

Social sustainability perceptions of employees: Does internationalization make a difference?¹

Ayşegül Karataş² 

²Sakarya University, Faculty of Business Administration, Department of International Trade and Logistics, Sakarya, Türkiye.

ABSTRACT

This study investigates the impact of firms' level of internationalization on perceived social sustainability practices from the perspective of white-collar employees in the Marmara Region. It offers original contributions to the literature by evaluating social sustainability based on employee perceptions, analyzing the relationship within a developing country context with sectoral distinctions, and restructuring the concept into four contextually relevant dimensions: Occupational Safety and Equality, Business Ethics, Human Rights and Labor Welfare in the Supply Chain, and Corporate Social Responsibility. Quantitative data collected from white-collar employees suggest social sustainability practices are perceived more strongly in dimensions regulated by legal obligations. This suggests that firms are primarily motivated by compliance rather than voluntary engagement, aligning with the conventional stage of Kohlberg's Cognitive Moral Development Theory. While perceptions did not significantly differ between the manufacturing and service sectors in terms of perceived social sustainability, the level of internationalization affected employee perceptions significantly. Employees in global firms reported higher perceptions of social sustainability than those in national and international firms. However, no significant difference was observed in the corporate social responsibility dimension. Interestingly, national firms outperformed international firms in specific dimensions, such as labor welfare and human rights in the supply chain, although they still lagged behind global firms. These findings indicated a non-linear, U-shaped relationship between internationalization and social sustainability, shaped by resource constraints in early stages and legitimacy-seeking behaviors in later stages.

KEYWORDS

Social sustainability, internationalization, employee perception, developing countries.

Introduction

Sustainability is defined as “development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs” (United Nations, 1987, p.41). This concept comprises a multilayered structure that must be evaluated along with its environmental, economic, and social dimensions. In practice, the emphasis on environmental risks and economic efficiency often leads to neglecting the social sustainability dimension (Ajmal et al., 2017). However, social sustainability encompasses many critical areas, such as protecting employee rights, equality, job security, justice, ethical behavior, and social responsibility, and it stands out as a long-term assurance of corporate success.

Social sustainability is a concept that is challenging to define and measure (McKenzie, 2004; Cuesta et al., 2022). Its context-specific nature and inclusion of numerous stakeholders make it challenging to establish a universal measurement framework. Consequently, reflections of

¹ The ethical approval for the study was granted by decision no. 08 during the 82nd meeting of the Sakarya University Social and Human Sciences Ethics Committee, held on March 13, 2025.

This study is based on the paper titled “Social Sustainability from the Employee Perspective: Does Export Make a Difference?”, which was presented at the II. International Congress of Integrated Social Research and Interdisciplinary Studies..

social sustainability in practice often lead to superficial approaches based on company reports or managerial statements. Yet, all macro and micro environmental elements of a business have the potential to be influenced by social sustainability practices. Therefore, the perceptions, interpretations, and suggestions of stakeholders are highly important. Among them, employees are direct recipients of social sustainability practices, and their perceptions offer a more accurate view of organizational reality. Accordingly, this research aims to evaluate corporate social sustainability activities based on employee perceptions.

Beyond its influence on multiple stakeholders, the concept's inherently multidimensional nature contributes to its complex structure. In some countries, governments have enacted legislation safeguarding practices, such as occupational health and safety, gender equality, and workforce diversity. However, many practices still depend on businesses' ethical awareness and initiative. As such, practices mandated by law are more likely to be implemented. Given the role of legal frameworks, perceived social sustainability may differ between countries. This condition highlights the need for repeating studies in specific national contexts.

The first original contribution of this study is that it evaluates social sustainability directly through employee perceptions. Most studies in the Turkish context remain at the managerial or normative level, while empirical analyses based on employee perspectives are limited. Furthermore, the literature lacks studies assessing employee perceptions across various companies. The second contribution is the analysis of the relationship between social sustainability and the level of internationalization in firms operating in a developing country context, without sectoral restrictions. While this relationship is often examined in the context of multinational companies in developed countries, analyzing it from the employee perspective in an economy like Turkey—open to foreign trade and developing—will provide a valuable contribution to the literature.

The third contribution of the study is the reconstruction of the subdimensions of social sustainability using factor analysis, thus providing a measurement framework tailored to the Turkish context. Social sustainability does not manifest uniformly across geographies; legal obligations, social sensitivities, and cultural norms influence both the scope and intensity of implementation. Therefore, the measurement tool employed in this study has been re-tested using data obtained from employees in Turkey, and a context-specific dimensional structure has been proposed. This study contributes to the domestic literature theoretically and methodologically.

In conclusion, this study offers original contributions to the literature both in content and method by: (1) examining social sustainability through employee perceptions, (2) testing its relationship with the degree of internationalization across sectors and within a developing country context, and (3) restructuring the applied measurement scale to align with Turkish conditions.

Literature review

Social sustainability

Compared to the economic or environmental dimensions, the social dimension of sustainability is the most difficult to define and, therefore, the most neglected in terms of reporting. Developing a universally applicable scale remains a considerable challenge. As a result, in academic debates, the relevance of social sustainability is often questioned depending on the specific context (McKenzie, 2004). The core challenge stems from the absence of a coherent conceptual framework. Consequently, existing definitions vary (Cuesta et al., 2022). According to Black (2004), social sustainability can be defined as the extent to which societal values, social identities, social relations, and social institutions can be sustained into the future. Magis and Shinn (2009) emphasize that social sustainability consists of components, such as human well-being, justice, democratic governance, and civil society. Lehtonen (2004) argues that a single

definition of social sustainability is neither possible nor desirable, as different times, places, and contexts necessitate distinct frameworks.

Social sustainability brings innovation and originality to businesses. Not only does it involve improving a company's products or services, but it also entails enhancing employees' working and living conditions, prioritizing the quality of life of customers, local communities, and future generations, thereby increasing the positive impact on society. This approach supports both present and future social welfare (Gençoğlu & Aytaç, 2016). As public awareness increases, consumers tend to prefer products they believe to be sustainable. Consequently, when businesses integrate sustainability into their operations, they become more favorable in the eyes of consumers and enhance their corporate reputation (Aguilera-Caracuel et al., 2017). However, the extent to which businesses are aware of this remains questionable.

Theoretical background

Stakeholder theory

Stakeholder Theory, developed by Freeman (1984), argues that businesses should consider not only the interests of shareholders but also those of employees, customers, suppliers, society, the environment, and other relevant stakeholder groups. According to this theory, the primary objective of a business is not merely profit maximization, but rather balancing the expectations of various stakeholder groups and aligning their interests. Companies are expected to fulfill their legal obligations and act within the framework of ethical and social responsibilities. In this regard, establishing strong and sustainable relationships with stakeholders is a key factor that enhances both the social legitimacy and strategic competitive advantage of a company in the long term.

Especially in the context of globalized market dynamics, the operation of multinational companies across diverse geographies increases the variety of stakeholders they encounter, making stakeholder management more complex. This situation leads to an expansion in the scope of corporate social responsibility and compels businesses to adapt more sensitively to local cultural, legal, and ethical norms. Indeed, a significant portion of the literature examining the impact of firms' level of internationalization on corporate social responsibility practices adopts Stakeholder Theory as its core theoretical framework (e.g., Aguilera-Caracuel et al., 2017; Damert et al., 2021; Tran et al., 2021). In this context, it is emphasized that companies operating at a global level must be responsive to the demands of different stakeholder groups to attain corporate legitimacy (Xie & Zeng, 2025).

Cognitive moral development theory

When considered within an ethical framework, the concept of social sustainability can be evaluated through the lens of the Cognitive Moral Development Theory (Kohlberg, 1975). Although originally constructed for individuals, this theory can also be applied to institutions composed of individuals (Kohlberg, 1975). In Cognitive Moral Development Theory, individuals' moral development is structured into three main levels: pre-conventional, conventional, and post-conventional. In the pre-conventional stage, behavior is guided primarily by rewards and punishments. In the conventional stage, individuals act to conform to social norms and meet the expectations of others. Kohlberg (1975) further divides the post-conventional level into two orientations: "social contract" and "universal ethical principles." The social contract orientation is characterized by the belief that collectively agreed-upon norms should be upheld, but that ineffective or outdated rules can be revised for the public good. The universal ethical principles stage, on the other hand, prioritizes values, such as human rights, freedom, justice, democracy, and concern for others over systems, rules, or laws.

An institution operating at the pre-conventional ethical level may merely engage in socially sustainable practices to avoid penalties. For example, providing employees with a safe working environment may be motivated not by ethical concern but by the need to comply with legal

requirements. Conversely, such practices might be adopted with the expectation of rewards, as social sustainability initiatives can enhance a firm's social and ultimately financial performance (Wang et al., 2022). These practices may increase employee loyalty and commitment, reduce turnover, and lead to better performance and productivity (Sharari et al., 2025; Cachon-Rodríguez et al., 2022). They also enhance corporate reputation and brand value (Wang et al., 2022; Kalfaoğlu, 2023; Pang et al., 2025; Durao et al., 2024), facilitate access to new markets, foster innovation, and provide a competitive advantage (Coldwell et al., 2022). Thus, firms may adopt social sustainability initiatives for compliance and to meet these strategic expectations.

However, failing to implement legally mandated practices may lead to both financial losses and indirect consequences, such as reputational damage or increased employee turnover. In a cross-national study, Hörisch et al. (2017) found that the legal framework and regulatory authority significantly influence the adoption of sustainability practices. However, the strength of this effect varies between countries. Accordingly, higher compliance with legally mandated social sustainability practices compared to voluntary ones may indicate that the ethical maturity of institutions remains at the pre-conventional or conventional stage.

A study conducted on textile and apparel businesses operating in Vietnam found that most companies had not implemented significant policies to promote social responsibility and were primarily focused on complying with labor laws (Nguyen et al., 2021). A similar finding was observed in a study on manufacturing firms located in Kayseri, Turkey. According to this research, companies engage in social sustainability practices largely due to legal and economic concerns (Cingöz, 2012). Within this framework, the first hypothesis of the study is as follows:

H₁: "Firms demonstrate greater compliance with legally mandated social sustainability practices than voluntary ones."

In Türkiye, one of the key legal regulations related to social sustainability is Law No. 6331 on Occupational Health and Safety (Grand National Assembly of Türkiye, 2012). Labor Law No. 857 includes provisions grounded in equality and diversity, such as gender equality, the obligation to employ disadvantaged individuals, and wage equality (Grand National Assembly of Türkiye, 2003). Lastly, Law No. 7223 on Product Safety and Technical Regulations, which is directly related to this issue, contains provisions designed to ensure the health and safety of consumers and to hold businesses accountable in this regard (Grand National Assembly of Türkiye, 2020). While other social sustainability practices may be encouraged through various strategies and policies, the legal arrangements that can result in direct sanctions are primarily addressed under these laws. Therefore, firms are expected to be more likely to implement social sustainability activities related to the areas covered by these laws.

Internationalization and social sustainability

By its very conceptual framework, sustainability is a global issue. There are two main reasons why it must be addressed on a global scale. First, sustainability entails a form of order that must be ensured worldwide. An examination of the Sustainable Development Goals (SDGs)—adopted by the United Nations General Assembly in September 2015 and implemented on January 1, 2016—reveals that none of these goals are geographically or politically restricted. The second reason for framing sustainability as a global issue lies in one of these goals: the goal of sustainable production and consumption. Due to the dynamics of international trade, products are often manufactured using raw materials and intermediate goods sourced from various regions. They are consumed by individuals living in entirely different countries. As restrictions on the global movement of goods, services, capital, and technological knowledge have steadily loosened, both people and patterns of production and consumption have become increasingly mobile globally.

According to Gupta et al. (1997), many developing countries are undergoing a globalization process that is poorly managed and inefficient. In this context, developed countries—particularly

those in Europe—have taken on a leading role in sustainability initiatives. For example, the European Green Deal, the most recent and comprehensive sustainability policy of the European Union (EU), includes regulations that will affect EU member states and all countries engaged in trade with the EU. This is because the EU has declared that it will implement measures to account for the environmental impacts of products produced within its territory and those it consumes. As a result, products exported to the EU will be subject to additional taxation based on their associated carbon emissions. This development will directly affect Türkiye, whose largest export market is the EU (Tunahan et al., 2023).

Just as policies adopted by developed countries have spillover effects on others, sustainability practices may also diffuse between customers and suppliers in companies engaged in international trade. This phenomenon can be analyzed within the framework of Stakeholder Theory. In particular, global corporations increasingly invest in sustainability initiatives and report on their related activities. Their choices regarding suppliers and products are likewise shaped by their sustainability goals.

Numerous studies have established a positive correlation between the level of internationalization and the implementation of corporate social responsibility (CSR) practices (Kallmuenzer et al., 2023; Kalfaoğlu, 2023; Sharari et al., 2025). As external pressure for CSR increases, companies enhance their firm value by implementing socially responsible practices (Yang et al., 2020). Customer pressure is recognized as a key driving force in the adoption of social dimensions of sustainability throughout supply chains (Najjar et al., 2020). When responsible supply chain practices are considered, it is observed that companies with more extensive global operations are more inclined to adopt socially responsible supply chain strategies (Damert et al., 2021; Xie & Zeng, 2025). Customers prioritizing sustainability expect their supply chain partners to provide decent working conditions and uphold fair labor standards. From this perspective, companies that export to or source from developed countries or global corporations are expected to be more proactive in implementing sustainability measures than others.

However, given the broad scope of social sustainability, it may not be realistic to expect equal levels of engagement with all stakeholder groups. For instance, in a study conducted by Tran et al. (2021) in the Vietnamese handicraft sector, it was found that pressures from workers, government, and the market had no direct impact on the adoption of social sustainability practices, whereas supplier pressure did have a direct influence. In another study involving a sample of 761 firms in China, a positive correlation was identified between international trade activities and all dimensions of sustainable development (Niu, 2024). These findings highlight that even among developing countries, conflicting results can emerge.

In the stakeholder context, as multinational or global firms expand into multiple markets, their network of social and environmental stakeholders at the national level also grows. Given resource limitations, companies may be compelled to prioritize certain stakeholder groups in their social sustainability initiatives. These firms may adjust their sustainability policies to align with the expectations of foreign stakeholders. As a result, the relationship between international diversification and sustainability efforts targeting domestic stakeholders tends to weaken (Kim et al., 2019). Additionally, as the degree of internationalization increases, the influence of investors and civil society on corporate behavior tends to diminish (Damert et al., 2021). In other words, while internationalization promotes the adoption of socially responsible supply chain practices, it may simultaneously lead to the deprioritization of other stakeholders. Considering that all these stakeholders fall under the broader umbrella of social sustainability, the issue becomes highly complex.

This complexity is supported by Xie and Zeng (2025), who, in their bibliometric analysis, argue that the relationship between internationalization and social sustainability is heterogeneous and multifaceted due to varying theoretical perspectives, practical contexts, and sample

characteristics. Similarly, another study conducted in China found that during the early stages of internationalization, companies experience a decline in corporate social performance due to resource constraints; this decline bottoms out in the mid-phase, and in the later stages, firms begin to improve their CSR performance again under the influence of legitimacy-seeking behavior, reputational concerns, and ethical pressures. The study concludes that the relationship between internationalization and corporate social sustainability is not linear but rather U-shaped (Bu & Chen, 2023).

The relationship between social sustainability and internationalization in the context of Türkiye

The number of studies conducted on social sustainability in Türkiye remains relatively limited. Kumbalı et al. (2022) compared small and medium-sized enterprises (SMEs) in Türkiye with those in European Union countries in terms of their social and environmental sustainability practices. In this study, social sustainability activities were evaluated across four dimensions: (1) improving employees' working conditions, (2) promoting and enhancing diversity and equality in the workplace, (3) increasing the company's impact on society, and (4) enabling employee participation in management. Decision-makers within the firms were asked which practices they had implemented, and their responses were documented. The results can be seen in Figure 1.

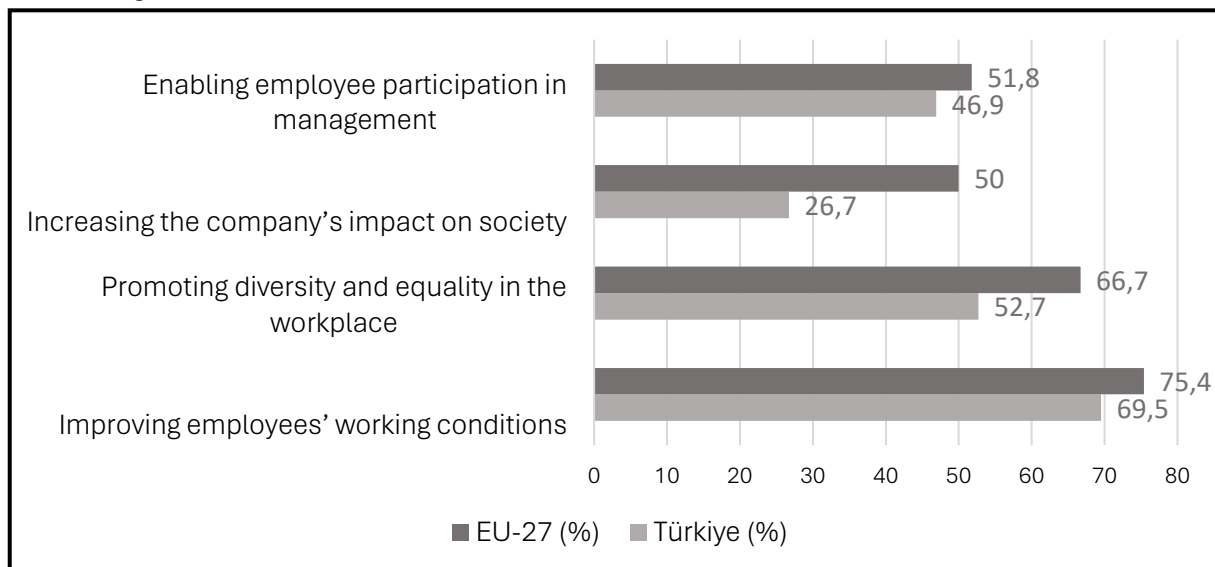


Figure 1 Perceptions of Social Sustainability Among SME Managers in the EU and Türkiye (Kumbalı et al., 2022)

SMEs in Türkiye reported a higher implementation rate of sustainability practices than SMEs in EU member states. Notably, three out of the four assessed dimensions are directly related to employees. Therefore, evaluating these practices also from the perspective of employees could provide a more accurate understanding of the actual situation. In Figure 1, the last two criteria received above-average evaluations. These two criteria also have legal foundations, as previously discussed. Thus, this evaluation supports the hypothesis that practices protected by law are more likely to be prioritized.

