlardan gelen şikâyetleri dinleme, etik davranışlara yönelik eğitimler verme gibi kodlardan oluşan bu kategori ilgili havayolunun

sürdürülebilirlik raporlarından ve internet sitesinden duyurduğu aşağıdaki gibi söylemlerden ortaya çıkmıştır.

THY 2014 sürdürülebilirlik raporunda geçen “*Etik Hat*”a gelen 37 bildirim çözüme kavuşturuldu” ifade, THY 2016 sürdürülebilirlik raporunda geçen aşağıdaki ifade,

“Türk Hava Yolları Etik Kuralları, tüm yöneticilerin ve çalışanların uymakla yükümlü oldukları temel politikalar, esaslar ve kurallar bütünü olarak tanımlanabilir. Bu kurallar, Türk Hava Yolları yöneticilerinin ve çalışanlarının yüksek etik standartlara uygun davranışlar sergilemelerini, tutum ve davranışlarının etkilerinin bilincinde hareket etmelerini sağlamak amacıyla getirildi. Etik Kurallar, temel ilke ve değerlerimizin yanı sıra mevzuata uyum, rüşvet ve yolsuzluk, rekabete aykırı davranış gibi çeşitli hususları kapsamaktadır. Çalışanlarımız, Ortaklığımız bünyesinde göreve başlarken Etik Kurallarımızı öğrenmekte, Ortaklığımızın Kurumsal Etik Kurallar El Kitabı ve Kurumsal Etik Prosedürleri hakkında bilgilendirilmektedir. Böylelikle çalışanlarımızın, çalışma hayatında kabul görmüş genel prensipler doğrultusunda söz ve davranışlarında yasalara, etik değerlere, toplumsal normlara ve çevreye saygılı hareket etmeleri sağlanmaktadır.”

yine aynı raporda görülen,

“Tüm Ortaklık çalışanlarına zorunlu olarak atanacak olan ve THY A.O etik kurallarının neler olduğuna, etik kuralların neden önemli olduğuna, çalışana ve çalışma huzuruna nasıl ve ne şekilde fayda sağladığına, etik kurallara aykırı durumlara maruz kalınması yahut şahit olunması durumunda ne yapılması gerektiğine dair bilgiler içeren bir online etik eğitimi içeriği hazırlandı.”

benzeri söylemler bu bulguyu desteklemektedir.

Sertifikasyon ve standartları sağlama kategorisi: Araştırma alanı içerisindeki havayolu örgütlerinin, iş dünyasındaki kimi uygulamalara yönelerek sertifikasyon sağlama süreçleriyle ilgilidir. Çoğunlukla işi bilen profesyonellerce teşvik edilen ve sertifikasyon süreci denetlenen bu uygulamalar, farklı birçok paydaş grubuna hizmet eden, ahlaken iyi ve doğru olan çabalara yöneliktir. Bu kategoride ortaya çıkan alt kategoriler, başka bir deyişle uyum sağlanan sertifika ve standartlar, aşağıda açıklanmaktadır.

• İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi (OHSAS 18001) sertifikası alma alt kategorisine göre araştırmadaki tüm havayolu örgütlerinin OHSAS 18001 sertifikasına sahip olduğu ve internet sitelerinde bu bilgilere yönelik paylaşımlarda bulunduğu tespit edilmiştir. THY “Türk Hava Yolları, İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Sertifikası (OHSAS 18001) sahibidir.” şeklinde bu bulguya işaret etmektedir.

• Uluslararası Standardizasyon Örgütü (ISO) sertifikası alma alt kategorisine göre araştırma alanı içindeki havayolu örgütlerinin büyük çoğunluğunun ISO standartlarına sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu standartlar, aşağıdakilerdir:

- ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi,
- ISO 27001 Bilgi Güvenliği Standartları,
- ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi ,
- ISO 14064-1 Sera Gazı Hesaplaması ve Denetimi Standardı,
- ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Sertifikası,
- ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi

Örneğin “SunExpress kalite yönetimi açısından ISO 9001, çevre yönetimi bakımından ISO 14001, sağlık ve güvenlik değerlendirmesi alanında da OHSAS 18001 ve müşteri memnuniyeti yönetim sistemleri bakımından ISO 10002 sertifikalarına sahiptir.” söylemi; Pagasus’un “Kalite Yönetim Sistem Belgelerimiz: IATA - IOSA Belgesi, ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi, ISO 14001:2015 Çevre Yönetim Sistemi, ISO 27001:2013 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi, OHSAS 18001:2007 İş Sağlığı ve İş Güvenliği Yönetim Sistemi’dir” şeklindeki duyurusu bu alt kategoriye doğrular niteliktedir. Artaştırma alanındaki diğer havayolu örgütleri de bu bulgunun ortaya çıkmasına katkı sağlayan açıklamalar yapmıştır. Örneğin, “Tailwind Havayolları, 2011 yılından bu yana ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi (QMS) tescilli bir havayolu olma ayrıcalığına da sahiptir.” ifadesi, “Freebird Havayolları, Ağustos 2002’de TÜV Rheinland tarafından ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi alan Türkiye’nin ilk havayolu şirketi oldu.” ifadesi ve THY’nin aşağıdaki açıklaması da havayollarının standartla ilişkilerini ortaya koymaktadır:

“Sera gazı kaynaklarımızı belirliyor ve emisyonlarımızı uluslararası kabul görmüş ISO 14064-1 Standardına göre hesaplıyor ve bağımsız bir doğrulama kuruluşu tarafından doğrulanmasını sağlıyoruz.” şeklinde ve “Yemeklerimiz, ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi gereğince en yüksek hijyen standartlarına göre hazırlanıyor ve ISO 22000 sertifikalı tedarikçilerin ürünlerini tercih ediyoruz.”

• IATA Operasyonel Emniyet Denetimi (IOSA) sertifikası alma alt kategorisine göre araştırma alanındaki tüm havayolu örgütlerini IOSA sertifikasına sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu durumu havayolları internet sitelerinde paydaşlarıyla paylaşmıştır. Örneğin

“Freebird Havayolları 2006 yılı Temmuz ayında IATA (Uluslararası Hava Taşımacıları Birliği) tarafından verilen IOSA (Operasyonel Güvenlik Denetimi) tescilini elde eden ilk charter havayolu oldu.” açıklaması, bir diğer havayolunun “Tailwind Havayolları, 2010 yılından bu yana IATA (Uluslararası Hava Taşıyıcıları Birliği) Operasyonel Emniyet Denetim Programı (IOSA) tescilli bir havayolu olma ayrıcalığına sahiptir.” Açıklaması ve aşağıda görülebilecek Corendon ve Onur Air’e ait açıklamalar, bu alt kategoriyi ortaya çıkarmaktadır.

“Corendon Havayolları organizasyon ve yönetim sistemi, uçuş operasyonu, uçak bakım ve mühendislik, kabin, yer işletme, kargo ve güvenlik gibi tüm kriterleri yerine getirerek 2012 yılında IATA üyeliğinin ön şartlarından biri olan IOSA (Operasyonel Güvenlik Denetimi) sertifikasını almıştır.”

“Mayıs 2007’de IATA üyesi olan şirketimiz Onur Air geçtiğimiz ay üyeliğinin 1’inci yılını doldurdu. Onur Air IATA’nın Operasyon Emniyeti Denetleme Programı olan IOSA denetlemesini 2 Nisan 2007 tarihinde başarı ile tamamlayarak başvuruda bulunan Onur Air, dünyada bir ilki başararak 1,5 ay gibi çok kısa bir sürede IATA’ya üye olarak kabul edilmişti.”

• GRI G4 Sürdürülebilirlik Raporlaması Kılavuzu yayınlama alt kategorisine göre sadece THY ile ilgili bir alt kategori olup, havayolunun GRI G4 kılavuzu doğrultusunda, onunla uyumlu olacak şekilde sürdürülebilirlik raporları yayınlamadığı tespit edilmiştir.

3.2.4. Gönüllülük

Örgütlerin 4 temel sorumluluk düzeyinden dördüncüsü olan ve en üst düzey sorumluluklar olarak görülen (Carroll, 1991, s. 42) gönüllülük boyutu da bu araştırma sorusunda tema olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu boyut örgütlerin yapmakla yükümlü olmadıkları, yaşadıkları dünyayı, çevreyi ve toplumu iyileştirme amacıyla yürüttükleri uygulamalara işaret etmektedir.

Bu temada 3 farklı paydaş grubuna yönelik kategori ortaya çıkmıştır. Bunlar, yöneticiler ve çalışanlarla, toplumla ve çevreyle ilgili sorumluluklardır.

Yöneticiler ve çalışanlarla ilgili sorumluluklar kategorisi: Bu kategori, havayolu örgütlerinin çalışanları ve yöneticileri için gerçekleştirdiği gönüllülük içeren sorumluluklarıyla ortaya çıkmıştır. Bu kategoriyi, ücretsiz ya da indirimli sağlık

hizmetleri sağlama; sosyal haklar sunma, müzik orkestrası oluşturma, kadın istihdamına önem verme, çalışanların kadınlar gününü kutlama, çalışanları eğlendirmeye yönelik faaliyetler gerçekleştirme şeklindeki kodlar oluşturmaktadır. Farklı havayollarından gelen ve bu kategoriyi açıklayan örnekler aşağıda gösterilmektedir:

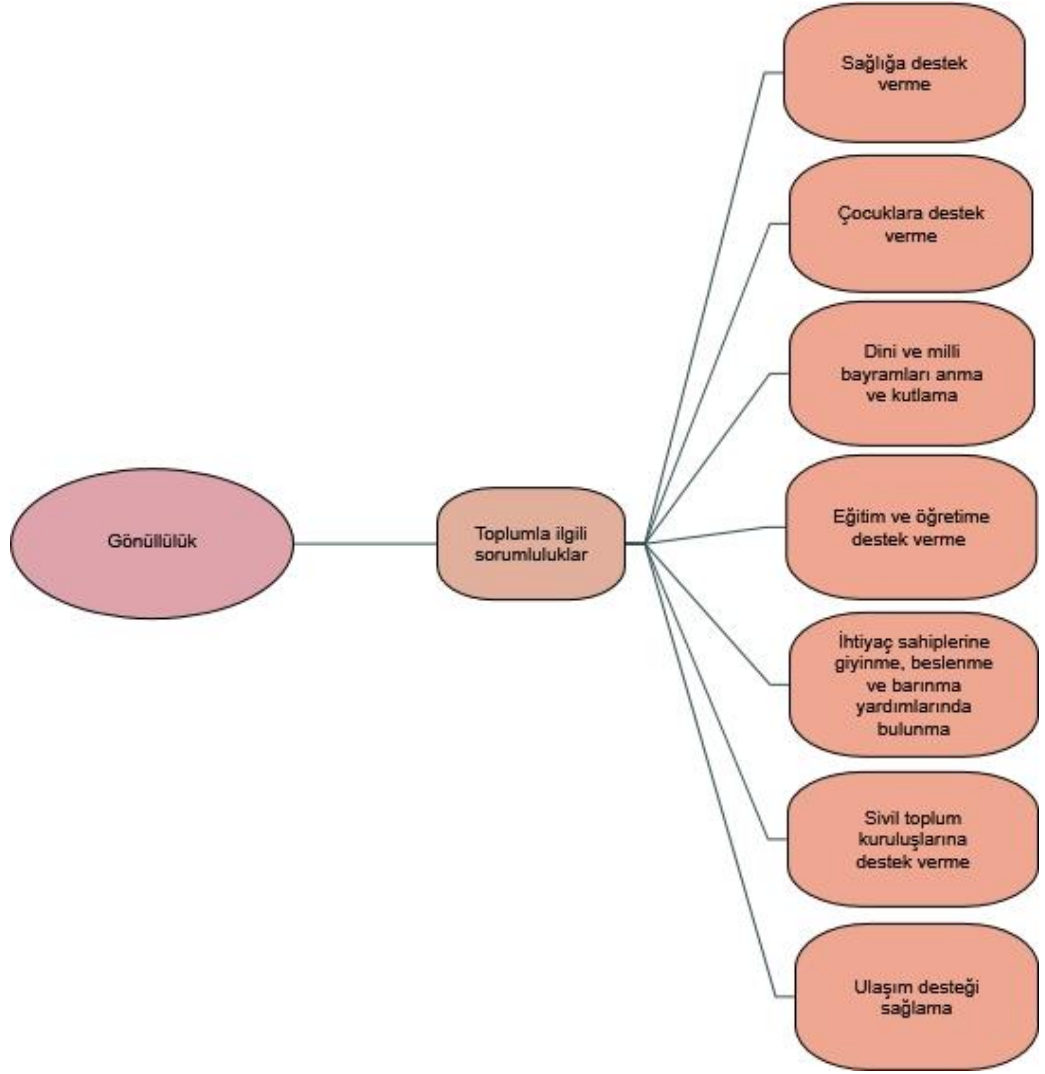
“CorendonAirlines, Türkiye’nin Kadın Dostu Şirketleri arasında 6. Sırada. Capital Dergisinin Kasım sayısında açıkladığı araştırma sonucunda CorendonAirlines, %63,6’lık bir oranla Türkiye’de en yüksek oranda kadın çalışmanı olan 6. şirket olarak listelendi. 2012 verilerine dayanan aynı araştırmaya göre 550 personelinin 350’si kadın çalışan olan CorendonAirlines Türkiye’nin en fazla kadın çalıştıran 100. Şirketi oldu.”

“2011 yılından bu yana şirket çalışanlarından oluşan orkestraların kıyasıya rekabetine sahne olan Ofisten Sahneye Müzik Yarışması’nda final heyecanı oldukça çekişmeli geçti. Pegasus Hava Yolları’nın kabin ve insan kaynakları departmanlarında çalışan Aile Bireylerinden Kurulu Pegasus Band, başarılı performansı ve izleyicilere sundukları güzel müzikler sonucunda birinciliği göğüsledi. “

“Pegasus: Dünya Havacı Kadınlar Haftası’nı kutluyoruz. Global bir girişim olan “Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensipleri” platformuna dünyada katılan ilk hava yolu şirketi olarak, kadınların tüm sektörlerde ekonomik hayatın aktif birer üyesi olmasını her zaman destekliyoruz.”

“Türk Hava Yolları, çalışanlarına önemli sosyal haklar sunuyor. Bu sosyal haklardan bazıları şunlardır: Geniş kapsamlı servis ağı, özel sağlık sigortası, çalışanlarımızın ailelerine özel sağlık sigortası indirimleri, doğum, emzirme, vefat ve evlilik izin ve ödenekleri, bakıma muhtaç çocuğu olan kadın çalışanlarımız için anaokulu veya anaokulu ödeneği, ücretsiz veya indirimli iç/dış hat seyahat olanakları, vize işlemlerinde kolaylıklar, dünyanın her yerindeki anlaşmalı otellerimizde konaklama imkanı vb.”

Toplumla ilgili sorumluluklar kategorisi: Gönüllülük teması altında, en yoğun şekilde sosyal sorumluluk gerçekleştirilen paydaş grubunun toplum olduğu tespit edilmiştir. Bu kategori Şekil 3.3’te gösterilen 7 alt kategoriden oluşmaktadır.



Şekil 3.3. Havayolu örgütlerinin toplumla ilgili sorumluluklarını gösteren alt kategoriler

- Sağlığa destek verme alt kategorisine göre havayolu örgütlerinin sağlıkla ilgili kimi sorunlar hakkında farkındalık yaratmak, sağlık sorunu yaşayan yetişkin veya çocuklar üzerinde tıbbi tedavi veya motivasyon artırıcı çabalara girişmek gibi faaliyetler gerçekleştirdiği tespit edilmiştir. THY onkoloji kliniklerine verdiği motivasyona yönelik desteği,

“Türk Hava Yolları Ahmet Nuri Duman Çocuk Kitaplığı Çocuğunu lösemi hastalığından kaybeden bir Türk Hava Yolları personelinin çocuğunun hatırasına, İstanbul’daki beş çocuk onkolojisi servisine, totalde bin 500 renkli ve hareketli büyük kitaptan oluşan birer çocuk kitaplığı bağışlandı. Ayrıca, Türk Hava Yolları Gönüllüleri, onkoloji kliniklerine spor malzemesinden etkinlik malzemesine kadar her türlü malzemeyi getirmenin yanı sıra düzenli ziyaretlerle çocukları hastane odalarında yalnız bırakmıyor.”

söylemiyle; doğrudan bir sağlık sorununu iyileştirmeye yönelik verdiği desteği ise “*Türk Hava Yolları olarak, Etiyopya Sağlık Bakanlığına bağlı yerel bir hastane işbirliği içerisinde yaklaşık 1.000 hastanın katarakt ameliyatının gerçekleştirildiği bir sağlık kampı organize ettik. Bu projeyi diğer Afrika ülkelerinde de gerçekleştirmeyi hedefliyoruz.*” söylemiyle dile getirmektedir.

Başka bir örgütten olan K4, lösemiye verdikleri desteği “*Mesela lösemiyle ilgili bazı şeyler oluyor. Bunlar da onların duyurulması. Dergimiz de olsun başka yerlerde olsun, bunların duyurulması gibi konularda hani bize gelen her türlü desteği yapıyoruz.*” şeklinde ifade etmektedir.

• Çocuklara desek verme alt kategorisine göre, havayolu örgütleri çocukları mutlu etmeye yönelik faaliyetler gerçekleştirmektedir. Bu faaliyetlerden ilki yetim çocuklara yönelik; yetimhane merkezileri açma, yetimhane tadilatları ve ziyaretleri gerçekleştirmedir. THY’nin sürdürülebilirlik raporlarında paylaştığı aşağıdaki ifadeler bu bulguyu desteklemektedir:

“Üç yıldır İstanbul’un yanı sıra yurt içi ve yurt dışında binlerce yetime ulaşan ve sadece Gazze’de düzenli desteklediği 100 yetimi olan Türk Hava Yolları Gönüllüleri, yetimlere yönelik sosyal, sanatsal ve sportif her türlü destek faaliyetini daha etkin bir biçimde yürütmek için İstanbul-Haseki’de bir yetim merkezi açtı. Türk Hava Yolları Gönüllüleri tarafından dekore edilen bu merkezde değişik yaş gruplarından çocuklara; uzay atölyesi, spor, gözü kapalı resim yapma, akrobasi, masal atölyesi gibi faaliyetler sunuluyor. Türk Hava Yolları Gönüllüleri, bu merkez aracılığıyla İstanbul genelinde 250 civarı yetim çocukla düzenli ilgileniyor ve çocuklarla uçurtma şenliği, kahvaltı, lunapark, müze, orman, sinema gezileri gibi birbirinden çeşitli ve güzel etkinlikler gerçekleştiriyor.”

“Türk Hava Yolları olarak, gönüllü personellerimiz ile dünyanın dört bir yanında sosyal sorumluluk çalışmaları yürütüyoruz. Son iki yılda hız kazanan sosyal sorumluluk çalışmalarımız ile Ulanbatur’dan Kano’ya, Kudüs’ten Maputo’ya 16 ülke 23 destinasyonda çeşitli çalışmalar gerçekleştirildi. Özellikle uçtuğumuz noktalarda dezavantajlı çocuklara yönelik projeler kapsamında, Nijerya ve Kenya’da yetimhane tadilatları gerçekleştirilirken, Madagaskar ve Fil Dişi Sahillerinde okul restorasyonları yapıldı.”

Çocuklara uçak içi gezileri yaptırmak, bu alt kategoriye destekleyen başka bir faaliyet, bir diğer deyişle başka bir kod olarak karşımıza çıkmaktadır. Corendon’un basın bültenlerinde paylaştığı aşağıdaki açıklamaları bu bulguyu örneklendirmektedir:

“Geleceğin Minik Havacıları Corendon uçaklarını gezdi! Özel Geleceğin Bilgeleri Anaokulu'nun ve Seçkinler Mini Kolej'in 5 ve 6 yaş grupları Meslek Haftası etkinlikleri kapsamında Antalya Havalimanına giderek Corendon Airlines'ın uçaklarını gezdi. Birçoğu hayatında ilk kez uçağa binen miniklerin sevinçleri yüzlerinden okunuyordu. Özellikle kokpiti gördüklerinde çok heyecanlanan çocukların birçoğu uçaktan ayrılırken havacı olmaya karar verdi... Corendon ekipleri ile konuşarak havacılık hakkında sorular soran çocuklar, kendilerine hediye edilen uçak maketleri ile havalimanında gezerken tüm personelin neşesi oldu.”

“Corendon Airlines 23 Nisan'da Çocukları Pilot Yaptı! Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı'nın (TEGV) Suna İnan Kırış Eğitim Parkı'nda etkinliklere katılan çocuklar, Corendon Airlines'ın davetlisi olarak Corendon uçaklarından birine gezi düzenledi. 23 Nisan Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı kapsamında TEGV Suna İnan Kırış Eğitim Parkı'nda 4.sınıf öğrencisi 24 çocuk, Corendon Airlines'ın Boeing 737-800 tipi uçağını yakından görme ve kokpitini gezme fırsatı buldu.”

K5 ise bu alt kategoriye destekleyen şöyle bir açıklama yapmaktadır:

“Daha küçük çapta yaptığımız, hani işte yine eğitimle ilgili çocuklara havacılığı sevdirmek için uçaklarımızı gezdiriyoruz. Sürekli yani, sürekli birilerini ağırlıyoruz. Hem üniversitelerde, hem liselerde hem daha küçük yaş gruplarında. O konuda çok açığız. Elimizden gelen desteği vermeye çalışıyoruz.”

Çocuklara uçak gezileri yaptırarak onları uçakla tanıştırmamanın yanında, gerçek bir uçuş deneyimi yaşatarak kültür gezilerine götürmek de bu alt kategoriye besleyen diğer bir uygulama örneğidir. Bir havayolu bu durumu basın bültenlerinde şu şekilde paylaşmaktadır:

“Atlasglobal, bakıma muhtaç çocuklara aile tipi bakım vermek ve onları uzun vadede, aşamalı destek programlarıyla kendine güvenli, bağımsız bireyler olarak yetiştirmek amacıyla Kıbrıs'ta faaliyet gösteren “SOS Çocukköyü Derneği KKTC”li 20 çocuk ve dernek yöneticilerini 28 Nisan günü KK1019 uçağı ile Kıbrıs'tan İstanbul'a uçurdu. İlk defa uçağı binmenin heyecanını yaşayan çocuklar, hem ilk uçuş tecrübelerini tattılar hem de İstanbul'un tarihi ve kültürel güzelliklerini yerinde görme imkanı yakaladılar.”

K4 ise aşağıdaki sözleriyle bu bulguyu desteklemektedir:

“Çocuklara yönelik, şimdi havacılık sektöründen geldiğimiz için yapabildiğimiz şey yine havacılık sektörü içerisinde oluyor. Türkiye de işte başarılı ama gezip görememiş, ufku maalesef bulunduğu şehirle sınırlı olan çocukları belli gruplar halinde alıp Avrupa ya Frankfurt a ondan sonra başka noktalara götürüp oraları gezdirip onarla hem kültürel hem de bizim havacılıkla ilgili anlama bazı bilgiler ve deneyimleri yaşatmaya çalışıyoruz.”

Bu alt kategoride son olarak, Pegasus'un gerçekleştirdiğı uçaklara çocuk isimlerini verme ve uçakları çocukların çizdiği resimlere göre boyama gibi faaliyetler karşımıza çıkmaktadır. Havayolunun basın bültenlerinde paylaştığı aşağıdaki ifadeler bu bulguyu desteklemektedir:

“Pegasus'un yeni uçağı geldi. Yeni nesil çevreci motorlara sahip uçaklarla filosunu genişletmeye devam eden Pegasus Hava Yolları, 2018 yılında filosuna katılacak 10 yeni uçaktan ikincisi olan TC-NBR kuyruk tescilli “İrem Asya” isimli uçağı teslim aldı.”

“Pegasus Hava Yolları, filosuna yeni katılan uçaklara Aile Bireylerinin son doğan kız çocuklarının ismini verme geleneğini 2011 yılından beri Dünyanın En Güzel Hediyesi kampanyası ile misafirleriyle paylaşıyor. Bu yıl kampanyanın içeriğı, ‘seyahat, hayatı dolu dolu yaşamaktır’ iç görüşünden hareketle tatil dönemlerini, sınırsız hayal gücüne sahip olan çocukların en güzel şekilde anlatacağına inanarak eklenen “hayalindeki tatil” temalı resim yarışması ile zenginleştirildi. Pegasus'un filosuna katılan Boeing 737-800 model yeni uçağı, resim yarışmasının birincisi 9 yaşındaki İzmirli Ada Eminağaoğlu'nun çizdiği “hayalindeki tatil” temalı resim ile giydirildi ve ismini de Ada'dan aldı....Ada'nın, Hayalindeki Tatili Gökyüzüne Taşıyan Pegasus Uçağı ile Sürpriz Buluşması... İstanbul'a sadece plaket almaya geldiğini bilen Ada'nın, üzeri çizdiği resimle boyanmış uçak ile karşılaştığı sürpriz an, duygusal görüntülere sahne oldu. ”

- Dini ve milli bayramları anma ve kutlama alt kategorisine göre araştırma alanı içerisindeki çoğı havayolunun, toplumun değerleriyle ilişkili olarak, milli ve dini bayramlara yönelik ritüelleri bu alt kategorinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. THY'nin sürdürülebilirlik raporlarında yayınladığı,

“3 yıldır Ramazan süresince Afrika’da onlarca noktada iftar programları gerçekleştirilmekte olup gönüllülerimiz yüzbinlerce Afrikalı ile aynı sofrada buluşmaktalar. Program kapsamında çocuklara bayramlıklar, iklime göre battaniye, cibinlik gibi tekstil malzemeleri ve gıda yardımı da gerçekleştirildi.”

ifade bu bulguyu desteklemektedir. Benzer şekilde Pegasus ve Atlasjet bu gönüllü çabaları şu şekilde örneklendirmiştir:

“Pegasus, hazırladığı sürprizle 23 Nisan tarihinde seyahat eden minik misafirlerine uçuşları sırasında Mustafa Kemal Atatürk’ün çocuklara bayram olarak armağan ettiği 23 Nisan Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı anısına Pearson Eğitim Çözümleri’nin en beğenilen kitaplarını hediye etti. Minik misafirler, dağıtılan kitaplar ile uçuşları boyunca eğlenceli dakikalar geçirirken 23 Nisan coşkusunu gökyüzünde yaşadılar.”

