

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışının Türkiye’deki Yönetsel Uygulamaları: İstanbul Zincir Otelleri Üzerine bir Araştırma

Corporate Social Responsibility Perspective and Managerial Practices in Turkey: A Research on İstanbul Chain Hotels

Ayşın PAŞAMEHMETOĞLU¹

Mustafa Mehmet GÖKOĞLU²

Geliş tarihi: 15.08.2018, Kabul tarihi: 20.01.2019, Basım tarihi: 01.05.2019

Öz

Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının evrensel özellikleri küreselleşmenin bir sonucu olarak farklı ülkelerde benimsenmektedir. Bu anlayış benimsendiği farklı bağlamlardaki yönetsel uygulamaları doğrudan etkilemektedir. Ülkelerin ekonomi, sağlık, güvenlik ve ekolojik denge ile ilgili karşılaştıkları sorunları çözmeye yetersiz kalmaları, hem KSS anlayışının yayılımı için uygun bir zemin oluşturmakta, hem de yönetsel uygulamaların evrensel değerlerle yeniden biçimlenmesini sağlamaktadır. İşletmelerin toplum düzeyinde karşılaşılan sorunlara verdikleri tepki genellikle KSS anlayışının evrensel özelliklerini yansıtmaktadır. Buna rağmen, yönetsel uygulamalardüzeyinde KSS anlayışının çeşitli boyutları, bu boyutlara bağlı olarak farklı uygulamaları ortaya çıkarabilmektedir. Çalışmanın amacı KSS boyutlarının Türkiye’deki otelcilik sektöründe nasıl bir çeşitlilik sergilediğini gösterip, Türkiye’ye özgü KSS anlayışını ortaya koymaktır. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemleri ve içerik analizi tekniği kullanılarak söz konusu farklılık İstanbul bölgesinde faaliyetlerini sürdüren otellerin KSS uygulamaları üzerinden incelenmektedir. KSS anlayışına yön veren evrensel değerler açısından İstanbul bölgesindeki otellerin KSS anlayışının farklı boyutları bulgulanmıştır. Bu bakımdan araştırma kapsamında incelenen otellerin sosyal sorumluluk faaliyetlerine yön veren yönetsel uygulamaların, KSS anlayışının toplumun sosyal taleplerine dönük sosyal sorumluluğu içeren küresel boyutunu görece daha fazla yansıttığı gözlemlenmiştir. Bulgular, içsel ve dışsal boyutların ise küresel boyuta oranla daha sınırlı bir şekilde benimsendiğini ortaya çıkarmaktadır. Bu bakımdan ilgili yazına kurumsal sosyal sorumluluğun Türkiye’desöz konusu kavramsal sınıflandırma temelinde incelenmesi yönüyle katkı sağlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Kurumsal sosyal sorumluluk, yönetsel uygulamalar, İstanbul otelleri*

Abstract

As a result of globalization, corporate social responsibility perspective has been embraced by various countries. This perspective directly affects managerial practices

¹ Özyeğin Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Otel Yöneticiliği Bölümü, Doç. Dr. aysin.pmoglu@ozyegin.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0001-5852-4921>

² Dokuz Eylül Üniversitesi, Öğr. Gör. Dr. mustafa.gokoglu@deu.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0002-5803-126X>

in different countries. Economic, health, security and ecological system issues create a suitable environment for the host countries which lack certain aspects of dealing with the related problems. This also creates a perspective where managerial practices are redesigned in light of universal standards of CSR. From this standpoint, organizational response to social responsibility problems is generally driven by the universal standards of corporate social responsibility. Nevertheless, specific dimensions of CSR may dominate managerial practices paving the way for different kinds of practices in different countries. In this article, we investigate the CSR perspective of the hotels located in İstanbul area and explore related dimensions of CSR activities using quantitative research methods and content analysis technique. The results of the study indicate that hotels in İstanbul are more likely to use global dimension of CSR perspective and less likely to use internal and external dimensions when engaging with the managerial practices. Thus, contribution to related literature is achieved through the evaluation of conceptual classification of CSR in Turkey.

Keywords: *Corporate social responsibility, managerial practices, İstanbul hotels*

Giriş

Ekonomik, sosyal ve çevresel etkiler temelinde değerlendirilen KSS yaklaşımı, şirket yatırımcılarının toplum içerisinde giderek daha etkin roller üstlenmelerine neden olmaktadır (Torugsa, vd. 2013). Rekabetçi zorluklar, tüketicilerin artan talepleri ve kar amacı gütmeyen kuruluşlar için devlet desteğinin azaltılması gibi etkenler KSS uygulamalarının yayılımına olanak vermektedir (Hemat ve Yüksel, 2014). Farklı ülkelerde değişik değerlerin önemsenebilmesine rağmen, KSS kavramının doğası gereği evrensel olarak kabul gördüğü düşünülmektedir (Dahlsrud, 2008). Buna rağmen Capelle-Blancard ve Petit (2017), KSS'nin evrensel özelliklerini sorgulayarak kavram ile ilgili farklı boyutların ortaya çıkardığı bir uygulama çeşitliliğinin olduğunu savunmaktadır. Örgütler kendi amaçları doğrultusunda hareket ederken, içinde buldukları topluma özgü isteklerin ve ihtiyaçların giderek daha fazla farkına varmaktadır. Bunun temel nedeni toplum ve yatırımcılar nezdinde örgütlerin KSS faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve söz konusu değerlendirme sonucunda örgüte atfedilen anlamlardır (Dahlsrud, 2008).

Sosyal sorumluluk bakış açısı ile değerlendirildiğinde örgütlerin ekonomik amaçları yalın amaçlar olmaktan çıkmıştır ve sosyal amaçlarla birlikte düşünülen ekonomik amaçlar örgütlerin başarılı olmalarını sağlamaktadır. Günümüzde ekonomik küreselleşmeyle çok az ya da hiç ilgisi olmayan firmalar bile KSS uygulamalarından etkilenmektedir (Yüksel Mermod ve Idowu, 2014). Toplumsal değerleri yansıtan örgütlerin KSS faaliyetleri toplumun refahının artırılmasını hedeflemekte, toplumsal kalkınmaya katkı sağlanmasını öngörmekte ve aslında kar amacı gütmeyen ekonomik, çevresel ve kültürel sorunların çözümü ile ilgilenmektedir (Werther ve Chandler, 2006). KSS kavramı sosyal, ekonomik ve çevresel sorumluluklar ile ilgili

faaliyetlerde en iyi uygulamaları ve standartları hayata geçirerek sürdürülebilir sonuçlar elde etmeyi amaçlayan eylemler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Dragu ve Tiron-Tudor, 2014). Sosyal sorumluluk sanayi devrimi öncesi toplumlarda yardımsever ve hayırsever davranışların sanayi devrimi sonrası kurumsallaşmasını ifade etmektedir (Pringle ve Thompson, 2000). Örgütler KSS'nin farklı boyutlarını kullanarak kurumsal kimliklerini oluşturmakta ve finansal performanslarını geliştirmektedir (Torugsa, vd. 2013).

Bu çalışmada KSS'nin farklı boyutlarının Türkiye koşullarında anlaşılması amaçlanmıştır. Türkiye'de oluşan KSS uygulamaları, farklı boyutlardan kaynaklanan zengin bir uygulama çeşitliliği göstermesine rağmen, bu konuda yapılan çalışmaların söz konusu çeşitliliği yansıtmaktan uzak olduğu ileri sürülmektedir (Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği, 2008). KSS'nin bağışlarla gerçekleştirilen hayırseverlik faaliyetleri olduğu yönündeki genel görüşünhale etkinliğini sürdürdüğü düşünülmektedir (Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği, 2008). Daha çok evrensel özellikleri temelinde değerlendirilen KSS uygulamaları, farklı ülkelerde farklı boyutların görece daha fazla önemsenmesi ile sonuçlanabilir. Çalışmanın, Türkiye'de KSS boyutlarının nasıl bir çeşitlilik sergilediğinin anlaşılması ihtiyacından doğduğu söylenebilir. Çalışmada KSS boyutlarının farklı kültürlere özgü bir sınıflandırmasının yapılabileceği düşüncesinden yola çıkılarak, bu bağlamda nasıl bir uygulama çeşitliliğinin oluştuğu incelenmekte ve Türkiye'ye özgü bir KSS anlayışının oluşumuna katkı sağlanmaktadır. İlerleyen bölümlerde öncelikle KSS kavramının doğuşu ve nasıl sınıflandırıldığı incelenmekte, daha sonrasında ise KSS boyutlarının Türkiye'deki yansıması gün ışığına çıkarılmaktadır.

1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı

KSS kavramının tanımı konusunda yaşanan kafa karışıklığının nedeni KSS faaliyetlerinin belirli bir kültürde nasıl hayata geçirildiği ile ilgilidir (Dahlsrud, 2008). Kültürel değişkenleri içeren ulusal bağlamlardan etkilenen KSS faaliyetleri, farklı ülkelerde söz konusu ülkelere özgü bir KSS anlayışının oluşumuna neden olabilir. KSS faaliyetlerinin çok geniş kapsamlı olması nedeniyle kavramın tanımı yapılan faaliyetler oranında çeşitlilik göstermektedir. En geniş anlamı ile KSS, örgütlerin yasal gerekliliklerinin ötesinde sürdürülebilir kalkınmaya verdikleri desteği ifade etmektedir (Carroll, 1979; Werther ve Chandler, 2006). KSS örgütlerin içinde buldukları toplumun belirli bir sorununa fayda sağlamak amacıyla karşılık beklemeksizin ortaya koydukları davranışlar bütünüdür (Pringle ve Thompson, 2000). Bu açıdan bakıldığında örgütler toplumsal sorunları gözlemlemek için çaba sarfetmekte, bu sorunların nasıl çözülebileceğine dair fikir yürütmekte ve bütün bunları yaparken toplumsal değerleri içselleştirmektedir (Matten ve Moon, 2008). Örgütler farklı KSS uygulamalarını benimseyebilirler. Ancak bu uygulamalar örgüt için ahlaken

tutarlı, toplumun iyiliğini ve refahını yükseltici ve örgütsel stratejilere uygun olarak görüldüğünde başarılı olmaktadır (Story and Neves, 2015).

1960'lı yıllarda önem kazanan KSS uygulamaları örgütleri daha geniş ölçekli sosyal sorunların çözümüne katkı sağlamak için yönlendirirken, aynı zamanda örgütü yatırımcılar açısından daha dikkat çekici hale getirmek üzere kullanılmıştır (Wang, vd., 2016). Ayrıca KSS uygulamalarının yönetiminde ortaya çıkan karmaşıklık, özellikle çokuluslu şirketler için giderek büyüyen bir soruna işaret etmektedir (Wang, vd., 2016). Örneğin otelcilik endüstrisinde faaliyet gösteren çokuluslu şirketler KSS uygulamalarındaki karmaşıklığı hizmet kalitelerini yükselten ve toplumsal sorunların çözümüne yönelik uygulamaları görece daha fazla benimseyerek aşma eğilimindedir (Inoue ve Lee, 2010).

