

T.C.
GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE FAALİYET
GÖSTEREN FİRMALARIN YAPMIŞ OLDUĞU
KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK PROJELERİNİN
İNCELENMESİ: ORBİS ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gökhan ARSLAN

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Caner DİNÇER

EYLÜL 2019

ÖNSÖZ

Her daim tez çalışmamda bana destek olan ve gelecekteki benzer projelerim ve hayallerimin gerçekleşmesi için bana olan desteğinin ileride de devam edeceğine inancımın tam olduğu, entelektüel birikimi ve engin akademik deneyimiyle olgulara karşı zengin bir perspektif kazanmamı sağlayan tez danışmanım Doç.Dr. Caner Dinçer'e çok teşekkür ediyorum.

Ayrıca bugünlere gelmemde büyük katkıları olan sevgili anne ve babama ve bu süreçte sevecenlikleriyle motivasyonumu daima yüksek tutan kardeşim Onur ile desteğini esirgemeyen değerli arkadaşım Elif Cemek ile birlikte diğer tüm arkadaşlarıma da teşekkür ediyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
TABLO LİSTESİ.....	ix
RÉSUMÉ	x
ABSTRACT.....	xvii
ÖZET	xxiii
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE	4
1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tanımı.....	4
1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Tarihsel Süreci.....	6
1.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Kapsamı ve Boyutları	10
1.3.1. Ekonomik Sorumluluklar.....	11
1.3.2.Hukuki Sorumluluklar	12
1.3.3. Etik Sorumluluklar.....	13
1.3.4. Gönüllü Sorumluluklar	14
1.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modelleri	15
1.4.1. Davis’in Sosyal Sorumluluk Modeli.....	16
1.4.2. Sethi’nin Sosyal Sorumluluk Modeli.....	17
1.4.3. Ackerman’ın Sosyal Duyarlılık Modeli.....	18
1.4.4. Carroll’un Üç Boyutlu Sosyal Performans Modeli.....	19
1.4.5. Wartick ve Cochran Kurumsal Sosyal Performans Modeli.....	20
1.4.6. Zenisek’in Sosyal Performans Modeli.....	22
1.4.7. Wood’un Sosyal Performans Modeli.....	23
1.4.8. Swanson’un Sosyal Performans Modeli	24
1.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Faydaları	26

1.5.1. İşletmelere Yönelik Faydaları.....	26
1.5.2. Çalışanlar ve Tedarikçi Açısından Faydaları.....	28
1.5.3. Marka Üzerindeki Etkisi.....	29
1.5.4. Müşteri Üzerindeki Etkisi.....	30
1.5.5. Toplum Üzerindeki Etkileri.....	32
1.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Kazanımları ve Riskleri.....	33
1.7. Kurumsal Sosyal Sorumlulukta Ölçme, Değerlendirme ve Raporlama	35
1.8. Sürdürülebilir Kalkınma	39
2. BÖLÜM: SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNÜN OLUŞUMU VE BU ALANDA ÖNDE GELEN HAVAYOLU ŞİRKETLERİNİN KSS PROJELERİ.....	42
2.1. Sivil Havacılık Sektörünün Kapsamı.....	43
2.2. Sivil Havacılık Sektörünün Günümüze Kadar Olan Gelişimi	46
2.3. Türkiye’de Sivil Havacılık Sektörünün Gelişimi	50
2.4. Sivil Havacılığı Düzenleyen Önemli Antlaşmalar.....	52
2.4.1. Paris Antlaşması	52
2.4.2. Chicago Antlaşması	53
2.4.3. Diğer Önemli Antlaşmalar.....	54
2.5. Dünyadaki Sivil Havacılık Otoriteleri	54
2.5.1. Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı	54
2.5.2. Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği	56
2.5.3. Diğer Önemli Sivil Havacılık Otoriteleri.....	57
2.6. Türkiye’de Sivil Havacılığı Düzenleyen Kurumlar.....	57
2.6.1. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü.....	58
2.6.2. Devlet Hava Meydanları İşletmesi	59
2.6.3. Demiryolları, Limanlar, Havaalanları İnşaatı Genel Müdürlüğü	60
2.6.4. Başbakanlık Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü	61
2.7. Sivil Havacılık Sektöründe Önde Gelen Havayolu Şirketlerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) Projeleri.....	62
2.7.1. Delta Air Lines’ın KSS Projeleri	63
2.7.2. Lufthansa’nın KSS Projeleri	64
2.7.3. THY’nin KSS Projeleri.....	66
2.7.4. British Airways’ın KSS Projeleri	68
2.7.5. Singapore Airlines’ın KSS Projeleri.....	70

2.7.6. Emirates Airways’ın KSS Projeleri	71
2.7.7. Etihad Airways’ın KSS Projeleri.....	72
2.7.8. Qatar Airways’ın KSS Projeleri	74
2.7.9. Air France’ın KSS Projeleri.....	76
2.7.10. Aeroflot Russian Airlines’ın KSS Projeleri.....	77
2.7.11. China Eastern Airlines’ın KSS Projeleri	78
2.7.12. Japan Airlines’ın KSS Projeleri.....	80
3.BÖLÜM: SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜ KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK PROJELERİNDE ORBİS ÖRNEĞİ.....	83
3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	83
3.2. Araştırmanın Yöntemi	85
3.3. Vaka İncelemesi (Case Study).....	86
3.4. Araştırmanın Önergeleri	87
3.5. Veri Analizi.....	87
3.6.Bulgular	89
4. BÖLÜM: SONUÇ	97
4.1. Araştırmanın Kısıtları, Tartışma ve Öneriler.....	99
KAYNAKÇA.....	101
ÖZGEÇMİŞ	110

KISALTMALAR LİSTESİ

AB: Avrupa Birliği

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

ACI: Airports Council International- Uluslararası Havaalanları Konseyi

AEA: Association of European Airlines- Avrupa Havayolları Birliği

AR-GE: Araştırma ve Geliştirme

ASA: Air Service Agreements

BM: Birleşmiş Milletler

DHMI: Devlet Hava Meydanları İşletmesi

DLHI: Demiryolları, Limanlar, Havaalanları İnşaatı Genel Müdürlüğü

EASA: European Aviation Safety Agency- Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı

ECAC: European Civil Aviation Conference- Avrupa Sivil Havacılık Konferansı

EUROCONTROL: Avrupa Hava Seyrüsefer Güvenliği Örgütü

GRI: Global Reporting Initiative

IATA: Uluslararası Hava Trafik Birliği

ICAO: Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı

ICSS: Uluslararası Spor Güvenliği Merkezi

ISEA: The Institute for Social and Ethical Accountability- Sosyal ve Etik Sorumluluk Enstitüsü

ISO: International Organization for Standardization

JAA: Joint Aviation Authority- Müşterek Havacılık Otoriteleri

OPEC: Organization of Petroleum Exporting Countries

KSS: Kurumsal Sosyal Sorumluluk

SBRC: Sustainable Bioenergy Research Consortium

SHGM: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü

THY: Türk Hava Yolları

UNEP: Birleşmiş Milletler Çevre Programı

UNICEF: United Nations Children's Fond

USAID: Amerika Birleşik Devletleri Uluslararası Kalkınma Ajansı

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 Carroll’un “İşletmelerin Sorumluluk Piramidi”	5
Şekil 2.1 Sivil Havacılık Sektörünün Genel Yapısı	43



TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1 Wartick ve Cocharan Kurumsal Sosyal Performans Modeli.....	20
Tablo 1.2 Wood'un Sosyal Performans Modeli	23
Tablo 1.3 GRI Ekonomik, Çevresel ve Sosyal Göstergeler	37



RÉSUMÉ

Le but de cette étude est de contribuer aux futurs projets potentiels de responsabilité sociale en examinant les dimensions des problèmes sociaux sur lesquels se concentre le projet Orbis, l'une des meilleures initiatives de responsabilité sociale du secteur de l'aviation civile. Dans le cadre de ce goujon, il vise également à déterminer dans quelle mesure il se conforme aux objectifs de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies.

Dans la première partie de la recherche, le développement historique de la responsabilité sociale des entreprises est initialement mentionné et différentes publications et perspectives académiques sont couvertes. Dans la même section, différents modèles de responsabilité sociale des entreprises sont examinés et, enfin, la contribution de la responsabilité sociale des entreprises au développement social est soulignée. Dans la deuxième partie, le fonctionnement du secteur de l'aviation civile est mentionné en général et les projets de responsabilité d'entreprise des 12 grandes compagnies aériennes du secteur de l'aviation civile sont utilisés. Dans la troisième partie, l'objectif, la portée et la méthode de recherche de cette étude sont expliqués et justifiés sur la base de la littérature pertinente. Dans la dernière section, la quatrième section, les ensembles de données compilés à partir de rapports, d'explications et de nouvelles des médias sur le site Web du projet ORBIS ont été analysés, le projet ORBIS a été examiné au moyen de cinq titres thématiques choisis parmi les Objectifs de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies et les limites du projet. les recherches ont été mentionnées.

Afin de mieux comprendre le fonctionnement, la portée et l'impact du projet ORBIS, pratique de responsabilité sociale mise en œuvre par différents groupes de parties prenantes, des explications sur la littérature en matière de responsabilité sociale des entreprises ont été fournies dans la première partie de la recherche. Dans ce contexte, la littérature sur l'histoire, la définition et la portée de la responsabilité sociale des entreprises a été analysée et différentes approches concernant le concept ont été

présentées. En regardant les recherches sur l'histoire de la responsabilité sociale des entreprises, on peut voir des plus anciennes civilisations jusqu'au travail éthique des Sumériens et d'Aristote. Bien que la littérature ait affirmé que les pratiques mises en avant avant la révolution industrielle en matière de société ont été adoptées avec le sens de la responsabilité sociale, il a été suggéré que l'institutionnalisation avait eu lieu avec l'émergence de grandes entreprises industrielles. Dans ce contexte, il a été avancé que les premiers exemples de responsabilité sociale des entreprises sont apparus aux États-Unis et que la compréhension actuelle de la responsabilité sociale des entreprises s'est développée dans le cadre des pratiques en vigueur dans ce pays. Par ailleurs, on peut dire que le concept de responsabilité sociale des entreprises repose fortement sur les pratiques des organisations aux États-Unis.

La base des différentes approches en matière de responsabilité sociale des entreprises repose davantage sur des opinions basées sur le profit. Milton Friedman a jeté les bases de l'approche classique traditionnellement définie et a fait valoir que la responsabilité principale des entreprises était uniquement à l'égard des actionnaires. Friedman, qui a adopté l'approche de la maximisation du profit, a affirmé que le développement social se réaliserait spontanément en augmentant les opportunités d'emploi et d'investissement en maximisant le bénéfice d'exploitation. De l'autre côté, dans l'approche moderne, ce sont les dirigeants professionnels et non les propriétaires ou actionnaires de la société qui sont au centre des préoccupations.

D'autre part, la littérature de gestion montre que différents modèles ont été développés en ce qui concerne le concept de responsabilité sociale des entreprises, en se concentrant sur les domaines, les principes ou les processus de mise en œuvre de la responsabilité sociale, dont un ou les trois. Selon la pyramide de responsabilité sociale de Carroll, qui figure parmi les approches les plus largement acceptées, les entreprises ont des responsabilités vis-à-vis de la société dans quatre domaines différents: économique, juridique, éthique et philanthropique. Parallèlement, il est essentiel que les entreprises créent des conditions économiques générant des gains commerciaux dans et autour de leur propre environnement et fixent des objectifs économiques tels que la rentabilité, la continuité et la croissance afin de surperformer leurs concurrents. En ce qui concerne les obligations légales, les entreprises doivent mener à bien les

activités qu'elles réalisent afin d'atteindre les objectifs qu'elles ont fixés et doivent connaître les règles juridiques du pays dans lequel elles sont formées pour atteindre leurs objectifs à long terme. Sur le plan éthique, les entreprises sont censées assumer les responsabilités que la société attache, même si elles ne font pas partie des règles juridiques écrites. Les entreprises qui composent le flux de travail et mènent leurs activités en respectant les valeurs et les normes sociales bénéficieront de l'engagement accru de l'organisation tout en veillant à ce que ces activités soient acceptées et légitimées par la société. Les activités philanthropiques, en revanche, sont acceptées par les praticiens et les chercheurs comme des responsabilités volontaires. Bien qu'il n'y ait pas de consensus sur la définition de la responsabilité sociale des entreprises, le concept a été tenté de s'expliquer à travers les concepts de développement durable, codes de comportement, citoyenneté d'entreprise, gouvernance d'entreprise, philanthropie, volontariat et responsabilité éthique.

Dans la deuxième partie de la recherche, le secteur de l'aviation civile et les compagnies aériennes qui détiennent la plus grande part de ce secteur et les activités de ces sociétés en matière de responsabilité sociale sont mentionnés. Les principaux acteurs du secteur de l'aviation civile sont les compagnies aériennes. En raison de leur grande capacité d'investissement, la plupart d'entre eux bénéficient du soutien de leurs États respectifs et entretiennent des relations étroites avec du personnel qualifié, des exploitants d'aéroports, des entreprises de fabrication, des entreprises d'appui à l'aviation et des aviateurs. Afin de maintenir la dynamique de croissance enregistrée ces dernières années, les compagnies aériennes sont entrées dans un processus de restructuration. Par ailleurs, les compagnies aériennes ont été confrontées à une concurrence intense liée à la contribution des États aux compagnies aériennes afin de contribuer à leur propre image et à l'effet croissant de la mondialisation. les facteurs. À cet égard, les compagnies aériennes qui souhaitent toucher davantage de clients essaient d'intégrer des pratiques de responsabilité sociale des entreprises dans leurs projets afin de répondre aux attentes de la société. Certaines compagnies aériennes développent de manière intensive des projets de responsabilité sociale liés à des questions sociales et s'efforcent ainsi de toucher une clientèle consciente et d'accroître le nombre de clients fidèles en assurant leur satisfaction.

En outre, la présente section explique la portée, le développement et les organismes de réglementation du secteur de l'aviation civile et examine les projets de responsabilité sociale des grandes compagnies aériennes. Les compagnies aériennes ne sont pas seulement utilisées pour transporter des passagers, mais également pour le transport effectué, le tourisme, les hôtels, les restaurants, les agences de voyage, les opérations d'assurance de stockage de poste et de fret, acquérant ainsi une importance considérable. En raison de la mondialisation, les entreprises privées ont renforcé le transport aérien et le secteur a profité au maximum des innovations technologiques. Au fil des ans, les entreprises du secteur des transports aériens, où la concurrence est féroce, ont réussi à toucher une clientèle plus large constituée d'un profil de client à revenu élevé. Dans ce contexte, le nombre de passagers préférant les compagnies aériennes, ce qui a permis de réduire au minimum les temps de transport sur de longues distances et de réduire les coûts pour le client en raison de la concurrence accrue. L'augmentation continue du nombre de clients et le fait que les évolutions dans le domaine de l'aviation soient plus élevées que les autres révèlent le potentiel de croissance du transport aérien. De plus, le fait que les recettes générées par le transport aérien génèrent une contribution importante au revenu national et crée une sérieuse opportunité d'emploi a ouvert la voie aux activités soutenues par l'État. Les cinq principales entreprises de fabrication d'aéronefs utilisées par les compagnies aériennes sont Airbus, basée aux États-Unis, Boeing, aux États-Unis, Tupolev, en Russie, Bombardier, au Canada, et Embraer, au Brésil. Boeing, Airbus et Tupolev se concentrent sur la production d'avions intercontinentaux, tandis que les sociétés Bombardier et Embraer produisent davantage d'avions régionaux et exploitent de courtes distances.

L'un des projets de responsabilité sociale les plus importants menés par les compagnies aériennes concerne la lutte contre le changement climatique, la gestion des déchets, la consommation de carburant, la gestion de l'énergie et des ressources, les économies de carburant, les mesures de protection de l'environnement et les pratiques visant à réduire les émissions de dioxyde de carbone et la pollution sonore. D'autre part, les entreprises ont souligné l'importance de la diversité et de la présence d'employés de différentes cultures, religions, langues et races. De plus, dans les rapports des compagnies aériennes examinées dans le cadre de cette recherche, il est

indiqué qu'elles fournissent un soutien en infrastructure aux pays sous-développés et fournissent et renforcent des services de base tels que l'éducation et la santé. Forer des puits pour fournir de l'eau potable, lutter contre la sécheresse, développer les infrastructures scolaires, créer une bibliothèque, éduquer les orphelins, lutter contre le virus VIH et sida, les pratiques de médecine préventive, lutter contre le paludisme et fournir des foyers aux enfants vivant dans des conditions de pauvreté ou de malnutrition peuvent compter certains des projets réalisés dans cette direction. En plus de ceux-ci, on constate que les entreprises réagissent également à différents problèmes sociaux tels que la protection des animaux en danger, la protection de la biodiversité, la prévention des incendies de forêt, la fourniture d'un abri aux sans-abri et aux chômeurs, l'aide financière et un soutien matériel aux victimes catastrophes naturelles.

La troisième partie fournit des informations sur l'objet, la portée et la méthode de recherche de l'étude. Une étude de cas est adoptée dans le cadre de cette recherche pour examiner si les projets de responsabilité sociale des entreprises des entreprises opérant dans le secteur de l'aviation civile étaient des pratiques durables. La méthodologie des études de cas fournit aux chercheurs les outils nécessaires pour étudier des phénomènes complexes dans leur contexte.

Dans ce contexte, ORBIS, une organisation non gouvernementale appuyée conjointement par FedEx, une société de fret internationale, et Alcon, une société médicale opérant dans le secteur pharmaceutique, sera examinée. ORBIS est une organisation formée à la suite de la réunion de différentes parties prenantes pour former un agenda commun. Dans le cadre du projet ORBIS, l'aéronef a été converti en hôpital et une intervention chirurgicale oculaire gratuite est effectuée avec l'aide de volontaires et les traitements nécessaires sont dispensés aux patients qui n'ont pas accès aux soins de santé dans les pays en développement et sous-développés. De plus, les volontaires ORBIS assurent la formation des médecins locaux et des autres professionnels de la santé concernés (infirmières, ingénieurs biomédicaux, etc.) dans les régions visitées. ORBIS, qui vise à fournir des services de santé de qualité aux citoyens des économies arriérées du monde, a été choisi comme étude de cas dans cette étude, car il correspond aux objectifs de développement durable des Nations Unies.

En 2015, les Nations Unies ont présenté un rapport intitulé «Objectifs de développement durable pour 2030» concernant les questions sociales qui ont été compilées et expliquées dans le cadre de 17 axes principaux visant à réaliser le développement mondial dans les domaines environnemental, social et économique. Les questions sociales soulevées sous 17 rubriques visent à réaliser le développement humain de la génération actuelle et des générations futures, dans le but d'accroître le bien-être économique, environnemental et social. Il souligne également la répartition équitable des services de santé et d'éducation dans les pays en développement et sous-développés et jusqu'à la fin de la pauvreté. L'importance du rôle des différents groupes de parties prenantes tels que l'État, les entreprises, les organisations non gouvernementales et les organisations internationales est mise en exergue dans le cadre de ces objectifs, qui ne soulignent pas la dimension purement économique de la durabilité et que celle-ci est au sens réel, soutenu par le développement humain et que tous les citoyens du monde atteignent un niveau de vie plus prospère. Ces parties prenantes à différents niveaux et sites ont été invitées à assumer conjointement la responsabilité et à coopérer pour résoudre les problèmes sociaux.

Dans la section analyse de la recherche, les données rassemblées dans les explications, les rapports et les informations sur les médias sur le site Web du projet ORBIS ont été examinées au moyen de la méthode de l'analyse qualitative, analyse thématique, afin de présenter dans quelle mesure et comment le projet ORBIS se chevauche avec l'ONU 2030 Objectifs de durabilité. Ces thèmes sont respectivement l'absence de pauvreté, la santé et le bien-être, une éducation de qualité, l'égalité des sexes et des partenariats pour les objectifs.

À la suite de la recherche, le projet ORBIS, mené volontairement depuis 1982 et qui traite les maladies oculaires de haut niveau dans les pays non développés, la formation du personnel médical compétent et la fourniture des médicaments nécessaires, a eu une incidence directe sur la vie de deux millions de personnes au cours de la dernière année. Les médecins locaux ont également eu la possibilité de participer à des interventions chirurgicales et de se développer en coopération avec des spécialistes pour le traitement des maladies des yeux courantes dans les pays sous-développés en raison de la malnutrition, du manque de personnel spécialisé et du

manque d'équipements et d'installations technologiques. La santé des yeux est essentielle à la productivité des personnes et à leur capacité de gagner leur vie. Par conséquent, ORBIS contribue à la lutte contre la pauvreté en traitant les personnes ayant une vision limitée qui affectent leur productivité et leur participation à la vie. Depuis sa création, ce projet a été soutenu par des professionnels de la santé oculaire volontaires, des hôpitaux, des sociétés médicales et aéronautiques, des pilotes et des ingénieurs, et a contribué à l'éducation de millions d'enfants en améliorant la vie des personnes défavorisées. En conséquence, on peut affirmer qu'ORBIS, en tant que projet de responsabilité sociale ayant directement affecté la vie de 18,7 millions de personnes et amélioré positivement la santé de ses yeux depuis sa création, a mis en œuvre des applications concrètes conformes aux objectifs de développement durable fixés par l'ONU 2030.



ABSTRACT

The purpose of this study is to contribute to the potential future social responsibility projects by examining the dimensions of social issues the Orbis project, one of the best social responsibility initiative practiced in civil aviation sector, has been focusing. With in the scope of this stud, it is also aimed to find out the extent of its compliance with the United Nation's 2030 Sustainable Development Goals.

In the first part of the research, initially the historical development of corporate social responsibility is mentioned and different academic publications and perspectives are covered. In the same section, different models of corporate social responsibility are examined and finally, the contribution of corporate social responsibility to social development is emphasized. In the second part, the operation of the civil aviation sector is mentioned in general and the corporate responsibility projects of the 12 major airline companies in the civil aviation sector are used. In the third part, the aim, scope and research method of this study are explained and justified based on the relevant literature. In the last section, the fourth section, the data sets compiled from reports, explanations and media news on the ORBIS project website were analyzed, the ORBIS project was discussed over the 5 thematic titles selected from the United Nations 2030 Sustainability Goals and the limitations of the research were mentioned.

In order to better understand the operation, scope and impact of the ORBIS project, which is a social responsibility practice carried out by different stakeholder groups, explanations about the corporate social responsibility literature were made in the first part of the research. In this context, the literature on the history, definition and scope of corporate social social responsibility has been searched and different approaches regarding the concept have been presented. Looking at the research on the history of corporate social responsibility, it can be seen from the oldest civilizations to the Sumerians and Aristotle's ethical work. Although it was stated in the literature that

the practices put forward in relation to social issues before the industrial revolution were adopted with the sense of social responsibility, it was suggested that institutionalization took place with the emergence of large industrial companies. In this context, it has been argued that the first examples of corporate social responsibility emerged in the United States and that today's understanding of corporate social responsibility developed within the framework of practices in this country. On the other hand, it can be said that the concept of corporate social responsibility is highly based on the practices of organizations in the United States.

The basis of the different approaches regarding corporate social responsibility is based more on profit based opinions. Milton Friedman laid the foundation of the traditionally defined classical approach and argued that the main responsibility of the enterprises was only against the shareholders. Friedman, who adopted the profit maximization approach, claimed that the social development would be realized spontaneously by increasing the employment and investment opportunities by maximizing the operating profit. On the other hand, in the modern approach, professional managers rather than company owners or shareholders are the main elements and customers are placed in the center of focus.

On the other hand, it is seen in the management literature that different models have been developed in relation to the concept of corporate social responsibility, focusing on the areas, principles or implementation processes of social responsibility, including one or more or all three. According to Carroll's social responsibility pyramid, which is among the most widely accepted approaches, companies have responsibility to society in four different areas: economic, legal, ethical and philanthropy. Parallel to this, it is vital that enterprises create economic conditions that will generate commercial gain within and around their own environment and should set economic targets such as profitability, continuity and growth in order to outperform their competitors. Regarding the legal obligations, the enterprises have to carry out the activities they carry out in order to achieve the targets they have determined and they have to know the legal rules of the country in which they form for their long-term goals. Ethically, businesses are expected to assume the responsibilities that society attaches to, even if they are not among the written legal rules. The enterprises that

make up the work flow and carry out their activities by observing social values and norms will benefit from the increase of organizational commitment and at the same time ensure that these activities are accepted and legitimized by the society. Philanthropy activities, on the other hand, are accepted by both practitioners and researchers as voluntary responsibilities. Although there is no consensus on the definition of corporate social responsibility, the concept has been tried to be explained through the concepts of sustainable development, behavior codes, corporate citizenship, corporate governance, philanthropy, volunteering and ethical responsibility.

In the second part of the research, the civil aviation sector and the airlines that have the highest share from this sector and the social responsibility activities of these companies are mentioned. The main actors of the civil aviation sector are airline companies. Due to their huge investment capacity, most of them are supported by their respective states and have close relations with trained personnel, airport operators, manufacturing enterprises, aviation support companies and aircraft manufacturers. In order to maintain the growth momentum achieved in recent years, airline companies have entered a restructuring process. On the other hand, airline companies faced intense competition with the contribution of states to the airline companies in order to contribute to their own image and increasing globalization effect, and ultimately focused on producing projects and concentrating on R & D activities considering all internal and external factors. In this respect, airline companies aiming to reach more customers try to incorporate corporate social responsibility practices into their projects in order to meet the expectations of the society. Some airlines intensively produce social responsibility projects related to social issues and thus strive to reach a conscious customer base and to increase the number of loyal customers through customer satisfaction.

In addition, the scope, development and regulatory bodies of the civil aviation sector are explained in this section and corporate social responsibility projects of major airlines are examined. Airlines are not only used for the purpose of carrying passengers but also used effected transportation, tourism, hotels, restaurants, travel agencies, insurance operations, storage, postal and cargo operations thus in time gained

significant importance. As a result of globalization, private enterprises have made air transportation more prominent and the sector has benefited from technological innovations to the maximum extent. Over the years, companies operating in air transport, where competition is cut-throat, have succeeded in reaching out to a wider base of customers from a high-income customer profile. In this context, the number of passengers preferring airline companies, which reduced the long-distance transportation time to a minimum and decreased cost to the customer as a result of increasing competition. The continuous increase in the number of customers and the fact that the developments in the field of aviation are higher than the others reveal the growth potential of airline transportation. In addition to this, the fact that the revenue generated from air transportation generate an important contribution to the national income and provides a serious employment opportunity has paved the way for the state supported activities. The five major aircraft manufacturing companies used by airlines are Europe-based Airbus, US-based Boeing, Russia-based Tupolev, Canada-based Bombardier and Brazil-based Embraer. Boeing, Airbus and Tupolev focus on the production of intercontinental airplanes, while Bombardier and Embraer companies produce more regional airplanes and operate short distances.

One of the most important social responsibility projects carried out by airline companies is combating climate change, waste management, fuel efficiency, energy and resource management, fuel saving, environmental protection measures, and practices to reduce carbon dioxide emissions and noise pollution. On the other hand, companies emphasized the importance of diversity and having employees from different cultures, religions, languages and races. In addition, in the reports of airline companies examined in the context of this research, there are statements that they provide infrastructure support to underdeveloped countries and provide and strengthen basic services such as education and health. Drilling water wells to provide drinking water, fighting drought, developing schools infrastructure, establishing a library, education of orphans, combating HIV and AIDS virus, preventive medicine practices, fighting malaria and providing food for children living in poor or undernourished conditions can be counted as some of the projects that are completed in this direction. In addition to those, it is seen that enterprises react also to different social problems such as protection of endangered animals, protection of biodiversity, taking

precautions for forest fires, providing shelter for homeless and unemployed people, financial support and material support for the victims of natural disasters.

In the third part, information about the purpose, scope and research method of the study is given. Case study approach is adopted within the framework of this research to examine whether the corporate social responsibility projects of the companies operating in the civil aviation sector were sustainable practices. The case study methodology provides researchers with the tools to investigate complex phenomena within their context.

In this context, ORBIS, a non-governmental organization supported jointly by FedEx, an international cargo company, and Alcon, a medical company operating in the pharmaceutical sector, will be examined. ORBIS is an organization that is formed as a result of different stakeholders coming together to form a common agenda. Within the framework of the ORBIS project, the aircraft has been converted into a hospital and free eye surgery is performed with the support of volunteer personnel and necessary treatment is provided to patients who do not have access to health care in developing and underdeveloped countries. In addition, ORBIS volunteers provide training to local doctors and other relevant health professionals (nurses, biomedical engineers, etc.) in the regions they visit. ORBIS, which aims to provide quality health services to the citizens in the backward economies of the world, has been chosen as a case study in this research since it is in line with the United Nations' sustainable development goals.

In 2015, a report entitled “2030 Sustainability Targets was brought up by the United Nations regarding the social issues that were compiled and explained within the framework of 17 main headings to achieve global development in environmental, social and economic fields. The social issues raised under 17 headings are aiming to achieve the human development of the present generation and future generations, with the purpose of increasing economic, environmental and social welfare. It also emphasises the equal distribution of health and education services in developing and underdeveloped countries and to the end of poverty. The importance of the role of different stakeholder groups such as the state, companies, non-governmental

organizations and international organizations is highlighted within the framework of these objectives, which do not emphasize the purely economic dimension of sustainability and that sustainability in the real sense is supported by the human development and that all citizens of the world should reach a more prosperous living standard. These stakeholders at different levels and sites have been invited to take joint responsibility and cooperate in resolving social issues.

In the analysis section of the research, the data gathered from the explanations, reports and media news on the website of ORBIS project were examined through the qualitative analysis method, thematic analysis, to present what extent and how the ORBIS project overlaps with the UN 2030 Sustainability Goals. These themes are respectively no poverty, good health and well-being, quality education, gender equality and partnerships for the goals.

As a result of the research, the ORBIS project, which has been carried out voluntarily since 1982 and provides treatment of high-level eye diseases in undeveloped countries, training of relevant medical personnel, and supply of necessary medicines, has been directly affected the lives of two million people in the last year. Local doctors have also been given the opportunity to participate in surgery and develop themselves in cooperation with specialists for the treatment of eye diseases common in underdeveloped countries due to malnutrition, lack of specialist staff, and lack of technological equipment and facilities. Eye health is critical to people's productivity and their ability to earn a living. Therefore, ORBIS contributes to the fight against poverty by treating individuals with limited vision effecting their productivity and participation in the life. Since its establishment, this project has been supported by volunteered eye health professionals, hospitals, medical companies and aviation companies, pilots and engineers, and has contributed to the education of millions of children through the improving the lives of disadvantaged individuals. As a result, it can be said that ORBIS, as a social responsibility project which directly affected the lives of 18.7 million people and improves eye health in a positive way since its foundation, has implemented concrete applications in line with UN 2030 sustainable development targets.

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, sivil havacılık sektöründe uygulanan en iyi sosyal sorumluluk girişimlerinden biri olan Orbis projesinin odaklandığı sosyal sorun boyutları inceleyerek gelecekteki potansiyel sosyal sorumluluk projelerine katkıda bulunmaktır. Bu çalışmanın kapsamında, Birleşmiş Milletler'in 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ile uyumluluğunun derecesinin de belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmanın ilk bölümünde öncelikle kurumsal sosyal sorumluluğun tarihsel gelişiminden bahsedilmiş ve bu konuda yer alan farklı akademik yayınlara ve bakış açlarına değinilmiştir. Yine aynı bölümde farklı kurumsal sosyal sorumluluk modelleri incelenmiş ve son olarak kurumsal sosyal sorumluluğun toplumsal gelişime katkıları üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde ise sivil havacılık sektörünün işleyişinden genel olarak bahsedilmiş ve sivil havacılık sektöründe yer alan 12 büyük hava yolu firmasının kaynaklarını, hangi kurumsal sorumluluk projelerinde kullandıkları ele alınmıştır. Üçüncü bölümde araştırmanın amacı, kapsamı ve araştırma yöntemine ilişkin açıklamalarda bulunulmuş ve ilgili literatürden yola çıkılarak gerekçelendirilmiştir. Son bölüm olan dördüncü bölümde ise ORBIS projesine dair web sitesinde yer alan raporlar, açıklamalar, medya haberlerinden derlenen veri setleri analiz edilmiş, Birleşmiş Milletler 2030 Sürdürülebilirlik Hedefleri'nden seçilen 5 tematik başlık üzerinden ORBIS projesi tartışılmış ve araştırmanın kısıtlarından bahsedilmiştir.

Farklı paydaş gruplarının bir araya gelerek yürüttükleri bir sosyal sorumluluk uygulaması olan ORBIS projesinin işleyiş, kapsam ve etkisinin daha iyi anlaşılabilmesi için araştırmanın ilk bölümünde kurumsal sosyal sorumluluk literatürüne ilişkin açıklamalarda bulunulmuştur. Bu doğrultuda kurumsal sosyal sorumluluğun tarihi, tanımı, kapsamına ilişkin yazın taraması yapılmış ve kavrama ilişkin farklı yaklaşımlar sunulmuştur. Kurumsal sosyal sorumluluğun tarihine ilişkin araştırmalara bakıldığında en eski uygarlıklardan Sümerlere ve

Aristo'nun etik çalışmasına kadar uzandığı görülmektedir. Yazında, sanayi devrimi öncesi toplumsal meselelere ilişkin olarak ortaya konan uygulamaların sosyal sorumluluk bilinci ile benimsendiği ifade edilse de kurumsallaşmanın büyük sanayi şirketlerinin ortaya çıkışıyla gerçekleştiği ileri sürülmüştür. Bu bağlamda, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının ilk örneklerinin Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıktığı ve dolayısıyla günümüz kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının bu ülkedeki uygulamalar çerçevesinde geliştiği savunulmuştur. Bir başka açıdan kurumsal sosyal sorumluluk kavramının, yüksek bir oranda Amerika Birleşik Devletleri'ndeki kuruluşların uygulamalarına dayanarak şekillendiği söylenebilir.

Kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili ortaya konan farklı yaklaşımların temel dayanağı daha ziyade ekonomik esaslı görüşlerden oluşmaktadır. Bunlardan geleneksel olarak tanımlanan klasik yaklaşımın temelini Milton Friedman atmış, işletmelerin temel sorumluluğunun salt hissedarlarına karşı olduğunu savunmuştur. Kar maksimizasyonu yaklaşımını benimseyen Friedman, işletme karını en azami seviyeye çıkarma halinde istihdamın ve yatırım olanaklarının da artarak toplumsal gelişimin kendiliğinden gerçekleşeceğini iddia etmiştir. Öte yandan modern yaklaşımda şirket sahipleri ya da hissedarlardan ziyade profesyonel yöneticiler esas unsur olmakla birlikte, müşteriler odak merkezine yerleştirilmiştir.

Diğer yandan yönetim yazınında kurumsal sosyal sorumluluk kavramına ilişkin olarak sosyal sorumluluğun alanları, ilkeleri ya da uygulama süreçlerine odaklanılan, bunlardan biri ya da birkaçını veyahut her üçünü de kapsayan farklı modellerin geliştirildiği görülmektedir. Bu doğrultuda, en yaygın kabul gören yaklaşım arasında olan Carroll'ın sosyal sorumluluk piramidine göre şirketlerin topluma karşı ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik olmak üzere dört farklı alanda sorumluluğu vardır. Buna paralel olarak işletmelerin ticari kazanç sağlayacak ekonomik koşulları, kendi bünyesinde ve çevresinde oluşturması hayati önem taşımakta olup rakiplerine karşı üstünlük sağlamak üzere kârlılık, süreklilik ve büyüme gibi ekonomik hedefler ortaya koymalıdır. Yasal yükümlülüklerle bakıldığında ise işletmelerin belirledikleri hedeflere ulaşmak üzere yürüttükleri faaliyetleri hukuk kuralları çerçevesinde gerçekleştirmeleri gerekmekte ve uzun vadeli hedefleri için oluşturacakları planlarda, içerisinde yer aldıkları ülkenin hukuk kurallarını bilmek zorundadırlar. Etik olarak ise

işletmelerden, yazılı hukuk kuralları arasında yer almasa dahi toplumun önem atfettiği sorumlulukları üstlenmeleri beklenmektedir. Toplumsal değerleri ve normları gözetmek suretiyle iş akışını oluşturan ve faaliyetlerini gerçekleştiren işletmeler bir yandan örgütsel bağlılığı artıracak bir yandan da bu faaliyetlerin toplum nezdinde kabul görmesini ve meşruiyet kazanmasını sağlayacaktır. Hayırseverlik faaliyetleri ise gerek uygulamacılar gerek araştırmacılar tarafından temelde gönüllü sorumluluklar olarak kabul edilen, işletmelerin kendi inisiyatiflerine dayanarak üstlendikleri sorumluluklardır. Kurumsal sosyal sorumluluğun tanımı üzerinde henüz bir uzlaşma olmamakla birlikte kavram, sürdürülebilir kalkınma, davranış kodları, kurumsal vatandaşlık, kurumsal yönetim, hayırseverlik, gönüllülük ve etik sorumluluk kavramları üzerinden açıklanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde ise sivil havacılık sektörü ve bu sektörden en fazla payı alan havayolu şirketleri ile bu şirketlerin yürüttükleri sosyal sorumluluk faaliyetlerine değinilmiştir. Sivil havacılık sektörünün esas aktörü havayolu şirketleridir. Devasa yatırım kapasiteleri nedeni ile çoğu devlet destekli olan havayolu şirketlerinin; yetişmiş personel kaynağı, havaalanı işletmecileri, imalatçı işletmeler, havacılık destek işletmeleri ve uçak üreticileri ile yakın ilişkileri bulunmaktadır. Hava yolu şirketleri son yıllarda elde ettikleri büyüme ivmesini sürdürebilmek için yeniden yapılanma sürecine girmişlerdir. Öte yandan, hava yolu şirketleri bazı ülkelerin kendi imajlarına katkı sağlamak üzere havayolu şirketlerine devlet katkısı sunmaları ve artan küreselleşme etkisiyle yoğun bir rekabetle karşılaşmışlar ve nihayetinde tüm iç ve dış etkenleri göz önüne alarak projeler üretmeye ve AR-GE faaliyetlerine ağırlık vermeye yönelmişlerdir. Bu doğrultuda, daha fazla müşteriye ulaşmayı amaç edinen havayolu şirketleri, toplumun beklentilerine karşılık verebilmek için kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını da ürettikleri projelere dâhil etmeye çalışmaktadırlar. Diğer yandan, bazı havayolu şirketleri ise yoğun olarak toplumsal meselelere ilişkin olarak sosyal sorumluluk projeleri üretmekte ve böylece hem bilinçli bir müşteri kitlesine ulaşmayı hem de bu faaliyetler sonucu elde ettikleri müşteri memnuniyeti üzerinden sadık müşteri sayısını artırmak amacıyla çabalamaktadırlar.

Bunlara ilave olarak bu bölümde, sivil havacılık sektörünün kapsamı, gelişimi ve düzenleyici kurumları açıklanmış olup önemli havayolu şirketlerinin kurumsal

sosyal sorumluluk projeleri incelenmiştir. Sadece yolcu taşımak amaçlı kullanımları söz konusu olmayan havayolu şirketleri; taşımacılık, turizm, oteller, lokantalar, seyahat acentaları, sigortalama işlemleri, depolama, posta ve kargo işlevleri ile zaman içinde önemli bir konum elde etmiştir. Küreselleşme sonucu özel işletmeler hava yolu taşımacılığını daha da ön plana çıkarmış ve sektör özellikle teknolojik yeniliklerden azami ölçüde yararlanmıştır. Rekabetin kıyasıya sürdüğü havayolu taşımacılığında faaliyet gösteren şirketler zamanla, gelir düzeyi yüksek müşteri profilinden daha geniş bir tabana yayılmış kitlelere ulaşmayı başarmıştır. Bu bağlamda, uzun mesafeler arası ulaşım süresini asgari seviyeye indirgeyen ve artan rekabet sonucu müşteriye karşı maliyeti giderek düşen hava yolu şirketlerini tercih eden yolcu sayısı daha da artmıştır. Müşteri sayısının sürekli artması ve havacılık alanında yapılan gelişmelerin diğerlerine göre daha fazla olması, havayolu taşımacılığının büyüme potansiyelini gözler önüne sermektedir. Bunlara ilave olarak, havayolu taşımacılığında elde edilen gelirin milli gelire olan katkısının önemli bir payı teşkil etmesi ve ciddi bir istihdam olanağı sunması, devlet destekli faaliyetlerin önünü açmıştır. Havayolu şirketlerinin kullandığı uçak üreticisi beş büyük firma sırasıyla Avrupa merkezli Airbus, ABD merkezli Boeing, Rusya merkezli Tupolev, Kanada merkezli Bombardier ve Brezilya merkezli Embraer şeklindedir. Bu şirketlerden Boeing, Airbus ve Tupolev kıtalararası ulaşım imkân veren uçak üretimine ağırlık verirken, Bombardier ve Embraer firmaları daha çok bölgesel tipte uçak üreterek kısa mesafelerde hizmet vermektedir.