“Milli değerlere olan hassasiyeti bilinen Atlasjet, sadece milli bayramlarda değil dini bayramlarda da aynı coşkuyla bayraklarla donatıyor kontuarlarını. Her milli bayramda kontuarlarını Ay Yıldızlı bayraklar ve kırmızı beyaz balonlarla süsleyen Atlasjet, dini bayramları da es geçmedi.”

• Eğitim ve öğretime destek verme alt kategorisine göre havayolu örgütlerinin okullara, üniversitelere ve öğrencilere yaptıkları çok sayıda yardımlaşma faaliyetleri söz konusudur. Sektör temsilcileri olarak, üniversitelerde öğrencilerle bir araya gelmek bunlardan biridir. Pegasus’un,

“Pegasus Hava Yolları Kargo Direktörlüğü ve Bahçeşehir Üniversitesi İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi işbirliği ile düzenlenen “Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Konferansı” sektörde kariyer yapmak isteyen öğrenciler için eğitimi ve deneyimi bir araya getirdi.....Pegasus Hava Yolları Kargo Direktörü Aydın Alpa konferansın hem sektörü bir araya getiren hem de özellikle sektörde kariyer yapmak isteyen öğrenciler için eğitimin ve deneyimin bir araya geldiği bir ortam sağladığını belirterek “Türkiye coğrafi konumu gereği bölgede önemli bir lojistik üssü ve bu anlamda önümüzdeki dönemde sektörün daha da büyümesini, gelişmesini bekliyoruz.”

söylemi bu kategoriyi örneklendirirken, başka bir havayolu da benzeri şekilde verdiği desteği şu şekilde dile getirmektedir:

“Corendon Airlines, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Havacılık Bölümü öğrencileri ile buluştu! Eskişehir Anadolu Üniversitesi Havacılık Kulübü'nün her yıl Havacılık ve Uzay bilimleri Fakültesi öğrencilerini sektör profesyonelleri ile biraraya getirmek için düzenlediği kariyer günlerine bu yıl bir kez daha katılan Corendon Havayolları, öğrencilerin yoğun ilgisi ile karşılandı. Gün boyunca düzenlenen iki farklı oturumla Havacılık Bölümü öğrencileri Corendon Airlines'ın yöneticilerinin sunumlarını izleyip havacılık ile ilgili sorularını şirket yetkililerine birebir sunma fırsatı buldu.”

Bu kategoriyi destekleyen bir diğer konu da öğrencilere yönelik iyileştirmelerdir. Araştırmada, onlara burs verme, kültür gezileri yaptırma, onların projelerini destekleme gibi kodlarla karşılaşılmıştır. K5 aşağıdaki sözleriyle bu bulgunun işaretlerini vermektedir:

“Eğitime destek verilmesi şart. Biz işte eğitimle ilgili ne yapıyoruz daha çok böyle biraz tesadüf oldu ama biraz da güzel oldu. İİ işte üniversite öğrencilerinin başka projelerini yani kendilerini geliştirici uluslararası platformda yarışacak deneyim kazancak projelerini ya da işte böyle alternatif sporlar gibi hani vizyon katacak onlara değer katacak projelerine destek olmaya çalışıyoruz. Burada üniversitelerle tabii büyük işbirlikleri içerisindeyiz.”

Bunların dışında araştırma alanı içerisindeki havayolu örgütlerinin; okul ziyaretleri, okullara kitap, bilgisayar vb. eğitim malzemesi desteği verme, okullara hediye dağıtımı, okullarda kütüphane ve çalışma atölyeleri kurma faaliyetler gerçekleştirdiği de tespit edilmiştir. K3:

“Bu yılın başında bir kitap toplama çalışması yaptık. Bütün misafirler uçakta kabin amirlerine okudukları kitapları verebiliyorlardı. O kitapları biz toplayarak ihtiyaç sahibi bölgeleri belirleyerek o okullara bağışta bulduk. Aynı şekilde şirket içerisinde de bunu açtık. Ve şirket içinde de kitaplarımızı toplayarak Trabzon'da bir ilköğretim okuluna bu kitapların dağıtımını yaptık.”

Söylemiyle bu durumu örneklendirirken; THY ise internet ortamında paylaştığı şu açıklamayla bu alt kategorinin ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadır:

“100 köyde toplam 10 bin çocuğa eğitim malzemeye desteği verildi ...Türk Hava Yolları 100 köy okuluna toplam 400 bilgisayar bağışlayarak, ihtiyaçlarının giderilmesine katkıda bulundu. Mayıs 2012'de başlatılan projeye, o günden bu yana Batman ve Malatya bölgelerinde binlerce çocuğa destek verildi.”

• İhtiyaç sahiplerine giyinme, beslenme ve barınma yardımlarında bulunma alt kategorisine göre gelişmemiş toplumlarda, hapisanelerde veya afet ve acil durumla karşılaşan ve temel ihtiyaçları konusunda yardıma ihtiyacı olan kesimlere gönüllü olarak

destek verilmesini içeren sosyal sorumluluk faaliyetleriyle karşılaşmıştır. K4 bu desteği şu sözleriyle açıklığa kavuşturmuştur:

“Okullardan onlara talepler geliyor, şuyumuz eksik buyumuz eksik, kış geldi çocukların ayağında ayakkabı yok. Ondan sonra x hapishanesinde kadın koğuşunda işte kadınların ihtiyacı var. Bütün bunlar bize geliyor ve bütün bunları biz, kurum içerisinde koordine ediyoruz... En son geçen gün işte X, L tipi ceza evinde kadın koğuşu, bir liste geldi inanamazsınız yani. Sonuçta bunlar oraya düşmüşler öyle ya da böyle oraya düşmüşler. E şimdi oraya düşen adamda maddi olarak aman da şuyum da olsun buyum da olsun diyebilecek kaç kişi vardır çok yoktur... insanlar orada ve bu ihtiyaçları var. Çocuklar var hepsinden önemlisi. İçerde doğal olarak annenin yanına çocuklar var. Çocuk hapishanede, dışarıya çıkmıyor. Bayram geliyor ayağında terliği yok. Hiçbir şeyi yok. Liste geldi, listeyi gördük biz şok olduk yani. Doğal olarak hemen şirket içerisinde bunun bir portalımız var orada duyurusunu yaptık organizasyonu yaptık. Çok ciddi şeyler topladık.”

THY ise sürdürülebilirlik raporlarındaki “*Gönüllülerimiz ve kardeş ofislerimizin iş birliğiyle Nijerya, Senegal, Tanzanya, Madagaskar, Hartum, Çad, Sudan’da bugüne kadar 50’ye yakın su kuyusu açıldı.*” şeklinde ve aşağıdaki gibi bir örnekle bu alt kategoriye zenginleştirmektedir:

“Türk Hava Yolları ailesi olarak, Van, Erciş’te yaşanan deprem felaketinin hemen ardından, Van halkının yaralarını sarmak amacıyla yine hızla harekete geçtik. Kurumsal olarak da ilk andan itibaren Van’a yardım için seferber olduk. Bağış kampanyasıyla başlayan çalışmalarımızı, en önemli ihtiyaçlar olan battaniye ve bebek bezi toplayarak sürdürdük ve bu doğrultuda Van’a tonlarca yardım malzemesi ulaştırdık.”

- Sivil toplum kuruluşlarına destek verme alt kategorisine göre araştırma alanı içerisindeki havayolu örgütlerinin toplumu iyileştirmek amacıyla faaliyet gösteren kuruluşlarla birlikte çalışmalar yürüttüğü tespit edilmiştir. Havayolu örgütlerinin büyük çoğunluğun desteklediği temel kuruluşlar Türk Kızılay’ı, Sivil Toplum için Destek Vakfı, Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV), Toplum Gönüllüleri Vakfı (TOG), TEMA Vakfı’dır.

Örneğin bir havayolu Kızılay’a olan desteğini şu söylemiyle ortaya koymaktadır:

“Corendon Hava Yolları’ndan Türk Kızılayı’na Destek : Sosyal sorumluluk projelerinde gösterdiği büyük duyarlılıkla dikkat çeken Corendon Hava Yolları örnek bir çalışmaya daha imza attı. Türk Kızılayı’nın artan kan ihtiyacını karşılamak üzere “ Kan Acil Değil Sürekli İhtiyaçtır “ ve “ Kan Bağışı Hayat Kurtarır “ sloganlarıyla yürüttüğü kan bağışı çalışmalarına destek olmak amacıyla Genel Müdürlük binasında Kan Bağışı kampanyası düzenlendi.”

THY'nin,

“İki kurum arasında uzun süredir devam eden işbirliği protokolü çerçevesinde Türk Kızılayı tarafından yürütülmekte olan afet, kan bağıışı, eğitim, bağıış ve tanıtım faaliyetlerine süresiz katkı sağlanıyor. Bu kapsamda Türk Hava Yolları, ulusal ve uluslararası afetlerde Türk Kızılayı'nın yardımlarını afet bölgelerine ulaştırıyor.”

şeklindeki açıklaması bu bulguyu desteklerken, Pegasus Havayolları ise basın bültenlerinde duyurduğu şu açıklamayla bu alt kategoriyi daha da zenginleştirmektedir:

“Pegasus Hava Yolları'nın, Sivil Toplum için Destek Vakfı koordinasyonunda ve Toplum Gönüllüleri Vakfı (TOG) yürütücülüğünde başlatılan Yarınlara Uçuyoruz Projesi kapsamında toplanan Değerlendirme Kurulu, Türkiye'nin dört bir yanından gelen 270 başvuru arasından desteklenecek 10 toplumsal fayda ve dayanışma temelli fikri seçti..... Yarınlara Uçuyoruz Projesi'nin ilk başvuru dönemi sonucunda desteklenmek üzere seçilen 10 proje fikri hayata geçirilmeye başlandı. Yarınlara Uçuyoruz kapsamında; toplumsal fayda ve dayanışma temelli fikirleri için 45 genç Mardin, Gaziantep, Hatay, İzmir, Ordu, Artvin, Erzurum, Bingöl, Ardahan ve Muğla'ya seyahat ederek projelerini gerçekleştiriyor. Şubat ayının sonuna kadar tümü tamamlanacak olan projeler kapsamında şimdiye kadar 700'den fazlası çocuk olmak üzere 1000'e yakın kişiye ulaşıldı.”

K3 “*Şu anda sosyal sorumluluk projemizi de TOG (Toplum Gönüllüleri Vakfı) ve Sivil Toplum için Destek Vakfı ile birlikte gerçekleştiriyoruz.*” ifadesiyle bu bulguyu desteklemektedir. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde K5 ise TEGV'e olan desteklerini

“TEGV'in sen hiç ateş böceği gördün mü kampanyasına bağıış toplamak için koştuk. İşte biz de bir farkındalık projesi başlatıyoruz bireysel olarak da şirket olarak da ın her yerde bunu duyuyoruz bağıış topluyoruz ve o bağıışlar direk hiç bizim elimize değmeden sistem üzerinden şeye gidiyor en son işte ilk sene tegev için yaptık.”

sözleriyle açıklarken, K4 ise bu kategoriyi İfadesiyle TEMA'ya olan katkılarını ifade etmektedir:

“Orman çalışmamız oldu ... şeye bir yardım kampanyası oldu Tema vakfına, yapılan aktiviteleri temaya çevirdik.” Söylemiyle Bir havayolu ise “TEMA Vakfı ve Corendon arasında imzalanan protokolle Antalya ve Denizli'ye 100 bin fidan dikiliyor. Uzun soluklu bir anlaşmaya imza atan taraflar ilk iki yıl içinde bütün fidanların dikimini sağlayacaklar, sonrasında da TEMA Vakfı bu fidanların bakımını sürdürecektir.”

Bunların dışında, çok daha nadiren yardımlaşılan fakat araştırma verilerinde ismi geçen çeşitli kuruluşlar vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- Darüşşafaka,
- CRS Europe,

- AKUT Türkiye,
- Endeavour Türkiye,
- Özel Sektör Gönüllüleri Derneği,
- Pedagoji derneği,
- Tohum Otizm Derneği,
- Türkiye KSS Derneği,
- Yer Yüzü Doktorları Derneği,
- Zeytin Çekirdekleri Derneğidir.

• Ulaşım desteği sağlama alt kategorisine göre havayolu örgütlerinin temel faaliyetlerini oluşturan taşımacılık hizmetlerini, toplumun farklı kesimlerine karşılıksız olarak kullandırması söz konusudur. Kimi zaman yolcuya ücretsiz bilet sağlama kimi zamansa kargo taşımada ihtiyaç sahiplerine destek veren bu örgütler; okullara malzeme taşıma; amatör sporculara, öğrencilere, derneklere bilet desteği sağlama gibi uygulamalar gerçekleştirmiştir. K3, bu bulguyu şu şekilde örneklendirmektedir:

“...dönemsel olarak bazı derneklere uçuş desteği sunacak şekilde ilerliyoruz... Türkiye Kızılay Derneği, Tohum Otizm Vakfı, Darüşşafaka başta olmak üzere pek çok dernekle temas halindeyiz. Girişimcilik alanında da Endeavor Türkiye ile iş birliklerimiz oluyor. Genellikle bilet desteği şeklinde.”

K2 ise “Geçtiğimiz sene pardon bu senenin başında.. 11 İstanbul’ dan bir okul kendi içinde bir yardım malzemeleri toplayıp Kayseri’deki bir okula bunları ulaştırmak için bizden destek istedi. Biz de ücretsiz olarak kargoları taşıdık.” şeklinde, K5 ise “*Özellikle öğrencilere çok fazla yapıyoruz. Eğitimle ilgili konularda onlara katılmak istedikleri konferanslar etkinlikler falan gibi konularda uçak bileti veriyoruz.*” şeklinde bu bulguyu destekler açıklamalarda bulunmaktadır.

Bunlara ek olarak bir havayolu da umreye gidecek ihtiyaç sahiplerine ya da özel günlerinde çiftlere ücretsiz uçuş fırsatı da sunmuştur:

“Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği TÜRSAB’ın öncülüğünde bir Umre ziyareti organize edilerek, arzu eden ancak maddi imkanları yeterli olmayan Darülaceze sakinleri Atlasjet’in KK9412 İstanbul Sabiha Gökçen – Medine seferi ile kutsal topraklara seyahat etti. 36 kişilik grubun masraflarını TÜRSAB, Ekrem Turizm ve İkrâm Turizm karşılarken, Atlasjet de grubu uçuşunda ağırladı.”

Çevreyle ilgili sorumluluklar kategorisi: Araştırma alanı içerisindeki havayolu örgütlerinin, çevreyi iyileştirerek sürdürülebilirliğine katkı sağlamaya yönelik gönüllü faaliyetlerinden oluşan bu kategori; mevcut kaynakların verimli kullanımı, çevre temizliği ve çevrenin ağaçlandırılması kodlarından oluşmaktadır. Örneğin THY çevre raporunda geçen,

“Kabin ekiplerinin uçuş görevinin başlangıcı olarak kabul edilen kart okutma ve görev çıktısını alma işleminde A4 boyut kağıt kullanılmaktaydı. 2016 yılının ortasından itibaren görev yoklamaları sonrası verilen bu A4 boyutundaki çıktılar %50 oranında küçültülerek A5 boyutunda verilmeye başlandı. Günde ortalama 3200 personelin uçuş operasyonunu gerçekleştirmek için çıktı aldığı kağıtların boyutunun küçültülmesi sayesinde; Günde 1600, yılda 584000 sayfa kağıt tasarrufu sağlanmıştır.”

ifade kağıt tasarrufuna vurgu yaparken, K3 benzeri şekilde “*Biz mesela gerçekten çevreye duyarlı bir şirketiz. Çalışanlar olarak biz de çok fazla kâğıt israfı yapmamaya, print etmemeye dikkat ederiz.*” söylemiyle tasarruflar yoluyla kaynakların verimli kullanımına dikkat ettiklerini gözler önüne sermektedir. Çevre temizliğe vurgu yapan bir havayolu basın bülteninde bu konuyu şöyle duyurmaktadır:

“ Türkiye’nin en büyük turizm gruplarından Corendon Turizm Grubu çalışanları, bahar bayramını önce piknik yapıp eğlenerek ardından da Kurşunlu Şelalesi’ndeki ormanı temizleyerek kutladılar. Sezon öncesi tüm çalışanlarının moral ve enerji depolaması amacıyla Antalya’nın en güzel ormanlarından Kurşunlu Şelalesi’nde düzenlenen barbekü partisinde, çalışanlar önce eğlenceli yarışmalarda stres attı daha sonra ekip olarak gönüllü orman temizliği yaptılar.”

Bir havayolundan K5 ise benzer şekilde “*Mesela piknikler yapıyoruz, orada işte orman da yapıyoruz ve ormanı temizliyoruz.*” şeklinde söylemlerde bulunmaktadır.

Birçok havayolunun destek verdiğinin tespit edildiği bir diğer bulgu da ağaçlandırma çalışmalarıdır. Fidan dikerek ormanların oluşturulmasına yönelik sorumluluklar gerçekleştiren havayolu örgütleri bu durumu sürdürülebilirlik raporlarında duyurmuşlardır. Örneğin THY “*Orman Müdürlüğü ile yaptığımız protokol çerçevesinde, fidan dikimi gerçekleştiriyoruz. Bu kapsamda 1 milyon fidan diktik.*” açıklaması, başka bir havayolunun,

“Turizm ve havacılığın sürdürülebilir olması için çevrenin korunması ve kaynakların bilinçli kullanılmasının gerekliliğine inanan Corendon Airlines, çevre politikasının bir uzantısı olarak Tema Vakfı işbirliği ile Corendon ile tatil yapan misafirleri adına fidanlar diyor ve Türkiye’nin çeşitli şehirlerinde hatıra ormanları kurduğu bir de sosyal sorumluluk projesi yürütüyor.”

paylaşımı bu bulguyu destekleyen ikincil veriler olarak ortaya çıkmışken, birincil kaynaklardan biri olan K5 ise “*Antalya ve Denizli de yaklaşık 400.000 fidan diktik. Bu yolcularımızdan yani yolcularımızdan birer Euro gibi tam hatırlamıyorum şu anda bir para, isteğe bağlı olarak, alınarak bizim de katkılarımızla iki tane orman oluşturuldu.*” şeklinde paralel çıklamalarda bulunmuştur.

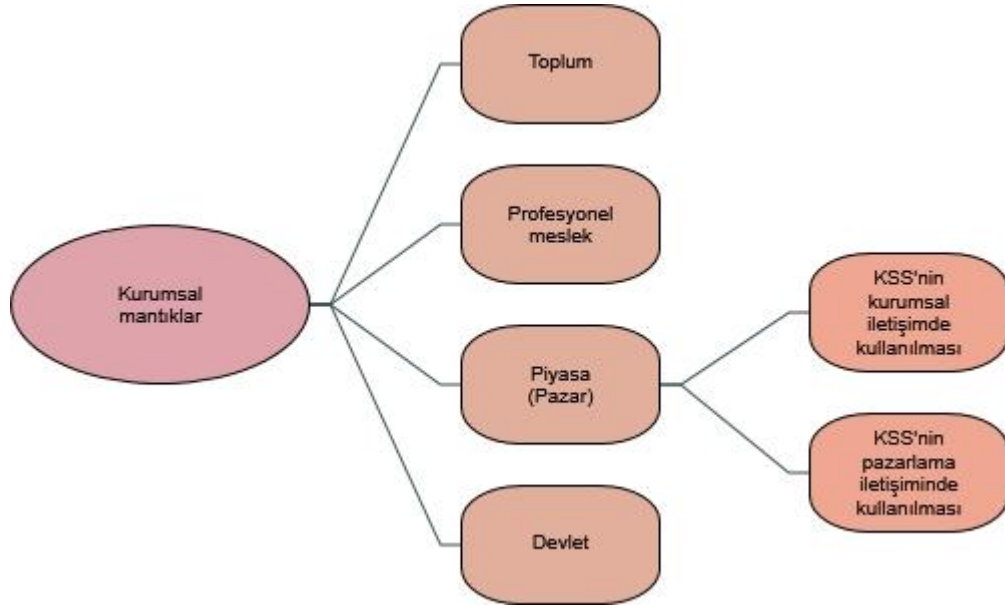
3.3. Havayolu Örgütlerinde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Yayılım Süreci ve Uygulanma Biçimi

Önceki bölümde, ilk olarak araştırma alanını oluşturan havayolu örgütlerinin KSS konusuna yaklaşımlarının neler olduğu tartışılmıştır. Daha sonra bu örgütlerin, hangi boyutlarda ve alanlarda KSS faaliyetleri gerçekleştirdiği tespit edilmiştir. Bu bölümde ise araştırmada cevap aranan temel sorulardan biri olan KSS’nin havayolu örgütleri arasında yayılım süreci ve uygulanma biçiminin nasıl olduğu tartışılmaktadır. Buna cevap verebilmek için araştırmadaki nitel veriler, yeni kurumsal kuramın aktör, kurumsal baskı, kurumsal mantık, meşruiyet, eşbiçimlilik gibi temel kavramlarıyla ele alınmaktadır. Bununla birlikte, örgütlerin biricil düzey sorumlulukları olan ekonomik boyutta karşılaşılan uygulamalar; örgütlerin ekonomik sorumluluklarını yerine getirerek kar etmeleri, sürdürülebilir olmaları herhangi bir kurumsal baskıdan bağımsız olan, istenen, beklenen, örgütün var oluş nedenini oluşturan bir durumdur. Bu nedenle ekonomik boyut, mantık, meşruiyet, kurumsal baskı, eşbiçimlilik gibi kavramlarla doğrudan ilişkili görülmemekte, anlamlı şekilde açıklanmamaktadır. İzleyen bölümlerde kurumsal sosyal sorumluluklar ve yeni kurumsal kuram arasındaki yasal, etik ve gönüllülük olmak üzere 3 boyutta tartışılmaktadır.

3.3.1. Kurumsal sosyal sorumlulukların arkasında yatan kurumsal mantıklar

Kurumsal mantıklar, örgütsel gerçekleri anlamlı hale getiren, örgütlere faaliyetlerinde yardımcı olan, bireylerin veya aktörlerin kararlarını nasıl verdiklerini açıklayan, aktörlerin davranışlarını daha geniş inanç sistemlerine aktaran çerçevelerdir (Nicolini vd., 2016, s. 229, Friedland ve Alford, 1991, s. 243, Scott, 1987; Thornton, 2002; Thornton vd., 2012). Aynı kurumsal çevre içerisinde birden çok, yani çoklu kurumsal mantık olabilir, bu mantıklar birlikte uyum içerisinde çalışılabileceği gibi çatışabilir ya da baskın bir kurumsal mantık olabilir ((Bunnell vd., 2016, s. 414; Friedland ve Alford, 1991, Xu vd., 2018, Reay ve Hinings, 2009, s. 629). Araştırmanın bu bölümünde, KSS faaliyetlerinin hangi kurumsal mantıkla/mantıklarla şekillendiği, baskın bir kurumsal mantığın olup olmadığı, çoklu kurumsal mantıklar söz konusu ise bunlar arasında bir çatışma ya da uyumun var olup olmadığı tartışılmaktadır.

Araştırmada KSS faaliyetlerinin arkasında yatan dört temel mantık dört ana tema olarak tespit edilmiştir. Bunlar Şekil 3.4’te gösterilmektedir.



Şekil 3.4. Havayolu örgütlerinin kurumsal sosyal sorumluluklarının kurumsal mantıklarını gösteren tema ve kategoriler

3.3.1.1. Devlet

Devlet mantığı, devletin, ulusal ve uluslararası düzeydeki otoritelerin düzenlemelerine uyum sağlamaya yönelik KSS faaliyetleriyle ilgilidir. Araştırmada bu temayı ortaya çıkaran çeşitli kodlara ulaşılmıştır. KSS gerçekleştirirken ulusal ve uluslararası düzenlemelere uyumun öncelikli görülmesi, denetimlerin önemli olması, devletin teşvik ettiği konularda KSS gerçekleştirme, çevre politikaları uygularken kurallara uyumu öncelikleme, şeffaflık ve hesap verilebilirliğe yönelik paylaşımların devletin beklentilerine karşı yapılması, kamu kurumları ve otoritelerle birlikte çalışma gibi davranışlar bu temayı destekleyen bulgulara işaret etmektedir.

Bölüm 3.2.2’de tartışılan KSS’nin yasal boyutunda karşılaşılan tüm faaliyetler bu temayı destekleyen bulgulara işaret etmektedir. Rekabet kanununa uygun davranma, çevreye yönelik yasal düzenlemeleri (Karbon emisyonu, gürültü yönetimi gibi) izleme, müşteriye yönelik Sivil Havacılık Genel Müdürlüğünden gelen yönetmelik, talimat ve genelgelere uygun biçimde hareket etme gibi davranışlar devlet mantığına işaret etmektedir. Bu mantığa göre havayolu örgütleri, sorumluluk bilinciyle değil, zorunluluk hissederek bu tür faaliyetler gerçekleştirmektedir.