In another study conducted in Türkiye, integrated reports of 39 companies that regularly publish such reports were analyzed, and it was found that the dimensions most frequently referenced were education and equality (Bektaş & Yücel, 2022). However, the same study noted that issues, such as child labor and forced labor, were rarely emphasized. This is an expected outcome, given that such issues are already guaranteed under Turkish law (Bektaş & Yücel, 2022). Nonetheless, the focus of institutions may vary depending on the industry in which they operate. For instance, while a cooperative may focus on creating social value, a manufacturing company

may prioritize occupational health and safety (Küçükoğlu, 2019). This finding suggests that, in addition to internationalization, the sector in which a company operates also influences its social sustainability practices. Bununla birlikte kurumların entegre raporlarında çocuk işçi ve zorla çalıştırma vurgusunun az olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç beklenen bir durumdur. Çünkü Türkiye’de bu konular da yasalarla güvence altına alınmıştır (Bektaş ve Yücel, 2022).

However, it has been suggested that the focus areas of institutions may vary depending on the sector in which they operate. For example, while a cooperative may concentrate on generating social value, a manufacturing enterprise may focus more on occupational health and safety (Küçükoğlu, 2019). This finding indicates that, in addition to internationalization, the sector of operation may also influence a company’s social sustainability practices. In a study conducted on manufacturing firms in Kayseri, Cingöz (2012) demonstrated that the corporate social sustainability practices prioritized by firms differed according to the industry in which they operated. He also recommended that similar studies be carried out on service-sector firms. Based on the findings and suggestions of Küçükoğlu (2019) and Cingöz (2012), the second hypothesis of this study is formulated as follows:

H₂: Manufacturing and service enterprises differ in terms of perceived social sustainability from the employees’ perspective.

In another study conducted with a sample of 90 exporting firms in Türkiye, a significant relationship was found between sustainability and export performance (Karakoç, 2022). However, the study has been criticized regarding the measurement tool it employed. The sustainability scale developed by the researchers aimed to cover all dimensions of sustainability with 13 items. Although the Average Variance Extracted (AVE) was above 0.5, the scale is still considered open to improvement in terms of validity. The study was based on the assumption that being sustainable enhances export performance. However, framing the hypothesis between these two variables as an interaction rather than a unidirectional effect may represent a more accurate approach.

A study analyzing 50 firms from the Fortune 100 Türkiye list as its sample, it was found that firms engaged in export activities had significantly higher corporate social sustainability scores compared to non-exporting firms (Ağlargoç & Akgül, 2019). The same study also highlighted that disclosures related to social sustainability were more limited than those concerning environmental and economic sustainability (Ağlargoç & Akgül, 2019). In a qualitative inquiry on gender equality and corporate social responsibility, Keyvan (2022) noted that institutions operating internationally face pressure and sanctions from their stakeholders regarding gender equality due to international agreements. However, the actions taken in response to this pressure may often result in superficial efforts that fail to produce lasting solutions.

Based on all these findings, it can be suggested that there may be a positive relationship between the level of internationalization and the implementation of social sustainability practices. However, it is difficult to assume that this hypothesis would hold true across all sub-dimensions of social sustainability. Indeed, Xie and Zeng (2025) recommend that future research should explore these complex relationships through different theoretical perspectives and methodologies—particularly via micro case studies in developing markets. Aligned with this recommendation, the present study investigates the relationship between social sustainability practices and the degree of internationalization from the perspective of employees in manufacturing and service enterprises in Türkiye, a developing country. Based on this framework, the third research hypothesis is stated as follows:

H₃: There is a significant relationship between social sustainability practices and the degree of internationalization of enterprises from the employees’ perspective.

Methodology

The research population consisted of white-collar employees working in enterprises located in the Marmara Region. The Marmara Region was selected due to financial and time constraints that made it impractical to reach businesses across the entire country, and because this region has a high concentration of economic activity. For the same reasons, convenience sampling and judgmental sampling techniques were employed concurrently. Participants included only those who were employed in businesses located in the Marmara Region and who voluntarily agreed to take part in the study. To ensure diversity among companies, a maximum of three participants per enterprise were included in the sample.

An online questionnaire was used as the data collection method. The questionnaire consisted of two sections. The first section included descriptive questions related to the participant's company. To ensure that respondents could answer freely without feeling pressured, questions that could directly reveal the participant's identity or the company they worked for were deliberately avoided. The second section included the Social Sustainability Scale developed by Mani et al. (2016).

As with the definitional differences, there are variations in how social sustainability is measured, and research in this area continues to evolve. Okay et al. (2024) developed a five-dimensional scale to measure social sustainability. The dimensions of this scale include labor practices, health and safety, human rights, community, and product responsibility. An examination of the scale items reveals an approach that allows companies to be assessed and scored based on quantitative and objective criteria. In contrast, the scale developed by Mani et al. (2016) includes the dimensions of philanthropy, safety, equity, health and well-being, ethics, and human rights. The key distinction of this scale is that it measures perceived social sustainability. The validity and reliability of the scale have been previously tested. Comprising 22 items, the scale is publicly accessible. This scale was chosen for the present study due to its comprehensive approach to social sustainability and its focus on perception-based measurement. The Turkish version of the questionnaire was reviewed by three experts, and improvements were made based on their recommendations. The final version of the questionnaire was approved for ethical compliance by the Sakarya University Ethics Committee at its 82nd meeting held on March 13, 2025, with decision number 8. During the data collection process, each participant was informed about this study and was asked to confirm that they had provided voluntary informed consent.

Data were collected in May 2025, reaching 258 employees. Although participants were not asked to disclose the name of their employer, the restriction of a maximum of three participants per company implies that the minimum number of companies represented in the sample is 86. During the preliminary data screening, inconsistent responses were identified and excluded. A significant portion of the excluded data was found to have been submitted by blue-collar workers. According to Bozkurt (2023), sustainability awareness among blue-collar employees is moderate. Due to their relatively lower level of awareness, these individuals—who made up 13% of the sample—were entirely removed, resulting in a more focused sample composed exclusively of white-collar employees. The data obtained from questionnaires completed by 225 white-collar workers were analyzed using quantitative analysis methods.

Analysis and findings

Descriptive statistics

A summary of the questions posed to reveal the demographics of the businesses evaluated by the employees participating in the study is presented in Table 1. Upon examining the table, it is evident that the distribution across each demographic criterion is relatively balanced. This indicates that employees from businesses with diverse characteristics were included in the

sample. Therefore, it can be anticipated that sampling-related errors in the research findings will be minimal.

Table 1 Descriptive statistics of the businesses

		f	%			f	%
Internationalization Level	Domestic	66	29,3	Capital Structure	Domestic	163	72,4
	International	105	46,7		Foreign-affiliated	62	27,6
	Global	54	24		0-5	34	15,1
	0-25	79	35,1		6-10	24	10,7
Export Share in Revenue	26-50	56	24,9	Number of Employees	11-20	45	20
	51-75	46	20,4		>21	122	54,2
	76-100	44	19,6		Manufacturing	155	56,4
					Service	102	45,3

Principal component factor analysis

Although the scale used in the study has previously been tested for reliability and validity, no source indicates that it had been applied in Türkiye before. Given that some items in the scale correspond to mandatory practices under the Occupational Health and Safety Law in Türkiye, it was anticipated that the distribution of the dimensions might differ. Therefore, Principal Component Factor Analysis (PCFA) was deemed more appropriate than Confirmatory Factor Analysis (CFA) for this study.

The Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy was calculated for the dataset. This measure indicates the suitability of the dataset for factor analysis. Values of 0.90 or above suggest excellent suitability (Kaiser, 1974). In this study, the KMO value was 0.911, indicating an excellent fit for factor analysis.

Varimax rotation was employed during the factor analysis to enhance the distinction between dimensions. Items that loaded on two dimensions simultaneously were sequentially removed, and the process was repeated. As a result, four items were excluded from the analysis, and the scale reached its final form with four dimensions.

The reliability of each dimension was assessed using the Cronbach's Alpha coefficient. The values indicated that all dimensions had alpha levels above 0.80, demonstrating strong internal consistency. The results of the analysis are detailed in Table 2.

Table 2 Principal component factor analysis

Dimensions	Loadings	Explained Variance %	Cronbach Alpha %
Occupational Safety and Equality	0,796	19,1	81,8
Ensures our manufacturing facilities adhere to strict safety regulations.	0,697		
Ensures diversity at supplier locations.	0,685		
Ensures the safe, incoming movement of product to our facilities.	0,679		
Ensures women's safety in our own manufacturing units.	0,592		
Ensures strict adherence of gender non-discrimination policy in customer locations.	0,578	16,6	83,9
Ensures non-usage of hazardous materials in our products.	0,578		
Business Ethics			
Audits the customer's place for strict compliance with the ethical code of conduct.	0,767		
Established an ethical compliance team, department or division in our manufacturing facilities.	0,756		
Has established a set of transparent, comprehensive and stringent ethical codes of conduct in our manufacturing units.	0,661	16	88,7
Has human rights policy for our manufacturing facilities.	0,619		
Human Rights in Supply Chain and Employee Welfare			
Audits supplier locations and ensures non-employment of bonded labor	0,841		
Audits supplier locations and ensures non-employment of child labor.	0,788		
Ensure non-employment of sweatshop labor in supplier locations.	0,692		

Periodically audit supplier's and ensure adherence of occupational health policy.	0,664		
Corporate Social Responsibility			
Ensures our manufacturing unit to volunteer at local charities.	0,741		
Ensures our manufacturing unit to donate to religious organizations.	0,711		
Conducts health related camps for the society surrounding to our manufacturing facilities.	0,710	14,8	81,8
Encourage suppliers in philanthropic activities.	0,705		
Ensures our manufacturing unit to donate to NGO's for societal development.	0,657		

Although the original scale consisted of six dimensions, the analysis conducted on this sample revealed a stable structure comprising four dimensions. Upon reviewing the items, it was observed that the dimensions of occupational safety and equality, which were previously clustered separately, had merged under a single factor. Most of the items within this new dimension were directly related to legal regulations.

Similarly, the human rights and worker well-being dimensions within the supply chain, which were originally represented as two separate factors, were also combined into a single dimension. Item-level analysis showed that questions related to worker well-being were framed in the context of suppliers and customers, which explains their joint loading onto the same factor.

The total variance explained was 66.47%. The contributions of the individual dimensions to the explained variance were relatively close to one another. This indicates that each dimension plays a crucial role in the multidimensional structure of social sustainability, and none can be overlooked.

K-means cluster analysis

K-means cluster analysis begins by randomly assigning each data point to a cluster, followed by reassigning each point to the nearest cluster center (Javadi et al., 2017). Due to its simplicity, applicability, and efficiency, it is widely used in academic research. In this study, factor loadings were subjected to K-means cluster analysis, and the sample was intentionally divided into two clusters. The decision to set the number of clusters at two was based on the need to identify groups with high and low perceptions of sustainability. Through the iterative process, an optimal cluster structure was achieved at the eighth iteration. Convergence was confirmed by minimal or no changes in the cluster centers. The maximum absolute coordinate change for any cluster center was below 0.001, and the minimum distance between initial cluster centers was 7.746. The first cluster included 113 participants, while the second had 112 participants. The mean item scores of the clusters are presented in Table 3.

Table 3 Means of clusters

Dimensions	Cluster 1	Cluster 2	Sample
Occupational Safety and Equality (OSE)			
OSE1 Ensures women's safety in our own manufacturing units.	3,67	4,58	4,12
OSE2 Ensures our manufacturing facilities adhere to strict safety regulations.	3,87	4,73	4,30
OSE3 Ensures non-usage of hazardous materials in our products.	3,45	4,26	3,85
OSE 4 Ensures the safe, incoming movement of product to our facilities.	3,73	4,59	4,16
OSE5 Ensures diversity at supplier locations.	3,5	4,49	4,00
OSE6 Ensures strict adherence of gender non-discrimination policy in customer locations.	3,39	4,38	3,88
Business Ethics (BE)			
BE1 Established an ethical compliance team, department or division in our manufacturing facilities.	3,38	3,7	3,54
BE2 Audits the customer's place for strict compliance with the ethical code of conduct.	3,33	3,35	3,34
BE3 Has established a set of transparent, comprehensive and stringent ethical codes of conduct in our manufacturing units.	3,4	3,8	3,60
BE4 Has human rights policy for our manufacturing facilities.	3,52	4,11	3,81

Human Rights in Supply Chain and Employee Welfare (HREW)			
HREW1 Periodically audit suppliers and ensure adherence to occupational health policy.	3,44	3,75	3,60
HREW2 Audits supplier locations and ensures non-employment of child labor.	3,88	4,2	4,04
HREW3 Audits supplier locations and ensures non-employment of bonded labor.	3,43	3,58	3,51
HREW4 Ensure non-employment of sweatshop labor in supplier locations.	3,28	3,66	3,47
Corporate Social Responsibility (CSR)			
CSR1 Ensures our manufacturing unit to donate to NGO's for societal development.	3,22	3,61	3,41
CSR2 Ensures our manufacturing unit to volunteer at local charities.	3,17	3,99	3,58
CSR3 Encourage suppliers in philanthropic activities.	2,96	3,45	3,20
CSR4 Ensures our manufacturing unit to donate to religious organizations.	2,77	2,77	2,77
CSR5 Conducts health related camps for the society surrounding to our manufacturing facilities.	2,78	3,01	2,89

Upon examining Table 3, it is evident that the second cluster demonstrates a higher perception of social sustainability compared to the first cluster. Another noteworthy point in the table is that the item responses for the first dimension are higher than those for the other dimensions. Whether this difference is statistically significant was tested using a paired samples t-test, and the results are presented in Table 4. The findings indicate that H1 is supported: businesses show greater compliance with legally mandated social sustainability practices compared to voluntary ones. This result is consistent with the findings of Cingöz (2012).

This may suggest that the primary motivation behind social sustainability practices in businesses is to avoid penalties. In light of Cognitive Moral Development Theory, it would not be inaccurate to suggest that most businesses operate at the pre-conventional or conventional level of moral reasoning.

Table 4 Differences between Dimension Means–Paired samples t-test results

	Mean	Std. Dev.	Std. Error	95% confidence interval		t	df	Sig.(2 tailed)
				Low	High			
CSR - OSE	-0,812	0,822	0,054	-0,920	-0,704	-14,82	224	0,000
BE - OSE	-0,345	0,703	0,046	-0,438	-0,253	-7,374	224	0,000
HREW - OSE	-0,197	0,432	0,028	-0,253	-0,140	-6,830	224	0,000

Perceived social sustainability differences across sectors

A chi-square test was conducted to test the study's second hypothesis and examine the differences in perceived social sustainability levels between employees working in the manufacturing and service sectors. The test was performed using the clusters obtained from the K-means clustering analysis. The results of this analysis are presented in Table 5.

Table 5 Perceived social sustainability differences by sector and Chi-square Test results

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,051a	1	0,821		
Continuity Correction ^b	0,008	1	0,930		
Likelihood Ratio	0,051	1	0,821		
Fisher's Exact Test				0,890	0,465
Linear-by-Linear Association	0,051	1	0,821		
N of Valid Cases	225				

An examination of Table 5 reveals that the perceived social sustainability from the employee perspective does not differ significantly between firms operating in the manufacturing and service sectors. Therefore, Hypothesis 2 (H2) is rejected. Although Küçükoğlu (2019) and Cingöz (2012) emphasize the importance of sectoral differences, the results of this study's sample do not support the findings in the literature. This may be due to the broad categorization of sectors in the analysis. Nevertheless, within the scope of this study, the finding suggests that the sector

in which a firm operates may be disregarded when assessing the impact of internationalization on social sustainability.

Perceived social sustainability differences by levels of internationalization

A One-Way ANOVA test was conducted to statistically examine the differences in perceived social sustainability among employees based on the level of internationalization of their firms. Since firms were categorized into three groups—national, international, and global—the One-Way ANOVA, a parametric test suitable for comparing the means of more than two groups, was deemed appropriate. The results of the analysis can be found in Table 6.