Hava yolu şirketlerinin yürüttükleri sosyal sorumluluk projelerinin başında ise iklim değişikliği ile mücadele, atık yönetimi, yakıt etkinliği, enerji ve kaynak yönetimi, yakıt tasarrufu, çevreyi koruma tedbirleri ve karbondioksit salınımını ve gürültü kirliliğini azaltacak uygulamalar gelmektedir. Diğer yandan şirketler farklı kültür, din, dil ve ırktan çalışanları kurumlarına dahil ettiklerini ve çeşitliliğin önemini vurgulamışlardır. Bunlara ilave olarak, bu araştırma çerçevesinde incelenen hava yolu şirketlerinin raporlarında, geri kalmış ülkelere alt yapı desteği sağlayıp eğitim ve sağlık gibi temel hizmetleri temin edip güçlendirdiklerine ilişkin açıklamalar yer almaktadır. Bu doğrultuda, içme suyu sağlamak üzere su kuyularının açılması, kuraklıkla mücadele, okulların alt yapısının geliştirilmesi, kütüphane kurulması, kimsesiz çocukların eğitimi, HIV ve AIDS virüsü ile mücadele, koruyucu hekimlik uygulamaları, sıtma hastalığı ile mücadele, yoksul veya yetersiz beslenme koşullarında

yaşayan çocuk ve yetişkinlere gıda temin edilmesi gibi alanlarda sosyal sorumluluk projeleri yürütmektedirler. Diğer yandan bu işletmelerin nesli tükenmekte olan hayvanların korunması, biyoçeşitliliğin korunması, orman yangınlarına yönelik önlemler alınması, evsiz ve işsizlere barınma amaçlı sığınma evleri sunulması, doğal afetlerden zarar görenlere finansal destek ve malzeme desteği sağlanması gibi farklı yelpazelerdeki toplumsal meselelere de tepki verdikleri görülmektedir.

Üçüncü bölümde ise araştırmanın amacı, kapsamı ve araştırma yöntemine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren firmaların yapmış olduğu kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin sürdürülebilir uygulamalar olup olmadığının incelendiği araştırma çerçevesinde vaka incelemesine başvurulmuştur. Vaka incelemesi metodolojisi araştırmacılara karmaşık olguları kendi bağlamları içerisinde incelemeleri için gerekli araçları sağlamaktadır.

Bu doğrultuda, uluslararası bir kargo firması olan Fedex ve ilaç sektöründe faaliyet gösteren Alcon şirketlerinin, sosyal sorumluluk anlayışıyla ortaklaşa destekledikleri sivil toplum kuruluşu olan ve uçan göz hastanesi olarak hizmet veren ORBIS incelenecektir. ORBIS farklı paydaşların biraraya gelerek ortak bir gündem oluşturması sonucunda meydana gelen bir kuruluştur. ORBIS projesi çerçevesinde hastaneye dönüştürülen uçakta, gelişmekte olan ve geri kalmış ülkelerdeki sağlık hizmetine ulaşım imkânı olmayan hastalara gönüllü personelin desteğiyle ücretsiz göz ameliyatı yapılmakta ve gerekli tedavi uygulanmaktadır. Bunun yanı sıra ORBIS çalışanları, gittikleri bölgelerdeki yerel doktorlara ve diğer ilgili sağlık çalışanlarına (hemşireler, biyomedikal mühendisler, vb.) eğitimler vermektedir. Dünyanın geri kalmış ekonomilerindeki vatandaşların kaliteli sağlık hizmetine kavuşmasını hedefleyen ORBIS, Birleşmiş Milletler ‘in sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle birebir örtüştüğünden bu araştırmada örnek vaka olarak seçilmiştir.

Birleşmiş Milletler tarafından 2015 yılında çevresel, toplumsal ve ekonomik alanda küresel kalkınmayı hedefleyen 17 ana başlık çerçevesinde derlenip açıklanan bertaraf edilmesi gereken toplumsal meselelere ilişkin “2030 Sürdürülebilirlik Hedefleri” başlıklı bir rapor gündeme getirilmiştir. 17 başlık altında gündeme getirilen toplumsal meseleler, günümüz kuşağı ve gelecek kuşakların insani gelişimini

hedefleyen, bu doğrultuda ekonomik, çevresel ve sosyal refahı yükseltme amacı taşıyan, gelişmekte olan ve geri kalmış ülkelerdeki sağlık ve eğitim hizmetlerinin eşit dağılımı ve fakirliğin sona erdirilmesi gibi sorunlara vurgu yapan maddelerden oluşmaktadır. Sürdürülebilirliğin salt ekonomik boyutuna vurgu yapmayan, gerçek anlamda sürdürülebilirliğin insani gelişimin desteklenerek tüm dünya vatandaşlarının sosyal ve çevresel anlamda da daha refah bir yaşam standardına ulaşması gerektiğine dikkat çekilen bu hedefler çerçevesinde devlet, şirketler, sivil toplum kuruluşları, uluslararası kuruluşlar gibi farklı paydaş gruplarının rolünün önemine değinilmiştir. Farklı seviyeler ve sahalardaki bu paydaşlar toplumsal meselelerin çözümünde ortak sorumluluk almaya ve iş birliğine davet edilmişlerdir.

Araştırmanın analiz bölümünde ise BM 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri göz önünde bulundurularak ORBIS projesine ilişkin web sitesinde yer alan açıklamalar, raporlar ve medya haberlerinden derlenen veriler nitel bir analiz yöntemi olan Tematik analiz aracılığıyla incelenmiş ve ORBIS projesinin bu hedeflerin hangi boyutlarıyla ve ne ölçüde örtüştüğü ortaya çıkarılmıştır. Bu temalar sırasıyla, yoksulluğa son, sağlıklı ve kaliteli yaşam, nitelikli eğitim, cinsiyet eşitliği ve amaçlar için ortaklıklardır.

Araştırma sonucunda, gelişmemiş ülkelerde yüksek seviyelerde seyreden göz hastalıklarının tedavisi, ilgili tıbbi personelin eğitimi, gerekli ilaçların temini gibi konularda 1982 yılından bu yana gönüllü olarak yürütülen ORBIS projesi sonucunda sadece son bir yılda iki milyon kişinin hayatının doğrudan etkilemiştir. Yetersiz beslenme, uzman personel sayısındaki yetersizlik, teknolojik ekipman ve tesislerin noksanlığı gibi nedenlerle gelişmemiş ülkelerde yaygın olan göz hastalıklarının tedavisi için yerel doktorlara uzmanlarla birliklikte ameliyatlara katılma ve kendilerini geliştirme imkânı da tanınmıştır. Göz sağlığı insanların verimliliği ve yaşamlarını sürdürebilecekleri gelir kazanmalarında kritik bir öneme sahiptir. Dolayısıyla ORBIS katkılarıyla kısıtlı görme yetisi olan bireyleri tedavi ederek onların üretim hayatına katılmasına destek olmakta ve böylece fakirlikle mücadeleye katkı sağlamaktadır. Kuruluşundan bu yana göz sağlığı uzmanları, hastaneler, medikal firmalar ve havacılık şirketleri, pilotlar ve mühendislerin gönüllü olarak yer aldığı bu proje ile milyonlarca çocuğun eğitim hayatına devam edebilmesine ve dolayısıyla dezavantajlı bireylerin

gelişimine katkı sağlamıştır. Sonuç olarak, kurulduğu günden itibaren 18,7 milyon kişinin hayatını doğrudan etkileyen ve göz sağlıklarının olumlu yönde gelişmesini sağlayan bir sosyal sorumluluk projesi olarak ORBIS'in BM 2030 sürdürülebilir Kalkınma hedefleriyle uyumlu, somut uygulamalar gerçekleştirildiği söylenebilir.



GİRİŞ

Kurumsal sosyal sorumluluk olgusu her geçen gün ilgi odağı haline gelmektedir. İnsanların sağlığını etkileyen çevre koşulları, toplumun sinir uçlarına dokunan sosyal ve ekonomik sorunlar artık kurumları, özel işletmeleri, hükümetleri hatta uluslararası kuruluşları doğrudan etkilemeye başlamaktadır. Çevre koşullarının ağırlaşmasının başında karbondioksit salınımı gelmektedir. Bunun için hükümetler ve çok uluslu kuruluşlar seviyesinde henüz uluslararası bir mutabakat sağlanamasa da en azından gözle görülür gelişmeler kaydedilmektedir. Uluslararası bazı şirketlerin dizel motor üretmeyeceklerini açıklaması bile bu konudaki hassasiyetin giderek artacağına işaret etmektedir. Diğer bir konu iklim değişiklikleridir. Uluslararası alanda düzenlenen iklim zirveleri alınacak tedbirler için gerekli yasal düzenlemelere ışık tutmaktadır. Dünyanın birçok bölgesinde meydana gelen doğal felaketlerin oluşturduğu can kayıpları da altyapı sorunlarına dikkati çekmektedir.

Küreselleşen dünyada otokratik yönetim şekline karşı başlatılan toplumsal hareketler, uluslararası göç hareketlerine neden olan işsizlik ve geçim sıkıntısı, sermayenin güvenli liman olarak görülen ülkelere kaydırılması nedeniyle başarısız devlet olarak görülen ülkelerde meydana gelen ekonomik sorunlar, şiddet olaylarının altında yatan yoksul insan sayısının artması hükümetleri ve uluslararası kuruluşları harekete geçirmeye başlamıştır. Bu kapsamda, atılan ilk adım yasal düzenlemeler ve işletmeler özelinde olmuştur. Özellikle işletmeler bu sorunlara zemin hazırlayan altyapı çalışmaları nedeniyle eleştirilmektedir. Ancak zamanla işletmelerin bu sorunların aşılmasında kilit bir rol alacağı ve sorumluluk üstlenebileceği de daha net görülmeye başlanmaktadır.

İşletmeler hem hükümetlerin hem de uluslararası kuruluşların baskılarını hafifletmek ve rakip işletmelerin bu alanda yapacakları yeniliklere karşı koyabilmek için kurumsal sosyal sorumluluk projeleri geliştirmeye önem vermektedir. İlk bakışta işletmeler için risk gibi görünen sorun alanları, aynı zamanda fırsat olarak çeşitli imkânlar sunmaktadır. İşletmeler, geliştirdikleri kurumsal sosyal sorumluluk projeleri

ile kendilerini daha fazla tanıtma imkânlarına da kavuşmuştur. Bu durum ahlaki ve sosyal değerler açısından çeşitli tartışmaları da doğurmuştur.

Konunun önemi nedeniyle bu çalışmada, sivil havacılık sektöründe dünyada önde gelen havayolu şirketlerinin kurumsal sosyal sorumluluk projeleri üzerinden ORBIS örneği incelenmiştir. Literatürde, bu alanda yapılan akademik çalışmaların ülkemizde 2002 yılından itibaren başladığı ve son yıllarda giderek arttığı gözlenmiştir. Ayrıca yapılan çalışmaların içerikleri incelendiğinde daha çok bankacılık sektörü üzerinde yoğunlaşıldığı, turizm ve sanayi alanında yapılan çalışmaların sayısının da oldukça fazla olduğu tespit edilmiştir. Havayolu şirketlerini konu alan sadece bir araştırma makalesine ulaşılmıştır. “Bazı Avrupa Havayolu Şirketlerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Çevresel Açıdan İncelenmesi” başlıklı Can ÖZTÜRK’ün çalışması 2016 yılında yayımlanmıştır. Söz konusu çalışma, bu konu başlığında referans olma özelliği taşımakla birlikte sadece çevresel açıdan yapılan inceleme dar bir kapsamda tutulmuştur. Henüz dar bir kapsamda yapılan bu çalışmaların çerçevesinin, önümüzdeki yıllarda genişleyebileceği değerlendirilmektedir. Çalışmada elde edilen bilgiler doğrultusunda ulaşılan sonuçların ve kullanılan yöntemin konu ile ilgili müteakip dönemlerdeki araştırmalara katkı sunacağı düşünülmektedir. Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Aşağıda her bölümle ilgili bilgi verilmiştir.

Birinci bölümde; kurumsal sosyal sorumluluğun tanımı, tarihsel süreci, kapsamı ve boyutları ile ortaya konan kurumsal modeller üzerinden kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Bu bölüm içerisinde işletmelerin bu alanda elde ettiği faydalar ve kurumsal sosyal sorumlulukla sağladığı kazanımlar ve riskler de incelenmiştir. Ayrıca kurumsal sosyal sorumlulukta ölçme, değerlendirme ve raporlama konusu da bu bölümde ele alınmıştır.

İkinci bölümde; sivil havacılık sektörünün kapsamı ve tarihsel süreç içinde günümüze kadar olan gelişimi ile dünyada ve ülkemizde sivil havacılık alanındaki otoriteler ortaya konulmuştur. Ayrıca sivil havacılık alanında yapılan önemli antlaşmalar ele alınarak yasal zeminin sınırları belirlenmiştir. Bu bölüm içinde

dünyada önde gelen bazı havayolları şirketlerinin kurumsal sosyal sorumluluk projeleri hakkında da bilgi verilmiştir.

Üçüncü bölümde; kurumsal sosyal sorumluluk projelerinden ORBIS örneği incelenmiştir.

Dördüncü bölümde; elde yapılan analizler ile ulaşılan sonuçlar değerlendirilmiş ve bazı önerilerde bulunulmuştur.



1. BÖLÜM: KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Günümüzde ülke sınırları içinde meydana gelen çevre, sosyal ve ekonomik sorunlar ile farklılık arz eden yasal düzenlemeler küreselleşmenin etkisiyle hükümetleri, devlet kurumlarını ve özel işletmeleri doğrudan etkilemeye başlamaktadır. Özellikle özel işletmeler, bu sorunlara sebep olan birincil kaynak olarak gösterilmektedir. Özel işletmeler, sorunlara yönelik ürettikleri çözümler ile kamuoyunda hem daha çok tanınmalarına böylece ticari kazançlarını artırmalarına fırsat bulmuş, hem de içinde bulundukları toplumun gelişimine katkı sağlamışlardır.

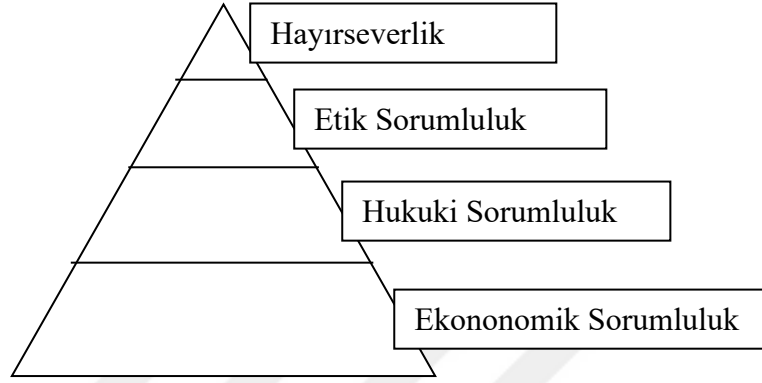
Bu bölümde, kurumsal sosyal sorumluluğun tanımı, kapsamı ve boyutları ile tarihsel gelişimi incelenecek, zaman içinde ortaya konan yerleşik modeller değerlendirilecektir.

1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tanımı

Literatürde kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili ortak bir tanımın bulunduğunu söylemek mümkün değildir. Tanıma pragmatist bir yaklaşımla bakıldığında işletmelerin kârlarını artırmak için buldukları bir yöntem olarak görülmektedir. Diğer bir yaklaşıma göre toplumsal faydayı artırıcı niteliği ön plana çıkmaktadır (Özüpek, 2013). Buna göre işletmelerin ileri sürdükleri kurumsal sosyal sorumluluk projeleri, çevre ve sosyo-ekonomik sorunlara çözüm arayışını içermektedir. Artık kurumlardan ve özel işletmelerden yasal hususlara uymanın yanında sosyal sorumluluğun getirdiği toplumsal beklenti de önemli bir ihtiyaç haline gelmiştir (Polat, 2016).

Kotler'in yapmış olduğu tanımda, işletmelerin gönüllü iş uygulamalarını toplumun sosyal ve ekonomik gelişimi için kullanmaları ifade edilmektedir. Kotler'in yapmış olduğu tanımda en dikkat çeken husus eylemin gönüllü olması özelliğidir (Kotler ve Lee, 2006). Bu tanım daha çok ekonomik ağırlıklı olduğu için kapsamı dar

tutulmakla eleştirilmektedir. Carroll'e göre, kurumsal sosyal sorumluluk tanımında ticari kazanç, yasal düzenlemelerin benimsenmesi ve etik kurallara uyum ayırt edici özellikleri içermektedir (Göçenoğlu, 2014). Carroll'un ortaya koyduğu "işletmelerin sorumluluk piramidi" Şekil 1.1'de gösterilmiştir.



Şekil 1.1: Carroll'un "İşletmelerin Sorumluluk Piramidi"

Kaynak: CARROLL, Archie B. (1991). "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders" *Business Horizons*, July-August, Vol.34, N.4.

Carroll'un tezine göre sorumluluk piramidinin ilk evresini bir işletmenin temel ihtiyacını karşılamak üzere üstlendiği ekonomik sorumluluk oluşturmaktadır (Carroll, 1991). Ticari kazanç sağlamaya başlayan işletmenin müteakiben üstlenmesi gereken sorumluluğun bulunduğu ülkenin yasalarına uyum sağlama olduğu belirtilmektedir. İşletmenin daha çok rakiplerine karşı üstünlüğü ön planda tutan davranışlarını kontrol eden ve belirli teamül kuralları oluşturan etik sorumluluk, sorumluluk piramidinde üçüncü aşamayı teşkil etmektedir. Hayırseverlik ise işletmenin ticari kazanç sağlamaksızın veya bu tür bir beklentiye girmeksizin gerçekleştirdiği eylemleri ve üstlendiği sorumluluğu kapsamaktadır.

Devletlerin, işletmelerin ve uluslararası kuruluşların da birbirinden farklı tanımları bulunmaktadır. AB'nin tanımında işletmelerin ticari kazancı toplumsal faydaya nazaran ön planda tutacağı değerlendirmesi nedeniyle gönüllülüğe vurgu yapmaktadır. Ayrıca özel işletmelerin kurumsal sosyal sorumlulukta özgür davranmalarını yasal düzenlemeler ve rekabet kurumları ile kısıtlamaktadır (Yamak, 2007). BM'de Norveç Başbakanı Gro Harlem Brundtland'ın başkanlığını üstlendiği

Çevre ve Kalkınma Komisyonunun 1987’de sunduğu “Ortak Geleceğimiz” raporu ile kurumsal sosyal sorumlulukta “sürdürülebilirlik” kavramı temel husus olarak ifade edilmiştir. “Sürdürülebilir Kalkınma” olarak ifade edilen yaklaşım, gelecek nesillerin ihtiyaç duyduğu olanakların şimdiki neslin gereksinimi karşılayacak şekilde kullanması olarak tanımlanmaktadır (Ceritoğlu, 2011).

Kurumsal sosyal sorumluluk; sürdürülebilir kalkınma, davranış kodları, kurumsal vatandaşlık, kurumsal yönetim, hayırseverlik, gönüllülük ve etik sorumluluk kavramları üzerinden açıklanmaya çalışılsa da yeterli olmamıştır. Tanımın yapılmasında yaşanan zorluklardan biri de söz konusu kavramın kültür ile yakından olan ilişkisidir (Özüpek, 2013). Kültür, toplumdan topluma ve zaman içinde değişiklik gösterdiğinden tanımın yapılmasını güçleştirmektedir.

Yukarıda belirtilen hususları bir bütün olarak değerlendirdiğimizde kurumsal sosyal sorumluluk; hükümetlere, özel işletmelere ve uluslararası kuruluşlara toplumun gelişimini sağlamak ve refahını artırmak için uygulama ortamı sağlamakla birlikte tek amacı ticari kazanç sağlamak olmayan ve böylece nesillerin hem şimdiki hem de gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayan girişimlerin belirlenmiş bir plan dâhilinde üstlenilmesidir.

1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Tarihsel Süreci

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının tarihi geçmişinin hangi zaman diliminden itibaren başlatılacağı konusunda tam bir fikir birliği oluşmuş değildir. Bazı araştırmacılar bu tarihi daha eski zamanlara dayandırmaktadır. Tarihin en eski uygarlıklarından Sümerlerde işçi haklarının ifade edilmesini, milattan önce 1800’lerde Hammurabi Kralı’nın Babil’de ticari tarafların sorumluluklarını belirlemesini ve Aristo’nun etik çalışması yaparak iş etiği kavramından söz etmesini örnek olarak göstermektedirler (Öztürk, Torlak, Tokgöz ve diğ., 2013). İslam dininin ortaya koyduğu zekât sistemi, aynı anlayışın uzantıları olan Ahilik sistemi ve vakıf sistemi de benzer örneklerdir.

Diğer bazı araştırmacılar ise sanayi devrimi öncesi ortaya konan örneklerin daha çok sosyal sorumluluk bilinci ile benimsendiğini ileri sürmüşlerdir. Kurumsallaşmanın büyük sanayi şirketlerinin ortaya çıkmasıyla gerçekleştiği tezi üzerinden kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının ilk örneklerinin ABD’de verildiğini belirtmişlerdir. Bunun yanında özel sermaye ile kamu çıkarlarının karşı karşıya gelmesi durumunda bu olgunun ortaya çıkması mümkündür (Bayraktaroğlu, İlter ve Tanyeri, 2009). Bu nedenle toplumsal kaygılara yönelik ticari uygulamaların ve yasal düzenlemelerin zaman içinde karşımıza çıkması mümkündür.

ABD’de bu alanda meydana gelen gelişmelerin dini referanslardan daha çok ahlaki ve felsefi derinliği olduğu bilinmektedir. 1860’lardan itibaren özellikle bu ülkede artan zengin sayısının fazlalığı, Andrew Carnegie (demir-çelik), John D. Rockefeller (petrol) ve Henry Ford (otomobil) gibi dev şirketlere sahip şahısların kişisel servetlerinin büyüklüğü, işletmelerin kurumsal anlamda sosyal sorumluluk bilincinin gelişmesine zemin hazırlamıştır (Ceritoğlu, 2011).

Birinci Dünya Savaşı sonrası toplumsal hareketlerin küresel çapta artması ve sermayenin topluma yarar sağlayacak biçimde kullanılması gerektiği anlayışının belirmesi bu alana dikkatlerin yoğunlaşmasına neden olmuştur. Kurumsal sosyal sorumluluğun temelleri ilk kez Oliver Sheldon’ın 1923’de kaleme aldığı “The Philosophy of Management” adlı kitabında “yönetimin gelişim sağlamasını bilimsel metotlara bağlamış ve yönetimin toplumsal bir yarar ve sorumluluk gerektirdiğini” ifade etmiştir (Göçenoğlu ve Girgin, 2005:73). Aslında ortaya konan bu anlayış daha sonra “kamu yararı” kavramının temelini teşkil edecektir.

İkinci Dünya Savaşı öncesi ve sonrasında işçi haklarını savunmak amaçlı sendikal hareketlerin boyutlarının büyümesi sonucu hükümetler, işletmelerin ticari kazançları ile kamu çıkarları arasında bir denge gözetmeye çalışmışlardır. Siyasi ideoloji olarak milliyetçiliğin yükselişi işletmelerin kamu yararına katkısını önceliklendirmiş, yönetim biçimi olarak komünizmin ortaya çıkması ise her özel işletmenin devletin bir kurumu gibi algılanmasına neden olmuştur. Bowen’in 1953 yılında yayımlanan “İş adamlarının Sosyal Sorumlulukları (Social Responsibilities of the Businessman)” adlı kitabı, bu alanda o tarihe kadar ifade edilmiş temel düşünceleri

ve bu düşüncelerin felsefi altyapısını sistemli bir biçimde kapsayan ve farklı tarafların konuya ilişkin bakışını içeren başucu kaynağı olarak değerlendirilmektedir (Porter ve Kramer, 2002).

Bowen'in düşüncelerine eleştiri getiren kendisi gibi ekonomist olan Friedmann, sosyal sorumluluk kavramının kapsamının genişletilmesinin olumsuz yan etkileri olacağını ileri sürmüştür. Özel işletmelerin sorumluluklarının hissedarlarına yönelik olabileceğini, tüzel kişiliklerin sorumlu tutulamayacağını, yalnızca bireylerin sorumluluk üstlenebileceğini ve yasalar karşısında sorumlu tutulabileceğini belirtmiştir (Göçenoğlu, 2014). Örneğin; okul yapmak veya yurt açmak gibi topluma fayda sağlayacak veya sosyo-ekonomik katkı sağlayacak uygulamalarda kurumların değil, hissedarların sorumlu tutulabileceğine vurgu yapmıştır.

Amerikan Devrimi'nin en geçerli sebeplerinden birinin vergi sisteminin yozlaşması olduğunu belirten Friedman, iktidarın aldığı vergiler ile vermesi gereken sosyal hizmetlerin işletmeler tarafından yapılmasının hem meşruiyet anlamında seçimle gelmeyen kişilerin toplum adına karar vermesinin doğru olmayacağı, hem de yönetsel anlamda kamu yönetimi ve sosyal politikaları bilmeyen işletme yöneticilerinin yanlış uygulamaları doğuracağını ifade etmiştir (Boran, 2011). Friedman'a göre işletmelerin asıl sosyal sorumluluğu, işletmenin sahip olduğu mali varlıklarını yasal zemin çerçevesinde etkin şekilde kullanarak, devlet güvencesinde oluşturulan özgür bir rekabet ortamında işletmenin kârlılığını artırmaktır.

Zaman içinde sosyal sorumluluk üzerine yapılan tartışmaların kapsamı, çevre koşulları, ekonomik durum ve sosyal haklar alanlarında genişletilmiştir. Bu durum yeni çalışmaların ve kapsamlı araştırmaların önünü açmıştır. Rachel Caron'un 1962 yılında basımı yapılan "Sessiz Bahar" kitabı çevreci hareketin temeli olarak görülmektedir. Ralph Nader'in 1965'de yayımlanan "Her Hızda Tehlikeli Amerikan Otomobilin Dizayn Edilmiş Tehlikeleri" çalışması tüketici hakları ve ürün güvenliği konusunda başucu kaynağı niteliğindedir (Polat, 2016). 1975'de Sethi'nin kaleme aldığı çalışmasında, bu alanda üzerinde ortak fikir birliği sağlanan bir tanımın olmadığı vurgulanmıştır (Sethi, 1975).

1979 yılında Archie Carroll'un ortaya koyduğu piramidin, işletmelere ekonomik, hukuk, etik ve hayırseverlik olmak üzere dört seviyede verdiği sorumluluklar akademik çevrede önemli bir etki oluşturmuştur. On yıl sonra Ed Freeman'ın ileri sürdüğü "Stratejik Yönetim: Sosyal Paydaşlar" yaklaşımı işletmelerden ziyade hissedarlara yüklenen sorumluluğun kapsamını genişletmiştir (Yamak, 2007). Aynı tarihlerde Peter Drucker ise işletmelerin sosyal sorumluluklarını ticari kazanç sağlayacak olanaklara zemin hazırlayan bir alan olarak tanımlamıştır.

Soğuk savaş döneminden sonra çok uluslu yapıdaki işletmelerin ekonomide daha etkin rol üstlenmesi ve uluslararası kuruluşların sayısının artması dikkat çekicidir. Bu dönemde literatürde; toplum, ekonomi ve çevre arasında denge kurmayı gözetten "Üçlü Raporlama" (Triple Bottom Line) yaklaşımı ön plana çıkmıştır. 1994 yılında Elkington'un ortaya koyduğu fikirler üzerinden tartışmaya açılan bu yaklaşıma göre, kurumun başarı kriteri sadece finansal sonuçlar olamaz (Göçenoğlu, 2014). Raporlar sırasıyla "3P" olarak ifade edilen profit (kâr), people (insan) ve planet (gezegen) başlıkları altındadır.

2000'li yıllardan sonra Avrupa merkezli refah hareketleri ekonomik temelli bir entegrasyonun önünü açmıştır. AB'nin başını çektiği ekonomik bütünleşme hamleleri, işletmelerin sosyal sorumluluk uygulamalarının içeriğini sürdürülebilirlik üzerinde yoğunlaştırmıştır. Artan ekonomik sorunlar ve ağırlaşan çevre koşullarının üstesinden gelmek için AB ülkelerinde bu alanda gerçekleştirilen yasal düzenlemelerin incelenmesi önemlidir. Almanya'da işletmelerin bu alanda çıkarılan özel yasaya uygun hareket etmesi gerektiği, sosyo-ekonomik ve çevresel faaliyetlerini açıklamak zorunda olduğu bilinmektedir. Fransa'da işletmelerin bu alanda yaptığı uygulamaları yıllık raporlar halinde hazırladığı ifade edilmektedir. İsveç ve Norveç'te ise sadece özel işletmelerin değil, ülkedeki tüm kurum ve kuruluşların her yıl çevresel rapor hazırlama zorunluluğu bulunmaktadır (Özgüç, 2005).

Kurumsal sosyal sorumluluğun, tarihsel süreç içinde bazı yapısal sorunlar ve kültürel farklılıklar nedeniyle ülkeden ülkeye değiştiği, ihtiyaçlar doğrultusunda gelişmeye devam ettiği, işletmelerin ticari kazançtan ziyade toplumsal faydaya dönük amaçlar belirlediği ve hedefler seçtiği görülmektedir.

1.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Kapsamı ve Boyutları

Kurumsal sosyal sorumluluğun kapsamının belirlenmesi ve hangi boyutlar içinde değerlendirilmesi gerektiği hususu akademik çevrelerce yoğun bir şekilde tartışılmıştır. Kapsamı konusunda daha çok üstlenilmesi gereken sorumluluk alanları üzerinden açıklama yapılmaya çalışılmış, boyutlarının belirlenmesinde ise Carroll'un işletmelerin sorumluluk piramidi esas alınmıştır.

Kurumsal sosyal sorumluluğun kapsamını belirginleştirmek ve daraltmak için işletmelerin sorumluluk alanlarını açıklamak gerekir. Bu sorumluluk alanları birçok kaynakta farklı başlıklar altında yer almaktadır. İşletmelerin öncelikle tüketicilere karşı sorumluluğu bulunmaktadır (Joseph, 2005). Bu sorumlulukları; tüketicilerin istediği ürüne ulaşım kolaylığı, yeterli miktarda ürünün hizmete sunulması, uygun fiyatlandırma ve kaliteli ürünün temini şeklinde özetlemek mümkündür.

İşletmelerin diğer sorumluluk alanı hissedarlara veya sahiplerine yöneliktir. Kurumun iş akışı ve mali durumu ile ilgili doğru bilgi verilmesi, sermaye artırımını veya küçülmesi, büyüme hedeflerinin ortaya konması, kaynakların etkin kullanılarak ticari kazancın artırılması konularını içermektedir (Sert, 2012). Çalışanlara karşı sorumlulukları ise iş güvenliği, uygun çalışma ortamının sağlanması, iş tatmini, kişisel gelişim olanaklarının sunulması, özlük haklarının korunması, ödül ve terfi sistemi, adil ücret dağıtımı ve şikâyetlerin değerlendirilmesi şeklinde sıralayabiliriz.

İşletmelerin topluma karşı sorumluluklarının başında işsizlik oranını azaltacak tedbirlerin geliştirilmesi gelmektedir. Ayrıca çalışanların haklarının verilmesi, çalışanlara iyi çalışma koşullarının sağlanması, düzenledikleri etkinliklerle yöre insanına katkı sağlaması ve diğer yerlere göre gelişim göstermemiş alanlarda refahı yükseltmesi faaliyetlerini kapsamaktadır (Sert, 2012).

Devlete karşı sorumlulukları incelendiğinde öncelikle uluslararası diplomasiye katkı sağladığı görülmektedir. Ayrıca yerel sorunların çözümünde alternatif geliştirmesi, yasal zeminde hareket etme, tekelleşmenin engellenmesi, vergi ve ticari faaliyetlerin uygun yerine getirilmesi gibi konular örnek verilebilir (Aydede, 2007).

Tedarikçilerine ve rakiplerine karşı sorumlulukları daha çok güven ilişkisi ve adil davranış ilkesi üzerinden açıklanmaktadır. Devletin koyduğu yasalarla hem tedarikçilere hem de rakip işletmelere koruma sağlaması ve uzun vadeli planlar yapmasına olanak tanınması önemlidir (Gürel, 2010).

İşletmelerin çevreye karşı gösterdiği sorumlulukları ise doğal hayatın korunması için gerekli tedbirlerin alınması, yeşil çevre anlayışı gereği uygulamalara ağırlık vermesi, özellikle atık yönetimi uygulamalarına önem vermesi, doğal kaynakların etkin kullanılması, çevresel sorunlara proaktif yaklaşılması ve çevre bilincinin yaygınlaştırılmasına katkı sağlanması şeklinde özetleyebiliriz (Gürel, 2010).

1.3.1. Ekonomik Sorumluluklar

Bir işletmenin ticari kazanç sağlayacak ekonomik koşulları, kendi bünyesinde ve çevresinde oluşturması hayati önemlidir. Rakiplerine karşı üstünlük sağlamak için ortaya koyacağı ekonomik hedefleri; kârlılık, süreklilik ve büyümedir. İşletmeler bu hedeflerini yerine getirmek için uğraşırlar (Mucuk, 2003).

Klasikçi makro ekonomik yaklaşıma göre işletmelerin ilk hedefi, ticari kazanç sağlayarak kârlılık oranlarını artırmaktır. İşletmenin elde ettiği kârı, büyüme ve süreklilik adına nasıl kullanacakları önemli bir sorunsaldır. Kâr, işletmelerin varlıklarını koruma ve artırma işlevi göreceği gibi başarı kriterlerini belirleme, kısa, orta ve uzun dönem hedeflerini saptama, yatırım alanlarını ortaya koyma ve farklı tercihler oluşturarak alternatif alanlarda hareket etme fırsatı sunar (Sabuncuoğlu, 2011). Olumsuz kullanılması ise bir işletmenin faaliyetlerini sonlandırmasına kadar varabilir.

İşletmelerin sağladığı kârı artırma eylemi sürekliliğe dönüşürse rakip firmalara karşı üstünlük sağlanması kolaylaşır. Ayrıca sürekliliğin sağlanması, işletmenin büyüme potansiyelinin de ortaya çıkmasına yardımcı olur. Süreklilik ile ilgili zaman hedefleri koymak zor olacağından, işletmelerin bu süreçte yetenek kazanmasının daha etkili sonuçlar vermesi mümkün görünmektedir (Sevim, 2002).

İşletmeler için kâr ve sürekliliğin sağlanması, büyüme ivmesine işaret etmektedir. Büyümenin kontrol edilmesi ve iyi şekilde yönlendirilmesi için etkili bir yönetim grubunun oluşturulması ve etkin bir yönetim sisteminin uygulanması gerekir. İşletmelerin belirledikleri büyüme stratejisi, iç büyümeden kaynaklı kendi bünyesindeki imkânlar ile gerçekleştirebileceği gibi dış büyüme kaynaklı farklı firmalarla şirket evlilikleri yaparak birleşme yolu da olabilir (Sevim, 2002). Büyüme stratejilerini işletmelerin büyüklüğü, seviyesi ve hedefleri belirlediğinden farklılık göstermekle birlikte iç ve dış büyüme olarak tasnif edilmesi genel kabul görmektedir.

İşletmelerin diğer sorumlulukları göz önüne alındığında, ekonomik sorumluluk diğer sorumlulukların dayanak noktasıdır.

1.3.2.Hukuki Sorumluluklar

Hayatımızda geçerli olan kültür temelli örf, adet ve geleneklerin sosyal hayata uyumlandırılmasında hukuk kurallarının yeri ve önemi azımsanamaz. Toplumsal hayatı şekillendiren ve sosyal ilişkilerimizi düzenleyen bu kuralların çerçevesinin oluşturulması zor olmasına rağmen yaptırım gücü olduklarından etkilidir. İnsanların uymak zorunda oldukları kurallar bütünü aynı zamanda işletmelerin de yasal sınırlarını ortaya koymaktadır (Akıntürk, 2007).

İşletmeler gerçekleştirecekleri uzun dönem hedefleri için yapacakları planlarda, bulunduğu ülkenin hukuk kurallarını bilmek zorundadır. Hukuk kuralları çabuk esnetilemeyeceği için değişmesi de kolay değildir. Bu nedenle uzun dönem hedeflerin belirlenmesi ve uygulanabilirliğinin ortaya konması açısından önemlidir (Sönmezoğlu, 2015).

İşletmelerin, belirlediği hedefleri yerine getirebilmek için hukuk içerisinde kalmaları beklenmektedir. Ayrıca işlerini kolaylaştıracak yasal düzenlemelerin çıkarılması için iktidar ve sivil toplum kuruluşları ile iş birliği içerisinde bulunmaları gerekmektedir (Ay, 2003).

Ülkemizde kurumsal sosyal sorumlulukları doğrudan konu alan mevzuat bulunmamaktadır. Ancak Enerji Kanunu, Bankacılık Kanunu, Sendikacılık Kanunu, Çevre Kanunu, İş Kanunu ve Kamu İhale Kanunu'nun ilgili bölümlerinde bazı hususlar yer almaktadır (Atlıg, 2006).

ABD, Almanya, Fransa, İsveç ve Norveç gibi ülkelerde özel yasa çıkarıldığı ve bu yasaya uygun işletmelerin belirli periyotlarda raporlar hazırladığı ve denetlendiği bilinmektedir.

1.3.3. Etik Sorumluluklar

Ahlak felsefesinin temel sacayağı olan etik kurallar, toplumun işletmelerden beklediği diğer sorumluluklardan çok farklıdır. Bu sorumluluğun esası insan davranışları üzerinedir ve herhangi bir yaptırımı bulunmamaktadır. Bu durum işletmelerin bu konudaki hassasiyetlerinin subjektif olmasının önünü açmaktadır (İnam, 1998). Toplumun yazılı hukuk kurallarında bulunmasa da önem atfettiği bu sorumlulukların çerçevesini de çizmek oldukça zordur. Kültürün egemen olduğu etik davranış kalıpları, işletmeler tarafından fayda-zarar muhasebesine göre değerlendirilerek benimsenmektedir.

Toplumsal değerleri gözeterek iş akışını oluşturan işletmeler, örgütsel bağlılığı artıracak ve rakip firmaların dengesini bozacak uygulamalara ağırlık vererek kendi kültürünü oluşturmaya çalışmaktadır (İnal, 1996). Böylece toplumun kabul göreceği faaliyetlerini artırma fırsatı yakalamaktadırlar.

Etik sorumluluğu etkileyen disiplinler arası kavramları; teleoloji, egoizm, faydacılık, deontoloji, görecilik, erdem ahlakı ve adalet ile ilişkilendirmek mümkündür. Genel etik kurallarının işletme davranışları üzerindeki etkisini yukarıda belirtilen kavramlar üzerinden açıklamak doğru değildir (Sönmezoğlu, 2015). Ancak bu kavramlara değinmeden açıklamaya çalışmak da yeterli olmaz.

Aynı şekilde kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarında işletmelerin etik sorumluluklarının; işletme etiği, mesleki etik ya da iş ahlakı olarak tasnif edildiği de

görülmektedir (Özgener, 2004). İşletme etiğinin daha çok çalışanlara odaklı olması, mesleki etiğin gelişmesi için ülkelerde bulunan okullara ve eğitim sistemlerine ağırlık verilmesi, iş ahlakının daha çok yaşanan toplumun kültürü ile ilişkili olduğu görüşünün bulunması işletmelerin etik sorumluluklarına daha geniş bir çerçevede bakması gerektiğini ortaya koymaktadır.