K6 ICAO’dan kaynaklanan, oradan gelen bir yönlendirme sonucu gerçekleştirdiği bir KSS faaliyetiyle ilgili hissettiği zorunluluğu şu şekilde özetlemektedir:

“Zorunlu olarak ortaya konan şeye sosyal sorumluluk yok! Yani bize hani, genel olarak otorite bu kuralı koydu otoritenin mantığında sosyal sorumluluk var ama bana zorla yaptırıyor. Yani benim işte sosyal sorumluluk değil bu. Bunu sosyal sorumluluk algılamıyorum ama otorite bunu sosyal sorumluluk olarak algılıyor. Yani bu şeye nereden baktığımızla alakalı. Yani ben bu sosyal sorumluluk projesi yapıyorum, bir yere atıyorum bir okulun düzenlediği yemeğe sponsor oluyorum veyahutta ona katkı sağlıyorum. Ama onun için para ödüyorum bir şeyler alıyorum. Yani ticaret yaptığım kişiye o da yemek sağlayan kişi sosyal sorumluluk değil, o adam onu sosyal sorumluluk gözüyle yapmıyor. Ticaret yapıyor. Birisi ondan yemek alıyor. Kim aldığı önemli değil, ben de alabilirim başka biri de alabilir. Şirketine yemek veren birisi de verebilirdi fakat ben veriyorum. Yani sosyal sorumluluk aslında niyetle alakalı, şeyle alakalı değil yapan kişiyle alakalı değil. Benim için sosyal sorumluluk değil o ama ICAO için belki sosyal sorumluluk.”

Başka bir katılımcı K8 ise doğrudan otoritelerden kaynaklanan mevzuatlarla olmasa bile ilişkilerini yönetebilmek için bu tür faaliyetler gerçekleştirmek durumunda kalılabildiğini şu sözlerle ifade etmektedir:

“Büyük fotoğrafı her zaman herkes görmez, ne bileyim Eskişehir’e uçmaya çalışıyorsunuzdur ve Eskişehir belediye başkanıyla iyi ilişkiler kurmak istiyorsunuzdur. Eskişehir belediye başkanının sizi oraya olan uçuşlarınıza destek vermesi için de oradaki nehrin kıyısına bir küçük bir anıt yapmanız gerekiyordu. Bu anıtı yaparsınız, bu bence sosyal sorumluluk projesi falan değildir. Halk bunu öyle görebilir ama siz aslında belediye başkanıyla ilişkileri düzenlemeye çalışıyorsunuzdur.”

3.3.1.2. Toplum

Toplumun iyileştirmeye, toplumdaki sorunları çözmeye yönelik niyetlerle gerçekleştirilen faaliyetlerle ilgili olan bu tema, başka bir deyişle bu mantık, Bölüm 3.2.4’te tartışılan KSS’nin gönüllülük boyutuyla ilgili gerçekleştirilen faaliyetlere işaret etmektedir. Özellikle toplumla ilgili sorumluluklar kategorisinde gerçekleştirilen sağlığa, çocuklara, eğitim ve öğretime, sivil toplum kuruluşlarına destek verme; ulaşım desteği sağlama, ihtiyaç sahiplerine giyinme beslenme ve barınma gibi yardımlarda bulunma gibi faaliyetler aracılığıyla örgütlerin etkileşimde bulunduğu toplumlara sağladığı katkı tespit edilmektedir. Örgütlerin bu faaliyetleri gerçekleştirmesindeki öncelikli niyetlerden biri bir sonraki kategoride tartışılacak olan piyasa mantığı iken, ikincil neden de topluma katkı sağlamak, toplumun ihtiyaç ve beklentilerine yönelik iyileştirmeler yapmaktır. K2 bu mantığı “Eğer böyle bir toplumsal bir ihtiyaca binaen bizim yapabileceğimiz bir katkı olursa bunla ilgili zaten biz tavır alırsınız.” sözleriyle desteklemektedir.

K3 ise kendi havayolu örgütü için bu mantığı besleyen “*Toplumun gelişmesi için farklı alanlarda yapılacak her türlü proje ve sorumluluk çalışması bana göre sosyal sorumluluktur. Biz X Hava Yolları olarak, havayolu şirketi olarak genellikle ulaşım desteği sunarak destek vermekteyiz dernek ve gruplara.*” ifadesini kullanırken; bu konuyla ilgili olarak tüm sektörler için genel görüşünü şöyle açıklamaktadır:

“Mesela genelde Türkiye’de işte kız çocuklarının eğitimi üzerine sosyal sorumluluk çalışmaları olur benim gözlemlediğim sporun bir yaşam tarzı olması, sağlığa etkisi gibi genelde o tarz konulara çok fazla eğilim oluyor. Ya da kadınların eğitim almasına, şiddet görmemesine yönelik çalışmalar ön plana çıkıyor... Çünkü eksik olduğunu görüyorsunuz. Bu eksiklerle zaten o toplum gelişemeyeceği için toplumu geliştirmek adına bu alanlarda farkındalık sağlanması gerekiyor. Herhâlde daha temel şeyleri düzenlemeden daha farklı bir şeye destek verdiğinizde de toplumdan da ne alaka diye yorumunu alıyorsunuz... Öncelik sırasında hani orada çocukların eğitimi varken mesela su kaplumbağalarının daha iyi yaşaması için yapılacakları öne çekemiyorsunuz. Niş alanlara daha az

eğilebiliyorsunuz....Toplumun ve genç nesillerin, gelecek kuşakların faydasına olur. Çünkü bizden sonraki kuşaklara yaşanabilir bir dünya, sürdürülebilir kaynaklar bırakabilmemiz gerek. Bizden sonraki nesillerin de sağlıklı gelişmesi ve yaşayabilmesi için kaynaklara erişebilirliğinin devamı etmesi gerek.”

Topluma katkı sağlamaya yönelik KSS faaliyetlerinin iyi hissettirmesi de katılımcıların toplum mantığıyla hareket ettiğini gösteren bulgulardan biridir. K4 topluma dokunmanın kendilerinde yarattığı etkiyi şöyle açıklamaktadır:

“Bu sürece neden girdiğimizi işi yaptıktan sonra doğru yaptığımızı anlayarak. Çocuklara biz Somali çocuklara soma da biliyorsunuz kaza oldu. Aradan bir yıl iki yıl geçtikten sonra biz bu çocukları aldık, Frankfurt’a götürdük işte unutamayacakları 3 gün yaşattık. O çocuklar daha önce yurt dışına çıkmışlar mıydı, çıkmamışlardı. Bunu da tabii ki oradaki valiliklerle yapıyoruz bunun altını çiziyim. Çünkü o anlamda bize çocukları birebir sorumluluk gösterecek durumda değiliz. Orada yetkili kurumlar var. Bu yetkili kurumlarla temasa geçerek, onlarla iş birliği yaparak onların gözetiminde ve denetiminde bunu yapıyoruz. O çocukları oraya götürdük, muhteşem bir üç gün yaşadılar. Ondan sonra, onların o yüzündeki gözündeki davranışlarındaki değişikliği görünce yani bu işi iyi ki yapmışız diyoruz... Çünkü onlar da işte babalarını abilerini kaybettiler. O çocukları götürelim yani biraz da zaman da geçti. Şimdi işin acılı kısmında döneminde bunu yapmadık yapmıyoruz. Zaman geçti işte bazı şeyler yerine oturdu işte. 2 yıl geçti. O zaman aldık o çocukları götürdük. Bir de öyle bir durum vardır yani böyle işin içinde trajik şeyler olduğu zaman insanlar zamanda trajedinin yoğun olduğu dönemlerde yoğunlaşırlar ama ondan sonrası bir müddet sonra herkes elini ayağını çeker. Şimdi zaten onları o götürdüğümüz zaman, onlarla sohbet ettiğimizde bunu çok iyi anlıyoruz, anladık. Herkes yoğunlaşmış herkes çocukları şımartmış herkes inanılmaz şey yapmış. Birden sonra herkes elini ayağını çekmiş.”

3.3.1.3. Piyasa (Pazar)

Bu tema başka bir deyişle piyasa (pazar) mantığı, hedef pazarlarda müşteri memnuniyeti yaratarak onların tercihlerini etkileme, rekabet avantajı yaratma ve ekonomik verimlilik elde etmeye yönelik faaliyetlerle ilgilidir. Bölüm 3.2.4’te sosyal sorumluluğun gönüllülük boyutuyla ilgili olarak karşımıza çıkan KSS faaliyetlerinin büyük çoğunluğunun toplum mantığından daha yoğun şekilde, piyasa mantığıyla yürütüldüğü tespit edilmiştir. Bu tema altında, KSS’nin kurumsal iletişimde ve pazarlama iletişimde kullanılması olmak üzere iki kategori ortaya çıkmıştır. Bu kategoriler piyasa mantığının, gönüllülük boyutunu ve örgütlerin toplumu iyileştirmeye yönelik KSS

faaliyetleri gerçekleştirme niyetini nasıl etkilediğini ve harekete geçirdiğini gözler önüne sermektedir.

KSS'nin kurumsal iletişimde kullanılması kategorisi: Havayolu örgütlerinin markayı güçlendirecek alanlarda KSS faaliyetleri gerçekleştirme ve itibar kazanmanın öncelikli görülmesi alt kategorilerinden oluşmaktadır.

• Markayı güçlendirecek alanlarda KSS faaliyetleri gerçekleştirme alt kategorisine göre havayolu örgütleri, KSS faaliyetleri gerçekleştirirken markalarına uygun olan seçimler yapmakta, markalarını konumlandıkları yeri daha da güçlendirmek için KSS gerçekleştirmektedir. Bu durumu K1 ve K2 sırasıyla aşağıdaki gibi ifade etmektedir:

K1: “Marka uygunluğu da önemli tabii ki şimdi. Sosyal sorumlulukta marka uygunluğundan kastım şudur yani, şimdi mesela çok da bizim markamızla çok çok alakasız ya da markamıza zarar verebilecek bir sosyal sorumluluktan kaçınmak lazım.”

K2: “Şirketin iş ve iletişim hedefleri çok önemli. Sosyal sorumluluk, bireysel olarak yapıldığında gönüllülük esasına göre yapılıyor olabilir ama kurum tarafından yapıldığı zaman, şirketin iletişim hedefleriyle tutarlı çalışmalar yapılıyor olması gerekir. Dolayısıyla, sırf bir yerde bir sosyal sorumluluk çalışmamız olsundan ziyade bazı yerde biz marka iletişimimizde ilişkili olabilecek, marka algımızda kuvvetli olmamızı istediğimiz alanlarda sosyal sorumluluk çalışmaları yapmayı tercih ederiz... Her koşulda öncelikli olarak markanızı nereye konumlandığınızı, 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.”

Katılımcılara göre KSS faaliyetleri nedeniyle marka bilinirliği arttıkça, müşterilerin bilet tercihleri de pozitif yönde etkilenmektedir. “Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştiren bir marka” algısı yaratmanın faydaları, araştırmadaki çeşitli katılımcılarca aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

K3: “Duyarlı bir marka olduğunuzu gösteriyorsunuz bir kere. Dolayısıyla bu tercih edilebilirliğinizi sizin artırıyor....Siz ne kadar destek verirsiniz 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 ürününü seçiyorsunuz. Çünkü zaten o ürünü satın aldığımızda size bir maliyeti olacak o maliyetin bir kısmının da faydalı bir alana gittiğini, dönüşüme katkı sağladığını bilmek içinizi rahatlatıyor... Aslında bence ortak paydada herkes aynı nedenlerle gerçekleştiriyor. Bir, o sektörün gelişimi için. İki, itibarını artırmak ve o alandaki güvenilirliğini göstermek için. Tamamen ticari kar amacı güden bir şirket algısından çıkarak topluma da yarar sağladığını göstermek ve bu anlamda da seçilebilirliğini artırmak için.”

K4: “Çünkü müşteri bileti, uçak için bileti gelir bizden alır. Bu bize, müşteri üzerinden ben çocuklara yardım ettim. Şuraya orman diktim, şuraya bunu yaptım, müşterinin bilet almasına direk etki yaratmaz. Bizim yaptığımız şey marka algısıdır. X havayolunun marka bilinirliğini, marka algısını yükseltmek için yapılan bir şeydir. Bunun topluma yansıtılması açısından söylüyorum. Orada biz bunu yaratırız, bu başarılıysa zaten insanların kafasında X havayolu kalır. Ben bunu yaparken bu şeylerde, git bilet al demiyorum... Her şey uzun vadede zaten X havayolunun bilinirliği sağlamaktır yani. Yani ben marka algısı neden yaratmaya çalışıyorum, seyahat edeceği zaman X havayolu aklına gelsin diye... Müşterilerin bizden bilet alması gerekiyor. Uzun vadede bahsediyorum. Müşteri bizden bilet alması için de benim marka algımı güçlendirmem gerekiyor. Bunu yapınca da insanlarda marka algısını güçlendirince belli bir müddet sonra seyahat tercihlerinde bu kurumu kullanma ihtimalleri daha çok yüksek.”

K8: “Yani, şimdi siz bir parayı ne için harcarsınız bir yere. Bir ticari işletme olarak? Bu, ve hatta bunu sanatçılar da yapıyor. Sanatçılar da bir ticari işletme. Ne yapıyorlar, algıları yönetmeye çalışıyorlar, ne yapıyorlar sarhoş gözükmemeye çalışıyorlar. Ne yapıyorlar işte ne bileyim işte kimsesiz çocuklara yardım ediyorlar sokak köpeklerine yemek veriyorlar falan. Ve bunu medyanın ve kamuoyunun önünde yapmaya çalışıyorlar ne için algıları yönetmeye çalışıyorlar. Ne için, iyi insan olarak dikkat çekmeye çalışıyorlar. Şimdi siz de iyicil bir şirket olarak dikkat çekmeye çalıştığımız için sosyal sorumluluk projesi yaparsınız. Ne yaparsınız, güzel şeyler yaparsınız, işte ne bileyim bir spora odaklanırsınız. Halkın ilgisini çeken ve dolayısıyla yani spora odaklandığınızda insanların aslında bilinç üstüne değil bilinçaltına odaklanırsınız. Yani bir futbol takımının forması üzerinde yer alıyor olmak yarın size gidip de o şirketten bir tane bilet aldırılmayı sağlamaz ama bir gün bilet alacağınız zaman o markanın tipografik yani logosu ve adı sizin bilinçaltınızda bir yerde duruyordur ve eliniz o markaya gider. Yani sosyal sorumluluk projesi böyle çalışır aslında.”

- İtibar kazanmanın önemli olması alt kategorisine göre araştırma alanındaki örgütler, KSS faaliyetleri gerçekleştirmenin medyada adlarını duyurmalarına ve böylece

itibarlarını yönetmelerine katkı sağladığına inanmakta ve KSS'leri bu amaçlarla da kullanmaktadırlar. K5 ve K7 bu durumu sırasıyla şöyle netleştirmektedir:

K5: "Ticari kuruluşlar her zaman yaptığı çalışmalarda, her zaman medyada yer almak istiyor... Basında yazılı ve görsel medyada. O yüzden de bütün firmalar yer almak için medyada sosyal sorumluluk projelerini kullanıyorlar açıkçası. Ee bunda yanlış bir şey görmüyorum hem memnun oluyor hem kendi isimleri zikrediliyor hem itibar yönetimi yapılmış oluyor. Hem de sosyal sorumluluk projeleri gerçekleşiyor medyanın baskısı var yani, medyanın etkisi var demek istiyorum."

K7: "Benim görüşüm, güzel bir şeyler yaparken aynı zamanda kendileri için de güzel bir şey yapıyorlar baktığınızda, yani hani eğer ben tanıtım faaliyetlerinde bulunuyorsam şirket olarak hem topluma katkı sağlıyorum çevreye katkı sağlıyorum her hangi bir şekilde bir katkı sağlıyorum baktığınızda ve kendim içinde bunu duyurma fırsatı elde ediyorum. İsmimi bu şekilde güzel bir şekilde duyuruyorum, güzel bir proje yapıyorum ve dolayısıyla bu tanıtım anlamında aslında dediğim gibi en önemli etkilerinden bir tanesi itibar hani."

Örgütler, KSS konusunda yanlış proje seçimleri yapmalarının itibarlarını zedeleyeceğini düşünmekte ve buna dikkat ederek itibarlarını pozitif yönde etkileyecek projelere yönelmektedir. K3 bu durumu şöyle özetlemektedir:

"Yani çok iyi analiz etmek ve doğru bir alanda ilerlemek gerekiyor. Aksi takdirde kaynaklarınızın boşuna kullanımı olabilir. Çok alakasız bir konuda sosyal sorumluluk projesi yapacağım diye yapmanız değil gerçekten ihtiyaçlardan doğan bir şeyler yapılması gerektiğine inanıyorum. Herkes yapıyor ben de mutlaka bir alanda yapayım diye çok temeli olmayan bir sosyal sorumluluk projesine gitmek uygun olmaz. O zaman olumsuz bir şey doğurur ya da gerçekten güvenilirliği olmayan bir vakıfla ilerlerseniz çok farklı sonuçlar doğabilir. Kaynaklarınız boşa gitmiş olur en temelinde. Artı o vakıf/ doğru olmayan iş ortaklarıyla bir arada olduğunuz için itibarınız da zedelenir."

Araştırmada, KSS'nin örgütün imajını güçlendirdiğine yönelik bulgulara, başka bir deyişle bu alt kategoriye besleyen kodlara da ulaşılmıştır. Bunun sebebi, örgütlerin imajlarını güçlendiren faaliyetlerin itibarlarını yönetmelerine de aracılık etmesidir. KSS'nin örgütün imajı üzerindeki etkisini K3 "*İşletmenize olan katkısı zaten imaj... şirketler ne kadar topluma destek veriyorsa aslında o kadar barınabiliyor ve imajları da yükseliyor.*" sözleriyle özetlerken, K2 ve K8 de sırasıyla şu açıklamalarda bulunmaktadır:

"Zaten bir takım sosyal sorumluluk çalışmalarına kendi projeksiyonumuzda kendi yapabilirliklerimize göre yardımcı olabildiğimiz için bunu duyurduğunuz anlarda ya da

duyulduğu anda otomatik olarak hedef kitlenin nazarında pozitif bir algı olacaktır. Bu tahmin ediyorum bir kazançtır zaten.”

“Yani neticede işte yani günümüzde en büyük tanıtım şeyi insanların duygularına dokunmaktır. 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 anlamda da geri dönüşü oluyor.”

K8 ise KSS faaliyetlerinin nasıl kurumsal iletişim aracı olarak kullanılabilceğine, itibarlarını ya da ilişkilerini yönetmek amacıyla gerçekleştirilebileceğine yönelik şu açıklamayı yapmıştır:

“O benim, o an itibariyle neye ihtiyacım olduğuyla ilgili bir şeydir. O gün belli olur o. Yani, Eskişehir’e uçuyor veya Eskişehir belediye başkanıyla problemim varsa onunla ilişkileri düzenlemek için yapıyor olabilirim. Eskişehir belediye başkanıyla problemim yok ama Eskişehir halkı tarafından bir reaksiyon varsa Eskişehir halkını etkilemek için yapabilirim.”

KSS faaliyetlerinin örgütlerce kurumsal iletişimle ilişkilendirildiğine işaret eden en önemli bulgulardan biri de örgütlerde KSS faaliyetlerini yönetmek ve yürütmekten sorumlu kişilerin, yani araştırmadaki katılımcıların kurumsal iletişim yöneticisi olduğunun ve o bölüm altında bu işlerin yürütüldüğünün ortaya konulmasıdır. Araştırmadaki 8 katılımcının, 6’sının kurumsal iletişimci, 1’inin marka iletişimcisi, 1’inin de pazarlama müdürü olması KSS’nin kurumsal iletişim aracı olarak görüldüğünü pekiştiren bulgulardan biridir.

KSS’nin pazarlama iletişiminde kullanılması kategorisi: Piyasa (pazar) mantığını ortaya çıkaran ikinci kategori de araştırmadaki havayolu örgütlerinin KSS faaliyetlerini pazarlama iletişiminde kullanmasıdır. KSS faaliyetlerinin, toplumun tamamı yerine hedef kitlenin veya pazarın beklentilerine göre yapılması, KSS’nin dolaylı pazarlama ve algı yönetimi aracı olarak görülmesi, pazarlarını genişletmeye yönelik KSS faaliyetleri gerçekleştirilmesi, KSS’nin reklam ve tanıtım faaliyeti olarak değerlendirilmesi bu kategoriye işaret eden kodlardır.

K3, örgütlerinde KSS faaliyetleri ve pazarlama ilişkisini şu ifadeyle ortaya koymaktadır:

“Özellikle pazarlamayla, onların markayı taşımak istedikleri yere göre markayı konumlandıkları noktaya göre tabi ki iç içeyiz zaten. Şimdi yeni sosyal sorumluluk projemiz başlayacak, onu da mesela pazarlama birimiyle bir arada artı hukuk birimiyle bir arada ilerletiyoruz. Uygun mu diye. Zaten öyle olması da gerekiyor. Yoksa kopukluk olur. Markanın sloganından oluşturmak istediğimiz algıya, vereceğimiz/vermek istediği mesaja kadar değerlendirmelerini alıyoruz.”

KSS uygulamalarının pazarın, başka bir deyişle hedef kitlenin beklentilerine göre gerçekleştirilmesi bulgusu da piyasa mantığını açıklamaktadır. K2, pazarın beklentilerinin önemini ve önceliğini şu sözleriyle vurgulamaktadır:

“Sosyal sorumluluklarda mesela bir taşıyıcı firmaysanız bizler gibi ya da bir havayoluysanız bir şeyi bir noktadan bir noktaya taşıyor olmanız, zaten taşıyıcı olmanız markanızı konumlandığınız bir yer. Dolayısıyla bu konularda bir talep getirildiği zaman size bir grup insanı veya bir lojistik bir desteği vs. bunla alakalı bir sosyal sorumluluk sizden istediği zaman taşıyıcı olarak bunu zaten şey yapmanız lazım. Çünkü bu artık doğal olarak sizden beklenir. Doğal olarak beklenir. Bu beklentilere cevap vermek çok önemli. İnsanlar sizden şeyle alakalı yapabilirliklerinizle alakalı bir şeyler beklendiğinde siz eğer elinizde imkânlar varken yapmazsanız, bu doğru bir yaklaşım olmaz yani müşterilerin beklentilere cevap vermemiş olursun... çünkü biz sivil toplum kuruluşu değil ticari işletmeyiz.”

Özellikle uçuş yapılan pazarlarda KSS faaliyetleri gerçekleştirme ve bu yolla o hedef pazarlarda tanınırlık kazanmayla ilgili olarak ortaya çıkan bulgular da bu kategoriye desteklemektedir. K3 ve K5 bu durumu sırasıyla şöyle açıklamaktadır:

K3: “Mesela yurt dışında uçtuğumuz rotalarda olabiliyor. Bizim uçuş haritamıza uygun mu buna göre de bakıyoruz. Örneğin Amerika’da bir yarışmaya katılacaklarsa destek vermeyi tercih etmiyoruz çünkü Amerika ’ya uçmuyoruz. Uçtuğumuz noktalara destek vermeyi tercih ediyoruz.”

K5: “Bizim şöyle bir durumumuz var biraz, şirketimizin iş modelinden ve işte yapısından kaynaklanan, bizim şirketimiz aslında X ve Y ülkelerinde çok aktif... X bölgesinde hem kendi marketing güçleri pazarlama güçleri çok fazla olduğu için; yıllardır hani, çok uzun yıllara dayanan bir, ellerinde bir kitle olduğu için, orada iletişim çalışmaları çok daha fazla yapılıyor ve biz oraya yönelik de çok fazla sosyal sorumluluk projesi yapıyoruz aslında.”

Piyasa (pazar) mantığını destekleyen en önemli bulgulardan biri de kurumsal sosyal sorumluluğun reklam ve tanıtım faaliyeti olarak değerlendirilmesidir. Araştırmadaki tüm

katılımcıların ortak fikir beyan ettiği bu koda göre, örgütlerin gönüllü KSS faaliyetleri gerçekleştirmelerinin ve duyurmalarının temel nedeni bu faaliyetleri reklam aracı olarak kullanma niyetidir. Bu bulgu çeşitli katılımcıların aşağıdaki önemli açıklamalarıyla desteklenebilir:

K4: “Sosyal sorumluluk birçok açıdan ele alınabilecek bir konudur. Etik konular da bir sosyal sorumluluktur. Zaten biz şirket olarak etik anlamda davranacağımızı, bunu beyan ederek bu anlamda sosyal sorumluluğumuzu yerine getiriyoruz. Kanunda da tabii ki bunu bağlayan bir sürü konu vardır. Yani, işte işin etik-moral kısmından bir sürü şeyden tutun, ondan sonra gelip işte az önce size aslında bahsettiğim yani bizim genelde sosyal sorumlukta algılanan işte çevreye duyarlı, işte çocuklara duyarlı, işte yardım ve şey içerisinde bulunan, bunlar da bir sosyal sorumluluktur. Şimdi bu çerçevede biz zaten kurum olarak kanunen bizi bağlayan ne varsa onu yerine getiriyoruz hiçbir sıkıntımız yok. Ama asıl işin 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. Yani bunu habere çevirerek, o kurumun bu anlamda sosyal sorumluluk anlamında işte belli sorumlulukları üstlenerek görevini yerine getirdiğine dair insanlar üzerinde bir pozitif algı yaratmak...Şimdi bizim kurum olarak yaptığımız şeylerde mutlaka onun prını da yapmaya çalışıyoruz. Az önce bahsettiğim nedenlerden dolayı. Sonuçta bir geri dönüşünün olması gerekiyor. İşin duygusal tatmini manevi tatmini tamam ama başka bir gerçeğimiz var, bir geri dönüşünün de olması gerekiyor. O yüzden bunları medya ile işbirliği içerisinde yapmaya çalışıyoruz”

K6: “Biliyorsunuz bu ülkede biraz da marketing ve reklam faaliyetinin bir kolu gibi görülüyor....Sosyal sorumluluktan ziyade pazarlamanın ve reklamın bir parçası olduğu için genelde baktığımız zaman bu tarz sosyal sorumluluk şeyleri aslında arka planda yatan reklam....Yani şöyle, illaki bunu gerçekten sosyal sorumluluk olarak yapılması, yapanlar vardır. Ama genelde reklam... Şimdi şu, insanlar tanınırlık çok önemli oluyor burada. İnsanlar bir reklam döndüğü zaman aa bu reklammış deyip geçebiliyorlar. Fakat direk kalbe hitap eden duyguya hitap eden sosyal sorumluluk projeleri insanlarda daha fazla aklında kalabiliyor. Hani hepimizin aklında ne bileyim işte bir firmanın yaptığı geniş kapsamlı bir yardım veyahutta ne bileyim bir özel günde mesela 10 Kasım’da tüm firmalar bir takım reklamlar çevirirler. Yani hepimizin aklında işte en çok hoşumuza giden firmanın çevirdiği o 10 Kasımla ilgili filmler hepimizin aklında vardır. Hatırlanmak anlamında şeyler oluyor.... Yani daha reklamlarla ilişkili şekilde görüyorum. Ha doğru yanlış tartışmıyorum. Genel gözlemim sosyal sorumluluğun da maalesef ki reklamın bir parçası.. Çünkü biraz önce söylediğim gibi yani bu işin özünde şey var maalesef, yani maalesef de diyemiyorum aslında. Algı sosyal sorumluluk mantığıyla ilgili değil, bu işi reklam olarak yapmak... Bunu yapan

tüm firmaların baktığımız zaman bu onların reklam bütçesinden bir pay. Yani sosyal sorumluluk bütçesi değil. Yani bilançosunda sosyal sorumluluk bütçesiyle ilgili bütçe yok. Yıllık bütçesinde reklam gideri var. Onu da reklam olarak değil de sosyal sorumluluk olarak yapıyor. Ha bu anlamda bunu yapanların bir ekstra bütçe şeyi yok.”