Bu bakımdan otelcilik endüstrisinin faaliyet alanındaki müşteriler ve kültürel yapı arasındaki büyük bağımlılık nedeniyle toplumsal projelere katılım, söz konusu örgütlere rekabetçi avantaj sağlamaktadır (Inoue ve Lee, 2010). KSS ve rekabetçi avantaj, kurumsal değerler, politikalar ve uygulamaların kalıcı olarak tanımlandığı bir öğrenme ve yenilik döngüsü ile ilgilidir (Vilanova, vd. 2009). Öğrenme, KSS'nin iş süreçlerine gömülü hale gelmesiyle gerçekleşmekte ve bir kere bütünleştirildikten sonra, yenilikçi uygulamalar ve nihayetinde rekabet gücü yaratmaktadır (Vilanova, vd. 2009).

2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Boyutları

Evsensel özellikleri bakımından incelendiğinde KSS uygulamalarının içsel (ekonomik), dışsal (çevresel) ve küresel (kültürel) boyutları ön plana çıkmaktadır (Toruğsa, vd. 2013). Kurum içi sorumluluk olarak nitelendirilen içsel boyutta; çalışanlara karşı sorumluluk, hissedarlara karşı sorumluluk ve yöneticilere karşı sorumluluk bulunmaktadır (Schwartz, 2011). Genellikle ekonomik bir bakış açısıyla değerlendirilen içsel boyutun en önemli özelliklerinden biri, çalışanların sosyal güvenliklerini, sağlık durumlarını ve çalışma koşullarını iyileştirmek için yapılan faaliyetlerin ön plana çıkmasıdır (The European Commission, 2001). Söz konusu faaliyetlerin yasal düzenlemeler ile belirli bir ölçüde zorunlu olarak sürdürüldüğü düşünüldüğünde, örgütlerin yasal düzenlemeler olmaksızın gönüllü bir şekilde çalışanlarının sosyal güvenlikleri, sağlık durumları ve çalışma koşulları ile ne derece ilgilendikleri içsel boyutun önemine işaret etmektedir (Moir, 2001). Ekonomik açıdan güçlü olmayan örgütler bu durumu yasal düzenlemelerin öngördüğü asgari faaliyetler ile sürdürürken, ekonomik açıdan daha güçlü olan örgütler yasal düzenlemeleri aşan faaliyetleri gönüllü olarak sürdürerek çalışanlarını desteklemektedirler (The European Commission, 2001).

Aslında kurumsal sosyal sorumluluğun içsel boyutunun örgüt içerisinde yapılan faaliyetlerle sınırlı kalması, bu boyutun örgütler açısından toplum ile

doğrudan ilişkilendirilebilir bir şekilde kullanılmamasına yol açmakta ve bu nedenle de kurumsal sosyal sorumluluğun diğer boyutlarına göre görece daha az desteklenmesine neden olmaktadır (Werther ve Chandler, 2006). Öte yandan kurumsal sosyal sorumluluğun dışsal boyutu kurum dışı sorumluluk olarak nitelendirilmekte ve rakiplere karşı sorumluluk, müşterilere karşı sorumluluk, tedarikçilere karşı sorumluluk, çevreye karşı sorumluluk, topluma karşı sorumluluk ve hükümete karşı sorumluluğu kapsamaktadır (Schwartz, 2011).

Genellikle çevresel bir bakış açısıyla değerlendirilen dışsal boyutun en önemli özelliklerinden biri örgütün çevresinde önemli olarak gördüğü ekolojik sorunların çözümü için ne yaptığıdır (Toruğsa, vd. 2013). Dışsal boyut çevresel farkındalık açısından büyük bir değer taşıdığı için örgütler söz konusu boyutu KSS faaliyetlerinde ön plana çıkarmaktadırlar (Werther ve Chandler, 2006). Bu bakımdan uluslar arası alanda faaliyet gösteren örgütlerin buldukları topluma özgü çevresel sorunların çözümü için gayret gösterdikleri ölçüde meşruiyet kazandıkları görülmektedir (Vogel, 2006). Örgütler fiziksel çevre ile olan etkileşimlerinde ağırlıklı olarak ekolojik dengenin korunması ve çevre kirliliğinin azaltılması için çalışmakta, bunu yaparken sürdürülebilir bir kalkınma politikası benimsemektedirler (Schwartz, 2011). Ayrıca örgütler hem çevreye verebilecekleri zararın önlenmesini ve giderilmesini sağlamak, hem de çevresel standartların kalitesini yükseltmek için uygulama ve davranışlar sergilemektedirler (Silberhorn ve Warren, 2007).

Son olarak kurumsal sosyal sorumluluğun küresel boyutu kültürel sorumluluk şeklinde tanımlanmaktadır. Küresel boyut evrensel normlara dayanan KSS uygulamalarının, farklı kültürlerde oluşan sosyal sorunların hafifletilmesine olanak verdiği sürece ışık tutmaktadır. Küresel anlamda sosyal adaletin sağlanması gibi evrensel normların farklı kültürlerde hayata geçirilmesi, o kültüre özgü birtakım uygulamalar sayesinde gerçekleştirilmektedir. Örgütler içinde buldukları kültüre özgü değerleri benimseyerek kendi kültürlerini ve söz konusu kültüre uygun KSS faaliyetlerini oluştururlar (Toruğsa, vd. 2013). Bu bakımdan ulusal bağlamdan gelen kültürel özellikler KSS faaliyetlerini yönlendirmektedir. Kültürel açıdan değerlendirildiğinde KSS, toplumun sosyal taleplerine karşılık verilmesini ifade etmektedir (Carroll, 1991). Söz konusu talepler genel olarak sosyal yardımların ve toplumsal projelerin desteklenmesini içermektedir. Birbirinden farklı ülkelerde faaliyetlerini sürdüren örgütler, değişik kültürel özellikleri içselleştirirler ve bu nedenle kültürel farklılıkların örgütlerin kurumsal yapısına doğrudan bir etkisi vardır (The World Bank, 2005). Kurumsal sosyal sorumluluğun küresel düzeyde kabul gören pek çok uygulaması olmasına karşın, söz konusu uygulamaların farklı kültürlerde nasıl bir çeşitlilik sergilediği düşüncesi oldukça ilginç bir durumu ortaya çıkarmaktadır (Yüksel Mermod ve Idowu, 2014). KSS toplumsal değerleri

yansıtan kültürel yapıya bağımlı bir gelişim sergilemektedir ve belirli bir kültürde kabul gören uygulama veya faaliyetler, farklı bir kültürel ortamda önemsenmeyebilir veya kabul görmeyebilir (Werther ve Chandler, 2006).

Tablo 1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Boyutları

<i>Boyut</i>	<i>İçsel</i>	<i>Dışsal</i>	<i>Küresel</i>
<i>Temel Değerler</i>	Ekonomik	Çevresel	Kültürel
<i>Örgütler Üzerindeki Etkisi</i>	Çalışanların iyi halinin geliştirilmesi	Çevresel standartların geliştirilmesi	Kültürel sorunların çözümüne katkı yapılması
<i>Örnek KSS Uygulamaları</i>	İş tatminini yükselten programların benimsenmesi	Ekolojik dengenin korunmasını sağlayan programların benimsenmesi	Toplumsal projelere katılımı destekleyen programların benimsenmesi

Kaynak: Toruğsa, vd. (2013) ve The European Commission (2001)'in çalışmalarındaki tanımlamalardan ve sınıflandırmalardan yararlanılmıştır.

KSS kavramının evrensel olarak kabul gören özelliklerine rağmen farklı politik ortamlardaki, ekonomik bağlamlardaki ve kültürel koşullardaki kurumsal oluşumların nasıl ortaya çıktığı gizemini korumaktadır (Idowu ve Filho, 2009). KSS uygulamalarının başarılı olabilmesi için içinde bulunulan kültürel özelliklerin farkına varılması ve bu özelliklerin kendi içinden anlaşılması gerekliliği vardır (Idowu ve Filho, 2009). Farklı kültürlerin farklı toplumsal değerleri olduğu düşünüldüğünde, sosyal sorumluluk faaliyetlerinin evrensel özelliklerinin kültürel çeşitliliği nasıl etkilediği sorusu gündeme gelmektedir.

Otelcilik endüstrisinde yapılan KSS çalışmaları, farklı ülkelerde değişik KSS uygulamalarının benimsendiğini ortaya çıkarmaktadır. Genel olarak otellerin çevresel farkındalığın artmasını sağlayan uygulamaları benimsemesinin, maliyetlerini düşürmelerine ve performanslarını yükseltmelerine olanak sağladığı öne sürülmektedir (Kapardis ve Neophytidou, 2014). Ayrıca lüks otel müşterilerinin çevresel farkındalığın artmasını sağlayan uygulamaları benimseyen otellere, kaldıkları süre boyunca daha fazla ödeme yapmaya istekli oldukları görülmektedir (Kang vd., 2012). Yine de söz konusu uygulamaların baskın bir şekilde benimsenmesi bir kural değildir ve yardım dernekleri aracılığıyla toplumsal kalkınmaya yönelik yapılan bağışlardan oluşan uygulamalar, diğer bazı ülkelerdeki otellerin baskın uygulamaları şeklinde ortaya çıkabilir (Holcomb, vd. 2007). Ayrıca değişik kültürlerde yer alan oteller performanslarını yükseltmek için toplam kalite yönetimi felsefesini benimseyerek KSS uygulamalarının gelişimini sağlayabilirler (Benavides-Velasco, vd. 2014).

3. Türkiye’de KSS Uygulamalarının Gelişimi

Kültürel açıdan değerlendirildiğinde Türkiye'deki KSS faaliyetlerinin temelinde yer alan hayırseverlik anlayışı Osmanlı İmparatorluğu Dönemi'nde oluşmuştur. 1839 yılından itibaren ise batılılaşma çabaları eşliğinde sosyal koruma tedbirleri kurumsal bir yapıya oturtulmaya başlanmıştır (Özbek, 2006). Dini duygular ve yaptırımlar etkisindeki hayırseverlik anlayışı neticesinde gelişen vakıf sistemi, bireylerin sosyal taleplerinin karşılanmasında en etkili yöntem olmuştur (Tuñçomağ, 1990). Varlıklı kişilerden dini gereklilikler yoluyla toplanan paralar dönemin sosyal yardımlarını meydana getirmiş ve yardıma muhtaç bireyler için kurulan vakıf sisteminin işleyişini sağlamıştır (Şenocak, 2009). Bu bakımdan vakıf sistemi sosyal yardım kurumları işlevini sürdürmesinin yanında, kamusal hizmetlerin yerine getirilmesinde bir finansman aracı olarak da kullanılmıştır (Şenocak, 2009).