1.3.4. Gönüllü Sorumluluklar

Gönüllü sorumluluklar, işletmelerin doğrudan kendilerinin aldıkları karar sonuçlarına göre isteyerek üstlendikleri sorumluluklardır. Kurumların gönüllü sorumluluklarını yerine getirmek için faaliyet gösterdikleri sosyal girişim alanları Kotler ve Lee tarafından altı başlıkta tasnif edilmiştir (Kotler ve Lee, 2006).

- Kurumsal Amaç Teşvikleri (Corporate Cause Promotions): İşletmenin, sosyal amaçlı bir kampanyaya ilgisini sağlamak veya farkındalık düzeyini artırmak amacıyla fon toplamaya, bağışta bulunmaya ya da istekli insanları toplamaya destek vermek için kaynakların kullanılarak katkı sağlanmasıdır (Kotler ve Lee, 2006). Örneğin, özel olarak düzenlenen futbol ve basketbol maçları ile toplumun dikkatini çekmeyi başaran sponsorluk faaliyetleri ile bankaların otellerde düzenlediği tanışma kokteylleri gösterilebilir.

- Amaca Yönelik Pazarlama (Cause-Related Marketing): İşletmenin sağladığı karın belli bir yüzdesini toplumsal gelişime katkı sağlayacak biçimde kullanmasıdır. Örneğin, Avon'un sattığı ürünlerden elde ettiği gelirin bir kısmını meme kanseri araştırmalarını desteklemek için kullanması amaca yönelik pazarlama uygulamasıdır.

- Kurumsal Sosyal Pazarlama (Corporate Social Marketing): İşletmenin sağlık, güvenlik, çevre ve toplumun ekonomik olarak kalkınmasını artırmayı hedefleyen uygulamalarına verilen desteği kapsar. Kurumsal amaç teşviklerinden farkı, doğrudan davranış değişikliği oluşturmaya yönelik çalışmalarıdır. Kurumsal sosyal pazarlamada kâr amacı yerine uzun dönemde toplum çıkarı ön plana çıkmaktadır (Sönmezoglu, 2015). Örneğin, su arıtıcı firmaların “sağlık için su için” kampanyası insanların bu konuya dikkatlerini çekmeyi başarmıştır.

- Kurumsal Hayırseverlik (Corporate Philanthropy): Bir işletmenin, bir derneğe, vakfa ya da sosyal bir amaca genellikle nakit bağışlar, hibeler ve/veya aynı hizmetler şeklinde doğrudan katkıda bulunmasıdır. Örneğin, belediyelerin öncülüğünde bir fırının “askıda ekmek” uygulaması ile para almaksızın ekmek dağıtması geleneksel hayırseverlikle ilgilidir.

- Toplum Gönüllülüğü (Community Volunteering): Bir işletmenin yönetim kademesinin veya çalışanlarının gönüllü olarak sivil toplum kuruluşları bünyesinde çalışmasıdır. Bazen kendi başlarına da bu tür uygulamaları destek amaçlı katkı sağlayabilirler (Ferrell ve Fraedrich, 2010). Örneğin, ilaç sektörünün önemli şirketlerinden Novartis, her yıl bir iş gününü bulunduğu ülkede toplumsal sorumluluğa ayırmaktadır. Ülkemizde birçok sivil toplum kuruluşu ile işbirliği yaparak ilkokul öğrencileriyle birlikte Heybeliada’da kıyı ve orman temizliğine katılmıştır.

- Sosyal Açıdan Sorumlu İş Uygulamaları (Socially Responsible Business Practices): İşletmelerin toplumun sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına yardımcı olmak amaçlı uygulamalarını içermektedir (Özgener, 2004). Ülkemizde ve dünyada toplumun ihtiyaçlarının karşılanmasında gönüllülüğün önemi, şirketler tarafından her geçen gün daha kolay kabul görmektedir.

1.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modelleri

Kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili ortaya konan modellerin temel dayanağı, daha çok ekonomik esaslı yaklaşımlardır. Bunları geleneksel olarak tanımlanan klasik yaklaşım ve çevrenin de tanıma dahil edildiği modern yaklaşım olarak tasnif edebiliriz.

Klasik yaklaşımın temelini Milton Freidman oluşturmaktadır. Freidman’ın, Adam Smith’in teorisi üzerine inşa edilen yaklaşımı, ticari kazanç kaynaklı işletme kârını en üst seviyeye çıkarma durumunda yeni yatırım olanaklarının ve çalışanlara iş imkânlarının doğrudan oluşacağı tezine dayanmaktadır. Bu durumda hem toplumun gelişiminin hem de kalkınmanın kendiliğinden gerçekleşeceğini ileri sürmektedir

(Pusak, 2014). İşletmeyi, sahiplerinin ve hissedarlarının sadece kâr amacı olarak gördüğü ve etrafındaki çevreden ayrı olarak düşündüğü bir sistemi ifade eder.

Modern yaklaşımda ise işletme sahibi veya hissedarlardan ziyade yöneticiler esas unsurdur. Rakip firmaların davranışları ve işletmenin etrafında meydana gelen çevreyi de kapsayan bir anlayışı benimsemektedir. Klasik anlayışa benzer şekilde bu yaklaşımda da müşteriye önem verilmekle birlikte klasik yaklaşımdan farklı olarak müşteri odak merkezine yerleştirilmiştir. İki yaklaşım arasındaki asıl farkı ise modern yaklaşımda işletmenin tek amacının kâr olmadığı, aynı zamanda topluma karşı sosyal sorumluluklarının da bulunduğu oluşturmaktadır (Tekbaş, 2017).

1.4.1. Davis'in Sosyal Sorumluluk Modeli

Davis ortaya koyduğu sorumluluk modelinde, işletme ve hükümet arasında sosyal sorumluluğun nasıl paylaşılacağına ekonomik koşullar ve yasal düzenlemeler çerçevesinde kamunun karar vermesi gerektiğini ileri sürmektedir (Davis, 1973). Dünya genelindeki örneklerin incelendiğinde son yıllarda gelişmiş ülkelerde bu sorumluluğun zorunluluk kazandığını belirten Davis, gelişmekte olan ülkelerde toplumun çevre baskısını artırması ve uluslararası kuruluşların bu konudaki hassasiyetini önceliklendirmesi nedeniyle işletmelerin sosyal sorumluluk çalışmalarına odaklandığını ifade etmektedir (Gürsoy, 2015).

Davis, işletmelerin bu alandaki uygulamalarını her geçen gün artırması nedeniyle yakın zamanda toplumun ilgisini çekeceğini ve istediği beklentiyi karşılamayan işletmenin varlığını sonlandıracağını iddia etmiştir. Bu iddiasını destekleyen önermelerini; işletmenin karını artırmak için daha çok müşteriye ulaşabilmenin insan ilişkilerine dayalı sosyal ağ üzerinden olabileceği ve iş imkânları sağlayarak toplumun ilgisini daha hızlı çekebileceği argümanları üzerinden yapmıştır.

İşletmeler, çevrede yaşanan sürekli değişime ayak uydurmak ve rakip firmaların uygulamalarına karşılık verecek üretkenliğe sahip olabilmek için sosyal sorumluluk uygulamalarına vesile olabilecek alanların tespiti için uğraş vermelidir (Tekbaş, 2017). Diğer yandan işletmeler oluşturdıkları bilgi birikimlerini kurumsallaştırmak için

belirli periyotlarda raporlar hazırlamalıdır. Raporlar sayesinde işletmelerin denetlenebilirlik ve şeffaflık ilkelerini de yerine getirmesi mümkün görünmektedir.

Günümüz dünyasında yavaş yavaş işletmelerin uzun dönem hedefleri içinde yer almaya başlayan kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin gelecekte işletmelerin kısa dönem hedefleri içinde bulunması kaçınılmaz olarak değerlendirilmektedir. Davis, bu sorumluluklara duyarsız kalan işletmelerin varlıklarını devam ettiremeyeceklerini, ancak ortaya çıkan maliyetlerin de işletmelerden ziyade müşteriler veya hükümet tarafından karşılanması gerektiğini belirtmektedir (Gürsoy, 2015).

1.4.2. Sethi'nin Sosyal Sorumluluk Modeli

S. Prakash Sethi, birbiriyle ilişkili üç yönetim sistemi üzerinden oluşturduğu modelini açıklamaktadır. Üç sistemin her biri, uygulanacak temel faaliyet alanlarında esas unsurun işletme davranışı olduğunu kabul etmektedir. Sethi modelinde bu sistemleri; sorumluluk, yükümlülük ve duyarlılık olarak belirtmektedir (Gürsoy, 2015).

Sosyal sorumluluk anlayışında işletmelerin sadece ekonomik olarak değil, aynı zamanda toplumsal amaçlara ulaşmayı da hedeflediğini ileri sürmüştür. Sosyal sorumluluk anlayışının yükümlülük ve duyarlılık anlayışı arasında denge sağladığını ifade etmiştir.

Sosyal yükümlülük anlayışında ise sorumluluktan farklı olarak işletmeleri, öncelikle ekonomik amaçlarına ulaşmayı hedefleyen organizasyonlar olarak gördüğü, topluma yönelik faaliyetlerini hâlihazırdaki mevzuata uygunluk ile sınırladığı bilinmektedir (Tekbaş, 2017).

Sosyal duyarlılık anlayışında ise işletmelerin ekonomik ve toplumsal amaçları yerine getirmek dışında karşılaşılan sosyal problemlere çözüm üretmek ve bu problemleri önceden anlayabilmek sorumlulukları vardır. Bu anlayışı benimseyen işletmelerin duyarlılığı, sosyal yükümlülük anlayışıyla nitelendirilen organizasyonlara göre daha yüksek düzeydedir.

Sethi, üç sistemin yönetim anlayışı açısından ilişkisini bağıl olarak ifade etmektedir. Sosyal yükümlülük davranışından sosyal duyarlılığa yaklaştıkça yönetimin daha proaktif bir tutum sergilediğini belirtmektedir (Sethi, 1975). Diğer bir ifadeyle, sosyal duyarlılık anlayışı toplumun gelişimini doğrudan etkileyebilecek sosyal sorumluluk uygulamalarında hayırseverlik faaliyetlerine zemin oluşturmaktadır.

1.4.3. Ackerman'ın Sosyal Duyarlılık Modeli

R. Ackerman'ın ortaya koyduğu teori, çevre koşullarının ve toplumsal olayların ekonomik faaliyetler üzerindeki etkisini açıklarken sosyal sorumluluk kavramının yetersiz kaldığı üzerinden bu kavram yerine sosyal duyarlılık tanımını tercih etmesine dayanmaktadır (Ackerman ve Bauer, 1976). Sorumluluk reaktif bir anlam taşıırken, duyarlılık proaktif bir anlamı ifade etmektedir.

R. Ackerman da Sethi'nin düşüncelerine paralel olarak sorumluluğun yasal bir zorunluluk olarak görülmesinin olumsuz bir etki taşıdığını düşünmektedir. Duyarlılığın hayırseverlik faaliyetlerine açık bir kelimeyi ifade ettiği konusunda ortak bir fikir birliği bulunmaktadır.

Ackerman, sosyal duyarlılık modelini açıklayan temel olguları performans ve nispeten daha çok üzerinde durduğu motivasyon olarak nitelemektedir. Bazı kaynaklar sadece motivasyon üzerinden açıklama yapmaya çalıştığını iddia etse de toplumsal beklentinin karşılanmasında yetersiz olacağından dolayı çok kabul görmemektedir (Gürsoy, 2015). Sosyal duyarlılığın her iki olgu için geçerli olduğu durumda ise yönetim işlevi olarak görülebileceği ileri sürülmektedir.

Kamuda veya özel alanda faaliyet yürüten işletmelerin yönetim işlevinde, yöneticinin veya yönetim kurulunun becerisi ile birlikte işletmeden istenen toplumsal talebin karşılanması için gerekli politikaların oluşturulmasının da önemi büyüktür. Uzun dönem hedeflerden ziyade yakın dönem hedeflere odaklanarak ihtiyaç duyulan

talebin karşılanması belirlenecek politikaların doğru bir şekilde uygulanmasına bağlı olacaktır (Sert, 2012).

Ackerman tarafından bu sürecin üç aşamada gerçekleşeceği öne sürülmektedir. İlk aşama olan politika aşamasında hangi faaliyete öncelik verileceği belirlenecektir. Bu aşama aynı zamanda tüm faaliyetlerin ağırlık merkezini oluşturmaktadır. İkinci aşamada belirlenen hedefe nasıl gidileceğine yönelik hazırlanacak yol haritalarının ortaya konması söz konusudur. İşletmenin öğrenme işlevi bu aşamada gerçekleşecektir. Aynı zamanda bu aşamada alternatif çözüm yollarının sunulması da gerekecektir. Son aşama olan örgütsel yükümlülük aşamasında işletmelerin belirledikleri süreçleri uygulamaya geçirmesi gelmektedir. Uygulamada elde edilen bilgi birikiminin kurumsallaştırılması işletmenin daha sonraki faaliyetlerine ışık tutacağından aynı zamanda uzun dönem hedeflerinin belirlenmesine de katkı sağlar (Top ve Öner, 2008).

1.4.4. Carroll'un Üç Boyutlu Sosyal Performans Modeli

Carroll'e göre, kurumsal sosyal sorumluluk tanımında ticari kazanç, yasal düzenlemelerin benimsenmesi ve etik kurallara uyum ayırt edici özellikleri içermektedir (Göçenoğlu, 2014). Carroll'un ortaya koyduğu işletmelerin sorumluluk piramidinde yer alan ekonomik sorumluluklar, yasal sorumluluklar, etik sorumluluklar ve hayırseverlik esasen sosyal performans modelinin bir sonucudur.

Carroll'in öne sürdüğü modelin sacayağını sosyal sorumluluk, sosyal sorun ve sosyal tepki kavramları oluşturmaktadır (Ceritoğlu, 2011). Bu üç kavram üzerinden sosyal performansını açıklayan Carroll, işletmelerin yasal sorumlulukları çerçevesinde hareket etmelerinin gerekliliğine de vurgu yapmaktadır.

- Sosyal Sorumluluk: Bu alanda yapılan ilk tasnif Carroll'e aittir. İşletmelerin sorumluluk piramidi ile ortaya koyduğu sorumluluklara 2001 yılında Lantos tarafından eleştiri getirilmiştir. Lantos, Carroll'un öne sürdüğü sorumluluklardan hayırseverlik ve etik sorumlulukları doğrudan kabul ederek yasal ve ekonomik sorumlulukların

da içine alındığı stratejik kurumsal sosyal sorumluluğun çerçevesini oluşturmuştur (Tak, 2009).

- Sosyal Sorunlar: İşletmeler bulundukları ülkenin yasaları çerçevesinde yol haritalarını oluştururken ekonominin onlara sunduğu imkânlardan da azami yararlanmak ister. Bu süreç esnasında bazen etik sorumluluklarından da kaçınır. Ancak bu sorumluluktan kaçınmaya çalışırken toplumun karşılaştığı sosyal sorunları göz ardı edemez (Sert, 2012). Hatta bu sorunlara yeterli çözüm önerileri sunamazsa toplumun beklentisini karşılayamayacağından rakip firmalara karşı üstünlüğünü kısa zamanda kaybeder. Bu nedenle Carroll'un sosyal performans modelinde sosyal sorunların tespiti ve bunlara yönelik alternatif çözüm önerilerinin sunulması büyük önem taşır.

- Sosyal Duyarlılık: Sosyal sorumlulukları olduğu varsayılan bir işletmenin, sosyal sorunlara karşı duyarlı davranması gerektiği tezine dayanmaktadır. İşletmenin sosyal sorunlara yönelik tutumu, tepkisizlik ile proaktif bir tepki arasında herhangi bir konumda olabilir. Bunu belirleyecek asıl husus, yönetimin veya sahipler ile hissedarların etik sorumluluklara karşı gösterdiği ilginin derecesidir (Sert, 2012).

1.4.5. Wartick ve Cochran Kurumsal Sosyal Performans Modeli

L.S.Wartick ve P.L.Cochran'ın ortaya koyduğu modelin esas temelini Carroll'un üç boyutlu sosyal performans modeli ile sosyal sorumluluk kavramını açıklarken kullandığı işletmelerin sorumluluklar piramidi oluşturmaktadır. Wartick ve Cochran, sosyal sorumluluğu kamusal sorumluluktan ayırarak kurumsal sosyal sorumluluk adı ile yeni bir başlık altında tasnif etmiştir (Wartick ve Cochran, 1985). Aynı şekilde sosyal duyarlılığı da kurumsal sosyal duyarlılık olarak tanımlamıştır. Sosyal sorunların belirlenmesinden ziyade yönetimine önem vermiştir. Modelin içeriği Tablo 1.1'de gösterilmiştir.

Tablo 1.1: Wartick ve Cochran Kurumsal Sosyal Performans Modeli

İLKELER	SÜREÇLER	POLİTİKALAR
Kurumsal Sosyal Sorumluluklar	Kurumsal Sosyal Duyarlılık	Sosyal Sorunların Yönetimi
1. Ekonomik 2. Hukuki 3. Etik 4. Gönüllü	1. Reaktif 2. Savunmacı 3. Uzlaşmacı 4. Proaktif	1.Sorunların Tanımlanması 2. Sorunların Analizi 3. Yanıt Geliştirme
YÖNLENDİREN UNSURLAR		
1. İşletmelerin sosyal sözleşmesi 2. Ahlak temsilcisi olarak işletmeler	1. Değişen sosyal koşullara yanıt verebilme 2. Yanıt geliştirebilmek için yönetimsel yaklaşımlar	1.Sürprizleri en aza indirmek 2. Kurumsal sosyal politikaları etkin olarak belirlenmesi
Felsefi Yönelim	Kurumsal Yönelim	Örgütsel Yönelim

Kaynak: SERT, Nuray Yılmaz (2012). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Aktivizm İlişkisinin Araştırılması: Türkiye’de Özel Sektör, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Aktivizm İlintisi, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, s.52.

Tablo 1.1’i incelediğimizde diğer modellerde yer alan bazı unsurların korunurken, farklı olarak ilkeler, süreçler ve politikalar üzerinden daha kapsayıcı bir çerçeve oluşturmaya çalıştığı görülmektedir. İlkelerin sosyal sorumluluk alanında yönlendiren unsur olarak sözleşme ve ahlak temsilcisini esas alan felsefi bir altyapısı bulunmaktadır. Süreçlerin reaktiften proaktife doğru uzaması, kurumsal yönelimlerin çevre koşullarına ve yönetimsel yaklaşımlara uyum sağlamasına zemin hazırlamaktadır (Sert, 2012). Sosyal sorunların yönetimi için geliştirilen politikaların sadece sorunların belirlenmesi ile sınırlı kalmayıp sorunların analizi ve alternatif çözüm önerilerinin de sunulmasını kapsamı örgütsel yönelimi kolaylaştırmaktadır.

S.L.Wartick ve P.L.Cochran’ın modelinde dikkati çeken diğer bir husus; kurumsal sosyal sorumluluklar ile ilgili ilkelerin oluşturulmasında sosyal duyarlılık alanında yer alan süreçlerin bu ilkelerin hayata geçirilmesine katkı sağlaması gelmektedir.

1.4.6. Zenisek'in Sosyal Performans Modeli

T.J.Zenisek çalışmasında sosyal sorumluluk ile ilgili ortak bir tanımın yapılabileceği öngörüsüne vurgu yapmıştır. Asıl amacı ise ortak bir tanıma zemin hazırlayacak kavramsal çerçeveyi oluşturabilmektir. Bu amaçla literatürdeki tanımları incelemiş ve teorik eksikliklerden dolayı temel esasları ortaya konmayan tanımlamaların daha çok kafa karışıklığına neden olduğunu ifade etmiştir (Zenisek, 1979).

T.J.Zenisek sosyal sorumluluk olgusunu açıklarken iş ahlakının toplumda var olan ideoloji ile örtüşmesi arasındaki ilişkiyi ön plana çıkarmıştır. İş ahlakının mevcut olan ideoloji ile tam örtüşmesinin sosyal performansı zirveye çıkarabileceğini ileri sürerken tersi bir durumda toplumun beklentilerine cevap veremeyen bir organizasyon yapısı ile karşılaşılabileceğini savunmaktadır (Sert, 2012). Bu uyumun sağlanması için işletmedeki örgütsel davranış ile yönetim davranışı arasındaki ilişkinin yakından incelenmesi gereklidir.

Diğer yandan T.J.Zenisek ortaya koyduğu modeli birbiri ile ilişkili “Sosyal Sorumluluk Sürecinin Dört Hücreli Modeli” (A Four-Celled Model Partition of the Social Responsibility Continuum) olarak dört başlıkta toplamaktadır.

1850 ile 1910 yılları arasındaki dönemi işletme sahibi veya yönetici süreci olarak tanımlayan Zenisek, bu süreçte işletmeleri sadece ticari kazanç sağlamayı düşünen ekonomik kuruluşlar olarak görmektedir. 1900 ile 1950 yılları arasındaki örgütsel katılım sürecini, işletmenin elde ettiği kazançtan, işletme sahibinin yanında çalışanın da fayda sağladığı bir dönem olarak görmektedir. Faaliyetsel çevre süreci 1945 ile 1965 yılları arasını içermektedir. Çevre koşullarının ve rakip firmaların sürece dahil olduğu bu dönemde elde edilen kârdan tedarikçiler, dağıtıcılar, aracılar vb. yarar sağlamaktadır. 1960 yılına kadar sadece ekonomik boyutu ile ele alınan işletmeler, bu tarihten itibaren toplumsal beklentiye de karşılayacak biçimde toplumsal süreç adı altında günümüze kadar ulaşmıştır (Sert, 2012).

T.J.Zenisek'e göre dört hücreli model, ortak bir tanım koyma ideali ile kavramsal çerçeveye odaklanırken aynı zamanda işletmelerin tarihsel gelişimi üzerinden ekonomik kuruluşlar olarak görülmesinden toplumsal beklentinin karşılanmasına kadar geçen süreci de açıklamaya çalışmaktadır.

1.4.7. Wood'un Sosyal Performans Modeli

Donna Wood'un 1991'de ortaya koyduğu modeli, L.S.Wartick ve P.L.Cochran'ın kurumsal sosyal performans modeline eleştiri getirerek hazırlanmıştır. Wood, Watrick ve Cochran'ın modelinin toplumsal beklentiye cevap verme konusunda eksik olduğunu, taleplere cevap verme sürecinde çevre koşullarının ve paydaşların tutum ve davranışlarının göz ardı edildiğini ileri sürmüştür (Sert, 2012).

Wood geliştirdiği modelde, sosyal sorumluluğun genel esaslarını ortaya koyan ilkeler ile çerçevesinin oluşturulmasının ve bu çerçevede benimsenen davranışın sonuçlarının değerlendirilmesinin önemli olduğuna dikkati çekmektedir (Orlitzky, 2000).

Model ile ilgili detaylar Tablo 1.2'de sunulmuştur.

Tablo 1.2: Wood'un Sosyal Performans Modeli

Sosyal Sorumluluk İlkeleri	Sosyal Sorunlara ve Taleplere Cevap Verme Süreci	Sosyal Sorumluluk Çerçevesinde Benimsenen Davranışın Sonuçları
Kurumsal İlke: Meşru (yasal) bir zemin oluşturma	Çevre Analizi	Sosyal Etki
Operasyonel İlke: Kamuya Karşı Sorumluluk	Paydaş Yönetimi	Sosyal Programlar
Bireysel İlke: Yönetmelik Takdir Hakkı	Sosyal Sorun Yönetimi	Sosyal Politikalar

Kaynak: Tak, Bilçin (2009). Kurumların Sosyal Sorumlulukları ve Paydaş Grupları ile İlişkilerinin Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, s.32.

Tablo 1.2 incelendiğinde sosyal sorumluluk ilkelerinin; kurumsal, operasyonel ve bireysel ilke olmak üzere üç başlıkta toplandığı görülmektedir. Bir işletmenin meşru görülmesi için yasal zeminde işlevlerini yerine getirmesi gerekmektedir. Ancak bu

şekilde kurumsal ilke gerçekleşmiş olur. İşletme meşru olarak kullanacağı gücü kötüye kullanmamalıdır. Operasyonel ilke ise işletmenin kamuya karşı sorumluluklarının olduğu varsayımına dayanır. Aynı zamanda bu ilke toplumdaki beklentiye de işaret eder. Bireysel ilke ise yönetsel takdir hakkı ile ilgilidir. Bu ilke işletmenin yöneticilerini veya yönetim kurulunu ahlaki aktörler olarak tanımlamakta ve etik sorumluluklarının bulunduğu tezine dayanmaktadır (Tak, 2009).

İşletmelerin sosyal sorunlara ve taleplere cevap verme süreci, öncelikle iç ve dış çevre koşullarının iyi analiz edilmesi ile başlar. Bu gerçekleştikten sonra uygulamada sorunun daha kısa sürede tespit edilmesine yönelik halkla ilişkiler bölümlerinin etkili kullanılması paydaş yönetimi kapsamında değerlendirilir. Sosyal sorun yönetimi, süreçte en kritik aşamadır. Sorunun işletme tarafından algılanması ve ortaya konması, tetkik edilmesi ve soruna alternatifli cevap geliştirilmesi süreçlerini içerir (Sert, 2012).

İşletmelerin benimsediği davranışların sonuçları aynı zamanda kurumsal sosyal sorumlulukların sonucunu oluşturur. Bu sonuçlar etki çapına göre sosyal etki, sosyal programlar ve son olarak sosyal politikalar. Sosyal politikaların oluşması, sosyal etki ve sosyal programların nasıl uygulandığı ve hangi geribildirimlerin alındığı ile yakından ilgilidir.

1.4.8. Swanson'un Sosyal Performans Modeli

Diane L. Swanson, 1995'te Wood'un sosyal performans modeline eleştiri getirerek kurumsal sosyal sorumluluk kavramının iki anlayış ile tanımlanabileceğini ileri sürmüştür. Bunlar; ekonomik yaklaşım ve görev yaklaşımıdır.

Ekonomik yaklaşım, Carroll'un ortaya koyduğu işletmelerin yasal ve ekonomik sorumluluklarına daha fazla ağırlık vermesi sonucu oluşan kârı maksimize etme fikrine dayanmaktadır. Görev yaklaşımı ise, işletmelerin etik sorumlulukları ile iş ahlakı üzerinden daha çok ahlak davranışlarına odaklanmaktadır. Görev yaklaşımına göre işletmenin öncelikli işi ahlaki tutumu geliştirmek ve bu çerçevede bazı kurallar oluşturmak, böylece çalışanlara ve işletme sahipleri ile yöneticilerine görev ve

sorumluluklar vererek iş etiğini işletmelerde yerleştirmek ve yaygınlaştırmaktır (Swanson, 1995).

İşletmelerin sosyal sorunlara cevap verebilecek bilgi birikimlerine ulaşması ve sosyal kontrolü sağlayabilmesi için ekonomik yaklaşımın ve görev yaklaşımının büyük ölçüde birbiri ile örtüşmesi gerekmektedir. Çoğu zaman bu örtüşme gerçekleşmediğinden dolayı kontrolün veya denetimin nasıl sağlanacağı hususu önemli bir paradigmayı oluşturmaktadır. Bu durum aynı zamanda kurumsal sosyal sorumluluk alanında oluşabilecek problem sahasına da işaret etmektedir. Swanson öne sürdüğü modelde, bu iki yaklaşımı nasıl uyum içerisinde uygulayabileceğini ortaya koymuştur (Sert, 2012).

D.L. Swanson, Wood'un modelini eleştirirken kurumsal sosyal sorumluluk prensiplerini benimsemiş ancak farklı boyutları içeren değer olgusunun eksikliğini vurgulamıştır. Değerler üzerinden işletme ve toplum arasında bir bağ oluşturmaya çalışan Swanson, özellikle belirlediği iki yaklaşım ile bunlar arasında bir denge kurulabileceği tezini de ileri sürmüştür (Tekbaş, 2017).

İşletmenin sahip olması beklenen ilk değeri ulaşmak istediği hedefleri de göz önünde bulundurarak ekonomik olmalıdır. Ekonomik olarak değer oluşturmak aslında ticari kazancın sağlanması ile birlikte bunların nasıl paylaşılacağı sorunsalını da ortaya koymaktadır. Günümüzde çevre sorunlarına yönelik sadece devletler seviyesinde değil uluslararası kuruluşlar çapında da önleyici tedbirlerin alınması hususunda önemle durulmaktadır. Bu nedenle işletmelerin ekolojik değerlere sahip çıkması günümüz dünyasında zorunluluk halini almıştır. Ekolojik değerlerin oluşturulması ve benimsenmesi sürecinde asıl nokta, işletmenin çevreye uyumlu şekilde sürdürülebilirliğini sağlamasıdır (Sert, 2012).

İşletmelerin rakiplerine karşı tutumlarında ve sadece ticari kazanç odaklı davranışlarının topluma yönelik yansımada etik değerlerin ortaya konması önemlidir. Etik değerlerin işletmelere olumlu sonuçları olabileceği gibi olumsuz sonuçları da olabilir. İşletmelerin daha çok üzerinde durduğu bu olumsuz sonuçları minimize etmek için topluma katkı sağlayacak eylemleri önceliklendirmek gerekir (Tekbaş, 2017). Etik değerlerin bulunulan ülkenin yasal mevzuatı ile çakışması söz

konusu olduğunda işletmenin yasaları koruma kalkanı yapması ise ihtimal dahilindedir. İşletmenin sahipleri, hissedarları, yöneticileri ve çalışanlarının sahip olduğu bireysel değerler ise mutlaka dikkate alınmalıdır. Wood'un bireysel değerleri göz ardı ederek iş etiği veya iş ahlakı oluşturmalarının mümkün olamayacağını iddia etmektedir.

Swanson modelinde eylemsel sürece yönelik yukarıda belirtilen değerleri birbirleriyle ilişkilendirmektedir. Ancak bunlar arasında öncelik veya sebep-sonuç ilişkisinin doğru olmayacağını ifade etmektedir (Pusak, 2014:68; Sert, 2012:58). Swanson'a göre değerler arasında nasıl bir ilişkinin olabileceği konusu ayrı bir araştırma konusudur.

1.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Faydaları

Tarihi gelişim süreci içinde sosyal sorumluluk kavramı üzerine ortaya konan modellerin esası işletmedir. Ancak sadece işletme ile yetinilmeyip başta toplum olmak üzere çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler de modellerin açıklanmasında kullanılmışlardır. Bu nedenle kurumsal sosyal sorumluluğun faydaları da bu başlıklar altında incelenecektir. İfade edilen bu kavramlara ilave olarak küreselleşmenin bir sonucu olan marka etkisinin de incelenmesinde fayda görülmüştür. Sadece ürün olarak değil, işletmelere de değer katan marka olgusu toplumun beklentilerini karşılamada önemli bir etkiye sahiptir (Gürsoy, 2015).

1.5.1. İşletmelere Yönelik Faydaları

Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını her geçen gün artıran işletmeler, toplumun ilgisini çekmeyi başardıklarını daha iyi görmektedirler. Günümüzde bu uygulamaların karşılığı sadece tanınmak ve dolaylı olarak ticari kazancı artırmak olmakla birlikte gelecekte sosyal sorunlara karşı üretilen çözüm önerilerinin toplumsal faydaya da katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Yapılan bazı araştırmalar sonucu bu uygulamaların işletmelere yönelik ortaya konan faydaları şunlardır (Gürsoy, 2015);

- İşletmenin tanınması nedeniyle müşteri portföyünü genişletmesi, bu durumun elde edeceği ticari kazancı da olumlu yönde etkilemesi, ayrıca tanınmanın bir sonucu olarak hissedar veya yatırımcı sayısının da artması,

- Hem çalışanlara hem de müşterilerine yönelik örgütsel bağlılığı artırarak müşteri memnuniyetini artırması, böylece sadık müşteri profiline sahip olması, sadık müşterilerinin olması nedeniyle farklı alanlarda yatırım imkânının bulunması,

- Müşterilere hitap eden ürünlerin geliştirilmesi ve sunulmasına imkân sağlayarak ayrıca standartlaşmış hizmet kalitesine sahip olarak, işletmenin ürün ve hizmetlerine olan talebin artması,

- İşletme yöneticilerinin veya yönetim kurullarının bu alanda yeni fikirler ortaya koyması, bu alanda çalışabilecek nitelikli insanları kadrosuna dahil ederek işletmenin yenilenmesi için fırsat sağlaması, böylece hem marka değerine hem de piyasa değerine olumlu katkı yapması,

- Kurumsal sosyal sorumluluk alanında hassas bir tutum gösteren yatırımcılara ulaşma fırsatı tanınması nedeniyle hisse değerlerini artırması, böylece bazı maliyetlerden kaçınması, toplum tarafından hassasiyeti bilinen bu yatırımcılar nedeniyle kamuoyunda sosyal sorunlara çözüm üretecek bir işletme olduğu algısını oluşturmaları,

- İşletmenin verimliliğinin artması ile birlikte artan kâr marjının etkin kullanılabilmesi için risk yönetiminin doğru uygulanmasına imkân sağlaması, böylece işletmenin görüşlerinin kamuoyunda paylaşılmasıdır.

Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının işletmelere sağladığı faydaları ifade ettikten sonra dünyadan ve ülkemizden bazı örnekleri paylaşarak oluşan etkinin derecesini ortaya koyabiliriz. Örneğin, Body Shop firmasının bu alandaki projeleri önceleyerek dünyaca önemli bir marka olması tesadüfi olarak görülemez. Marka imajının oluşmasında ve yaygınlaşmasında rakip firmaların bu hususu geri planda tutmasının yanı sıra sosyal sorunlara çözüm getirmesinin ve çevre sorunlarına yönelik katkı sağlamasının da etkisi büyüktür. İşletme çalışanlarının hayvan haklarının korunmasına yönelik gösterdiği eylemler, kadına şiddete karşı gösterdiği tepkiler,

çocukların küçük yaşta istismar edilmesi ile ilgili verdiği mücadele, yağmur ormanlarının yok edilmesini engellemeye yönelik çalışmaları, işletmenin kurucusu Anita Roddick'in sosyal sorumluluk anlayışını benimsemesi ve içselleştirmesi, Body Shop'ın markalaşmasında önemli faktörlerdir (Demirgil, 2005).

Ülkemizde yapılan kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin daha çok belediyeçilik ağırlıklı olduğu görülmektedir. Kamusal alanda da örnekleri her geçen gün artmaktadır. Özel işletmelerin ise daha büyük projelerle bu alana katkı sağlamaya çalıştığı bilinmektedir (Gürsoy, 2015). Ülkemizde bu alanda yapılan uygulamalarda başı çeken işletmeler arasında THY, Doğuş Holding, Vodafone, Vestel, Sabancı Holding ve Garanti Bankası bulunmaktadır. Bu işletmelerin markalaşmasında bu uygulamalara odaklanmasının etkisi büyüktür.

1.5.2. Çalışanlar ve Tedarikçi Açısından Faydaları

İşletmeler iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlayarak rakiplerine karşı üstünlük elde etmekle birlikte piyasadaki etkinliklerini de artırmaktadırlar. İç çevre koşullarından en çok etkilenenin işletmedeki çalışanlar olduğu bilinmektedir. Aynı şekilde dış çevre koşullarından da tedarikçiler büyük ölçüde etkilenmektedir. Çalışanlar ve tedarikçiler açısından bu uygulamaların faydalarını şu şekilde sıralayabiliriz (Reinig ve Tilt, 2008);

- Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları nedeniyle toplum tarafından saygı ile karşılanan bir işletmede yer almasının çalışanların motivasyonunu artması, böylece işletmenin başarısına doğrudan katkı sağlaması,

- İş akışına çalışanların dâhil edilerek iş tatmininin sağlanması, bu durumun müşteri memnuniyetine de olumlu etki etmesi,

- Sağlıklı bir iletişimin bulunduğu çalışma koşullarında uygun performans ve değerlendirme sisteminin oluşturulması, bu durumun kaliteli bir hizmet sunulmasına imkân vermesi,

- Tedarikçiler açısından doğru pazarlama yöntemlerinin bulunmasına katkı sağlaması, aynı zamanda daha ucuz reklam faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine zemin hazırlaması,

- Toplumda beklenen karşılığı bulması nedeniyle sadık müşteri profiline ulaşması, bu durumun yapılacak yatırımları artırması,

- İşletmelerin sosyal sorumluluk bilinci ile tedarikçileriyle kurdukları ortaklıkların daha uzun süreli olması, aralarındaki ilişkinin güvene dayalı olmasının uzun dönem hedeflerin oluşturulmasına katkı sağlaması,

- İşletmelerin topluma karşı gösterdikleri tutum nedeniyle tedarikçilerin de aynı hassasiyeti taşıması, ticaretlerini belirli etik prensipler üzerinden oluşturması ve yürütmesidir (Gürsoy, 2015).

1.5.3. Marka Üzerindeki Etkisi

Sosyal sorumluluğu üstlenen işletmelerin toplumdan aldıkları geri bildirim ile müşterilerin algılarında önemli bir yer elde ettikleri görülmektedir. Müşterilerin memnuniyetini sağlayan işletmelerin, sundukları ürün ve verdikleri hizmetler ile markalaşmanın önünü açtığı kabul edilmektedir. İşletmeler sosyal sorumluluk projeleri ile saygınlık oluşturma, farklı hizmetler sunma, empati kurma, hesap verebilir olma ve katkıda bulunma fonksiyonlarıyla markasal hedefleri gerçekleştirmede önemli bir rol üstlenmektedir (Yönet, 2005). Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin marka üzerindeki etkilerini şu şekilde sıralayabiliriz;

- Müşterilerin satın alma tutumunda markalaşmanın önemli bir yer tutması, markalaşma nedeni ile işletmelerin tanınması, bu durumun sadık müşteri sayısını artırması,

- Müşterilerin ürün satın almasında mantıklı kararlardan ziyade duygusal ve psikolojik unsurların daha ön plana çıkması, bu durumun markaya atfedilen önemin ötesinde farklı değerler taşıması ve işlevler göstermesi,

- Markalaşma nedeniyle işletmeler ve tedarikçilerin güven ve itibar kazanması, bu uygulamalar nedeniyle markanın da kamuoyu nezdinde karşılık bulması ve toplumun beklentisine cevap vermesi,

- Bilinçli müşteri profili nedeniyle markalı ürünlerin işletmelere devamlılık kazandırması, müşterilerin markayı tanımaları nedeniyle ürün ile ilgili sorunlara yapıcı yaklaşması, markanın bulunduğu ürün ile ilgili eleştirisel tutumdan uzak durulması,

- Markanın tanınmış olması nedeniyle yasal sorumluluklar da bile esneklik gösterilmesi, ekonomik sorumluluklarının rakip firmalar üzerinden yapılmaması, çevre koşullarına daha hızlı uyum sağlaması, işletme sahipleri ile hissedarlarına kolaylıklar tanınması, aynı zamanda saygınlık kazandırması ve şeffaflık yaratması,

- Markanın bu alanda yapılmış uygulamalara katkısının toplumsal ve etik alanlarda karşılık bularak ürünün marka değerinin artmasına neden olmasıdır (Gürsoy, 2015).

Bu alanda icra edilen faaliyetlerin marka imajına olan etkisi üzerine 2001 yılında 20 farklı ülkede yapılan araştırma sonucuna göre, bu faaliyetlerin markalar üzerinde %49 oranında etki sağladığı ortaya konmuştur (Pringle ve Gordon, 2001). Bu nedenle sosyal sorumluluk anlayışının göz ardı edilmesi işletmeleri iflasa götürebilir. Gerekli tedbirler alınmadığı takdirde büyük marka sahipleri işletmeler bile bu durumdan kurtulamaz. Enron işletmesinin ABD'deki en iyi 100 işletme arasında sayılırken ve marka değeri her geçen gün artarken yolsuzluklar üzerinden kamuoyunda başlatılan tepkiler nedeniyle iflas etmesi bu duruma örnek verilebilir (Pringle ve Gordon, 2001).