K8: “Ama bir sosyal sorumluluk projesinde kendinizi olduğunuz gibi gösterme şansınız fazla yok. Kendinizi çok iyi göstermek zorundasınız. Yani, gidip de orta karar absurd bir konuya sponsor olmazsınız. Mesela bir derenin ıslah çalışmasında olmazsınız veya hiç uçmadığınız ve hedef kitleniz olmayan bir bölgedeki ve duyulma ihtimali olmayan bir yere olmazsınız. Yaptığımız şey herkes açısından vay süper iş yapmış adamlar diye algılanması gerekir. Ya bir engellilere bir şey yapar, iyicil gözükmez istersiniz. Bence etik değil, çünkü insanların pazarlama ve satış stratejileri insanların akılları üzerinden geçmeli. İnsanların kalbi üzerinden geçmeye çalışılan hiçbir pazarlama tekniğinin etik olmadığını düşünüyorum.”

K7: “Şirkete katkısı bir reklam faaliyeti gibi düşünülebilir yani. Adına reklam demek istemiyorum çok hoşuma gitmiyor açıkçası buna reklam demek yani hani çünkü burada her ne kadar gönüllülük ile şey ayrı bir şey olsa da adına yine de çok reklam demek istemiyorum...hani çok da reklam kelimesini kullanmak istemiyorum ama tanıtım faaliyetleri diyeyim hani. Tanıtım faaliyeti olarak diyeyim, dolayısıyla şirketin bilinirliğini, topluma sağladığı kazancı göstermesiyle sağladığı itibarı yani bunları şirket anlamında olumlu etkileri bunlar baktığımızda.”

Bu bulgu tüm katılımcılarla desteklenmekte olup, öyle ki bir katılımcıya göre tanıtım faaliyeti olarak kullanılmayan faaliyetlerin sosyal sorumluluk olarak nitelendirilemeyeceği ifade edilmektedir. K7 bunu şu sözleriyle ifade etmektedir:

“Mutlaka yardım yaptığımız işte çeşitli faaliyetlerimiz var ama bunu biz bir halkla ilişkiler, kurumsal iletişimin bir parçası bir şeyi olarak değil kendi içerimizde bunu bu şekilde yapıyoruz ama bunu adına bizim işte yaptığımız sosyal sorumluluk diyemiyoruz dolayısıyla. Bunun bir tanıtım faaliyeti olarak yer vermediğimiz projelendirmediğimiz noktada sosyal sorumluluk diyemiyoruz... Çünkü dediğim gibi sosyal sorumluluk projeleri ben daha fazla halkla ilişkilerin tanıtım faaliyetlerinin bir parçası gibi değerlendiriyorum. Yani bizim bunu bir tanıtım faaliyeti olarak yapmadığımız noktada bunu bir sosyal sosyal sorumluluk projesi olarak değerlendiremiyorum dolayısıyla.”

KSS'nin piyasa mantığıyla gerçekleştirildiğinin önemli kanıtlarından biri de araştırma alanı içerisindeki 8 örgütten 2'sinin; charter uçuşlar gerçekleştiren, yani doğrudan

müşteriye bilet satmayan, bu nedenle reklam tanıtım vb. faaliyetlere ihtiyaç duymayan 2 havayolu örgütünün açıklamalarıdır. Bu havayolu örgütleri, stratejileri gereği kurumsal sosyal sorumluluğun getireceği pazarlamaya yönelik pozitif etkilere ihtiyaç duymadıklarını bu nedenle sosyal sorumluluk gerçekleştirmediklerini dile getirmektedir. K6 ve K7 bu durumu şöyle netleştirmektedir:

K6: “Bugüne kadar gerçekleştirdiğimiz tabii sosyal sorumluluk biliyorsunuz bu ülkede biraz da marketing ve reklam faaliyetinin bir kolu gibi görülüyor. 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.”

K7: “Hani sosyal sorumluluk projeleri aslında halkla ilişkiler faaliyetlerinin bir parçası olarak değerlendirdiğimiz bir şey bizim baktığımızda. Özellikle hani bizim havayolu şirketimiz charter havayolu şirketi olduğu için çok müşteri odaklı doğrudan reklam, tanıtım faaliyetlerine yer veren zaten olmadığı için... Temelde bu, 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 baktığımızda. Dolayısıyla bu iki şeyi temel alabiliriz. Bir şirket stratejisi bir de bilet satışımız olmadığı için doğrudan yolcuyla iletişimimiz olmaması gibi iki nedenle.”

3.3.1.4. Profesyonel (Meslek)

Bu mantık, ahlaken iyi ve faydalı olarak görülen işlere yönelik faaliyetlerle; uzmanlık bilgisine sahip kişilerin, meslek veya akreditasyon kuruluşlarının kontrol ettiği sistemle ilgilidir. Bu nedenle kurumsal sosyal sorumluluğun etik boyutuyla ilişkilidir. Başlık 3.2.3'te havayolu örgütlerinin etik boyutu altında gerçekleştirdikleri faaliyetler etik kategorisinin altında ortaya konan tüm sosyal sorumluluk faaliyetleri bu mantığın çizdiği çerçevelerin sonucudur. Bu faaliyetler havayolu örgütlerinin profesyonel aktörlerce şekillendirilen kurumlara yönelmeleri sonucu oluşmaktadır. Bunlar kısaca, yöneticiler ve çalışanlar için uygulanan etik kurallar el kitapları; İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi (OHSAS 18001) sertifikası, Uluslararası Standardizasyon Örgütü (ISO) sertifikaları, IATA Operasyonel Emniyet Denetimi (IOSA) sertifikası, GRI G4 Sürdürülebilirlik Raporlaması Kılavuzu yayınlama gibi standardizasyon süreçleriyle ilgilidir.

3.3.1.5. Kurumsal mantıklar, kurumsal aktörler ve kurumsal sosyal sorumluluklar arasındaki ilişki

Aktörler, bir yandan örgütün faaliyetlerini değerlendirerek onun meşru olup olmadığına karar veren izleyiciler öte yandan örgütsel alanda yeni yapıların veya kurumların ortaya çıkmasını, sürdürülebilir olmalarını veya yok olmalarını sağlayan güç sahipleridir (Deephouse, 1996, s. 1033; Scott vd., 2000). Bu nedenle örgütler kendi örgütsel alanlarındaki başka bir deyişle kurumsal çevrelerindeki aktörlerin taleplerini karşılamak zorundadırlar, yeni kurumsal kuram da bu taleplerin kurumsal mantık olarak kavramsallaştırılmasını önermektedir (Carlsson, vd., 2016, s. 47). Buna göre bireyler, örgütler veya aktörler farklı kurumsal mantıklardan etkilenebilir. Bu etkinin derecesi, aktörlerin kimliklerine göre değişir ve mantıkların dengesi buna göre kurulur (Xu vd., 2018). Bu nedenle bu araştırmada ortaya çıkan 4 mantığın (devlet, profesyonel, toplum piyasa) şekillenmesinde etkili olan, örgütlerin KSS faaliyetlerini etkileyen ve onlardan etkilenen aktörlerin ortaya konulması da önemlidir. Alanyazına göre devlet mantığı otorite konumundaki söz sahiplerine ve kamu kurumlarının düzenlemelerine işaret etmektedir ve kamu kurumlarıyla yapılan işbirlikleri söz konusudur. Profesyonel (meslek) mantığı meslek örgütlerinin ve profesyonellerinin yön verdiği ve denetlediği çerçevelerle ilgilidir. Profesyonel aktörlerin iyi ve doğru işler yapılmasına yönelik tavsiye ettiği sertifikaları, akreditasyonları edinmek söz konusudur. Toplum mantığı, toplumu iyileştirmeye yönelik çabaların öncelikli olmasıyla ilgilidir ve bu mantıkta sivil toplum kuruluşlarıyla işbirlikleri gözlenir. Piyasa mantığı ise örgütün rekabet üstünlüğü kazanmasıyla, kişisel çıkarlarıyla, verimliliğiyle, müşterileri etkileme ve müşteri memnuniyetiyle ilgilidir (Hesse vd., 2018; Jamali vd., 2017; Friedland ve Alford, 2017; Miller, vd., 2017, s. 676; Wall, 2017, s. 393; Thorton vd., 2012;; Arena vd., 2018; Friedson, 2001;; Brown vd., 2018). Bu araştırmada, havayolu örgütlerinin çeşitli boyutlarda KSS gerçekleştirirken etkisi altında kaldığı veya işbirliği yapmak durumunda kaldığı çeşitli aktörler ve küresel girişimler ortaya çıkmıştır. Bu aktörler, ilgili KSS boyutlarına yönelik faaliyetlere yön veren baskın kurumsal mantıklarla eşleştirilerek Tablo 3.1’de gösterilmektedir.

Tablo 3.1. Havayolu örgütlerinde kurumsal sosyal sorumluluklar, kurumsal mantıklar ve kurumsal aktörler arasındaki ilişki

KSS Boyutları	Kurumsal Mantıklar	Kurumsal Aktörler
<i>Yasal</i>	Devlet	Ulusal otoriteler: SHGM, Bağımsız Denetim Kuruluşu, Valilikler-Kaymakamlıklar, Bakanlıklar, TSE, SPK, KAP, Borsa İstanbul Uluslararası otoriteler: ICAO, Avrupa Birliği
<i>Etik</i>	Profesyonel (Meslek)	İngiliz Standardı Enstitüsü (OHSAS) Küresel Raporlama Girişimi (GRI) Uluslararası Standardizasyon Örgütü (ISO) Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IOSA sertifikası) Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Girişimi
<i>Gönüllülük</i>	Toplum + Piyasa	Toplum, Sivil Toplum Kuruluşları Müşteriler, Medya

Tablo 3.1'e göre yasal sorumluluklar, örgütlerin zorunlu hissederek gerçekleştirdikleri faaliyetlerle ilgilidir. Bu sorumluluklar, örgütlerin faaliyetlerini yerine getirirken otoritelerin ve devletin yasal düzenlemelerine uygun davranmasıyla ilişkilidir. Bu nedenle devlet mantığına işaret etmektedir. Havayolu örgütlerinin, Başlık 3.2.2'de tespit edilen yasal sorumluluklarını gerçekleştirmede etkisi altında kaldığı baskın kurumsal aktörler vardır. Bu aktörlerden Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü ulusal düzeyde baskın rol oynamaktadır. Tüm örgütlerin bu havacılık otoritesinin yasa ve yönetmelikleriyle çizdiği çerçevelere uyum sağladığı tespit edilmiştir. Bunun yanında Bağımsız Denetim Kuruluşu, Türk Standartları Enstitüsü, Sermaye Piyasası Kurulu, Kamuyu Aydınlatma Platformuna, Borsa İstanbul gibi kamu kurumlarının beklentilerini karşılamaya yönelik faaliyetlerle karşılaşmıştır. Aynı zamanda, gerçekleştirdikleri KSS faaliyetlerinde çeşitli bakanlıklar (MEB, Orman ve Su işleri, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı vb.) ve valilikler-kaymakamlıklar gibi kamu kurumlarıyla işbirlikleri gerçekleştirdikleri de tespit edilmiştir. Havayolu örgütleri üzerinde etkili olan ve devlet mantığına işaret eden uluslararası aktörler de Uluslararası Sivil Havacılık Otoritesi (ICAO) ve Avrupa Birliği'dir.

Etik sorumluluklar, profesyonel (meslek) mantıkla ilişkilendirilmektedir. Bu sorumluluklar, örgütün faaliyetlerinde ahlaken doğru bulunan ilkeleri benimsemesi, işlerin iyi ve doğru şekilde yapılmasına yönelik davranışlar sergilemesiyle ilgilidir. Profesyonel mantık ise iyi ve faydalı görülen uygulamaların uzmanların tavsiye ettiği şekilde yapılmasına ve işi bilenlerce denetlenmesine aracılık etmektedir. Burada havayolu örgütlerinin Başlık 3.2.3’de tespit edilen havayolu örgütlerinin etik sorumluluklarına aracılık eden aktörler de İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi (OHSAS), Küresel Raporlama Girişimi (GRI), Uluslararası Standardizasyon Örgütü (ISO), Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IOSA sertifikası), Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Girişimi olarak tespit edilmiştir.

Gönüllülük içeren sorumluluklarda ise iki farklı kurumsal mantığın etkili olduğu tespit edilmiştir. Bunlardan biri toplum diğeri ise piyasa (pazar) mantığıdır. Glynn ve Raffaelli’de (2013) örgütlerin KSS faaliyetlerini inceledikleri araştırmalarında benzer şekilde piyasa ve toplum olmak üzere iki mantığın hakim olduğunu ortaya koymuşlardır. Toplum mantığı, dünyayı ve toplumu iyileştirmeye yönelik, daha iyi bir yer haline getirmeye yönelik gönüllü gerçekleştirilen faaliyetlerle ilgilidir. Bölüm 3.2.4’te ortaya konan gönüllü faaliyetler ve özellikle topluma karşı sorumluluklar kategorisindeki bu mantığın çizdiği çerçevelerden etkilenmektedir. Toplum mantığına işaret eden durumlardan biri de sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliği gerçekleştirmektir. İlgili bölümde toplumla ilgili sorumluluklar kategorisinin alt kategorisi olarak ortaya çıkan sivil toplum kuruluşlarına destek verme bulgusu bu mantığın etkisini ortaya koymaktadır. Havayolu örgütlerinin gönüllülük içeren sorumluluklar gerçekleştirirken çoğunlukla Türk Kızılay’ı, Sivil Toplum için Destek Vakfı, Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV), Toplum Gönüllüleri Vakfı (TOG), TEMA Vakfı gibi kuruluşlarla işbirliği gerçekleştirdiği tespit edilmiştir. STK’lar içinde bunlar baskın olarak ortaya çıksa da Darüşşafaka, CRS Europe, AKUT Türkiye, Endeavour Türkiye, Özel Sektör Gönüllüleri Derneği, Pedogoji derneği, Tohum Otizm Derneği, Türkiye KSS Derneği, Yer Yüzü Doktorları Derneği, Zeytin Çekirdekleri Derneği gibi kuruluşlarla da az sayıda işbirlikleri gerçekleştirilmiştir.

Her ne kadar toplum mantığı gönüllülükler üzerinde etkili olsa da piyasa mantığı, bundan çok daha baskın bir mantık olarak ortaya çıkmıştır. Örgütsel alanlarda aynı anda iki veya daha fazla kurumsal mantık olsa dahi, bu alanların baskın bir kurumsal mantık

tarafından yönetilmesi beklenen bir durumdur (Reay ve Hinings, 2009, s. 629). Piyasa mantığı, örgütlerin faaliyetlerini gerçekleştirirken müşteri memnuniyeti, rekabet, kar etme, pazar beklentileri gibi kavramları öncelikler. Bu faaliyetler itibar yönetim aracı olarak kullanılır. Bu araştırmada, havayolu örgütlerinin gönüllülük içeren sorumluluklar gerçekleştirmelerinde piyasa mantığının toplum mantığından daha baskın rol oynadığını gösteren bulgular bulunmaktadır. Katılımcıların algılarından elde edilen bu bulgular, piyasa mantığının örgütlerin gönüllü KSS faaliyetleri gerçekleştirmelerindeki tetikleyici etkisini ve toplum mantığından daha önde geldiğini gözler önüne sermektedir. K1 aslında müşteriyi yani piyasa mantığını önceliklediğini, fakat bu durumun onda sosyal sorumluluğun doğasına yönelik çelişkiler yarattığını *“Yani sosyal sorumluluk projesi yaparken ben şahsen bir müşterimin memnuniyetini etkileyecek bir şey varsa tabi ki önceliğimdir orası ayrı. Ama bence bana sorarsanız bu önceliğim olmamalı. Çünkü sosyal sorumluluk adı üstüne bambaşka bir şey aslında.”* şeklindeki söylemiyle dile getirmektedir. Bu bulgu farklı katılımcıların aşağıdaki söylemleriyle de desteklenmektedir:

K4: “Medya bu işin her ne kadar zikretmesek de işin en önemli kısımlarından biridir. Yaptığınız işin insanlara anlatılması gerekiyor. İşte işin prını da yapmaktan bahsediyoruz. Bu yalnızca çocuklara yardım yapma meselesi değil ya da şey yapma meselesi değil. Sonuçta bir kurum da çalışıyoruz bu kurum ticari bir şirkettir, bu ticari şirketin harcanan her paranın geri dönüşünün olduğunu anlatmanız gerekiyor. Medya da burada çok önemli bir rol oynuyor. Siz medya üzerinden insanlara ulaşamazsanız, medya da bu anlamda sorumluluğunu yerine getirmezse çünkü enteresan bir durum var ortada. Ben şirket olarak bunu yapıyorum. Yöneticilerime bak ben bunu yapıyorum ondan sonra böyle bir evet bütçe ayırdık buraya bunu harcıyoruz, bunu yapıyoruz ama bunun karşılığında da işte böyle böyle şey olacak, çocuklar mutlu olacak. Onun ötesinde de biz işte, aynı zamanda kurum olarak da kurum adına da bir şey çıkarmamız gerekiyor ya. Böyle bir şey yapcaz. Şimdi medya bu konularda daha cesaret verici, daha destekleyici olmazsa o zaman hangi kurum kalkar bunu yapar? Medyanın da burada üstlenmesi gereken sorumluluk da her ne motivasyonla olursa olursun bunları mutlaka haberleştirip vermesidir ki şirketler bu anlamda daha fazla bu işlere yoğunlaşsın daha fazla fayda sağlasın... Yani sonuçta biz evet yardım ederek manevi bir haz yaşıyoruz bu sevinci mutluluğu görünce biz de mutlu oluyoruz. Su götürmez bir gerçek ama tekrar etmekte fayda var. Biz ticari bir işletmeyiz. Ticari bir işletmenin yaptığı her hareketten sonuçta kendisine bir fayda çıkarması gerekir. Herkes birilerine şey veriyor rapor veriyor. Ben yöneticime, yöneticim onun yöneticisine, onun yöneticisi onun yöneticisine. Bir örnek yani. Herkes birbirine rapor verir. Yaptığınız her aksiyondan bak bu şirket böyle bir şey aldı,

geri dönüşüm, bir fayda elde etti dememiz gerekiyor. Demezsek, ben şey sivil toplum örgütü değilim ki diyecektir en üstteki adam.”

K5: “Ticari kuruluşlar her zaman, yaptığı çalışmalarda her zaman medyada yer almak istiyor. Artık şey, günümüzde nasıl söyleyim, söyleyecek çok fazla bir şey kalmadığı için midir yaratıcılık biraz azaldığı için midir, işte özellikle Türkiye’de medyanın üzerindeki kurallar çok sıkılaştığı için midir hani mesela, normal bir sponsor olun ya da bir şey yapın biliyorsunuz logonuz gösterilmiyor işte adınız okunmuyor, gazetede bile zorlaşıyor ama ne zaman ki bir sosyal sorumluluk projesiyle çıksa bir firma ortaya çok daha fazla şey elde ediyor basında yer elde ediyor kendisine. Basında yazılı ve görsel medyada. O yüzden de bütün firmalar yer almak için medyada sosyal sorumluluk projelerini kullanıyorlar açıkçası... Kendi pazarlama çalışmaları kapsamında görülüyor artık sosyal sorumluluk projeleri de. Yani daha fazla yer ediyorsunuz hem de pozitif imaj elde ediyorsunuz en büyük sebebi bu bence. Yani en azından bu böyle olmasa bu kadar proje yapılmaz diye düşünüyorum daha geri planda kalır sosyal sorumluluk diye düşünüyorum. Yani, bu da işin doğasında var. Ticari firmalar var, ticari firmalar bunu gözetmek zorundalar.”

K6: “Yani neticede sadece şuna baktığımız zaman, yani şu anda işte dediğim gibi sektörümüzde kaçtane 7 tane 8 tane havayolu şirketi var. Yani bunların kimlerle nerede yapmış diye sosyal sorumluluk anlamında eminim bakmışsınızdır. Baktığımız zaman bunların hepsi bir şekilde elinde sonunda reklama gelen faaliyetler. Yani reklam bütçesinde marketing, bütçesinde olan faaliyetler.”

3.3.2. Kurumsal sosyal sorumlulukların kurumsal boyutları

Bireyler veya örgütlerce tekrar tekrar üretilerek toplumsal yaşama istikrar kazandıran davranışlar olarak tanımlanan kurumlar (Scott, 1995, s. 33), örgütsel alanlarda çeşitli kurumsal baskılar nedeniyle yayılım göstererek zaman içerisinde kurumsallaşan yapılar haline gelir. Kurama göre örgütler, kurumsal çevrelerindeki bu kurumsal baskıları yöneterek hayatta kalırlar (Pfeffer ve Salancik, 1978; Scott, 1987, s. 507).

Örgütleri çeşitli uygulamalara yönlendiren bu baskılar, kurumların çeşitli boyutlarını oluştururlar ve bu boyutlar yoluyla toplumsal davranışlar istikrar kazanır. Bu boyutlar düzenleyici (kuralcı), normatif, kültürel-bilişsel olarak sınıflandırılmaktadır (Scott, 1995, s. 33; 2003, s. 880). Bu araştırmada, havayolu örgütlerinde KSS uygulamalarının yayılım sürecini ortaya koymak için, örgütlerin bu faaliyetlerinde hangi kurumsal boyutlardan hareket ettiklerini ortaya koymak da önemli görülmektedir.

Tablo 3.1’de ortaya konan kurumsal mantıklar ve kurumsal aktörler bu konuya da ışık tutmaktadır. Bu ilişki Tablo 3.2’de gösterilmektedir.

Tablo 3.2. Havayolu örgütlerinin *kurumsal sosyal sorumlulukların kurumsal boyutları*

KSS Boyutları	Kurumsal Mantıklar	Kurumsal Boyutları	Kurumsal Aktörler	Taşıyıcı Mekanizmalar
<i>Yasal</i>	Devlet	Düzenleyici	Ulusal ve uluslararası otoriteler	Yasalar, yönetmelikler, sözleşmeler ve talimatlar yoluyla zorunluluk hali
<i>Etik</i>	Profesyonel (Meslek)	Normatif (Ahlaki)	Meslek örgütleri, Akreditasyon kuruluşları	Eğitim, meslekleşme, belgelendirme
<i>Gönüllülük</i>	Piyasa Toplum	Düzenleyici	Toplum Müşteriler Sivil Toplum Kuruluşları Medya	Müşteriler ve toplum tarafından itibarlı görülebilmek ve tercih edilebilmek için zorunluluk hali

Örgütlerin yasal sorumlulukları, devlet mantığından yola çıkarak şekillenmiştir. Araştırmada, havayolu örgütlerinin SHGM, ICAO, Bakanlıklar gibi çeşitli otoritelerin farklı paydaş gruplarını ilgilendirecek şekilde (müşteriler, çevre, rakipler vb.) yasaları, yönetmelikleri ve talimatlarına uyum sağladıkları tespit edilmiştir. Bu sorumluluklar Başlık 3.2.2’de detaylıca gösterilmektedir. Örgütlerin, otoritelere olan bağımlılığı zorlayıcı bir etki yaratarak düzenleyici (kuralcı) kurumsal baskılara yol açmaktadır. Dolayısıyla yasal sorumluluklar, başka bir deyişle yasalara uygunluk düzenleyici kurumsal boyutla ilişkili görülmektedir (Scott, 1995, s. 33; Özen, 2013, s. 124).

Örgütlerin etik sorumlulukları, profesyonel mantıktan yola çıkarak şekillenmektedir. Meslek örgütleri veya çeşitli akreditasyon kuruluşlarının belgeleri taşıyıcı mekanizma olarak görülmektedir. Bu araştırmadaki havayolu örgütleri, Başlık 3.2.3’te görüldüğü üzere ISO, GRI, OHSAS, IOSA gibi çeşitli standartları veya akreditasyonları uygulamaktadır. Ahlaken faydalı ve iyi olarak görülen bu uygulamalar, normatif kurumsal boyutun taşıyıcı mekanizmaları olarak açıklanabilir. Normatif boyut, zorunluluğun ötesinde profesyonellerce faydalı olarak tavsiye edilen, eğitim

meslekleşme ve belgelendirme gibi görünürlük kazanan uygulamalarla ilgilidir (Scott, 1995, s. 33; Özen, 2013, s. 124).