Table 6 One-Way ANOVA test results

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Occupational Safety and Equality	Between Groups	10,340	2	5,170	5,372	0,005
	Within Groups	213,660	222	0,962		
	Total	224,000	224			
Business Ethics	Between Groups	11,682	2	5,841	6,107	0,003
	Within Groups	212,318	222	0,956		
	Total	224,000	224			
Human Rights in Supply Chain and Employee Welfare	Between Groups	6,252	2	3,126	3,187	0,043
	Within Groups	217,748	222	0,981		
	Total	224,000	224			
Corporate Social Responsibility	Between Groups	1,581	2	0,790	0,789	0,456
	Within Groups	222,419	222	1,002		
	Total	224,000	224			

As can be seen from the test results, statistically significant differences exist between the groups in all dimensions except for corporate social responsibility. A detailed item-level representation of these differences is provided in Figure 2.

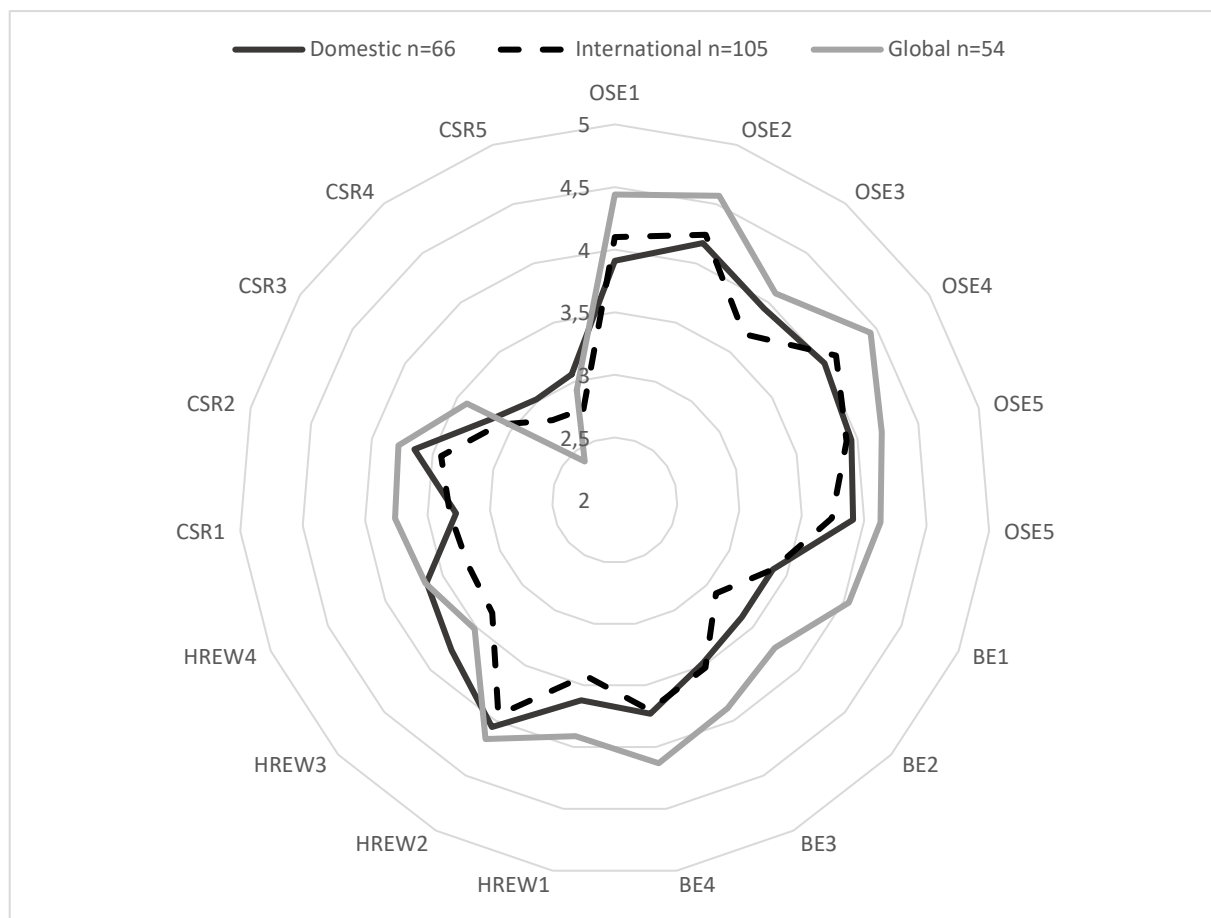


Figure 2 Uluslararasılaşma düzeylerine göre işletmelerin algılanan sosyal sürdürülebilirliği

As shown in Figure 2, global firms exhibited the highest average scores in nearly all items related to social sustainability. However, in the fourth item under the corporate social responsibility dimension—"My company donates to religious organizations"—the lowest average was observed among global firms. This may be due to the presence of employees and stakeholders with diverse religious backgrounds in global firms. As a result, it is understandable that such companies may direct their social initiatives toward more culturally neutral or diverse focuses.

Another noteworthy observation in the figure is that, contrary to expectations, national firms reported higher average scores on most items than international firms. When the average scores across all items are examined, national firms had an average of 3.63, international firms 3.52, and global firms 3.85. Based on these statistics, although the differences between groups were statistically significant, it would be inaccurate to conclude that "perceived social sustainability increases with the level of internationalization."

The pairwise comparisons between internationalization levels and perceived social sustainability practices, based on independent samples t-tests, are presented in Table 7.

Table 7 Perceived social sustainability and levels of internationalization – Independent Samples t-Test results

		Levene's Test		t-test for Equality of Means					95 % Confidence Interval Level	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Dif.	Std. Err. Dif.	Low	High
Domestic and International	OSE	0,102	0,749	-0,992	169,000	0,323	-0,160	0,161	-0,478	0,158
	BE	0,529	0,468	-0,238	169,000	0,812	-0,037	0,156	-0,344	0,270
	HREW	1,800	0,182	2,358	169,000	0,020	0,377	0,160	0,061	0,692
	CSR	0,013	0,910	1,058	169,000	0,292	0,169	0,160	-0,147	0,485
Domestic and Global	OSE	0,881	0,350	-3,310	118,000	0,001	-0,574	0,174	-0,918	-0,231
	BE	1,233	0,269	-3,039	118,000	0,003	-0,555	0,183	-0,917	-0,193
	HREW	0,146	0,703	2,008	118,000	0,047	0,342	0,170	0,005	0,680
	CSR	0,876	0,351	1,144	118,000	0,255	0,205	0,179	-0,150	0,560
International and Global	OSE	0,408	0,524	-2,586	157,000	0,011	-0,414	0,160	-0,731	-0,098
	BE	0,341	0,560	-3,253	157,000	0,001	-0,518	0,159	-0,832	-0,203
	HREW	2,859	0,093	-0,204	157,000	0,839	-0,034	0,169	-0,367	0,299
	CSR	1,218	0,271	0,214	157,000	0,831	0,036	0,167	-0,295	0,366

The third hypothesis of this study—"There is a significant relationship between perceived social sustainability practices and the level of internationalization from the employee perspective"—was partially supported. Employees working in global firms, representing the highest level of internationalization, reported higher levels of perceived social sustainability than those working in national and international firms. However, this was not the case for the corporate social responsibility dimension. This finding aligns with previous literature (Kim et al., 2019; Damert et al., 2021).

When comparing employees of domestic and international firms, the only statistically significant difference was found in the dimension of human rights and labor welfare in the supply chain. In this case, national firms had higher average scores than international firms. This may be attributed to the reduced control over the supply chain when international firms have more foreign customers and suppliers. In contrast, as firms transition from international to global, control over the supply chain appears to be regained, resulting in higher averages in most items than national firms.

This observed pattern is consistent with the relationship described by Bu and Chen (2023) between corporate social responsibility and internationalization. They explain this as a result of limited resources in the early stages of internationalization being allocated to other areas, thereby reducing investments in social initiatives. However, as firms progress and corporate reputation concerns increase, these social projects gain greater importance. Although the findings of the current study are related to different dimensions, the evidence—like that from the Chinese context—suggests that the relationship between social sustainability and internationalization may not be linear.

Conclusion and discussion

This study explored the concept of social sustainability from the perspective of white-collar employees, exploring whether there are significant differences in social sustainability practices depending on firms' level of internationalization. A distinguishing feature of the study lies in its inclusion of multiple businesses across various sectors, rather than focusing on a single industry. However, the geographic focus on companies located only in the Marmara Region is considered a limitation in terms of generalizability. Further studies may benefit from expanding geographic scope and the inclusion of diverse stakeholder groups, enabling a more holistic exploration of the issue.

Using survey data from 275 white-collar employees working in firms operating in the Marmara Region, the analysis identified a restructured four-dimensional model of social sustainability. These dimensions are: occupational safety and equality, business ethics, human rights and labor welfare in the supply chain, and corporate social responsibility.

According to the results of quantitative analyses, the social sustainability practices of firms in the sample are predominantly oriented toward activities mandated by law, while voluntary practices tend to be secondary. This finding is consistent with previous literature (Kumbalı et al., 2022; Cingöz, 2012; Nguyen et al., 2021). Moreover, considering the levels proposed by the Cognitive Moral Development Theory, it would not be inaccurate to suggest that the primary motivation for many firms is to avoid punishment, rather than to act out of ethical obligation.

Before examining the relationship between internationalization levels and employee-perceived social sustainability practices, the potential influence of the operating sector on this relationship was investigated by classifying firms as manufacturing or service-based entities. The analysis revealed no statistically significant difference between the two categories. This finding suggests the need for a more fine-grained sectoral taxonomy. However, such an approach would require including a wider variety of firms within the same sample, making it more challenging to meet the sample size requirements for quantitative analyses.

Social sustainability practices, as perceived by employees, differ across three out of four dimensions when comparing employees of global firms to those in other firms. Several factors may explain the distinctiveness of global firms: their strong motivation to protect and enhance brand reputation (Bu & Chen, 2023), the need to create company-wide policies to ensure compliance with the diverse legal frameworks of multiple countries, their greater capacity to develop practices related to business ethics and employee safety, their ability to exert influence over both suppliers and customers, and, in some cases, their reporting practices in the area of sustainability.

However, global firms do not differ significantly from others in the corporate social responsibility (CSR) dimension. This can be explained by findings in the literature indicating that international diversification weakens the relationship between firms and their domestic stakeholders (Kim et al., 2019), and that as the degree of internationalization increases, the influence of investors and civil society on firm behavior tends to diminish (Damert et al., 2021).

When examining the differences among other levels of internationalization, it was found that employee perceptions of social sustainability differ only in the dimension of human rights and

worker welfare in the supply chain between national and international firms—and this difference favors national firms. The results suggest that national enterprises outperform international ones in perceived social sustainability practices but fall behind global firms. These findings align with the “U-shaped relationship” proposed by Bu and Chen (2023). When interpreted in conjunction with the findings of these researchers and the Cognitive Moral Development Theory, it becomes possible to comment on underlying motivations. In general, businesses primarily focused on legally mandated activities/practices in the field of social sustainability, driven by a “punishment avoidance” motivation consistent with pre-conventional and conventional levels of moral reasoning. Voluntary initiatives are secondary at these levels. Given that internationalization demands investment and resources, firms in the early stages tend not to focus adequately on voluntary practices. However, as concerns about branding and corporate reputation grow, “reward-based” motivations also come into play. This shift results in increased emphasis on both mandatory and, to some extent, voluntary activities. Nevertheless, this emphasis does not appear to be as strong in the CSR dimension as in other aspects of social sustainability.

The integration of social sustainability into corporate strategies is shaped by external pressures and internal motivations, corporate values, and cultural factors. The fundamental motivations and ethical levels of businesses directly influence their stakeholders. Laws may not always be sufficient or fail to cover all potential risks and benefits. In such cases, a company's practices will be shaped according to its ethical maturity level. For a more socially sustainable world, it may be necessary to extend legal regulations beyond consumers and employees to include the company's broader societal relationships.

Author contribution rates

This study was conducted by a single author. However, the author would like to express sincere thanks to *Prof. Hakan Tunahan* and *Res. Ass. Tuğçe Bal* for their support during the data collection process.

Conflict of interest declaration

The author declares no financial conflict of interest with any institution, organization, or individual related to this study.

Ethical approval

The ethical compliance of this study was approved by Decision No. 08, taken at the 82nd meeting of the Sakarya University Social and Human Sciences Ethics Committee, held on March 13, 2025.

References

- Aguilera-Caracuel, J., Guerrero-Villegas, J., & García-Sánchez, E. (2017). Corporate reputation of multinational companies: Corporate social responsibility and internationalization. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(3), 329–346. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-10-2017-019>
- Ağlargoç, O., & Akgül, A. Y. (2019). Kurumsal sosyal sorumluluk performansı ve uluslararasılaşma düzeyi: Fortune 100 Türkiye işletmeleri kapsamında bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 63–81. <https://dergipark.org.tr/en/pub/anadoluibfd/issue/49099/626811>
- Ajmal, M. M., Khan, M., Hussain, M., & Helo, P. (2017). Conceptualizing and incorporating social sustainability in the business world. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 25(4), 327–339. <https://doi.org/10.1080/13504509.2017.1408714>

- Bektaş, O., & Yücel, E. (2022). Entegre raporlamada sosyal sürdürülebilirlik: Türkiye’de yayınlanan entegre raporların içerik analizi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (96), 59–84. <https://doi.org/10.25095/mufad.1177991>
- Birleşmiş Milletler. (1987). *Our common future: Report of the World Commission on Environment and Development*. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- Black, A. W. (2004). The quest for sustainable, healthy communities. *Australian Journal of Environmental Education*, 20(1), 33–44. <https://doi.org/10.1017/S0814062600002287>
- Bozkurt, Ö. (2023). Investigation of sustainability awareness of blue collar employees working in green jobs. *The Journal of Yeni Fikir*, 15(30), 24–38. <https://doi.org/10.57205/yenifikirjournal.1309232>
- Bu, X., & Chen, L. (2023). From efficiency to legitimacy: the changing logic of internal CSR in emerging-market multinationals during internationalization. *Asian Business & Management*, 22, 1418–1453. <https://doi.org/10.1057/s41291-022-00213-2>
- Cachon-Rodríguez, G., Blanco-González, A., Prado-Román, C., & Del-Castillo-Feito, C. (2022). How sustainable human resources management helps in the evaluation and planning of employee loyalty and retention: Can social capital make a difference? *Evaluation and Program Planning*, 95, 102171. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102171>
- Cingöz, A., & Akdoğan, A. A. (2012). İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri: Kayseri ili’nde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 331-349. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/32357>
- Coldwell, D., Venter, R., Joosub, T., & Duh, H. (2022). The tension between SMEs’ growth and sustainability in emerging and developed countries’ internationalization: Towards a conceptual model. *Sustainability*, 14(8), 4418. <https://doi.org/10.3390/su14084418>
- Cuesta, J., Madrigal, L., & Pecorari, N. (2022). *Social sustainability, poverty, and income: An empirical exploration*. World Bank Policy Research Working Paper, 10085. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-10085>
- Damert, M., Koep, L., Guenther, E., & Morris, J. (2021). Stakeholders and socially responsible supply chain management: The moderating role of internationalization. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 12(4), 667–694. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-03-2019-0092>
- Durao, N., Pereira, C. S., Lobo, C., & Moreira, F. (2024). Digitalization, sustainability, and internationalization nexus: Insights from Portuguese entrepreneurs. *Sustainability*, 16, 4786. <https://doi.org/10.3390/su16114786>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Gençoğlu, Ü. G., & Aytac, A. (2016). Kurumsal sürdürülebilirlik açısından entegre raporlamanın önemi ve BIST uygulamaları. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 72, 51–66. <https://doi.org/10.25095/mufad.396719>
- Gupta, S. D., & Choudhry, N. K. (1997). *Globalization, growth and sustainability: An introduction*. In *Globalization, growth and sustainability* (pp. 1–13). Springer US. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-6203-0_1
- Hörisch, J., Burritt, R. L., Christ, K. L., & Schaltegger, S. (2017). Legal systems, internationalization and corporate sustainability. An empirical analysis of the influence of national and international authorities. *The International Journal of Business in Society*, 17(5), 861–875. <https://doi.org/10.1108/CG-03-2016-0065>
- Javadi, S., Hashemy, S. M., Mohammadi, K., Howard, K. W. F., & Neshat, A. (2017). Classification of aquifer vulnerability using K-means cluster analysis. *Journal of Hydrology*, 549, 27–37. <https://doi.org/10.1016/j.jhydrol.2017.03.036>
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31–36. <https://link.springer.com/article/10.1007/bf02291575>
- Kalfaoğlu, S. (2023). Social sustainability indicators from employees’ perspective: A qualitative study on whether social sustainability in businesses is perceived as a necessity, preference, or dream. *Sustainability*, 15, 7954. <https://doi.org/10.3390/su15107954>