İşletmeler sorumluluk anlayışıyla ilerlemedikleri sürece uğradıkları zararlarla iflasa kadar varabilmektedirler. Enron işletmesi buna bir örnek olarak verilebilir. İflas etmeden önce Amerika'da çalışılabilecek en iyi 100 işletme arasına giren bu işletme, bakıldığı zaman 2000 yılında çevrecilik alanında altı adet ödüle layık görülmüş, ayrıca en çok kâr eden işletmelerden birisi olarak seçilmiştir. Tüm bu olumlu çalışmaların ardından işletmenin mali hesaplarında yolsuzluklar olması, işletmeyi büyük bir krize sürüklemiştir. O ana kadar sosyal sorumluluk uygulamalarıyla anılan işletme bu olayla çok sarsılmış, imajı bozulmuş ve sonuç olarak da iflas etmiştir.

1.5.4. Müşteri Üzerindeki Etkisi

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı son yıllarda özellikle yönetim ve pazarlama alanındaki akademik çalışmalara konu teşkil etmektedir. Bunun en önemli nedeni, sosyal sorunlar ve çevre kirliliği konusunda artan toplumsal bilinçtir.

Toplumsal bilincin oluşması, o toplumda yaşayan bireylerin farkındalık seviyesinin de artması sonucunu doğurmaktadır.

Bu alanda yapılan faaliyetleri en iyi gözlemleyen ve uygulamaları eylemleri ile hayata geçirenler müşterilerdir. Müşteriler sosyal ilişkilerin bu kadar iç içe olduğu günümüzde teknolojinin de yardımıyla işletmelerin ve markaların uygulamalarını yakından takip edebilmektedir. 2002 yılında Cone Communications'ın yaptığı araştırma sonucuna göre, Amerikalıların %84'ünün sosyal sorumluluk projelerine karşı ilgili olduğu ve bunları sosyal çevresi ile paylaştığı ortaya çıkmıştır (Bhattacharya ve Sen, 2004).

Harris Interactive tarafından 2001 yılında yapılan başka bir çalışmada, Amerikalıların %79'unun sosyal sorumluluk projelerini hayata geçiren işletmelere verdiği değerin marka sahibi işletmelere verdiği önemden daha fazla olduğunu belirtmiştir. Aynı dönemde İngiltere'de yapılan bir araştırmada ise ankete katılanların %38'inin, işletmelerin sosyal sorumluluk uygulamalarına önem vermeleri gerektiği ifade edilmiştir (Bhattacharya ve Sen, 2004).

2006 yılında işletmelerin piyasada sürdürülebilirliklerini ortaya koymaya çalışan "Business and Sustainable Development"ın yaptığı bir araştırma sonucuna göre, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına göre marka değiştireceğini ifade eden müşterilerin Amerika'da %43'ünü; Latin Amerika'da %23'ünü; Avrupa'da %20'sini ve Asya'da ise %8'ini oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. (Polonsky ve Jevons, 2006).

Devam eden araştırmaların da sonucu hemen hemen aynıdır. Günümüzde teknolojinin daha çocuk yaşta kullanılması ve sosyal medyanın her an hayatı yönlendirebilmesi nedeniyle müşterilerin farkındalıkları artmaktadır. Bu durum ürün ve hizmet hakkındaki bilgilerini de doğrudan etkilemektedir. Bilinçli bir müşterinin ürünün sahibi veya markayı taşıyan işletmenin sosyal sorumluluk uygulamalarına göre karar vermesi kaçınılmazdır.

Küreselleşme ile birlikte işletmelerin marka değeri oluşturmaya önem vermesi, ürün ile müşteri arasında duygusal bağ kurmaya çalışması ve çalışanların müşteri ile

iyi ilişkiler sağlaması ancak sosyal sorumluluk faaliyetleri ile ilgili bilinçli müşterilerin ikna edilmesi sayesinde olur. Birçok işletme müşterilerinin hangi sosyal sorumluluk projelerine karşı daha hassas davrandığını anlamaya çalışmaktadır. Bu şekilde ticari kazançtan ziyade sadık müşterilerini koruma ve artırma yolunu tercih etmektedir (Gürsoy, 2015).

ABD’de giyim sektörünün devlerinden Nike ve GAP firmalarının ürünleri yasal olarak reşit olmayan küçük yaşta çocuklar tarafından ürettiğinin öğrenilmesi sonucu ülkenin birçok bölgesinde büyük çapta boykot eylemi gerçekleştirildi. Bu eylem ile müşteriler sosyal sorumluluk kavramının markalar için olan önemine dikkati çekmiştir (Polonsky ve Jevons, 2006).

1.5.5. Toplum Üzerindeki Etkileri

Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarından etkilenen en önemli unsur toplumdur. Toplum aynı zamanda bu uygulamaları etkileyen özelliğe de sahiptir. Bu uygulamaların toplum üzerindeki etkilerini şu şekilde sıralayabiliriz (Gürsoy, 2015);

- Sanayileşme nedeniyle oluşan olumsuz çevre koşullarının etkilerini asgari seviyeye indirecek çözümlerin üretilmesi, birçok Avrupa ülkesinde yüksek karbondioksit yayan araçların ve dizel motorların daha fazla vergi vermesinin sağlanması, böylece daha az vergi veren küçük araçların üretime dâhil olmasına zemin hazırlanması,

- İşletmelerin bu alandaki uygulamalarını artırması sonucu toplumla daha yakın ilişkiler kurması ve bu ilişkiyi geliştirecek alternatif projelerin hayata geçirilmesi,

- Bu alanda saygınlık kazanmış işletmelerin, elde ettikleri statüleri kullanarak cazibe merkezi haline gelmesi, böylece kurumsal imajının da güçlenmesi, çalışanların da itibar kazanması,

- İşletmelerin müşteri hizmetlerine önem vermesi nedeniyle daha fazla müşteri portföyüne ulaşması, bu şekilde müşteri sorunlarına daha hızlı cevap vererek müşteri memnuniyetinin sağlanması,

- Çok uluslu işletmeler sayesinde ev sahibi ülkelerin teknoloji transferine yardımcı olması, bulunduğu ülkeye teknoloji desteği sağlayarak toplum nezdinde itibar kazanması,

- Atık yönetimi ve çevre kirliliği ile mücadele ederek doğal çevrenin korunmasına imkân tanınması, çeşitli çevre kuruluşları ile birlikte organizasyonlar yaparak bu faaliyetleri yönlendirmesi,

- İşletmelerin uluslararası hukuk kuralları çerçevesinde başta insan hakları olmak üzere hayvan soyunun ve bitki örtüsünün korunması gibi bazı alanlarda ilkeler oluşturması, bu ilkelerin yaygınlaştırılması için platform olacak kurumlar ile işbirliği yapması,

- Toplumda sosyal yozlaşmayı, yolsuzluğu ve yoksulluğu azaltmak için kampanyalar düzenlemesi, bu şekilde toplumda meydana gelen sosyal sorunlara çözüm bulması,

- İşletmenin uzun dönem hedeflerini gerçekleştirebilecek projeler üretmesi, bu alandaki uygulamalarını projeler ile desteklemesi ve kurumsal imajına katkı sağlamasıdır.

1.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Kazanımları ve Riskleri

Kurumlar, sosyal sorumluluk projeleriyle hem toplumsal gelişime hem de bilinçli müşteri ve bu konulara hassasiyet gösteren yatırımcılar nedeniyle kâr oranlarını artırarak sürdürülebilirliklerine katkıda bulunmaktadır. Kazan-kazan olarak görülen bu durum aynı zamanda işletmenin kurumsal bir kazanım elde ettiği algısını oluşturmaktadır. İşletmenin bu alandaki uygulamaları ile elde ettiği kazanımları (Sert, 2012:63);

- Müşterilerin oluşturduğu sosyal ağın kamuoyu oluşturması, işletmenin uygulamalarının bu sosyal ağ tarafından kabul görmesi ve çeşitli sosyal medya paylaşımları ile içselleştirilmesi,

- Kısa dönemde maliyetin artacağı beklentisinin uzun dönemde kâr olarak işletmeye geri dönmesi,

- Sosyal sorunlara yönelik toplumda oluşan beklentiyi karşılayacak çözümlerin üretilmesi, bu şekilde ürüne veya hizmete yönelik bazı aksaklıkların müşteri tarafından tolere edilmesi,

- İşletmenin altyapı ve üstyapı çalışmalarında çevreye ve topluma karşı duyarlı uygulamalara ağırlık vermesi,

- Yasal sorumluluklarını yerine getirirken farklı ülkelerde mevcut olan uygulamaları üzerinden yapacağı tekliflerle yeniliklere öncülük etmesi,

- Teknolojiyi kullanarak daha verimli ve çevreye duyarlı üretim süreçlerini esas alması, diğer işletmelere teknoloji desteği sağlayarak enerji tasarrufuna katkıda bulunması,

- Kamusal alanda yaptığı yatırımlarla topluma istihdam olanağı sağlamasıdır.

Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ile bir işletmenin kazanım sağlaması genelde uzun dönemde gerçekleşmektedir. Bu nedenle işletmeler bazı tereddütler yaşamaktadır. Söz konusu tereddütlerin giderilmesi için işletmeyi bekleyen risklerin tanımlanması gerekir. İşletmenin bu uygulamaları hayata geçirirken karşılaşılabileceği riskleri şu şekilde sıralayabiliriz (Kotler ve Lee, 2006);

- İşletmenin faaliyetlerinin görünürlüğü kaybolabilir,

- Zaman alıcı uygulamalar işletmenin bazı faaliyetlerini aksatabilir,

- Çalışanların katılım sağlaması iş akışını etkileyebileceğinden işletmede hoşnutsuzluk oluşturabilir,

- Reklam kampanyalarının maliyetleri büyük miktarda olabileceğinden primlerin azalmasına neden olabilir,

- Farklı harcama kalemlerinin oluşması nedeniyle kaynağın etkin kullanması zorlaşabilir,

- Bu alanda yapılacak uygulamaların nitelikli bir kadro ile takip edilmesi gerekebilir, yeni insan kaynağına duyulan ihtiyaç sabit giderleri artırabilir,

- Reklam kampanyasının işletmenin önüne geçmesi durumunda müşteriler işletmenin uygulamalar esnasındaki amacından şüphe duyabilir,

- Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının maliyetini azaltmak için işletmeler bu maliyetleri ürün üzerine yansıtarak fiyatların artmasına neden olabilir, bu durum işletmenin piyasadaki varlığını tehdit edecek boyuta ulaşabilir,

- İşletme sahiplerinin veya hissedarların hatta yöneticilerin, sosyal sorunlara gereğinden fazla duyarlı davranışlarıyla örgütsel amaçlardan uzaklaşılabilir.

İşletmelerin yukarıda ifade edilen risklere tedbir getirmesi veya bu riskleri asgari seviyeye indirmesi gerekir. Ancak bu risklerden dolayı sosyal sorumluluk uygulamalarından vazgeçmesinin, işletmenin sürdürülebilirliğini doğrudan tehdit edeceği göz ardı edilmemelidir (Kotler ve Lee, 2006).

1.7. Kurumsal Sosyal Sorumlulukta Ölçme, Değerlendirme ve Raporlama

Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının işletmede kalıcı olması için bu uygulamaları takip edecek ve yeni projeler üretecek bir birimin olması, bu birimin hesap verebilir ve denetlenebilir niteliğinin bulunması, ayrıca uygulama sürecinin tüm iş akışının kontrolü gerekir. Bu alandaki uygulamaların işletmeye geri dönüşünün kazandırılabilmesi için toplumda oluşturduğu etkiyi ölçme, elde edilen bilgileri değerlendirme ve kayıt altına almak için raporlama faaliyetlerine önem verilmektedir (Yurdakul ve Coşkun, 2008).

Ölçme tanım olarak; bir olgunun veya olayın etki derecesinin belirlenmesi maksadıyla kullanılan ve sonuçları sayısal olarak belirtilen bir araştırma yöntemidir.

Değerlendirme ise, bir norm veya kriterin ölçü üzerinden karşılaştırma yaparak değer atfedilme işlemidir. Ölçme bir özelliğin veya değişkenin sayısını ifade ederken, değerlendirme bu miktarın yeterliliğini ve amaca uygunluğunu ortaya koymaktadır (Sert, 2012). Ölçme ve değerlendirme sonucu yeni bilgilere ulaşmak veya geri bildirimle temel olacak eksiklikleri tespit etmek amaçlanmaktadır.

Çoğu araştırmacı, ölçme ve değerlendirmenin her türlü çalışma sürecinde etkili olduğunu ve ölçülemeyen şeyin yönetilemeyeceğini öne sürmektedir (Göztaş ve Baytekin, 2009:2011). Bu nedenle sosyal sorumluluk projelerinin toplum ve işletme üzerindeki etkisini açıklayabilmek için ölçülebilir sonuçlar üzerine kurulması gerekmektedir. Sürecin oluşturulmasında sonuçtan yani hedeften amaca doğru ileriden geriye bir planlama söz konusu olmalıdır. Hedefin somut olarak ölçülebilecek şekilde kısa, orta ve uzun dönem başlıkları altında tasnif edilmesi ve yıllara sâri ortaya konması gereklidir. Hedef ile ilgili herkesin anlayabileceği basit ifadeler kullanılmalıdır. Hedef tanımlandıktan sonra bu hedeflere ulaşmak için izlenecek yol haritaları belirlenmelidir. Üretilcek çözümlerin alternatifli olması aksaklık meydana geldiğinde zaman kaybetmeden ve maliyeti artırmadan hedefe doğru ilerlenmesine yardımcı olacaktır. Hedef üzerinde istenen etkinin sağlanıp sağlanmadığı mutlaka ölçülmelidir. Bunun için gerekli araçların belirlenmesi gerekir (Göztaş ve Baytekin, 2009:2012).

H.Pringle ve M.Thompson’a göre, sosyal sorumluluk kampanyalarının etkileri üzerinde çeşitli ölçümler yapabilmek için belirli standartların geliştirilmesi gerekir. Ancak birçok farklı ülkede faaliyet gösteren işletmeler için değişik kültüre sahip ülkelerdeki uygulamaları, toplumsal anlayış ve düşünüş biçimlerini göz ardı ederek ortaya koymak pek mümkün görünmemektedir. Bu nedenle küresel çapta ölçüm araçları bulmak zordur. Ancak etik kurallar, çevre koşulları ve ahlaki konularda asgari yeterlilikleri ortaya koymak ihtimal dâhilindedir. (Pringle ve Thompson, 2000).

Gelişmiş ülkelerde işletmelerin sürdürülebilirliğinin ortaya konması, yatırımcıların dikkatle takip ettiği bir husustur. Yatırımcılara işletmelerin mali yapıları ve sürdürülebilirliklerini göstergeler üzerinden açıklayabilmek için Sustainable Asset Management (SAM) şirketi ile Dow Jones şirketinin bir araya gelmesiyle oluşturulan

“Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi” kullanılmaktadır. İşletmelerin Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksine dâhil olmaları için işletmenin mali durumu yanı sıra sosyal ve çevresel sorunlara yönelik politikaları dikkate alınır. Ayrıca işletmelerin risk yönetimi, yatırımcı portföyü, tedarik zinciri standardı ve insangücü kaynaklı politikaları kapsamlı bir şekilde değerlendirilir. Bu endekse dahil olan işletmelerin, rakip firmalara karşı küresel anlamda bir üstünlük sağladığı kabul edilir (Tekbaş, 2017).

Global Reporting Initiative (GRI) yani küresel sürdürülebilirlik raporlama rehberi, işletmelerin sosyal ve çevresel performanslarının raporlaması konularındaki çalışmalardan birisidir. Bağımsız bir kuruluş olarak çalışmalarına devam eden GRI, Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP) ile yakın iş birliği içerisinde bulunmaktadır. GRI tarafından ortaya konan ekonomik, çevresel ve sosyal göstergeler Tablo 1.3’de sunulmuştur.

Tablo 1.3: GRI Ekonomik, Çevresel ve Sosyal Göstergeler

	KATEGORİ	BOYUT
EKONOMİK	Doğrudan etkileyen ekonomik faktörler	Müşteriler Tedarikçiler Çalışanlar Hissedarlar Yatırımcılar
ÇEVRESEL	Çevre koşulları	Enerji Su Malzeme Tedarikçiler Biyolojik Çeşitlilik Uygunluk Mal ve Hizmetler Taşıma (Nakliye)
SOSYAL	İş gücü uygulamaları	Çalışan-Yönetim İlişkileri İşgücü İstihdamı Güvenlik ve Sağlık Fırsatlar ve Çeşitlilik Eğitim
	İnsan Hakları	Yönetim ve Strateji Örgütlenme ve Toplu Sözleşme Özgürlüğü

		Güvenlikle ilgili Uygulamalar
	Toplumsal	Politik Bağışlar Rüşvet Alma ve Yolsuzluk İletişim Fiyatlandırma ve Rekabet
	Ürün Sorumluluğu	Mal ve Hizmetler Müşteri Sağlığı ve Emniyet Özel Yaşama Saygı Reklam

Kaynak: Argüden, Y. (2002). Kurumsal Sosyal Sorumluluk, (No:3), Ar-Ge Yayınları, İstanbul.

Bu alanda kullanılan diğer bir standart olan ISO 26000 standardı, International Organization for Standardization tarafından geliştirilmiştir. Bu standart sosyal sorumluluk standardı olarak bilinmekle birlikte bu alanda sertifikasyon içeriğe sahip değildir. Bu standardın amacı, işletmelerin sosyal sorumluluk alanında ihtiyaç duyduğu kuralları belirlemektir. Söz konusu standart; insan hakları, yönetim, çevre, etik, işgücü uygulamaları ile müşteriler ve yerel halkın kalkınması başlıkları altında toplanmaktadır. Bu ana başlıkların altında işletmelerin kullandıkları tanımlar, genel eğilimler ve uygulamalar, sorun alanlarına yönelik çözümler, hissedarlar ve yatırımcılar arasındaki ilişkiler, kamuoyu ile sağlanacak iletişim, bu alandaki uygulamaların işletmeye entegrasyonunu sağlayacak hususlar incelenmektedir (Tekbaş, 2017)

SA-8000 Social Accountability standardının çıkış sebebi ise evrensel insan hakları prensipleri üzerinden çalışanın işveren karşısında sendika faaliyetlerini korumak ve çalışma koşullarının iyileştirilmesini sağlamaktır. Gelişmiş ülkelerin bu konuda gösterdiği hassasiyet sonucu belirli standartlar oluşturulmuş ve geliştirilmiştir. AA1000 standart sistemi ISEA, The Institute for Social and Ethical Accountability (Sosyal ve Etik Sorumluluk Enstitüsü) tarafından yürürlüğe girmiştir. 1999 yılından itibaren uygulanan standart, iş etiği ve muhasebe raporlama sistemi üzerinden sürdürülebilir kalkınmanın ana hatlarını oluşturmaya çalışmaktadır (Göztaş ve Baytekin, 2009:2012).

Sosyal sorumluluk raporları, ülkeden ülkeye faaliyet gösteren işletmelerde farklı zaman aralıklarında yayımlanmaktadır. Bu alanda yapılan uygulamalar yasal bir zorunluluk olarak değil, gönüllü bir faaliyet şeklinde işletmenin kalıcı bilgi birikimine sahip olması için hazırlanmaktadır. Genel olarak; çevre, ekonomi, etik ve sosyal faaliyetler alanında hazırlanan bu raporlar, işletmenin yolsuzluklarla mücadele anlayışını destekler nitelikte şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkelerine de hizmet etmektedir. Sosyal sorumluluk raporlamasının yararları; müşteriler, tedarikçiler ve yatırımcılara uygun bir iletişim ortamı sağlayarak doğru bilgilerin paylaşılmasına imkân vermek, tanınırlığı artırmak ve şeffaflığın gelişmesine katkı sağlamak, müşteri memnuniyeti sağlayarak sadık müşteri sayısının artırılmasına yardımcı olmak, piyasadaki itibarını artırarak marka değeri oluşmasına fırsat sağlamak, çevresel ve sosyal sorunların ortaya çıkmadan belirlenmesine yönelik bilgi birikimini oluşturmak, daha önce beliren benzer riskleri minimize etmek, risk yönetimine yardımcı olmak ve yatırımcıların dikkatini çekecek uygulamalara ağırlık vermektir (Tekbaş, 2017).

Sonuç olarak; kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının her aşaması ölçülebilir, değerlendirilebilir ve raporlanabilir olmalıdır. Bu durum aynı zamanda işletmelerin kurumsallaşmalarına da zemin hazırlayacaktır.

1.8. Sürdürülebilir Kalkınma

Sürdürülebilirlik kavramının kökeninin 18.yy. a dek uzandığı ve uzun vadede ormanların korunup bunların gelecek kuşaklara ulaştırılması kaygısıyla ortaya çıktığı savunulmaktadır (Ebner ve Baumgartner, 2006). Günümüzde ise 1950’li yıllardan itibaren sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma kavramlarının yeniden gündeme geldiği görülmektedir. Bu bağlamda Rachel Carson’ın 1962 yılında yayımlanan tarım ilaçlarının çevresel zararlarına dikkat çektiği Sessiz Bahar isimli kitabıyla çevresel sürdürülebilirlik tartışmaları baş göstermiştir (Banerjee, 2003). Bu kitabın sürdürülebilirlik sorununa dikkat çekmesine paralel olarak Amerika Birleşik Devletleri’nde çevre meselelerin ilişkin somut adımların atılmış ve bu doğrultuda “Temiz Hava” “Temiz Su” gibi konularda çeşitli kanunların yürürlüğe konulmuştur (Banerjee, 2007).

Doğal kaynakların ve biyoçeşitliliğin sınırsız olmadığına fark edilmesi, çevre ve sürdürülebilirlik alanlarında harekete geçilmesine neden olmuştur (Redclift, 2005). Bu doğrultuda Birleşmiş Milletler Dünya Ekonomi ve Kalkınma Komisyonuna başvurmuş ve sürdürülebilirlikle ilgili küresel gündem maddeleri oluşturmaları talebinde bulunmuştur. Bu girişimin ardından 1987 yılında “Brundtland Raporu” yayımlanmış olup sürdürülebilir kalkınma kavramının çevresel meseleler ve küresel kalkınmaya ilişkin bu raporla birlikte kullanılmaya başlandığı iddia edilmiştir (Redclift, 2005).

Raporda çevresel, ekonomik ve toplumsal kalkınmanın farklı seviyelerde olduğu ülkeler arasında insani gelişim, doğal kaynaklar, çevre ve ekonomik refaha ilişkin iş birlikleri kurmaya yönelik önerilerde bulunulmuştur (Brundtland, 1987). Dolayısıyla raporda salt ekonomik gelişimden ziyade sosyal eşitlik, kaynakların bireyler ve ülkeler arasında eşit dağıtılması ve kullanılmasına odaklanılmış olup sosyal adalet ve insani gelişime vurgu yapılmıştır (Banerjee, 2007). Brundtland raporuna göre sürdürülebilir kalkınma tanımı aşağıdaki şekildedir:

“Sürdürülebilir kalkınma faaliyetleri gelecek kuşakların ihtiyaçlarını karşılayabilme imkanlarından taviz vermeden, bugünkü kuşakların ihtiyaçlarını karşılayabilme ve fakirlikle mücadelede bireylerin ihtiyaçlarını karşılayıp daha gelişmiş yaşam standartları için fırsat sunma” şeklinde açıklanmıştır (Brundtland, 1987;15).

Bu tanım her ne kadar kapsayıcı ve geniş kapsamlı sorunlara yanıt veriyormuş gibi görünse de literatürde araştırmacıların eleştiriler yönelttikleri görülmektedir (Banerjee, 2007; Redclift, 1987). Bu doğrultuda Banerjee (2007) tanımın sorunlu olduğunu çünkü uygulamaya nasıl geçirilebileceğinin ya da ne tür ölçütlerle ölçülebileceğinin muğlak olduğunu iddia etmiştir. Buna ilave olarak Redclift (1987) ise Brundtland raporunda yer alan sürdürülebilirlik tanımının karmaşık ve çelişkili çevresel meselelere değinmediğini ve tanımda yer alan ihtiyaçların kültürlerarası değişebileceğine işaret etmiştir.

Literatürde sürdürülebilirliğe ilişkin farklı tanımlar geliştirilmiştir. Bu doğrultuda Marrewijck ve Werre (2003) kurumsal sürdürülebilirliği şirketlerin sosyal ve çevresel meseleleri yürütmekte oldukları faaliyetlere entegre etmeleri ve paydaşların da bu sürece dahil edildiği bir yaklaşım olarak tanımlamışlardır. Dyllick ve Hockerts (2002) ise kurumsal sürdürülebilirliği şirketlerin hem hissedarlar, çalışanlar ve müşteriler gibi doğrudan paydaşları arasında yer alan gruplar hem de baskı grupları gibi dolaylı paydaşları arasında yer alan grupların bugünkü ihtiyaçlarını gelecekteki müşterilerinin ihtiyaçlarından ödün vermeksizin karşılaması şeklinde tanımlamışlardır.

Sürdürülebilir kalkınma yaklaşımı sadece finansal göstergeleri değerlendiren ekonomik bir kalkınma anlayışından öteye geçmiştir (Boele ve diğ., 2001). Nihayetinde ekonomik gelişimi de hedefleyen yaklaşım çevresel ve toplumsal faktörleri de benimseyen bir kavram olarak tanımlanmıştır (Boele ve diğ., 2001). Öncelikle 1960 sonrası ABD ve Avrupa’da yürürlüğe giren çevre yasaları, ardından 1987 tarihli BM Brundtland komisyonu raporu ve 1992 yılında BM Çevre ve Kalkınma Konferansı çerçevesinde gerçekleşen zirvede sürdürülebilir kalkınma kavramı aşama aşama siyasi gündeme dahil edilmiştir (Atkinson, 2000). Bu gelişmeler ışığında kavram nihayet şirketlerce benimsenmiş ve şirketler emisyon salınımını düşürme, çevreye verilen zararı önleme veyahut enerji verimliliği gibi konuları gündemlerine almaya başlamışlar ve sosyal sorumluluk politikaları oluşturmaya başlamışlardır.

Sürdürülebilirlik kavramı başlangıçta doğal çevre ve biyoçeşitliliği koruma odaklı olarak ve iklim değişikliğine odaklanarak ortaya çıkmışken, 1990’lardan itibaren gelecek kuşaklara yönelik kaygılar da dile getirilmeye başlanmış ve bu doğrultuda hem bugünkü hem de gelecek kuşakları kapsayacak ölçüde genişletilmiştir (Schwartz ve Carroll, 2008). Bugünkü gelinen noktada sürdürülebilirlik yaklaşımı kısa vadeli ve uzun vadeli iktisadi, toplumsal ve çevresel sorunların bütüncül ele alındığı ve gelecek kuşakların ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulduğu bir anlayışı benimsemiştir (Steurer ve diğ., 2005).

2. BÖLÜM: SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNÜN OLUŞUMU VE BU ALANDA ÖNDE GELEN HAVAYOLU ŞİRKETLERİNİN KSS PROJELERİ

Havacılık alanında yapılan yatırımların her geçen gün arttığı günümüzde, özel işletmelerin sivil havacılık sektörüne yaptığı yatırımlar bu alanın gelişme potansiyeli hakkında önemli ipuçları vermektedir. Küreselleşme ile insanların bulunduğu ülke dışında yaşam alışkanlıkları elde etmesi, ulusal devletlerin güvenlik endişesini bırakarak vizeleri kaldırması, turizm gelirlerinin toplumun refahına olumlu etki etmesi ve ekonomik entegrasyonun sağlanmasına yönelik düzenlemelerin yapılması sonucu dünyada havayolu taşımacılığına olan ilginin giderek arttığı görülmektedir. Yolcular üzerinde yapılan araştırmaların hem güvenlik hem de daha kısa zamanda daha uygun fiyatlara yapmaya başladığı seyahatler nedeniyle havayolu taşımacılığını benimsediklerinin görülmesi de sivil havacılık sektörünün cazibesini artırmaktadır (Akan, 2017).

Sivil havacılık sektöründen en fazla payı alan havayolu şirketleri, son yıllarda elde ettikleri büyüme ivmesini sürdürebilmek için sektörün içinde yer alan diğer unsurları daha etkin kullanarak yeniden yapılanma sürecine girmişlerdir. Bu durumun en önemli sebebi, sektör içinde faaliyet gösteren özel işletme sayısının artması ve bu işletmelerin yatırımlarının her alanda çeşitlenmesidir. Bazı ülkelerin kendi imajlarına katkı sağlaması için havayolu şirketlerine devlet katkısı sunması da rekabet etmenin zorluğunu ortaya koymaktadır (Demir, 2016). Söz konusu rekabetin uluslararası çapta gerçekleşmesi, havayolu taşımacılığı yapan şirketlerin tüm etkenleri göz önüne alarak projeler üretmesine ve AR-GE faaliyetlerine ağırlık vermesine sebep olmaktadır.

Daha fazla müşteriye ulaşmayı amaç edinen havayolu şirketleri, toplumun beklentilerine karşılık verebilmek için kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını da ürettikleri projelere dâhil etmeye çalışmaktadır. Bazı havayolu şirketleri ise sadece kurumsal sosyal sorumluluk alanında projeler üreterek, bilinçli müşteriye ulaşmayı ve elde ettikleri müşteri memnuniyeti üzerinden sadık müşteri sayısını artırmanın yolunu

aramaktadır (Boran, 2011). Bu bölümde sivil havacılık sektörünün kapsamı, gelişimi ve düzenleyici kurumları açıklandıktan sonra önemli havayolu şirketlerinin kurumsal sosyal sorumluluk projeleri incelenmektedir.

2.1. Sivil Havacılık Sektörünün Kapsamı

Ulaşım, insanoğlunun her dönem üzerinde en çok uğraş verdiği alanlardan biridir. Karadan ulaşımı insanların daha güvenli bulduğu dönemlerden, sanayi devrimi ile buharlı gemilerin hayatımıza girmesine kadar ulaşım insanoğlu için vazgeçilmez olmuştur. Son yüzyılda enformasyon devrimi ile uzayda gerçekleşen yenilikler, havayolu ulaşımının önemini artırmış ve zamanla deniz ulaşımının yerini almasına neden olmuştur (Akan, 2017). Günümüzde havayolu ulaşımı, zaman ve maliyet açısından insanlara değişik fırsatlar sunma imkânına kavuşmuştur. Gelecekte de bu durumun daha iyi koşullarda devam edeceği düşünülmektedir.

Sivil havacılık alanında yaşanan gelişmeler, yolcuların tercihlerinin değişimini de göstermektedir. Havayolu şirketi ile ulaşımı tercih eden yolcunun; güvenli bir ulaşım vasıtasını seçmesi, kendisi ile ilgilenen ve hizmet veren insanların eğitilmiş olması, zamandan tasarruf sağlaması, teknolojiden istediği şekilde yararlanması, gideceği yer ile ilgili birçok alternatifte imkân tanınması ve maliyetin düşmesi faktörlerini dikkate aldığı görülmektedir (Sencer ve Gürkan, 2009).

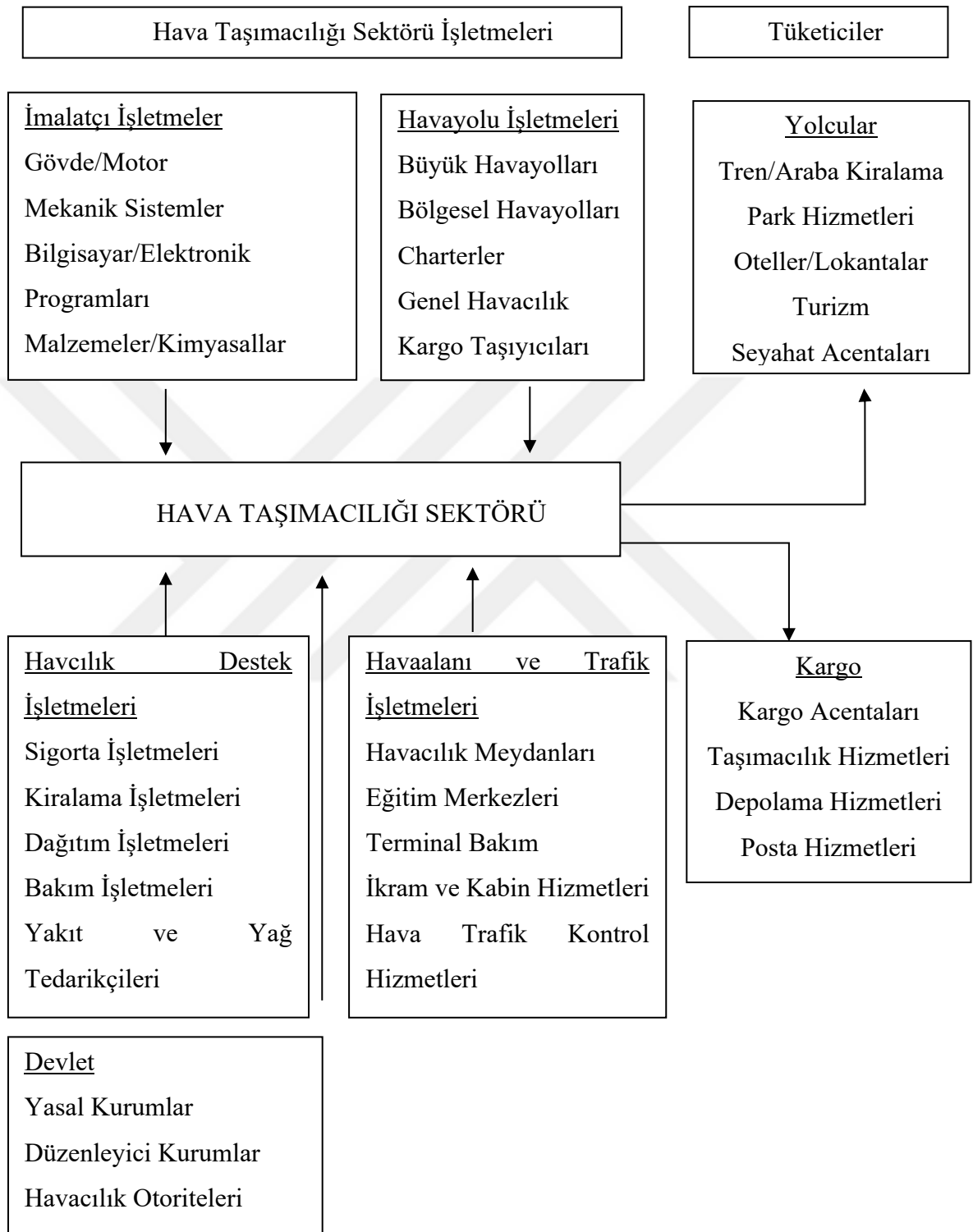
Küreselleşme ile havayolu taşımacılığını daha ön plana çıkaran özel işletmelerin, bu alanda özellikle teknolojik yeniliklerden azami yararlandığı bilinmektedir. Rekabetin kıyasıya sürdüğü havayolu taşımacılığı, gelir düzeyi yüksek müşteri tipinden daha geniş kitlelere ulaşmayı başarmış, daha kısa sürede istenilen yerde olmayı sağlaması ve havayolu şirketi sayısının artmasıyla maliyetinin giderek düşmesi nedeniyle yolcuların daha çok tercih etmesine imkân tanımıştır. Müşteri sayısının sürekli artması ve havacılık alanında yapılan gelişmelerin diğerlerine göre daha fazla olması, havayolu taşımacılığının büyüme potansiyelini gözler önüne sermektedir (Demir, 2016). Havayolu taşımacılığında elde edilen gelirin milli gelire olan katkısının önemli bir payı teşkil etmesi ve ciddi bir istihdam olanağı sunması, devlet destekli faaliyetlerin önünü açmıştır.

Ulusal güvenlik endişesiyle sivil havacılık alanındaki gelişmelerin yakından takip edilmesi ve askeri havacılık çalışmalarının bu alana bağıl bir ilişki içinde ilerlemesi, bazı problem sahalarının oluşmasına neden olmuştur. Bu problemlerin aşılmasında, aynı endişeyi duymayan ülkelerin sivil havacılık alanında attıkları adımlar etkili olmuştur. Özellikle ABD ve Avrupa’da küresel sermayesi olan özel işletmelerin bu sektöre yaptıkları büyük ölçekteki yatırımlar daha sonra diğer gelişmiş ülkelerin de hareket etmesini tetiklemiştir. Yatırımların her geçen gün artması ve sektördeki büyümenin devam etmesi, özel işletmelerin sürdürülebilirliği sağlayacak potansiyeli görmesi ile sonuç bulmuştur (Cento, 2009). Sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren her şirketin çok kısa bir sürede büyüme trendine girmesi, sektöre olan ilginin daha da artmasına neden olmuştur.

Havacılık ve uzay ile ilgili teknolojik gelişmelerin artması ile günümüzde havayolu taşımacılığı hak ettiği yeri elde etmeye başlamıştır. Ancak uzay alanındaki gelişmelerin artması ve çeşitlenmesi, havacılık faaliyetleri ile ilişkilerin düzenlenmesini zorunlu kılmıştır. Uzay alanında yapılan yasal düzenlemeler ile bu ayırım daha belirgin bir hal almıştır. Sivil havacılık faaliyetleri, uzay alanında yapılan çalışmalar ve askeri havacılık faaliyetleri dışında kendi alanının sınırlarını oluştururken bu alanlarla birlikte gelişim göstermeye devam etmiştir (Bolcu, 2008).

Sivil havacılık alanında yeni oluşturulan projelerin sadece ulusal değil, uluslararası güvenlik endişelerini de azami seviyede giderecek nitelikte olması gerekir. Diğer ülkelerin bu alandaki endişelerini gidermek için farklı tarihlerde çeşitli kurumlar oluşturulmuştur. Bu kurumlar uluslararası boyutta yasal düzenlemeler için çalışmalar yapmıştır. Yasal düzenlemeler ve çeşitli uluslararası kurumlar ile sivil havacılığın denetlenebilir olması, yatırımcıların daha rahat hareket etmesini sağlamıştır. Sivil havacılık alanında meydana gelen tehdidin çoğu zaman ulusal bazda sınırlı olmaması, bu sektördeki risk yönetiminin nasıl olması gerektiği üzerinde araştırmalar yapılmasını gerektirmiştir (Demir, 2016). Terör örgütlerinin uçak kaçırma eylemleri ve uçak kazalarının ciddi can kayıplarına neden olması sivil havacılık sektöründe çalışacakların da önemli eğitim aşamalarından geçmesini zorunlu kılmaktadır. Bu durum havayolu şirketlerinin kurumsal imajları açısından da önemlidir.

Sivil havacılık sektöründe yer alan aktörler ve bunlar arasındaki ilişki ile sektörün hizmet verdiği tüketiciler Şekil 2’de sunulmuştur.



Şekil 2.1: Sivil Havacılık Sektörünün Genel Yapısı

Kaynak: Forecasting, (2005)

2.2. Sivil Havacılık Sektörünün Günümüze Kadar Olan Gelişimi

Uçmak her dönem insanoğlunun denemelerine konu olmuştur. Tarihi çok öncelere dayanmakla birlikte Amerikan İç Savaşında kullanılan balonlar, askeri havacılık alanına önemli katkılar sağlamıştır. Bu durum sivil havacılık faaliyetlerinin gelişmesini geciktirmiştir. Askeri havacılık alanında başlatılan ilk çalışmalar gözetleme ve keşif amaçlıdır. Balonların yavaş olması nedeniyle rahat hedef olmaları, havada daha hızlı hareket edebilecek araçların kullanılması fikrini ön plana çıkarmıştır (Akan, 2017). Orville ve Willbur kardeşlerin 1903’de Amerika Birleşik Devletleri’nde kendilerinin yapmış oldukları uçakla denemelerinin başarıya ulaşması, askeri havacılığın erken dönemlerinde uçak üzerinden çalışmaların yoğunlaşmasına neden olmuştur (Erdem, 2010).