Örgütlerin gönüllülükleri, her ne kadar toplumu iyileştirmek mantığını taşısa da bundan çok daha baskın olarak piyasa (pazar) mantığından etkilenmektedir. Örgütlerin, toplumu iyileştirmek için gerçekleştirdikleri faaliyetler her ne kadar gönüllülikle ilişkilymiş gibi görünse de katılımcılar, toplumda ve müşterileri gözünde örgütlerinin marka değerini ve imajını yükseltmek, itibarlarını yönetmek, KSS'yi reklam ve tanıtım faaliyeti olarak kullanmak ve bu yolla daha fazla müşteriye ulaşarak daha fazla bilet satabilmek için gerçekleştirdiklerini dile getirmektedir. Katılımcılara göre gönüllülük boyutundaki KSS'ye karşı yasal bir yaptırım olmasa da toplumdan ve müşterilerden gelen gelen bir baskı bulunmaktadır. Bu tür faaliyetleri gerçekleştiren örgütler gerçekleştirmeyen örgütlere göre toplumda ve müşteriler gözünde daha meşru görülerek daha çok tercih edilmekte, tercih edildikçe sürdürülebilirliklerine katkı sağlanmaktadır. Dolayısıyla KSS ve örgütün sürdürülebilirliği arasında görünmeyen bir bağımlılık ortaya çıkmaktadır. Örgütler bu bağımlılıklarını yönetebilmek için gönüllü KSS faaliyetleri gerçekleştirmek zorunda kalmaktadır. Yasalarca zorunlu olmasa bile normal şartlarda yapmayacakları fakat bağımlı ve zorunlu olduklarını hissederek gerçekleştirilen faaliyetler zorlayıcı eşbiçimliğin (Özen, 2013, s. 128) ve dolayısıyla kuralcı kurumsal baskıların işaretlerini vermektedir. Burada, havayolu örgütleri uçuş gerçekleştirecekleri bölgelerdeki toplum tarafından kabul edilmeme ve müşteriler tarafından tercih edilmeme gibi yaptırımlarla karşılaşmaktadır. Gönüllü KSS faaliyetlerinin, ne kadar gönüllüce gerçekleştiğinin sorgulandığı ve aslında zorunluluğa işaret eden bir paradoks yarattığı çeşitli araştırmalarla da desteklenmektedir (Brammer vd., 2012; Kuo vd., 2016). İlgili araştırmalarda, örgütün çatışan doğası nedeniyle, sosyal sorumluluk faaliyetlerinin saf bir iyilikle ve gönüllülikle gerçekleştirilmeyeceğini, bu faaliyetlerin toplumdan gelen yaptırımlardan kaçınmak için ortaya konduğunu ve sosyal sorumluluk sahibi örgüt kavamının temelde bir imkânsızlık olduğu ifade edilmektedir. Bu uygulamaların aslında zorlayıcı kurumsal baskıları dengeleme, pazar payına etki edebilme, kurum itibarını ve marka değerini pozitif yönde yönetme arzusundan kaynaklanan mitlerden ibaret olduğu öne sürülmektedir.

K8’de gelen, Şu ifade dıŐarından bakıldığında kurumsal sosyal sorumluluk gibi görünen ama örgüt için başka anlamalar ifade eden bu durumu desteklemektedir:

“Büyük fotoğrafı her zaman herkes görmez, ne bileyim Eskişehir’e uçmaya çalışıyorsunuzdur ve Eskişehir belediye başkanıyla iyi ilişkiler kurmak istiyorsunuzdur. Eskişehir belediye başkanının sizi oraya olan uuŐlarınıza destek vermesi için de oradaki nehrin kıyısına bir küçük bir anıt yapmanız gerekiyordur. Bu anıtı yaparsınız, bu bence sosyal sorumluluk projesi falan değildir. Halk bunu öyle görebilir ama siz aslında belediye başkanıyla ilişkileri düzenlemeye alıŐıyorsunuzdur... Yani, Eskişehir’e uçuyor veya Eskişehir Belediye Başkanı’yla problemim varsa onunla ilişkileri düzenlemek için yapıyor olabilirim. Eskişehir belediye başkanıyla problemim yok ama Eskişehir halkı tarafından bir reaksiyon varsa Eskişehir halkını etkilemek için yapabilirim.”

Kimi araştırmacılara göre örgütlerin çevreci faaliyetler gerçekleştirmelerinin temel nedeni de gönüllülük değil, üzerlerindeki baskıları yönetmek arzusudur (Kramer ve Porter, 2006, s. 5; Perez-Sanchez vd., 2003, s. 67). Çoğu rgt, toplumsal baskılarla karşılaştıktan sonra bu konulara eğilme zorunluğu duymaktadır (Güçdemir, 2006, s. 6). Araştırma alanındaki katılımcılar da benzer Şekilde, kendi havayolları için bu baskılarla karŐılaŐtıklarını ve bu nedenle KSS gerçekleştirdiklerini ifade etmektedir. K5 hissettikleri baskıyı Şu Şekilde zetlemektedir:

“Halk çok bilinçli. Halk gerçekten hesap sorar durumda. Yani, işte çevreye zarar veren, işte evre için ne yapıyorsun gibi dönüp sorar durumda artık. Biz bu Şeyde doğrultuda filomuzu da çevreci uçaklarla yenilemeye çalışıyoruz... Yeni sipariŐlerimiz de genelde hani mümkün olduğu kadar çevreci uçaklardan vermeye çalışıyoruz...Avrupa’lı yolcu çok bilinçli. Yani Şeyde Őeimlerinde bunu göz önüne alıyor yani. Hesap soruyor dediğim gibi firmalara. En azından aksi sosyal sorumluluk sahibi olmayan firmalar için bir reputasyon düŐüŐü var diyebiliriz.”

Günümüzde müşterilerin ve toplumun örgütlerden beklentileri, sadece kaliteli ürünü uygun fiyata üretmek ve satmak değil bunları yaparken, içinde bulunan topluma ve paydaşlarına katkı sağlayan, sorumluluk sahibi birer kurumsal vatandaş gibi davranan örgütler olmaları yönündedir. Böyle davranmayan örgütlerin tercih edilirlilđi azaldığında, örgütler bu baskıları dengelemek ve müşteri kitlesini ikna edebilmek için KSS faaliyetleri gerçekleştirmek zorunda kalmaktadır (Koçoğlu ve Aksoy, 2017, s.2; Kaya ve Yazan, 2017, s. 16; Ayhan, 2009, s. 177; Gürel, 2010, s. 117).

K5'in yukarıdaki ifadesinin yanında, K3'ün neden KSS faaliyetleri gerçekleştirdiklerine yönelik aşağıdaki ifadesi de toplumdan ve müşteriden gelen bu baskının onları neden tetiklediğini özetlemektedir:

“Siz ne kadar destek verirsiniz 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 ürününü seçiyorsunuz.”

K8, KSS gerçekleştirmenin müşteri tercihlerini yönetebilmek için yapıldığına ve gönüllülük kavramının aslında efsaneleşmiş bir mit olduğuna dair aşağıdaki açıklamayı yapmaktadır:

“Ee sen bir ticari işletmesin... ticari işletme kara odaklıdır. Bir ticari işletme niye durduk yere birilerine yardım ediyor olsun. Hiç mantıklı geliyor mu? Bütün ticari işletmeler sosyal sorumluluk projelerini para kazanmak için yaparlar. Algıyı yönetmek için yaparlar. İyi gözükmek için yaparlar. İyi algılanmak için yaparlar. Bir gün o kişinin bir ürün almaya ihtiyacı olduğunda akıllarında kalıp kendi ürünlerini seçmelerinin alt zemini ve psikolojik zeminini hazırlamak için yaparlar. Başka hiçbir sebebi yoktur. Burası yani darülaceze değil.”

3.3.3. Kurumsal sosyal sorumluluklar ve kurumsal meşruiyet arasındaki ilişki

Yeni kurumsal kuramın vurguladığı en önemli konulardan biri de meşruiyet kavramıdır. Bu kurama göre, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için kurumsal çevrelerindeki izleyicilerce meşru görülmesi bir zorunluluktur (Selznick, 1996, s. 273; Deephouse, 1996, s. 1033). Meşruiyet ise örgütlerin davranışlarının içinde buldukları çevredeki izleyiciler tarafından uygun bulunmasıyla, onların beklentilerine uygun olmasıyla ilgilidir (Bunnell, vd. 2016, . 413; Deephouse, 1996, s. 1025; Ruef ve Scott, 1998, s. 877). Buna göre, kurumsal çevreye uyum sağlayan örgütlerin kıt kaynaklara erişimi kolaylaşır ve hayatta kalma olasılıkları artar (Zucker, 1987, s. 443, 451; Meyer ve Rowan, 1977, s. 349).

Kurumsal meşruiyetin, örgütler için bu denli kritik bir kaynak olarak rol oynaması, örgütlerin meşru görülme için çabalar yürütmelerine, toplum tarafından meşru görülen uygulamalara yönelmelerine neden olmaktadır. Başka bir deyişle, izleyicilerin örgüte yönelik izlenimlerini yönetme çabasına gidilmektedir (Suchman, 1995, s. 574). Araştırma alanındaki örgütlerin gerçekleştirdikleri faaliyetleri basın bültenlerinde, internet

sitelerinde, dergilerinde, örgüt içi intranet sistemlerinde, panolarında, uçak içlerinde ve benzeri haber kaynaklarında iç ve dış paydaşlarına duyurmak için yürüttükleri çabalar, bu meşruiyet arayışının, izleyicileri gözünde uygun bulunma ve onlar tarafından onaylanma arzusunun önemli bir parçasıdır. Örneğin K3 gerçekleştirdikleri faaliyetleri nasıl duyurduklarını şu şekilde açıklamaktadır:

“Dergimizi kullanabiliyoruz. Her ay zaten dergimiz oluyor ve dergimiz uçaklarda olduğu için misafirlere ulaşıyor. Dergimiz aracılığıyla çok fazla duyuru yapıyoruz...Onun haricinde basın bülteninde, dernekler veya ilgili iş ortağımız logomuzu kullanıyor. Müşteri datamıza mailing gönderimleri gerçekleştiriyoruz. Sosyal medya kanallarımızı da kullanabiliyoruz.”

Bu araştırma içinde de kurumsal kuramın temel varsayımlarıyla açıklanmaya çalışılan KSS faaliyetlerinin çeşitli mantıklardan ve farklı aktörlerin kurumsal baskılarından hareketle gerçekleştirildiği önceki bölümlerde tartışılmaktadır. Bu bölümde ise bu faaliyetlerin kurumsal meşruiyet ile ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Tablo 3.3 bu durumu özetlemektedir.

Tablo 3.3. Havayolu örgütlerinin *kurumsal sosyal sorumlulukları ve kurumsal meşruiyet arasındaki ilişki*

<i>KSS Boyutları</i>	Kurumsal Mantıklar	Kurumsal Aktörler	Kurumsal Meşruiyet
<i>Yasal</i>	Devlet	Ulusal ve uluslararası otoriteler	Faydacı
<i>Etik</i>	Profesyonel (Meslek)	Meslek örgütleri Uzmanlık ve Akreditasyon kuruluşları	Ahlaki
<i>Gönüllülük</i>	Piyasa + Toplum	Toplum Müşteriler Sivil Toplum Kuruluşları Medya	Faydacı

Meşruiyet temel olarak faydacı (pragmatic), ahlaki (moral) ve bilişsel (cognitive) olarak sınıflandırılmaktadır. Her bir meşruiyet türü farklı davranışlar ve niyetlerle ilgilidir (Suchman, 1995). Tablo 3.3’te örgütlerin 3 boyuttaki sorumlulukları kurumsal meşruiyetin ilgili görülen türüyle eşleştirilmektedir. Araştırma alanını oluşturan örgütlerin yasal sorumlulukları faydacı meşruiyetle, etik sorumlulukları ahlaki

meşriyetle, gönüllülük içeren kurumsal sosyal sorumlulukları ise faydacı meşriyetle ilişkidir.

Örgütlerin yasal sorumluluklarını yerine getirmesindeki amaçlardan biri kurumsal çevrelerindeki otoritelerin kurallarına uyum sağlayarak onların gözünde meşru görülmektir. Bu kurallara uyum onlara otorite gözünde meşriyet sağlarken, uyumsuzluk meşriyetsizliğe yol açar ve otoritelerin yaptırımlarıyla karşılaşılır. Bu yaptırımlar kimi zaman maddi cezalarla ilgili olabileceği gibi kimi zamansa örgütün faaliyetlerini aksatmasına hatta durdurmasına neden olan lisans iptallerine kadar uzanır. Araştırmadaki örgütler, rasyonel çıkarlarını düşünerek, otoritelerin bu yaptırımlarından kaçınmak için onların gözünde meşru görülmek isterler ve kendilerinden istenenen yasa, yönetmelik ve talimat gibi mevzuatlara uyum sağladıklarını gösterirler. Bu uyum-fayda maliyet değerlendirmeleriyle ve çıkarlarla ilgili olduğundan faydacı meşriyete işaret etmektedir (Suchman, 1995).

Tablo 3.3'e göre, örgütlerin gerçekleştirdikleri etik sorumlulukları ahlaki (normatif) meşriyet arayışının bir parçasıdır. Buradaki faaliyetler, örgüte fayda sağlanmasıyla ilgili değil yapılması gereken doğru şey olup olmadığıyla, işin doğru şekilde yapılıp yapılmadığıyla, etik değerlendirmelerle ilgilidir (Suchman, 1995). Burada örgütler, faydalı gördükleri ve profesyonellerce desteklenen uygulamalara yönelerek ve bu uygulamaları gerçekleştirdiklerini izleyenleriyle başka bir deyişle kurumsal çevrelerindeki ilgili aktörlerle paylaşarak onların gözünde meşru görülmeye çalışırlar. Araştırmada, meslek örgütlerince, uzmanlık kuruluşlarınca faydalı görülerek tavsiye edilen belirli standartların uygulanması ve uygulandığına dair haber kaynaklarının kullanılmasına yönelik karşılaşılan paylaşımlar bu meşriyet türünün işaretlerini vermektedir. Bir havayolunun internet sitesinde paylaştığı, "*Freebird Havayolları, Ağustos 2002'de TÜV Rheinland tarafından ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi alan Türkiye'nin ilk havayolu şirketi oldu.*" ifadesi bu meşriyet arayışına örnek teşkil etmektedir.

Tablo 3.3 incelendiğinde örgütlerin gönüllülük içeren kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin de faydacı meşriyetle ilişkilendirdiği görülmektedir. Bunun temel nedeni ise bu faaliyetlerin her ne kadar toplum mantığıyla da ilişkili görülse de aslında piyasa (pazar) mantığından hareketle gerçekleştiriliyor olmasıdır. Buna göre örgütler, gönüllü

olarak gerçekleştirilen KSS faaliyetlerini marka algılarını ve imajlarını güçlendirmek, itibarlarını yönetebilmek, pazarlama ve reklam faaliyetleri olarak kullanmak için çıkarıcı amaçlarla gerçekleştirmektedir. Bu kapsamda örgütler burada çeşitli medya araçlarını da kullanarak toplum, müşteriler, sivil toplum kuruluşları gibi farklı aktörler üzerinde faydacı meşruiyet kazanarak, rasyonel çıkarlarını yönetmektedirler. K5, KSS faaliyetlerinin medyada görünerek meşruiyet kazanmak için nasıl kullanıldığını “*Ticari kuruluşlar her zaman yaptığı çalışmalarda, her zaman medyada yer almak istiyor... Basında yazılı ve görsel medyada. O yüzden de bütün firmalar yer almak için medyada sosyal sorumluluk projelerini kullanıyorlar açıkçası.*” sözleriyle açıklarken K4 bu faydacı yaklaşımı “*Müşteri bizden bilet alması için de benim marka algımı güçlendirmem gerekiyor. Bunu yapınca da insanlarda marka algısını güçlendirince belli bir müddet sonra seyahat tercihlerinde bu kurumu kullanma ihtimalleri daha çok yüksek.*” şeklinde dile getirmektedir.

3.3.4. Kurumsal sosyal sorumluluklar ve kurumsal eşbiçimlilik arasındaki ilişki

Yeni kurumsal kurama göre örgütler kurumsal çevrelerinde ortaya çıkan yapı ve uygulamalara uyum sağlayarak meşruiyet kazanırlar. Aynı kurumsal çevre içerisindeki örgütler, benzer kurumsal baskılardan etkilenerek ve meşruiyet kaygısı güderek aynı yapı ve uygulamalara yöneldiğinden zaman içerisinde birbirine benzeyen yapılar oluşmakta, örgütler de eşbiçimli hale gelmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983, s. 153; Selznick, 1996, s. 273; Meyer ve Rowan, 1977). Buna göre örgütler, zorlayıcı, normatif ya da öykünmecî biçimlerde eşbiçimli oldukça meşruiyetlerini en üst noktaya taşıyarak hayatta kalma olasılıklarını artırmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977, s. 352; DiMaggio ve Powell, 1983, s. 150).

Araştırmanın bu bölümünde, kuram içerisinde böylesine önemli bir yer tutan eşbiçimlilik kavramı ve örgütlerin KSS uygulamaları arasında nasıl bir ilişki olduğu açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu ilişki alanda eşbiçimlilik olup olmadığına ve eğer varsa nasıl bir eşbiçimlilik olduğuna yönelik açıklamalar getirilerek açıklanmaktadır. Bu değerlendirme, araştırma alanı içerisindeki örgütlerin gerçekleştirdikleri KSS faaliyetlerinin benzerliğine başka bir deyişle aynı faaliyetleri gerçekleştirip

gerçekleştirmediklerine dikkat edilerek ortaya konmaktadır. Havayolu örgütlerinin KSS faaliyetleriyle ilgili eşbiçimlilikleri Tablo 3.4’te özetlenmektedir.

Tablo 3.4. Havayolu örgütlerinin *kurumsal sosyal sorumlulukları ve kurumsal eşbiçimlilik arasındaki ilişki*

<i>KSS Boyutları</i>	Kurumsal Mantıklar	Kurumsal Meşruiyet	Kurumsal Eşbiçimlilik
<i>Yasal</i>	Devlet	Faydacı	Zorlayıcı
<i>Etik</i>	Profesyonel (Meslek)	Ahlaki (Normatif)	Normatif
<i>Gönüllülük</i>	Piyasa + Toplum	Faydacı	Kurumsal Eşbiçimlilik yok

Tablo 3.4 incelendiğinde, araştırma alanını oluşturan havayolu örgütlerinin yasal sorumlulukları arasında zorlayıcı eşbiçimliliğe rastlanmıştır. Araştırmadaki tüm örgütlerin ICAO, SHGM gibi havacılık otoritelerinin talimatlarına ve kamudaki ilgili kanunlara uyum sağladığı tespit edilmiştir. Havayolu ile Seyahat Eden Yolcuların Haklarına Dair Yönetmelik (SHY-Yolcu); Engelli veya Hareket Kabiliyeti Kısıtlı Hava Yolu Yolcuları Talimatı (SHT-Engelsiz) ve Yolcu Hakları Uygulama Esasları Genelgesi (HUD-2015) tüm havayolu örgütlerinin aynı şekilde uyguladığı mevzuatlardandır. Buna göre, kuralcı kurumsal baskılardan hareketle, yaptırımlardan kaçınmak ve otoriteler gözünde meşru görülmek için yürütülen bu uyum, örgütlerin yasal sorumlulukları arasında zorlayıcı eşbiçimliliğin oluştuğunu göstermektedir. Zorlayıcı eşbiçimlilik, bağımlılık ve zorunluluk hissederek benimsenen uygulamalarla ilgilidir. Yasal gerekililiklere uyum sonucu ortaya çıkan benzeşmeler bu eşbiçimlilik türüne örnektir (DiMaggio ve Powell, 1983, s. 150; DiMaggio ve Powell, 1991; Özen, 2013:128).

Tablo 3.4’e göre araştırma alanı içerisindeki örgütlerin etik sorumlulukları, ahlaki meşruiyet yoluyla şekillenmekte ve normatif eşbiçimliliğe işaret etmektedir. Araştırma alanındaki çoğu örgütün, meslek örgütlerinin ya da uzmanlık kuruluşlarının başka bir deyişle profesyonellerin iyileştirmelerine yönelik benzer yapıları uyguladığı tespit edilmiştir. Bu bulgu ise normatif eşbiçimliliğe işaret etmektedir (Morrill ve Mckee, 1993, s. 449; DiMaggio ve Powell, 1983, s. 150; DiMaggio ve Powell, 1991). Örgütlerin yönelmiş olduğu ISO, IOSA standartlar bu eşbiçimliliğin işaretlerini vermiştir. Normatif

(ahlaki) eşbiçimlilikte, bu tür belgelendirmeler taşıyıcıyı mekanizma olarak rol oynar (Özen, 2013., s. 124) ve örgütleri eşbiçimleştirir.

Tablo 3.4'te örgütlerin gönüllülük içeren sorumluluklarının faydacı meşruiyetle ilişkili olduğu ve örgütlerin bu tür faaliyetleri arasında herhangi bir kurumsal eşbiçimlilik olmadığı görülmektedir. Araştırmadaki bulgulara göre, örgütlerin gönüllülük içeren sorumluluklar gerçekleştirmelerinin arkasında aslında yoğun şekilde piyasa mantığı yatmaktadır. Örgütler bu uygulamaları, içinde bulunduğu toplum ve müşterileri gözünde meşru görülmek için faydacı bir yaklaşımla gerçekleştirmektedir. Rasyonel çıkarlarını düşünerek hareket eden bu örgütler, piyasa mantığının tartışıldığı bölümde açıklandığı şekilde, bu uygulamaları itibarlarını, imajlarını, marka algularını yönetme amacı olarak kullanmakta aynı zamanda bu faaliyetleri reklam ve tanıtım faaliyeti olarak kullanmakta ve bu yolla bilet satın alacak müşteri gözünde tercih edilebilirlikleri artırmaya çalışmaktadır. Bu uygulamalar arasında eşbiçimlilik olmamasının temel nedenini de piyasa mantığı açıklamaktadır. Bu uygulamaları kurumsal iletişim aracı olarak gören ve pazarlama stratejisi olarak değerlendiren örgütler, diğerlerinininkine benzer uygulamalar gerçekleştirmenin değil, fark yaratacak uygulamalar gerçekleştirmenin fayda sağlayacağını düşünmektedir ve öykünmecilikten de uzak durmayı tercih etmektedir. Bunun yerine rekabet avantajı kazandıracak farklı gönüllülük içeren sorumluluklar gerçekleştirmeyi tercih etmektedir. Bu durumun işaretlerini K3 *“Birebir onlar gerçekleştiriyor biz de gerçekleştirelim gibi değil, bir süzgeç üzerinden ilerleyip gerçekten bizim markamız için uygun mu, destek vermemiz gerekiyor mu...”* şeklinde verirken, K1 öykünmecilikten uzak durduklarını aşağıdaki sözleriyle ortaya koymaktadır:

“Ben marka için, bir markacı olarak şunu söylemeyelim. Genellikle kopya işler yapmamaya çalışırız, ki markamızın şöyle de algılanmasını istemem: ‘Aynısı Türk Hava Yolları da yaptı, X firma da yaptı.’ denmesi bizim için iyi değil. O yüzden biz genelde her zaman rakiplerimizden farklı bir şeyler yapmaya çalışıyoruz. Önemli olan bu.”

4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın konusu, son yıllarda farklı örgütsel alanlarda hızla yayılım göstererek popülerlik kazanan kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleridir. Araştırmanın temel amacı, bu faaliyetlerin havayolu örgütleri arasında yayılım nedenini ve uygulama biçimini anlamak ve açıklamaktır. Bu amaca ulaşmak için, örgüt davranışlarını anlama ve açıklamaya yarayan önemli kuramlardan biri olan yeni kurumsal kuramdan faydalanılmaktadır. Buna göre kuramın; kurumsal baskılar, kurumsal mantıklar, kurumsal aktörler, kurumsal eşbiçimlilik ve kurumsal meşruiyet gibi kavramları tartışmaya açılmakta ve havayolu örgütlerinin gerçekleştirdikleri kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri bu kuramsal altyapıyla ele alınmaktadır.

Araştırmanın tüm sürecinde, nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma alanını Türkiye’de faaliyet gösteren 8 havayolu örgütü oluşturmaktadır. Birincil veriler, ilgili havayolu örgütlerinden amaçlı örneklem yöntemiyle seçilen katılımcılarla gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla toplanmıştır. 8 havayolu örgütünden 1’i ile görüşme gerçekleştirilememiştir. Diğer 7 havayolundan, kurumsal sosyal sorumluluk konusunda söz sahibi olan toplam 8 katılımcı ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, ikincil veri kaynaklarından da faydalanılmıştır. İlgili 8 havayolunun, internet sitelerinde, basın bültenlerinde, faaliyet raporlarında, sürdürülebilirlik raporlarında vb. kaynaklarda, konuyla ilgili paylaşılan tüm veriler NVivo12 programının NCapture özelliğiyle toplanarak analiz sürecine dahil edilmiştir. Birincil ve ikincil verilerin tümü, birlikte tümevarımsal yöntemle yine NVivo12 programı aracılığıyla analiz edilmiş, böylece kod, kategori ve ana temalara ulaşılmıştır.