- Kallmuenzer, A., Kraus, S., Bouncken, R., & Reinwald, D. (2023). Ecological and social sustainable change through corporate social responsibility: The enabling role of employees. *Strategic Change*, 32(4–5), 153–166. <https://doi.org/10.1002/jsc.2551>
- Karakoç, M. (2022). *İhracat yapan işletmelerin rekabet stratejileri ve sürdürülebilirliğin firma ihracat performansına etkisi* (Yüksek lisans tezi, KTO Karatay Üniversitesi). YÖK Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/>
- Keyvan, S. (2022). *Sosyal sürdürülebilirlik perspektifinden toplumsal cinsiyet eşitliği ve kurumsal sosyal sorumluluk* (Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi). YÖK Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/>
- Kim, E. W., Choe, S., & Kwak, J. (2019). Multinational companies and the corporate social responsibility at home: The stakeholder approach. *Management Decision*, 57(9), 2383–2400. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2017-0920>
- Kohlberg, L. (1975). The cognitive-developmental approach to moral education. *The Phi Delta Kappan*, 56(10), 670–677. <https://www.jstor.org/stable/20298084>
- Kumbalı, H. Ç., İncekara, M., & Sarıkaya, M. (2022). KOBİ'lerde çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik: Avrupa Birliği ülkeleri ve Türkiye karşılaştırması. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(26), 789–823. <https://doi.org/10.36543/kauibfd.2022.033>
- Küçükoğlu, M. T. (2019). Sürdürülebilirlik yolculuğunun neresindeyiz? Farklı sektörlerden örnek işletmeler üzerinden keşfedici bir araştırma. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 5(1), 46–59. <https://doi.org/10.30855/gjeb.2019.5.1.004>
- Lehtonen, M. (2004). the environmental–social interface of sustainable development: capabilities, social capital, institutions. *Ecological Economics*, 49(2), 199–214. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2004.03.019>
- Magis, K., & Shinn, C. (2009). *Emergent themes of social sustainability*. In J. Dillard, V. Dujon, & M. C. King (Eds.), *Understanding the social aspect of sustainability* (pp. 15–44). Routledge.
- Mani, V., Agarwal, R., Gunasekaran, A., Papadopoulos, T., Dubey, R., & Childe, S. J. (2016). Social sustainability in the supply chain: Construct development and measurement validation. *Ecological Indicators*, 71, 270–279. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2016.07.007>
- McKenzie, S. (2004). *Social sustainability: towards some definitions*. Hawke Research Institute Working Paper Series, 27. Retrieved From: <https://apo.org.au/node/565>
- Najjar, M., Small, M. H., & Yasin, M. (2020). Social sustainability strategy across the supply chain: A conceptual approach from the organisational perspective. *Sustainability*, 12(24), 10438. <https://doi.org/10.3390/su122410438>
- Nguyen, G. N. T., Mani, V., Kha M., K., & Papadopoulos, T. (2021). Supply chain social responsibility in labor- intensive industries: a practitioner's perspective. *Production Planning & Control*, 34(4), 371–390. <https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1925172>
- Niu, M. (2024). Exploring the impact of international trade practices on social, economic, and environmental development with the intervening influence of government policies. *International Journal of Knowledge-Based Development*, 14(2), 189–205. <https://doi.org/10.1504/IJKBD.2024.139367>
- Okay, N. C., Sencer, A., & Taşkın, N. (2024). Quantitative indicators for environmental and social sustainability performance assessment of the supply chain. *Environment, Development and Sustainability*, 1–21. <https://doi.org/10.1007/s10668-024-05210-3>
- Pang, Q., Wang, M., Yao, J. & Fang, M. (2025), "Employees' perceived respect and performance in Logistics 4.0: a dyadic perspective of the congruence between employee voice and supervisor listening", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-11-2024-0447>
- Sharari, H., Qawasmeh, R., Helalat, A., & Jahmani, A. (2025). Enhancing employee sustainability through employee quality of life: The role of top management support. *The TQM Journal*, 37(5), 1320–1341. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2023-0379>

- Tran, T. H. U., Lau, K. H., & Ong, C. E. (2021). Mediating role of internationalization readiness in the adoption of social sustainability practices: Evidence from Vietnamese handicraft companies. *Business Strategy & Development*, 6(2), 241–256. <https://doi.org/10.1002/bsd2.229>
- Tunahan, H., Karataş, A., Garip, B., & Atakan, G. (2023). Avrupa Yeşil Mutabakatı 55'e uyum: Türk lojistik sektörü üzerine inceleme. *Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi*, 22(1), 225–255. <https://doi.org/10.32450/aacd.1327083>
- Türkiye Büyük Millet Meclisi. (2003). 4857 Sayılı İş Kanunu (Resmî Gazete Sayı: 25134, 2003, Mayıs, 22). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=4857&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>
- Türkiye Büyük Millet Meclisi. (2012). 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu (Resmî Gazete Sayı: 28339, 2012, Haziran, 30). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=6331&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>
- Türkiye Büyük Millet Meclisi. (2020). 7223 sayılı Ürün Güvenliği ve Teknik Düzenlemeler Kanunu (Resmî Gazete No. 31066, 12 Mart 2020). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=7223&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>
- Wang, X., Yang, M., Park, K., Um, K.-H., & Kang, M. (2022). Social sustainability of a firm: Orientation, practices, and performances. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 13391. <https://doi.org/10.3390/ijerph192013391>
- Xie, Y., & Zeng, R. (2025). Exploring the relationship between firm internationalization and corporate social responsibility: A literature review and bibliometric analysis. *Sustainability*, 17(4), 1439. <https://doi.org/10.3390/su17041439>
- Yang, B., Lin, C., & Ren, C. (2020). Internationalization strategy, social responsibility pressure and enterprise value. *Soft Computing*, 24(4), 2487–2494. <https://doi.org/10.1007/s00500-019-04026-3>

Çalışan perspektifinden sosyal sürdürülebilirlik: Uluslararasılaşma bir fark yaratıyor mu?

Ayşegül Karataş¹ 

¹Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, Sakarya, Türkiye;

ÖZET

Bu çalışma, işletmelerin uluslararasılaşma düzeylerinin, beyaz yakalı çalışanların algıladığı sosyal sürdürülebilirlik uygulamaları üzerindeki etkisini Marmara Bölgesi'nde incelemektedir. Araştırma, sosyal sürdürülebilirliği çalışan perspektifinden değerlendirmesi, gelişmekte olan bir ülkede sektör farklılıklarını dikkate alarak analiz etmesi ve sosyal sürdürülebilirliğin alt boyutlarını Türkiye koşullarına uygun şekilde dört faktörlü bir yapı (İş Güvenliği ve Eşitlik, İş Etiği, Tedarik Zincirinde İnsan Hakları ve İşçi Refahı, Kurumsal Sosyal Sorumluluk) altında yeniden tanımlaması bakımından literatüre özgün katkılar sunmaktadır. Marmara Bölgesi'ndeki işletmelerde çalışan beyaz yakalılardan elde edilen nicel veriler ışığında yapılan analizler, sosyal sürdürülebilirlik uygulamalarının daha çok yasal zorunluluklarla sınırlı kaldığını göstermektedir. Bu durum, işletmelerin sosyal sorumluluğa gönüllülükten çok yaptırımlardan kaçınma motivasyonu ile yaklaşmış ve bu bağlamda Bilişsel Ahlak Gelişimi Kuramı açısından gelenek öncesi ya da geleneksel düzeyde konumlandığını düşündürmektedir. Araştırmada, imalat ve hizmet sektörleri arasında sosyal sürdürülebilirlik algısı açısından anlamlı bir fark bulunmazken, işletmenin uluslararasılaşma düzeyinin algılanan sosyal sürdürülebilirlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır. Küresel firmalarda çalışanlar, diğer işletmelere kıyasla daha yüksek sosyal sürdürülebilirlik algısına sahiptir. Ancak kurumsal sosyal sorumluluk boyutunda bu fark gözlenmemektedir. Ayrıca, bazı sosyal sürdürülebilirlik boyutlarında ulusal işletmelerin, uluslararası işletmelere kıyasla daha olumlu algılandığı fakat küresel firmaların gerisinde kaldığı görülmüştür. Bu bulgular, uluslararasılaşma ile sosyal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkinin doğrusal değil, U şeklinde seyrettiğini ortaya koymaktadır.

ANAHTAR KELİMELER

Sosyal sürdürülebilirlik, uluslararasılaşma, çalışan algısı, gelişmekte olan ülkeler.

Giriş

Sürdürülebilirlik, "gelecek kuşakların kendi ihtiyaçlarını karşılayabilmelerini tehlikeye sokmaksızın bugünün kuşaklarının ihtiyaçlarını karşılayabilecek kalkınma" olarak tanımlanır (Birleşmiş Milletler, 1987, s.41). Bu kavram, çevresel, ekonomik ve sosyal boyutlarıyla birlikte değerlendirilmesi gereken çok katmanlı bir yapıya sahiptir. Uygulamada ise çevresel risklerin ve ekonomik verimliliğin ön plana çıkması, sosyal sürdürülebilirlik alanının çoğu zaman ihmal edilmesine yol açmaktadır (Ajmal vd., 2017). Oysa sosyal sürdürülebilirlik, çalışanların haklarının gözetilmesi, eşitlik, iş güvenliği, adalet, etik davranış ve toplumsal sorumluluk gibi çok sayıda kritik alanı kapsamakta ve kurumsal başarının uzun vadeli teminatı olarak öne çıkmaktadır.

Sosyal sürdürülebilirlik, tanımı ve ölçümü oldukça zor olan bir kavramdır (McKenzie, 2004; Cuesta vd., 2022). Kavramın bağlama göre farklılaşan yapısı ve çok sayıda paydaş içeriyor olması genel geçer bir ölçüm sistemi kurmayı güçleştirmektedir. Bu durum sosyal sürdürülebilirliğin uygulamadaki yansımalarının şirket raporlarına veya yönetsel beyanlara dayandırılması gibi yüzeysel yaklaşımları da beraberinde getirmiştir. Ancak işletmenin tüm makro ve mikro çevre unsurları sosyal sürdürülebilirlik faaliyetlerinden etkilenme potansiyeli taşımaktadır. Bu nedenle de bu paydaşların algı, yorum ve önerileri oldukça önemlidir. Bu

paydaşlar içerisinde çalışanlar, sosyal sürdürülebilirlik uygulamalarının doğrudan muhatabıdır ve onların algıları, kurumsal gerçekliğe dair çok daha sağlıklı bir bakış açısı sunmaktadır. Bu nedenle bu araştırma çalışan algısı ile işletmelerin sosyal sürdürülebilirlik faaliyetlerini ölçümlemeyi amaçlamaktadır.

İşletmelerin sosyal sürdürülebilirlik faaliyetlerinden çok sayıda paydaşın etkileniyor olmasına ek olarak kavramın yapısı gereği çok boyutlu olması, çok katmanlı bir yapı sergiliyor olmasının bir diğer sebebidir. Sosyal sürdürülebilirliği sağlamak adına bazı ülkelerde iş sağlığı ve güvenliği, toplumsal cinsiyet eşitliği, çalışan çeşitliliğinin sağlanması vb. alanlarda devletler mevzuat ve yönetmelikler aracılığıyla bazı uygulamaları yasalarla teminat altına almış durumdadır. Ancak halen çok sayıda faaliyetin hayata geçirilmesi işletmelerin etik duyarlılığı ölçüsünde kendi inisiyatifindedir. Bu nedenle de sosyal sürdürülebilirliğin ölçülenmesinde yasalarla teminat altına alınan uygulamaların diğerlerinden daha fazla hayata geçirilmiş olması oldukça muhtemeldir. Yasaların rolü göz önünde bulundurulduğunda algılanan sosyal sürdürülebilirlik ülkeler düzeyinde farklılaşabilir. Bu durum da araştırmaların ülkeler bağlamında tekrarlanması gerekliliğine zemin hazırlar.

Bu bağlamda çalışmanın ilk özgün katkısı, sosyal sürdürülebilirliği çalışan perspektifinden ve doğrudan algılara dayalı olarak değerlendirmesidir. Türkiye bağlamında yapılan çalışmaların çoğu yönetsel veya normatif düzeyde kalmakta, çalışan algılarına dayalı ampirik analizler ise oldukça sınırlı kalmaktadır. Bununla birlikte yazında çok sayıda işletmeyi içine alacak şekilde çalışan perspektifinden algıların ölçümlendiği bir araştırmaya rastlanmamıştır. İkinci özgün katkı, sosyal sürdürülebilirlik ile firmaların uluslararasılaşma düzeyleri arasındaki ilişkinin gelişmekte olan bir ülkede, sektör ayrımı gözetilerek analiz edilmesidir. Yazında bu ilişki yoğunlukla gelişmiş ülkelerdeki çok uluslu şirketler örnekleminde hareketle incelenmiştir; Türkiye gibi hem dış ticarete açık hem de gelişmekte olan pazar yapısına sahip ekonomilerde bu ilişkinin çalışan bakış açısından analizi yazına önemli bir katkı sağlayacaktır.

Çalışmanın üçüncü katkısı ise, sosyal sürdürülebilirliğin alt boyutlarını faktör analiziyle yeniden yapılandırarak Türkiye bağlamına uygun bir ölçüm çerçevesi sunmasıdır. Sosyal sürdürülebilirlik, her coğrafyada aynı biçimde tezahür etmemekte; yasal zorunluluklar, toplumsal hassasiyetler ve kültürel normlar uygulamaların boyutlarını ve yoğunluğunu belirlemektedir. Bu nedenle bu çalışmada uygulanan ölçme aracı Türkiye'deki çalışanlardan elde edilen veri ile yeniden test edilmiş ve bağlama özgü bir boyutsal yapı önerilmiştir. Böylece yalnızca kuramsal değil, aynı zamanda metodolojik anlamda da yerli literatüre katkı sağlanmıştır.

Sonuç olarak bu çalışma, (1) sosyal sürdürülebilirliği çalışan algıları üzerinden ele alması, (2) uluslararasılaşma düzeyiyle olan ilişkisini sektörel ayrım yaparak ve gelişmekte olan ülke bağlamında test etmesi, (3) kullanılan ölçeği Türkiye koşullarına göre yeniden yapılandırması sayesinde, literatüre hem içeriksel hem yöntemsel olarak özgün katkılar sunmaktadır.

Sosyal sürdürülebilirlik

Sosyal sürdürülebilirlik, ekonomik veya çevresel boyuta göre belirlenmesi en zor olan ve bu nedenle raporlaması da en ihmal edilen sürdürülebilirlik boyutudur. Tüm bağlamlarda uygulanabilir bir ölçeğin geliştirilmesi oldukça zordur. Bu da akademik tartışmalarda sosyal sürdürülebilirliğin belirli bağlamları için sorgulanır hale gelmesine neden olmaktadır (Mckenzie, 2004). Temel problem sosyal sürdürülebilirliğin kavramsal çerçevesinin net olmamasıdır. Bu nedenle de mevcut tanımlar birbirinden farklılık göstermektedir (Cuesta vd., 2022). Black' e göre (2004) sosyal sürdürülebilirlik toplumsal değerlerin, sosyal kimliklerin, sosyal ilişkilerin ve sosyal kurumların geleceğe ne ölçüde devam edebileceği olarak tanımlanabilir. Magis ve Shinn (2009) ise sosyal sürdürülebilirliğin insan refahı, adalet, demokratik yönetim ve demokratik sivil toplum unsurlarından oluştuğunu belirtmektedir. Lehtonen (2004) tek bir sosyal sürdürülebilirlik tanımının hem mümkün olmadığını hem de istenen bir durum olmadığını belirtmektedir. Çünkü farklı zaman, mekan ve bağlamlar kendi çevrelerini gerektirmektedir.

Sosyal sürdürülebilirlik, işletmelere yenilik ve özgünlük getirir. İşletmeler, sadece ürünlerini veya hizmetlerini geliştirmekle kalmayıp, bir işletmenin çalışanlarının iş ve yaşam koşullarını geliştirmesi, müşterilerinin, yerel toplumun ve gelecekteki nesillerin yaşam kalitesini ön planda tutarak toplum üzerindeki olumlu etkisini artırması anlamına gelmektedir. Bu yaklaşım hem mevcut hem de gelecekteki toplumsal refahı desteklemektedir (Gençoğlu ve Aytaç, 2016). Artan toplumsal bilinç sayesinde tüketiciler de artık sürdürülebilir olduğunu düşündüğü ürünlere yönelmekte ve bu ürünleri tercih etmektedir. Bu nedenle aslında işletmeler sürdürülebilirliği faaliyetlerine entegre ettiklerinde, tüketiciler nezdinde daha çok tercih edilebilir olmakta, kurumsal itibarları artmaktadır (Aguilera-Caracuel vd., 2017). Ancak işletmelerin bu durumun farkındalığı sorgulanabilir.

Teorik arka plan

Paydaş teorisi

Paydaş Teorisi, Freeman (1984) tarafından geliştirilen ve işletmelerin yalnızca hissedarların çıkarlarını değil, aynı zamanda çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, toplum, çevre ve diğer ilgili paydaş gruplarının çıkarlarını da gözetmesi gerektiğini savunan bir yaklaşımdır. Bu teoriye göre işletmelerin temel amacı yalnızca kâr maksimizasyonu değil, farklı paydaş gruplarının beklentileri arasında denge kurmak ve bu çıkarları uyumlu hale getirmektir. Şirketler, yalnızca yasal yükümlülüklerini yerine getirmekle yetinmeyip, aynı zamanda etik ve toplumsal sorumluluklar çerçevesinde hareket etmelidir. Bu doğrultuda, paydaşlarla güçlü ve sürdürülebilir ilişkiler kurmak, uzun vadede işletmenin hem toplumsal meşruiyetini hem de stratejik rekabet avantajını artıran önemli bir unsurdur.

Özellikle küreselleşen piyasa dinamikleri bağlamında, çok uluslu işletmelerin farklı coğrafyalarda faaliyet göstermesi, karşılaştıkları paydaşların çeşitliliğini artırmakta ve paydaş yönetimini daha karmaşık hale getirmektedir. Bu durum, kurumsal sosyal sorumluluğun kapsamının genişlemesine neden olmakta ve işletmeleri yerel kültürel, yasal ve etik normlara daha hassas bir şekilde uyum sağlamaya zorlamaktadır. Nitekim yazında, firmaların uluslararasılaşma düzeylerinin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları üzerindeki etkisini inceleyen çalışmaların önemli bir bölümü Paydaş Teorisini temel teorik çerçeve olarak benimsemektedir (ör: Aguilera-Caracuel vd., 2017; Damert vd., 2021; Tran vd., 2021). Bu bağlamda, küresel düzeyde faaliyet gösteren işletmelerin kurumsal meşruiyet elde edebilmek adına farklı paydaş gruplarının taleplerine karşı duyarlılık göstermesi gerektiği vurgulanmaktadır (Xie & Zeng, 2025).