Aynı dönemlerde balonların seyahat amacıyla kullanılması, ilk sivil havacılık faaliyetleri olarak nitelendirilmektedir. Çok maliyetli olması nedeniyle farklı arayış içine giren devletler, daha geniş kitlelerin ilgisini çekecek çalışmalara ağırlık vermişlerdir. Bunun sonucunda Alman Graf Zeppelin’in kendi ismiyle anılan zeplinleri, sivil havacılık alanında 1920’li yıllardan itibaren kullanılmaya başlamıştır. Ancak deniz ulaşımının daha az maliyetli ve kara ulaşımının daha güvenli oluşu, yolcuların zeplin tercihinin sıcak bakmaması nedeniyle toplum tarafından istenen beklentiyi karşılayamamıştır. Askeri endişeler nedeniyle çok az sayıda ülke tarafından üretilmesine izin verilen zeplinler, 1937’de meydana gelen kaza sonucu önce kullanımına ara verilmiş sonra ise tamamen üretimi durdurulmuştur. Söz konusu kaza “Hindenburg” adını taşıyan zeplinin ABD’nin New York kentinde yere çakılması sonucu meydana gelmiştir (Arıkan, 1998). Meydana gelen zeplin kazası hem zeplin üretiminin durdurulmasına hem de sivil havacılık sektörünün gelişmesine engel oluşturmıştır. Böylece askeri havacılık faaliyetlerine ilgi yeniden artmıştır.

Havacılık sektörünün tarihsel gelişimi hakkında yapılan tasniflerde dört ayrı dönem ifade edilmektedir. Başlangıç tarihi yukarıda belirtilen olayları kapsamamaktadır. Bununla birlikte birçok kaynakta ifade edilen hususların yer aldığı bilinmektedir. Havacılık tarihi ile ilgili bu dört dönem aşağıda açıklanmaktadır.

•Oluşum Dönemi (1918-1938): Havacılık alanında yaşanan gelişmeler devletler arasında çıkan siyasi anlaşmazlıkları askeri güç kullanarak çözüme ulaştırmak maksadıyla 1900'li yıllardan sonra önem kazanmış, 1903 yılında Orville ve Willbur kardeşlerin denemeleri özellikle uçak kullanımını ortaya çıkarmış ve askeri stratejistlerin düşüncelerinde etkili olmuştur. Birinci Dünya Savaşı'nın patlak vermesiyle uçaklar askeri alanda fiilen kullanılmaya başlamıştır. Savaşa giren devletler aerodinamik sorunlar nedeniyle uçakları etkin kullanamamıştır (Oyman, 1994). Bu durum uçakların askeri alanda daha etkin nasıl kullanılabileceği yönündeki çalışmalara ivme kazandırmıştır.

Birinci Dünya Savaşına katılmayan ABD, aynı tarihlerde uçakların savaş alanında kullanımını görmüş ve bunu sivil havacılık alanındaki uygulamalara yansıtmıştır. Özellikle posta ve telgraf sistemini etkin kullanmaya çalışan ABD'de uçak, havayolu posta hizmetleri taşımacılığı şeklinde kullanılmaya başlanmıştır. Ancak istenen faydayı sağlayamamıştır. Bu dönemde meydana gelen önemli gelişmelerden biri de savaş sonrası altı Avrupalı havayolu şirketinin havacılık terminolojisi, seyahat evrakları ve teknik protokoller kapsamında Uluslararası Hava Trafik Birliği (IATA)'ni kurmaları olmuştur (Sochor, 1991). 1930'lu yıllarda Juan Trippe'in Pan Amerikan havayolu şirketini kurarak uzak mesafe havayolu taşımacılığı gerçekleştirmesi, sivil havacılık sektöründeki gelişmelerin ivme kazanmasına neden olmuştur. Ancak 1929 ekonomik bunalımı devletlerin yeni sömürgeler aramasına ve aralarında oluşan siyasi krizler ise devletleri yeni bir savaşın eşiğine getirmiştir. Yaklaşan savaşın sesleri devletleri, yeniden askeri havacılık alanındaki gelişmelere yönlendirmiştir.

Oluşum döneminde uçakların sivil havacılık alanında tercih edilmeme nedenleri;

- Uçakların güvenli ulaşım araçları olarak görülmemesi,
- Yolcuların rahat seyahatini sağlayacak koşulların henüz oluşmamış olması,
- Maliyetinin kara ve deniz ulaşımına göre daha fazla olması,

- Uçak seferlerinin az olması ve yeterli taşıma kapasitesine sahip olmamasıdır.

•Büyüme Dönemi (1938-1958): ABD ve Çin'in katılması nedeni ile kıtalararası bir özelliği olan İkinci Dünya Savaşı, savaş alanında uçakların yoğun şekilde kullanılmasıyla hatırlanmaktadır. Askeri alanda uçak üretimine ayrılan maddi kaynak ve uçakları kullanacak pilotların yetiştirilmesi için gerekli insan kaynağı ile her devletin ürettiği uçaklar arasındaki teknoloji rekabeti bu dönemin en belirgin özellikleridir. Ayrıca askeri havacılık alanında yaşanan önemli gelişmeler, sivil havacılık alanındaki faaliyetlerin yeniden hız kazanmasına neden olmuştur (Akan, 2017).

1949 yılında İngilizler, Havilland Comet üzerinde yaptıkları başarılı denemelerle jet motoru takılmış sivil uçağı üretmişlerdir. Ancak bu uçağın sivil havacılık sektöründe yolcu taşımacılığında kullanımı istenen seviyede olamamıştır. Büyüme döneminin en kritik gelişmesi Chicago Antlaşması'dır. "Chicago Konvansiyonu" veya "Uluslararası Sivil Havacılık Sözleşmesi" olarak anılmaktadır. Bu antlaşma, günümüzde uygulanan havayolu taşımacılığının küresel boyutta nasıl uygulanacağını temellerini göstermektedir (Unmack, 1999). Ayrıca antlaşma; yeterli yolcu kapasitesi, uçuş süresi ve sıklığı, havaalanları ve uçakların denetimi, nakliye sistemlerinin kontrolü ve uçuş özgürlüğü gibi konularda ortak kararlar alarak sivil havacılık sektöründe temel prensiplerin belirlenmesine katkı sağlamıştır (Cento, 2009). Söz konusu antlaşma ile bu alanda uluslararası hukuk kuralları koymak yerine iki ülke arasında "hava servis antlaşmaları" üzerine bir konsept oluşturulmuştur. Bu ikili antlaşmalar kısaca ASAs (Air Service Agreements) olarak isimlendirilmektedir (Findlay, 2003).

Chicago Antlaşması sonrası bu antlaşmada taraf olan ülkeler arasında alınan karar doğrultusunda ICAO (Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı) kurulmuştur. Bu teşkilat sayesinde sivil havacılığın belirli kurallar dâhilinde, uluslararası standartlara kavuşması sağlanmıştır. Chicago Antlaşması ayrıca "Freedoms of the Air" adı altında yeni bir konsept doğrultusunda oluşturulan 9 adet farklı trafik hakkının kullanılmasını da öngörmüştür. Büyüme döneminde göze çarpan hususlardan biri de 1960'lı yıllarda

Boeing adlı yolcu uçağının başarılı denemeler gerçekleştirmesi ve yeterli yolcu kapasitesi ile insanların beğenisini kazanması oluşturmuştur (Tutulmaz, 2013).

- Olgunluk Dönemi (1958-1978): Boeing firmasının tarifeli uçuşlarının başlaması sonrası sivil havacılık sektöründe rakip havayolu şirketleri arasında teknolojik üstünlük savaşı başlamıştır. Hem yolcu kapasitesinin artırılması hem de sefer sayısının fazlalaştırılması ile Boeing firmasının öncülük ettiği gelişmeler, olgunluk döneminde bu alanda paradigma değişikliğine neden olmuştur. Artan yolcu talebi ve elde edilen ticari kazanç, havayolu şirketlerinin bu alana daha fazla yatırım yapmasını sağlamıştır. Bu dönemde Boeing'in yaptığı yenilikleri Lockheed firması izlemiştir (Oyman, 1994). Özellikle uçak motoru üzerinde yaptığı gelişmelerle daha uzun süre havada kalmayı ve daha hızlı istenilen yere ulaşmayı hedefleyen firma, 1970'lerde ortaya çıkan OPEC krizi sonrası üretim bantlarını değiştirmek zorunda kalmıştır. Bu durumun başlıca nedeni, kriz sonrası çevreci örgütler tarafından gürültü gerekçe gösterilerek yapılan protestoların kamuoyunda oluşturduğu olumsuz algıdır. Bu algının değiştirilmesi için dönemin üretici firmaları, gürültüyü önleyici ve çevreye zararı asgariye indirecek motor üretimine ağırlık vermiştir. Ayrıca bu dönem devletlerin sektörde daha fazla pay sahibi olmaları nedeniyle rekabetin daha sınırlı tutulduğu bir dönem özelliği taşımaktadır (Akan, 2017).

- Liberalleşme Dönemi (1978-...): Liberalleşme dönemi, 1978 yılında ABD'nin yaptığı yasal düzenlemelerle oluşturduğu Havayolu Serbestleşme Kanunu ile birlikte önemli bir aşama kat etmiştir. Bu dönemde devletlerin sivil havacılık sektöründeki hâkimiyeti kırılmış, özel şirketlerin ciddi yatırımlarla sektöre girmesi rekabetin artmasına neden olmuştur (Sarıbaş ve Tekiner, 2015).

- ABD'nin sivil havacılık sektöründe daha önce attığı adımlar kendisine pozisyon üstünlüğü sağlasa da Avrupa'nın teknoloji transferindeki hızı ve AB oluşumu ile üye devletlerinin sayısının çokluğunu avantaja çevirmesi kısa sürede bu alandaki gelişmelerde önemli bir pay sahibi olmasına zemin hazırlamıştır. “Tek Avrupa Hava Sahası” fikri ile AB'nin hem ulusal güvenlik endişelerine çözüm bulan, hem de uluslararası rekabette teknoloji üstünlüğü sağlayan girişimleri, ortak değerler

üzerinden sivil havacılık sistemi içinde ortak politikalar üretmesine de olanak sağlamıştır.

AB'nin 1993 yılından itibaren uyguladığı sivil havacılık politikaları ile özellikle üç alanda önemli gelişmeler yaşanmıştır. Bunlar; özel işletmelerin sahip olduğu havayolu şirketleri arasındaki rekabet artışı, yolcu kapasitesi ve farklı havaalanları üzerinden uçuş seferlerinin artırılarak havayolu taşımacılığına olan yolcu talebinin artırılması nedeniyle uçuş maliyetinin düşürülmesi ve altyapı çalışmalarının hızlandırılması sonucu hat sayısının zenginleştirilmesidir (Akan, 2017).

2.3. Türkiye’de Sivil Havacılık Sektörünün Gelişimi

Türkiye’de sivil havacılık alanındaki gelişmeler, Birinci Dünya Savaşındaki Trablusgarp Cephesinde yaşanan deneyimlerle başlamaktadır. Osmanlı Devleti’nin savaş alanında uçak kullanımındaki eksikliğin giderilmesi için yapılan çalışmalar sonucu, 1925 yılında daha sonra Türk Hava Kurumu ismiyle anılacak olan “Türk Tayyare Cemiyeti” kurulmuştur. Atılan bu adım, aynı zamanda Türk havacılık tarihinin dönüm noktasını teşkil etmektedir (Kurul ve Küçükönel, 2003). Bu kurum, Türk havacılığının kurumsallaşmasının ilk aşaması olarak da nitelendirilmektedir.

1933 yılında Millî Savunma Bakanlığı’na bağlı olarak “Havayolları Devlet İşletmesi İdaresi”nin 5 uçaklık filoyla kurulması sonrası devletin havayolu taşımacılığına desteği artmıştır. Bu kurum bugünkü “Türk Hava Yolları A.O.” nun temel yapıtaşını oluşturmaktadır. Aynı tarihte, Türkiye’de havacılık alanında yer hizmetleri sunan ilk şirket özelliği taşıyan “Yer Hizmetleri A.Ş.” kurulmuştur. Bu şirketin ismi daha sonra HAVAŞ olarak değiştirilmiştir (Bolayır, 2000; Erdem, 2010).

1944’te ABD’de 52 devletin katılımı ile gerçekleşen Chicago Antlaşmasına Türkiye’nin taraf olması ve imzasının bulunması, kendi hava sahasında egemen olmasına ve bu alanda bazı ticari haklar elde etmesine imkân tanımıştır. Daha sonra Türkiye sırasıyla ICAO ve IATA’ya üye olmuştur.

1960'lı yıllara kadar başta ABD olmak üzere farklı ülkelerle sivil havacılık sektöründe iş birliği yoluna giden Türkiye, “Devlet Hava Meydanları İşletmesi”nin kurulması ile havaalanlarının işletilmesi ve uçuş güvenliğinin sağlanması görevlerinin bu kuruluş tarafından yürütülmesini sağlamıştır.

1980 askeri darbesinden sonra daha çok askeri havacılık alanında önemli gelişmeler yaşanmıştır. Bu yıllarda özellikle sivil havacılığa yönelik başlatılan yasal düzenleme çalışmaları 1983'te Sivil Havacılık Kanununun yürürlüğe girmesiyle sektöre yatırım konusunda özel işletmelerin dikkatini çekmiştir (Saldıraner, 1992 ve Bolayırılı, 2000). Özel havayolu şirketleri personel sayısını artırmak ve daha çok sefer düzenlemek için gayret gösterse de THY ile rekabet etmeleri söz konusu olamamıştır. THY'nin ticari kazanını artırmak için bu dönemde yurtdışı seferlere ağırlık vermesi yolcu sayısı ve sadık müşteri profilinde artış sağlamasına neden olmuştur. Bu durum devletin daha çok desteğini sağlayarak ve uçaklarının modernizasyonuna önem vererek THY'nin büyümesine zemin hazırlamıştır.

1990 yılında çıkan Irak Savaşı ve 1998 yılında Uzakdoğu'da baş gösteren ekonomik kriz, altyapısı ve yer hizmetleri yeterli seviyede olmayan Türkiye'deki özel havayolu şirketlerinin kısa sürede iflas etmelerini tetiklemiştir. 2001 yılında Türkiye'de meydana gelen ekonomik kriz, ABD'de olan 11 Eylül saldırıları ve SARS virüsü gibi küresel salgın hastalıkların kısa sürede yayılma ihtimali THY dışında havayolu şirketlerinin yatırımlarını farklı alanlara kaydırmasına neden olmuştur (Kurul ve Küçükönel, 2003).

2000'li yıllara kadar sürekli havacılık sektörüne yatırım yapan THY, 2003 yılında dünya havacılık tarihinde liberalleşme döneminin başlaması nedeniyle önemli kazanımları ardı ardına elde etmeye başlamıştır. THY'nin kısa sürede yolsu sayısında yakaladığı başarı, IATA'nın tahminlerini şaşırtmıştır. THY elde ettiği başarıyı ilerleyen yıllarda sürdürerek, Türkiye'de sivil havacılık sektöründe yatırımların kapısını aralamıştır. Bu durum yeniden diğer özel havayolu şirketlerini cesaretlendirmiştir (Akan, 2017). Başlangıçta iç hatlarda olan rekabetin yakın zamanda dış hatlara taşınması ile başta THY olmak üzere diğer özel havayolu şirketlerinin sivil havacılık sektöründeki gelişimi Avrupa'nın diğer havayolu şirketlerini endişelendirmiştir.

2.4. Sivil Havacılığı Düzenleyen Önemli Antlaşmalar

Sivil havacılık sektöründe birçok ülkeyi bağlayıcı niteliği bulunan antlaşmaların yapılması, bu sektöre yatırımı cazip hale getirmiş ve uygulamada daha hızlı adımlar atılmasını kolaylaştırmıştır. Antlaşmaların çok uluslu yapılması, havacılık sektörünün hem güvenliğinin uluslararası boyut kazanmasına hem de yatırımların küresel çapta korunmasına zemin hazırlamıştır (Akan, 2017).

Birinci ve İkinci Dünya Savaşından sonra bu sektörde adımların atılması tesadüfi değildir. Savaş alanında havacılığın sağladığı imkânların aynı zamanda kazanani belirlemesi hem askeri hem de sivil havacılığa ayrılan devlet desteğinin artmasına neden olmuştur. Devlet desteğinin sağlanması için uluslararası antlaşmaların yapılması zorunlu bir ihtiyaç olarak belirmiştir. Bu ihtiyacı karşılamak amacıyla çeşitli antlaşmalar farklı tarihlerde imza altına alınmıştır.

2.4.1. Paris Antlaşması

İkinci Dünya Savaşı sonrası havacılık alanında yasal düzenlemeye duyulan ihtiyaç nedeni ile Fransız Albert Roper tarafından öne sürülen tezler, 1919'da Paris'te birçok ülkenin temsilcisinin katılımı ile geniş çapta tartışılmıştır. Sonuçta devletlerin kendi topraklarının üstünde bulunan hava sahasında mutlak egemenliğinin kabulünü öngören "Paris Antlaşması" imzalanmıştır (Karabulak, 2016). Alınan bu karar hava hukuku açısından dönüm noktası olarak görülmektedir. Antlaşmanın dikkat çeken diğer maddelerinde özetle;

- Uçakların hangi devlete ait olduğunu gösteren sembol ve işaretlerin kullanılması, söz konusu sembol ve işaretlerin uçaklar üzerinde görünür şekilde bulunması,

- Uçakların tanınması ve diğer uçaklar ile koordinasyonun sağlanması için kullanılan sicil ve plakalar,

- Uçakların havada kalış süresi, hangi irtifada kullanılacakları ve bakım durumlarını da içeren teknik özellikleri,

- Hava trafik kuralları hususlarına vurgu yapılmış ve anlayış birliği sağlanmıştır (Karabulak, 2016).

2.4.2. Chicago Antlaşması

1919 Paris Antlaşmasından sonra havacılık sektöründe teknolojinin hızlı bir şekilde ivme kazanması, bu alanda alınması gereken yeni kararlara duyulan ihtiyaç ve hava ulaşımına yönelik yasal düzenlemelerin yetersizliği daha geniş katılımlı bir antlaşmayı zorunlu kılmıştır. Paris Antlaşması daha çok ulusal nitelikte hava sahası ile ilgilenmiş ancak artan uluslararası hava taşımacılığı sorunları yeni bir antlaşmanın hazırlanmasını hızlandırmıştır. Bu açıdan 52 ülkenin katılımıyla 07 Aralık 1944'te ABD'de gerçekleştirilen Chicago Antlaşması havacılık tarihi açısından büyük önem taşımaktadır (Karabulak, 2016). Chicago Antlaşması, uluslararası sivil havacılığın genel esaslarını belirlemekle kalmamış aynı zamanda uluslararası hava hukukuna da önemli katkılar sağlamıştır.

Söz konusu antlaşma sonuçları açısından da İkinci Dünya Savaşı öncesi kritik maddeleri ihtiva etmektedir. Bunlar (Akan, 2017);

- Personel lisansları, hava kuralları, meteorolojik hizmeti, havacılık haritaları, hava ve yer ölçüm birimleri, yer tesisleri ve kolaylık hizmetleri, ulusal tescil işaretleri, uçuşa elverişlilik, dijital veri haberleşme sistemleri, hava trafik hizmetleri, arama kurtarma, kaza olay işlemleri, heliportlar, çevre koruma hizmetleri, hava bilgi hizmetleri, güvenlik ve tehlikeli maddelerin havayolu ile taşımacılığı alanlarında iş birliği ve yasal düzenlemelerin oluşturulması,

- Uluslararası uçuşlarda transit geçiş haklarını, teknik iniş haklarını, yolcu, yük ve posta taşıma haklarını, gümrüğe girmeden başka bir ülkeye taşıma haklarını, kabotaj ve tam kabotaj (gideceği yere en kısa sürede varmasını öngörür) haklarını içeren kuralların belirlenmesi (Kılınç, 2010),

- Sivil havacılığın kötü amaçlar için kullanımının engellenmesine yönelik alınacak tedbirlerin ortaya konması,

- Bu antlaşma ile hava sahasının, milli egemenlik haklarını bulunduran ulusal hava sahası ve diğer ülkelere uçuşlarda belirli standartları içinde barındıran uluslararası hava sahası şeklinde tasnif edilmesi ve çeşitli kuralların taraf devletlerce kabulünü içermektedir (Karabulak, 2016).

2.4.3. Diğer Önemli Antlaşmalar

Sivil havacılığın gelişiminde daha çok ulusal hava sahasında değişiklikler öngören Madrid Antlaşması ve Havana Antlaşması ile havayolu şirketlerinin seferleri esnasında meydana gelen kazalara yönelik sorumlulukları belirten Varşova Antlaşması bu sektörde yer alan diğer önemli antlaşmalardır. Roma Antlaşması ise özellikle AB'nin kendi üye devletleri sınırları içinde bazı hava trafik kurallarını içermesi açısından önemlidir (Karabulak, 2016).

2.5. Dünyadaki Sivil Havacılık Otoriteleri

Liberalleşme dönemi ile havayolu şirketlerinin her geçen gün artan sayısı, uluslararası boyutta faaliyet gösteren bu şirketlerin bazı haklarının korunması ve hava trafiğinin uygun şekilde işletilmesi için referans kurumların oluşturulması gereğini ortaya koymuştur (Akan, 2017). Ulus devletleri ilgilendiren bu husus, aynı zamanda güvenlik endişelerinin belirmesine ve bu endişeleri giderecek tedbirleri içeren yasal düzenlemelerin çıkarılmasına imkân sağlamıştır.

2.5.1. Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı

Chicago Antlaşmasında belirlenen kuralların uygulanabilmesi için "Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı (ICAO)"nın kurulması kararlaştırılmıştır. 04 Nisan 1947'de faaliyetlerine başlayan teşkilatın söz konusu antlaşmada belirtilen amaçları (Bakay, 2008);

- Sivil havacılık sektörünün gelişiminde hedef birliğin oluşturulmasına katkı sağlamak,

- Her tür hava aracının bakım ve işletmesi ile uçuşa elverişliliğine yönelik işlemleri desteklemek,

- Havayolu araçları için irtifa düzenlemesi yapmak ve yer hizmetlerinin kapsamını belirlemek,

- Havaalanlarının standartlarının belirlenmesine yardımcı olarak emniyetli uçuşların yapılmasına katkı sunmak,

-Havayolu şirketlerine rekabet koşullarına uygun işletmecilik imkânları sağlamak,

-Taraflar arasında hiçbir ayırım yapmadan eşit haklar üzerinden ilişki kurmak,

-Uluslararası hava seyrüseferinde uçuş emniyetini garanti altına alacak tedbirler geliştirmek,

-Standardizasyonu sağlamak,

-Uluslararası sivil havacılık sektörünün gelişmesine yönelik atılacak adımları belirlemektir.

ICAO, devletlerin ve hükümetlerin ulusal ve uluslararası hava sahalarının kullanımında egemenlik haklarını düzenleyen ve koruyan bir teşkilat olarak oldukça etkindir. Dünya çapında yedi bölgesel ofisi (Tayland, Kenya, Fransa, Mısır, Meksika, Peru, Senegal) olan ICAO'nun merkezi Kanada'nın başkenti Montreal'dir (Karabulak, 2016).

2.5.2. Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği

Uluslararası Hava Trafik Kuruluşu'nun devamı niteliğinde olan birlik, 1945 yılında Küba'nın başkenti Havana'da faaliyete geçmiştir. Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (International Air Transportation Association-IATA)'nin sorumluluklarını şu şekilde sıralayabiliriz (Karabulak, 2016).

- Havayolu taşımacılığının geliştirilmesi ve çeşitlendirilmesi için çaba sarf etmek,
- Hava taşımacılığına ait maliyetleri düşürerek yatırımcılara cazip hale getirmek,
- Hava taşımacılığı ile ilgili araştırmalar yapmak ve projeler üretmek,
- Hava taşımacılığına yönelik koordinasyonu geliştirmek ve diğer uluslararası kuruluşlarla iş birliğini güçlendirmek,
- Aviyonik, haberleşme ve seyrüsefer fonksiyonlarının geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapmak,
- Gürültü ve hava kirliliğinin engellenmesine yönelik çevre koruma hizmetlerini iyileştirmek,
- Uçak kaçırma ve sabotaj eylemlerine yönelik güvenlik faktörleri üzerinde çalışmalar yapmak,
- Engelli yolcuların havayolu ulaşımını kolaylaştırmak,
- Uçuş belgelerinde sahteciliğe yönelik tedbirler almaktır.

IATA'nın üyeleri havayolu şirketleridir. ICAO hava sahası açısından devlet ve hükümetlerin menfaatlerini korurken, IATA havayolu şirketlerinin haklarının korunması yönünde çalışmalar yürütmektedir. Günümüzde herhangi bir havayolu

şirketinin IATA'ya üye olabilmesi ancak bağlı olduğu devletin ICAO'ya üye olması durumunda gerçekleşmektedir. Türkiye adına ilk kez Türk Hava Yolları, 1956'da IATA'ya başvurmuş ve üye olmaya hak kazanmıştır (Kozlu, 2007).

2.5.3. Diğer Önemli Sivil Havacılık Otoriteleri

Bu alanda faaliyet gösteren diğer önemli sivil havacılık otoriteleri ise sırasıyla;

- Avrupa Sivil Havacılık Konferansı (European Civil Aviation Conference-ECAC),
- Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı (European Aviation Safety Agency-EASA),
- Avrupa Hava Seyrüsefer Güvenliği Örgütü (EUROCONTROL),
- Müşterek Havacılık Otoriteleri (Joint Aviation Authority-JAA)
- Avrupa Havayolları Birliği (Association of European Airlines-AEA)
- Uluslararası Havaalanları Konseyi (Airports Council International-ACI)'dir (Karabulak, 2016).

2.6. Türkiye'de Sivil Havacılığı Düzenleyen Kurumlar

Türkiye'de havayolu şirketlerinin sayısı artmakla birlikte bu sektörde yeterli yatırımı yapamayan ve yolcu memnuniyetini istenen ölçüde kazanamayan şirketlerin sektörden ayrıldığı da bilinmektedir. Türkiye'de önde gelen havayolu şirketleri incelendiğinde; THY, Pegasus, Sunexpress, Atlasjet ve Onur Air olduğu görülmektedir (Arıduru, 2009).

Söz konusu havayolu şirketlerinden en büyüğü %49 devlet desteğine sahip THY A.O.'dur. THY, devlet desteği nedeni ile THY'den sonra pazarın en büyük oyuncuları

Sunexpress ve Pegasus Havayolları'dır. Sunexpress, THY A.O. ve Lufthansa'nın eşit ortaklığıyla kurulmuştur. Pegasus Havayolları ise özel girişime ait bir işletme özelliğine sahiptir (Erdem, 2010).

Türkiye'de bulunan havayolu şirketlerinin kullandığı uçak tipleri incelendiğinde; Avrupa merkezli Airbus ve ABD merkezli Boeing firmalarının üstünlüğü dikkati çekmektedir. Hâlihazırda Türk havayolu işletmelerine ait 138 adet Airbus ve 135 adet Boeing tipi uçak bulunmaktadır (Erdem, 2010).

Bu durum havacılık kültürü açısından Türkiye'nin alışkanlıklarına, elde ettiği tecrübeye, zamanla kazandığı bilgi birikimine ve daha çok iş birliği içinde olduğu ülkelere de ışık tutmaktadır.

Türkiye'de sivil havacılık sektöründe yasal düzenlemeler yapan ve uygulamaları kontrol ederek bu sektörün gelişimi için çaba sarf eden kurumlar aşağıda incelenmiştir.

2.6.1. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü

Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığının bünyesinde ve özel bütçeye sahip olan Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM), 18 Kasım 2005 tarihinde kurulmuştur. Türkiye'de sivil havacılık sektöründe en yetkili kurum olan SHGM'nin asıl amacı, havacılık ile ilgili ana politikaları belirlemek ve uygulamadaki esasları ortaya koymaktır. SHGM'nin bu amacı gerçekleştirmek için yerine getirmeye çalıştığı görev ve sorumlulukları (Zincirkıran, 2016; Karabulak, 2016);

- Sivil havacılık faaliyetlerine yönelik genel esasları belirlemek, bu esasların ulusal güvenlik ve kamu yararı dengesini gözetmek,

- Türkiye'nin egemenlik haklarının bulunduğu hava sahasında faaliyet gösteren sivil uçakların uçuşa elverişliliğini kontrol etmek,

- Uçuş ekibinin alması gerekli eğitimleri belirlemek ve uçuş için gereken evrakların mevzuata uygunluğunu tanzim etmek, personelin lisanslarını denetlemek,

- Yurt içinde ve dışında havayolu taşımacılığı faaliyetlerinde bulunmak isteyen gerçek veya tüzel kişilere verilecek izinlerin genel esaslarını belirlemek ve teknik şartlarını hazırlamak,

- Sivil uçakların seyrüsefer bilgilerini doğrulamak, trafik haberleşme hizmetlerini kamu güvenliği açısından düzenlemek,

- Havaalanlarının altyapılarını, teknik özelliklerini ve işletme esaslarını belirlemek, kontrol etmek ve denetlemek,

- Uluslararası sivil havacılık sektöründe meydana gelen gelişmeleri takip ederek gerekli uyum düzenlemelerini gerçekleştirmek,

- Hava sahasında etkili bir arama kurtarma sisteminin kurulması için yol haritası belirlemek, özellikle bu alanda diğer ülkelerin çeşitli kuruluşları ile iş birliği yapmak,

- Sivil havacılıkta karşılaşılabilecek muhtemel kazaları önleyecek tedbirler geliştirmek,

- Sivil havacılık sektöründe ihtiyaç duyulan personel kaynağına uygun eğitim kuruluşlarını ve bu kuruluşların çalışma esaslarını belirlemek ve kontrol etmek,

- Havayolu taşımacılığı hakkında imza altına alınan uluslararası, ikili ve çok taraflı antlaşmaların uygulanmasını takip ve kontrol etmektir.

2.6.2. Devlet Hava Meydanları İşletmesi

İlk önce Millî Savunma Bakanlığı kuruluşunda bulunan Hava Yolları Devlet İşletmesi, farklı tarihlerde değişik isimler altında çalışmalarını sürdürmüştür. 1984 yılında “Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ)” ismini alarak faaliyetlerine devam eden kuruluş, özerk bir yapıya ve özel bütçeye sahiptir (Karabulak, 2016).

DHMI'nin asıl görevi, sivil havacılık sektöründe uluslararası standartlara ulaşmış altyapı ve yer hizmetleri ile nitelikli insan gücünü elinde tutmayı başaran havaalanı işletmeciliği sağlamaktır. Bu görevin istenen ölçüde yerine getirilebilmesi için; etik değerler, eğitilmiş insan gücü, kaliteli hizmet anlayışı, şeffaf yönetim, bilimsel karar verme süreçleri, ileri teknoloji kullanımı, çevreyi koruma bilinci ve sürekli iyileştirme için yenilik arayışı ilkelerinin benimsenmesi bir zorunluluk haline gelmiştir (Çevik, 1996).

DHMI'nin diğer görev alanlarını ise şu şekilde kısaca ifade edebiliriz.

- Mevcut mevzuatın gereklilikleri çerçevesinde uygulamaları yönlendirmek, uygulamada doğan eksiklikleri gidermek için yeni teklifler hazırlamak,
- Havaalanları işletmeciliği konusunda standartlar geliştirmek ve protokoller sunmak,
- Sivil havacılık sektörünün ihtiyaç duyduğu personel kaynağı için eğitim alanları tesis etmek,
- Havaalanı ve yer hizmetlerini işletmek için mevzuat çerçevesinde kiralama yöntemiyle işletmeye açmak,
- Uçuş ekibi, yer hizmetleri, teknik ve idari alanlarda ihtiyaç duyulan istihdam olanaklarını belirlemek,
- Bakanlar Kurulu tarafından kendilerine tevdi edilen görevleri yapmaktır (Karabulak, 2016).

2.6.3. Demiryolları, Limanlar, Havaalanları İnşaatı Genel Müdürlüğü

Demiryolları, Limanlar, Havaalanları İnşaatı Genel Müdürlüğü (DLHİ), Ulaştırma Bakanlığı bünyesinde faaliyet gösteren tüzel kişiliğe sahip bir kuruluştur.

DLHİ'nin asıl amacı, devlet tarafından belirlenen bir kaynağı kullanarak ihtiyaç duyulan demiryolları, limanlar ve hava meydanları inşaatlarının yapımını kontrol etmek, bu alanlardaki kolaylık tesislerinin işletilmesini sağlamak ve bahse konu tesislerin bakım ve onarımlarını yapmaktır (Çevik, 1996).

DLHİ'nin görevlerini özetlemek gerekirse;

- Devletin üstlenici olduğu demiryolları, limanlar, barınaklar ve hava meydanları işletmelerinde ilgili teçhizat ve tesislerin durumunu ortaya koymak, böylece yenilik yapılacak alanları belirlemek,

- Projelerin hayata geçirilmesi için diğer kuruluşlar ile uzun süreli ilişkiler tesis etmek,

- Yatırım için gerekli plan ve programları hazırlayarak rekabetin zenginleşmesine yardımcı olmak,

- Araştırma, etüt, proje, keşif, şartname ve inşaatlar ile bakım ve onarımlarını yapmak veya yaptırmak ve yapımı tamamlananları ilgili kuruluşlara devretmek için esasları hazırlamaktır (Karabulak, 2016).

2.6.4. Başbakanlık Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü

Sivil havacılıkta önemli bir hizmet alanı olan meteorolojinin Türkiye'deki gelişiminde Fransızların büyük payı bulunmaktadır. 1868 yılında "Rasathane-i Amire" adıyla İstanbul'da kurulan ilk meteoroloji istasyonu daha sonra "Kandilli Rasathanesi" olarak hizmet vermeye başlamıştır. Birinci Dünya Savaşı esnasında rasathane Almanlar tarafından askeri amaçlı kullanılmıştır. 1920'li yıllardan itibaren tarım alanında duyulan ihtiyaç önce Tarım Bakanlığı bünyesinde hizmet vermesine neden olmuş, sonrasında askeri gereklilikler Millî Savunma Bakanlığı teşkilatı içinde yer alması ihtiyacını doğurmuştur (Çevik, 1996). Farklı bakanlıklar bünyesinde hizmet verdikten sonra her bakanlığın değişik ihtiyaçlarını karşılamak üzere 1937 yılında Başbakanlığa bağlanmıştır. Başbakanlık Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü,

halen 2006 yılında kurulan Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı altında faaliyetlerini yürütmektedir.

Başbakanlık Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü'nün görev ve sorumlulukları kısaca;

- Askeri ve sivil sektörde kara, hava ve deniz ulaştırmasında meteoroloji hizmeti desteği vermek,

- Tarım, ulaştırma, orman, bayındırlık, çevre, sağlık ve ihtiyaç duyulan farklı sektörler için hava tahminlerinde bulunmak,

- Bakanlıklar ile diğer kurum ve kuruluşların ihtiyaç duyduğu meteoroloji hizmetini sağlamak,

- Meteorolojik hizmetlerin gerektirdiği hasatları yapmak,

- Meteorolojik hizmetlerin istenilen şekilde yerine getirilmesini sağlamak için ihtiyaç duyulan yerde, çeşitli tipte meteoroloji istasyonları kurmak ve işletmektir (Karabulak, 2016).

2.7. Sivil Havacılık Sektöründe Önde Gelen Havayolu Şirketlerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) Projeleri

Sivil havacılık sektörünün esas aktörü havayolu şirketleridir. Devasa yatırım kapasiteleri nedeni ile çoğu devlet destekli olan havayolu şirketlerinin; yetişmiş personel kaynağı, havaalanı işletmecileri, imalatçı işletmeler, havacılık destek işletmeleri ve uçak üreticileri ile yakın ilişkileri bulunmaktadır. Sadece yolcu taşımak amaçlı kullanımları söz konusu olmayan havayolu şirketleri; taşımacılık, turizm, oteller, lokantalar, seyahat acentaları, sigortalama işlemleri, depolama, posta ve kargo işlevleri ile zaman içinde önemli bir konum elde etmiştir (Erdem, 2010).

Havayolu şirketlerinin kullandığı uçak üreticisi beş büyük firma; Avrupa merkezli AIRBUS, ABD merkezli BOEING, Rusya merkezli TUPOLEV, Kanada merkezli BOMBARDIER ve Brezilya merkezli EMBRAER'dir. Boeing, Airbus ve Tupolev kıtalararası ulaşım imkân veren uçak üretimine ağırlık verirken, Bombardier ve Embraer firmaları daha çok bölgesel tipte uçak üreterek kısa mesafelerde hizmet vermektedir. Ayrıca Çin merkezli AVAC konsorsiyumunun yakın zamanda faaliyet göstermeye başlayacağı öngörülmektedir (IATA, 2008).

Havayolu şirketlerinin elde ettikleri ticari kazancın büyüklüğü, sadece sivil havacılık sektörüne değil diğer sektörlerle de yaptıkları yatırımlar ve ihtiyaç duydukları nitelikli insan gücü kaynağına dayalı istihdam olanakları, toplumun çeşitli beklentilerinin oluşmasına neden olmaktadır. Bu beklentilerin karşılanmasına yönelik üretilen kamusal sosyal sorumluluk projelerinin etkinliği, şirketlerin varlıklarını sürdürebilmelerine ve toplumun bir beklentisine cevap vererek itibar kazanmalarına imkân sağlayacaktır (Dilsiz, 2008).

2.7.1. Delta Air Lines'ın KSS Projeleri

ABD'nin en prestijli havayolu şirketi olan Delta Air Lines, kullandığı uçaklarda yolcu kapasitesine ve uçuş ekibinin niteliğine önem vermektedir. Elde ettiği ticari kazancın çoğunu yatırıma ve Ar-Ge çalışmalarına ayıran havayolu şirketinin, KSS projeleri için kendi internet sitesinde ayrı bir sayfası bulunmaktadır. Özel bir çalışma ekibi ile projelerini yürüten Delta Air Lines, yıllık hazırladığı raporlarda KSS projelerinde geline aşamaları da müşterileri ve tedarikçileri ile paylaşmaktadır. Şirketin çalışmalarında KSS yerine daha çok “kurumsal sorumluluk” terimini kullandığı dikkati çekmektedir (Delta Air Lines, 2016). Söz konusu şirketin KSS projelerinde; toplumsal ve sosyal sorunları çözmeye çalıştığı, çevre bilincini artıracak projelere öncelik verdiği ve kaliteli hizmet anlayışı sunmaya çaba sarf ettiği bilinmektedir.

Delta Air Lines'ın uçağa benzetilmiş pembe renkli bir Mini Cooper ile tanıtımı yapılan ve kısa sürede ilgi odağı haline gelmeyi başaran “göğüs kanseri ile mücadele” kampanyası zaman içinde toplumdan istenen ölçüde beğeni kazanarak şirketin yolcu

sayısında ciddi bir artışa neden olmuştur. Bu yıl beşinci senesini dolduran etkinlikte, geçen senelerden farklı olarak otomobil yerine pembe bir uçak reklam amacıyla kullanılmıştır. Hatta uçuş ekibinin tüm personelinin de pembe renkli kıyafetlerle hizmet vermesi şirketin bu projeye verdiği önem açısından dikkate değerdir. Her yıl Ekim ayında düzenlenen etkinliğin başarısının altında etkinlikten yararlanan ailelerin memnuniyeti yatmaktadır (Nergiz, 2009). Müşteri memnuniyeti sadık müşteri sayısını doğrudan etkilediğinden sonuç başarıyı getirmektedir. Şirketin KSS projelerine yaptığı yatırımları daha çok başarı elde ettiklerine yönlendirmesi, bazı projelere süreklilik katmaktadır. Bu nedenle bazı projeler 2-3 ay sürerken, göğüs kanseri ile mücadele örneğinde olduğu gibi bazılarında bu süre 5-10 yılı bulabilmektedir.

Çevre ile ilgili KSS projelerinde; iklim değişikliği ile mücadele, atık yönetimi, çevreyi koruma tedbirleri ve karbondioksit salınımını azaltacak projelere öncelik verilmektedir (Delta Air Lines, 2016). KSS projelerinde maliyetleri düşürmek, daha çok tanınırlığı sağlamak ve projenin sürekliliğini kolaylaştırmak maksadıyla şirketlerin artık diğer şirketlerle iş birliği alanlarını belirleme ve geliştirme süreci başlamıştır. Delta Air Lines, bu alanda öncülük yapmak adına çeşitli girişimlerde bulunmaktadır.