Türkiye'de KSS uygulamalarının gelişimi konusunda yapılan araştırmalar genel olarak gelişmiş ülkelerin KSS uygulamalarının gelişmekte olan ülkelere ithal edilerek hayata geçirilmesini incelemekte ve bu nedenle gelişmiş ülkelerdeki KSS anlayışını temel almaktadır (Yamak, 2007). Oysa Türkiye'de yaygın şekilde içselleştirmiş farklı bir KSS anlayışından söz etmek mümkünür (Ersöz, 2007). KSS uygulamalarının Türkiye'deki yayılımına öncülük yapan Avrupa Birliği'ne uyum kriterleri, ulusal düzeyde hangi koşullar altında nasıl davranılması gerektiğini açıklayan bir klavuz olarak kabul görmektedir (Ararat, 2008). Buna rağmen KSS uygulamalarının uluslar arası etkisi sınırlı kalmakta ve söz konusu uygulamalar temelde Türkiye'ye özgü geleneklerden etkilenmektedir (Ertuna ve Tükel, 2010).

Bu çalışmada KSS uygulamalarının hangi koşullar altında gelişim gösterdiği, örgütsel ve kurumsal bağlamlardan farklı olarak ulusal bağlam şeklinde değerlendirilmiştir. Türkiye ulusal bağlamı KSS uygulamalarının yayılımı araştırması için ilginç bir alan oluşturmaktadır. Ulusal bağlama dair koşullar öncelikle küreselleşme sonucunda ithal edilen KSS uygulamalarının Türkiye'de nasıl hayata geçirildiğini etkilemektedir (Ersöz, 2007).

Eşbiçimci baskılara rağmen kültürel değişkenler nedeniyle Türkiye'deki KSS anlayışı diğer ülkelerin KSS anlayışlarından farklılaşmaktadır (Yamak, 2009). Kültürel gelenekler bakımından incelendiğinde hayırseverlik anlayışı KSS uygulamalarını desteklemektedir. Bunun nedeni Türkiye'de KSS uygulamalarına öncülük eden holdinglerin kurdukları vakıflar aracılığıyla söz konusu faaliyetlerini sürdürmeleridir (Ararat, 2005). Tarihsel açıdan bakıldığında KSS Osmanlı İmparatorluğu'nun son dönemlerinde modern bir sosyal devlet olmak için yapılan reformlar aracılığıyla önemli aşamalar kaydetmiştir (Özbek, 2006). Daha önceleri vakıflar aracılığıyla yürütülen sosyal yardımlar, elde edilen gelirlerin hayır işlerine bağışlanması şeklinde ortaya çıkmıştır (Bikmen, 2003). Osmanlı İmparatorluğu'nun Meşrutiyet rejimi gibi düzenlemelerle sosyal bir devlet niteliği kazanma yönündeki

girişimlerinin olduğu son dönemlerinde ise yaşanan savaşlar nedeniyle gerekli düzenlemeler tamamlanamamış, yine de vakıfların yeniden yapılandırılması ve sosyal sorumluluk faaliyetlerinin genişletilmesi yönünde olumlu bir etki meydana gelmiştir (Özbek, 2006).

Vakıflar günümüzde de büyük holdinglerin sosyal sorumluluk faaliyetlerini yürüttükleri önemli bir mekanizma olarak karşımıza çıkmakta ve kurumsal sosyal sorumluluğun hayırseverlik anlayışına dayalı etkisi devam etmektedir (Bikmen, 2003). Bunun yanında hayırseverlik anlayışı ile KSS anlayışının farklı ancak birbirine benzer etkilere sahip olduğunu öne süren çalışmalar da mevcuttur (Alakavuklar vd., 2009). Hayırseverlik gizli yapılan bir sosyal yardım türü olarak varlığını sürdürmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluğun gizlilik ilkesi ile ters düşen yönü ise yapılan faaliyetlerin açıklanma gerekliliği ve sosyal alanda meşru olarak kabul görülen örgütler içerisinde yer edinme eğilimidir (Alakavuklar vd., 2009). Bununla beraber üzerinde uzlaşılan bir sonuç olarak, hayırseverliğin ve KSS uygulamalarının Türkiye’de şirketleri yatırım yapmak adına daha çekici hale getirdiği ortaya çıkmaktadır (Gürbüz, vd. 2014).

Genel olarak örgütlerin KSS faaliyetlerinin ağırlıklı olarak ekonomik, çevresel ve kültürel yaşama katkı sağlamayı hedeflediği söylenebilir (Toruğa, vd. 2013).Örneğin 2009 ile 2014 yılları arasında yapılan ve içerisinde Türkiye’nin de yer aldığı 19 Avrupa ülkesinde yürütülen bir çalışma, araştırmaya katılan görece büyük örgütlerin KSS anlayışı bakımında baskın bir şekilde çevresel boyutu önemseydiğini ve ekolojik dengenin korunmasına yönelik uygulamaları görece daha fazla benimsediğini ortaya koymuştur (Visser, vd., 2015). Böyle bir sonucun ortaya çıkma sebebi, Avrupa Birliği’nin çevresel farkındalık ve iklim değişikliği konusunda dünyada öncü bir rol üstlenmek istemesi ve bu doğrultuda gerekli yasal düzenlemeler yapması olarak görülmektedir (Visser, vd., 2015).

Avrupa ülkeleri önemli görülen KSS uygulamalarının bölgesel yayılımı için birlikte çalışmakta ve çevre sorunlarının çözümünün ülkelerin istikrarına büyük ölçüde katkı yaptığını öngörmektedir (Yıldız ve Özerim, 2014).Buna paralel olarak sözü edilen araştırmada çalışanların sağlık ve güvenliklerinin iyileştirilmesinin ikinci derece önemli olduğu bulgulanmıştır (Visser, vd., 2015). Çalışmanın sonuçları, baskın olarak çevresel boyutun örgütlerin KSS faaliyetlerini belirlediğini ve çevresel boyutun ardından ekonomik boyutun sosyal sorumluluk faaliyetlerini doğrudan etkilediğini göstermektedir. Araştırmada kültürel boyutu kapsayan uygulamaların ise ekonomik boyutu kapsayan uygulamalara göre görece daha az önemsendiği görülmektedir.

Türkiye’de örgütlerin KSS faaliyetleriyle ilgili bilgileri açıklamaya zorlayan bir yasal mevzuat bulunmamaktadır (Arzova, 2009). Ulusal bağlamda KSS uygulamalarının açıklanması gönüllü olarak yapılmaktadır ve genellikle şirketler için daha önemli olan KSS faaliyetlerinin finansal raporlara nasıl

yansıtıldığıdır (Arzova, 2009). Bu nedenle Türkiye'de yapılan KSS araştırmaları incelendiğinde konunun halen sınırlı bir şekilde değerlendirildiği görülmektedir. Amerika Birleşik Devletleri kökenli bir kavram olan KSS'nin özellikle uluslararası örgütler tarafından görece daha fazla önemsendiği görülmektedir (Argüden, 2002).

Bir başka deyişle örgütler kendi amaçları doğrultusunda ticari kaygıları ön planda tutabilirler ancak dünyanın neresinde olursa olsun evrensel olarak kabul gören insan hakları normlarına tam uyumlu hale gelebilmeleri için belirli bir büyüklüğe ulaşmaları ve söz konusu büyüklük ile beraber toplumun dikkatini çekmeleri gerekir (Ararat, 2008). KSS anlayışı ve uygulamaları kültürden kültüre zaman ve bağlam değiştiğinde farklılık göstermektedir (Yıldız ve Özerim, 2014). Türkiye'de holding yapısı genel olarak KSS faaliyetlerini sahip oldukları vakıflar aracılığıyla yürütmektedir ve Türkiye'deki en büyük eksiklik olan eğitim konusunda özellikle kız çocuklarının eğitimi birincil öneme sahip bir konudur (Eren-Erdoğmuş, vd. 2014).

Bu açıdan bakıldığında Türkiye'de Koç Grubu, Sabancı Grubu, Doğuş Grubu, Zorlu Grubu ve Doğan Grubu kurdukları vakıflar sayesinde KSS faaliyetlerine öncülük etmekte ve toplumsal kalkınmaya önemli katkıda bulunmaktadır (Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği, 2008). Türkiye'deki çok uluslu şirketlerin yerel KSS faaliyetlerinde diğer örgütlere oranla daha büyük etkilerinin olduğu öngörülmektedir (Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği, 2008). Genellikle çok uluslu şirketlerin dünyanın neresinde olursa olsun uyguladıkları belirli bazı sosyal sorumluluk stratejileri bulunmaktadır ve evrensel olarak kabul gören bu stratejilerin kültürel farklılıklara göre büyük ölçekli bir değişim göstermedikleri bilinmektedir (Baughn, vd., 2007). Örneğin Avrupa Birliği tarafından geliştirilen KSS çerçevesi Türkiye'nin de içinde bulunduğu farklı ülkeler için uygun faaliyetlerin geliştirilmesinde bir model olarak kullanılmaktadır (The European Commission, 2001).

1990'lı yıllardan başlayarak Avrupa Birliği, KSS'yi sürdürülebilir kalkınma stratejisinin bir parçası olarak kabul etmiştir ve şirketlerin kamu kurumlarına ve vatandaşlarına karşı hesap verebilirliğini artırma çabasının önemini vurgulamıştır (Yıldız ve Özerim, 2014). Öte yandan Türkiye'nin kültürel özelliklerine ilişkin yapılan KSS araştırmaları, ilgili uygulamaların kültürel değerler ile ilişkilendirildiğini göstermektedir. Türkiye'deki liderlik davranışları göz önünde bulundurulduğunda, KSS'ye yönelik itici güçler uluslar arası sivil toplum kuruluşları ve Avrupa Birliği tarafından önerilen modeller şeklinde ortaya çıkmaktadır (Ararat ve Göcenoğlu, 2006). Ancak KSS'nin Türkiye'de yerleşik hale gelmesi politik, ekonomik ve sosyal çevredeki değerleri ve normları yansıtmakta ve Avrupa Birliği ile artan siyasi ve ekonomik ilişkilerin toplum tarafından nasıl yorumlandığından etkilenmektedir (Ararat ve Göcenoğlu, 2006). Bu bakımdan Türkiye'de

KSS'nin evrensel ilkeleri yerel iş bağlamında tanıtılmakta ve geleneksel iş uygulamalarıyla beraber hayata geçirilmektedir (Ertuna ve Tükel, 2010). Türk ticaretinin aile tarafından yönetilen ortamında hem geleneksel değerler hem de uluslar arası özellikler KSS uygulamaları açısından önemli görülmektedir (Ertuna ve Tükel, 2009).

