Organizasyonlarda Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Sürdürülebilirlik ile İlişkisinin Paydaş Teorisi Kapsamında İncelenmesi

Examining the Relationship Between Corporate Social Responsibility Practices and Sustainability in Organizations Within the Framework of Stakeholder Theory

Ph.D. candidate Gülşen Yurdakul 0000-0003-2064-0278

Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR) is a managerial approach that reflects organizations' commitment to fulfilling their responsibilities toward society and the environment. From a managerial perspective, CSR is a critical factor in achieving sustainability goals. CSR practices adopted by organizations can mitigate negative environmental impacts, enhance positive environmental effects, and contribute to the process of creating economic value. This approach is theoretically grounded in Stakeholder Theory, which posits that an organization's success is not solely the result of capital ownership but also belongs to other stakeholders (employees, managers, suppliers, customers, and society). This perspective underscores that organizations are integral components of an open system. In this context, integrating CSR practices into strategic decision-making processes enables multifaceted contributions. Accordingly, this study examines the relationship between CSR practices and sustainability through the lens of Stakeholder Theory, emphasizing the pivotal role of CSR in achieving organizational success and advancing sustainable development goals (SDGs). The SDGs, comprising 17 targets established by the United Nations (e.g., decent work and economic growth, industry, innovation and infrastructure, responsible consumption and production), aim to promote global sustainability. These goals encourage organizations to align with internal and external environmental objectives, fostering macro-level solutions in line with open-system principles. By adopting CSR strategies, organizations can address systemic challenges while reinforcing their long-term viability and societal impact.

1 Giriş

Günümüzde organizasyonlar yalnızca ekonomik performansla değil, aynı zamanda toplumsal ve çevresel etkileriyle de değerlendirilmektedir. Artan çevresel krizler, gelir eşitsizliği ve toplumsal adaletsizlik gibi sorunlar, organizasyonların bu sorunların çözümünde daha etkin roller üstlenmesini zorunlu kılmıştır (Lozano, 2015: 33). Bu bağlamda Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS), organizasyonların faaliyetlerinin sadece hissedarlarına değil, tüm paydaşlarına karşı sorumluluk taşıdığını vurgulayan bir yönetim anlayışı olarak önem kazanmıştır (Freeman, 1984: 38; Carroll & Shabana, 2010: 87). Öte yandan, sürdürülebilirlik kavramı da bu anlayışın uzun vadeli çevresel ve toplumsal dengeyi amaçlayan boyutu olarak görülebilir. Çünkü organizasyon faaliyetlerinin, doğal kaynakların tükenmesi, küresel iklim değişikliği ve sosyal hakların yok olması gibi küresel sorunlara katkısını minimize etmesi artık sadece etik bir yaklaşım değil, aynı zamanda rekabet avantajı sağlayan stratejik bir zorunluluktur (Dyllick & Muff, 2016: 157). Bu nedenle, sürdürülebilirlik ilkelerinin ve KSS uygulamalarının örgütsel politikalara entegrasyonu, kurumsal itibarı güçlendirmenin yanı sıra Birleşmiş Milletler'in Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKH)'ne katkı sağlamanın da temel araçlarından biri olabileceği ifade edilmektedir (Schönherr, Findler & Martinuzzi, 2017: 39). KSS kavramının sürdürülebilirlik ile oluşturduğumuz organik bağın nedenselliğini Paydaş Teorisi (PT) ile açıklanabilir.

Paydaş teorisi (Freeman, 1984), organizasyonların sadece hissedarlarına/sahiplerine değil, faaliyetlerinden ve çıktılarından etkilenen ya da bu faaliyetleri etkileyebilecek tüm paydaşlara karşı sorumluluk taşıdığını ileri süren normatif ve stratejik bir yaklaşımdır. Freeman (1984) tarafından temellendirilen teoride paydaşlar, "organizasyonun amaçlarına ulaşmasını etkileyebilecek ya da bundan etkilenecek birey ya da gruplar" olarak ifade edilmektedir. Bu yaklaşım çerçevesinde, organizasyonların sadece ekonomik çıktılar ışığında hareket eden organizmalar olmadığı aksine etik, çevresel ve sosyal alanlarda sorumluluk üstlenen kurumsal vatandaşlar olduğu belirtilmektedir (Freeman, Harrison, & Wicks, 2007: 141). Paydaş teorisinin temel varsayımına göre işletmelerin başarısı, salt hisse sahiplerinin memnuniyeti ile değil; müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, kamu otoriteleri, sivil toplum kuruluşları gibi geniş bir paydaş yelpazesi ile kurdukları ilişkilerin kalitesi belirlemektedir (Mitchell, Agle, & Wood, 1997: 871). Bu bağlamda teori, organizasyonların sosyal sorumluluklarını stratejik yönetimle birleştirerek toplumsal meşruiyet kazanmalarını sağlayacak bütüncül bir çerçeve sunmaktadır (Donaldson & Preston, 1995: 68). Küreselleşmeye, dijitalleşmeye ve artan çevresel krizlere bağlı olarak paydaşların çeşitliliği ve etkisi daha karmaşık hale gelmiştir. Bu durum, işletmeleri yalnızca kendi kârlarını maksimize etmeye değil, aynı