2.7.2. Lufthansa'nın KSS Projeleri

Almanya'nın en köklü havayolu şirketi olan Lufthansa, kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde çevre bilincinin güçlendirilmesine özel önem vermektedir. Özellikle çevre ile ilgili sivil toplum kuruluşlarının gönüllü uygulamalarına destek veren şirketin, önümüzdeki yıllarda yapmayı planladığı çevre projelerine ayırdığı bütçe ise dikkat çekicidir. Her yıl bu sektöre yaptığı yatırımı artırması, Lufthansa'nın KSS projelerine verdiği hassasiyeti gözler önüne sermektedir. Son iki yılda gerçekleştirdiği yakıt tasarrufu ve karbondioksit emisyon değerlerinin düşürülmesi, enerji ve kaynak yönetimi, aktif gürültünün önlenmesi ve iklim değişikliği ile mücadele projeleri şirketin, toplumdan istediği geri bildirimi almasına ve itibar kazanmasına neden olmuştur (Lufthansa Group; 2017).

Yakıt tasarrufu sağlayan KSS projesi ile şirketin hem ekonomik hem de çevre bilinci açısından topluma ve ileri teknoloji transferine katkı sağladığı kabul edilmektedir. Lufthansa, bu çalışma ile bakım hizmetlerinin yeniden planlanmasına da etki etmiştir. Elde edilen başarıda teknoloji devi şirketlerle yapılan iş birliğinin payı da büyüktür. Lufthansa bu projenin ilk aşamasında, yakıt tasarrufu sağlayan bir uçak yüzeyi kaplaması üzerinde çalışmış, ikinci aşamasında ise uçağın gövde ve kanat kenarlarına köpek balıklarının sürtünme direncini azaltan yapısını simüle eden yamalar eklemiştir. Köpek balıklarının deri yapısından esinlenerek hazırlanan bu yüzeyler gerçekçi koşullar altında denenmiş ve başarı sağlanmıştır. Projenin sonraki aşamalarında yakıt tasarrufu amacıyla filonun modernize edilmesi ve uçuş rotası planlarının yenilenmesi üzerinde çalışılmıştır. Bu yıl daha çok odak noktası olarak çeşitli iklim koruma projelerine destek verilmesinin tercih edildiği görülmektedir. Şirketin yakıt etkinliği uzmanlarının bugüne kadar yakıt tasarrufu için 1300'ün üzerinde fikir ve projeyi geliştirdiği bilinmektedir (Lufthansa Group; 2017).

Şirket, gürültü kirliliğinin azaltılması konusunda, kısa ve orta menzilli Airbus A319, A320 ve A321 uçaklarını kanat altı gürültü azaltıcı elemanlar ile donatan dünyadaki ilk havayolu şirketi olma gururunu taşımaktadır. Bu durum özellikle havaalanı civarında yaşayan sakinlerin olumlu geri bildirimlerine neden olmuştur. Gürültü kirliliğinin önlenmesi için şirketin her yıl değişik alanlarda sektöre katkı yapmaya çalıştığı görülmektedir (Lufthansa Group; 2017:).

Yeni yetenek yönetimi ile insan kaynağını çeşitlendirmeye ve belirli alanlara yönlendirmeye çalışan şirketin, yetenek tespitini erken aşamada belirlemek için farklı uzmanlık alanlarında ekipler oluşturmaya çalıştığı bilinmektedir. Farklı kültürden gelen insanları bünyesine dâhil etmesi uluslararası toplum ile barışık bir çizgi oluşturmasına katkı sağlamaktadır. Şirket bu düşüncesini çalışanlarına doğru biçimde sunabilmek ve şirket çatısı altında hedef birliği oluşturabilmek için tüzük çalışmaları yapmaktadır. “Çeşitlilik Tüzüğü” adını verdiği sosyal girişim projesi ile kuruluşlarda çeşitliliği özendirmeyi amaçlayarak uluslararası kimliğini ön plana çıkarmaya çalışmaktadır. Bu şekilde 143 farklı ülkeden 124.300 çalışanı ile faaliyet gösteren şirketin kurumsal itibarının ve şirket imajının arttığı kabul edilmektedir (Lufthansa Group; 2017).

Şirketin yatırım projeleri de dikkati çekmektedir. Lufthansa, kısa dönem planlamalarında 2020 yılına kadar inovasyona 500 milyon euro yatırmayı hedeflemektedir. Şirketin hazırladığı “Sürdürülebilirlik Raporu”nda da inovasyona büyük önem verilmektedir. Raporun özel bir bölümünde KSS projelerine de yer verilmektedir. Şirketin 2014 yılında başlattığı “İlerleyiş yolumuz” isimli stratejik çalışma programının 7 ana faaliyet alanından biri “İnovasyon” diğeri ise “KSS projeleri”dir (Lufthansa Group; 2017).

2.7.3. THY’nin KSS Projeleri

Son dört yıldır Avrupa’nın en iyi havayolu şirketi seçilen THY, KSS projelerinin çeşitlendirilmesine önem vermektedir. Kendine özgü çalışmalara öncülük veren THY, Türk toplumunun değerlerini tanıtarak kurum imajına da katkı sağlamaya çalışmaktadır. Son dönemde yaptığı KSS projelerinde diğerk devlet kurumları ve özel kuruluşlarla iş birliğine gitmesi daha verimli sonuçlar aldığının işareti olarak algılanmaktadır (Turkish Airlines, 2016).

Şirketin çevre ile ilgili KSS projelerinde; hava ve gürültü kirliliğinin azaltılması, atık yönetimi, yakıt etkinliği ve iklim değişikliği ile mücadele başlıkları altında önemli çalışmalar diğerk kuruluşlar ile iş birliği içinde eş zamanlı yürütölmektedir (Turkish Airlines, 2016). Hava kirliliğinin azaltılması ve çevrenin korunmasına yönelik en dikkat çeken projesi “hatıra ormanları” projesidir. THY ve Orman Genel Müdürlüğü arasında imzalanan protokol ile hayata geçirilen ve THY ile uçan 0-2 yaş arası her yolcu için bir fidan dikilmesini öngören “hatıra ormanları” projesi toplumun beklentisine cevap verebilmiştir. Söz konusu proje, hem küçük yaşta çocuklarımızda çevre bilinci fikrini oluşturmaları, hem de yaşanan ülkede ağaçlandırma faaliyetlerine katkı sağlayarak çevreyi koruma adına önemlidir. Türkiye'nin farklı şehirlerinde hatıra ormanlarının oluşturulması, projenin insanlar üzerindeki etkisini da artırmaktadır. “Bir Fidanla Sen de Katıl” sloganı altında başlatılan kampanyanın görmüş olduğı ilgi, THY’nin çevre başlıklı KSS projelerine öncelik verebileceğini göstermektedir (Turkish Airlines, 2012).

THY'nin internet sitesinde ve sürdürülebilirlik raporunda yer alan diğer KSS projeleri kısaca aşağıda özetlenmiştir (Turkish Airlines, 2016).

- Bilgisayar sınıfı projesi: Afrika'da gelişmekte olan birçok ülkede belirlenen farklı 11 bölgedeki okullarda bilgisayar sınıfları oluşturularak çocukların eğitime katkı sağlanmıştır.

- Kırsal okullarda çizgi film kahramanları dergilerinin dağıtılması: 2016 yılında proje kapsamında 5.000 öğrenciye dergilerin ulaştırılması sağlanmıştır.

- Ramazan ve Kurban Bayramı Özel Programları: Afrika'nın birçok bölgesinde bayram günleri esnasında çeşitli etkinlikler düzenlenmiştir.

- Su kuyuları projesi: Kuraklık ile mücadele kapsamında Nijerya, Sudan, Çad, Senegal, Tanzanya ve Madagaskar'da 50 üzerinde su kuyusu açılmıştır.

- Katarakt projesi: Etiyopya'da göz rahatsızlığı olan yaklaşık 1.000 hastaya katarakt tedavisi uygulanmış, bu kapsamda bazı hastalara cerrahi müdahale yapılmıştır.

- "Ben okudum, sen de oku": THY'nin çalışanları vasıtasıyla topladığı ve belirli bir bütçe ayırarak satın aldığı kitaplar, THY hayırseverleri grubu tarafından kurulan Hatay, Konya, Eskişehir ve Muş'taki 13 köy kütüphanesine ulaştırılmıştır.

- Ahmet Nuri Duman Çocuk Kitaplığı: THY'nin bir çalışanının lösemi olan çocuğunun hayatını kaybetmesi sonrasında çocuğun ismi ile anılan kitaplıklar, İstanbul'daki beş çocuk onkolojisi servisinde bulunmaktadır. Ayrıca THY çalışanlarından gönüllü olanlar, bu hastanelerdeki çocuk hastaları belirli aralıklarla ziyaret etmektedir.

- "Kardan adam yapsak seninle?": Türkiye'de kışın sert geçtiği köy okullarının bahçelerinde gönüllülerimiz ve çocukların katılımı ile kardan adam yapılmıştır. Ayrıca aynı faaliyet kapsamında yaklaşık 1.700 öğrenciye çeşitli giysiler takdim edilmiştir.

- Yetimlere Yönelik Eğitim ve Etkinlik Merkezi: Yetimlere yönelik faaliyetlerin daha etkin olarak yürütülmesi için İstanbul-Haseki'de bir yetim merkezi açılmıştır. Değişik yaş gruplarından 250 yetim çocuğa bu merkezlerde eğitim verilmiş ve geziler düzenlenmiştir. Ayrıca 2014 yılı bahar döneminde 200'e yakın yetim çocuğun katılımıyla bir uçurtma şenliği gerçekleştirilmiştir. Sosyal hizmetlerin sevgi evlerinde ve çeşitli derneklerin finanse ettiği çocuk evlerinde kalan Türk ve Suriyeli yetim çocukların katılımıyla gerçekleştirilen etkinliklerde Türkiye-Suriye dostluğu vurgulanmaya çalışılmıştır.

- THY Uçucu Ekibi'nden okul ziyaretleri: THY'nin kabin ve kokpit ekiplerinden gönüllü çalışanları okul ziyaretleri gerçekleştirmiştir. Çocuklara havacılığı sevdirmek maksadıyla düzenlenen ziyaretlerde; aerodinamik, uçak hızı, ilk uçuş macerası gibi konular hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca ziyaretler esnasında çocuklara Turkish Do&Co ikramları, ahşap uçak maketleri ve uçurtmalar hediye edilmiştir.

- Dünyanın tüm çocuklarına bayram: THY gönüllülerinin katılımı ile Kurban Bayramı'nda Bangladeş ve Fildişi Sahili ziyaret edilmiştir. Ziyaretler esnasında 200'e yakın kurban, farklı miktarlarda çikolata, lokum, oyuncak ve hediye dağıtılmıştır.

- Somalı çocuklara oyun terapisi: THY'nin Pedagoji Derneği ve Yeryüzü Doktorları iş birliğiyle gerçekleştirilen projede, Soma'daki maden faciasında babasını kaybeden çocukların tedavisine oyun terapisiyle destek verilmiştir.

- Öğle araları bir okul: 2014 yılından itibaren sokak çocukları derneklerinden kanserli çocuk derneklerine, sosyal hizmetlerden engelliler müdürlüğüne, mülteci derneklerinden sağlık alanındaki yardım kuruluşlarına kadar onlarca sivil toplum kuruluşu ve yardım amaçlı devlet kuruluşu THY'de misafir edilmiştir.

2.7.4. British Airways'in KSS Projeleri

İngilizlerin adından övünerek bahsettiği havayolu şirketi British Airways'in, devlet ile iş birliği yaparak kamu diplomasisi alanında önemli faaliyetlerde bulunduğu bilinmektedir. Faaliyetleri incelendiğinde KSS projelerinin uygulandığı ülkelerin

bilinçli tercihler olduğunu görmek mümkündür. Bu tercihlerde devletin bir yönlendirmesinin olması, diğer havayolu şirketlerinin uygulamalarından ayırt eden en önemli özelliktir. Şirketin söz konusu projeleri uygulanır hale getirirken uluslararası kuruluşlar ile iş birliğine önem verdiği bilinmektedir. Bu durum şirketin hem itibar kazanmasını hem de tanınırlığını kısa zamanda artırmasına neden olmaktadır. Ayrıca şirketin KSS projelerinde çocukları odak noktası olarak belirlemekle birlikte çevre koruma ile ilgili iklim değişikliği, kaynak yönetimi, gürültü ve hava kirliliği alanlarında çeşitli kuruluşlar ile iş birliği yaptığı bilinmektedir (Dudovskiy, 2016).

British Airways'ın UNICEF ile iş birliği içinde yürüttükleri projesi, KSS açısından en değer verdiği projedir. Bu proje ile yaklaşık 15 yıldır birlikte çalışan şirket, önemli bir kurumsal iş birliğine de öncülük etmektedir. “Change for Good” projesi ile seyahat esnasında bozuk para toplanarak yapılan bağışlardan elde edilen gelir, yaklaşık 50 ülkede çocuklara farklı imkânlar sunmuştur. Gana’da okullarda HIV ve AIDS virüsü ile mücadele ve koruyucu hekimlik uygulamaları yapılmıştır. Hindistan’da da benzeri uygulamalar denenmiştir. Meksika’da sokak çocuklarının rehabilite edilmesi için önemli çalışmalar yapılmıştır. Kenya’da daha çok sağlık alanında uygulamalara ağırlık verilmiştir. Tanzanya’da kuraklığın neden olduğu çevre sorunları, su sorunları ve sağlıkla ilgili sorunlara karşı su depolarının kurulması ve su pompalarının kullanılması gibi önemli girişimlerde bulunulmuştur. Ayrıca Tanzanya’da sıtma hastalığı ile mücadele kapsamında 300.000 sterlinlik büyük bir pediatrik yardım projesi başlatılmıştır (Milmo, 2008). Aynı başlıklar altında Sudan’da da faaliyet gösterilmiştir. Mısır’da gerçekleşen darbe sonrası şirketin KSS projesi kapsamında, sokaktaki çocuklara oyun terapisi verilmiş, düzenli beslenmeye yönelik diyet ve eğitim programları uygulanmıştır. Aynı zamanda temel eğitime yönelik farklı müfredatlar da denenmiştir. Şirket yaptığı projeler ile Sudan, Mısır ve Etiyopya arasındaki Nil Nehri’nin suyunun paydaşlar arasında kullanılması gibi uluslararası su sorunlarına da müdahil olabilecek bazı araştırmalara da katkı sağlamıştır. Ayrıca taraflar arasında farklı projeler geliştirerek diplomasi alanında etki sağlamıştır.

“Change for Good” projesinden elde edilen gelirin bir kısmı, UNICEF’in karşılaştığı anlık durumlar için müdahale edebilmesine imkân veren özel bütçenin oluşturulmasına ayrılmaktadır. Bu durum UNICEF’e inisiyatif kullanma hakkı da

tanımlanmaktadır. Örneğin, Myanmar'daki doğal afetten hemen sonra UNICEF'in çocukların temel gıda ve eğitim sorununun çözümüne yönelik yapmış olduğu yardımlar bu bütçeden karşılanmıştır. Daha önce Irak-İran savaşı esnasında ve hemen sonrasında da kurumların altyapısının güçlendirilmesi ve iyileştirilmesi sürecinde British Airways'in tek başına yürüttüğü KSS faaliyetleri olmuştur (Milmo, 2008).

British Airways, geleceğin inovasyon çalışmalarında önemli bir pay sahibi olacağını düşündüğü açık hava reklamcılığına, "uçmanın büyüğü" projesi ile ciddi oranda yatırım yapmaya devam etmektedir.

2.7.5. Singapore Airlines'ın KSS Projeleri

Singapore Airlines, dünya sivil havacılık tarihinin en köklü havayolu şirketlerinden biridir. KSS projelerini, şirketin yayımladığı sürdürülebilirlik raporları içinde "topluma destek faaliyetleri" ve "çevre bilinci" başlıkları altında kamuoyu ile paylaşmaktadır. Topluma yönelik KSS projelerinde sanat ağırlıklı projelere öncelik vermektedir. "Friends of the Arts" projesi kapsamında Singapore Semfoni Orkestrası, Singapore Dans Gösterisi, Singapore Lirik Operası ve Singapore-Çin Kültürel İş birliği Orkestrasının düzenlediği etkinliklere ayırdığı bütçe ve reklam kampanyaları ile katkı sağlamaktadır (Singapore Airlines, 2017). Eğitim alanında gerçekleştirdiği "Gökkuşağı Klubü (Club Rainbow)" projesi ile uzun tedavi gerektiren ve önemli kronik rahatsızlıkları olan çocukların eğitim ücretlerini karşılamaktadır. Ayrıca Singapur Ulusal Üniversitesi'nin sanat bölümünde okuyan öğrencilere burs vermektedir.

Çevre ile ilgili KSS projelerinde "Hutan Harapan Yağmur Ormanları Girişimi" başı çekmektedir. Endonezya'nın Jambi ve Sumatra eyaletleri sınırında olan ve 100.000 hektarlık alanı kapsayan yağmur ormanındaki biyoçeşitlilik ekosistemini korumaya çalışan proje, şirket tarafından 2010 yılından itibaren desteklenmekte ve dünyada oldukça ilgi görmektedir. Proje kapsamında orman yangınlarına yönelik erken uyarı sistemleri ve yangın yönetim sistemleri tesis edilmiş, beş farklı alanda ofis açılmış, filleri korumak için gözetleme sistemleri kurulmuş ve bu bölgede yaşayan altı

kabile için korunmalı alanlar hazırlanmıştır. Ayrıca proje kapsamında kaynak yönetimi ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır (Singapore Airlines, 2017).

Singapore Airlines, yetmişinci yılını kutladığı 2017’de birçok ülkede düzenlediği farklı KSS etkinlikleri ile dikkatleri çekmiştir. Bunlardan biri de ülkemizde gerçekleştirilmiştir. Türkiye’de 23 Nisan Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı nedeniyle Sosyal Ben Vakfı ile birlikte yer aldığı KSS projesinde, hedef kitle olarak çocukları merkeze almıştır. Singapore Airlines, belirlenen ihtiyaç sahibi çocuklara yönelik özel havayolu işlemleri gerçekleştirerek her aşamasında keyifli anlar yaşatmayı sağlamış ve çocukların havacılığa olan ilgisinin artmasına zemin hazırlamıştır. Aynı yıl Çin ile gerçekleştirilen “Little Fish Rehabilitation Program” projesi kapsamında 15.000 kırılğan kemik rahatsızlığı geçiren çocuğun tedavi masraflarını üstlenmiş ve dünyada bu rahatsızlık ile ilgili farkındalık oluşturmaya çalışmıştır (Singapore Airlines, 2017).

2.7.6. Emirates Airways’in KSS Projeleri

Dünyanın en büyük uçak filolarından birini yöneten ve 82 ülkede 154 havaalanında hizmet veren Dubai merkezli Emirates Airways, KSS projelerini her yıl yayımlanan küresel yıllık raporda “toplum ve çevreye yardım” başlığı altında kamuoyu ile paylaşmaktadır (The Emirates Group, 2017). Şirketin KSS projelerini yürütmek için ayrı bir ofis ekibi bulunmamaktadır.

Şirket topluma yönelik KSS projelerinde kültür odaklı çalışmalara ağırlık vermektedir. Bu nedenle kültürel iş birliği çalışmaları için bütçesinden önemli bir pay ayırmaktadır. Her çocuğun özel olduğu ve onlarla iletişimin önemli olduğunu konu alan ve Hollywood yıldızı Jennifer Aniston ile küçük bir çocuk arasında geçen diyalogu resmeden reklam kampanyası, tüm dünyada merak uyandırmayı başarmıştır. Sanat alanında New York Filarmonik Orkestrası, San Francisco Semfoni Orkestrası ve Avustralya Sydney Semfoni Orkestrası ile iş birliği içinde etkinlikler gerçekleştirmektedir. Ayrıca farklı dönemlerde kendi ülkesinde Emirates Airline Dubai Jazz Festivali, Emirates Airline Edebiyat Festivali ve Dubai Uluslararası Film Festivali etkinliklerini düzenlemektedir. Dünyanın en büyük çiçek yerleşkesini “Dubai

Miracle Garden” adı altında açarak hem ülkesinin turizmine katkı yapmış hem de şirketin tanınırlığını artırmıştır. Yerleşkede 5 milyonun üzerinde çiçek çeşidi bulunmaktadır. Bu proje kapsamında her yıl belirli günlerde çiçeklerle boyanmış bir uçak tarifeli ve özel seferler düzenlemektedir. “Paylaşılan bir tutku” başlığı altında geliştirilen bir proje ile insanların spora olan ilgisini artırmayı hedeflemiştir. Bu kapsamda futbol, rugby, tenis, golf, binicilik, Formula 1 ve kriket sporlarında dünyaca tanınmış klüplere reklam vererek sponsor olmuştur (The Emirates Group, 2017).

Çevre ile ilgili KSS projelerindeki ağırlığını “United for Wildlife” ile nesli tükenmekte olan hayvanları koruma mücadelesi oluşturmaktadır. Bu hayvanların yasadışı avlanmasını tema edinen çeşitli projelere imza atan ve bütçe ayıran şirket, son iki yıldır “The Royal Foundation of the Duke and Duchess of Cambridge and Prince Harry”nin desteklediği “Vahşi Yaşam İçin Birlik” projesine destek vermektedir. Bu kapsamda Airbus A-380 tipi bir uçak nesli tükenmekte olan hayvanların fotoğrafları ile kaplanmıştır (The Emirates Group, 2017). Bu şekilde farklı her ülkenin havaalanına inişte yolcuların dikkatini çekmeyi başaran şirketin, seyahat esnasında yolculara verdiği dergisinde de yasadışı avlanmanın zararları anlatılarak kamuoyunun bilinçlendirilmesi sağlanmaktadır.

Emirates’in A-380 uçağı, bu proje kapsamında son altı ay içinde 5 kıtada 34 şehre 800 kez uçuş düzenleyerek, çevre kuruluşları ile hayvan hakları koruyucularının da bulundukları ülkelerde tepki gösterilmesine ve toplumun bilinçlendirilmesine imkân sağlamıştır. Yapılan etkinliğin sosyal medyada da karşılığı olmuştur. Oldukça ses getiren etkinlik hakkında şirket tarafından yapılan açıklamalarda, bir sonraki neslin gergedan, fil veya kaplan gibi hayvanları dahi göremeyebileceği iddia edilmiştir.

2.7.7. Etihad Airways’in KSS Projeleri

2003 yılında Abu Dabi merkezli kurulan, filosunda 70 adet Airbus ve Boeing tipi uçak bulunan ve Birleşik Arap Emirlikleri’nin dünya çapında önemli ulaşım ağına sahip olan havayolu şirketi Etihad Airways, KSS projelerini bu başlık ile ayrı olarak hazırlanan raporlarla kamuoyuna duyurmaktadır. KSS projelerinde, eğitim ve çevre alanlarına ağırlık vermektedir. Havacılık sektörünün ekonomideki öneminin her geçen

gün daha çok belirginleşmesi, şirkete olan devlet desteğinin artmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda şirkete farklı bir misyon da yüklemektedir. Etihad Airways, kendi misyonunun sadece sivil havacılık faaliyetleri olmadığını, ayrıca ülke vatandaşının geleceğine ve uluslararası topluma katkı sağlayacak etkinlikler olduğunu ifade etmektedir (Etihad Airways, 2012).

Eğitim alanındaki KSS projelerinden en çok ses getireni, yardıma muhtaç çocukları destelemek amacıyla 2011 yılında kurulan “Whisper Çocuk Evi” ile iş birliğinde yürütülen “Giving Together” projesidir. Söz konusu proje kapsamında yoksul veya yetersiz beslenme koşulları nedeniyle sosyal sorunlar yaşayan ailelere ve özellikle çocuklarına yardım edilmesi hedeflenmektedir. Proje ilk olarak 2016 yılında Uganda’da uygulanmaya başlamıştır. Şirket, havayolu taşımacılığı ile kalem, defter ve kitap gibi temel eğitim malzemeleri ile giysi ve ısınma malzemelerini ulaştırmayı başarmıştır. Ayrıca uçuş mili bağışında bulunarak Avrupalı gönüllü destekçilerin “Whisper Çocuk Evi”ne bağış yapmasını kolaylaştırmıştır (Demir, 2016). Şirket, havacılığı sevdirmek ve ülkede havacılığın gelişimine destek olmak maksadıyla Etihad Eğitim Akademisini kurmuştur. Bu akademiden mezun olan öğrenciler, şirkette çalışma imkânı da bulabilmektedir. Bu yönüyle şirket, istihdam olanakları da sunmaktadır.

Çevre ile ilgili KSS projelerini “Greener Together” başlığı altında toplamaktadır. Bu başlık altında karbondioksit emisyonunun azaltılması ve alternatif yakıt çeşitlerinin belirlenmesi üzerine çalışmalar devam etmektedir. Biyoyakıt kullanımına yönelik “Sürdürülebilir Biyoenerji Araştırma Konsorsiyumu (Sustainable Bioenergy Research Consortium- SBRC)” ile iş birliği yapılmaktadır. Ayrıca bu alanda yeni uçak tipleri, motor boyutları ve yeni avionik sistemler üzerinde yatırımlar planlanmaktadır (Etihad Airways, 2014). Yer taşımacılığı konusunda yakıtsız taksi kullanımı uygulamasının yaygınlaştırılması çalışılmaktadır. Şirket, atık yönetimi için özel şirketler ile anlaşmaktadır. Atık yönetimi bağlamında kâğıt kullanımının oldukça azaldığı ifade edilebilir. Elektronik atık yönetimi için sorumluluğun, devlet kurumlarında olduğu bilinmektedir.

Devletin ortaya koyduğu ekonomik hedeflere ulaşmasına yardım etmek için şirket “Growing Together” projesini üretmiştir. Proje kapsamında yetenekli çocukların özel ilgi alanlarına göre okulların açılması (Formula1 okul programı, Manchester City futbol okulu, Rugby okulu vb.), prostat ve göğüs kanserine yönelik çalışmalar ve organik tarımcılık bulunmaktadır (Etihad Airways, 2012). Farklı ülkelerden çalışan olarak şirkette yer almak isteyen işsizlere yönelik “Working Together” projesi olgunlaştırılmaya çalışılmaktadır.

2.7.8. Qatar Airways’in KSS Projeleri

Katar’ın büyük ölçekli bütçeye sahip, 39 binden fazla çalışanı ve 150’ye yakın ulaşım ağı ile sivil havacılık sektöründe iddialı olan havayolu şirketi Qatar Airways, KSS projelerine ciddi bir değer atfetmektedir. Şirket tarafından sürdürülebilirlik eğilimini ortaya koyan ve her yıl yayımlanan raporda, KSS projeleri genel olarak farklı başlıklar altında ifade edilmektedir. Şirketin, KSS projelerinde eğitim, sağlık ve çevre alanındaki çalışmalara öncelik verdiği görülmektedir (Qatar Airways, 2016).

Eğitim ile ilgili KSS projelerinde, UNESCO ile birlikte emek verilen “Bir Çocuğu Eğit” ve ICSS (Uluslararası Spor Güvenliği Merkezi) iş birliği ile yürütülen “Save the Dream” çalışmaları en dikkat çekenleridir. “Bir Çocuğu Eğit” programı, içinde bulunulan topluma faydalı iyi birer vatandaş olabilmenin temel şartının eğitim olduğu felsefesinden hareket etmektedir. Şirket bu çalışma ile yoksulluktan, bilinçsizlikten veya ilgisizlikten kaynaklı olmak üzere eğitim imkânı bulamayan çocukların temel eğitim almasını hedeflemektedir. Qatar Airways, programı tanıtım için uçakta bulunan her türlü dergi, internet sitesi ve iletişim araçları ile küresel yolcu kitlesine ulaşmaya çalışmaktadır. Ayrıca elde edilen gelirin bir kısmı bu programı destek için ayrılmaktadır. Qatar Airways, “Save the Dream” projesi ile insanların önemli bir uğraşı alanı olan spor ile ilgili bazı temel etik değerlerin (sporda yolsuzluk, bahis sahtekarlığı, şeffaflık, spor karşılaşmalarında mekân güvenliği vb.) toplumda oluşmasına yardımcı olmayı ve kimsesiz çocukların spor yoluyla topluma kazandırılmasını sağlamayı hedeflemektedir (Qatar Airways, 2016). Proje kapsamında çeşitli uluslararası kuruluşlar ile iş birliği yapan Qatar Airways, ABD’deki “Save the Dream” etkinliğine ve İtalya’daki “Save the Dream Haftası”na destek vermiştir.

Sağlık ile ilgili KSS projelerinde, Çocuklarda Beyin Tümörü Vakfı ile iş birliği yapılarak yürütülen proje ve ORBIS ile birlikte körlüğün önlenmesine yönelik yapılan çalışmalara öncelik verilmektedir. Çocuklarda beyin tümörünün erken teşhisi ve bu hastalığa yönelik insanlarda bilinç oluşturulmasını amaçlayan proje, uluslararası toplum tarafından yakından takip edilmektedir. Çocuklarda meydana gelen beyin tümörü rahatsızlığı, uzun bir tedavi süreci ve maliyetli bir bakım dönemi gerektirdiğinden bu proje ile çocuğu rahatsız olan ailelere destek verilmektedir. Hatta çocuğun vefatından sonra bile yardım edilmektedir. Qatar Airways, elde ettiği gelirin bir kısmını bu tehlikeli hastalığın tedavisine yönelik yapılan araştırmalara katkı sağlamak için ayırmaktadır. Ayrıca şirket, Çocuklarda Beyin Tümörü Vakfına da ciddi oranda maddi kaynak sağlamaktadır (Qatar Airways, 2016). Qatar Airways, körlüğün önlenmesine yönelik ORBIS ile 2015 yılından itibaren birlikte çalışmaktadır. Bu projenin temel hareket noktası, dünya üzerinde yaşayan kör veya görme engelli olarak kabul edilen insan sayısının fazlalığıdır. Buna rağmen esas önemli olan husus ise bu rahatsızlıkların %80 gibi çarpıcı bir oranının önlenebilir veya tedavi edilebilir gruba girmesidir. ORBIS kuruluşunun Resmi Havayolu olan Qatar Airways, görevli sağlık gönüllülerini havayolunun dünya genelindeki uçuş noktalarına taşımaktadır. Böylece küresel çapta bir etkinlik düzenleyerek bu konuda farkındalık oluşturmaya çalışmaktadır.

Çevre ile ilgili KSS projelerinde karbondioksit salınımının azaltılması yönündeki çalışmalar ağırlık kazanmaktadır. Şirket, 2005 yılını temel alarak 2050 yılına kadar karbondioksit salınımını %50 azaltmayı hedeflemektedir. Bunun için fosil yakıtlardan biyoyakıt kullanımına dönüşüm öngörülmektedir (Qatar Airways, 2016). Bu alanda devam edilen diğer bir proje, iklim değişikliği girişimleridir. Bu kapsamda; belirli uçuşlar için yeniden rotaların belirlenmesi, irtifa değişikliklerinin planlanması, ağırlığın azaltılması ve yenilikçi teknolojilerin takibi üzerinde çalışmalar yapılmaktadır (Qatar Airways, 2016). Ayrıca insan sağlığı açısından da önem taşıyan atık yönetimi, şirketin bu alanda takip ettiği diğer bir projedir. Buna göre atık yönetimi hiyerarşisi; önleme, yeniden kullanım, geri dönüşüm ve yok etmedir (Qatar Airways, 2016). Tehlikeli maddelerin atık yönetimi ise üzerinde dikkat edilmesi gereken bir işlemdir.

2.7.9. Air France'in KSS Projeleri

Fransa'nın ve hatta Avrupa'nın en köklü havayolu şirketi olan Air France'in KSS projelerindeki odak noktasını, çevreyi koruma başlığı altında geri dönüşüm ve biyoyakıt kullanımı oluşturmaktadır. Her iki proje için çok sayıda etkinlik düzenleyen şirketin bütçesinin, devlet tarafından da desteklendiği ileri sürülmektedir.

Air France, Airbus A-321 uçağında biyoyakıt kullanarak ve sefer güzergâhlarını yeniden belirleyerek “yeşil uçuş” miktarlarını artırmayı hedeflemiştir. Yaptığı çalışma sonucunda, “en yeşil ticari uçuşunu” Paris-Toulouse-Blagnac seferi ile gerçekleştirmiştir. Bu sefer için kullanılan teknoloji sayesinde toplam yolcu ve kilometre başına 54 gram olan karbondioksit emisyonu yarıya düşürülmüştür. Avrupa merkezli havayolları, biyoyakıt üreticileri ve AB Komisyonu arasında imzalanan antlaşma ile 2020 yılına kadar sivil havacılık sektöründe kullanılması planlanan 2 milyon ton biyoyakıtın üretilmesi kayıt altına alınmıştır. Önde gelen çoğu havayolu şirketi, jet yakıtından kaynaklanan çevre kirliliğini ve aktif gürültüyü azaltmak için biyoyakıtı kullanmayı öncelik olarak görseler de bazı havayolu şirketleri de biyoyakıtı yakıt maliyetini azaltmak için bir çare olarak kabul etmektedir. İkinci durumun oluşması veya bu tür bir algının toplumda yerleşmesi, şirketin bu projesinin KSS çalışmalarının dışında tutulmasına zemin hazırlayacaktır. Diğer önemli bir husus, biyoyakıt üretimlerinde hurma yağı gibi besin ürünlerinin kullanılmasının yan etkileridir. Bu yakıtların, insanların beslenmesi için ihtiyaç duyduğu tarım alanlarında yetiştirilmesi, kamuoyunda tepkilere neden olmaktadır. Ayrıca Dünya Bankası, Dünya Ticaret Örgütü gibi kuruluşların da aralarında bulunduğu 10 uluslararası kuruluşun yayınladıkları raporda, küresel gıda fiyatlarını artırdığı gerekçesiyle hükümetlerin biyoyakıtları destekleyen politikalarından vazgeçmeleri önerilmektedir. Air France projesi, British Airways, Lufthansa ve biyoyakıt üreticisi Neste Oil ile birlikte imzalamıştır (AirfranceKLM, 2019).

Air France'in dikkat çeken diğer KSS projesi geri dönüşüm alanındadır. Teşkilatı içinde yer hizmetlerinde ve uçuş kabin ekiplerinde çalışan personelin üniformalarını çöpe atmayarak değerlendiren şirket, biriktirdikten sonra geri dönüşüm

sayesinde 1400 ile 2000 derecede yüksek kalofirik değere sahip granül haline getirip çimento yapımında kullanılan ham maddeye dönüştürmeyi başarmıştır. Aynı zamanda çimento fabrikalarının da gelişimine yardımcı olan proje, farklı sektörlere sunduğu katkılarla adından söz ettirmektedir.

2.7.10. Aeroflot Russian Airlines'ın KSS Projeleri

Rusya'nın önde gelen ve kendi ürettikleri Tupolev marka uçakları kullanan Aeroflot Russian Airlines, KSS projelerine önemli bir bütçe ayırmaktadır. KSS projelerini yıllık olarak hazırladığı raporlarda bir başlık altında kamuoyu ile paylaşmaktadır. KSS projelerini, toplumsal girişimler, insan hakları politikaları ve çevre koruma programları başlıkları altında tasnif eden şirket, bu çalışmaların içeriğini ortaya koyduğu vizyona hizmet eder şekilde belirlemektedir (PJSC Aeroflot, 2016).

Toplumsal girişimler başlığı altında uygulanan KSS projelerinden en dikkat çeken, obezite ile mücadele için farkındalığı artırma etkinliğidir. Sağlıklı insanın şişman olamayacağını ileri süren şirket, toplumdan hiç beklemediği olumsuz bir tepki ile karşılaşmıştır. İki hostes çalışanını büyük beden kullandıkları gerekçesiyle işten çıkaran şirket, mahkeme tarafından çalışanlar haklı bulunarak cezalandırılmıştır. Mahkeme, şirketin çalışanlarına hangi beden olmaları gerektiği yönünde bir zorlamada bulunamayacağına hükmetmiştir. Şirketin tavrının ülkede ayrımcılık olarak görülmesi, bir anda ciddi şekilde toplumda itibar kaybetmesine neden olmuştur. Aeroflot ise hosteslerin yolcu çekmek için önemli bir unsur olduğunu ve her fazla kilo için daha fazla yakıt harcadığını öne sürerek işe alacağı hosteslerin veya mevcut durumda çalışanlarının 42 bedenden daha büyük olmamalarını iş başvurusu ve sözleşmenin yenilenmesinde önemli bir koşul olarak ileri sürmeye hazırlanmaktadır.

Ayrıca havacılığın önemli bir meslek grubu olduğunu topluma anlatabilmek için 2013 yılından itibaren teknik okul ve üniversiteler ile iş birliği yapmaktadır. Moskova Sivil Havacılık Teknik Okulu ve Saint Petersburg Sivil Havacılık Üniversitesi ile yapılan iş birliği sayesinde belirlenen eğitim programını tamamlayan öğrencilere şirket tarafından istihdam olanağı da sağlanmaktadır. Maddi imkânları yeterli olmayan öğrencilere burs imkânı da sunulmaktadır. 2016-2017 akademik eğitim yılında 50

öğrenci bu imkânlardan faydalanmıştır (PJSC Aeroflot, 2016). Evsizler ve işsizlere barınma için hazırlanan “sığınma evleri”, toplumda olumlu geri bildirimlere neden olmuştur. Şirketin 2016 yılında 2300 işsize bu olanakları sunduğu bilinmektedir. Şirket, kimsesiz çocuklara yetimhane imkânı da sağlamaya çalışmaktadır. Ayrıca bu çocukların eğitimine yönelik çeşitli programlar oluşturmaktadır. 2016 yılında 3500 kimsesiz çocuğun eğitim masrafları şirket tarafından karşılanmıştır. “The Future of Russia” adı altındaki programla yetenekli kimsesiz çocukların eğitimi özel olarak takip edilmektedir. Ayrıca 2017 yılında benzer bir uygulama engelli şahıslara yönelik gerçekleştirilmiştir. Toplam 7000 engelli şahsın tüm eğitim masrafları şirket tarafından karşılanmıştır. 2001 yılından itibaren her yıl düzenlenen ve İkinci Dünya Savaşına katılan vatanseverleri yani gazilerin hatırlanmasını sağlayan “Büyük Zafer Günü” etkinliğinde, şirket gazilere ücretsiz olarak seyahat fırsatı sunmaktadır.

İnsan hakları politikalarına yönelik KSS projeleri içinde çocuk işçilerin çalıştırılmasının yasaklanması, aile içi şiddetin önlenmesi ve ayrımcılığa (ırk, dil, din ve cinsiyet) karşı farkındalığı artırıcı etkinlikler yer almaktadır. İnsan hakları ihlalleri konusundaki projelere özel önem veren şirket, batı toplumunun da takdirini kazanmaktadır. Aynı zamanda bu çalışmalar ile Rusya’nın da kamu diplomasisi alanındaki faaliyetlerine destek sağlamaktadır (PJSC Aeroflot, 2016:). Çevre koruma programları ile ilgili KSS projelerinde, karbondioksit emilimini azaltacak ve yakıt tasarrufu sağlayan projelere öncelik verilmektedir.

2.7.11. China Eastern Airlines’ın KSS Projeleri

1956 yılında kurulan havayolu şirketi China Eastern Airlines, KSS projelerini 2009 yılından itibaren bu başlık altında her yıl çıkarttığı raporlar ile kamuoyuna sunmaktadır. Şirket, bu projeler ile 2030 yılındaki küresel sürdürülebilirlik gelişimine katkı sağlamayı hedeflemektedir (China Eastern Airlines, 2016). Şirket KSS projelerinin içeriğini belirlerken sadece ekonomik koşullar, çevre ve toplumdaki beklentileri değil, küresel değişim ve dönüşümün oluşturacağı uluslararası ortamı da hesaba katmaktadır. Projelerin devamlılığı açısından şirket bünyesinde özel bir ekip ile çalışmalarını yürütmektedir. Böylece hem çalışanların tecrübelerinden faydalanmakta hem de çıkardığı raporlar ile kurumsal anlamdaki tecrübelerin bilgi

birikimine dönüştürülmesine yardımcı olmaktadır. Şirket KSS projelerinin temel felsefesini, çalışanlarının sevdiği, müşterilerinin ilk tercihi olan ve toplumun güvendiği bir marka olarak açıklamaktadır. Bunun için 1232 gelişmekte olan projesini farklı alanlarda hayata geçirmeyi planlamaktadır. Yönetim yaklaşımında sürdürülebilirliğe önem veren şirket, teşkilat yapısını da bu ihtiyacı karşılayacak şekilde oluşturmuştur (China Eastern Airlines, 2016).