3.1. Otelde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları

KSS uygulamaları kapsamında örgütler ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmaktadır (Carroll, 1999). İşletmelerinin sosyal sorumluluklarını araştıran Schwartz (2011), söz konusu sorumlulukları hissedarlara, müşterilere, işgörenlere, devlete, rakiplere, tedarikçilere, doğal çevreye ve topluma karşı sorumluluklar şeklinde sınıflandırmıştır. Öte yandan otellerin sosyal sorumluluk anlayışlarında ağırlıklı olarak içsel (ekonomik), dışsal (çevresel) ve küresel (kültürel) boyutların ön plana çıktığını söylemek mümkündür (The European Commission, 2001). Burada önemli bir nokta KSS kavramının çok farklı tanımlamalara olanak vermesi sebebiyle, boyutlarının da yapılan tanımlamalara göre değişebilmesi ve değişik çalışmalarda farklı boyutların vurgulanıyor olmasıdır (Carroll, 1991; 1999).

Bu çalışmada KSS'nin boyutları açısından The European Commission tarafından 2001 yılında hazırlanan rapordan yararlanılmıştır. Bu rapor üzerinden boyutların geliştirilmesinin nedeni politik açıdan Türkiye'nin Avrupa Birliği üyelik sürecinde Avrupa Komisyonu tarafından önerilen KSS modelini benimsemesidir (Yıldız ve Özerim, 2014). Avrupa Birliği değişen ekonomik koşullar altında refah modellerinin zayıflaması ve küresel sorunlara yönelik farkındalığın artması gibi sebeplerden ötürü KSS faaliyetlerini teşvik etmekte rehber bir yapı haline gelmiştir (Yıldız ve Özerim, 2014). Bu bağlamda, Avrupalı değerlere dayanan bir KSS modeli yaratarak daha kapsamlı bir yasal ve kurumsal yapı oluşturmaya çalışmakta ve Türkiye'nin de aralarında bulunduğu ülkelere rehberlik etmektedir (Yıldız ve Özerim, 2014).

Söz konusu rapora göre içsel boyutun ağırlıklı olarak kullanıldığı otellerde, ekonomik katkı diğer KSS uygulamalarına göre daha fazla benimsenmektedir. Dışsal boyutun baskın bir şekilde ortaya çıktığı otellerde ise, ekolojik dengenin korunması için yapılan sosyal sorumluluk uygulamaları karşımıza çıkmaktadır. Son olarak küresel boyutun görece daha fazla önemsendiği otellerde, toplumun yaşam kalitesinin artırılması adına hayata geçirilen uygulamalar göz önünde bulundurulmakta ve toplumsal ihtiyaçları karşılayan kültürel projeler desteklenmektedir.

4. Araştırma Yöntemi

Çalışmada İstanbul bölgesinde yer alan otellerin KSS anlayışlarının ne olduğu araştırılmaktadır. Nitel analiz yöntemi ile ulusal bağlamincelenerek

ortaya çıkan koşullar ve bu koşullara bağlı olarak hangi türden KSS uygulamalarının görece daha fazla benimsendiği, çalışmanın temel araştırma sorusunu meydana getirmektedir. Bu bağlamda amaçlı örneklem metodu kullanılarak İstanbul bölgesinde yer alan 4 - 5 yıldızlı yerli ve yabancı otel zincirleri incelenmiştir. İnceleme yapılan evrende amaca yönelik bir örneklemin belirlenmesi, sonuçların geçerliliği bakımından araştırmacıya büyük bir avantaj sağlamaktadır (Neuman, 2006). Ayrıca amaca yönelik örneklemede araştırma sorusuna uygun olarak seçilen olayların tümüne ulaşmak mümkün olabilmektedir. Araştırma evreninin bu şekilde geniş tutulması ise, içinde bulunulan kültüre özgü veri zenginliği elde edilmesini sağlamaktadır. Bu bakımdan amaca yönelik örnekleme yöntemi kullanılarak İstanbul bölgesinde KSS faaliyetleri yürüten toplam 32 otel seçilmiştir. 32 otelin seçiminde 4-5 yıldızlı zincir otel olmaları dikkate alınmış ve örneklemin homojen bir dağılım sergilemesi amaçlanmıştır. Otellerin seçimi KSS faaliyetlerinin büyüklüğüne ve söz konusu faaliyetlere ne derece önem verildiğine göre belirlenmiştir. KSS faaliyetlerinin büyüklüğü ve ne derece önem verildiği, öncelikli olarak otellerin kendi broşür, dergi ve internet sitelerinde yer alan ilgili verilerin uzunluğu ve zenginliği kıstas alınarak belirlenmiştir. Araştırmanın örneklemini oluşturan otellerin listesi aşağıda gösterilen şekildedir.

Tablo 2. Araştırmanın Örneklemini Oluşturan Otellerin Listesi

1.The Ritz-Carlton, İstanbul	17.Four Seasons Hotel İstanbul
2.Hilton İstanbul Bosphorus	18.Rixos Pera İstanbul
3.Conrad İstanbul	19.CVK Park Bosphorus Hotel
4.Mövenpick Hotel İstanbul	20.İstanbul Marriot Hotel
5. Steinberger Hotel İstanbul	21.Hilton ParkSa İstanbul
6.The Marmara Hotel	22.Best Western Hotels İstanbul
7.Çırağan Palace Kempinski	23.Mercure İstanbul Topkapı
8.The Grand Tarabya	24.InterContinental İstanbul
9.Grand Hyatt İstanbul	25.CVK Park Bosphorus Hotel
10.Crowne Plaza İstanbul	26.Pullman Hotel İstanbul
11.Divan Hotel İstanbul	27.The House Hotel İstanbul
12.Sheraton İstanbul	28.Fairmont Quasar İstanbul
13. Dedeman Hotel İstanbul	29.Shangri-La Bosphorus
14.Swissotel The Bosphorus	30.Pera Palace Hotel İstanbul
15. Radisson Blue Hotel İstanbul	31.Renaissance Polat Hotel
16.Wyndham Grand İstanbul	32.Raffles İstanbul

Araştırmada içerik analizi yöntemi benimsenmiştir. Otel endüstrisinde KSS uygulamalarını inceleyen çalışmalar, içerik analizini uygun bir yöntem olarak benimsemektedir (Grosbois, 2012). İçerik analizi birbirinden farklı anlayışlara dair anahtar kelimelerin, terimlerin ve metinlerin analizini ifade etmektedir (Neuman, 2006). İçerik analizi yöntemi sayesinde incelenen anlayışının ne olduğu, bu anlayışı meydana getiren ve tekrarlanan anahtar kelimeler üzerinden incelenmesi yazında geçerli bir yöntem olarak kullanılmaktadır (Flick, 2007). Anahtar kelimelerin metinler içerisinde ne yoğunlukta tekrar ettiğinin belirlenmesi, belirli bir anlayışın farklı boyutlarını ortaya çıkarabilir (Flick, 2007). KSS anlayışının farklı ülkelerde nasıl bir çeşitlilik gösterdiği de söz konusu içerik analizi yöntemi ile incelenebilir (Ertuna ve Tükel, 2010). Bu bakımdan metin parçaları hangi işletmenin nasıl bir sosyal sorumluluk anlayışını benimsediğini göstermektedir. Örneğin içsel boyutun baskın olarak kullanıldığı bir otelde sosyal sorumluluk faaliyetleri şu şekilde tanımlanmıştır.

“...Çalışanlarımızın iyi halini gözetmek ve korumak bizim sosyal sorumluluk uygulamalarımızı tanımlayan bir cümle. Sürdürülebilir sorumluluk uygulamaları için çalışanlarımızın kendi yeteneklerini geliştirebilecekleri bir ortam yaratma gayreti içindeyiz. Biliyoruz ki, çalışanlarımız kendilerini en iyi hissedерlerse misafirlerimiz, iş arkadaşlarımız, hissedarlarımız ve komşularımız da bizimle olan etkileşimlerinde mutlu olacaklar. Günümüzde insanlar tarihte hiç olmadığı kadar çok seyahat ediyorlar. Bu bize çok büyük bir fırsat sunuyor ve etkileşime girdiğimiz insanlarla uzun vadede değer katacak davranışları kurumsallaştırmak için uğraşyoruz. Çalışanlarımızı dinleyerek düzenli aralıklarla ihtiyaçlarının neler olduğunu gözden geçiriyoruz ve söz konusu ihtiyaçlar doğrultusunda örgütsel uygulamalarımızı, hedeflerimizi ve stratejilerimizi değerlendiriyoruz. Kişisel ilişkilerde ve iş ilişkilerinde başarılı olmaları adına gerekli yardım programlarından faydalanan çalışanlarımız, bunun karşılığını hem kendi yaşamlarında hem de iş ortamlarında olumlu olarak almaktadırlar. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi için olan gayretimiz her zaman olduğundan çok daha yüksek ve çalışma koşullarının daha çok bireysel tercihler doğrultusunda geliştirilmesi için alanlar yaratıyoruz...”

Öte yandan dışsal boyutun baskın olarak kullanıldığı bir otelde sosyal sorumluluk faaliyetleri şu şekilde ortaya çıkmıştır.

“...Biz sosyal sorumluluğumuzun kendi çalışanlarımızın ve misafirlerimizin ötesinde içerisinde bulunduğumuz doğal çevreye olduğuna inanıyoruz. Bağlı olduğumuz sosyal sorumluluk programına göre, işletmemizin bulunduğu çevrenin ekolojik açıdan olabilecek en iyi seviyede olması için faaliyetlerimizi sürdürüyoruz. Bunu için

çevreye verebileceğimiz olası zararların en aza indirgenmesi gerektiğinin farkındayız. İşletmemizde kullanılan enerji kaynaklarının yenilenebilir doğa dostu enerji kaynaklarına çevrilmesi için yeni bir sosyal sorumluluk stratejisini yürürlüğe koyduk. Ayrıca işletme bazında proaktif çevre duyarlılığının artırılmasına yönelik her kademede yeni yönetim sistemlerini uyguluyoruz. Bulduğumuz çevredeki bütün yasal zorunluluklara uymanın dışında, yeni çevresel standartlar yaratabilmek için hareket ediyoruz. Bunun en önemli ayağının işletmemizde çevresel sorumluluk kültürünün yerleşmesi olduğunu biliyoruz. Özellikle yerel su kaynaklarının atık suların etkilenmemesi ve bu su kaynaklarının doğal döngü içerisinde koruma altına alınması için çalışıyoruz. Çevresel performansımızı sürekli gözden geçirip performansımızı geliştirmek üzere yeni uygulamalar ve yöntemler buluyoruz. Bunu yaparken doğal çevreye karşı oluşabilecek olumsuz bir etkimizi en az seviyede tutmak adına senelik çevre koruma planları oluşturuyoruz. Söz konusu planların her sene güncellenmesi sayesinde sürdürülebilir bir çevre politikasına bağlı kalarak, doğaya olan duyarlılığımızı en üst seviyede tutuyoruz...”