Bilişsel ahlak gelişimi kuramı

Sosyal sürdürülebilirlik kavramı etik bağlamda ele alındığında Bilişsel Ahlak Gelişimi Kuramı (Kohlberg, 1975) çerçevesinde değerlendirilebilir. Bu kuram her ne kadar bireyler için inşa edilmiş olsa da bireylerin oluşturduğu kurumlar için de uygulanabilir (Kohlberg 1975). Bilişsel Ahlak Gelişimi Kuramında insanların ahlaksal gelişimi üç temel düzeyde ele alınmaktadır: gelenek öncesi, geleneksel ve gelenek sonrası. Gelenek öncesi dönemde, davranışlara yön veren faktör ödül ve cezadır. Geleneksel dönemde, davranışlara yön veren çevredekilerin ya da toplumun beklentilerine uyum sağlamaktır. Kohlberg (1975) gelenek sonrası düzeyi “toplumsal sözleşme eğilimi” ve “evrensel ahlak ilkeleri eğilimi” olarak ikiye ayırmaktadır. Toplumsal sözleşme eğilimi düzeyinde toplumun üzerinde anlaşıldığı konuların korunabileceği ancak ihtiyacı karşılamayan düzenlerin toplum yararına değiştirilebileceği anlayışı hakimdir. Evrensel ahlak ilkeleri aşaması ise sistem, kural ve yasalardan çok; insan hakları, özgürlük, adalet, demokrasi, başkalarının yararı gibi ilkelerin ön planda tutulduğu düzeydir. Gelenek öncesi etik düzeyde bulunan bir kurum yasalarca korunan sosyal uygulamaları cezadan kaçınmak için uygulayabilir. Örneğin, işletmede çalışanlara güvenli bir çalışma ortamının sağlanmasının nedeni yasalara uyma gerekliliğinden kaynaklanıyor olabilir. Tam tersi durumda da uygulamalar sonucu ödüller bekleniyor olabilir. Çünkü sosyal sürdürülebilirlik uygulamaları, firmaların sosyal ve nihayetinde finansal performanslarını artırabilir (Wang vd., 2022). Çalışan sadakati ve bağlılığını artırır, işten ayrılma oranlarını düşürür, daha iyi performans ve üretkenlik sağlar (Sharari vd., 2025; Cachon-Rodríguez

vd., 2022). Kurumsal itibarı ve marka değerini yükseltir (Wang vd., 2022; Kalfaoğlu, 2023; Pang vd., 2025, Durao vd., 2024). Yeni pazarlara erişimi kolaylaştırır, yenilikçiliği teşvik eder ve şirkete rekabet avantajı sağlar (Coldwell vd., 2022). İşletmeler bahsi geçen beklentiler nedeniyle de sosyal sürdürülebilirlik uygulamalarını hayata geçirebilirler. Ancak yasalarla teminat altına alınan uygulamaların hayata geçirilmemesi maddi zarara yola açabileceği gibi kurumsal itibarın zedelenmesi, çalışan sirkülasyonunun artması vb. dolaylı zararlara da yol açabilir. Hörisch vd. (2017) farklı ülkelerde eş anlı yaptıkları çalışmalarında yasal çerçevenin ve otoritenin sürdürülebilirlik uygulamalarının benimsenmesinde etkili olduğunu belirtmektedirler. Bununla birlikte bu etki bazı ülkelerde diğerlerinden daha belirgin olabilmektedir. Dolayısıyla yasalarca teminat altına alınan sosyal sürdürülebilirlik uygulamalarına uyumun gönüllü uygulamalardan daha yüksek olması etik düzeyin de gelenek öncesi ya da geleneksel dönemde olduğuna işaret edebilir. Vietnam'da faaliyet gösteren tekstil ve hazır giyim işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen bir araştırma, işletmelerinin çoğunun sosyal sorumluluğu teşvik etmek için herhangi bir önemli politika uygulamadığını, yalnızca iş kanunlarına uymaya çalıştıklarını göstermektedir (Nguyen, vd., 2021). Benzer bir bulgu Türkiye'de Kayseri'de yerleşik imalat işletmeleri üzerinde yapılan araştırmada da bulunmaktadır. Bu araştırmaya göre işletmeler sosyal sürdürülebilirlik faaliyetlerinde daha çok yasal ve ekonomik kaygılarla hareket etmektedirler (Cingöz, 2012). Bu bağlamda araştırmanın ilk hipotezi şudur:

"H₁: İşletmelerin sosyal sürdürülebilirlik uygulamalarında yasalarca teminat altına alınan uygulamalara uyumu, gönüllü uygulamalardan daha yüksektir."

Türkiye'de sosyal sürdürülebilirlikle ilişkili yasalardan biri 6331 sayılı İş sağlığı ve Güvenliği Kanunu'dur (Türkiye Büyük Millet Meclisi, 2012). 857 Sayılı İş Kanunu ise çalışanların cinsiyet eşitliği, dezavantajlı birey çalıştırma mecburiyeti, ücret eşitliği gibi eşitlik ve çeşitlilik temelinde maddeler içermektedir (Türkiye Büyük Millet Meclisi, 2003). Son olarak doğrudan bu konu ile ilişkili 7223 sayılı Ürün Güvenliği ve Teknik Düzenlemeler Kanunu bulunmaktadır (Türkiye Büyük Millet Meclisi, 2020). Bu kanun da tüketicilerin sağlık ve güvenliğini sağlamak, işletmeleri bu konuda sorumlu tutmak için bazı maddeler içermektedir. Çeşitli strateji ve politikalar doğrultusunda diğer sosyal sürdürülebilirlik uygulamaları destekleniyor olsa da doğrudan yaptırımlara sebep olabilecek olan düzenlemeler bu kanunlar altında toplanabilir. Bu nedenle de bu kanunlar kapsamında ele alınan başlıklarla ilişkili olan sosyal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin daha fazla hayata geçirilmiş olması beklenmektedir.

Uluslararasılaşma ve sosyal sürdürülebilirlik

Kavramsal çerçevesi gereği sürdürülebilirlik küresel bir sorundur. Küresel bir boyutta olmasının iki nedeni bulunmaktadır. Bunlardan ilki, sürdürülebilirliğin tüm dünya genelinde sağlanması gereken bir düzen olmasından kaynaklanmaktadır. 2015 yılı Eylül ayında Birleşmiş Milletler Genel Kurulu'nda kabul edilerek 1 Ocak 2016 tarihinde yürürlüğe giren "Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları" incelendiğinde bu amaçların hiçbirinin coğrafik ya da politik açıdan sınırlandırılmadığı görülmektedir. Sürdürülebilirliğin küresel bir sorun olarak ele alınmasının ikinci gerekliliği ise bahsi geçen amaçlardan biri olan sürdürülebilir üretim ve tüketim amacıdır. Uluslararası ticaretin etkisiyle ürünler çeşitli coğrafyalardan gelen hammadde ve ara mamullerle üretilirken yine farklı ülkelerde yaşayan bireyler tarafından tüketilebilmektedir. Dünyada mal, hizmet, sermaye ve teknolojik bilgi hareketliliğindeki kısıtlamaların giderek serbestleşmesi sonucu hem insanların hem de üretimin küresel alanda mobil olduğu görülmektedir. Gupta vd.'ye (1997) göre birçok gelişmekte olan ülke verimli yönetilemeyen bir küreselleşme sürecinden geçmektedir. Bu noktada ağırlıklı olarak sürdürülebilirlikte başta Avrupa olmak üzere gelişmiş ülkeler lokomotif konumdadır. Örneğin, Avrupa Birliği'nin en güncel ve kapsamlı sürdürülebilirlik politikası olan Yeşil Mutabakat sadece Avrupa Birliği (AB) ülkelerini değil, AB ile ticari ilişkileri bulunan tüm ülkeleri etkileyecek politikalar içermektedir. Çünkü AB sadece kendi coğrafyasında üretilen ürünlerin değil, tüketilen ürünlerin de çevreye verdiği zararları gözetken önlemler alacağını deklare etmektedir. Bu nedenle AB'ye ihraç edilen ürünlerin de sebep olduğu karbon salımı ek bir vergiye

konu olacaktır. Bu durum en büyük ihraç pazarı AB olan Türkiye'yi doğrudan etkileyecektir (Tunahan vd., 2023).

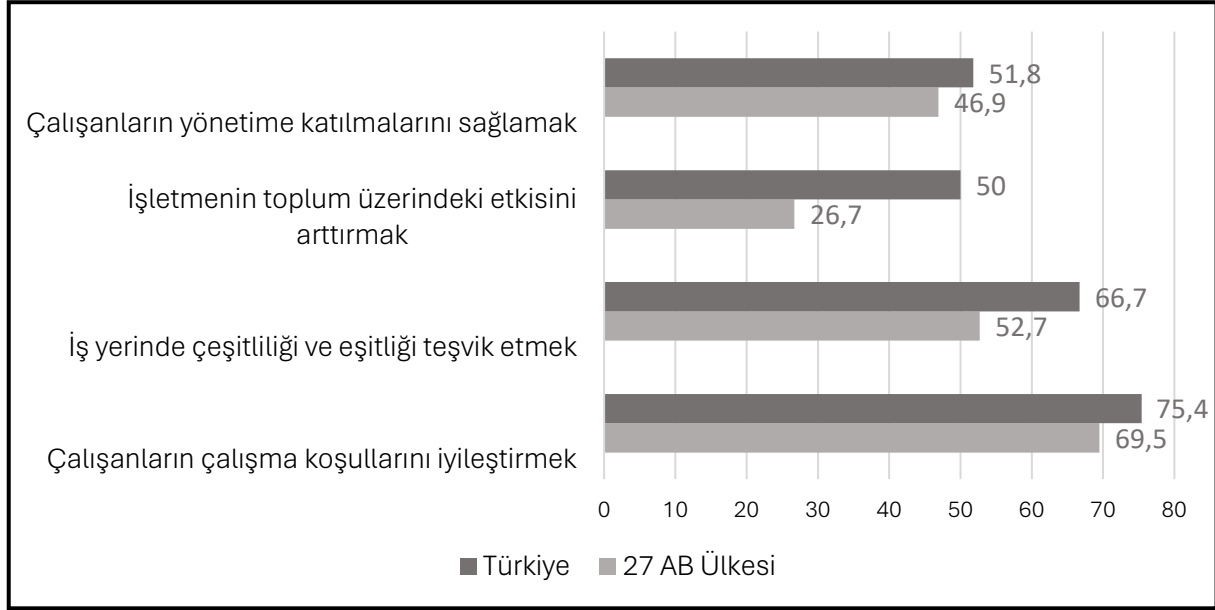
Gelişmiş ülkelerdeki politikalar nasıl ki diğer ülkelere sirayet ediyorsa, uluslararası ticaret ilişkisi bulunan işletmelerde de sürdürülebilirlik konusunda müşteri-tedarikçi arasında geçişkenliğe sebep olabilir. Bu durum Paydaş Teorisi kapsamında değerlendirilebilir. Özellikle küresel şirketler sürdürülebilirlik alanına yönelik yatırımlar yapmakta ve faaliyetlerini raporlamaktadırlar. Bu tip şirketlerin tedarikçi ve ürün seçimi de sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda şekillenmektedir.

Uluslararasılaşması ile kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri arasında pozitif bir korelasyon olduğu çok sayıda kaynakta belirtilmektedir (Kallmuenzer vd., 2023; Kalfaoğlu, 2023; Sharari vd., 2025). Dış sosyal sorumluluk baskısının artmasıyla işletmeler, sosyal sorumluluğu uygulayarak işletme değerini arttırmaktadırlar (Yang vd., 2020). Müşteri baskısı, tedarik zinciri boyunca sürdürülebilirliğin sosyal yönlerinin benimsenmesinde önemli bir itici güç olarak kabul edilmektedir (Najjar vd., 2020). Sorumlu tedarik zinciri uygulamaları ele alındığında işletmelerin küresel faaliyetleri arttıkça sosyal sorumlu tedarik zinciri uygulamalarını benimseme eğilimlerinin de arttığı görülmektedir (Damert vd., 2021; Xie ve Zeng, 2025). Sürdürülebilirliğe önem veren müşteriler, tedarik zinciri ortaklarının operasyonlarında uygun çalışma ortamı ve adil iş kanunları olmasını önemsemektedirler. Bu açıdan yaklaşıldığında özellikle gelişmiş ülkelere ve küresel şirketlere ihracat yapan ya da bu işletmelerden ürün tedariki yapan tüm işletmelerin, diğerlerine nazaran sürdürülebilirlik konusunda daha aktif olması beklenmektedir. Ancak sosyal sürdürülebilirliğin çok kapsamlı bir kavram olması nedeniyle her bir paydaş grubuna yöneltilen faaliyetlerin aynı oranda artmasını beklemek doğru olmayabilir. Tran vd.'nin (2021) Vietnam el sanatları sektörü üzerinde yaptığı araştırmasında sosyal sürdürülebilirlik uygulamalarının benimsenmesinde işçi, hükümet ve piyasa baskılarının doğrudan bir etkisi yokken sadece tedarikçi baskılarının doğrudan bir etkisi bulunduğu tespit edilmiştir. Çin'de 761 işletme örneğinde gerçekleştirilen bir diğer araştırmada ise işletmelerin uluslararası ticaret faaliyetleri ve sürdürülebilir kalkınmanın tüm boyutları arasında pozitif korelasyon olduğu tespit edilmiştir (Niu, 2024). İki gelişmekte olan ülkede dahi birbirleri ile çelişen sonuçlar olabilmektedir.

Paydaşlar çerçevesinde çok sayıda pazarda faaliyet gösteren uluslararası ya da küresel işletmelerin sosyal çevre paydaşları da ülkesel düzeyde artmaktadır. Kaynaklar sınırlı olduğundan işletmelerin sosyal sürdürülebilirlik uygulamalarını belirli paydaşları kapsamında ele alması gerekebilir. Bu işletmeler sürdürülebilirlik politikalarını yabancı paydaşlara göre yeniden şekillendirebilir. Sonuç olarak, uluslararası çeşitlendirme ile yurtiçi paydaşlara yönelik sürdürülebilirlik faaliyetleri arasındaki ilişki zayıflar (Kim vd., 2019). Buna ek olarak uluslararasılaşma düzeyi arttıkça yatırımcıların ve sivil toplumun firma davranışı üzerindeki etkisi de azalmaktadır (Damert vd., 2021). Başka bir deyişle, uluslararasılaşma bir yandan sosyal sorumlu tedarik zinciri uygulamaların benimsenmesini arttırırken diğer yandan farklı paydaşların daha az önemsenmesine yol açabilmektedir. Bu paydaşların hepsinin sosyal sürdürülebilirlik çatısı altında yer aldığı düşünüldüğüne konu oldukça karmaşık hale gelmektedir. Bu karmaşıklığı Xie ve Zeng (2025) bibliyometrik analizlerinde bu iki kavram arasındaki ilişkinin farklı teorik perspektifler, pratik bağlamlar, ve örneklemeler nedeniyle karmaşık ve heterojen olduğunu ileri sürerek desteklemektedir. Benzer şekilde Çin'de yapılan bir diğer araştırmada uluslararasılaşmanın erken evrelerinde firmaların kaynak kısıtlılığı nedeniyle kurumsal sosyal performansının azaldığı, orta evrelerde bu düşüşün dip yaptığı, ilerleyen evrelerde ise işletmelerin meşruiyet arayışı, itibar kaygısı ve kurumsal etik baskılarıyla, kurumsal sosyal sorumluluk performansını tekrar yükselttiği tespit edilmiştir. Bu araştırmada uluslararasılaşma ve kurumsal sosyal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkinin doğrusal değil "U" şeklinde olduğu belirtilmektedir (Bu ve Chen, 2023).

Türkiye özelinde sosyal sürdürülebilirlik ve uluslararasılaşma ilişkisi

Türkiye’de sosyal sürdürülebilirlik alanında yapılan çalışmaların sayısı nispeten azdır. Kumbalı vd. (2022) Türkiye’deki KOBİ’ler ile Avrupa Birliği ülkelerindeki KOBİ’leri sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik uygulamaları açısından karşılaştırmıştır. Bu çalışmada sosyal sürdürülebilirlik faaliyetleri; çalışanlarının çalışma koşullarını iyileştirmek (1), işyerinde çeşitliliği ve eşitliği teşvik etmek ve geliştirmek (2), işletmenin toplum üzerindeki etkisini artırmak (3), çalışanların yönetime katılmalarını sağlamak (4) şeklinde dört faaliyet üzerinden değerlendirilmiştir. İşletmelerde karar verme yetkisi bulunan kişilere bu uygulamalardan hangilerini hayata geçirdikleri sorulmuş ve cevaplar raporlanmıştır. Görsel 1.’de sonuçlar incelenebilir.