2015 yılında Delta Air Lines ile stratejik iş birliği yapan şirket, diğer ortakları ve tedarikçileri ile birlikte inovasyon çalışmalarına ağırlık vermektedir. 2016 yılında satın aldığı 35 adet Boeing ve Airbus geniş gövdeli uçakları ile sefer sayısını artırmayı planlayan şirketin, gelecek yatırımlarını destekleyen KSS projelerine öncelik vermeye çalıştığı görülmektedir (China Eastern Airlines, 2016). Ayrıca şirketin KSS projeleri ile kamu diplomasisi alanında faaliyetler gösterdiği ve Çin'in yakın komşuları ile iş birliğini geliştiren çalışmalara katkı sağladığı gözlenmektedir. 2011 yılındaki Fukuşima depreminden sonra 100 ton yardım malzemesini B-777 kargo uçağı ile ihtiyaç duyulan bölgeye taşıyan şirket, depremde zarar gören insanlara umut olmayı başarmıştır. Aynı yıl Libya'da çıkan iç karışıklıkta 6722 vatandaşını havayolu ile tahliye etmeyi sağlamıştır. Aynı şekilde 2015 yılında Nepal'de meydana gelen deprem sonrası 7 adet özel sefer düzenleyerek 888 vatandaşını tahliye etmeyi başarmıştır.

2016 yılında “Fly-Fi” hizmeti ile internet kullanımı sayesinde “acil hayat kurtarma” yeteneğini geliştiren şirket, seyahat esnasında kalp krizi geçiren bir çocuğun zamanında kurtarılmasını ve annesi ile görüştürülmesini sağlayarak sivil havacılık sektöründe güvenilirliğini ispatlama fırsatı yakalamıştır (China Eastern Airlines, 2016). Çevre bilincinin artırılmasına yönelik atık yönetimi ve hava kirliliğinin önlenmesi için yapılan girişimler de belirli hükümetler ve özel işletmeler ile yapılan iş birliği sayesinde yerine getirilmeye çalışılmaktadır.

Sosyal sorunların çözümüne yönelik geliştirilen KSS projeleri kapsamında en dikkat çeken “yoksulluğun azaltılması” başlıklı çalışmadır. Bu çalışma bağlamında gelişmemiş olan ülkelerdeki bazı ailelere ve engelli şahıslara yönelik toplam 10.336 milyon yuan yardım yapılmıştır. Benzer çalışmalar bazı altyapı ve sağlık sorunlarına yönelik de uygulanmaya çalışılmıştır (China Eastern Airlines, 2016). “Love in China

Eastern” sosyal sorumluluk projesi ile öğrencilere burs yardımı, okullarda sivil havacılık kültürünün yerleştirilmesi, yedi renk sınıfları ile resim yapmanın sevdendirilmesi ve şirketin ziyaret edilmesi sağlanarak projenin istenilen hedefe ulaştırılması beklenmektedir (China Eastern Airlines, 2016).

2.7.12. Japan Airlines’ın KSS Projeleri

1951 yılında kurulan ve Japonya’nın önemli bir bütçe ile desteklediği havayolu şirketi Japan Airlines, KSS projelerini belirli dönemlerde çıkardığı raporlar ile kamuoyuna duyurmaktadır. Kendi internet sitesinde daha çok günlük ve aylık etkinliklere yer veren şirket, hazırladığı raporlarda KSS başlığı altında yapılan faaliyetleri detaylı olarak aktarmaktadır. Şirket, devletin icra ettiği kamu diplomasisi faaliyetleri ile devlet kurumlarının öncülüğünde yapılan etkinlikleri KSS’den ayırmaktadır (Japan Airlines, 2016a).

Japan Airlines KSS faaliyetlerini, oluşturduğu temel felsefe üzerine inşa etmektedir. Şirketin KSS faaliyetlerindeki temel felsefesi, çalışanları ve işbirlikçileri vasıtasıyla uygulanan projedeki hedef düşünceleri ve değerleri paylaşmak, ayrıca şahsın farkındalığını artırmaktır. Bu felsefeyi bir arada tutan üçlü sac ayağı; iş olarak havayolu taşımacılığı, topluma yardım sağlayacak eylemler ve sosyal sorunlara getirilen çözümlerdir. Şirket bu temel felsefeyi hayata geçirebilmek için dört başlık altında çalışmalarını tasnif etmektedir. Bunlar sırasıyla; çevre, güvenlik duyarlılığı, gelecek nesilleri yetiştirme ve dünya ile entegrasyonu sağlayacak biçimde Japonya kültürünün tanıtımıdır (Japan Airlines, 2016c).

Şirketin çevre ile ilgili KSS projelerinde “Sky Eco” programı kapsamında küresel ısınmanın engellenmesine yönelik girişimler önceliklidir. Küresel ısınmayı azaltmak için karbondioksit Emilimini azaltan uygulamaları destekleyen şirket, bu uygulamaları standartlaştırmak ve çalışanları arasında aynı terminolojiyi kullanmak için “altın standart” tanımını yapmaktadır. Ayrıca şirket dışındaki katılımcılara çevre ile ilgili verdiği eğitimlerde bu standartları tanımlayarak eğitilenleri sertifikalandırmaktadır. Altın standartlar içinde yer alan biyoyakıt kullanımı, jet yakıtlara göre karbondioksit Emilimini önemli oranda azaltmaktadır. Japonya’da özel

araçlar ve otobüslerin karbondioksit emilimi %20'ler civarında iken havayolu taşımacılığı için bu oran %0,8'ler seviyesindedir (Japan Airlines, 2016c). Biyoyakıt kullanımı yakıt tasarrufuna da yardımcı olmaktadır. Ayrıca elektrik, su ve ısı kullanımına da doğrudan olumlu yönde etki etmektedir. “Sky Eco” programı kapsamında atık geri dönüşümü ve biyolojik çeşitliliğin korunmasına yönelik çalışmalar da devam etmektedir. Tayland’da 1991 yılında başlayan “The OISCA” adlı “çocuk ormanları projesi” ile çocuklara çevre bilinci aşılanmaya çalışılmıştır. Günümüzde bu projeye şu ana kadar 36 ülkeden 4700 okul katılım sağlamıştır. Ayrıca yağmur ormanlarındaki ekosistemin korunmasına yönelik çalışmalar da şirketin projeleri arasında yer almaktadır (Japan Airlines, 2016c).

Güvenlik duyarlılığı ile ilgili KSS projelerinde yolcunun emniyeti ve konforu ön planda tutulmaktadır. Ayrıca herhangi bir kaza veya doğal felakete yönelik özel bütçeden yardımlar yapılmaktadır. Ölümcül doğa felaketlerinde insanlara ve hükümetlere destek sağlamak amacıyla şirket; Tayland’da 2011 yılının Kasım ayında meydana gelen sel baskınında kullanılacak araç ve gerecin havayolu taşımacılığını ücretsiz sağlamış, aynı yıl Mart ayında Japonya’nın doğusunda gerçekleşen büyük depremde bir dizi destek faaliyetlerinde bulunmuştur. 2010 yılındaki Haiti depreminde Tokyo’dan Miami’ye iki özel sefer düzenlemiş, ayrıca çocuklara destek vermek için UNICEF’e uçuş mili bağışı yapmıştır. 2010’da Endonezya’daki volkan patlamasında zarar gören insanlara yardım götürmek için Kızılhaç görevlileri ile birlikte 20 bin tıbbi malzeme ve 500 battaniyenin taşınmasını sağlamıştır. 2009 yılında İtalya’daki L'Aquila depremi ve Avusturalya’daki Victoria orman yangını için de benzer yardım faaliyetlerinde bulunmuştur (Japan Airlines, 2016b).

Gelecek nesilleri yetiştirme ve gönüllü etkinlikleri ile ilgili KSS projeleri incelendiğinde; eğitim başta olmak üzere birçok alanda eş zamanlı uygulamaların bulunduğu görülmektedir. Eğitim alanında havacılığın sevdinilmesi ile ilgili en çarpıcı örnek 2015 yılında başlatılan “kâğıt uçak” projesidir. Şirket, Japonya’da birçok şehirdeki havaalanlarında yolculara özel bekleme salonlarında ve bazı ilkokullarda kâğıt uçak etkinliği ile toplumun havacılığa olan ilgisini artırmayı başarmıştır (Japan Airlines, 2016c). 1951 yılından itibaren şirket bünyesinde kullanılan uçakların

sergilendiği ve şirketin önem verdiği KSS projelerinden biri olan “Sky Museum” çocukların ve ailelerinin merakla ziyaret ettikleri ve havacılık hakkında bilgi edindikleri bir uygulamadır. 2010 yılından itibaren her yıl takip ettiği önemli projelerden biri de “HelloSmile JET” projesidir. Bu proje ile 20-30 yaş aralığında bulunan Japon kadınlarda giderek artan “rahim ağzı kanseri”ne karşı farkındalığı artırmak istenmektedir. Her yıl Kasım ayında “Hello Kitty” logolu bir resim ile kaplanan uçakların seferleri ile elde edilen gelirin bir kısmı, şirket tarafından Japonya’daki rahim ağzı kanser kuruluşuna bağışlanmaktadır. Ayrıca belirli bir oranda BM’nin ilgili kuruluşlarına da elde edilen bağıştan pay verilmektedir (China Eastern Airlines, 2016).

Dünya ile entegrasyonu sağlayacak biçimde Japonya kültürünün tanıtımına yönelik KSS projeleri arasında Güney Kore ile ilişkileri güçlendirmek için “Hopopo Yetimhanesi”ndeki kimsesiz çocukların eğitime bağış yapılması ve çocuk kütüphanesi uygulamaları en dikkat çekenidir. “Change for Good” projesi ile kimsesiz çocuklara yardım için UNICEF’e bağış yapılması, dünya çocuklarına Japon kültürünü tanıtım için önemli görülmektedir. Bu projeye Japan Airlines, 2006 yılından itibaren British Airways öncülüğünde dahil olmuştur. Şu ana kadar proje kapsamında 52 ülkede faaliyet gösterilmiştir (Japan Airlines, 2016c). 1964 yılında Tokyo’da düzenlenen olimpiyat oyunlarından itibaren olimpiyat logosu ile boyalı uçakları kullanarak olimpiyat düzenlenen ülkeye ücretsiz engelli yolcuları taşıyan şirket, 2020 yılında yine Tokyo’da düzenlenecek olimpiyat ve paralimpik oyunlar için aynı uygulamayı KSS projesi olarak uygulamayı planlamaktadır (Japan Airlines, 2016c). Ayrıca şirketin sadece engelli yolcuları değil, yaşlı yolcuları da dahil ederek daha fazla kişiyi kapsayacak çalışmaları ile uluslararası toplumda Japonya kültürünün tanıtılması hedeflenmektedir. Uçuş ve kabin ekibine, yolcuların müşteri memnuniyetini artırmak için “sıcak misafirperverlik” adı altında özel eğitimler verilmesi, şirketin kültürel değerlere verdiği önem açısından göz önünde bulundurulmalıdır.

3.BÖLÜM: SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜ KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK PROJELERİNDE ORBİS ÖRNEĞİ

Birleşmiş Milletler küresel olarak insanoğlunun karşı karşıya kaldığı en önemli tehditleri 17 başlık altında toplamıştır. 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri adı altında yayımlanan bu 17 başlık altında gündeme getirilen toplumsal meseleler günümüz kuşağı ve gelecek kuşakların insani gelişimini hedefleyen, bu doğrultuda ekonomik, çevresel ve sosyal refahı yükseltme amacı taşıyan, gelişmekte olan ve geri kalmış ülkelerdeki sağlık ve eğitim hizmetlerinin eşit dağılımı ve fakirliğin sona erdirilmesi gibi sorunlara vurgu yapan bir çerçevede sunulmuştur. Sürdürülebilirliğin salt ekonomik boyutuna vurgu yapmayan, gerçek anlamda sürdürülebilirliğin insani gelişimin desteklenerek tüm dünya vatandaşlarının sosyal ve çevresel anlamda da daha refah bir yaşam standardına ulaşması gerektiğine dikkat çekilen bu hedefler çerçevesinde farklı paydaş gruplarının rolünün önemine de değinilmiştir. Bu çerçevede, farklı paydaşların, bireyler şirketler, sivil toplum kuruluşları, medya, devletler ve uluslararası kuruluşların herbirinin; (ekonomik, sosyal ve çevresel) sürdürülebilir bir toplumun inşasına hizmet edebilecekleri vurgulanmıştır. Buna paralel olarak sosyal sorumlulukla ilgili akademik yazına baktığımızda paydaş kuramı şirketlerin salt hissedarlara karşı sorumlu olduğunu iddia eden hissedar yaklaşımının aksine şirketlerin çalışanları, tedarikçileri, müşterileri, faaliyet gösterdikleri çevre olmak üzere faaliyetlerini etkileyen ve faaliyetlerinden etkilenen bütün unsurlara karşı sorumlu olduklarını iddia etmiştir. Daha sonra bu yaklaşım şirketlerin içinde yer aldıkları yerel toplumun kendi kendine yetebilecek bir çerçevede iş süreçlerine dahil edilmesi gerektiğini ve ancak bu şekilde üstlenilen ortak değer (shared value) anlayışıyla sürdürülebilir toplumların inşa edilebileceğini savunmuşlardır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu kuramlardan ve 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinin savından yola çıkarak bu araştırmada sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren firmaların yapmış

olduğu kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin sürdürülebilir uygulamalar olup olmadığı incelenecektir. Araştırma çerçevesinde uluslararası bir kargo firması olan Fedex, ilaç sektöründe faaliyet gösteren Alcon şirketlerinin sosyal sorumluluk anlayışıyla ortaklaşa kurdukları sivil toplum kuruluşu olan ve uçan göz hastanesi olarak hizmet veren ORBIS incelenecektir. ORBIS bu kapsamda, gelişmekte olan ve geri kalmış ülkelerdeki sağlık hizmetine ulaşım imkânı olmayan hastalara ücretsiz göz ameliyatı yapmakta ve tedavi etmektedir. Bunun yanı sıra gittikleri bölgelerdeki yerel doktorlara ve diğer ilgili sağlık çalışanlarına (hemşireler, biyomedikal mühendisler, vb.) eğitimler vermektedir. Dünyanın geri kalmış ekonomilerindeki vatandaşların kaliteli sağlık hizmetine kavuşmasını hedefleyen bu kuruluş, Birleşmiş Milletler'in sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle birebir örtüştüğünden ORBIS bu araştırmada örnek vaka olarak seçilmiştir. ORBIS farklı paydaşların biraraya gelerek ortak bir gündem oluşturması sonucunda meydana gelen bir kuruluştur.

ORBIS kavramı, 1960'ların sonunda, ünlü bir ABD göz hastalıkları uzmanı olan Dr. David Paton'un John Hopkins'teki Wilmer Göz Enstitüsü'nün öğretim üyesiye başlandı. Dr. Paton, yurtdışındaki uzun süren deneyimlerden sonra, Dr. Paton, körlüğün yaygın olduğu gelişmekte olan ülkelerde göz bakımı ve oftalmik öğretiminin bulunmadığını fark etmiştir. Dünyadaki önlenabilir körlük vakalarının %90'ının, gelişmekte olan ülkelerde meydana geldiğini fark eden Dr. Paton, bu gerçek karşısında endişelendirmeye başlamış ve birinin bu açığı kapatmaya çalışması gerektiğini düşünmüştür. Bu konuyla ilgili çözüm arayışına giren Dr. Paton gerek okul ücretleri gerekse uluslararası seyahat ve konaklama masraflarının yüksekliğinden dolayı düşük gelirli ülkelerdeki çoğu doktor ve hemşirenin eğitim için ABD'ye gelemediğini gözlemlemiştir (ORBIS International, 2019).

ORBIS Projesi, bu sorunlardan yola çıkarak 1973 yılında dünya genelindeki geri kalmış ülkelerde göz sağlığı üzerine eğitim vermek üzere resmen başlatıldı. Kelime anlamına bakıldığında ise ORBIS'in Latince "Gözün" anlamına gelmekle birlikte Yunanca'da "dünya çapında" anlamına geldiği görülür.

Dr. Paton'un tespitleri, mobil bir eğitim hastanesi fikri ve dünyanın tek Uçan Göz Hastanesi için ilham kaynağı olmuş ve nihayetinde ORBIS Projesi ortaya

çıkılmıştır. Bu girişim, havacılık ve tıp dünyası arasında benzersiz ve kalıcı bir ittifak örneği teşkil etmiştir. Betsy Trippe DeVecchi, Niles Bond, George Gould, Thomas Knight, Charles Lord, J. Wright Rumbough, AL Ueltschi tarafından verilen kişisel destekler, USAID programı olarak geçen Amerikan devlet desteği ve United Airlines'tan bağışlanan DC-8 uçak ve bunun hastaneye dönüştürülmesiyle nihai şeklini alan proje, dünyanın ilk tamamen işlevsel öğretim göz hastanesi olarak hizmet vermeye başlamıştır (ORBIS International, 2019).

Bu doğrultuda uçan göz hastanesi, Houston, Teksas'ta Ellington Hava Kuvvetleri Üssü'nde resmi olarak göreve başlamış ve ilk projesi için Mayıs 1982'de Panama'ya uçmuştur.

Projenin işlevi ve uygulamaları yıllar içinde gelişmiş, göz bakımı profesyonelleri için ek beceri geliştirme fırsatları sunmak amacıyla hastane temelli eğitim programları ve burs programları eklenmiştir. 1999'da yerel ortakların kapasitesini geliştirmek için Bangladeş, Çin, Etiyopya, Hindistan ve Vietnam'da uzun vadeli ülke programları oluşturulmuş ve buna benzer programlar için çalışmalar Latin Amerika ve Karayipler'de de başlatılmıştır. Yerel personel tarafından yönetilen bu ülkelerdeki ORBIS daimî ofisleri, özellikle kırsal alanlarda ve yoksul kentlerde yaşayanlar için göz bakımının kalitesini ve erişilebilirliğini artırmak için uzun yıllara yayılan programlar geliştirmiştir. Bu programların çoğu, çocukluk körlüğü, katarakt, trahom ve kornea hastalığının tedavisi ve önlenmesine odaklanmıştır (ORBIS International, 2019).

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Nicel araştırma yöntemleri hem fen bilimleri hemde sosyal bilimler alanında uzun bir süre en sık tercih edilen yöntemler olmuştur. Nicel araştırma yöntemleri olan anket araştırma yöntemleri, istatistiki ve karşılaştırmalı analizler vb. realism ve positivism akımından oldukça yoğun bir şekilde etkilenmiştir. Positivizm gerçeği insandan ayrı bir şekilde düşünerek fen bilimleri ve sosyal bilimler alanlarında birçok araştırmada düşünsel temeli oluşturup onların araştırma yöntemlerini de etkilemiştir (Yıldırım,2009;7). Bu bakış açısında gerçek araştırmacıdan bağımsız olduğundan ona

ancak bir takım matematiksel analizler yoluyla araştırmacı ulaştığı bilgileri yorumlayabilir ve bir genelleme oluşturabilir. Bu şekilde yapılan genellemeler ileriye yönelik tahminlerde bulunmayı ve buna göre uygulamalara yön vermeyi mümkün kılabilir. Ancak nicel analizlerin fazla genel kalması ve açıklayıcı yönlerinin düşük kalması ve sonuçları anlamlandırmanın zorluğu araştırmacıları farklı yöntemlere yöneltmiştir (Yıldırım,2009;8).

Nitel araştırma yöntemleri gözlem, görüşme doküman analizi gibi yöntemlerin kullanıldığı etkilenen algıların ve incelenen olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına dayanan bir araştırma yöntemi olarak tanımlanabilir. Bu araştırma yöntemi kullanılarak ulaşılan sonuçlar nicel araştırma yöntemlerine göre daha açıklayıcı, detaylı ve derinlemesine bilgilere ulaşmak ve bu bilgileri bizzat uygulayıcıların hizmetine sunmak amacıyla tercih edilmeye başlanmıştır (Yıldırım,2009;9).

Bu bilgiler ışığında sivil havacılık sektöründe yapılan KSS projelerinin bir kısmı yukarıda anlatılmış olup en son olarak açıklayıcı, detaylı ve derinlemesine bilgilere ulaşmak amacıyla nitel araştırma yöntemleri kullanılarak ORBIS projesi BM 2030 Sürdürülebilir Küresel Kalkınma Hedefleri de göz önünde bulundurularak incelenecektir.

3.3. Vaka İncelemesi (Case Study)

Vaka analizi methodolojisi araştırmacılara karmaşık olguları kendi bağlamları içerisinde incelemeleri için gerekli araçları sağlar (Baxter ve Jack, 2008).

Bu methodoloji kapsamında kullanılacak veri kaynakları; dökümanlar, arşiv kayıtları, fiziki yapılar, doğrudan gözlemler veya katılımcı gözlemleri olabilir. Her bir veri kaynağı araştırmacının olgunun bütününe anlamasına katkı sağlayan parçalardır. (Baxter ve Jack, 2008)

Bu çalışmanın ORBIS projesine derinlemesine odaklanması bu oluşumun sürdürülebilirlik olgusunu kendi bağlamlarında araştırma imkânı tanımaktadır (Bansel ve Roth, 2000; Van Marrewijk, 2003). Bir başka ifadeyle tek bir vakaya odaklanma

belirli konulara odaklanmayı mümkün kılmıştır (Bansel ve Roth, 2000; Van Marrewijk, 2003).

3.4. Araştırmanın Önergeleri

Araştırmanın amacına uygun olarak ORBIS projesi çerçevesinde gerçekleştirilen kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin Birleşmiş Milletler 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ile ne derece uyumlu olduğunu belirleyebilmek amacıyla araştırmada 5 önermeden faydalanılmıştır. Yazın taraması sonucunda geliştirilen bu önermeler aşağıdaki şekildedir:

P₁: ORBIS sosyal sorumluluk faaliyetleri ile BM'nin Sürdürülebilir kalkınma hedeflerinden yoksulluğa son ilkesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

P₂: ORBIS sosyal sorumluluk faaliyetleri ile BM'nin Sürdürülebilir kalkınma hedeflerinden sağlıklı ve kaliteli yaşam ilkesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

P₃: ORBIS sosyal sorumluluk faaliyetleri ile BM'nin Sürdürülebilir kalkınma hedeflerinden nitelikli eğitim ilkesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

P₄: ORBIS sosyal sorumluluk faaliyetleri ile BM'nin Sürdürülebilir kalkınma hedeflerinden cinsiyet eşitliği ilkesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

P₅: ORBIS sosyal sorumluluk faaliyetleri ile BM'nin Sürdürülebilir kalkınma hedeflerinden amaçlar için ortaklıklar ilkesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

3.5. Veri Analizi

Tematik analiz nitel araştırma yöntemleri içerisinde en çok tercih edilen yöntemlerden bir tanesidir (Guest ve diğ.,2012). Bu analiz yöntemi veri setleri içerisindeki temaları belirleyip bunları analiz edip incelenen vakayı dar bir kapsam çerçevesinde zengin bir şekilde açıklamada kullanılır (Braun ve Clarke, 2006).

Analiz aşamasında anahtar temalara BM 2030 Sürdürülebilirlik Hedefleri'nden yola çıkılarak karar verilmiş ve ORBİS projesine ilişkin web sitesinde yer alan açıklamalar, raporlar, medya haberleri ve yine bu kuruluşla iş birliği içinde olan kuruluşların yayınladıkları raporlardan derlenen veri setlerinin ne ölçüde bu temaların amaçlarıyla örtüştüğü incelenip ilişkilendirilerek bir sonuca bağlanmıştır. Bu analiz yöntemi araştırmacının hali hazırdaki yazında yer alan varsayımlardan etkilenmesine yol açmakla birlikte yüzyüze görüşmeler, dergiler, gazeteler, söylemler, web siteleri veyahut kitaplarda yer alan metinlere başvurulmasını sağladığı için bir yandan da araştırmacıya geniş bir veri kaynağı sunmaktadır (Jenkins ve diğ., 2012).

Araştırma kapsamında anahtar temaların belirlenmesi amacıyla başvuru Birleşmiş Milletlerin 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi çerçevesinde sıralanan hedefler toplamda 17 adet olup bu hedefler aşağıdaki şekilde listelenmiştir.

1.Yoksulluğa Son
2.Açlığa Son
3.Sağlık ve Kaliteli Yaşam
4.Nitelikli Eğitim
5.Cinsiyet Eşitliği
6.Temiz Su ve Sanitasyon
7.Erişilebilir ve Temiz Enerji
8.İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme
9.Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı
10.Eşitsizliklerin Azaltılması
11.Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar
12.Sorumlu Üretim ve Tüketim
13.İklim Eylemi
14.Sudaki Yaşam
15.Karasal Yaşam
16.Bariş, Adalet ve Güçlü Kurumlar
17.Amaçlar için Ortaklıklar

3.6.Bulgular

Araştırma kapsamında incelenen veri setinde yer alan bulgulardan yola çıkarak ORBİS'in sosyal sorumluluk faaliyetlerinin Sürdürülebilirlik Hedefleri'nin 5 ana başlığı ile ilişkili olduğu görülmüş ve temalar şu alanlarda kümelenmiştir:

1. Yoksulluğa son
2. Sağlıklı ve kaliteli yaşam
3. Nitelikli eğitim
4. Cinsiyet eşitliği
5. Amaçlar için Ortaklıklar

193 ülkenin üyesi olduğu BM'in belirlemiş olduğu 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri hem global ölçekte olması hem de dünyanın ihtiyaçları çerçevesinde objektif ve etkin bir kurum tarafından seçilmiş olduğu için bu araştırma çerçevesinde özel bir bakış açısıyla değerlendirilmiştir. Bu hedefler içerisinde 5 tanesi doğrudan incelenecek olan ORBİS Projesiyle ilintilidir. Bir Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projesi olan ORBİS projesinin, sürdürülebilirlik hedeflerine olan katkısının ve ne ölçüde bu hedeflerle uyumlu olduğunun irdelenmesi uygulamadaki başarısını değerlendirebilmek ve benzer organizasyonların gelişimine dair önerilerde bulunmak açısından önemlidir. Bu araştırma çerçevesinde ORBİS'in kuruluş amacı ve yürüttüğü faaliyetlerin kapsamı göz önünde bulundurulmuş ve nihayetinde Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'nin 5 ana başlığı ile örtüştüğü görülmüştür. ORBİS'e ilişkin veriler tematik analiz çerçevesinde incelenecek olup kesişen bu 5 hedef tematik analizde kullanılacak temalar olarak belirlenmiştir. Zira araştırmacılar, tematik analiz yaparken çeşitli yazılı dökümanlar, raporlar, kitaplar vb. kaynakları tekrar tekrar okumak suretiyle oluşturulan kategoriler ardından temalara ulaşabilir ya da halihazırdaki yazın çerçevesinde temaları baştan belirleyerek araştırmayı yürütebilirler. Buradan yola çıkarak -Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri çerçevesinden ORBİS'in sürdürülebilir ve gelecek kuşaklara da ulaşabilecek bir proje örneği olup olmadığı inceleneceğinden- aşağıda yer alan temaların araştırma amacına uygun bir çerçeve çizdiği görülmektedir. Bu sebeple derinlemesine ve dar bir araştırma çerçevesi oluşturmak seçilen temalar aşağıda detaylı bir şekilde incelenecektir.

1.Yoksulluğa son

Dünya’da yaşayan 3 milyardan fazla insan (toplam nüfusun yaklaşık yarısı) günde 2 dolar ya da daha az gelire hayatlarını sürdürmeye çalışıyor (Mitra ve Posarac, 2011). Bu yoksul nüfusu oransal olarak Afrika (50.9%), Güney Asya, (40.4%) Uzak Doğu ve Asya Pasifik (16.8%) ve Latin Amerika ve Karayipler (8.2%) bölgelerinde yoğun olarak yaşamaktadır. Dünya nüfusunun yarısından fazlası (55%) yaklaşık olarak 3,1 milyar insan gerekli sağlık ve altyapı hizmetlerinden uzak bir şekilde kırsal alanda yaşadığından dolayı yoksul olarak kabul ediliyor. (IFAD, 2011) Yoksul nüfusu sadece kırsal alanda yaşayan insanlar olarak kısıtlamak mümkün değil, aynı şekilde altyapı ve sağlık hizmetlerinden uzak şehirlerin banliyölerinde yaşayan büyük bir yoksul nüfus da bulunmaktadır (Grant, 2010) Bu verilerden yola çıkarak dünya üzerinde göz sağlığı gibi temel sağlık hizmetlerine erişimleri olmadan hayatlarını sürdüren büyük bir yoksul nüfus olduğunu söylemek mümkündür.

Göz sağlığı insanların verimliliği ve topluma katkısı ve bunların sonucunda yaşamlarını sürdürebilecekleri gelir kazanmalarında kritik bir öneme sahiptir. Körlük ve kısıtlı görme yetenekleri dahil olacak şekilde göz sağlığı arasında yoksulluk ve göz sağlığı arasında bir bağ olduğuna inanılmaktadır (Jaggernath ve diğ., 2014). Dünya üzerinde görme kısıtı bulunan tüm insanların %89’u düşük gelire sahip olan insanlardır (ORBIS UK, 2019a). Bu nedenle ORBIS’in gelişmemiş ülkelerde sağlamış olduğu sağlık hizmetlerinden yoksul olan ve de görme problemlerinden dolayı da hem hayatlarını bağımsız bir şekilde idare ettirmek için hem de sağlık sorunlarını çözebilmek adına ihtiyaç duydukları gelir kaynakları olmayan, zor koşullar altında yaşayan insanlar faydalanabilmiştir.

Görme kısıtlarının tedavisinin yoksullukla mücadelede etkilerini araştıran bir araştırma şu şekilde sonuçlara ulaşmıştır. Hindistan’ın Assam şehri gibi merkezden uzak olan bölgede gerçekleştirilen bu çalışmada birçok insan göz testi gibi basit sağlık hizmetlerinden uzakta kısıtlı görme imkanlarıyla yaşamlarını sürdürüyorlardı. Bu insanlara göz testleri sonucunda verilen gözlüklerden sonra yapılan araştırmada, tarlalarda çay toplayarak yaşamlarını sürdüren toplulukta %22 verimlilik artışı olduğu

hesaplandı. Hayatları boyunca hiç gözlük kullanmamış bu kişiler artık gözlüksüz yaşamayacaklarını söyler hale geldiler. Bu basit sağlık hizmetinin tüm Hindistan’da erişilebilir hale getirildiği hesaplanırsa yıllık Hindistan’ın verimlilik artışından tarım geliri artışı yaklaşık 19 milyar dolar olarak hesaplanmaktadır. Tüm dünya üzerinde gözlük kullanması gerekip erişimi olmayan yaklaşık 2.5milyar olduğu bilinmektedir. Gözlük gibi basit bir göz sağlığı ekipmanının 700 yıl önce icad edildiği düşünüldüğünde bunun gibi temel sağlık hizmetlerinin insanlara sağlandıktan sonra yoksullukla mücadele de çok etkili olabileceği anlaşılabılır (Cheney, 2018).

Aynı şekilde yine göz sağlığı için bir birey yapılan 1 Sterlin bedelinde sağlık harcaması o toplumun ekonomisine üretkenlik artışı ve sağlık harcamalarının dolaylı yoldan azalması sonucunda 4 Sterlin olduğunu hesaplanmıştır. (ORBIS UK, 2019b)

P₁: Önermesi doğrudur.

2.Sağlıklı ve Kaliteli Yaşam

2030 BM Sürdürülebilirlik hedeflerinden olan Sağlıklı ve Kaliteli Yaşam içeriğinde var olan tüm insanlığa temel sağlık hizmetlerinin erişilebilir kılınması hedefi göz sağlığı için gerekli sağlık hizmetlerinin sunulması da içermektedir. ORBIS projesiyle birlikte her geçen gün artmakla birlikte sadece 2015 yılında 2 milyon göz taraması, 30,000 gelişmemiş ülkede hizmet veren doktor, hemşire ve uzman personelin eğitimi ve 66,000 göz ameliyatı yapılmıştır. (Orbis ve Creston Raporu, 2017) Bu sadece 1 yılda bu proje ile 2 milyon kişinin hayatının direk olarak etkilendiği ve göz sağlıkları adına pozitif yönde gelişmesi adına taramadan geçirildiği anlamına gelmenin yanı sıra ORBIS uçan göz hastenesi o bölgede olmadığı zaman da yetkinlikleri arttırılan 30,000 yerel uzmanın bölge insanına temel göz sağlığı hizmetlerini sunabileceğini öngörüldüğünde sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu, somut uygulamalar gerçekleştirildiği söylenebilir.

Göz doktoru Brown, 1999 yılında insan göz sağlığının hayat kalitesine etkilerini ölçmek amacıyla 225 hasta üzerinde bir deney uygulamıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, 20/40 görüşe sahip olan (normal bir insanın yaklaşık 12,2 metre de

görebildiği detayları ancak 6,1 metre mesafede görebilen) bir birey, 10 yıl yaşayacaksa bu sürenin 8 yılını normal görüşle hayatını idame ettirebilmesi halinde, 2 yılından feragat edebileceğini ifade etmiştir. Yine bu araştırmaya göre, göz bozukluğu seviyesi daha yüksek olan katılımcılar (yaklaşık 1 metre mesafe de 5 el parmak sayımını yapabilen bir hasta) önlerindeki olası 10 yıllık yaşam sürelerinin 5 yılından feragat ederek, geriye kalan 5 yıl boyunca normal bir görüşle hayatlarını sürdürmeyi tercih ettiklerini belirtmişlerdir (Brown, 1999). Buradan yola çıkarak, insanların sağlıklı gözlere sahip olmalarının, onlar için yaşam sürelerinden feragat edebilecek derecede önem atfettiği görülmektedir. Bu çerçevede İnsanların kaliteli bir yaşamdan beklentileri içerisinde göz sağlığının ne denli yüksek sıralarda olduğuna bir kanıt niteliğindedir.

Bu araştırma verilerine dayanarak, ORBIS projesiyle insanların hayat kalitelerine büyük bir artış sağlandığını söylemek mümkün olabilir.

P₂: Önermesi doğrudur.

3.Nitelikli Eğitim

Herkes için nitelikli eğitim sürdürülebilir bir toplum oluşturma hedefinin temelini oluşturmaktadır. (BM, 2015) Bu hedefte başarılı olmak insanların hayat kalitesini arttırmanın yanı sıra dünyanın en büyük sorunlarına insanların yaratıcı sonuçlar geliştirmesinde gerekli bilgi donanımını sağlamaktadır. (BM, 2015)

ORBIS 1982-2013 yılları arasında 90 ülkede 305,000 sağlık profesyonelinin yeteneklerinin geliştirilmesi için eğitimler düzenlemiş olup bu bölgelerde göz sağlık hizmetlerinin verilmesi için gerekli altyapı çalışmalarında yardımcı olmuş ve nihayetinde aralarında 5,7 milyonu çocuğun yer aldığı toplam 18,9 milyon hastaya ulaşmıştır.

Çocukların erken dönem eğitimlerinde görsel duyular büyük rol oynamaktadır ve görme kısıtları çocukların fiziksel ve bilişsel gelişmelerini derinden etkilemektedir. Ancak çocuk sağlığıyla ilgili araştırmalarda göz sağlığı atfedilen önem hala istenilen

düzeyde değildir. 2010 yılında 419,000'i Afrika'da toplamda yaklaşık 1,26 milyon kör çocuk olduğunu bilinmektedir (Gilbert ve Quinn, 2011). Buna görme kısıtı olanları da katarsak bu rakam çok daha fazla artmaktadır. Afrika'daki kör çocukların yaklaşık %50'si aslında vitamin destekleri, bağışıklık sistemlerinin güçlendirilmesi ve çeşitli cerrahi göz operasyonlarıyla önlenabilir ve tedavi edilebilir olduğu rapor edilmiştir (Solarsh ve Hofman, 2006). Tüm dünyada ise körlüğün %80'inin önlenabilir olduğu Dünya Sağlık Örgütünün 2012 raporunda belirtilmiştir (World Health Organisation, 2012). Önlenebilirliği bu kadar yüksek olmasına rağmen göz hastalıkları hala özellikle eğitim hayatına yeni başlayan çocukların hayatlarında çok büyük zorluklar ortaya çıkarmaktadır. Özellikle gelişmemiş ülkelerde kör çocukların eğitimi için okullar çok az bulunmaktadır ve var olanlar da genellikle birçok ailenin çocuklarını gönderebilecekleri mesafeden çok daha uzakta bulunmaktadır (Borrel ve diğ., 2013). Bu öğrenciler okula başladıkları zaman ise diğer öğrencilere göre ilkokulu terk etmeye çok daha meğilli olduğu ortaya konmuş ve birçoğunun ortaokula hiç başlamadığı tespit edilmiştir. Malavi de yapılan bir araştırmada 5 yaşın üzerindeki çocuklardan engeli olanlar çocukların yüzde 35'inin hiç okula başlamadığı görülmüş bu oran engeli olmayan çocuklarda ise yüzde 18 seviyelerinde olduğu tespit edilmiştir. Arada iki kat gibi büyük bir oran göze çarpmaktadır (Loeb ve Eide, 2004). Yine Zimbabve'de yapılan başka bir araştırma sonuçlarına göre görme, duyma ve iletişim sorunları olan çocuklar fiziksel engelli çocuklara göre daha düşük oranda eğitime devam ettikleri ortaya konulmuştur. Görme, duyma ve iletişim sorunları olan çocukların %33'ü hiç okula başlamamış bu oran fiziksel engellilerde ise yüzde 23'de olduğu görülmüştür (Eide ve diğ.,2003b).

ORBIS projesiyle görme yetilerini kazanan ve görme kısıtlarını büyük oranda azaltan 5,7 milyon'dan fazla çocuk nitelikli eğitime ulaşmada sahip oldukları büyük bir dezavantajdan kurtulmuştur.

Gelişmemiş ülkelerde yüksek seviyelerde göz hastalıklarıyla ilgili sorunların devam etmesinin bir başka nedeni de göz hastalıkları alanında çalışan uzman personelin yeteneklerini ve bilgilerini arttırabilecekleri imkanlardan uzak olmalarıdır. Bu hem operasyonlar için gerekli olan teknolojik ekipman ve tesislere sahip

olmamaktan hem de var olan kısıtlı insan kaynaklarının kendilerini geliştirebilmek için yeterli imkana sahip olmamasından kaynaklanmaktadır.

Bu noktada da ORBIS Projesiyle 305,000'den fazla sağlık personelinin gelişimi için eğitim vermiş ve tam donanımlı ameliyathanesi bulunan MD -10 uçağının içerisinde yerel doktorlara uzmanlarla birliklikte ameliyatlara katılma ve kendilerini geliştirme imkânı tanımıştır. Bu uçağı özel kılan herhangi bir dışarıdan kaynağa ihtiyaç duymadan tüm operasyonları kendi kaynaklarıyla yapabilecek şekilde yeniden tasarlanmış dünyanın ilk ve tek kara bazlı olmayan hastane olmasıdır. Bu ORBIS projesiyle yurt dışına giden gönüllü göz uzmanlarına gitmiş oldukları gelişmemiş ülkelerde göz sağlığı alanında ileri eğitimleri verebilme imkânı tanımıştır. Bu eğitimleri alan uzman personele ve ziyaret edilen ülkelere aynı zamanda ihtiyaç duyduları teknolojik cihazlarda da destek olunmuştur. Yerelde eğitim alan bu doktorlar mesleklerini icra ederken ORBIS uçağı başka bir ülkede olsa bile Cypersight uzaktan erişim portalıyla da sürekli ORBIS uzmanlarına ulaşılabilir kılınmış bu sayede eğitimin ve devamlılığı sağlanabilmiştir.

Tüm bu bilgilerin ışığında ORBIS Projesi BM 2030 Sürdürülebilirlik Hedeflerinin içinde yer alan Nitelikli Eğitim alanında uyumlu çalışmalar yaptığı söylenebilir.

P₃: Önermesi doğrudur.

4.Cinsiyet Eşitliği

Yapılan araştırmalara göre dünya'da kör insanların %64'ü kadınlardan oluşmaktadır (Gareeb ve diğ., 2001). Bunun temelde 3 nedeni bulunmaktadır.