Son olarak küresel boyutun baskın olarak kullanıldığı bir otelde sosyal sorumluluk faaliyetleri şu şekilde ifade edilmiştir.

“...Sosyal sorumluluk felsefemizi içinde bulduğumuz topluma katkı vermek ve toplumsal kalkınmanın bir parçası olmak şeklinde görüyoruz. Bu doğrultuda uzun vadeli sosyal yardımlaşma projeleri geliştiriyoruz ve her sene kaynaklarımızın belirli bir bölümünü yardımlaşma projeleri için ayırıyoruz. Gençlerimize yönelik sağlık ve eğitim projelerimizin yanında, üniversiteli öğrencilerimize öğrenim hayatları boyunca destek oluyoruz. Milli Eğitim Bakanlığı ile ortak olarak yürüttüğümüz projeler sayesinde farklı illerimizdeki ilköğretim okullarının temel ihtiyaçlarını karşılıyoruz. Ayrıca toplumsal sorunlara karşı daha katılımcı bir tutum geliştirip yerel gelişimi destekleyerek yaşam standardını yükseltecek projeleri hayata geçirmeyi amaçlıyoruz. Bu bakımdan toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin nedenleri ve sonuçlarına dair kamuoyunda farkındalık yaratarak bütüncül bir yaklaşımla iş kültüründe ve sosyal hayatta daha eşitlikçi bir yaklaşım geliştirmede rol model olmak istiyoruz. Toplumsal cinsiyet normları ile kültürden kültüre, farklı boyutlarda maliyet ve yoksunluklar getirebilen bu ayrımcılığın, hem kadını hem erkeği külfetlendirdiğini, rol paylaşımlarında dengesizlik ortaya çıkarabildiğini görüyoruz. Bunun sonuçlarını günlük olarak izlemek yerine eşitlikçi bir toplum ve dünya düzeni için üstümüze düşeni yapmak üzere harekete geçiyoruz...”

Araştırılan otellerin sosyal sorumluluk faaliyetleri temel olarak otellerin kendi broşür, dergi ve internet sitelerinin KSS faaliyetlerine ayrılan

bölümlerinden elde edilen metinler üzerinden değerlendirilmiştir. Söz konusu metinler öncelikle sosyal sorumluluk faaliyetlerinin içsel, dışsal ve küresel boyutlarına göre yazarlar dışındaki 2 öğretim üyesi hakem tarafından detaylı olarak okunmuş ve sosyal sorumluluk boyutlarını niteleyen anahtar kelimelerin bulunması istenmiştir. Otellerin KSS faaliyetlerini içeren metinler üzerinden içerik çözümlemesi gerçekleştirilmiş ve incelenen metinlerdeki konular sınıflandırılmıştır. Analiz öncesinde kodlama için gerekli tarama ve seçim ölçütlerini içeren bir kodlama yönergesi hazırlanarak söz konusu yönerge hakemlere detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Kodların ve temaların düzenlenmesi için hakemlerden, her bir KSS boyutunu vurgulayan anahtar kelimenin metin üzerinde bulunması istenmiştir.

Kodlama yönergesinin geliştirilmesi için Toruğsa, vd. (2013) ve The European Commission (2001)'in çalışmaları incelenmiş, araştırmanın seçim ölçütlerine uygun olarak KSS boyutlarını niteleyen anahtar kelimeler belirlenmiştir. Anahtar kelimelerin seçim ölçütleri içsel, dışsal ve küresel boyutlu KSS uygulamalarının nasıl tanımlandığına ve her bir boyuta hangi anlamların atfedildiğine dayanmıştır. Verilerin analizi için ise hakemlerin kodlama yönergesi ile sınırlı kalmamaları ve analiz edilen metinlerde KSS boyutları ile örtüşen ancak yönergede yer almayan anahtar kelimelerin de bulunması teşvik edilmiştir. Analizin ardından hakemler arası farklı algılamalardan kaynaklanan kelimelerin olup olmadığı kontrol edilmiş ve teker teker her bir anahtar kelime üzerinden KSS boyutu incelemesi yapılarak geçerlilik sağlanmıştır.

Söz konusu boyutları niteleyen anahtar kelimeler ile kodlama şablonu oluşturulmuş ve bu şablona uygun olarak otellerin sosyal sorumluluk anlayışları sınıflandırılmıştır. İçerik analizinde toplanan yazılı dokümanlarda sosyal sorumluluk boyutlarının bilgi, anlam, amaç ve semboller bakımından sistematik olarak analiz edilmesine dikkat edilmiştir. Sistematik analiz, sosyal sorumluluk anlayışı boyutlarına uygun olarak seçilen kavramların ve kelimelerin hangi metin parçalarında ve kaç farklı yerde kullanıldığına Nvivo bilgisayar programı ile incelenmesi aracılığıyla yapılmıştır. Bu anlamda çalışılan kavramları yansıtan kelimelerin belirlenmesi ve sayılması, dokümanların nicel yöntemler ile analizine de olanak vermektedir (Kvale, 2007). Zaman içerisinde belirli kavramlara olan ilginin ne derece güçlenip zayıfladığı, içerik analizinin kullanımı sayesinde anlaşılabilir (Kvale, 2007).

İçerik analizi, yazılı dokümanlarda yer alan kavramlara özgü tekrarlanan kelimeler üzerinde durmakta ve söz konusu kelimelerin analizi sonucunda ilgili kavramların bağlamsal anlamları elde edilebilmektedir. Bu bakımdan kavramlar kendi başlarına sosyal bağlama özgü bir anlam ifade etmez, ancak söz konusu kavramlar, yakın çevrelerinde yer alan diğer kelimeler tarafından nitelendirilmeleri sonucunda anlamlandırılmaktadır (Neuendorf, 2006).

Sosyal sorumluluk anlayışının boyutlarını niteleyen anahtar kelimelerden oluşan kodlama şablonu aşağıda gösterilen şekilde özetlenmiştir.

Tablo 3. Kodlama Şablonu

KSS Anlayışı Boyutları	Anahtar Kelimeler
İçsel Boyut	Çalışanların sağlığı, çalışanların güvenliği, çalışanların iyi hali, yetenek, çalışma ortamı, iş arkadaşları, kişisel ilişkiler, iş ilişkileri, hak, hukuk, insan hakları, iş gücü, kalite, beceri, bilgi, teknoloji, ekonomi, üretim, iş sağlığı, iş güvenliği, güvenlik standartları, iyileştirme, çalışanların ihtiyaçları, sağlık bilgileri, işe uygunluk, sağlık raporları, sağlık taramaları, çalışanlara yönelik yardım, çalışanlara yönelik eğitim
Dışsal Boyut	Çevre, iklim, dünya, gezegen, doğa, yeşil, kaynak, atmosfer, ekoloji, ekolojik denge, deniz, biyoloji, sera etkisi, çevresel standartlar, çevresel farkındalık, çevresel duyarlılık, çevre planları, çevre denetimleri, orman, ağaç, fidan, dikim, enerji, doğa dostu, su kaynakları, emisyon, asidik, felaket, atık, karbon
Küresel Boyut	Kültür, memleket, türk, ülke, yerel, küresel, toplumsal kalkınma, toplumsal yardımlaşma, sosyal yaratıcılık, sosyal farkındalık, sosyal duyarlılık, burs, aile, sosyal yardım, yaşlı bakımevi, gündüz bakımevi, hizmet, eğitim, fırsat eşitliği, barış, uzlaşma, müzakere, özel eğitim, toplumsal hizmet, gelenek, örf, adet, konuksever, işbirliği, kolektif katkı

Kaynak: Toruğa, vd. (2013) ve The European Commission (2001)'in çalışmalarındaki tanımlamalardan ve sınıflandırmalardan yararlanılmıştır.

Çalışmada kodlama şablonundaki anahtar kelimelerin incelenen sosyal sorumluluk faaliyetlerinin anlatıldığı metin parçalarında kaç farklı yerde tekrar ettiği bulgulanmıştır. Bu sayımın ardından bulunan anahtar kelimelerin analiz edilen metni yüzde kaç oranında kapsadığı nicel veriler olarak elde edilmiştir. Bu şekilde otellerin sosyal sorumluluk faaliyetlerinde nasıl bir farklılık ortaya çıktığı açıklanmıştır. Örneğin, analiz edilen bir işletmede kurumsal sosyal sorumluluğun içsel boyutunu yansıtan anahtar kelimeler ağırlıklı olarak gözlemlenmiş ise, söz konusu işletme içsel boyutun baskın olduğu bir örgüt şeklinde sınıflandırılmıştır. Aynı yöntem analiz edilen tüm işletmeler için tekrarlanmış ve İstanbul bölgesinde seçilen işletmelerin mevcut eğilimleri bulgulanmıştır.

Tablo 4. Anahtar Kelime Sayımı ve Seçilmiş İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Anlatıldığı Örnek Metin Parçaları

A Otel

İçsel Boyut: 529 (%0.38)-BaskınDışsal Boyut: 285 (%0.21) Küresel Boyut: 197 (%0.0.14)

“...**Çalışanların sağlığını ve güvenliğini** temin eden bir iş ortamı sunmak ve bunun oluşturulmasını engelleyecek risklerin bertarafı bizim için temel bir önceliklidir. Bu doğrultuda **iş sağlığı ve güvenliği**, proaktif ve sistematik bir yaklaşımla yönetilmektedir. İşletmemizde görev yapan uzman **iş sağlığı ve güvenliği** ekipleri tarafından konu ile ilgili gelişmeler yakından takip edilerek, dünyaca kabul görmüş **güvenlik standartları** kapsamında gerekli sürekli **iyileştirmeler** hayata geçirilmektedir. Bu doğrultuda **İş sağlığı ve güvenliği** özelinde **standart uygulamalarımızı** düzenli bir şekilde gözden geçiriyoruz. **İyileştirme** ve yaygınlaştırma önerileri geliştiriyoruz. **Çalışanlarımızın iyi halini** düzenli olarak takip ederek bireysel ihtiyaçlara yönelik iyileştirme ve geliştirme önerileri geliştiriyoruz. Çalışanlarımızın işe alım süreçlerinde **sağlık bilgileri** ve **işe uygunluklarına** yönelik **sağlık raporları** istenmektedir. Bununla birlikte **rutin sağlık taramalarıyla** birlikte özel görevler için **muayene ve sağlık taramaları** gerçekleştirilmektedir. İşletmemizde görenli **iş sağlığı ve güvenliği** uzmanları ve gerekli olması durumunda ek **sağlık personelleri** ile çalışanlara gerekli hizmetler sağlanmaktadır. Toplu iş sözleşmelerinin **sağlık ve iş güvenliği** konularına yönelik hükümleri eksiksiz bir şekilde yerine getirilmektedir. İşyeri uygulamalarının yanı sıra **çalışanlara ve ailelerine yönelik eğitim uygulamaları ve projeleri** de hayata geçirilmektedir. Ayrıca işletmemizde **iş sağlığı ve güvenliği** bilincinin pekiştirilmesi ve konu özelinde farkındalığın artırılması amacıyla eğitimler düzenlenmektedir...”