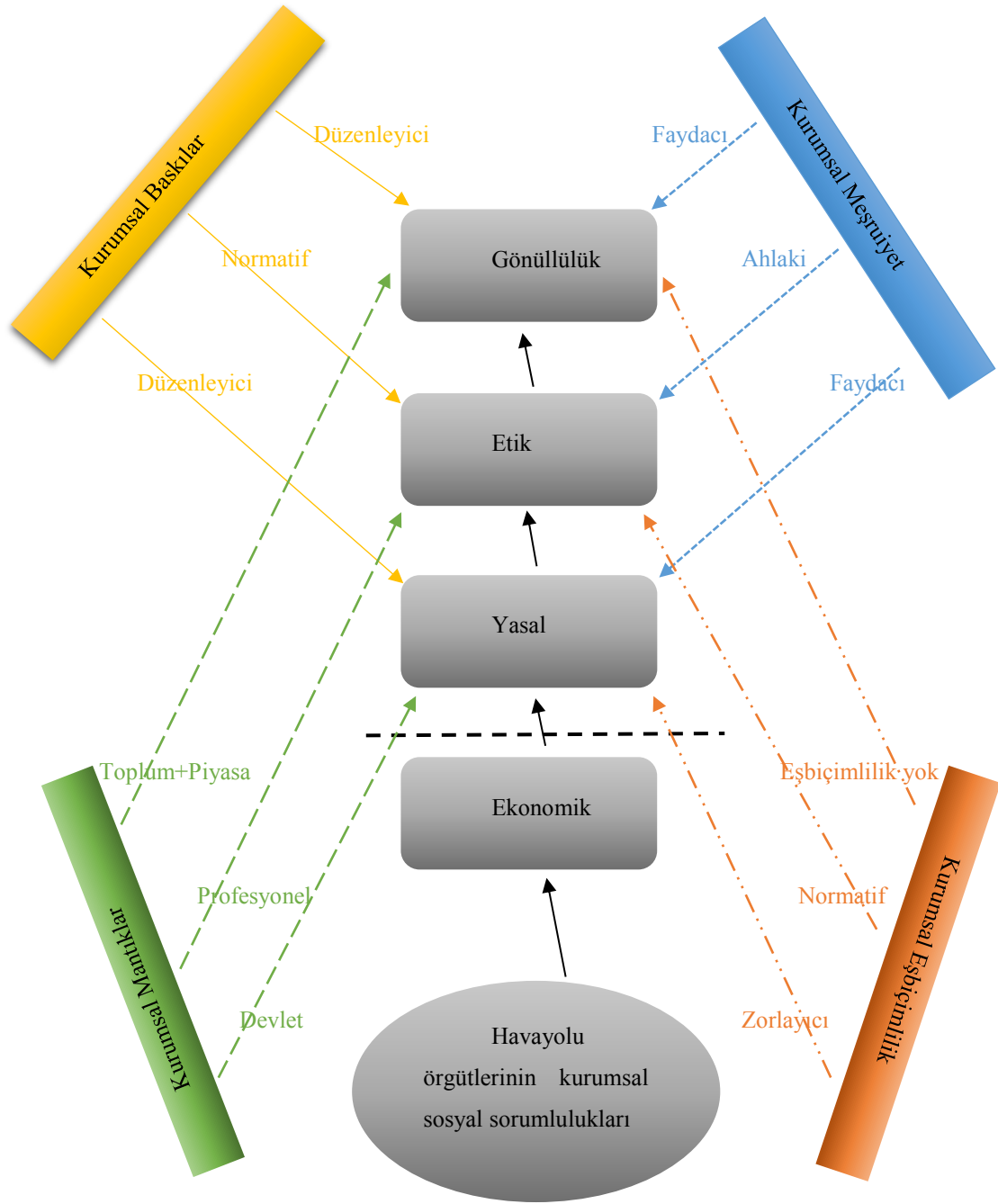
Araştırmada ilk olarak havayolu örgütlerinin kurumsal sosya sorumluluk konusunu hangi yaklaşımla ele aldığı araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, araştırma alanını oluşturan 8 havayolu örgütünden sadece 1’inin klasik yaklaşımı benimsediği tespit edilmiştir. Katılımcıya göre, kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili faaliyetler, toplumu iyileştirmek için yürütülen çabalar örgütlerin değil devletin ya da bireylerin sorumluluğunda olmalıdır. Ticari örgütlerin böyle bir sorumluluğu yoktur. Klasik yaklaşıma göre de örgütlerin tek sorumluluğu ekonomisini sürdürmektir ve hissedarlarına yöneliktir (Öztürk ve Öktem, 2016, s. 136; Öktem vd., 2017, s. 90). Diğer 7 havayolu örgütünde, ticari örgütlerin de KSS faaliyetleri gerçekleştirmesi gerekliliği, tüm

paydaşların KSS'ye katkı sağlaması gerektiğine inanılması, örgütlerin kendi hedefleri ve temel yetenekleri doğrultusunda KSS faaliyetlerine destek verebileceği ve KSS faaliyetlerinin örgütün çıkarlarıyla çelişmediği, tersine onu beslediğine yönelik bulgular ortaya çıkmıştır. Örgütün çıkarlarına olumlu etkisi KSS'nin kurumsal iletişim faaliyeti olarak değerlendirildiği, örgüt çalışanları üzerinde olumlu etki yarattığı, müşteri tercihlerini olumlu yönde etkilediği gibi görüşlere dayanmaktadır. Dolayısıyla bu 7 örgüt, klasik anlamda sosyal sorumluluk yaklaşımdan uzaklaşarak, modern yaklaşımdan yana duruş sergilemektedir. Bununla birlikte bu 7 örgütten 5'i aktif şekilde KSS faaliyetleri gerçekleştirmekte, diğer 2'si charter stratejileri gereği KSS'nin sağlayacağı olumlu etkilere, örneğin, doğrudan müşteriye bilet satmadıkları için herhangi bir reklam ve tanıtım faaliyetine ihtiyaç duymadıklarını dile getirerek gönüllülük içeren KSS faaliyetleri gerçekleştirmediklerini dile getirmektedir.

Bu araştırmada ikinci olarak havayolu örgütlerince gerçekleştirilen KSS faaliyetleri açıklanmaya çalışılmıştır. Hem katılımcı görüşleri hem de belge incelemesi sonucu tespit edilen bu faaliyetler, alanlarına (devlet, müşteriler, yöneticiler, çevre, çalışanlar, hissedarlar vb.) ve boyutlarına (ekonomik, yasal, etik, gönüllülük) göre analiz edilmiştir. Analiz sonucunda KSS faaliyetlerine yönelik 4 ana tema, 12 kategori ve 11 alt kategori ortaya çıkmıştır. Havayolu örgütlerince gerçekleştirilen KSS faaliyetleri bu tema ve kategoriler altında detaylıca tartışılmıştır.

Bu araştırmada, son olarak havayolu örgütleri arasında KSS faaliyetlerinin yayılım nedeni, tetikleyicileri veya motivasyon kaynakları, bu faaliyetlerin uygulanma ve benimsenme biçimi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda yeni kurumsal kuramın kurumsal aktör, kurumsal baskı, kurumsal boyut, kurumsal meşruiyet, kurumsal mantık gibi kavramlarından ve bu kavramlarla ilgili varsayımlardan faydalanılmıştır.

Katılımcıların algıları sonucu ortaya çıkan KSS ve yeni kurumsal kuramın dinamikleri arasındaki ilişki Şekil 4.1'de gösterilmektedir.



Şekil 4.1. Havayolu örgütlerinde kurumsal sosyal sorumluluk ve yeni kurumsal kuram arasındaki ilişki

Bu araştırmada, ekonomik boyutta, hissedar ve yatırımcılara, yöneticiler ve çalışanlara ve çevreye yönelik olmak üzere 3 kategoride sorumluluklar gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Bu sorumluluklar, hissedarları ve yatırımcılarına yönelik olarak; uçakların yüksek doluluk oranıyla uğması, havayollarının hisse değerlerini ve pazar paylarını artırması, kar etmesi gibi ekonomik iyileştirmelerle ilgilidir. Bunun yanında çevreye yönelik; doğal kaynakları daha verimli kullanma politikası yürüterek örgüt içinde daha az elektrik, su, kâğıt, yakıt vb. tüketme ve bu yolla bir yandan kendi ekonomilerini öte yandan çevreyi iyileştirme gibi faaliyetlerle ilgilidir. Çalışanlarla ilgili olarak ise örgüt içinde istihdam yaratma yoluyla, çalışanlar ve onların ailelerinin hayatlarını sürdürebilmeleri için ekonomik destekte bulunma gibi uygulamalarla karşılaşmıştır. Örgütlerin birinci düzey sorumlulukları olarak nitelenen ekonomik boyutta karşılaşılan bu temel sorumluluklar, yani örgütün ekonomik sorumluluklarını yerine getirmesi, temelde örgütün ekonomik verimliliğini sürdürmesiyle, ticari örgüt olmanın doğasıyla ilgilidir. Örgütlerin ekonomik sorumluluklarını yerine getirerek kar etmeleri, sürdürülebilir olmaları herhangi bir kurumsal baskıdan bağımsız olan, istenen, beklenen, örgütün var oluş nedenini oluşturan, açıklayan bir durumdur. Herhangi bir kurumsal baskı, aktörlerin yönlendirmeleri, meşruiyet kaygısı ya da mantık çerçeveleriyle doğrudan ilişkili olmayan bir konudur. Bu nedenle, Şekil 4.1’de görüldüğü şekilde ekonomik sorumluluklar ve kuramın dinamikleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemekte, bu ilişki diğer 3 boyutta daha net bir şekilde görünürlük kazanmaktadır.

Bu araştırmada, havayolu örgütlerince yasal boyutta; rakiplerle, müşterilerle, çevreyle ve devletle ilgili olmak üzere 4 farklı kategoride sorumluluklar gerçekleştirildiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu boyuttaki tüm faaliyetler yasal süreçlerle; yönetmelik, kanun gibi mevzuatlarla ilişkili olup, devletten başka bir paydaş grubunu ilgilendirip ilgilendirmemesine göre sınıflandırmaya gidilmiştir. Örneğin, Rekabet Kanunu’na uygun davranma, devleti ilgilendiren yasal bir düzenlemeyle ilgili olsa da özünde rakipleri de ilgilendiren bir düzenlemedir ve bu nedenle bu paydaş grubuna yönelik ayrı bir kategori olarak tartışılmıştır. Benzer şekilde, ulusal havacılık otoritesi SHGM’nin Havayolu İle Seyahat Eden Yolcuların Haklarına Dair Yönetmelik (SHY-Yolcu); Engelli veya Hareket Kabiliyeti Kısıtlı Hava Yolu Yolcuları Talimatı (SHT-Engelsiz) ve Yolcu Hakları Uygulama Esasları Genelgesi-(HUD-2015) şeklindeki düzenlemelerine uyum,

yasal süreçlerle ilgili olup aynı zamanda müşterileri ilgilendirdiğinden, müşterilere yönelik sorumluluklar kategorisi içinde tartışılmıştır. Doğrudan devletle ilgili sorumluluklar ise Türk Ticaret Kanunu'na uygun davranma, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) mevzuatına uygun davranma gibi faaliyetlerle ilgilidir. Çevreyle ilgili yasal sorumlulukları ise uluslararası havacılık otoritesi ICAO'nun ve Çevre ve Şehircilik Bakanlığının yönlendirdiği uygulamalara uyumla ilgilidir. Özetle sorumluluklar, özünde otoriteye uyum nedeniyle gerçekleştirilmiştir. Şekil 4.1 incelendiğinde, tüm bu yasal sorumlulukların; devlet mantığıyla hareket ettiği (Friedland ve Alford'un, 1991, s. 232; Nicolini vd., 2016; Arena vd., 2018; Thornton ve Ocasio, 1999; Thornton vd., 2012), düzenleyici kurumsal baskılardan başka bir deyişle kurumsal boyuttan kaynaklandığı görülmektedir. Mevzuata uyum öncelikli olup, uyumsuzluk durumunda ortaya çıkacak olan yaptırımlardan kaçınma arzusu ön plandadır. Ulusal ve uluslararası otoritelerin kurumsal aktör olarak ortaya çıktığı bu düzey sorumluluklarda, önemli olan otorite gözünde meşru görülme, otoritelerle olan ilişkilerini faydacı bir biçimde yönetme arzusudur. Bu nedenle faydacı meşruiyet arayışı ön plandadır. Rasyonel çıkarların, fayda maliyet değerlendirmelerinin yapıldığı bu durum, faydacı meşruiyete işaret etmektedir (Suchman, 1995). Bunlara ek olarak, devlet mantığına yön veren otoriteler gözünde meşru görülmek isteyen havayolu örgütlerinin, zorunluluk nedeniyle uyum sağladığı yönetmelik, talimat vb. mevzuatlar, bu örgütlerin yasal sorumlulukları arasında zorlayıcı eşbiçimliliğin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bağımlılık ve zorunluluk hissederek gerçekleştirilen uygulamalar arasındaki benzerlik bu eşbiçimlilik türüyle ilişkilidir (Özen, 2013:128; DiMaggio ve Powell, 1983, s. 150; DiMaggio ve Powell, 1991).

Bu araştırmada, havayolu örgütlerince etik boyutta; yöneticiler ve çalışanlarla ilgili sorumluluklar, sertifikasyon ve standartları sağlama olmak üzere 2 farklı kategoride sorumluluklar gerçekleştirildiği ortaya çıkmıştır. İlk kategoride, yöneticiler ve çalışanlar için etik kurallar ve ilkeler uygulama, bu kurallara yönelik el kitabı oluşturma ve etiksel sorunları çözmeye yönelik etik hat uygulaması gibi faaliyetlerle karşılaşmıştır. Sertifikasyon ve standartları sağlama kategorisi ise çok sayıda farklı paydaş grubunu ilgilendiren belgelendirme süreçleriyle ilgili olduğundan farklı paydaş gruplarına ayrılmamış bu şekilde isimlendirilmiştir. Bu kategoride ortaya çıkan sonuçlara göre, havayolu örgütlerinin büyük çoğunluğu, OHSAS 18001, farklı tipte ISO standartları,

IOSA sertifikası gibi uygulamalara yönelmiş ve sertifika süreçlerini tamamlamıştır. GRI sürdürülebilirlik raporlaması ise sadece THY’de karşılaşılan bir uygulama olarak karşılaşılmıştır. Şekil 4.1 incelendiğinde, etik sorumlulukların profesyonel (meslek) mantıkla (Freidson, 2001; Thornton ve Ocasio, 1999; Thornton vd., 2012; Nicolini vd., 2016; Arena vd., 2018) hareket ettiği ve normatif kurumsal baskılarla ilgili olduğu görülmektedir. Profesyonel mantık, uzmanlık bilgisine sahip kişilerin, meslek veya akreditasyon kuruluşlarının çizdiği çerçevelerin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Bu mantık ahlaken iyi ve faydalı görülen ve profesyonel ağa bağlı aktörlerce tavsiye edilen serfika ve standartlarla ilgilidir. Burada da, normatif aktörler olarak İngiliz Standardı Enstitüsü (OHSAS), Küresel Raporlama Girişimi (GRI), Uluslararası Standardizasyon Örgütü (ISO), Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IOSA sertifikası) Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Girişimi gibi küresel girişimler tespit edilmiştir. Bu şekilde, meslek örgütleri, uzmanlık ve akreditasyon kuruluşlarının gözünde meşru görülme arzusuyla yönelinen uygulamalar ahlaki meşruiyete (Suchman, 1995) işaret etmekte olup, özellikle OHSAS, ISO ve IOSA gibi uygulamaların tüm havayolu örgütlerince uygulanması, normatif eşbiçimliliği de ortaya koymaktadır (Morrill ve Mckee, 1993, s. 449; DiMaggio ve Powell, 1983, s. 150; DiMaggio ve Powell, 1991).

Bu araştırmada, havayolu örgütlerince gönüllülük boyutunda; yöneticiler ve çalışanlarla ilgili, çevreyle ilgili ve toplumla ilgili olmak üzere 3 kategoride gönüllülük içeren KSS faaliyetleri tespit edilmiştir. Yöneticiler ve çalışanlarla ilgili; onları eğlendirme, motive etme, onlara sosyal haklar sağlama, kadın istihdamına önem verme gibi faaliyetlerle karşılaşılmıştır. Çevreyle ilgili olarak, ağaçlandırma ve çevre temizliği gibi faaliyetlerle karşılaşılmıştır. Bu boyutta en yoğun şekilde gönüllü faaliyetlerin gerçekleştirildiği kategori topluma yönelik sorumluluklardır. Havayolu örgütlerinin; sağlığa, çocuklara, eğitim ve öğretime, sivil toplum kuruluşlarına destek verme gibi faaliyetler gerçekleştirdiği tespit edilmiştir. Bunların yanında; ihtiyaç sahiplerine giyinme, beslenme ve barınma yardımları yapma, toplumun milli ve dini bayramlarını kutlamaya özen gösterme ve ihtiyacı olanlara havayoluyla ücretsiz ulaşım desteği sağlama gibi gönüllülükler gerçekleştirildiği de ortaya çıkmıştır. Şekil 4.1 incelendiğinde bu faaliyetlerin, toplum ve piyasa mantığından (Thornton ve Ocasio, 1999; Thornton vd., 2012; Friedland ve Alford, 1991, s. 232; Nicolini vd. 2016; Glynn ve Raffaelli, 2013;

Freidson, 2001) hareketle ortaya çıktığı görülmektedir. Çoklu kurumsal mantıkların varlığı literatürde kabul edilmiş bir konu olup kimilerine göre bu mantıklar bir arada birbirlerini güçlendirerek bulunabilir, kimilerine göre ise çatışabilir (Friedland ve Alford, 1991; Fincham ve Forbes, 2015, s. 658; Bunnell vd., 2016, s. 414; Egels, vd., 2015, s. 349). Araştırmada toplum mantığının yani özünde toplumu iyileştirme niyetinin çok daha geri planda kaldığı, örgütlerin bu uygulamalara yönelmeleri konusunda piyasa (pazar) mantığının baskın kurumsal mantık olarak rol aldığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuç örgütsel alanların, aynı anda iki veya daha fazla kurumsal mantığın var olmasına rağmen, baskın bir kurumsal mantık tarafından örgütlendiğine yönelik görüşlerle paralellik taşımaktadır (Reay ve Hinings, 2009, s. 629). Havayolu örgütlerinin gönüllülük içeren KSS faaliyetleri gerçekleştirmelerinin arkasında yatan temel neden, katılımcıların örgütün avantajına sonuçlar doğurduğuna inanılması; bu faaliyetlerin kurumsal iletişimde ve pazarlama iletişimde kullanılmasıdır. Araştırma sonucunda KSS faaliyetlerinin; KSS faaliyetleri gerçekleştiren iyicil bir örgüt olarak görünmek, markayı güçlendirmek, örgütün imajını yükseltmek ve itibarını yönetmek amacıyla gerçekleştirildiği ortaya çıkmıştır. Katılımcılara göre gönüllü KSS faaliyetleri gerçekleştiren örgütler, medyada daha fazla yer bulmakta, toplum ve müşteri gözünde yaratılan bu marka algısı nedeniyle, uçuş bileti ihtiyacı olan müşterilerce tercih edilme olasılıkları artmaktadır. Özünde daha fazla yolcuya bilet satma niyetiyle gerçekleştirilen bu faaliyetler pazarlama ve algı yönetimi aracı olarak kullanılmaktadır. Piyasa mantığının çerçevesine oturan bu faaliyetler, mevcut ve hedef pazarlarda reklam ve tanıtım faaliyeti olarak kullanılmaktadır. Araştırma alanındaki 2 charter havayolunun katılımcılarının, stratejileri gereği doğrudan müşteriye bilet satışı gerçekleştirmediklerini, dolayısıyla reklam ve tanıtım faaliyetlerine ihtiyaç duymadıklarını, bu nedenle gönüllü faaliyetler gerçekleştirmeye de ihtiyaç duymadıklarını dile getirmeleri de bu piyasa mantığını desteklemektedir. Tüm bunların yanında, piyasa mantığıyla şekillendirilen bu uygulamaların sonuçlarının, örgüte böyle avantajlar sağlarken toplumun farklı kesimlerine de fayda sağlandığının görülmesi, katılımcılara kendilerini iyi hissettirmektedir. Çift taraflı bir iyileşme söz konusu olduğundan baskın kurumsal mantık olan piyasa ve toplum mantığı arasında bir çatışma bulunmamaktadır. Bu durum alanyazınla paralel sonuçlara işaret etmektedir (Bunnell vd., 2016, s. 414; Basharoy ve Smith, 2014, s. 364; Joseph vd., 2014, s. 1837; Xu vd., 2018).

Şekil 4.1 incelendiğinde, bu faaliyetlerin kuralcı kurumsal baskılarla ilişkili olduğu görülmektedir. Kurumların kuralcı boyutu, her zaman yasalara veya otoriteye bağlı zorunluluktan kaynaklanmaz. Örgütlerin normal şartlarda yapmayacağı, kaynaklarının bağımlılığı ve sürdürülebilirliği için zorunlu hissederek yaptığı faaliyetler kuralcı baskılar, zorlayıcı eşbiçimlilik gibi kavramlarla ilişkilidir (Özen, 2013, s. 128). Katılımcı görüşlerinden elde edilen araştırma sonuçlarına göre, günümüzde örgütlerin rakiplerine göre daha fazla tercih edilmesi ve hedef pazarında daha fazla müşteri tarafından tercih edilebilmesi bu tür faaliyetler gerçekleştirerek içinde buldukları toplum ve müşterileri gözünde “KSS faaliyetleri gerçekleştiren, topluma dokunan, toplumu iyileştiren” örgüt algısı yaratılmasına bağlıdır. Katılımcılara göre, bu faaliyetleri gerçekleştirilmeyen örgütler, müşteriler ve toplum tarafından benimsenmeme, tercih edilmeme gibi bir yaptırımla karşılaşmaktadır. Bu nedenle KSS gerçekleştirmek örgütler için bir zorunluluk olarak görülmektedir. Toplum ve hedef kitlesi gözünde meşru görülme arzusuyla gerçekleştirilen bu faaliyetler, örgütün rasyonel çıkarlarına aracılık ettiğinden faydacı meşruiyet arayışıyla açıklanabilir (Suchman, 1995). Bu durum, alanyazında farklı sektörlerde yapılan, KSS faaliyetlerinin örgütün rasyonel çıkarlarını yönetmek, faydacı meşruiyet elde ederek aktörlerle ilişkilerini yönetmek (Amaeshi vd., 2016; Campbell, 2007; Beddewela ve Fairbrass, 2016; Shnayder vd., 2016) ve pazardaki ödülü kazanmak için gerçekleştirildiğine yönelik araştırmalarla tutarlılık göstermektedir (Khan vd., 2015; Howton vd., 2010).

Şekil 4.1 incelendiğinde, gönüllülük içeren faaliyetler arasında eşbiçimliliğin olmadığı görülmektedir. Başka bir deyişle, örgütler gönüllülük içeren KSS faaliyetleri gerçekleştirirse de bu faaliyetler arasında benzerlik yoktur. Bunun nedeni, piyasa mantığıyla açıklanabilir. Katılımcıların algısına göre bu faaliyetler, hedef pazarda ve müşteri gözünde fark yaratacak ve onlara karşı rekabet avantajı yaratacak özgün uygulamalarla ilgilidir. Dolayısıyla, öykünmecilik veya taklitçilik gibi uygulamalardan kaçınmalarının öncelikli nedeni budur. Buna ek olarak, havayolu örgütlerinin stratejilerinin farklı olması, düşük maliyetli, geleneksel ve charter gibi farklı stratejilerinden dolayı da uygulamaları farklılık göstermektedir.

Alanyazına göre sorumlulukların veya sosyal sorumlulukların kurumsal sosyal sorumluluklara evrildiği süreç, örgütlerin gönüllüce davranışlar sergilemesiyle başlamaktadır. Başka bir deyişle kurumsal sosyal sorumluluklar, örgütlerin içinde bulunulan dünyayı iyileştirmek için farklı paydaş kesimlerine yönelik iyileştirmeler yapma gönüllülüğüyle, toplumun çıkarlarını da düşünme niyetiyle açıklanmakta ve temel sorumluluklardan ayrılmaktadır (Carroll, 1979, s. 499; Lepoutre vd., 2005, s. 5; Theaker, 2004, s. 183). Bu araştırmada ortaya çıkan en önemli bulgu gönüllülük içeren KSS faaliyetlerinin gönüllüce ve sadece topluma iyileştirmeye yönelik saf bir niyetle gerçekleştirilmediğidir. Piyasa mantığı örgütlerin; gönüllülük içeren sosyal sorumluluklar gerçekleştirerek müşteri ve toplumu gözünde fark yaratmak, itibar kazanmak ve daha çok tercih edilmek başka bir deyişle daha fazla bilet satmak ve en nihayetinde sürdürülebilirliklerine katkı sağlamak için KSS faaliyetleri gerçekleştirdiğini ortaya koymaktadır. Bu sonuç, KSS faaliyetleri gerçekleştiriyor olmalarının gönüllüce değil, üzerlerindeki baskıdan kaynaklanarak gerçekleştiğini, gönüllülük ve zorunluluk arasında bir paradox yaşandığını ortaya koyan kimi çalışmalarla paralel sonuçlar içermektedir (Kramer ve Porter, 2006, s. 5; Perez-Sanchez vd., 2003, s. 67; Brammer vd., 2012; Kuo vd., 2016). Buna göre havayolu örgütleri, faydacı meşruiyet arayışlarıyla içinde bulunduğu toplum ve kurumsal çevresi tarafından uygun bulunmak, onaylanmak için (Ruef ve Scott, 1998, s. 880) gerçekleştirdikleri bu faaliyetler yoluyla hayatta kalmaya çalışmaktadır. Bununla birlikte, örgütlerin gönüllülük boyutuyla ilişkilendirilen bu faaliyetlere tamamen toplumun iyiliği için değil, özünde kendi avantajlarına sonuçlar doğurmak için gerçekleştirmesi “gönüllülük” kavramının, saf gerçeği yansıtmayan efsaneleşmiş bir mit olarak işlev gördüğünü göstermektedir (Meyer ve Rowan, 1977, s. 340). Kurama göre örgütler, kurumsal çevrelerinde mit haline gelen yapıları uygulayarak meşruiyet elde edebilirler (Meyer ve Rowan, 1977, s. 340) ve meşruiyet kıt kaynakları yönetebilmeleri için bir zorunluluktur (Ruef ve Scott, 1998, s. 877). Gönüllülük kavramının gerçeği yansıtmayan bir mit olarak kullanılması ve sadece seromonik bir anlam taşıması, toplumu iyileştirmek niyetiyle hareket etme söyleminin törensel biçimde benimsendiğine işaret etmektedir (Meyer ve Rowan, 1977, s. 341, 356). Bu durum Aharonson ve Bort’un (2015) KSS’nin törensel biçimde benimsendiğini gösteren araştırmasıyla da örtüşmektedir.