Görsel 1 AB ve Türkiye’deki KOBİ yöneticilerinin sosyal sürdürülebilirlik algıları, (Kumbalı vd., 2022)

Türkiye’deki KOBİ’ler AB üyesi ülkelerindeki KOBİ’lere nazaran daha fazla sürdürülebilirlik uygulamalarını hayata geçirdiklerini belirtmektedir. İncelenen dört boyuttan üçünün çalışanlarla ilişkili olduğu görülmektedir. Bu nedenle de yöneticiler tarafından yapılan değerlendirmenin bir de çalışan perspektifinden yapılması gerçek durumun daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir. Görselde son iki değerlendirme kriterinde ortalamaların üzerinde değerlendirmelerin yapıldığı göze çarpmaktadır. Bu iki kriterin daha önce bahsedilen yasal dayanakları bulunmaktadır. Dolayısıyla bu değerlendirme de yasalarla korunan uygulamaların önceliklendirildiği hipotezini destekler niteliktedir. Türkiye’de gerçekleştirilen bir diğer çalışmada düzenli entegre rapor yayınlayan 39 işletmenin raporları incelenmiş, en fazla eğitim ve eşitlik alt boyutlarına atıfta bulundukları tespit edilmiştir (Bektaş ve Yücel, 2022). Bununla birlikte kurumların entegre raporlarında çocuk işçi ve zorla çalıştırma vurgusunun az olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç beklenen bir durumdur. Çünkü Türkiye’de bu konular da yasalarla güvence altına alınmıştır (Bektaş ve Yücel, 2022). Ancak kurumların faaliyet gösterdiği sektöre göre odaklandıkları boyutların da farklılık gösterebileceği belirtilmektedir. Örneğin, bir kooperatif sosyal fayda alanına odaklanıyorken, bir imalat işletmesi iş sağlığı ve güvenliği alanına odaklanabilmektedir (Küçüköğlu, 2019). Aslında bu bulgu işletmelerin sosyal sürdürülebilirlik faaliyetlerini uluslararasılaşmaya ek olarak faaliyet gösterilen sektörün de etkileyebileceğine işaret etmektedir. Cingöz (2012) Kayseri’deki imalat işletmeleri örneğinde yaptığı çalışmada bu işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörler ile odaklandıkları kurumsal sosyal sürdürülebilirlik uygulamalarının farklılaştığını göstermekte; benzer çalışmaların hizmet işletmeleri üzerinde de gerçekleştirilmesini önermektedir. Küçüköğlu (2019) ve Cingöz’ün (2012)’ün araştırma sonuçlarına ve önerilerine dayanarak araştırmanın ikinci hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

H₂: İmalat ve hizmet işletmeleri çalışanlar perspektifinden algılanan sosyal sürdürülebilirlik açısından farklıdır.

Türkiye’de 90 ihracatçı işletme örnekleminde sürdürülebilirliğin ihracat performansı üzerindeki etkisinin araştırıldığı bir diğer çalışmada ilişkinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Karakoç, 2022). Ancak bu araştırma, ölçek aracı konusunda eleştirilmektedir. Araştırmacılar tarafından oluşturulan sürdürülebilirlik ölçeği 13 madde ile sürdürülebilirliğin tüm boyutlarını ele almaktadır. Bu nedenle de geçerlilik konusunda her ne kadar AVE 0,5’in üzerinde olsa da geliştirilebilir durumdadır. Bu çalışmada sürdürülebilir olmanın ihracatı arttırdığı yönünde bir kurgu bulunmaktadır. Bu iki değişken arasındaki hipotezin etkiden ziyade etkileşim olarak kurgulanması daha sağlıklı bir yaklaşım olabilir.

Fortune 100 Türkiye İşletmelerinden 50’sini örneklem olarak seçen bir diğer çalışmada ihracat yapan işletmelerin yapmayanlara nazaran kurumsal sosyal sürdürülebilirlik puanlarının daha yüksek olduğu istatistikî olarak anlamlı bulunmuştur (Ağlargoç ve Akgül, 2019). Aynı çalışmada sosyal sürdürülebilirliğe ilişkin açıklamaların çevresel ve ekonomik sürdürülebilirliğe göre daha kısıtlı kaldığı vurgulanmıştır (Ağlargoç ve Akgül, 2019). Toplumsal cinsiyet eşitliği ve kurumsal sosyal sorumluluğu nitel araştırma çerçevesinde ele alan Keyvan (2022), uluslararası alanda iş yapan kurumların, uluslararası anlaşmalar sebebiyle toplumsal cinsiyet eşitliğine dair paydaşlarından yaptırımlar ve baskılar gördüğünü belirtmektedir. Ancak bu baskılar sonucunda alınan aksiyonların kalıcı çözümler üretmeyen yüzeysel çabalar olabileceği ifade edilmektedir.

Tüm bu bulgulardan yola çıkarak uluslararasılaşma düzeyleri ile sosyal sürdürülebilirlik uygulamaları arasında pozitif bir ilişkinin olabileceğinin öne sürülebilir. Ancak bu hipotezin sosyal sürdürülebilirliğin alt boyutlarının her birinde kabul edileceğini ön görmek oldukça güçtür. Nitekim Xie ve Zeng (2025) gelecekteki araştırmaların, bu karmaşık ilişkileri farklı teorik perspektifler ve metodolojilerle, özellikle gelişmekte olan piyasalarda mikro vaka çalışmaları aracılığıyla daha derinlemesine incelenmesini önermektedir. Bu öneri doğrultusunda bu araştırma, gelişmekte olan bir ülke olan Türkiye’deki imalat ve hizmet işletmelerinde çalışanların bakış açısıyla sosyal sürdürülebilirlik faaliyetleri ve uluslararasılaşma düzeyi ilişkisine odaklanmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın üçüncü hipotezi şu şekilde oluşturulmaktadır:

H₃:Çalışan perspektifinden sosyal sürdürülebilirlik uygulamaları ve işletmelerin uluslararasılaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırma evrenini Marmara Bölgesi’nde yerleşik işletmelerde çalışan beyaz yakalıları oluşturmaktadır. Araştırmada Marmara Bölgesi’nin tercih edilmesinin nedeni finansal ve zamansal kısıtlarla tüm ülkedeki işletmelere ulaşmanın mümkün olmaması ve bu nedenle de ekonomik yoğunluğun fazla olduğu bölgeye odaklanma gereğidir. Aynı kısıtlar nedeniyle kolayda örnekleme tekniği ve yargısal örnekleme tekniği eş anlı kullanılmıştır. Marmara Bölgesi’nde yerleşik bir işletmede çalışan ve araştırmaya katılma konusunda gönüllü olanlar araştırmaya dahil edilmiştir. Bununla birlikte işletme çeşitliliğinin sağlanmasını teminen bir işletmeden en fazla üç kişinin araştırmaya katılması sağlanmıştır.

Veri toplama yöntemi olarak çevrimiçi anket kullanılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Bu bölümlerden ilki işletme ile ilişkili tanımlayıcı sorulardan oluşmaktadır. Bu bölümde sorulan sorularda katılımcının baskı hissetmeden cevaplandırabilmesini teminen doğrudan kimliğinin ya da çalıştığı işletmenin belirlenmesini sağlayacak sorulardan kaçınılmıştır. İkinci bölümde ise daha önce Mani vd. (2016) tarafından geliştirilen “Sosyal Sürdürülebilirlik Ölçeği” yer almaktadır.

Tanımlardaki farklılıklarda olduğu gibi sosyal sürdürülebilirliğin ölçülmesinde de farklılıklar olduğu ve bu konuda çalışmaların devam ettiği görülmektedir. Okay vd. (2024) sosyal sürdürülebilirliği ölçmek amacıyla beş boyutlu bir ölçek geliştirmiştir. Bu ölçeğin boyutları işgücü uygulamaları, sağlık ve güvenlik, insan hakları, toplum ve ürün sorumluluğu şeklindedir. Ölçek maddeleri incelendiğinde işletmenin sayısal ve objektif kriterlere göre değerlendirilip skorlanabileceği bir yaklaşımın benimsendiği görülmektedir. Diğer yandan Mani vd.’nin (2016) ölçeğinin boyutları hayırseverlik, güvenlik, eşitlik, sağlık ve refah, ahlak ve insan hakları şeklindedir. Bu ölçeğin diğerinden farkı ise *algılanan* sosyal sürdürülebilirliğin ölçülmesidir. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği daha önce test edilmiştir. 22 maddeden oluşan bu ölçek açık

kaynaklardan erişilebilir durumdadır. Bu ölçeğin tercih edilmesinin nedeni sosyal sürdürülebilirliği çok yönlü ele alması ve ölçümün algılar üzerinden yapılmasıdır. Türkçe 'ye tercüme edilen anket soruları üç uzman tarafından değerlendirilerek öneriler doğrultusunda iyileştirmeler yapılmıştır. Anketin son halinin bilimsel etiğe uygunluğu Sakarya Üniversitesi Etik Kurulu'nun 13.03.2025 tarihli 82 sayılı toplantısında 8 numaralı kararla onaylanmıştır. Veri toplama sürecinde her bir katılımcıya araştırma hakkında bilgi verilerek, katılımcılardan gönüllü onam formunu onayladıklarına dair bilgi alınmıştır.

Veriler 2025 yılı mayıs ayında toplanmıştır. Toplamda 258 çalışana ulaşılmıştır. Her ne kadar katılımcılara çalıştıkları işletmenin adı sorulmamış olsa da bir işletmeden en fazla üç kişinin araştırmaya davet edilmesi nedeniyle işletme sayısı minimum 86'dır. Ön incelemeye tabii tutulan verilerde tutarsızlık tespit edilenler ayrılmıştır. Ayıklanan verilerin önemli bir kısmının mavi yakalı çalışanlar tarafından doldurulduğu fark edilmiştir. Mavi yaka çalışanların sürdürülebilirlik farkındalığı orta düzeydedir (Bozkurt, 2023). Farkındalık düzeyinin görece düşük olması nedeniyle örneklemin %13'ünü oluşturan bu çalışanlar tamamen örneklemden çıkarılıp örneklem beyaz yaka çalışanlarla sınırlandırılarak daha odaklı bir hale getirilmiştir. 225 beyaz yakalı çalışan tarafından doldurulan anketlerden elde edilen veriler nicel analiz yöntemleri ile analiz edilmiştir.

Analiz ve bulgular

Tanımlayıcı istatistikler

Araştırmaya katılan çalışanların değerlendirdikleri işletmelerin demografisinin ortaya konulabilmesi amacıyla sorulan soruların özeti Tablo 1'de sunulmaktadır. Tablo incelendiğinde her bir demografik kriterde dağılımın oldukça dengeli bir şekilde olduğunu görmek mümkündür. Bu durum farklı özelliklerde işletmelerde çalışanların örnekleme dahil olduğunu göstermektedir. Bu nedenle de araştırma sonuçlarında örneklemden kaynaklı hataların düşük olacağını öngörmek mümkündür.

Tablo 1 İşletmelerin tanımlayıcı istatistikleri

		f	%			f	%
Uluslararasılaşma Düzeyi	Yurtiçi	66	29,3	Sermaye Yapısı	Yerli	163	72,4
	Uluslararası	105	46,7		Yabancı Ortaklı	62	27,6
	Küresel	54	24		0-5	34	15,1
	0-25	79	35,1		6-10	24	10,7
İhracatın cirodaki payı	26-50	56	24,9	Çalışan Sayısı	11-20	45	20
	51-75	46	20,4		>21	122	54,2
	76-100	44	19,6		İmalat	155	56,4
					Hizmet	102	45,3

Temel bileşenler faktör analizi

Araştırmada kullanılan ölçek doğruluğu ve geçerliliği ölçülmüş bir ölçek olsa da daha önce Türkiye'de uygulandığına dair bir kaynağa ulaşamamıştır. Türkiye'de ölçeğe ilişkin bazı maddelerin İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu kapsamında uygulama zorunluluğu olması nedeniyle boyutların dağılımının farklılaşabileceği öngörülerek Doğrulayıcı Faktör Analizi yerine Temel Bileşenler Faktör Analizinin daha uygun olduğu kanısına varılmıştır.

Veriler üzerinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örnekleme Yeterliliği Ölçütü hesaplanmıştır. Bu ölçüt veri setinin faktör analizine uygunluğunu gösterir. %90 ve üzeri değerler veri setinin mükemmel uygunluğuna işaret eder (Kaiser, 1974). Araştırmanın veri setinde bu değer %91,1'dir.

Faktör analizi yapılırken boyutların birbirinden daha iyi ayrışabilmesi için Varimax rotasyonu kullanılmıştır. Aynı anda iki boyuta yükleme yapan maddeler sırasıyla çıkarılarak işlem tekrarlanmıştır. Netice olarak dört madde analiz dışı bırakılmış ve ölçek dört boyutla nihai şeklini almıştır. Ölçeğin her bir boyutunun güvenilirliğinin ölçülmesi Cronbach Alpha göstergesi

kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Değerler incelendiğinde boyutların tamamının %80'nin üzerinde olduğu görülmektedir. Analiz sonuçları Tablo 2'de detaylandırılmaktadır.

Tablo 2 Temel bileşenler faktör analizi

Boyutlar	Yükler	Açıklanan Varyans %	Cronbach Alpha %
İş Güvenliği ve Eşitlik	0,796		
Çalıştığım işletme üretim tesislerinde güvenlik standartlarını uygular.	0,697		
Çalıştığım işletme tedarikçi seçiminde çeşitliliğe önem verir.	0,685		
Çalıştığım işletme ürünlerinin tedarik zinciri boyunca güvenli bir şekilde taşınmasını garanti eder.	0,679	19,1	81,8
Çalıştığım işletme üretim tesislerinde kadın çalışanların güvenliğini sağlar.	0,592		
Çalıştığım işletme müşteri iş yerlerinde cinsiyet eşitliği politikalarının uygulanmasını sağlar.	0,578		
Çalıştığım işletme ürünlerinde insan ve çevre sağlığına zararlı hiçbir madde kullanmaz.	0,767		
İş Etiği	0,756		
Çalıştığım işletme müşterilerinin iş yerlerini etik kurallara uyum konusunda denetler.	0,661	16,6	83,9
Çalıştığım işletmede üretim tesislerimizdeki etik uygunluk konusunda çalışan bir birim/departman/ekip/görevli bulunmaktadır.	0,619		
Çalıştığım işletme tüm üretim tesislerinde şeffaf, kapsamlı ve katı etik davranış kuralları oluşturdu.	0,841		
Çalıştığım işletme üretim tesislerinde insan haklarına saygıyı temel alan bir politika uygulamaktadır.	0,788		
Tedarik Zincirinde İnsan Hakları ve İşçi Refahı	0,692	16	88,7
Çalıştığım işletme tedarikçilerinin tesislerinde borçlandırılmış işçi çalıştırılmadığından emin olur.	0,664		
Çalıştığım işletme tedarikçilerinin tesislerinde çocuk işçi çalıştırılmadığından emin olur.	0,741		
Çalıştığım işletme tedarikçilerinin tesislerinde adil ücret, makul çalışma saatleri ve güvenli çalışma koşullarını sağlamak için sıkı yönergeler uygulayarak ağır sömürü işçiliğinin önüne geçmektedir.	0,711		
Çalıştığım işletme tedarikçilerinin çalışanlarına temel sağlık hizmetlerine erişim imkânı sunduğundan emin olur.	0,710		
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	0,705	14,8	81,8
Çalıştığım işletme yerel hayır kurumlarında gönüllü faaliyetlerde bulunur.	0,657		
Çalıştığım işletme dini kuruluşlara bağış yapar.			
Çalıştığım işletme bulunduğu bölgelerdeki halk sağlığını desteklemek için sağlık taramaları ve bilinçlendirme etkinlikleri düzenler.			
Çalıştığım işletme, tedarikçilerimizi toplumsal sorumluluk projelerine katılmaya teşvik eder.			
Çalıştığım işletme üretim birimleriyle sivil toplum kuruluşlarına (STK) destek olarak toplumsal gelişime katkıda bulunur.			

Ölçek orijinalinde altı boyutlu olsa da bu örneklem üzerindeki test sonucunda dört boyutlu bir yapı üzerinde kararlı hale gelmiştir. Maddeler incelendiğinde daha önce ayrı boyutlarda kümelenen iş güvenliği ve eşitlik boyutlarının tek bir boyut altında toplandığı görülmektedir. Bu boyutun maddeleri incelendiğinde çoğunun yasalarla doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir.

Benzer şekilde ölçeğin orijinalinde iki farklı boyutta bulunan tedarik zincirinde insan hakları ve işçi refahı boyutlarının tek bir boyutta toplandığı görülmektedir. Maddeler özelinde incelendiğinde işçi refahına ilişkin soruların da tedarikçi ve müşteri bazlı sorulduğu bu nedenle de aynı boyuta yükleme yaptığı görülmektedir.

Toplam açıklanan varyans %66,47'dir. Boyutların açıklanan varyansa etkilerinin oldukça birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu durum da sosyal sürdürülebilirliğin çok boyutlu yapısında her bir boyutun göz ardı edilemeyecek önemde olduğunu göstermektedir.

K-means kümeleme analizi

K-means kümeleme analizi her bir veri noktasına rastgele bir küme atamasıyla başlar ve ardından her noktanın en yakın küme merkezine yeniden atanmasıyla devam eder (Javadi vd., 2017). Basitliği, uygulanabilirliği ve verimliliği nedeniyle akademik araştırmalarda yaygın olarak tercih edilmektedir. Faktör yüklerinin K-means kümeleme analizine tâbi tutulması sonucu örneklem kasti olarak iki kümeye ayrılmıştır. Küme sayısının iki olarak belirlenmesinin sebebi sürdürülebilirlik algılarının yüksek ve düşük olduğu grupların belirlenme gereksinimidir. Yinelemeli süreçte, sekizinci adımda optimum küme yapısına ulaşılmıştır. Küme merkezlerinde çok az ya da hiç değişiklik olmaması nedeniyle yakınsama sağlanmıştır. Herhangi bir küme merkezi için maksimum mutlak koordinat değişimi 0.001'in altında gerçekleşmiştir. Başlangıç küme merkezleri arasındaki en küçük mesafe ise 7.746'dır. İlk kümede 113; ikinci kümede 112 katılımcı yer almıştır. Kümelerin madde ortalamaları Tablo 3'te verilmektedir.