B Otel

Dışsal Boyut: 396 (%0.28)-Baskınİçsel Boyut:95 (%0.10) Küresel Boyut: 238 (%0.19)

“...İşletmemiz **doğaya** saygı sloganı ile Türkiye'nin **ormanlık** alanlarının genişlemesine destek sağlayacak yeni bir projeyi hayata geçiriyor. **Çevre** ve sosyal sorumluluk bilinci ile düzenlenen Hatıra **Ormanı** projesi ile daha **yeşil** bir Türkiye'ye katkı sağlanması hedefleniyor. İşletmemiz, TEMA Vakfı aracılığı ile Hatıra **Ormanını** kuruyor. Sosyal sorumluluk kapsamında **doğa** için önemli bir adım atan işletmemiz, bu tarz **ormanlar** ile Türkiye'nin **ormanlık** alanlarının genişlemesine katkıda bulunacak. Hatıra Ormanı projesi kapsamında ilk etapta Balıkesir'in Küpeler bölgesinde 5000 **ağaçlık** bir **orman** oluşturulacak. Balıkesir'de kurulacak hatıra **ormanı** için işletmemizin Facebook sayfasında “**Ağacımı** Süsle Gerçek Olsun” uygulaması geliştirildi. Bu uygulamayla işletmemiz, Facebook takipçilerine hem arkadaşları için süsleyebilecekleri bir yılbaşı **ağacı** oyunu sunuyor hem de bu **ağacın** gerçek olarak kişilerin adına **dikilmesini** sağlıyor. Hatıra **ormanı** işletmemizin iş ortaklarının ve facebook sayfasını ziyaret eden seyahatseverlerin adına **dikilecek ağaçlarla** büyüyor. İşletmemizin 2012 yılından bu yana üyesi olduğu, seyahat severlerin tüm dünyada belirli standartlarda otellerde kalmasını sağlayan Worldhotels de bu yıl, geleneksel yılbaşı kartı gönderimi yerine **fidandikimini** tercih etti. Worldhotels, tüm dünyaya yayılan 500 üye otelin her biri için, Plant-for-the-Planet işbirliği ile bir **fidandikerekçevreci** girişimlere destek veriyor.

C Otel

Küresel Boyut: 457 (%0.32)-Baskınİçsel Boyut: 197 (%0.13) Dışsal Boyut: 412 (%0.29)

“...İstanbul’daki otellerimizde görev yapan 90’dan fazla gönüllü, 90 ülkede gerçekleştirilen **Küresel Hizmet Haftası** kapsamında, **özel eğitim** çocuklarının kullanımına yönelik bir kütüphane kurmak ve öğrencilerin için açık bir oyun alanı oluşturmak için **Türk Kızılayı** ile birlikte çalıştı. İstanbul ekibinin göstereceği çaba, otelimizin bu yıl **küresel** olarak 1200’den fazla **hizmet** projesini içeren ve bir hafta sürecek kutlamalarının bir parçası oldu. **Toplumsal hizmetigelenek** olarak benimseyen otelimizin, Avrupa’daki 6 farklı markası ve 250 tesisi ile yıl boyunca çeşitli aktivitelere öncülük etmeye devam edecek. **Türk Kızılayı** Başkanı Ahmet Lütfi Akar Sen Çok Özelsin adlı projenin gerçekleştirilmesinde en büyük destekçilerden biri olduğumuz yorumunda bulundu. Tüm otellerimizdeki çalışanlarımız, aynı hafta içinde çeşitli aktivitelere ev sahipliği yaparak; **hizmet** etmek, ciddi bir **kollektif katkı** sağlamak, bir deneyimi paylaşmak ve hep birlikte otelimizin **konukseverliğini** yaymak için bir araya geliyor. **Konukseverliğimizi** otellerimizin ötesine taşımak ekip üyelerimize çok doğal geliyor. Bu çalışma **yerel** ve **küresel** zorlukları çözmek için toplumlarımızla **işbirliği** yapma yollarımızdan yalnızca biri. Projeler, çalışanların katılımını sağlamaya fırsatlar yaratarak, **toplumsal kalkınmayı**, farklı **kültürleri** kutlayarak ve sürdürülebilir bir yaşam sürerek otelimizin sosyal sorumluluk programı kapsamındaki taahhütlerini yerine getirmeye odaklandı. **KüreselHizmet** Haftası boyunca, çalışanlar farklı kanallardan kişisel **hizmet** ve **konukseverlik** deneyimlerini paylaşmaya teşvik ediliyor...”

5. Bulgular

Anahtar kelimelerinde dağılımı ve sosyal sorumluluk boyutlarından hanginin baskın olarak gözlenlendiği Tablo 5’de gösterilen şekilde özetlenmiştir.

Tablo 5. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Boyutlarının Otel Faaliyetlerindeki Etkisini Gösteren Anahtar Kelimelerin Dağılımı ve Baskın Boyutlar

Otel	İçsel Boyut	Dışsal Boyut	Küresel Boyut
1	341 (%0.23) Baskın	129 (%0.13)	221 (%0.17)
2	287 (%0.25) Baskın	132 (%0.11)	153 (%0.12)
3	386 (%0.28) Baskın	159 (%0.15)	97 (%0.06)
4	529 (%0.38) Baskın	285 (%0.21)	197 (%0.14)
5	87 (%0.08)	238 (%0.19) Baskın	227 (%0.17)
6	209 (%0.20) Baskın	161 (%0.14)	120 (%0.09)
7	140 (%0.11)	249 (%0.22) Baskın	152 (%0.12)
8	337 (%0.29) Baskın	235 (%0.21)	113 (%0.14)
9	256 (%0.17) Baskın	141 (%0.12)	116 (%0.13)
10	197 (%0.13)	412 (%0.29)	457 (%0.32) Baskın
11	253 (%0.21)	152 (%0.17)	323 (%0.26) Baskın
12	268 (%0.26)	153 (%0.12)	318 (%0.31) Baskın

13	78 (%0.06)	244 (%0.15)	281(%0.17) Baskın
14	169 (%0.18)	172 (%0.22)	290 (%0.28) Baskın
15	95 (%0.10)	396 (%0.28) Baskın	238 (%0.19)
16	108 (%0.09)	261 (%0.29) Baskın	80 (%0.05)
17	40 (%0.03)	123 (%0.09) Baskın	52 (%0.04)
18	139 (%0.17) Baskın	134 (%0.16)	113 (%0.14)
19	45 (%0.08)	148 (%0.21) Baskın	125 (%0.17)
20	364 (%0.28) Baskın	276 (%0.18)	183 (%0.15)
21	220 (%0.26)	297 (%0.29)	313 (%0.36) Baskın
22	168 (%0.09)	159 (%0.08)	218 (%0.13) Baskın
23	95 (%0.10)	73 (%0.07)	240 (%0.17) Baskın
24	78 (%0.08)	162 (%0.16)	199 (%0.20) Baskın
25	62 (%0.04)	219 (%0.14) Baskın	122 (%0.08)
26	107 (%0.06)	360 (%0.27) Baskın	274 (%0.14)
27	143 (%0.15)	132 (%0.14)	354 (%0.29) Baskın
28	136 (%0.13)	179 (%0.16)	301 (%0.23) Baskın
29	145 (%0.10)	130 (%0.09)	215 (%0.14) Baskın
30	53 (%0.06)	81 (%0.08)	187 (%0.19) Baskın
31	241 (%0.15)	249 (%0.15)	292 (%0.17) Baskın
32	67 (%0.07)	257 (%0.28) Baskın	118 (%0.14)

KSS faaliyetlerinin anlatıldığı metin parçaları, işlenen ana temalar ve içerik bakımından çeşitlilik sergilemektedir. Çalışmada yerli ve yabancı otel zincirleri incelenmiş ve sonuçlar her iki grup için de genelleme yapılabilecek boyutta bulgulanmıştır. 32 otelden 14'ünde küresel boyutun, 9'undadışsal boyutun, yine 9'unda ise içsel boyutun baskın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bakımdan araştırma kapsamında incelenen otellerde baskın olarak kültürel faaliyetlerin ön planda olduğu, küresel boyutlu KSS davranışlarının görece daha sıklıkla kullanıldığı gözlemlenmiştir. Küresel boyutlu sosyal sorumluluk faaliyetlerinin içsel ve dışsal boyutlu faaliyetlerden daha fazla kullanımı, aslında otellerin söz konusu faaliyetleri bir tanıtım aracı olarak da kullandıkları yönünde yazında gelişmekte olan savı destekler niteliktedir. KSS kavramının gelişimi açısından bakıldığında, sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kısa vadeli kar elde etmenin önündeki bir engel olarak görülmekten çıkıp, uzun vadeli ve başarılı uygulamalar sayesinde örgütlere meşruiyet kazandıran bir stratejik yöntem haline dönüştüğü ileri sürülmektedir (Pringle ve Thompson, 2000).