Bu araştırmaya göre gönüllülük kavramının anlam olarak gerçeği yansıtmayan bir mit olarak kullanıldığının ortaya çıkmasıyla birlikte; örgütlerin bu faaliyetlere yönelme nedenleri, fayda maliyet analizleriyle, rasyonel çıkarlarla ilgilidir ve örgütler bu çıkarlara ulaşmak için KSS faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Bu nedenle syem olarak “gönüllülük” kavramı, görünürde bir anlam ifade ederken ve törensel biçimde benimsenirken; uygulamanın kendisi örgütler için rasyonel bir seçimi ifade etmektedir ve rasyonel biçimde benimsenmektedir. Bu rasyonellikten dolayı, herhangi bir ayırma (decoupling) stratejisiyle de karşılaşılmamıştır. Burada rgtler, teknik verimlilikleri ve meşruiyet arayışları arasında kalmamaktadır (Meyer ve Rowan, 1977, s. 341, 356).

Araştırmadaki önemli sonuçlardan biri de KSS uygulamaları ve yeni kurumsal kuramda karşılaşılan bilişsellik kavramı arasında bir ilişki olmadığıdır. Örneğin kültürel-bilişsel boyut, aksi dahi düşünülemeyecek kanıksanmış uygulamalarla ilgilidir. Sorgulanmadan uygulanan, genellikle öykünme veya taklit yoluyla görünürlük kazan yapılar söz konusudur (Scott, 1995, s. 33; 2003, s. 880; 2008, s. 222; Ruef ve Scott, 1998, s. 878-879). Bilişsel meşruiyet manipülatif söylemlerden neredeyse hiç etkilenmeyen, olumlu veya olumsuz değerlendirmelere dahi tabi tutulmayan varsayımlarla ilgilidir (Suchman, 1995). Fakat bu araştırmada, kurumsal sosyal sorumlulukların örgütlerce sorgulanan, olumlu değerlendirmelere tabi tutulan, rasyonel çıkarlara hizmet ettiği düşünülerek tercih edilen ve öykünmecilikten uzak şekilde gerçekleştirilen faaliyetler olduğu tespit edilmiştir.

Bu araştırma kurumsal anlamda, hem yeni kurumsal kuramın çeşitli temel varsayımlarının hem de kuram içinde gittikçe daha önemli bir yer tutan hatta yeni bir çalışma alanı olarak destek görmeye başlayan kurumsal mantıkların tartışmaya açılması açısından önemli görülmektedir. Ayrıca araştırma, Türkiye’deki havayolu örgütlerinin gerçekleştirdiği sosyal sorumlulukların neler olduğunu tüm boyutlarıyla ortaya koyması açısından da önemli görülmektedir. Bunların yanında araştırma, bu faaliyetlerin hangi nedenlerle gerekleştirildiğin çerçevesinin çizilmesi, “gönüllülük” kavramının gerçeği yansıtmayan efsaneleşmiş bir mit olduğunun ileri sürülmesi ve bu kavramın tartışmaya açılması açısından da değerli görülmektedir. Kuramsal olan bu katkılardan başka bu araştırma, kurumsal sosyal sorumluluklar hakkında sektörel anlamda farkındalık yaratılması açısından da kıymetli görülmektedir. Bu farkındalık ile daha fazla sayıda

havacılık örgütünün topluma fayda sağlayan faaliyetler gerçekleştirmesine küçük bir katkıda bulunulması amaçlanmıştır.

Gönüllülük ve zorunluluk arasındaki paradoksa işaret eden bu araştırma sadece Türkiye’deki havayolu örgütleriyle sınırlı tutulmuştur. Hem ulusal hem de uluslararası bağlamda farklı tipte havacılık örgütlerinde ve farklı sektörler de benzer araştırmaların yapılması, kurumsal sosyal sorumluluğun ve içinde barındırdığı gönüllülük kavramının daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunacaktır.

Ayrıca bu araştırmada araştırmacıların katılımcı rolü ve algıları doğrultusunda kurumsal sosyal sorumlulukların ekonomik boyutu ve yeni kurumsal kuramın önemli kavramları arasında doğrudan bir ilişki kurulamadığından; bu ilişki yasal, etik ve gönüllülük olmak üzere 3 boyutla sınırlı tutularak açıklanmıştır. Araştırmanın ilgili bölümünde kapsam dışında tutulması tercih edilen bu ilişkinin başka araştırmalarla derinlemesine incelenmesi ve tartışmaya açılması önemli görülmektedir. Örgütlerin birincil düzey sorumlulukları olan ekonomik boyut ve yeni kurumsal kuram arasındaki ilişkiye odaklanılarak gerçekleştirilecek araştırmalar, buradaki boşluğu doldurarak alanyazına önemli katkılar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Ağan, Y., Kuzey, C., Acar, M. F., ve Açıkgöz, A. (2016). The relationships between corporate social responsibility, environmental supplier development, and firm performance. *Journal Of Cleaner Production*, 112, 1872-1881.
- Aharonson, B. S., ve Bort, S. (2015). Institutional pressure and an organization's strategic response in corporate social action engagement: the role of ownership and media attention. *Strategic Organization*, 13(4), 307-339.
- 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).
- Akmeşe, K. 2015. *Kurumsal sosyal sorumluluk raporlaması: Türk bankacılık sektöründe bir araştırma*. T.C. Konya: Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi
- Aktan, C. C., ve Börü, D. (2007). Kurumsal sosyal sorumluluk. *Kurumsal sosyal sorumluluk: işletmeler ve sosyal sorumluluk*, 11-36.
- Aktan, Coşkun Can ve Vural, İstiklal Y. (Mayıs 2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk (Uluslararası Kuruluşlar ve Hükümet-Dışı Organizasyonlar Tarafından Sürdürülen Başlıca Girişimler. 4-21
<http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale125.pdf> (Erişim tarihi: 15.02.2018)
- Amaeshi, K., Adegbite, E., ve Rajwani, T. (2016). corporate social responsibility in challenging and non-enabling institutional contexts: do institutional voids matter?. *Journal Of Business Ethics*, 134(1), 135-153.
- Anholon, R., Quelhas, O. L. G., Leal Filho, W., De Souza Pinto, J., ve Feher, A. (2016). Assessing corporate social responsibility concepts used by a brazilian manufacturer of airplanes: a case study at embraer. *Journal Of Cleaner Production*, 135, 740-749.
- Ansari, S. M., Fiss, P. C., ve Zajac, E. J. (2010). Made to fit: How practices vary as they diffuse. *Academy of management review*, 35(1), 67-92.

- Arena, M., Azzone, G., ve Mapelli, F. (2018). What drives the evolution of Corporate Social Responsibility strategies? An institutional logics perspective. *Journal of Cleaner Production*, 171, 345-355.
- Ary, D.; Jacobs, L. C.; Sorensen, C.; Razavieh, A. (2010). *Introduction to research education* (8 B.). Usa: Wadsworth Cengage Learning
- Arikboğa, Ş., ve Menteş, A. (2009). Türkiye'de Kurumsal Yönetişim İklimi. *İktisat Fakültesi Mecmuası*, 59(2), 85-120
- 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.
- Ayhan, B. (2009). Siyasal İktisat ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 173-187.
- Aydın, U. S. T. A. (2011). Kuramdan uygulamaya kamu yönetiminde etik ve ahlak. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1(2), 39-50.
- 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.
- Başar, B. (2014). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlaması ve Finansal Performans Arasındaki İlişki: Borsa İstanbul'da İşlem Gören Kimya-Petrol-Plastik Sektörü Şirketleri Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2).
- Başar, U. (2015). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı Üzerine Bir Araştırma*. Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. İzmir
- Becan, C. (2011). Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının paydaş teorisi ve iletişim yaklaşımı açısından değerlendirilmesi: Bankaların basın bültenlerine yönelik bir içerik analizi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 7(1), 16-35.

- Beddewela, E., ve Fairbrass, J. (2016). Seeking legitimacy through CSR: Institutional pressures and corporate responses of multinationals in Sri Lanka. *Journal Of Business Ethics*, 136(3), 503-522.
- Besharov, M. L., ve Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364-381.
- Berg, B. (2001). *Qualitative research methods for the social science* (4. Baskı). Usa: A Pearson Education Company.
- Berger, P. ve Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. New York: Doubleday.
- Bhatia, A. (2012). The corporate social responsibility report: The 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).
- Blowfield, M., ve Murray, A. (2014). *Corporate responsibility*. Oxford University Press.
- Bolat, T. ve Aytemiz Seymen, O. (2006). Yönetim Ve örgüt düşüncesinde kurumsalcılık, yeni kurumsalcılık ve kurumsal eşbiçimlilik. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1), 223-254.
- 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.
- Brammer, S., ve Millington, A. (2005). Profit maximisation vs. agency: An analysis of charitable giving By Uk Firms. *Cambridge Journal Of Economics*, 29(4), 517-534.

- Brammer, S., Jackson, G., ve Matten, D. (2012). Corporate social responsibility and institutional theory: New perspectives on private governance. *Socio-Economic Review*, 10(1), 3-28.
- Bowen, H. R. (1953). Graduate education in economics. *The American Economic Review*, 43(4), iv-223.
- Bromley, P., ve Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. *Academy of Management Annals*, 6(1), 483-530
- Brown, J. A., Clark, C., ve Buono, A. F. (2018). The United Nations global compact: Engaging implicit and explicit CSR for global governance. *Journal of Business Ethics*, 147(4), 721-734.
- 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.
- Buchanan, D. A. ve Bryman, A. (2009). Interviews in organizational research. *Organizational Research Methods*. (Ed: C, Cassel). Sage Publication. Ss. 500-516
- Bulduklu, Y. (2015). Kurumsal Vatandaşlığın Kurum İmajı Üzerindeki Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 17(1), 1-20.
- Bunnell, T., Fertig, M., ve James, C. (2016). What is international about International Schools? An institutional legitimacy perspective. *Oxford Review of Education*, 42(4), 408-423.
- Burrell, G., ve Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis*. London: Heinemann.
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy Of Management Review*, 32(3), 946-967.
- 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.

- Carlsson-Wall, M., Kraus, K., ve Messner, M. (2016). Performance measurement systems and the enactment of different institutional logics: insights from a football organization. *Management Accounting Research*, 32, 45-61.
- Carroll, A. B. (1999). "Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct." *Business and Society*, 38 (3): 268-95.
- Carroll, A. B. (1979); A Three-dimensional conceptual model of corporate performance; *Academy of Management Review*, Vol. 4, No.4; P: 497-505
- Carroll, A. B. (1991); The Pyramid Of Corporate Social Responsibility: Toward The Moral Management Of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*; Julyaugust; P: 39-48
- Carson, Thomas (1993); Friedman's theory of corporate social responsibility; *Business ve Professional Ethics Journal*, Vol. 12, No. 1; P: 3-32
- Chang, Y. H., ve Yeh, C. H. (2016). Managing Corporate Social Responsibility Strategies Of Airports: The Case Of Taiwan's Taoyuan International Airport Corporation. *Transportation Research Part A: Policy And Practice*, 92, 338-348.
- Clark, C. E., ve Newell, S. (2013). Institutional work and complicit decoupling across the US capital markets: The work of rating agencies. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 1-30.
- Cloutier, C., ve Langley, A. (2013). The logic of institutional logics: Insights from French pragmatist sociology. *Journal of Management Inquiry*, 22(4), 360-380.
- Cobb, J. A., Wry, T., ve Zhao, E. Y. (2016). Funding financial inclusion: Institutional logics and the contextual contingency of funding for microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 59(6), 2103-2131.
- Coles, T., Fenclova, E., ve Dinan, C. (2014). Corporate social responsibility reporting among European low-fares airlines: Challenges for the examination and development of sustainable mobilities. *Journal Of Sustainable Tourism*, 22(1), 69-88.
- Colombatto, E. (2012). A Theory of Institutional Legitimacy (June 1, 2012). ICER Working Paper No. 5/2012. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2148326>

- Corbett, J., Webster, J., ve Jenkin, T. A. (2018). Unmasking corporate sustainability at the project level: Exploring the influence of institutional logics and individual agency. *Journal of Business Ethics*, 147(2), 261-286
- Cowper-Smith, A., ve De Grosbois, D. (2011). The adoption of corporate social responsibility practices in the airline industry. *Journal Of Sustainable Tourism*, 19(1), 59-77.
- Creswell, J. W. (2008). *Research Design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (3. Baskı.). Sage Publication
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research* (4. Baskı.). Boston: Pearson.
- Creswell, J. W. (2013). *Araştırma deseni: nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları*. (Çev: S. B. Demir.) Ankara: Eğiten Kitap.
- Çelik, İ. E., H. Dinçer ve Yılmaz, R. (2012). İmkb'de işlem gören mevduat bankalarının kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının finansal sonuçları üzerine kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde bir inceleme, *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2): 37-63]
- Çınar, F. (2015). Hesap Verilebilirlik İlkesi ile Kurumsal Performans İlişkisinde Paydaş Katılımının Rolü; Hastane İşletmelerinde Bir Uygulama. *Visionary E-Journal/Vizyoner Dergisi*, 6(13).
- 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.
- Çolak, E. (2006). Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Raporlanması. *Kalkınma İçin Sosyal Sorumluluk Forumu, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği*, S. 9.
- Daft, R. (2010). *Organization theory and design* (11. Baskı). South-Western: Cengage Learning.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.
- De Grosbois, D. (2016). Corporate social responsibility reporting in the cruise tourism industry: A performance evaluation using a new institutional theory based model. *Journal Of Sustainable Tourism*, 24(2), 245-269.

- Deephouse, D. (1996). Does isomorphism legitimate? *The Academy Of Management Journal* , 39(4), 1024-1039.
- Demir, G., Cagle, M. N., ve Dalkılıç, A. F. (2016). Corporate Social Responsibility And Regulatory Initiatives İn Turkey: Good İmplementation Examples. *Journal Of Accounting And Management Information Systems*, 15(2), 372-400.
- Devinney, T. M. (2009). Is The socially responsible corporation a myth? The good, the bad, and the ugly of corporate social responsibility. *The Academy Of Management Perspectives*, 23(2), 44-56
- Dey, I. (2005). *Qualitative data analysis: a user- friendly guide for social scientist*. Taylor ve Francis E-Library
- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* , 48(2), 147-160.
- DiMaggio, P. ve Powell, W. (1991). Introduction. *The New Institutionalism İn Organizational Analysis* (Ed: P. Dimaggio ve W. W. Powel). The University Of Chicago. Ss. 1-38
- Dinçer, M. A. M., ve Özdemir, Y. (2013). Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ve eşbiçimlilik: on büyük türk holdingi üzerine vaka çalışması. *Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 31-66.
- Howton, S. D., Howton, S. W., Siegel, D. S., ve Doh, J. P., (2010). Does the market respond to an endorsement of social responsibility? The role of institutions, information, and legitimacy. *Journal Of Management*, 36(6), 1461-1485.
- Doğan, S., ve Karataş, A. (2012). Örgütlerde Sosyal Sorumluluk Bilinci ve Güven Ortamının Oluşturulmasında Etiğin Önemi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1).
- Egels- Zandén, N., Lindberg, K., ve Hyllman, P. (2015). Multiple institutional logics in union–NGO relations: private labor regulation in the Swedish Clean Clothes Campaign. *Business Ethics: A European Review*, 24(4), 347-360.
- Endo, T. (2012). *Resistance to institutional change: the case of the Japanese publishing field* (Doctoral dissertation, Cardiff University).

- 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.
- Eren, E.(1990). *İşletmelerde stratejik planlama ve yönetim*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Cilt 1, 3. Baskı
- Eren, S. S., ve Eker, B. U. S. (2012). Kurumsal sosyal sorumluluk algısının marka imajı, algılanan değer, müşteri tatmini ve marka sadakatine etkisi üzerine bir saha araştırması: x markası örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2).
- 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.
- Famiola, M., ve Adiwoso, S. A. (2016). Corporate social responsibility diffusion by multinational subsidiaries in indonesia: organisational dynamic and institutional effect. *Social Responsibility Journal*, 12(1), 117-129.
- 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.
- Fincham, R., ve Forbes, T. (2015). Three's a crowd: The role of inter- logic relationships in highly complex institutional fields. *British Journal of Management*, 26(4), 657-670.
- Freidson, E. (2001). *Professionalism, the third logic: On the practice of knowledge*. University of Chicago press.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, September, 13.
- Friedland, R., ve Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions.

- Friedland, R. (2012) *God, Love and Other Good Reasons for Practice: Thinking Through Institutional Logics*
- Gençoğlu, G. Ü., ve Aytaç, A. (2016). Kurumsal Sürdürülebilirlik Açısından Entegre Raporlamanın Önemi ve BIST Uygulamaları. *Journal of Accounting ve Finance*, (72).
- Glesne, C. (2013). *Nitel Araştırmaya Giriş* (3 Baskı). (Çev: A. Ersoy ve P. Yalçınoğlu) Ankara: Anı Yayıncılık.
- Glynn, M. A., ve Raffaelli, R. (2013). Logic pluralism, organizational design, and practice adoption: The structural embeddedness of CSR programs. In *Institutional Logics in Action, Part B* (pp. 175-197). Emerald Group Publishing Limited.
- Gözüylmaz, H. (2013) *EFQM modeli kapsamında kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ile kurumsal imaj ilişkisinin araştırılmasında yapısal eşitlik modellerinin kullanılması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Tezi
- Green Paper, (2001). *Promoting European framework for corporate social responsibility*, European Commission,
- Güçdemir, Y. (2006). Bankaların web sitelerinin sosyal sorumluluk açısından incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi| İstanbul University Faculty of Communication Journal*, (26).
- Güneri Fırlar, B., ve Çolakoğlu, B. E. (2009). Sürdürülebilir rekabet avantajı yakalamada kurumsal sosyal sorumluluk kampanyaları ve planlama sürecinin önemi. *Marmara İletişim Dergisi*. 14.
- Gürel, T. (2010). Kurumsal Sosyal Sorumlulukta Yeni Yaklaşımlar ve Tartışılan Konular. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 6(3), 111-122.
- Gürol, Y. (2005). *Örgüt teorisi olarak kurumsalaşma* (1. Baskı.). İstanbul: Beta.
- Hannan, M.ve Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal Of Sociology*, 82(5), 929-965.
- Hays, D. ve Singh, A. (2012). *Qualitative inquiry in clinical and educational settings*. New York: The Guilford Press

- 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.
- Hesse, A., Kreutzer, K., ve Diehl, M. R. (2018). Dynamics of Institutional Logics in a Cross-Sector Social Partnership: The Case of Refugee Integration in Germany. *Journal of Business Ethics*, 1-26.
- Hethof, S. D. (2009). Türkiye’de kurumsal sosyal sorumluluk üçgeni: Şirketler, toplum ve toplum kuruluşları. *TÜBİTAK Project*.
- Hopkins, M. (2004). Corporate social responsibility: an issues paper. Working Paper No. 27.
- Hsu, H., ve Tsai, C. Y. (2017). The conceptual framework for ethics and corporate social responsibility in Taiwanese tourism industry. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 22(12), 1274-1294.
- Hohnen, P., ve Potts, J. (2007). *Corporate social responsibility: An implementation guide for business*. International Institute for Sustainable Development= Institut international du développement durable. http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf (Erişim tarihi: 10.01.2018).
- Ilkhanizadeh, S., ve Karatepe, O. M. (2017). An examination of the consequences of corporate social responsibility in the airline industry: Work engagement, career satisfaction, and voice behavior. *Journal of Air Transport Management*, 59, 8-17.
- 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.
- Industry Canada, 2014, *CRS an implementation guide for canadian business*. ([https://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSRImplementationGuide.pdf/\\$file/CSRImplementationGuide.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSRImplementationGuide.pdf/$file/CSRImplementationGuide.pdf) Erişim tarihi: 12.02.2018).
- Işık, A. G. V. (2013). Kurumsal sosyal sorumluluğun değiştirdiği çalışma kavramı ve yeni bir çalışma alanı olarak sosyal girişimler. *Sosyal Güvenlik Dergisi (Sgd)*, 3(1).

- ISO, 2009, *Guidance on social responsibility*. ISO/DIS 26000. International Organization for Standardization. http://iso26000.jsa.or.jp/files/doc/2009/iso26000_dis.pdf (Erişim tarihi: 28.02.2018)
- İlic, D. K. (2010). İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir literatür taraması/a literature review for determining social responsibility levels of firms. *Ege Akademik Bakis*, 10(1), 303.-318
- İşcan, Ö. F., ve Kaygın, E. (2009). Kurumsal yönetim sürecinin gelişimi üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2).
- Jamali, D., Karam, C., Yin, J., ve Soundararajan, V. (2017). CSR logics in developing countries: Translation, adaptation and stalled development. *Journal of World Business*, 52(3), 343-359.
- Jepperson, R. (1991). Institutions, institutional effects and instituonalism. *The New Institutionalism In Organizational Analysis*. (Ed: W.W Powell Ve P. J. Dimaggio) (S. 143-163). Chicago And London: The University Of Chicago.
- Joseph, J., Ocasio, W., ve McDonnell, M. H. (2014). The structural elaboration of board independence: Executive power, institutional logics, and the adoption of CEO-only board structures in US corporate governance. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1834-1858.
- Justice, D. W. (2002). Corporate social responsibility: Challenges and opportunities for trade unionists.
- Karacaer, S., ve Bozkurt, F. G. (2010). Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Raporlanmasında Kullanıcıların Algıları Üzerine Bir Alan Araştırması. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, C, 12, 3.
- Karataş, E., ve Günsel, A. (2017). Kurumsal sosyal sorumluluk: Bir reklam aracı mı yoksa bir gerçek mi?. *Electronic Turkish Studies*, 12(12).
- Karatepe, S. (2008). İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(23).
- Kaya, U., ve Yazan, Ö. (2017). Kurumsal sosyal sorumluluk-kazanç yönetimi ve finansal performans ılışkısı. *Muhasebe ve denetime bakis. Accounting ve Auditing Review*, 17(51), 15.

- Kayalar, M., ve Özmutaf, Ö. G. N. M. (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Yönetişim Kültürü Bağlamında Etkileşim. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12(2)
- Kaynar, B. (2011). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışına Dayalı Sosyal Raporlamanın İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Türkiye Uygulaması*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Kemp, L. J., ve Vinke, J. (2012). CSR reporting: a review of the Pakistani Aviation Industry. *South Asian Journal Of Global Business Research*, 1(2), 276-292.
- Khan, Z., Lew, Y. K., ve Park, B. I. (2015). Institutional legitimacy and norms-based csr marketing practices: insights from mncs operating in a developing economy. *International Marketing Review*, 32(5), 463-491.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği* (13. Baskı). İstanbul: Beta.
- Koçoğlu, C. M., ve Aksoy, R. (2017). Demografik değişkenlerin kurumsal sosyal sorumluluk algısı üzerindeki etkilerine yönelik bir araştırma*/A study to the impact of demographic variables on the perception of corporate social responsibility. *International Journal Of Management Economics ve Business*, 13(1), 89.
- Koçoğlu, C. M. (2016). Kurumsal sosyal sorumluluk algısının tüketici temelli marka denkliği bileşenleri üzerindeki etkisi: tr81 düzey 2 bölgesindeki Ford kullanıcıları üzerine bir araştırma. T.C. Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi
- 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.
- Kramer, M. R., ve Porter, M. E. (2006). Strategy and Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Kuhn, T. 1970. The structure of scientific revolutions, Chicago: University Of Chicago Press

- Kuhn, T. (2014). Bilimsel Devrimlerin Yapısı (Çev: N. Kuyaş). (9. Baskı). İstanbul: Kırmızı Yayınları.
- Kuo, T. C., Kremer, G. E. O., Phuong, N. T., ve Hsu, C. W. (2016). Motivations and barriers for corporate social responsibility reporting: Evidence from the airline industry. *Journal Of Air Transport Management*, 57, 184-195.
- Lampikoski, T., Westerlund, M., Rajala, R., ve Möller, K. (2014). Green innovation games. *California Management Review*, 57(1), 88-116.
- Lee, S., ve Park, S. Y. (2010). Financial impacts of socially responsible activities on airline companies. *Journal of Hospitality ve Tourism Research*, 34(2), 185-203
- Lee, S., Seo, K., ve Sharma, A. (2013). Corporate social responsibility and firm performance in the airline industry: the moderating role of oil prices. *Tourism Management*, 38, 20-30.
- Lepoutre, J., Dentchev, N. A., ve Heene, A. (2007). Dealing with uncertainties when governing csr policies. *Journal Of Business Ethics*, 73(4), 391-408.
- Levitt, T. (1958). The dangers of social-responsibility. *Harvard business review*, 36(5), 41-50.
- 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.
- Luthans, F., ve Hodgetts, R. M. (1972). Social issues in business.
- Lynes, J. K., ve Andrachuk, M. (2008). Motivations for corporate social and environmental responsibility: A case study of Scandinavian Airlines. *Journal of International Management*, 14(4), 377-390.
- McGuire, J.B., Sundgren, A., Schneeweis, T., 1988. Corporate and social responsibility and firm financial performance. *Acad. Manag. J.* 31, 854-872.
- Mckernan, J. (1996). *Curriculum action research: A handbook of methods and resources for the reflective practitioner* (2. Baskı). Kogan Page.
- Mcwilliams, A., ve Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy Of Management Review*, 26(1), 117-127.