-Birçok ülkede kadınların erkeklere göre daha uzun yaşam ortalamasına sahip olduğundan dolayı yaşa bağlı göz hastalıklarına maruz olma oranları daha fazladır.

-Trahoma ve katarakt gibi bazı hastalıkların yaştan bağımsız olarak kadınları daha fazla etkilemesi (Courtright ve West, 2004; Lewallen ve Courtright, 2002)

-Kadınlar ve kızların erkeklere oranla göz sağlığı merkezlerine erişimlerinin erkeklere oranla daha düşük olması (Muhit ve diğ., 2007)

ORBIS'in bu konuda yapmış olduğu çalışmalara bakarsak, Etiyopya'da 2006 yılından beri trahoma ile savaşıyor bu bölgede bugüne kadar 3,4 milyon insanı sağlık taramasından geçirdi. Etiyopya bulaşıcı bir hastalık olan trahoma'da dünya'daki tüm hastaların 37.5%'un yaşadığı 65 milyonluk bir ülke. Kadınların ve kızların sağlık merkezlerine erişiminin erkeklere göre daha az olması ve trahoma'nın kadınları daha fazla etkilemesinden dolayı kadınların Etiyopya'daki trahoma vaka sayısı erkeklere oranla 3 kat daha fazla olmuştur. Göz hastalıklarında cinsiyet eşitsizliğinin en fazla olduğu ülkelerden biri Etiyopya'da ORBIS'in 20 yıldan uzun süredir yaptığı çalışmalarla cinsiyet eşitsizliğinin azalması için faydalı çalışmalar yaptığı söylenebilir.

P4: Önermesi doğrudur.

5.Amaçlar için Ortaklıklar

BM 2030 Sürdürülebilirlik Hedeflerinin son maddesi olan bu başlık aslında dünyamızdaki problemlerin çözümünün tek bir kaynaktan sağlanamayacağını ortaya koymaktadır. BM'in ortaya koymuş olduğu bunun dışında var olan 16 hedefe etkilili ve hızlı olarak ulaşmak ve sorunlara kalıcı olarak çözüm bulabilmemiz için ortaklıkların şart olduğunu bu hedeflere ulaşmak için çalışan taraflara iletmeye çalışmaktadır.

Bu noktada ORBIS projesi ilk kurulduğundan 1982 yılından itibaren bir ortaklık projesi olarak göze çarpmaktadır. Kuruluşundan bu yana göz sağlığı uzmanları, hastaneler, medikal firmalar ve havacılık şirketleri, pilotlar ve mühendislerin gönüllü olarak yer aldığı bu proje ile milyonlarca insanın hayatında anlamlı büyük faydalar sağlayabilmişlerdir.

Projenin aynı zamanda kurumsal partnerleri de mevcuttur. Havacılık alanında yer alan United Airlines ORBIS'in ilk uçağı olan DC-8'i bu projeye bağışlayan firmadır. Daha sonra DC-10 uçağını alan ORBIS, projelerin büyümesi ve uçağın yetersiz kalmasıyla United Airlines ve FedEx'in bağışladığı MD-10 uçağıyla 2011 yılında itibaren daha büyük bir ameliyat alanla ve yakıt ikmallsiz iki kat daha fazla uçuş menzile ulaşabilme imkânı kazanmıştır (Orbis FedEx, 2019). Bu uçağın uçuşa elverişliliğini sürdürürebilmesi için tüm bakımları ve yedek parçaları da aynı zamanda FedEx tarafından sağlanmaya devam etmektedir (Orbis FedEx, 2019).

FedEx'in partner olarak desteğı sadece bununla da sınırlı değildir, projelerin ve uçuşların gerçekleşebilmesi için bazı finansal desteklerin yanı sıra uçağın uçuş ekibi de yine FedEx'in gönüllü pilotlarından oluşmaktadır (Orbis FedEx, 2019).

Medikal alanda ORBIS'in partneri ise göz alanında birçok tıbbi cihazın ve ilacın üreticisi olan Alcon'dur (Orbis Alcon, 2019). Bu noktada Alcon uçak göz hastanesinde yer alan tıbbi cihazların yanı sıra gelişmemiş ülkelerde gerçekleştirilen programlarda kullanılan ameliyat malzemeleri ve ilaçları da sağlayarak programın 30 yılı aşkın bir süredir desteklemektedir (Alcon, 2019). Yine FedEx gibi Alcon'da program için kendi şirketinde çalışan gönüllüleri gelişmemiş ülkelerde görevlendirmekte ve insan kaynağı olarak da aynı şekilde projeyi desteklemektedir.

Son olarak bu başlıkta değinilmesi gereken ORBIS uçan göz hastanesinin ziyaretlerini gerçekleştirmiş olduğu 90 ülkede yerel partnerleriyle kurduğu ortaklıklar ve o proje için yerelden katılan göz doktorları ve sağlık uzmanlarıyla birlikte hem gerçekleştirmiş olduğu projenin sürdürülebilirliğini sağlamaya çalışmış hemde amacı olan önlenabilir körlükle mücadele için ortaklıklar kurmuştur.

Bütün bunlar göz önüne alındığında ORBIS projesi önlenabilir körlükle mücadele hedefi için Amaçlar için Ortaklıklar kurduğunu çok iyi göstermiştir.

P5: Önermesi doğrudur.

4. BÖLÜM: SONUÇ

BM 2030 Sürdürülebilirlik hedeflerine uyumluluğunun sorgulandığı ORBIS Projesi, ilgili olduğu 4 tematik alanda detaylı olarak incelenmiştir. Bu araştırmanın sonucuna göre Yoksulluğa Son, Sağlıklı ve Kaliteli Yaşam, Nitelikli Eğitim, Cinsiyet Eşitliği, Amaçlar için Ortaklıklar başlıklarında sürdürülebilir sosyal sorumluluk uygulamalarıyla 2030 hedeflerine uyumlu ve bu hedefler dikkate alındığında gelecek nesilleri pozitif yönde etkileyecek çalışmalar ortaya koyulduğu görülmüştür.

ORBIS Projesinin bu seviyede başarılı ve 1982 yılından günümüze (37 yıldır) sürdürülerek devam ettirilmesi ve her geçen gün çalışma yaptıkları bölgeleri genişletebilmeleri ve bu sayede daha fazla insana pozitif etkide bulunabilmesini sağlayan etkenler ayrıca sorgulanmıştır. Bu noktada ORBIS projesinin paydaşları ve onu sürdüren organizasyonun yapısı ayrıca incelenmeye değer görülmüştür.

Birçok şirket kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde yer aldıkları zaman kendi özkaynakları ya da yetenekleri yerine maddi kaynaklarını aktararak farklı şirketlerin yeteneklerini toplumun hizmetine sunmaktadır. Bu zaman içerisinde şirketlerin sadece karlarından pay ayırdıkları bunun dışında etkileşimlerinin sınırlı olduğundan dolayı sosyal sorumluluk projelerini bir yatırım aracı olarak görmeslerine neden olmuştur. Ancak daha fazla göz önünde olan şirketlerin toplum nezdinde prestijlerini ve meşruiyetlerini artırabilmek amacıyla şirkete sonunda dolaylı olarak maddi fayda getirecek sosyal sorumluluk projelerine odaklanabilmektedirler. Şirketlerin salt maddi kaynak sağlayarak katkıda bulundukları ya da yürüttükleri sosyal sorumluluk projelerinin etkisi ayrılan bütçeyle sınırlı kalabilirken, değer zincirlerine dayanıp kaynak ve yetenekleri doğrultusunda geliştirdikleri toplumsal projelerin etki alanının ve süresinin daha gelişmiş olduğu söylenebilir. Ayrıca bu şekilde salt finansal bütçe desteğiyle fonlanan projeler, trendlerin değişmesi ve toplumun ilgi odağının farklı alanlara kaymasıyla da şirketlerin odaklarında uzun süre kalamamaktadır.

Yukarıdaki argümanlar göz önünde bulundurulduğunda, ORBIS projesine katılan şirketlerin maddi kaynaklarının yanı sıra çok değerli uzmanlık alanlarını ve yeteneklerini bu projede bir araya getirdikleri görülmektedir. Bu projede iş birliği yapan en büyük iki partnerin desteklerini ve bu projenin sürdürülebilirliğine katkılarını şu şekilde özetleyebiliriz.

Uluslararası kargo firması olan FedEx'e ait N330AU kuyruk numaralı MD-10 uçak 38,5 yaşına girdiğinde ORBIS projesine bağışlanmıştır. Bu noktada, FedEx'in kullanım sıklığıyla operasyona devam edilmesi durumunda çok daha kısa sürede operasyonel karlılığını yitirecek olan bu uçak, ORBIS projesiyle daha düşük olan uçuş frekansı ile projenin ihtiyacı olan büyük ve menzili yüksek uçan göz hastanesi için uzun yıllar hizmet edebilecektir. Aynı zamanda FedEx bu projede gönüllü uçuş ekiplerinin uçağı kumanda etmesinin önünü açmış, ayrıca uçağın bakımlarını sahip oldukları geniş uçuş ağı ve teknik kabiliyetleri sayesinde sağlamayı taahhüt etmiştir.

Benzer şekilde göz sağlığı alanında uzman bir firma olarak göz alanında birçok tıbbi cihazın ve ilacın üreticisi olan Alcon firması, uçan göz hastanesinde kullanılan tıbbi cihazları ve tedavi amaçlı kullanılan ilaçları temin etmekle kalmamış, ihtiyaç duyulan göz sağlığı uzman personelinin de gönüllü olarak bu program çerçevesinde görev almasının önünü açmıştır.

Yukarıdaki partnerler ORBIS projesine maddi kaynak ayırmanın yanı sıra maddi karşılıkları çok yüksek olan yetenekleri dahilinde vermiş oldukları destekler sayesinde, 1982 yılından günümüze kadar bu proje gelebilmiştir. Bu konuda ORBIS Global'in CEO'su Bob Ranck'in 2016 yılındaki açıklamasında "FedEx bizi desteklemeseydi uçan göz hastanesine sahip olmamız mümkün değildi" sözleri kurumsal firmaların yetenekleri ve kaynaklarının sosyal sorumluluk projelerinde ne kadar hayati önem taşıdığını tartışmasız şekilde ortaya koymuştur.(Jenning, 2016) Dolayısıyla farklı kaynaklar ve yeteneklere sahip şirketlerin bir araya gelerek gerek kısa gerekse uzun vadede toplumsal olarak etki alanı geniş ve etkili sosyal sorumluluk projeleri uygulayabildikleri söylenebilir.

Nihayetinde BM 2030 Sürdürülebilirlik hedefleri birbiriyle ilintili hedeflerdir. Bir alandaki gelişme diğer alanlardaki gelişmelerden etkilenebilir ve o alanları pozitif yönde etkileyebilir olduğundan dolayı önlenabilir körlüğü sonlandırmayı ilke edinen ORBIS projesi global sürdürülebilirlik hedefleri için dalga etkisiyle iyileşmeler sağlamaktadır. (Orbis Kanada, 2019)

4.1. Araştırmanın Kısıtları, Tartışma ve Öneriler

Araştırmanın kısıtlarına gelince bunlardan ilki örnekleme konu olan ORBIS projesine ilişkin verilerin salt web sitesinde yayınlanan açıklamalar ve raporlara dayalı olmasıdır. Yüzyüze görüşme yapmak amacıyla kuruluşun web sitesinde yer alan iletişim adresleri aracılığıyla iletişim kurulabilecek yetkililere araştırmanın amacı açıklanarak katılmalarına ilişkin istekte bulunulmuş ancak herhangi bir surette cevap alınamamıştır. Araştırmanın diğer bir kısıtı ise zamandır. Araştırma kapsamındaki veri setlerinin temalarla ilişkilendirilmesi ve bunların anlaşılır şekilde ifade edilmesi geniş bir zaman dilimi gerektirmektedir (Braun ve Clarke, 2006). Bunlara ilave olarak araştırmanın veri analizi bölümünde seçilen temalar tamamıyla araştırmacının yargısına bağlı olarak ilintilendirilmesi, araştırmanın nesnelliğini kısıtlayıcı bir rol oynamaktadır. Daha sonraki araştırmalarda, yazılı metinlerin incelenmesinin yanı sıra ilgili kuruluşun yetkileri ve uygulamalarıyla yüzyüze görüşmeler yapılması veya sahada araştırmalarıyla daha derinlemesine gözlem yapılabilir. Böylece farklı veri toplama yöntemlerine başvurulup (triangulation) ve analiz yöntemlerinin uygulanmasıyla da araştırma sonuçları daha da zenginleştirilip derinleştirilebilir (Myers, 2013).

Siyasi gündemdeki yerini ilk kez 1982 tarihli Brundtland raporuyla alan sürdürülebilir kalkınma kavramına ilişkin olarak Birleşmiş Milletler hükümetler, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve uluslararası kuruluşlar gibi farklı aktörlerin biraraya gelmesi için çağrıda bulunmuş ve toplumsal, çevresel ve iktisadi meselelerin ele alınması amacıyla iş birliklerinin yapılması gerektiğini vurgulamıştır (Brundtland, 1987). Brundtland raporunun vurguladığı insani gelişim, doğal kaynaklar, çevre ve ekonomik refaha ilişkin sorunlarla doğrudan ilişkili olarak ve yine 2015 yılında yayımlanan BM 2030 Sürdürülebilirlik Hedefleri'ne paralellikler taşıyan ORBIS

projesi farklı hükümetler, özel sektör, STK'lar ve gönüllü yetkin personeller dahil olmak üzere bireysel ve kurumsal seviyede çeşitli aktörlerin yürüttüğü bir projedir. Bu doğrultuda sağlık, eğitim ve altyapı gibi temel ihtiyaçların başta olmak üzere ekonomik, toplumsal ve çevresel refahın küresel olarak sağlanabilmesi amacıyla ortak değer yaklaşımını benimsemiş, yeni sürdürülebilir projelerin ve iş modellerinin geliştirilmesi elzemdir (Porter ve Kramer, 1996). Bu çerçevede, halihazırda yürütülen uluslararası sosyal sorumluluk projelerinin işleyişi, hangi alanlarda etki yarattığı ve toplumsal etkisinin boyutlarının incelenmesi gelecekteki potansiye sosyal sorumluluk projelerinin daha kapsayıcı ve verimli şekilde inşa edilebilmesi için önem taşımaktadır. Buradan yola çıkarak bu araştırmada, bugünkü kuşakların ihtiyaçlarını gelecek kuşakların kaynak kullanımından taviz vermeden yürüten ve geri kalmış ülkelerdeki temel sağlık hizmetinden mahrum bireylerin yaşam kalitelerini artırmayı amaçlayan ORBIS'i incelenerek farklı toplumsal meselelere odaklanılan ve daha çok ihtiyaç sahibi topluluklara ulaşılan projelerin üretilmesine katkıda bulunmayı amaçlamıştır. Bu kapsamda gelecekte ORBIS gibi toplumsal meseleleri çözmeye odaklı projeleri inceleyen benzer çalışmaların yapılması gerek ilgili literatüre gerek uygulamacılara katkı sağlayacaktır. Nihayetinde daha genellenebilir ve kapsayıcı verilere ulaşmak mümkün hale gelecektir.

KAYNAKÇA

Abou-Gareeb, I., Lewallen, S., Bassett, K. ve Courtright, P. (2001). Gender and blindness: a meta-analysis of population-based prevalence surveys. *Ophthalmic Epidemiology*, 8(1), 39-56.

Ackerman, R. W. ve Bauer, R. A. (1976). *Corporate social responsiveness: the modern dilemma*. US: Reston Publishing Company.

AirfranceKLM (2019) Corporate social responsibility. (<http://www.airfranceklm.com/en/commitment>). (Erişim tarihi: 26.06.2018).

Akan, S. (2017). *Sivil havacılık sektöründe kabin memurluğu eğitimi ve bireylerin mesleki tercihlerine etkisi*. (Yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.

Akıntürk, T. (2007). *Hukuka giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Alcon (2019). Alcon and orbis celebrate new flying eye hospitals. (<https://www.alcon.com/media-release/alcon-and-orbis-celebrate-new-flying-eye-hospitals-visit-uk>). (Erişim tarihi: 01.09.2019).

Argüden, Y. (2002). *Kurumsal sosyal sorumluluk*. İstanbul: Ar-Ge Yayınları.

Arıdurur, A. (2009). Türk sivil havacılığı altın çağını yaşıyor. *Skylife Dergisi*, Haziran.

Arıkan, İ. (1998). Havayolu ulaşımı ile turizm ilişkisi ve havaalanları. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 9 (46-54).

Atkinson, G. (2000). Measuring corporate sustainability. *Journal of Environmental Planning and Management*, 43(2), 235-252.

Atlığ, N. S. (2006). *İş etiği, sosyal sorumluluk ve ilaç sektöründen uygulamalar*. (Yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Ay, Ü. (2003). *İşletmelerde etik ve sosyal sorumluluk*. Ankara: Nobel Kitabevi.

Aydede, C. (2007). *Yükselen trend: kurumsal sosyal sorumluluk*. İstanbul: MediaCat Yayınları.

Bakay, E. (2008). Uluslararası sivil havacılık örgütü ICAO ve Türkiye ilişkileri. İstanbul: Bizim Anadolu.

Banerjee, S. B. (2003). Who sustains whose development? Sustainable development and the reinvention of nature. *Organization Studies*, 24(1), 143-180.

Banerjee, S. B. (2007). *Corporate social responsibility: the good, the bad and the ugly*. Cheltenham: Edward Elgar.

Bansal, P. ve Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717-736.

Baxter, P. ve Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559.

Bayraktaroglu, G., Ilter, B. ve Tanyeri, M. (2009). *Kurumsal sosyal sorumluluk: pazarlamada yeni bir paradigmaya doğru*. Istanbul: Literatür Publication.

Bhattacharya, C. B. ve Sen, S. (2004). Doing better at doing good: when, why and how consumers respond to corporate social initiative. *California Management Review*, 47(1), 9-24.

BM (2015). Birleşmiş Milletler 2030 sürdürülebilirlik hedefleri. (<https://www.un.org/sustainabledevelopment/education/>). (Erişim tarihi 30.08.2019).

Boele, R., Fabig, H. ve Wheeler, D. (2001). Shell, Nigeria and the Ogoni. A study in unsustainable development: II. corporate social responsibility and “stakeholder management” versus a rights-based approach to sustainable development. *Sustainable Development*, 9(3), 121-135.

Bolayırılı, Y. (2000). *Kayseri 3. havacılık sempozyumu kitapçığı*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi.

Bolcu, T. (2008). *Havacılık çalışanlarının yönetimi el kitabı*. Ankara: Katalog Yayıncılık.

Boran, T. G. (2011). *Türkiye'den Uygulama Örnekleriyle Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Borrel A., Dabideen R., Mekonen Y. Ve Overland L. (2013). The African child policy forum (ACPF) and ORBIS Africa. (https://b3cdn.net/orbis/dcb237f94e486d3d1f_upm6i1395.pdf). (Erişim tarihi 30.08.2019).

Braun, V. ve Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in Psychology*, 3(2), 77-101.

Brown, G. C. (1999). Vision and quality-of-life. *Transactions of the American Ophthalmological Society*, 97, 473.

Brundtland, G. H. (1987). *Our Common Future, Chapter 1: A Threatened Future. sl: UN Documents: Gathering a body of global agreements. A/42/427 Annex.*

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.

Cento, A. (2009). *Characteristics of the airline industry the airline industry: challenges in the 21st century*. Berlin: Springer.

Ceritoğlu, A. B. (2011). *Kurumsal sosyal sorumluluk ve işletmelerin çevre bilinci eksenindeki uygulamalarının tüketici satın alma davranışı ve kurum imajı algısına etkisi*. İstanbul: Yalın Yayıncılık.

Cheney, C. (2018). A simple pair of eyeglasses increases earnings and productivity for tea pickers in India. (<https://www.devex.com/news/a-simple-pair-of-eyeglasses-increases-earnings-and-productivity-for-tea-pickers-in-india-93170>). (Erişim tarihi: 5 Eylül 2019).

China Eastern Airlines, (2016). Corporate social responsibility report. (<https://www.jal.com/en/csr/society/activity.html>). (Erişim tarihi: 25.06.2018).

Courtright, P. ve West, S. K. (2004). Contribution of sex-linked biology and gender roles to disparities with trachoma. *Emerging Infectious Diseases*, 10(11), 2012.

Çevik, U. (1996). *Türkiye’de sivil havacılık sektörü ve sivil havacılık sektörüne sağlanan devlet desteği*. (Yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.

Delta Air Lines (2016). Corporate social responsibility report. (http://www.corporatereport.com/delta/2016/csr/Delta_2016_CSR.pdf). (Erişim tarihi: 5 Eylül 2019).

Demir, Ö. (2016). Etihad Airways, Ugandalı çocukları sevindirdi. (www.airstar.com). (Erişim tarihi: 27.06.2018).

Demir, A. Z. (2016). Hava taşımacılık sektörü, İstanbul yeni havalimanı ve insan kaynağı planlama ihtiyacı. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(25), 79-94.

Demirgil, K. (2005). The body shop dersleri. İstanbul: Media Cat.

Dilsiz, D. (2008). *Marka imajı ve itibar yönetimi*. (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Dudovskiy, J. (2016). British airways CSR overview. (<https://research-methodology.net/british-airways-csr-overview/>). (Erişim tarihi: 27.06.2018).

Dyllick, T. ve Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and The Environment*, 11(2), 130-141.

Ebner, D. ve Baumgartner, R. J. (2006). The relationship between sustainable development and corporate social responsibility. In *corporate responsibility research conference* (Vol. 4, No. 5.9, p. 2006). Queens University, Belfast Dublin.

Eide, A. H., Nhwathiwa, S., Muderedzi, J. ve Loeb, E. M. (2003). Living conditions among people with activity limitations in Zimbabwe. A representative regional survey. *SINTEF Rapport*.

Erdem, M. (2010). *Sivil havacılık sektöründe gelir yönetimi: Türk Hava Yolları anonim ortaklığı uygulaması*. (Yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Etihad Airways (2012). Corporate social responsibility report. (https://www.etihadaviationgroup.com/content/dam/eag/corporate/etihadaviation/en-ae/pdfs/CSR_Reports/CSR_Report_2012_EN.pdf). (Erişim tarihi: 05.09.2019).

Etihad Airways (2014). Corporate social responsibility progress report. (https://www.etihadaviationgroup.com/content/dam/eag/corporate/etihadaviation/en-ae/pdfs/CSR_Reports/CSR_Report_2014_EN.pdf). (Erişim tarihi: 05.09.2019).

Ferrell, O. C., Ferrell, L. ve Fraedrich, J. (2010). *Business ethics: ethical decision making and cases*. USA: Cengage Learning.

Findlay, C. (2003). Plurilateral agreements on trade in airport services. *Journal of Air Transport Management*. 9, 211.

Forecasting, O. E. (2005). *The economic and social benefits of air transport*. Geneva, Switzerland, Air Transport Action Group.

Göcenoglu, H. C. (2014). *Kurumsal sosyal sorumluluk iletişiminde kurumsal sosyal sorumluluk raporlarının işlevi: bankacılık sektörüne ilişkin bir alan araştırması*. (Doktora tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Göcenoglu, C., ve Girgin, K. Z. (2005). *Kurumsal yönetişimin Türkiye’deki kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına olan etkileri*. IV. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi. Ankara, 72-79.

Göztaş, A. ve Baytekin, P. (2009). Sosyal sorumluluk kampanyaları ile çocukların bilinçlendirilmesi ve eğitimi: Türkiye’den bir uygulama örneği: Aygaz “dikkatli çocuk” kazalara karşı bilinçlendirme kampanyası. *Journal of Yaşar University*, 4(13), 1997-2015.

Grant, U. (2010). Spatial Inequality and Urban Poverty Traps. Overseas Development Institute Working Paper 326. (<https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/5502.pdf>). (Erişim tarihi: 29.08.2019).

Guest, G., MacQueen, K. M. ve Namey, E. E. (2012). *Applied thematic analysis* (2011). California: Thousand Oaks.

Gürel, T. (2010). Kurumsal sosyal sorumlulukta yeni yaklaşımlar ve tartışılan konular. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 6(3), 111-122.

Gürsoy, Abdullah Gürkan (2015). *Kurumsal sosyal sorumluluğun müşteri tercihleri üzerinde etkisi: lojistik sektörü üzerine bir çalışma*. (Yüksek lisans tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.

IATA-International Air Transport Association (2008). Air transport drives economic and social progress-The economic and social benefits of air transport2008. ([http://www.aerohabitat.eu/uploads/media/ATAG -_The_Economic_of_Social_Benefits_of_Air_Transport_2008.pdf](http://www.aerohabitat.eu/uploads/media/ATAG_-_The_Economic_of_Social_Benefits_of_Air_Transport_2008.pdf)). (Erişim tarihi: 04.09.2019).

IFAD (2011). Rural poverty report 2011: overview. (<https://www.ifad.org/en/web/knowledge/publication/asset/39176373>). (Erişim tarihi: 29.08.2019).

İnal, K. (1996). Sosyalist etik. *Gelecek Dergisi*, 1(3), 43.

İnam, A. (1998). Halsiz kalmış bir ahlakın cehenneminde: ahlakı hak saklasın bir yarım var içinde. *Etik: Doğu Batı Düşünce Dergisi*, 4, 63-74.

Japan Airlines (2016a) CSR: coexist with the earth. (<https://www.jal.com/en/csr/symbiosis/>). (Erişim tarihi: 24.06.2018)

Japan Airlines (2016b). CSR: support for disaster victims. (https://www.jal.com/en/csr/safety_security/reconstruction.html). (Erişim tarihi: 25.06.2018).

Japan Airlines (2016c). Corporate social responsibility report. (http://www.jal.com/en/csr/report/pdf/index_2016.pdf). (Erişim tarihi: 5 Eylül 2019).

Jenkins, M. F., Zapf, D., Winefield, H. ve Sarris, A. (2012). Bullying allegations from the accused bully's perspective. *British Journal of Management*, 23(4), 489-501.

Joseph, R. (2005). *Business policy and environment*. New York: Anmol Publishers.

Karabulak, S. (2016). *Türkiye'de havacılık sektöründeki rekabet stratejilerinin geleneksel havayolu ve düşük maliyetli havayolu işletmeleri bağlamında karşılaştırması*. (Yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kılınç, S. U. (2010). *Avrupa Birliği-EUROCONTROL sivil havacılık düzenlemeleri ve Türkiye'ye olası etkileri*. (Yüksek lisans tezi). Harp Akademileri Komutanlığı, İstanbul.

Korul, V. ve Küçükönel, H. (2003). Türk havacılık sisteminin yapısal analizi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 3(1), 24-38.

Kotler, P. ve Lee, N. (2006). *Kurumsal sosyal sorumluluk*. (Çev. Sibel Kaçamak). İstanbul: MediaCat.

Kozlu, C. (2007). Bulutların üstünde tırmanırken: THY, bir dönüşüm öyküsü. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Lee, G. K., Sung, C., Skotarczak, L. ve Thomeer, M. L. (2014). Community health interventions for people with developmental disabilities. *Community-oriented health services: practices across disciplines*, 293.

Loeb, M. ve Eide, A. H. (2004). Living conditions among people with activity limitations in Malawi. A national representative study. *SINTEF Rapport*.

Lufthansa Group (2017). Sustainability report. (<https://www.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/en/responsibility/LH-sustainability-report-2017.pdf>). (Erişim tarihi: 5 Eylül 2019).

Milmo, D. (2008). Children are benefiting from airline group's charity but applause is muted. (<https://www.theguardian.com/business/2008/nov/11/british-airways-csr-climate-change>). (Erişim tarihi: 27.06.2018).

Mitra, S., Posarac, A. ve Vick, B. (2011) Disability and poverty in developing countries: a snapshot from the world health survey. *World Bank Discussion Paper*, No. 1109.

Mucuk, İ. (2003). *Temel işletme bilgileri*. (2. Baskı). İstanbul: Türkmen kitapevi.

Muhit, M. A., Shah, S. P., Gilbert, C. E., Hartley, S. D. ve Foster, A. (2007). The key informant method: a novel means of ascertaining blind children in Bangladesh. *British journal of ophthalmology*, 91(8), 995-999.

Nergiz, A. (2009). Delta Air Lines: istikrarlı kurumsal sosyal sorumluluk. (<https://www.havayolu101.com/2009/10/14/delta-air-lines-istikrarli-kurumsal-sosyal-sorumluluk/>). (Erişim tarihi: 27.06.2018).

Orbis Alcon (2019). Corporate partners. (<https://gbr.orbis.org/en/corporate-partners/alcon-foundation>). (Erişim tarihi: 01.09.2019).

Orbis FedEx (2019). Corporate partners. (<https://gbr.orbis.org/en/corporate-partners/fedex>). (Erişim tarihi: 01.09.2019).

Orbis International (2019). Our history. (<https://www.orbis.org/en/about-us/our-history>). (Erişim tarihi 01.09.2019).

Orbis UK (2019a). Expert volunteers. (<https://gbr.orbis.org/en/what-we-do/expert-volunteers>). (Erişim tarihi: 29.08.2019).

Orbis UK (2019b). Avoidable blindness. (<https://gbr.orbis.org/en/avoidable-blindness>). (Erişim tarihi: 28.08.2019).

Orbis ve Creston (2017). Orbis flying eye hospital. (https://crestron.com/Crestron/media/Crestron/WidenResources/Web%20Marketing%20Resources/Case%20Studies/CS_2017_Orbis_v7-1.pdf?ext=.pdf). (Erişim tarihi 30.08.2019).

Orlitzky, M. (2000). *Corporate social performance: developing effective strategies*. Centre for Corporate Change, Australian Graduate School of Management.

Oyman, K. (1994). *Sivil Havacılığa Giriş* (Yayınlanmamış Ders Notları). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Özgener, Ş. (2004). İş ahlakının temelleri: yönetsel bir yaklaşım. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.

Özgüç, E. (2005). *Kurumsal sosyal sorumluluk*. İstanbul: Sermaye Piyasası Kurulu Yeterlik Etüdü.

Öztürk, C. (2016). Gökyüzünün hakimleri: bazı avrupa hava yolu şirketlerinin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının çevresel açıdan incelenmesi. *World of Accounting Science*, 18.

Öztürk, M. C., Torlak, Ö., Tokgöz, N., Ayman, M. ve Özgen, E. (2013). *Kurumsal sosyal sorumluluk*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Özüpek, M. N. (2013). *Kurum imajı ve sosyal sorumluluk*. Eğitim Yayınevi.

PJSC Aeroflot (2016). Annual report 2016. (https://ir.aeroflot.com/fileadmin/user_upload/files/eng/general_information/agm2017/aeroflot_ar16_eng.pdf). (Erişim tarihi: 26.06.2018).

Polat, S. (2016). *Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları üzerinde vergi ahlakı ve vergi adaleti algısının etkisi: kurumsallaşmanın aracılık rolü ve KOBİ'ler üzerinde bir araştırma*. (Doktora tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri.

Polonsky, M. J. ve Jevons, C. (2006). Understanding issue complexity when building a socially responsible brand. *European Business Review*, 18(5), 340-349.

Porter, Michael E. ve Kramer, Mark R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 59.

Pringle, H. ve Gordon, W. (2001). *Marka kültürü*. (Çev. Neşe Olcaytu). İstanbul: Scala Yayıncılık.

Pringle, H. ve Thompson, M. (2000). *Marka ruhu: sosyal sorumluluk kampanyaları ile marka yaratmak*. (Çev. Zeynep Yelçe ve Canan Feyyat). İstanbul: Scala Yayıncılık.

Pusak, S. (2014). *Türkiye'de kurumsal sosyal sorumluluk üzerine bir araştırma; şirketlerin periyodik yayınlanan kurumsal sosyal sorumluluk raporlarının içerik analizi*. (Yüksek lisans tezi). Çağ Üniversitesi, Mersin.

Qatar Airways (2016). Group sustainability report 2015-2016. (<https://www.qatarairways.com/content/dam/documents/environmental/sustainability-report-2016.pdf>). (Erişim tarihi: 05.09.2019).

Quinn, G. ve Gilbert, C. (2011). Supporting collaborations to prevent blindness in children in resource-poor settings. *Expert Review of Ophthalmology*, 6(3), 287-290.

Redclift, M. (2005). Sustainable development (1987–2005): an oxymoron comes of age. *Sustainable Development*, 13(4), 212-227.

Reinig, C. J. ve Tilt, C. A. (2008). Corporate social responsibility issues in media releases: a stakeholder analysis of australian banks. *Issues in Social and Environmental Accounting*, 2(2), 176-197.

Sabuncuoğlu, Z. (2001). *İşletme*. Bursa: Ezgi Yayınları.

Saldıraner, Y. (1992). *Sivil havacılık faaliyetleri ve türk sivil havacılık otoritesi için organizasyon yapısı önerisi* (Civil aviation activities and a proposal of organizational structure for turkish civil aviation authority). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Sarıbaş, H. ve Tekiner, İ. (2015). Türkiye sivil havacılık sektöründe yoğunlaşma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 52(610), 21-33.

Schwartz, M. S. ve Carroll, A. B. (2008). Integrating and unifying competing and complementary frameworks: the search for a common core in the business and society field. *Business & Society*, 47(2), 148-186.

Sencer, E. ve Gürkan, A. Y. (2009). Hava taşıtı kazalarını önlemede yeni gelişmeler. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 4(1), 85-94.

Sert, N. Y. (2012). *Kurumsal sosyal sorumluluk ve aktivizm ilişkisinin araştırılması: Türkiye’de özel sektör, kurumsal sosyal sorumluluk ve aktivizm ilintisi*. (Doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance an analytical framework. *California Management Review*, Vol. 17, April 1975, p. 58-63.

Sevim, A. (2002). *Dış ticaret işlemlerinin muhasebeleştirilmesi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi. Yayın No:746.

Singapore Airlines (2017). Sustainability report. (<https://www.singaporeair.com/saar5/pdf/Investor-Relations/Annual-Report/sustainabilityreport1617.pdf>). (Erişim tarihi 05.09.2019).

Sochor, E. (1991). *The politics of international aviation*. Iowa City: University of Iowa Press.

Sönmezoğlu, U. (2015). *Spor kulüplerinin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kulüp ve marka imajına etkisi*. (Doktora tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.

Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A. ve Martinuzzi, A. (2005). Corporations, stakeholders and sustainable development I: a theoretical exploration of business–society relations. *Journal of Business Ethics*, 61(3), 263-281.

Swanson, D. L. (1995). Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 20(1), 43-64.

Tak, B. (2009). *İşletmelerin sosyal sorumlulukları ve paydaş grupları ile ilişkilerin yönetimi*. İstanbul: Beta.

Tekbaş, Ö. (2017). *Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde rol alan ve almayan personelin KSS anlayışlarındaki yaklaşım farklılıklarına ilişkin bir araştırma*. (Doktora tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.

The Emirates Group (2017). Annual report 2016-17. (https://cdn.ek.aero/downloads/ek/pdfs/report/annual_report_2017.pdf). (Erişim tarihi: 05.09.2019).

Top, S. ve Öner, A. (2008). İşletme perspektifinden sosyal sorumluluk teorisinin incelenmesi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4, 97-110.

Turkish Airlines (2012). THY küçük yolcuları için hatıra ormanı oluşturacak. (<https://www.haberler.com/thy-kucuk-yolculari-icin-hatira-ormani-olusturacak-3566369-haberi/>). (Erişim tarihi: 24.06.2018).

Turkish Airlines (2016). Sustainability report (<https://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/rapor-en.pdf>). (Erişim tarihi: 05.09.2019).

Tutulmaz, O. (2013). Uçuşlar lüks mal olmaktan çıkıyor mu?: Türk Havayolları ulaştırmasının ürününün esneklikleri üzerine bir değerlendirme. *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(12), 1-27.

Unmack, T. (1999). *Civil aviation: standarts and liabilities*. London: LLP Professional Publ.

Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 95-105.

Van Marrewijk, M. ve Werre, M. (2003). Multiple levels of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 107-119.

Wartick, S. L. Ve Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.

World Health Organization (2012b). *Blindness: vision 2020- the global Initiative for the elimination of avoidable blindness*. Fact sheet No. 213.

Yamak, S. (2007). *Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının gelişimi*. (1. Baskı). Bursa: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.

Yıldırım, A. (1999). Nitel araştırma yöntemlerinin temel özellikleri ve eğitim araştırmalarındaki yeri ve önemi. *Eğitim ve Bilim*, 23(112).

Yönet, E. (2005). Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışında son dönemeç: stratejik sorumluluk. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(13), 239-265.

Yurdakul, N. B. ve Coşkun, G. (2008). *Teoriden pratiğe halkla ilişkiler projeleri: ödüllü örnek uygulamalar*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.

Zenisek, T. J. (1979). Corporate social responsibility: a conceptualization based on organizational literature. *Academy of Management Review*, 4(3), 359-368.

Zincirkıran, M. (2016). Türkiye’de sivil havacılık uygulamaları ve bu alanda yapılan araştırmalar üzerine bir değerlendirme. *International Journal of Social Academia*, 1(1).



ÖZGEÇMİŞ

Gökhan Arslan, 16.09.1989 yılında Kocaeli, Gebze’de doğdu. 2007 yılında Beşiktaş Atatürk Anadolu Lisesi’nde lise öğrenimini tamamladıktan sonra aynı yıl ÖSYM’nin düzenlediği seçme sınavı sonuçlarına göre ikincilik sıralamasıyla İstanbul Teknik Üniversitesi İnşaat Fakültesi İnşaat Mühendisliği Lisans Programına başladı. 2008 yılında Mimar ve Mühendisler Odasının düzenlediği SU-PRO Mühendislik yarışmasında, Bulanık Mantıkla İstanbul’un Su Dağıtım Şebekesinin Modellenmesi projesiyle birincilik ödülüne layık görülmüştür. 2009 yılında Onur derecesiyle aynı üniversitenin Makina Fakültesi’nde çift anadal programına başladı. İTÜ İnşaat Fakültesi bitirme projesini çelik yapılar üzerine tamamladıktan sonra İTÜ Makina Fakültesi bitirme projesini de B/S/H ve İTÜ arasında olan sanayi üniversite iş birliği ile buz dolabı fabrikası hat verimlilik yükseltilmesi üzerine tamamlamıştır.

2012 yılında Galatasaray Üniversitesi İşletme bölümünde yüksek lisans programına başlamış olup 1 sene içerisinde tüm dersleri başarıyla tamamlamıştır.

İTÜ’deki lisans ve Galatasaray Üniversitesi’ndeki yüksek lisans derslerinden sonra DuPont’ta çalışma hayatına başlamış olup yaklaşık 3 yıl sonra Türk Hava Yollarına katılmış ve 2 yıl İrlanda’da uçuş eğitimi almıştır. Halen Türk Hava Yolları’nda pilot olarak görev almaktadır.

TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : T.C. GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ
Enstitü : SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Hazırlayanın Adı Soyadı : Gökhan ARSLAN
Tez Başlığı : Sivil Havacılık Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmaların Yapmış
Olduğu Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin İncelenmesi: ORBIS Örneği
Savunma Tarihi : 17. / 05 / 2019
Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi (Doç. Dr.) Caner Dinçer

JÜRİ ÜYELERİ

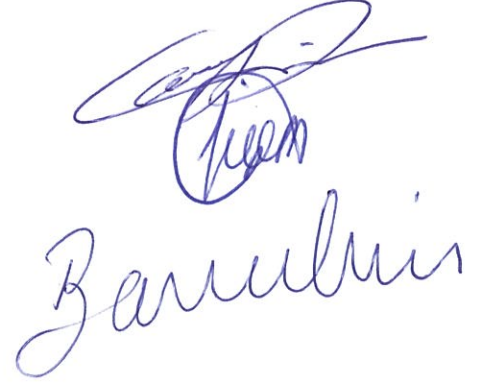
Unvanı, Adı Soyadı

İmza

Dr. Öğr. Üyesi (Doç. Dr.) Caner DİNÇER

Dr. Öğr. Üyesi A. İrem KESKİN

Doç. Dr. Banu DİNÇER



Enstitü Müdürü 4.

Prof. Dr. M. Yaman ÖZTEK

Enstitü Müdür V.



Dr. Öğr. Üyesi A. Fahri NEGÜS
Enstitü Müdür Yardımcısı