Tablo 6. Otellerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları

	Otellerin KSS Uygulamaları
İçsel Boyut (9)	<ul style="list-style-type: none">• Çalışanların periodik sağlık taramalarının yapılması• Çalışma koşullarının iyileştirilmesi için çalışanlarla yapılan toplantılar• İş arkadaşlığını pekiştirmek için düzenlenen organizasyonlar ve geziler• İş sağlığı ve iş güvenliği konularında çalışanlara sunulan seminerler• Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması için yapılan sosyal yardımlar ve verilen ikramiyeler• Çalışanların kişisel gelişimi için düzenlenen sosyal ve mesleki seminerler
Dışsal Boyut (9)	<ul style="list-style-type: none">• Çevresel farkındalığın artması için yapılan organizasyonlar• İklimsel değişimin önemini anlatan afişlerin ve broşürlerin hazırlanması• Doğanın korunması için ne gibi yöntemlerin güncel ve geçerli olduğu konusunda düzenlenen toplantılar• Ekolojik denge ve çevresel standartların iyileştirilmesine yönelik yerel yönetimlerle yapılan protokoller ve anlaşmalar• Çevre planlarının ve çevre denetimlerinin desteklenmesine yönelik bireylerin bilinçlendirilmesi için düzenlenen organizasyonlar• Fidan dikimi ve yeni ormanlık alanlar oluşturmak için sivil toplum kuruluşları ile yapılan projeler• Doğa dostu enerji kaynaklarının kullanımını, su sarfiyatının azaltılmasını ve kirliliğin en aza indirilmesini destekleyen afişlerin ve broşürlerin hazırlanması
Küresel Boyut (14)	<ul style="list-style-type: none">• Toplumsal kalkınmanın ve yardımlaşmanın önemini anlatan afişlerin ve broşürlerin hazırlanması• Kızların eğitim fırsatlarını yeterince değerlendirememesi gibi Türk kültürüne özgü sosyal sorunlar üzerinde konuşulması ve sorunların çözümüne destek verilmesi için düzenlenen organizasyonlar• Sosyal farkındalığın artırılmasına yönelik sivil toplum kuruluşları ile yapılan anlaşmalar• Öğrencilere burs verilmesi ve muhtaç ailelere gıda ve yiyecek şeklinde sosyal yardımların yapılması• Yaşlı bakımevi ve gündüz bakımevi hizmetlerinin desteklenmesini sağlayacak organizasyonların ve gezilerin düzenlenmesi• Özel eğitim kurumlarına yapılan ziyaretler ve kütüphane kurulması gibi bu kurumlara özgü ihtiyaçlar doğrultusunda

	yapılan yardımlar • Toplumsal hizmeti ve konukseverliği herşeyin üstünde tutan bir anlayışı destekleyen afişlerin ve broşürlerin hazırlanması
--	--

Analiz edilen 32 otelden küresel boyutun baskın olduğu 14 otelde öncelikle sosyal yardımların görece daha fazla dile getirildiği gözlemlenmiştir. Bu bakımdan sosyal yardımları içeren KSS faaliyetleri daha çok öğrencilere eğitim bursu ile muhtaç ailelere gıda ve giysi yardımı şeklinde hayat bulmuştur. Bunun yanında kadın-erkek eşitliği gibi belirli bazı toplumsal konularda farkındalık yaratmak için düzenlenen projelere ve organizasyonlara destek verildiği görülmektedir. Özellikle köy yaşantısı içerisinde yer alan kızlara yönelik fırsat eşitliğinin sağlanması ve kızların eğitimi için toplumsal geleneklerden gelen birtakım düşüncelerin sosyal değişimini hedefleyen toplumsal projelerin düzenlenmesi dikkat çekmektedir. Ayrıca yetim bebeklerin ve çocukların bakımına, engellilerin özel eğitim harcamalarına ve yaşlıların bakımına yönelik KSS faaliyetlerine verilen destek, küresel boyutun baskın olduğu otellerde sıklıkla gözlemlenmiştir. Son olarak toplumsal kalkınma hedefi doğrultusunda yetişkin bireylere yönelik sosyal ve mesleki eğitim seminerleri, söz konusu otellerin KKS faaliyetleri sayesinde gerçekleştirilmiştir.

Analiz edilen 32 otelden dışsal boyutun baskın olduğu 9 otelde çevresel farkındalığı yükseltmek için düzenlenen toplantılar dikkat çekmektedir. Söz konusu toplantılarda katılımcılar sera etkilerini azaltmak ve ormanlık alanların korunmasını sağlamak amacıyla yürütülen projelere destek vermeye yöreklendirilmektedir. Daha çok denizin ve su kaynaklarının kirliliğinin önlenmesine yönelik olarak uygulamaya konulan KSS faaliyetleri, dışsal boyutun baskın olduğu otellerin önemli bir bölümü için temel KSS uygulamalarını oluşturduğu gözlemlenmiştir. Bu bakımdan otellerde doğa dostu afişler ile bilgilendirme yapılmakta, çevresel duyarlılığın yükseltilmesi için otel müşterilerine daha az su sarfiyatı yapmak ve daha uzun süreli havlu-çarşaf kullanımını teşvik etmek gibi önerilerde bulunmaktadır.

Son olarak analiz edilen 32 otelden içsel boyutun baskın olduğu 9 otelde çalışanların sosyal ve mesleki gelişimine yönelik eğitim programlarının oldukça fazla desteklendiği gözlemlenmiştir. Bunun yanında çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışanların sağlığı ve güvenliği konularında KSS faaliyetleri yürütülmekte ve çalışanlara yönelik sosyal yardımlar ikramiye ve diğer biçimlerde belirli aralıklarla yapılmaktadır. Ayrıca çalışanların olası sağlık sorunlarının giderilmesi için tam destek verilmekte ve raporlu olduğu müddet içerisinde ücretli izinve hastane masraflarının karşılanması şeklindeki uygulamaları içeren KSS faaliyetleri hayata geçirilmektedir.

Sonuç

KSS anlayışının evrensel özellikleri, farklı kültürlerde yer alan örgütlerin yönetmel uygulamalarında farklılık ortaya çıkarmaktadır. Bu çalışmada söz konusu farklılık içsel, dışsal ve küresel olmak üzere üç ayrı sınıflandırma üzerinden incelenmiş ve İstanbul bölgesinde faaliyetlerini sürdüren 4-5 yıldızlı otellerin sosyal sorumluluk uygulamaları temel alınmıştır. Bağlamsal koşullar açısından değerlendirildiğinde analiz edilen 32 otelden 14'ünde küresel boyut, 9'unda dışsal boyut, diğer 9'unda ise içsel boyut baskın olarak gözlemlenmiştir. Türkiye'de KSS faaliyetlerinin genel olarak hayırseverlik anlayışı temelinde gerçekleştirildiği düşünüldüğünde, araştırmanın bulguları KSS anlayışı bakımından hayırseverliğin önemini halen büyük ölçüde sürdürdüğüne işaret etmektedir. İncelenen otellerin KSS uygulamaları bakımından göze çarpan en önemli sonuç sosyal yardımlar eşliğinde muhtaç ailelere ve öğrencilere verilen destekler olmuştur. Bunun yanında özellikle Türk kültürüne özgü kız-erkek eşitliği gibi toplumsal konularda farkındalık yaratmak için düzenlenen projeler, otellerin KSS faaliyetleri bakımından oldukça geniş bir yer tutmaktadır.

Yabancı misafirlerin ağırlıklı olarak kalmayı tercih ettikleri bu otellerde KSS davranışları oldukça önemsenmektedir. Çalışmanın bulguları açısından değerlendirildiğinde müşteri profilinin uluslar arası düzeyde olması, otellerin KSS davranışlarında küresel boyutun öne çıkmasını desteklemektedir. Buradaki küresel boyuttan kasıt, evrensel normlara dayanan KSS anlayışının farklı kültürlerdeki sosyal sorunların çözümü için kullanılmasıdır. Ancak KSS anlayışının kültürel özelliklerden etkilenmesi, sosyal taleplerin karşılanmasında ülkelere özgü değişik bazı KSS uygulamalarını ortaya çıkartabilir. Bu çalışmanın sonuçları, KSS uygulamalarında özellikle kızların eğitim fırsatlarını yeterince değerlendirememesi gibi Türk kültürüne özgü sosyal sorunlara giderek daha fazla önem verildiğini göstermektedir. Dünya geneline bakıldığında sosyal sorumluluk faaliyetleri ekonomi, sağlık, güvenlik ve ekolojik denge alanlarında yürütülürken, söz konusu faaliyetlerin örgütlerin davranışını doğrudan etkilediği görülmektedir (Dragu ve Tiron-Tudor, 2014). Bununla birlikte belirli bir kültürdeki KSS niteliğinin, o kültürde var olan tüm örgütleri aynı şekilde etkilediği düşünülmemelidir. Sosyal sorumluluk anlayışının evrensel özellikleri değişik ülkelerdeki yönetmel uygulamalarda farklılık ortaya çıkarmaktadır. İstanbul bölgesinde yer alan oteller incelediğinde, ağırlıklı olarak toplumsal sorunların çözümünü amaç edinen küresel boyutlu sosyal sorumluluk faaliyetlerinin diğer türden sosyal sorumluluk faaliyetlerine oranla görece daha fazla önemsendiği gözlemlenmiştir.

Örgütler içinde yer aldıkları kültüre özgü değerleri içselleştirmektedir (Whitley, 1994). Farklı kültürel bağlamlarda değişik kültürel gerçeklikler toplumlar tarafından benimsenmekte ve örgütler söz konusu kültürel gerçeklere uygun belirli bazı KSS uygulamalarını seçerek hayata geçirmektedir (Baughn, vd., 2007). Türkiye'de yürütülen KSS faaliyetleri, kökleri Osmanlı

dönemine uzanan hayırseverlik anlayışı üzerinden oluşmuş ve sosyal sorumluluğun evrensel özellikleri Türkiye'ye özgü kültürel yapı ile belirli bir ölçüde değişikliğe uğramıştır (Alakavuklar vd., 2009). Türkiye'de KSS anlayışı ile hayırseverlik anlayışı arasında bir köprünün oluştuğu düşünülebilir (Ararat, 2008).

Türkiye'de İstanbul bölgesinde yer alan otellerin büyük çoğunluğu daha sıklıkla toplumsal ihtiyaçların karşılanmasını içeren kültürel boyutlu sorumluluk faaliyetlerini medya kanalları üzerinden duyurmaktadır. Örgütsel hedeflerini gerçekleştirmek için sosyal alanı bir tanıtım aracı şeklinde değerlendiren işletmeler, bu doğrultuda yaptıkları sosyal yardımların karşılığını iş çevrelerinde daha başarılı olarak almaktadır (Pringle ve Thompson, 2000). Türkiye'de de KSS faaliyetleri, ilgili örgütlerin ürün ve hizmetlerini satın alma davranışını doğrudan etkilemektedir (Ekmekçi, 2014). Bu nedenle, Türkiye'deki örgütler KSS ile ilgili faaliyetlerini ekonomik, sosyal ve çevresel konularda yoğunlaştırmaktadır (Ekmekçi, 2014).