- Mermutlu, F. G. (2009). *Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulaması: Kardelen Projeleri*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Meyer, J. ve Rowan, B. (1991). Institutionalized organizations: Formal. *The New Institutionalism In Organizational Analysis* (Ed: W.W. Powell ve P. Dimaggio). Chicago.: University Of Chicago Press. Ss. 41-62
- Meyer, J. W. ve Scott, W. R. (1983a). *Organizational environments: R and rationality* . Beverly Hills: Sage.
- Meyer, J. W. ve Scott, W. R. (1983b). *Centralization and the legitimacy problems of local government*. Newbury Park: Sage.
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 340-363.
- Meyer, J. W. (2008). Reflections on institutional theories of organizations. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 790-811
- Miles, M.; Huberman, A.; Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis* (3. Baskı). Usa: Sage Publication
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Amore, M. D., Minichilli, A., ve Corbetta, G. (2017). Institutional logics, family firm governance and performance. *Journal of Business Venturing*, 32(6), 674-693.
- Morrill, C. ve Mckee, C. . (1993). institutional isomorphism and informal social control: Evidence from a community mediation center. *Social Problems*, 40(4), 445-463.
- Nicolini, D., Delmestri, G., Goodrick, E., Reay, T., Lindberg, K., ve Adolfsson, P. (2016). Look what's back! Institutional complexity, reversibility and the knotting of logics. *British Journal of Management*, 27(2), 228-248.
- OECD (2001) “*Corporate social responsibility partners for progress*”. Organisation for Economic Co-Operation and Development
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *The Academy Of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Onaran, B., Uyar, A., ve Avan, A. (2013). Eğitim destekli kurumsal sosyal sorumluluk kampanyalarına yönelik tüketici algılamaları/Consumer perceptions of education-

- based corporate social responsibility campaigns. *Business And Economics Research Journal*, 4(3), 131.
- Öksüz, B, ve Gümüş, M. (2009a). Çalışanların Kurumsal İtibar Sürecine Katılımlarında İçsel İletişimin Rolü. *Journal of Yaşar University*, 4(16), 2637-2660.
- Öksüz, B, ve Gümüş, M. (2009b). İtibar sürecinde kilit rol: Kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi. *Journal of Yaşar University*, 4(14), 2129-2150.
- Öktem, M. K., Sadioğlu, U., ve Turgut, N. (2017) Yönetmel sürecin bir fonksiyonu olarak kurumsal sosyal sorumluluk. *Marmara University Journal Of Political Science*. Cilt 5, Sayı 1.
- Özbyay, D. (2013). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Endeksi: Bir Model Önerisi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Bilim Dalı Doktora Tezi
- 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.
- Özen, Ş. (2002). Bağlam, aktör, söylem ve kurumsal değişim: Türkiye'de toplam kalite yönetimin yayılım süreci. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 47-90.
- Özen, Ş. ve Sargut, S. (2010). Örgüt Kuramlarına Genel Bakış: Karşılaştırmalı Bir Çözümleme. Örgüt Kuramları. (Ed: A. S. Sargut ve Ş. Özen). Ankara: İmge Kitabevi. Ss.11-24
- Özen, Ş. (2010). Yeni kurumsal kuram: Örgütleri çözümlemede yeni ufuklar ve yeni sorunlar. *Örgüt Kuramları*. (Ed: A. S. Sargut ve Ş. Özen). Ankara: İmge Kitabevi. Ss. 237-330
- Özen, Ş. (2013). Yeni kurumsal kuram. *Örgüt Kuramı*. (Ed: D. Taşçı, E. Erdemir). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları. Ss. 120-138
- Öztan, M. Ş. (2013). *Kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal yönetim arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma*. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi İşletme Anabilim Dalı İşletme (Mba) Programı
- Öztürk, C. (2016). Gökyüzünün Hakimleri: Bazı Avrupa hava yolu şirketlerinin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının çevresel açıdan incelenmesi. *World Of Accounting Science*, 18

- 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.
- Parlakkaya, R., Akmeşe, H., ve Akmeşe, K. (2016). Türk bankacılık sektöründe kurumsal sosyal sorumluluk raporlaması farkındalık düzeyi. *World Of Accounting Science*, 18.
- Parsons, T. (1956). Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations
11. *Administrative Science Quarterly*, 1(2), 225-239.
- Parson, T. (1960). *Structure and process in modern societies*. Glencoe, IL: Free Press.
- Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. California: Sage Publication.
- Pava, M. L., ve Krausz, J. (1996). The association between corporate social-responsibility and financial performance: The paradox of social cost. *Journal Of Business Ethics*, 15(3), 321-357.
- 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.
- Perez- Sanchez, D., Barton, J. R., ve Bower, D. (2003). Implementing environmental management in SMEs. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10(2), 67-77.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. (1978). *The extenal control of organizations*. New York: Harper And Row: Stanford University, 2003 Basım
- Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. *Research in Organizational Behavior*, 3(Jaİ Press).
- Phillips, N., Lawrence, T. B., ve Hardy, C. (2004). Discourse and institutions. *Academy of management review*, 29(4), 635-652.
- Phillips, E. D. (2006). Corporate social responsibility in aviation. *Journal Of Air Transportation*, 11(1), 65.
- Powell, W. W., ve DiMaggio, P. J. (Eds.). (2012). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press.

- Pusak, 2014, *Türkiye’de kurumsal sosyal sorumluluk üzerine bir araştırma; Şirketlerin periyodik yayınlanan kurumsal sosyal sorumluluk raporlarının içerik analizi*, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı YI Tezi
- Reay, T., ve Hinings, C. R. (2009). Managing the rivalry of competing institutional logics. *Organization studies*, 30(6), 629-652.
- Reddy, C. D., ve Hamann, R. (2018). Distance makes the (committed) heart grow colder: MNEs’ responses to the state logic in African variants of CSR. *Business & Society*, 57(3), 562-594.
- 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.
- Robbins, S. P. (1994), *Management*, New Jersey: Prentice Hall International.
- Rost, D. (2016) *CRS reporting Of The European Low-Cost and Full-Service carriers: A qualitative content analysis.*, Master Thesis, University Of Groningen
- Ruef, M., ve Scott, W. R. (1998). A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments. *Administrative science quarterly*, 877-904.
- Sakyi, E. K., ve Azunu, R. (2013). Ghana Airport Company Limited’s Decoupling Experience: Achievements, Challenges and Policy Lessons. *Global Journal of Management And Business Research*.
- 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.
- Sargut, A. S. (1998). Strateji ikâmesi olarak öykünmecî esbiçimlilik. *Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi*. Eskişehir.
- Sarıkaya, A. G. M., ve Kara, A. G. F. Z. (2007). Sürdürülebilir Kalkınmada Şirketin Rolü: Kurumsal Vatandaşlık. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2), 221-233.

- Scales, K. (2014). *Doing what makes sense: Locating knowledge about person-centred care in the everyday logics of long-term care* (Doctoral dissertation, University of Nottingham).
- Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative science quarterly*, 493-511.
- Scott, W. R. (1995). Introduction: Institutional theory and organizations. *The Institutional Construction Of Organizations*. (Ed: S. Christensen Ve W. R. Scott). Thousand Oaks: Sage.
- Scott, W. R. (2003). Institutional Carriers: Reviewing modes of transporting ideas over time and space and considering their consequences. *Industrial And Corporate Change*, 12(4), 879-894.
- Scott, W. R. (2005). Institutional theory: Contributing to a theoretical research program. *Great minds in management: The process of theory development*, 37, 460-484.
- Scott, W. R. (2008). Lords of the dance: Professionals as institutional agents. *Organization studies*, 29(2), 219-238.
- Scott, W. R.; Mendel, P. J.; Caronna, C. A. (2000). *Institutional Change And Healthcare Organizations: From Professional Dominance To Managed Care*. Chicago: University Of Chicago Press.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism" old" and" new". *Administrative Science Quarterly*, 270-277
- Sen, S., ve Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243.
- Senal, S., ve Ateş, A. B. (2012). Kurumsal Sürdürülebilirlik İçin Muhasebe ve Raporlama. *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, 83-96
- Shnayder, L., Van Rijnsoever, F. J., ve Hekkert, M. P. (2016). motivations for corporate social responsibility in the packaged food industry: An institutional and stakeholder management Perspective. *Journal of Cleaner Production*, 122, 212-227.

- Signitzer, B., ve Prexl, A. (2007). Corporate sustainability communications: Aspects of theory and professionalization. *Journal of Public Relations Research*, 20(1), 1-19. P 3-4
- Sönmez, F., ve Bircan, K. (2004). İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Çevre Sorunlarında Ekonomik Yaklaşımlar. *Yaklaşım Dergisi*, 17(133), 476-490.
- Sönmezoğlu, U., Ekmekçi, R., ve Dağlı Ekmekçi, Y. A. (2013). Sporda sosyal sorumluluk: Fenerbahçe Spor Kulübü. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 4(3).
- Sönmezoğlu, U. (2015). *Spor Kulüplerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Kulüp ve Marka İmajına Etkisi*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi. Bolu
- Stake, R. (2010). *Qualitative Research: Studying How Things Work*. New York: The Guilford Press
- Steger, U., Ionescu-Somers, A., ve Salzmann, O. (2007). The economic foundations of corporate sustainability. *Corporate Governance: The International Journal Of Business In Society*, 7(2), 162-177.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy Of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Tan, J., ve Wang, L. (2011). MNC strategic responses to ethical pressure: An institutional logic perspective. *Journal of Business Ethics*, 98(3), 373-390.
- Theaker, A. (2004). Halkla İlişkilerin El Kitabı. Çev: Murat Yaz., *Mediacat Kitapları, İstanbul*.
- Thornton, P. H., ve Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. *American journal of Sociology*, 105(3), 801-843.
- Thornton, P. H. (2002). The rise of the corporation in a craft industry: Conflict and conformity in institutional logics. *Academy of management journal*, 45(1), 81-101.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., ve Lounsbury, M. (2012). The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process. Oxford University Press on Demand. *Administrative Science Quarterly* 58 (3)493–495 The

Author(s) 2013 Reprints and permissions: sagepub.com/ journalsPermissions.nav
DOI: 10.1177/0001839213492139

- Tolbert, P. S., ve Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 22-39.
- Tolbert, P. S., ve Zucker, L. G. (1999). *The institutionalization of institutional theory. Studying Organization. Theory ve Method*. London, Thousand Oaks, New Delhi, 169-184.
- Tuna, Ö. (2014). *Kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşım ve uygulamaları: Kobi'lere Yönelik Bir Araştırma*. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Turgut, N. (2010). *Yönetmel Süreçte Kurumsal Sosyal Sorumluluk*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Kamu Yönetimi Bilim Dalı 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)*
- Türkoğlu, N., ve Çizel, B. (2016). Kurumsallaşma ve Rekabet Gücü İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Bilgi, 18(2). P 159*
- 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)
- Xu, D., Chen, C., ve Wu, X. (2018). Ownership structure and the use of non-family executives in family-dominated Chinese listed firms: An institutional logics perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-24.
- Vermeulen, P., Büch, R., Greenwood, R., Vermeulen, P., Büch, R., ve Greenwood, R. (2007). The impact of governmental policies in institutional fields: The case of innovation in the Dutch concrete industry. *Organization Studies*, 28(4), 515-540.
- Vickers, I., Lyon, F., Sepulveda, L., ve McMullin, C. (2017). Public service innovation and multiple institutional logics: The case of hybrid social enterprise providers of health and wellbeing. *Research Policy*, 46(10), 1755-1768.

- Vigneau, L. (2014). *The interpretation and integration of corporate social responsibility in a multinational corporation* (Doctoral Dissertation, University Of Nottingham).
- Vogel, D. (2007). *The market for virtue: the potential and limits of corporate social responsibility*. Brookings Institution Press.
- Wall, L. (2017). Institutional logics and curriculum decision making: enacting the Australian Curriculum English and NAPLAN literacy. *The Australian Educational Researcher*, 44(4-5), 391-407.
- Wang, Q., Wu, C., ve Sun, Y. (2015). Evaluating corporate social responsibility of airlines using entropy weight and grey relation analysis. *Journal of Air Transport Management*, 42, 55-62.
- Weber, M. (1968). Basic Sociological Terms. Economy and Society. (Roth, G. and Wittich, C., eds) Berkeley, University of California Press.
- Westphal, J. D., ve Zajac, E. J. (2001). Decoupling policy from practice: The case of stock repurchase programs. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 202-228.
- White Paper, (1997). “*Energy For The Future: Renewable Sources Of Energy White Paper for a Community Strategy and Action Plan*”. European Commission, http://europa.eu/documents/comm/white_papers/pdf/com97_599_en.pdf (Erişim tarihi: 14.02.2018)
- White Paper, (1997). “*White Paper on environmental liability*”. European Commission, http://ec.europa.eu/environment/legal/liability/pdf/el_full.pdf (Erişim tarihi: 14.02.2018)
- ISBN 92-828-9179-8
- Wilson, M. (2003). Corporate sustainability: What is it and where does it come from. *Ivey business journal*, 67(6), 1-5.
- 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, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Yıldırım, E. (2002). " Cogito Ergo Sum" Dan" Vivo Ergo Sum" A Örgütsel Analiz. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, Sayfa 155-185
- Zahir-ul-Hassan, M. K. (2017). Institutional Logics and Practice Variation-Governance Change In Fm In The Netherlands. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 9(3), 19A.
- Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual review of sociology*, 13(1), 443-464.
- Zuo, W., Schwartz, M. S., ve Wu, Y. (2017). Institutional forces affecting corporate social responsibility behavior of the Chinese food industry. *Business ve Society*, 56(5), 705-737
- http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gtsvearama=gtsveguid=TDK.GTS.5c74ef105d4187.72573019 (Erişim tarihi: 26. 02. 2019)
- <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--en/index.htm> (Erişim tarihi: 11.02.2018).
- <http://www.oecd.org/about/> (Erişim tarihi 12.02.2018)
- <http://www.spk.gov.tr/Sayfa/Index/10/0> (Erişim tarihi: 16.01.2018)
- <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> (Erişim tarihi: 23.01.2018).
- <http://www.globalcompactturkiye.org/un-global-compact-hakkinda/> (Erişim tarihi: 23.01.2018).
- <https://www.unglobalcompact.org/participation> (Erişim tarihi: 23.01.2018).
- <http://www.globalcompactturkiye.org/global-compact-turkiye/10ilke/> (Erişim tarihi: 23.01.2018).
- <http://www.mfa.gov.tr/birlesmis-milletler-cevre-programi.tr.mfa> (Erişim tarihi: 13.02.2018)
- <https://www.unenvironment.org/about-un-environment> (Erişim tarihi: 13.02.2018)
- <http://www.unepfi.org/news/25th-anniversary/main/> (Erişim tarihi: 13.02.2018)
- <http://www.unepfi.org/about/> (Erişim tarihi: 13.02.2018)
- <http://www.unepfi.org/members/> (Erişim tarihi: 13.02.2018)
- <http://www.un.org/en/universal-declaration-human-rights/> (Erişim tarihi: 14.02.2018)

<http://www.danistay.gov.tr/upload/insanhaklarievrenselbeyannamesi.pdf> (Erişim tarihi: 14.02.2018)

<http://www.mfa.gov.tr/insan-haklari-ve-birlesmis-milletler.tr.mfa> (Erişim tarihi: 14.02.2018)

<http://www.cauxroundtable.org/index.cfm?vemenuid=28veparentid=2> (Erişim Tarihi: 15.02.2018)

<http://www.cauxroundtable.org/index.cfm?menuid=8> (Erişim Tarihi: 15.02.2018)

<https://www.ceres.org/about-us> (Erişim tarihi: 16.02.2018)

<http://www.ftse.com/products/indices/FTSE4Good> (Erişim tarihi: 21.02.2018)

<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history/Pages/GRI's%20history.aspx> (Erişim tarihi: 20.02.2018)

<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Turkish-G3-Reporting-Guidelines.pdf> (Erişim tarihi: 20.02.2018)

<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Turkish-G4-Part-One.pdf> (Erişim tarihi: 20.02.2018)

<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Turkish-G4-Part-Two.pdf> (Erişim tarihi: 20.02.2018)

<http://database.globalreporting.org/search/> (Erişim tarihi: 20.02.2018)

<http://web.worldbank.org/archive/website00818/WEB/OTHER/GLOBAL-3.HTM> (Erişim tarihi: 21.02.2018)

<http://www.accountability.org/standards/> (Erişim tarihi: 28.02.2018)

<https://www.iso.org/member/2064.html#> (Erişim tarihi: 28.02.2018)

<https://www.bsigroup.com/Documents/about-bsi/ethics-and-social-responsibility/BSI%20Group%20SR%20Code%20of%20Conduct.pdf> (Erişim tarihi: 28.02.2018)

<https://www.bsigroup.com/tr-TR/BS-OHSAS-18001-is-Sagligi-ve-Guvenligi-Yonetimi/> (Erişim tarihi: 28.02.2018)

<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6331.pdf> (Erişim tarihi: 28.02.2018)

<https://www.iso.org/standard/63787.html> (Erişim tarihi: 28.02.2018)

<https://www.iso.org/about-us.html> (Erişim tarihi: 29.02.2018)

<https://www.iso.org/structure.html> (Erişim tarihi: 29.02.2018)

<https://www.bsigroup.com/tr-TR/BS-OHSAS-18001-is-Sagligi-ve-Guvenligi-Yonetimi/ISO-45001/> (Erişim tarihi: 29.02.2018)

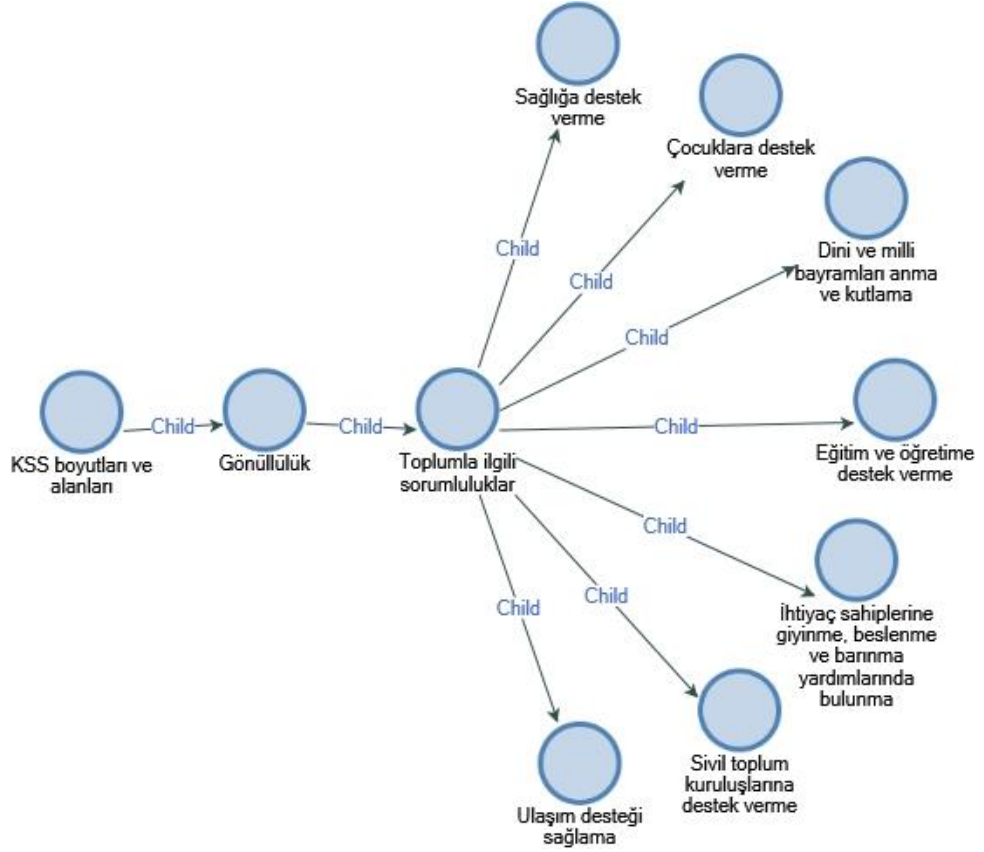
<https://www.bsigroup.com/tr-TR/BS-OHSAS-18001-is-Sagligi-ve-Guvenligi-Yonetimi/iso-45001-egitimleri/> (Erişim tarihi: 29.02.2018)

https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_45001_briefing_note.pdf (Erişim tarihi: 29.02.2018)

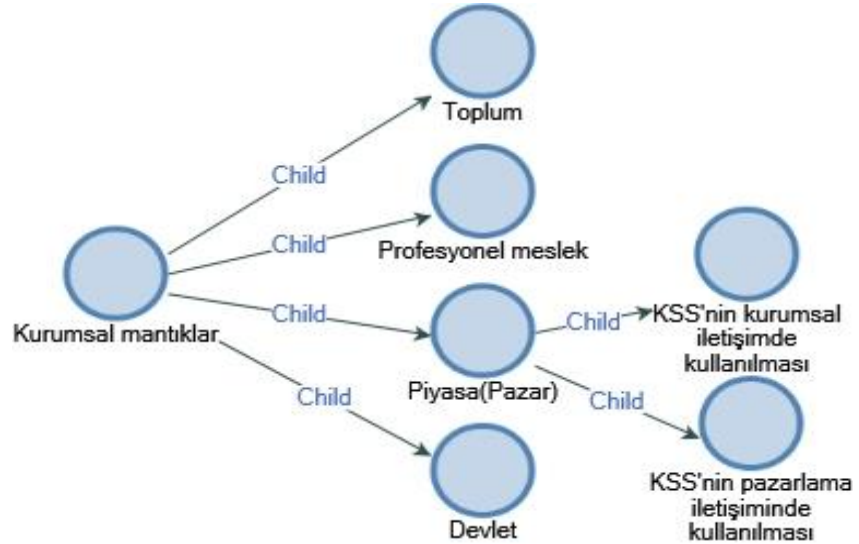
<https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html> ((Erişim tarihi: 29.02.2018)

<https://www.bsigroup.com/tr-TR/ISO-14001-Cevre-Yonetimi/ISO-14001-Egitimleri/>
(Erişim tarihi: 28.02.2018)

NVİVO 12 KULLANIMI ÖRNEĞİ



Şekil 3.3. Havayolu örgütlerinin topluma ilgili sorumluluklarını gösteren alt kategoriler



Şekil 3.4. Havayolu örgütlerinin kurumsal sosyal sorumluluklarının kurumsal mantıklarını gösteren tema ve kategoriler

EK-2

GÖRÜŞME ONAY FORMU

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivil Havacılık Yönetimi anabilim dalında “*Türk Havayolu Sektöründe Kurumsal Sosyal Sorumluluk: "Yeni Kurumsal Kuram" Temelli Bir Yaklaşım*” adıyla yürütmekte olduğumuz doktora tezi kapsamında, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin havayolu işletmeleri arasında yayılımını ve uygulanma biçimini inceleyen bir araştırma yapmaktayız. Bu araştırmanın genel amacı; Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını yeni kurumsal kuram bakış açısıyla incelemektir.

Araştırma kapsamında, havayolu işletmelerinde kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarıyla ilgili karar alıcılardan ve bu kararları uygulayıcılardan oluşan uzmanlarının görüşlerine ihtiyaç duymaktayız. Görüşlerinizi alabilmek adına siz değerli katılımcılarla yarı yapılandırılmış görüşme yapmak istiyoruz. Sizden elde edeceğimiz veriler, ülkemizde havayolu sektöründe KSS faaliyetlerinin nasıl şekillendiğinin ortaya konabilmesi açısından önemli katkılar sağlayacaktır.

Bu amaç doğrultusunda çalışmamıza destek vermek ister ve bizimle görüşmeyi kabul ederseniz, bu süreçte siz değerli katılımcılarımızdan beklentimiz, sizler için uygun olan bir zamanda bize yaklaşık olarak 60 dakikalık bir zaman ayırmanız ve görüşmede size yönelteceğimiz sorulara cevap vermenizdir. Görüşmede ses kaydı yapılması planlanmaktadır. Ses kaydının yapılması ve soruların kaydedilmesi tümüyle isteğinize bağlı olup, görüşme bitiminde verdiğiniz bilgilerden rahatsızlık duymanız halinde kaydı silinmesini ve araştırmada kullanılmamasını talep edebilir veya görüşmeden tamamen vazgeçebilirsiniz. **Bu görüşme sırasında bize ulaştırmış olduğunuz tüm görüşleriniz gizli tutulacak, araştırmanın amaçları dışında asla kullanılmayacaktır. Kaydınız sadece bilimsel çalışma amaçlı kullanılacaktır. Sektör temsilcileriniz ve meslektaşlarınızla da paylaşılmayacaktır. Katılımcı olarak haklarınız tarafımızca koruma altına alınacak olup, çalışmada isminiz gizli tutularak yerine kod isim kullanılacak, kimliğinizi ortaya çıkarmaya yönelik herhangi bir kişisel bilgiye yer verilmeyecektir.** Bu çalışmaya yapacağınız katkılar için teşekkürü borç biliriz.

Doktora tez öğrencisi:

Araş. Gör. Yeşim KURT,

Anadolu Üniversitesi / Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi / Havacılık Yönetimi
Bölümü

yesimkurt@anadolu.edu.tr

yesimkurt01@gmail.com

Doktora tez danışmanı:

Prof. Dr. Senem BESLER

Anadolu Üniversitesi / İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi / İşletme Bölümü / Yönetim ve
Organizasyon Anabilim Dalı

sbesler@anadolu.edu.tr

Doktora tez izleme komitesi üyeleri:

1-) Prof. Dr. Hatice Zümrüt TONUS,

Anadolu Üniversitesi / İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi / İşletme Bölümü /
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

zguven@anadolu.edu.tr

2-) Doç. Dr. Ender GEREDE,

Anadolu Üniversitesi / Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi / Havacılık Yönetimi
Bölümü

egerede@anadolu.edu.tr

Aşağıdaki alanları katılımcılarımızın doldurmasını rica ederiz.

Cinsiyetiniz: Kadın: Erkek:

Yaşınız: 20-25 26-30 31-35 36-40
41-45 46-50 51-55 56-60
61-65 65 yaş üstü

Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz:

Bu işletmedeki pozisyonunuz/pozisyonlarınız:

Eğitim Durumunuz:

Lise:.....

Lisans:.....

Yüksek Lisans:.....

Doktora:.....

Diğer:.....

Ad soyad

İmza

Araştırmaya katılmayı kabul ediyorum:.....

Araştırmaya katılmayı kabul etmiyorum:.....