Tablo 3 Kümelerin madde ortalamaları

Boyutlar	1. Küme	2. Küme	Örneklem
İş Güvenliği ve Eşitlik (İGE)			
İGE1 Çalıştığım işletme üretim tesislerinde kadın çalışanların güvenliğini sağlar.	3,67	4,58	4,12
İGE2 Çalıştığım işletme üretim tesislerinde güvenlik standartlarını uygular.	3,87	4,73	4,30
İGE3 Çalıştığım işletme ürünlerinde insan ve çevre sağlığına zararlı hiçbir madde kullanmaz.	3,45	4,26	3,85
İGE4 Çalıştığım işletme ürünlerinin tedarik zinciri boyunca güvenli bir şekilde taşınmasını garanti eder.	3,73	4,59	4,16
İGE5 Çalıştığım işletme tedarikçi seçiminde çeşitliliğe önem verir.	3,5	4,49	4,00
İGE6 Çalıştığım işletme müşteri iş yerlerinde cinsiyet eşitliği politikalarının uygulanmasını sağlar.	3,39	4,38	3,88
İş Etiği (İE)			
İE1 Çalıştığım işletmede üretim tesislerimizdeki etik uygunluk konusunda çalışan bir birim/departman/ekip/görevli bulunmaktadır.	3,38	3,7	3,54
İE2 Çalıştığım işletme müşterilerinin iş yerlerini etik kurallara uyum konusunda denetler.	3,33	3,35	3,34
İE3 Çalıştığım işletme tüm üretim tesislerinde şeffaf, kapsamlı ve katı etik davranış kuralları oluşturdu.	3,4	3,8	3,60
İE4 Çalıştığım işletme üretim tesislerinde insan haklarına saygıyı temel alan bir politika uygulamaktadır.	3,52	4,11	3,81
Tedarik Zincirinde İnsan Hakları ve İşçi Refahı (TZ)			
TZ1 Çalıştığım işletme tedarikçilerinin çalışanlarına temel sağlık hizmetlerine erişim imkânı sunduğundan emin olur.	3,44	3,75	3,60
TZ2 Çalıştığım işletme tedarikçilerinin tesislerinde çocuk işçi çalıştırılmadığından emin olur.	3,88	4,2	4,04
TZ3 Çalıştığım işletme tedarikçilerinin tesislerinde borçlandırılmış işçi çalıştırılmadığından emin olur.	3,43	3,58	3,51
TZ4 Çalıştığım işletme tedarikçilerinin tesislerinde adil ücret, makul çalışma saatleri ve güvenli çalışma koşullarını sağlamak için sıkı yönergeler uygulayarak ağır sömürü işçiliğinin önüne geçmektedir.	3,28	3,66	3,47
Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS)			
KSS1 Çalıştığım işletme üretim birimleriyle sivil toplum kuruluşlarına (STK) destek olarak toplumsal gelişime katkıda bulunur.	3,22	3,61	3,41
KSS2 Çalıştığım işletme yerel hayır kurumlarında gönüllü faaliyetlerde bulunur.	3,17	3,99	3,58
KSS3 Çalıştığım işletme, tedarikçilerimizi toplumsal sorumluluk projelerine katılmaya teşvik eder.	2,96	3,45	3,20
KSS4 Çalıştığım işletme dini kuruluşlara bağış yapar.	2,77	2,77	2,77
KSS5 Çalıştığım işletme bulunduğu bölgelerdeki halk sağlığını desteklemek için sağlık taramaları ve bilinçlendirme etkinlikleri düzenler.	2,78	3,01	2,89

Tablo 3 incelendiğinde sosyal sürdürülebilirlik açısından ikinci kümenin birinci kümeden daha yüksek sosyal sürdürülebilirlik algısının olduğu görülmektedir. Tabloda dikkat çeken bir diğer husus ilk boyutun maddelerine verilen cevapların diğer boyutlardan daha yüksek olduğudur. Bu farklılığın istatistiki açıdan anlamlı olup olmadığı bağımlı grup t-testi aracılığıyla ölçülerek Tablo 4'te verilmektedir. Tabloda H_1 'in kabul edildiği görülmektedir. İşletmelerin sosyal sürdürülebilirlik uygulamalarında yasalarca teminat altına alınan uygulamalara uyumu, gönüllü uygulamalardan

daha yüksektir. Bu bulgu Cingöz'ün (2012) bulgularına paralel bir bulgudur. Bu durum işletmelerin sosyal sürdürülebilirlik faaliyetlerinde temel motivasyonlarının cezadan kaçınmak olduğunu gösteriyor olabilir. Bu nedenle de Bilişsel Ahlak Kuramındaki seviyeler göz önünde bulundurulduğunda işletmelerin genelinen gelenek öncesi ya da geleneksel ahlaksal seviyede hareket ettiklerini ileri sürmek yanlış olmayacaktır.

Tablo 4 Boyut ortalamaları arasındaki farklılıklar – bağımlı grup t-test sonuçları

	Ortalama	Std. Sap.	Std. Hata	%95 güven aralığında		t	df	Sig.(2 tailed)
				Alt	Üst			
KSS-İGE	-0,812	0,822	0,054	-0,920	-0,704	-14,82	224	0,000
İE - İGE	-0,345	0,703	0,046	-0,438	-0,253	-7,374	224	0,000
TZ - İGE	-0,197	0,432	0,028	-0,253	-0,140	-6,830	224	0,000

Sektörlere göre algılanan sosyal sürdürülebilirlik farklılıkları

Araştırmanın ikinci hipotezini test etmek amacıyla imalat ve hizmet sektöründe çalışanların algıladıkları sosyal sürdürülebilirlik düzeyleri arasındaki farklılıkları ölçmek amacıyla kümeleme analizi sonucu ulaşılan gruplar ile sektörler ki-kare testine tâbi tutulmuştur. Bu teste yönelik sonuç Tablo 5'te verilmektedir.

Tablo 5 Sektörlere göre algılanan sosyal sürdürülebilirlik farklılıkları ve Ki-kare testi sonuçları

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,051a	1	0,821		
Continuity Correctionb	0,008	1	0,930		
Likelihood Ratio	0,051	1	0,821		
Fisher's Exact Test				0,890	0,465
Linear-by-Linear Association	0,051	1	0,821		
N of Valid Cases	225				

Tablo 5 incelendiğinde imalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışan perspektifinden algılanan sosyal sürdürülebilirliğin istatistikî açıdan farklı olmadığı görülmektedir. Bu nedenle de H₂ hipotezi reddedilmektedir. Her ne kadar Küçüköğlu (2019) ve Cingöz (2012) sektörlerin önemine işaret etseler de bu araştırma örneğinde sonuçlar yazın sonuçlarını desteklememektedir. Bunun nedeni sektörlerin çok geniş bir ayrıma tutulmasından kaynaklanıyor olabilir. Ancak bu araştırma kapsamında bu bulgu uluslararasılaşmanın sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerini ölçümlerken firmaların bulunduğu sektörün göz ardı edilebileceğini göstermektedir.

Uluslararasılaşma düzeylerine göre algılanan sosyal sürdürülebilirlik farklılıkları

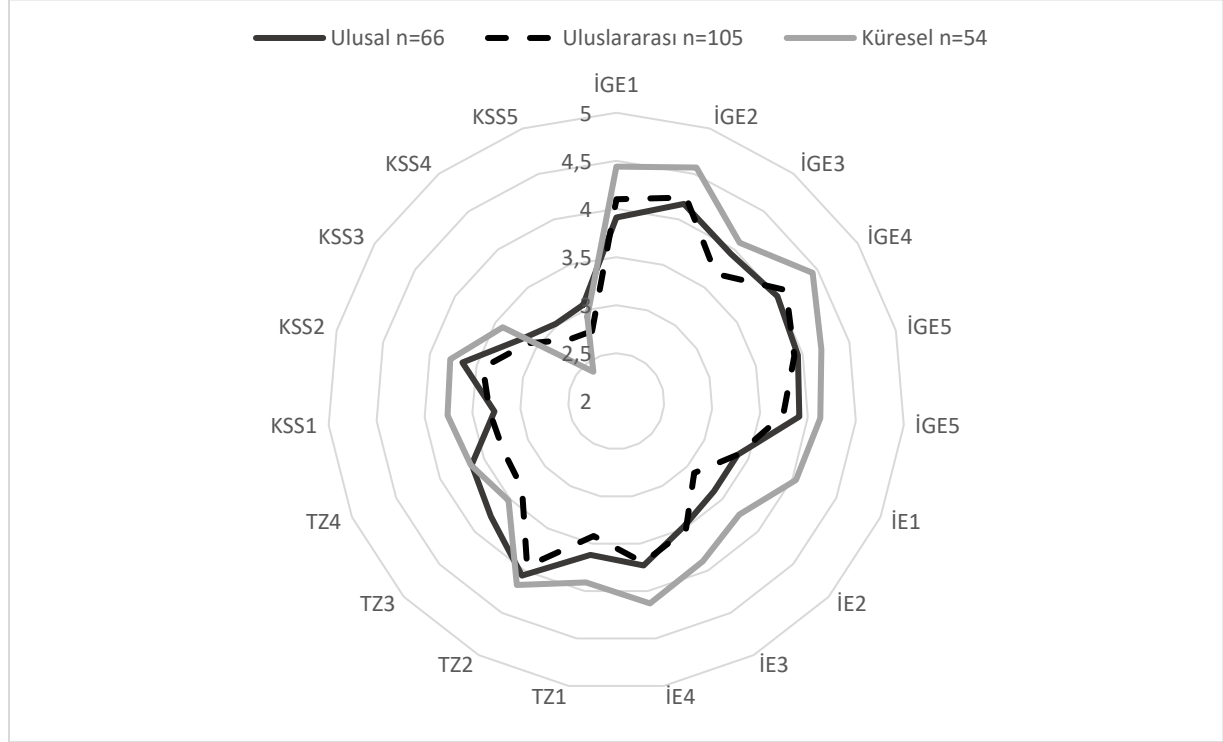
İşletmelerin uluslararasılaşma düzeylerine göre çalışanlar tarafından algılanan sosyal sürdürülebilirlik farklılıklarını istatistikî açıdan inceleyebilmek amacıyla One-Way ANOVA testi yapılmıştır. İşletmeler ulusal, uluslararası ve küresel olmak üzere üç grupta incelendiğinden, ikiden fazla grubun ortalamalarını karşılaştırma imkânı sunan parametrik testlerden One-Way ANOVA tercih edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 6'da incelenebilir.

Tablo 6 One-way ANOVA testi sonuçları

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
İş Güvenliği ve Eşitlik	Gruplar Arası	10,340	2	5,170	5,372	0,005
	Gruplar İçinde	213,660	222	0,962		
	Toplam	224,000	224			
İş Etiği	Gruplar Arası	11,682	2	5,841	6,107	0,003
	Gruplar İçinde	212,318	222	0,956		
	Toplam	224,000	224			
Tedarik Zincirinde İnsan Hakları ve İşçi Refahı	Gruplar Arası	6,252	2	3,126	3,187	0,043
	Gruplar İçinde	217,748	222	0,981		
	Toplam	224,000	224			

Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Gruplar Arası	1,581	2	0,790	0,789	0,456
	Gruplar İçinde	222,419	222	1,002		
	Toplam	224,000	224			

Test sonuçlarından da görülebileceği üzere kurumsal sosyal sorumluluk haricindeki diğer boyutların tamamında gruplar arası farklılıklar istatistiksel açıdan anlamlıdır. Bu farklılıklara ilişkin madde bazındaki gösterim Görsel 2’de sunulmaktadır.



Görsel 2 Uluslararasılaşma düzeylerine göre işletmelerin algılanan sosyal sürdürülebilirliği

Görsel 2 incelendiğinde küresel işletmelerin hemen her maddede en yüksek sosyal sürdürülebilirlik ortalamasına sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte kurumsal sosyal sorumluluk boyutunun dördüncü maddesi olan “Çalıştığım işletme dini kuruluşlara bağış yapar.” maddesinde en düşük ortalama küresel işletmelere aittir. Örneklemdaki küresel işletmelerin farklı dini kimliklere sahip çalışanları ve ortakları olması olasıdır. Bu nedenle de bu işletmelerin sosyal projelerine farklı kültürel odaklara yönlendirmeleri anlaşılabilir bir durumdur.

Görselde dikkat çeken bir diğer nokta ise öngörülenin aksine ulusal işletmelerin uluslararası işletmelerden çoğu maddede daha yüksek sosyal sürdürülebilirlik ortalaması elde etmesidir. Tüm maddelerin tamamının ortalamaları incelendiğinde ulusal işletmelerin 3,63; uluslararası işletmelerin 3,52; küresel işletmelerin ise 3,85 ortalama olduğu görülmektedir. Bu istatistiklerden yola çıkarak her ne kadar gruplar arası farklılıkların anlamlı olduğu görülüyor olsa da “Uluslararasılaşma arttıkça algılanan sosyal sürdürülebilirlik artmaktadır.” çıkarımı yapılamaz.

Uluslararasılaşma düzeyleri ile algılanan sosyal sürdürülebilirlik uygulamalarının ikili karşılaştırmalarını içeren bağımsız gruplar t-testi sonuçları Tablo 7’de sunulmaktadır.

Tablo 7 Sosyal sürdürülebilirlik algıları ve uluslararasılaşma düzeyleri – bağımsız gruplar t-testi sonuçları

		Levene's Test		t-test for Equality of Means				%95 Güven Aralığında Farklar		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ort. Farkı	Std. Hata Farkı	Alt	Üst
Yurtiçi ve Uluslararası	İGE	0,102	0,749	-0,992	169,000	0,323	-0,160	0,161	-0,478	0,158
	İE	0,529	0,468	-0,238	169,000	0,812	-0,037	0,156	-0,344	0,270

	TZ	1,800	0,182	2,358	169,000	0,020	0,377	0,160	0,061	0,692
	KSS	0,013	0,910	1,058	169,000	0,292	0,169	0,160	-0,147	0,485
Yurtiçi ve Küresel	İGE	0,881	0,350	-3,310	118,000	0,001	-0,574	0,174	-0,918	-0,231
	İE	1,233	0,269	-3,039	118,000	0,003	-0,555	0,183	-0,917	-0,193
	TZ	0,146	0,703	2,008	118,000	0,047	0,342	0,170	0,005	0,680
	KSS	0,876	0,351	1,144	118,000	0,255	0,205	0,179	-0,150	0,560
Uluslararası ve Küresel	İGE	0,408	0,524	-2,586	157,000	0,011	-0,414	0,160	-0,731	-0,098
	İE	0,341	0,560	-3,253	157,000	0,001	-0,518	0,159	-0,832	-0,203
	TZ	2,859	0,093	-0,204	157,000	0,839	-0,034	0,169	-0,367	0,299
	KSS	1,218	0,271	0,214	157,000	0,831	0,036	0,167	-0,295	0,366

Araştırmanın üçüncü hipotezi olan "Çalışan perspektifinden sosyal sürdürülebilirlik uygulamaları ve işletmelerin uluslararasılaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır." hipotezi kısmî kabul görmüştür. Uluslararasılaşmanın en üst düzeydeki küresel firmalarda çalışanların ulusal ve uluslararası firmalarda çalışanlara nazaran daha yüksek sosyal sürdürülebilirlik algısı bulunmaktadır. Ancak bu durum kurumsal sosyal sorumluluk boyutu için geçerli değildir. Bu bulgu yazındaki bazı bulgularla örtüşmektedir (Kim vd., 2019; Damert vd.,2021).

Yurtiçi ve uluslararası firmalarda çalışanların algıları arasındaki farklılıklarda istatistikî açıdan anlamlı olan tek farklılık tedarik zincirinde insan hakları ve işçi refahı boyutuna ilişkindir. Bu farklılıkta ulusal firmaların uluslararası firmalara nazaran daha iyi ortalamalarda olduğu görülmektedir. Uluslararası firmaların müşteri/tedarikçi paydaşlarının daha yüksek oranda yurtdışında olması nedeniyle zincir üzerinde kontrollerinin azaldığı düşünülebilir. Uluslararasıdan küresele geçişte tedarik zinciri üzerindeki kontrolün tekrar kazanıldığı ve çoğu maddede ulusal işletmelerden daha iyi ortalamalar olduğu görülmektedir. Bahsi geçen seyir Bu ve Chen'in (2023) kurumsal sosyal sorumluluk boyutu ve uluslararasılaşma arasında kurduğu ilişkiyle aynıdır. Araştırmacılar bu durumun sebebi olarak uluslararasılaşmanın ilk evrelerinde kaynakların farklı alanlarda kullanılması nedeniyle sosyal projelere yatırım yapılamaması, sonrasında ise artan kurumsal itibar kaygılarıyla bu projelerin önem kazanması şeklinde açıklamışlardır. Çin'de yapılan bu araştırma ile bu araştırmanın bulguları farklı boyutlarla ilişkili olsa bile sosyal sürdürülebilirlik ve uluslararasılaşmanın ilişkisinin doğrusal olmayabileceğini göstermektedir.