Araştırmanın sınırlılıkları öncelikle KSS anlayışının sadece seçilmiş otellerin ilgili faaliyetleri üzerinden bulgulanmış olmasıdır. Bu nedenle genelleme yapmaktan kaçınılmıştır. Gelecek araştırmalar KSS boyutlarının farklı örgütsel formlar açısından nasıl bir çeşitlilik gösterdiğini inceleyebilir. Ayrıca bu araştırmada Türkiye'de özel sektörde yer alan KSS uygulamaları analiz edilmiş, kamu sektöründe yer alan KSS uygulamaları ise incelenmemiştir. Bu bakımdan özel sektördeki ve kamu sektöründeki KSS anlayışı da farklılık gösterebilir ve söz konusu farklılık değişik KSS boyutlarının görece daha fazla önemsenmesi ile sonuçlanabilir. Son olarak KSS boyutlarının üçlü sınıflandırması üzerinden yapılan bu analizin yanında, daha fazla KSS boyutu kavramsallaştırılabilir ve hayata geçirilen uygulamalar temelinde test edilebilir. Bağlamsal koşullar çerçevesinde KSS boyutlarının içsel, dışsal ve küresel olarak sınıflandırılması beraberinde bazı sınırlılıkları da getirmektedir. İncelenen örgüt biçimine bağlı olarak farklı boyutların öne çıkmasının yanında, bu çalışmada incelenen otellerin özellikle dünya çapında faaliyet gösteren büyük ölçekli oteller olmaları, küresel boyuta verdikleri önemi açıklamaktadır. Öte yandan müşteri profiline yerli misafirler düzeyinde kaldığı otellerde içsel boyuta yönelik KSS uygulamalarının daha baskın olacağı ve otel çalışanlarının sosyal durumlarına daha fazla önem verileceği düşünülebilir. Ayrıca İstanbul gibi metropol kentlerin dışında kalan ve daha çok kırsal alanlarda faaliyetlerini sürdüren oteller açısından dışsal boyuta yönelik KSS uygulamalarının daha baskın olacağı, bu durumda çevresel farkındalığa daha fazla önem verileceği öngörülebilir. Bu bakımdan söz konusu boyutların farklı türden oteller için de incelenmesi yeni araştırma alanları olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kaynakça

- Alakavuklar, O. N. , Kılıçaslan, S., Öztürk. E. B. 2009. Türkiye'de Hayırseverlikten Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Geçiş: Bir Kurumsal Değişim Öyküsü, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 103-143.
- Ararat, M. 2008. A development perspective for "corporate social responsibility" case of Turkey. *Corporate Governance*, 8(3), 271-285.
- Ararat, M., Göcenoğlu, C. 2006. *Drivers for Sustainable Corporate Responsibility: Case of Turkey*. CSR Association, Turkey.
- Ararat, M. 2005. Social Responsibility in a State-dependent Business System. A. Habich, J. Jonker, M. Wegner, R. Schmidpeter (Der.), *Corporate Social Responsibility Across Europe*: 247-259. Berlin: Springer.
- Argüden, Yılmaz. 2002. *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, ARGE Danışmanlık Yayınları, 3. Baskı: İstanbul.
- Arzova, S. B. 2009. *Turkey: CSR in Practice*. Idowu, S. O., Filho, W. L. (Der.) Global Practices of Corporate Social Responsibility, 373-393. Springer: Berlin.
- Baughn, C. C., Bodie, N. L., McIntosh, J. C. 2007. Corporate social and environmental responsibility in Asian countries and other geographical regions, *Corporate Social and Responsibility and Environmental Management*, 14 (4), 189-205.
- Bayrak, S. 2001. *İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk*, Beta Yayınları: İstanbul.
- Benavides-Velasco, C. A., Quintana-García, C. Marchante-Lara, M. 2014. Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 41: 77-87.
- Bikmen, F. 2003. *Türkiye'de Kurumsal Filantropi. Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı*, www.tusev.org.tr/tr/sosyal-yatirim/degisim-icin-bagis-projesi/yayin-turkiyede-kurumsal-filantropi, Erişim Tarihi: 14.08.2017
- Capelle-Blancard, G., Petit, A. (2017). The weighting of CSR dimensions: one size does not fit all. *Business and Society SAGE*, 56(6): 919-943.
- Carroll, A. B. 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate social performance, *Academy of Management Review*, 4(4): 497-505.
- Carroll, A. B. 1991. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizon*, 34(4): 39-48.

- Carroll, A. B. 1999. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business Society*, 38(3): 268-294.
- Dahlsrud, A. 2008. How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1): 1-13.
- Doğan Y., Varinli, I. 2010. Social Responsibility Concept and Institutional Image Relation in Managements: a Research Intended for Bank Clients. *Journal of Economic and Social Research*, 6 (2): 1-26.
- Dragu, I. M., Tiron-Tudor, A. 2014. *Integrating Best Reporting Practices for Enhancing Corporate Social Responsibility*. Yüksel Mermod, A., Idowu, S. O. (Der.), Corporate Social Responsibility in the Global Business World, 27-49. Springer: Berlin.
- Eğri, C. P., Ralston, D. A. 2008. Corporate responsibility: A review of international management research from 1998 to 2007. *Journal of International Management*, 14(4): 319-339.
- Ekmekçi, A. K. 2014. *An Examination of the Relationship Between Companies' Corporate Social Responsibility (CSR) Activities and Consumers' Purchase Behavior*. Yüksel Mermod, A., Idowu, S. O. (Der.), Corporate Social Responsibility in the Global Business World, 49-77. Springer: Berlin.
- Eren-Erdoğan, İ., Çobanoğlu, E., Ögüt, B. 2014. *Success in Philanthropic Corporate Social Responsibility: The Case of Turkey*. Yüksel Mermod, A., Idowu, S. O. (Der.), Corporate Social Responsibility in the Global Business World, 271-289. Springer: Berlin.
- Ersöz, H. Y. 2007. *Türkiye'de KSS Anlayışının Gelişiminde Meslek ve Sivil Toplum Kuruluşları*, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Ertuna, B., Tükel, A. 2010. Traditional versus international influences: CSR disclosures in Turkey. *European Journal of International Management*, 4(3): 273-289.
- Flick, U. 2007. *Designing Qualitative Research*. London: Sage.
- Ertuna, B. ve Tükel, A. 2009. CSR Practices in Turkey: in Between Traditional and Global. *Journal of Management Research*, 9 (2): 145-172.
- Grosbois, D. 2012. Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3): 896-905.
- Gürbüz, A. O., Karahan Gökmen, M. Aybars, A. 2014. *Do Institutional Investors Prefer to Invest in Socially Responsible Companies? An Empirical*

- Analysis in Turkey.* Yüksel Mermod, A., Idowu, S. O. (Der.), Corporate Social Responsibility in the Global Business World, 27-49. Springer: Berlin.
- Hemat, H., Yüksel, Ü. 2014. *A Critical Review of Corporate Social Responsibility Practices from a Marketing Perspective: Is Cause-Related Marketing really a 'Win-Win-Win' Situation?* Yüksel Mermod, A., Idowu, S. O. (Der.), Corporate Social Responsibility in the Global Business World, 3-27. Springer: Berlin.
- Holcomb, J. L., Upchurch, R. S., Okumus, F. 2007. Corporate social responsibility: what are top hotel companies reporting? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19: 461-475.
- Idowu, S. O., Filho, W. L. 2009. *Global Practices of Corporate Social Responsibility*. Springer: Berlin.
- Inoue, Y., Lee, S. 2011. Effects of Different Dimensions of Corporate Social Responsibility on Corporate Financial Performance in Tourism-Related Industries. *Tourism Management*, 32: 790-804.
- Kang, K. H., Stein, L., Heo, C. Y., Lee, S. 2012. Consumers' willingness to pay for green initiatives of the hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, 31: 564-572.
- Kapardis, M., Neophytidou, C. 2014. CSR Reporting in the Hotel Industry. *Proceedings of the 4th International Conference on Tourism and Hospitality Management*, Athens: 145-157.
- Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği, 2008. *Türkiye'de KSS Değerlendirme Raporu*. UNDP: Ankara
- Kvale, S. 2007. *Doing Interviews*. London: Sage.
- Matten, D. ve Moon, J. 2008. Implicit and explicit CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2): 404-424.
- Moir, L. 2001. What do we mean by corporate social responsibility? *Corporate Governance*, 1(2), 16-22.
- Neuman, W. L. 2006. *Social Research Methods Sixth Edition*. Boston: Pearson.
- Neuendorf, K. A. 2002. *The Content Analysis Guidebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Özbek, N. 2006. *Sosyal Güvenlik ve Sosyal Politikalar*. İstanbul: Emeklilik Gözetim Merkezi Yayınları.
- Pringle, H., Thompson, M. 2000. *Marka Rubu: Sosyal Sorumluluk Kampanyaları İle Marka Yaratmak*, Çev. Yelce Z., Feyyat C., Scala: İstanbul.

- Schwartz, M. S. 2011. *Corporate Social Responsibility: An Ethical Approach*. Broadview Press: UK
- Silberhorn, D., Warren, R. C. 2007. Defining corporate social responsibility: A view from big companies in Germany and the UK. *European Business Review*, 19(5), 352-372
- Story, J., Neves, P. 2015. When Corporate Social Responsibility Increases Performance: Exploring the Role of Intrinsic and Extrinsic CSR Attribution. *Business Ethics: A European Review*, 24(2): 111–124.
- Şenocak, 2009. Sosyal güvenlik sistemini oluşturan bileşenlerin tarihi süreç ışığında değerlendirilmesi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 56: 409-468.
- The European Commission, 2001. *Green Paper: Promoting A European Framework for Corporate Social Responsibility*. Commission of the European Communities: Brussels.
- The World Bank. 2005. *Opportunities and options for governments to promote corporate social responsibility in Europe and central Asia*. The Development Communication Division: USA.
- Topal, R. Ş., Gürdağ, H. 2009. *Turkey: Civil Society Practices*. Idowu, S. O., Filho, W. L. (Der.) *Global Practices of Corporate Social Responsibility*, 343-373. Springer: Berlin.
- Torugsa, N.A., O'Donohue, W., Hecker, R. 2013. Proactive CSR: An empirical analysis of the role of its economic, social and environmental dimensions on the association between capabilities and performance. *Journal of Business Ethics*, 115 (2), 383-402.
- Tunçomağ, K. 1990. *Sosyal Güvenlik Kavramı ve Sosyal Sigortalar*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Vilanova, M., Lozano, J. M., Arenas, D. 2009. Exploring the Nature of the Relationship Between CSR and Competitiveness. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 57-69.
- Visser, W., Magureanu, I., Yadav, K. 2015. *The CSR International Research Compendium: Summaries of the Best Research from 2009 to 2014, Volume 3*. Kaleidoscop Futures: London.
- Vogel, D. 2006. *Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Brookings Institution Press: Washington, DC.
- Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R., George, G. 2016. Corporate Social Responsibility: An Overview and New Research Directions: Thematic Issue on Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Journal*, 59(2): 534-544.

- Werther, W. B., Chandler, D. 2006. *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders In A Global Environment*, Sage: UK
- Whitley, R. 1994. Dominant Forms of Economic Organization in Market Economies. *Organization Studies*, 15: 153-182
- Wood, D. J. 1991. Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16(4): 691-718.
- Yamak, S. 2007. *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi*. İstanbul : Beta
- Yamak, S. 2009. Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Yerel Farklılıklar, Küresel Ayrılıklar. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 9(2): 95-101
- Yıldız, A., Özerim, G. 2014. Corporate Social Responsibility in European Context. Türker,D., Toker, H., Altuntaş, C. (Der.) *Contemporary Issues in Corporate Social Responsibility*, 43-55. Lexington: USA.
- Yüksel Mermod, A., Idowu, S. O. 2014. *Corporate Social Responsibility in the Global Business World*. Springer: Berlin.