Sonuç ve tartışma

Bu çalışma, sosyal sürdürülebilirlik kavramını beyaz yakalı çalışan perspektifinden ele alarak, işletmelerin uluslararasılaşma düzeyine göre sosyal sürdürülebilirlik uygulamalarında anlamlı farklılıklar olup olmadığını incelemiştir. Araştırmanın özgün yönü sadece bir sektöre odaklanmaktansa çok sayıda işletmeyi içeren bir tasarımının bulunmasıdır. Bununla birlikte coğrafik olarak Marmara Bölgesi'ndeki işletmelerin araştırmaya dahil edilmiş olması da genellebilirlik açısından bir kısıt olarak görülmektedir. İleride yapılacak araştırmaların coğrafik açıdan daha kapsamlı olması ve farklı paydaş gruplarını içermesi konunun çok yönlü olarak ele alınmasını sağlayabilir.

Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerden 275 beyaz yaka çalışanın katılımıyla elde edilen veriler üzerinde yapılan analizlerde, sosyal sürdürülebilirlik dört boyutta yeniden yapılandırılmıştır. Bu boyutlar; iş güvenliği ve eşitlik, iş etiği, tedarik zincirinde insan hakları ve işçi refahı ile kurumsal sosyal sorumluluktur.

Nicel analiz yöntemleri ile elde edilen bulgulara göre, örneklemdeki işletmelerin ağırlıklı olarak yasalarca teminat altına alınan sosyal sürdürülebilirlik uygulamalarına yönelik faaliyetleri ağır basmaktadır. Gönüllü uygulamalar ise ikinci planda kalmaktadır. Bu durum yazındaki bulgulara paraleldir (Kumbalı vd., 2022; Cingöz, 2012; Nguyen vd., 2021). Bununla birlikte Bilişsel Ahlak Kuramındaki düzeylere göre işletmelerin pek çoğunun öncelikli motivasyonun cezadan kaçınma olduğunu ileri sürmek yanlış olmayacaktır.

Uluslararasılaşma düzeyleri ve çalışan perspektifinden algılanan sosyal sürdürülebilirlik uygulamaları arasındaki ilişkiyi incelemekten önce faaliyet gösterilen sektörün bu ilişki üzerinde bir etkisinin olup olmadığı araştırılmış ve işletmeler imalat ve hizmet işletmeleri olarak ikiye ayrılarak farklılık test edilmiştir. Ancak bu iki kategoride sektörün bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu husus sektörel ayrımın daha detaylı bir şekilde yapılması gerektiğine işaret ediyor olabilir. Ancak bu durumda da çok sayıda farklı işletmeyi aynı örnekleme toplamak gerekecek ve nicel analizler üzerinde katılımcı sayısı şartlarını sağlamak zorlaşacaktır.

Çalışan perspektifinden sosyal sürdürülebilirlik uygulamaları küresel firmalarda çalışanlar ile diğer firmalarda çalışanlarda dört boyutun üçünde farklıdır. Küresel firmaların diğerlerinden ayrışmasının nedenleri arasında marka itibarını koruma ve güçlendirme motivasyonlarının oldukça güçlü olması (Bu ve Chen ,2023), farklı ülke yasalarına uyum sağlama mecburiyetini kolaylaştırmak adına şirket politikaları üreterek küresel uygulamalarda bulunmaları, iş etiği ve çalışan güvenliği gibi uygulamalar geliştirecek kapasitelerinin daha yüksek olması ve tedarikçileri ile müşterileri üzerinde baskı oluşturabilecek güce sahip olmaları olabilir. Bu tip firmaların bazılarının sürdürülebilirlik alanında raporlama yapmaları da bu nedenler arasında sayılabilir. Ancak küresel firmalar ile diğerlerinin kurumsal sosyal sürdürülebilirlik faaliyetleri boyutunda farklılaşmadığı görülmektedir. Uluslararası çeşitlendirme ile yurtiçi paydaşlara yönelik sürdürülebilirlik faaliyetleri arasındaki ilişkinin zayıflaması (Kim vd., 2019), uluslararasılaşma düzeyi arttıkça yatırımcıların ve sivil toplumun firma davranışı üzerindeki etkisinin azalması (Damert vd., 2021) gibi sebepler bu durumu açıklamaktadır.

Diğer uluslararasılaşma düzeyleri arasındaki farklılıklar incelendiğinde ulusal ve uluslararası firmalarda çalışanların algılarında sadece tedarik zincirinde insan hakları ve işçi refahı boyutunda farklılık olduğu görülmektedir. Ancak bu farklılık ulusal işletmeler lehinedir. Sonuçlar bir bütün olarak ele alındığında algılanan sosyal sürdürülebilirlik uygulamalarında ulusal işletmeler uluslararası işletmelerden daha iyi performans göstermekte, küresel firmaların gerisinde kalmaktadır. Bu bulgular, Bu ve Chen (2023) tarafından belirlenen “U şeklinde bir ilişki” tanımlamasına uymaktadır. Araştırmacıların bulguları ve Bilişsel Ahlak Kuramı bir arada değerlendirildiğinde motivasyonlar konusunda yorum yapmak mümkün olabilecektir. Genel olarak işletmeler gelenek öncesi ve geleneksel dönem düzeylerindeki ahlaksal tutumları çerçevesinde sosyal sürdürülebilirlik alanında “cezadan kaçınma” motivasyonu ile yasalarla desteklenen uygulamalara ağırlık vermektedir. Gönüllü uygulamalar bu düzeyde ikinci plandadır. Uluslararasılaşmanın yatırım ve kaynak gerektiriyor olması nedeniyle ilk aşamalarda işletmelerin özellikle gönüllü uygulamalara yeterince odaklanmadığı görülmektedir. Sonrasında ise markalaşma ve kurumsal itibar kaygıları nedeniyle “ödül” motivasyonunun da önem kazanmasıyla zorunlu faaliyetlere verilen önem artmakta ve gönüllü uygulamalara da kaynak aktarılmaktadır. Ancak bu odak kurumsal sosyal sürdürülebilirlik alanında diğer boyutlarda olduğu kadar güçlü değildir.

Sosyal sürdürülebilirliğin kurumsal stratejilere entegrasyonu yalnızca dışsal baskılarla değil, içsel motivasyonlar, kurumsal değerler ve kültürel faktörlerle de şekillenmektedir. İşletmelerin temel motivasyonları ve etik düzeyleri paydaşlarını da doğrudan etkilemektedir. Yasalar tüm olası risk ve faydaları kapsamayabilir ya da yeterli olmayabilir. Bu durumda işletmenin uygulamaları bulunduğu etik düzeye göre şekil alacaktır. Sosyal açıdan daha sürdürülebilir bir dünya için yasaların sadece tüketici ve çalışan özelinde değil, toplumla ilişkilerde de hayata geçirilmesi değerlendirilebilir.

Yazar katkı oranları

Çalışma tek yazar tarafından gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte yazar, veri toplama sürecindeki desteklerinden dolayı, Prof. Dr. Hakan Tunahan’a ve Arş. Gör. Tuğçe Bal’a teşekkürlerini sunar.

Çıkar çatışması beyanı

Bu çalışmaya ilişkin herhangi bir kurum, kuruluş, kişi ile mali çıkar çatışması yoktur.

Etik uygunluk

Sakarya Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunun 13.03.2025 tarihli ve 82 sayılı toplantısında alınan "08" numaralı karar ile araştırmanın etik açıdan uygunluğu onaylanmıştır.

Kaynakça

- Aguilera-Caracuel, J., Guerrero-Villegas, J., & García-Sánchez, E. (2017). Corporate reputation of multinational companies: Corporate social responsibility and internationalization. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(3), 329–346. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-10-2017-019>
- Ağlarcı, O., & Akgül, A. Y. (2019). Kurumsal sosyal sorumluluk performansı ve uluslararasılaşma düzeyi: Fortune 100 Türkiye işletmeleri kapsamında bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 63–81. <https://dergipark.org.tr/en/pub/anadoluibfd/issue/49099/626811>
- Ajmal, M. M., Khan, M., Hussain, M., & Helo, P. (2017). Conceptualizing and incorporating social sustainability in the business world. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 25(4), 327–339. <https://doi.org/10.1080/13504509.2017.1408714>
- Bektaş, O., & Yücel, E. (2022). Entegre raporlamada sosyal sürdürülebilirlik: Türkiye’de yayınlanan entegre raporların içerik analizi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (96), 59–84. <https://doi.org/10.25095/mufad.1177991>
- Birleşmiş Milletler. (1987). *Our common future: Report of the World Commission on Environment and Development*. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- Black, A. W. (2004). The quest for sustainable, healthy communities. *Australian Journal of Environmental Education*, 20(1), 33–44. <https://doi.org/10.1017/S0814062600002287>
- Bozkurt, Ö. (2023). Investigation of sustainability awareness of blue collar employees working in green jobs. *The Journal of Yeni Fikir*, 15(30), 24–38. <https://doi.org/10.57205/yenifikirjournal.1309232>
- Bu, X., & Chen, L. (2023). From efficiency to legitimacy: the changing logic of internal CSR in emerging-market multinationals during internationalization. *Asian Business & Management*, 22, 1418–1453. <https://doi.org/10.1057/s41291-022-00213-2>
- Cachon-Rodríguez, G., Blanco-González, A., Prado-Román, C., & Del-Castillo-Feito, C. (2022). How sustainable human resources management helps in the evaluation and planning of employee loyalty and retention: Can social capital make a difference? *Evaluation and Program Planning*, 95, 102171. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102171>
- Cingöz, A., & Akdoğan, A. A. (2012). İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri: Kayseri İli’nde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 331-349. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/32357>
- Coldwell, D., Venter, R., Joosub, T., & Duh, H. (2022). The tension between SMEs’ growth and sustainability in emerging and developed countries’ internationalization: Towards a conceptual model. *Sustainability*, 14(8), 4418. <https://doi.org/10.3390/su14084418>
- Cuesta, J., Madrigal, L., & Pecorari, N. (2022). *Social sustainability, poverty, and income: An empirical exploration*. World Bank Policy Research Working Paper, 10085. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-10085>
- Damert, M., Koep, L., Guenther, E., & Morris, J. (2021). Stakeholders and socially responsible supply chain management: The moderating role of internationalization. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 12(4), 667–694. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-03-2019-0092>

- Durao, N., Pereira, C. S., Lobo, C., & Moreira, F. (2024). Digitalization, sustainability, and internationalization nexus: Insights from Portuguese entrepreneurs. *Sustainability*, 16, 4786. <https://doi.org/10.3390/su16114786>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Gençoğlu, Ü. G., & Aytaç, A. (2016). Kurumsal sürdürülebilirlik açısından entegre raporlamanın önemi ve BIST uygulamaları. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 72, 51–66. <https://doi.org/10.25095/mufad.396719>
- Gupta, S. D., & Choudhry, N. K. (1997). *Globalization, growth and sustainability: An introduction*. In *Globalization, growth and sustainability* (pp. 1–13). Springer US. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-6203-0_1
- Hörisch, J., Burritt, R. L., Christ, K. L., & Schaltegger, S. (2017). Legal systems, internationalization and corporate sustainability. An empirical analysis of the influence of national and international authorities. *The International Journal of Business in Society*, 17(5), 861–875. <https://doi.org/10.1108/CG-03-2016-0065>
- Javadi, S., Hashemy, S. M., Mohammadi, K., Howard, K. W. F., & Neshat, A. (2017). Classification of aquifer vulnerability using K-means cluster analysis. *Journal of Hydrology*, 549, 27–37. <https://doi.org/10.1016/j.jhydrol.2017.03.036>
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31–36. <https://link.springer.com/article/10.1007/bf02291575>
- Kalfaoğlu, S. (2023). Social sustainability indicators from employees' perspective: A qualitative study on whether social sustainability in businesses is perceived as a necessity, preference, or dream. *Sustainability*, 15, 7954. <https://doi.org/10.3390/su15107954>
- Kallmuenzer, A., Kraus, S., Bouncken, R., & Reinwald, D. (2023). Ecological and social sustainable change through corporate social responsibility: The enabling role of employees. *Strategic Change*, 32(4–5), 153–166. <https://doi.org/10.1002/jsc.2551>
- Karakoç, M. (2022). *İhracat yapan işletmelerin rekabet stratejileri ve sürdürülebilirliğin firma ihracat performansına etkisi* (Yüksek lisans tezi, KTO Karatay Üniversitesi). YÖK Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/>
- Keyvan, S. (2022). *Sosyal sürdürülebilirlik perspektifinden toplumsal cinsiyet eşitliği ve kurumsal sosyal sorumluluk* (Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi). YÖK Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/>
- Kim, E. W., Choe, S., & Kwak, J. (2019). Multinational companies and the corporate social responsibility at home: The stakeholder approach. *Management Decision*, 57(9), 2383–2400. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2017-0920>
- Kohlberg, L. (1975). The cognitive-developmental approach to moral education. *The Phi Delta Kappan*, 56(10), 670–677. <https://www.jstor.org/stable/20298084>
- Kumbalı, H. Ç., İncekara, M., & Sarıkaya, M. (2022). KOBİ'lerde çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik: Avrupa Birliği ülkeleri ve Türkiye karşılaştırması. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(26), 789–823. <https://doi.org/10.36543/kauiibfd.2022.033>
- Küçükoğlu, M. T. (2019). Sürdürülebilirlik yolculuğunun neresindeyiz? Farklı sektörlerden örnek işletmeler üzerinden keşfedici bir araştırma. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 5(1), 46–59. <https://doi.org/10.30855/qjeb.2019.5.1.004>
- Lehtonen, M. (2004). The environmental–social interface of sustainable development: capabilities, social capital, institutions. *Ecological Economics*, 49(2), 199–214. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2004.03.019>
- Magis, K., & Shinn, C. (2009). *Emergent themes of social sustainability*. In J. Dillard, V. Dujon, & M. C. King (Eds.), *Understanding the social aspect of sustainability* (pp. 15–44). Routledge.
- Mani, V., Agarwal, R., Gunasekaran, A., Papadopoulos, T., Dubey, R., & Childe, S. J. (2016). Social sustainability in the supply chain: Construct development and measurement validation. *Ecological Indicators*, 71, 270–279. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2016.07.007>
- McKenzie, S. (2004). *Social sustainability: towards some definitions*. Hawke Research Institute Working Paper Series, 27. Retrieved From: <https://apo.org.au/node/565>

- Najjar, M., Small, M. H., & Yasin, M. (2020). Social sustainability strategy across the supply chain: A conceptual approach from the organisational perspective. *Sustainability*, 12(24), 10438. <https://doi.org/10.3390/su122410438>
- Nguyen, G. N. T., Mani, V., Kha M., K., & Papadopoulos, T. (2021). Supply chain social responsibility in labor- intensive industries: a practitioner's perspective. *Production Planning & Control*, 34(4), 371–390. <https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1925172>
- Niu, M. (2024). Exploring the impact of international trade practices on social, economic, and environmental development with the intervening influence of government policies. *International Journal of Knowledge-Based Development*, 14(2), 189–205. <https://doi.org/10.1504/IJKBD.2024.139367>
- Okay, N. C., Sencer, A., & Taşkın, N. (2024). Quantitative indicators for environmental and social sustainability performance assessment of the supply chain. *Environment, Development and Sustainability*, 1–21. <https://doi.org/10.1007/s10668-024-05210-3>
- Pang, Q., Wang, M., Yao, J. & Fang, M. (2025), "Employees' perceived respect and performance in Logistics 4.0: a dyadic perspective of the congruence between employee voice and supervisor listening", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-11-2024-0447>
- Sharari, H., Qawasmeh, R., Helalat, A., & Jahmani, A. (2025). Enhancing employee sustainability through employee quality of life: The role of top management support. *The TQM Journal*, 37(5), 1320–1341. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2023-0379>
- Tran, T. H. U., Lau, K. H., & Ong, C. E. (2021). Mediating role of internationalization readiness in the adoption of social sustainability practices: Evidence from Vietnamese handicraft companies. *Business Strategy & Development*, 6(2), 241–256. <https://doi.org/10.1002/bsd2.229>
- Tunahan, H., Karataş, A., Garip, B., & Atakan, G. (2023). Avrupa Yeşil Mutabakatı 55'e uyum: Türk lojistik sektörü üzerine inceleme. *Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi*, 22(1), 225–255. <https://doi.org/10.32450/aacd.1327083>
- Türkiye Büyük Millet Meclisi. (2003). 4857 Sayılı İş Kanunu (Resmî Gazete Sayı: 25134, 2003, Mayıs, 22). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=4857&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>
- Türkiye Büyük Millet Meclisi. (2012). 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu (Resmî Gazete Sayı: 28339, 2012, Haziran, 30). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=6331&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>
- Türkiye Büyük Millet Meclisi. (2020). 7223 sayılı Ürün Güvenliği ve Teknik Düzenlemeler Kanunu (Resmî Gazete No. 31066, 12 Mart 2020). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=7223&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>
- Wang, X., Yang, M., Park, K., Um, K.-H., & Kang, M. (2022). Social sustainability of a firm: Orientation, practices, and performances. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 13391. <https://doi.org/10.3390/ijerph192013391>
- Xie, Y., & Zeng, R. (2025). Exploring the relationship between firm internationalization and corporate social responsibility: A literature review and bibliometric analysis. *Sustainability*, 17(4), 1439. <https://doi.org/10.3390/su17041439>
- Yang, B., Lin, C., & Ren, C. (2020). Internationalization strategy, social responsibility pressure and enterprise value. *Soft Computing*, 24(4), 2487–2494. <https://doi.org/10.1007/s00500-019-04026-3>