zamanda sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle uyumlu politikalar geliştirmeye de yöneltmektedir (Laplume, Sonpar ve Litz, 2008: 1177). Dolayısıyla paydaş teorisi, sadece kurumsal sosyal sorumluluk stratejilerinin değil, sürdürülebilirlik konusundaki vizyonun da temelini oluşturan kritik bir yönetim yaklaşımı haline gelmiştir. Bu bağlamda araştırmanın amacı organizasyonel temelde kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının sürdürülebilirlik ile ilişkisini ve SKH ile ilişkilendirerek Paydaş Teorisi kapsamında ele almaktır. Bu amaç doğrultusunda organizasyonlar için KSS kavramının kapsamını sürdürülebilirlik ile nasıl ilişkilendirilebileceği üzerine odaklanarak bu ilişki düzlemine SKH dahil edilerek bu örgünün Paydaş Teorisi ile neden-sonuç ilişkisinin ele alınması planlanmaktadır.

2 Kuramsal Çerçeve

2.1 Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS)

Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS), işletmelerin sadece kâr elde etme amacına odaklanmayıp, faaliyetlerinin sosyal, çevresel ve etik anlamda etkilerini de göz önünde bulundurarak faaliyet göstermelerini ifade etmektedir. Bu kavram, işletmelerin ekonomik sorumluluklarının yanı sıra sosyal sorumluluklarının da olduğu anlayışına dayanmaktadır (Carroll, 1991: 40). Ayrıca KSS, şirketlerin hissedarların yanı sıra çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, sivil toplum ve çevre gibi çok çeşitli paydaşlara karşı sorumluluklarını da kapsamaktadır (Freeman, 1984). KSS'nin temelleri 20. yüzyılın ortalarına kadar uzanmasının yanı sıra, bilimsel literatürde sistematik hale gelmesi 1970'ler ve 1980'lerde ivme kazanmıştır. Bu ivme sürecinin devamında KSS'nin dört temel boyutunu içeren bir model olan 'KSS Piramidi' geliştirilmiştir: ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluklar (Carroll, 1991: 42). Bu model, KSS'nin çok boyutlu yapısını açıklayabilmek için temel referans noktalarından biri haline gelmiştir. Ekonomik sorumluluk, işletmenin kâr elde etmesini; yasal sorumluluk, yasa ve yönetmeliklere uyulmasını; etik sorumluluk, toplumun ahlaki beklentilerinin karşılanmasını; gönüllü sorumluluk ise sosyal projelere isteyerek katkıda bulunulmasını ifade etmektedir. 2000'li yıllara gelindiğinde ise KSS daha kurumsallaşmış ve sürdürülebilirlik, etik yönetim, kurumsal yönetişim ve insan hakları gibi kavramlarla bütünleşmiştir (Moon, Crane & Matten, 2005: 446). Özellikle Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact) gibi uluslararası girişimler sayesinde KSS, çok uluslu işletmeler için evrensel bir sorumluluk standardı haline gelmiştir. Bu dönüşüm, KSS'nin sadece iyilik yapmak değil, aynı zamanda stratejik bir yönetim aracı olduğunu göstermiştir (Porter & Kramer, 2006). Sonuç olarak, KSS kavramı zamanla yalnızca hayırseverlikten iş dünyasının etik, çevresel ve sosyal sorumluluklarını kapsayan bütüncül bir yönetişim anlayışına doğru evrilmiştir. Bu dönüşüm, KSS'nin hem akademik çevrelerde hem de iş dünyasındaki uygulayıcılar arasında temel bir stratejik araç olarak görülmesini sağlamıştır.

2.2 Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri

Sürdürülebilirlik, genel anlamda insan faaliyetlerinin çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarını arasında denge kuran bir yönetim ve üretim biçimini ifade etmektedir (WCED, 1987). Kavram ilk olarak çevresel bağlamda ortaya çıkmış; kısıtlı doğal kaynaklar karşısında, bu kaynakların sonraki nesillerin ihtiyaçlarını gözeterek kullanılmasını amaçlayan bir yaklaşım olarak şekillenmiştir (WCED, 1987). Buna karşın zaman içinde sürdürülebilirlik sadece çevresel sürdürülebilirlikle sınırlı kalmamış; ekonomik ve sosyal sürdürülebilirliği de içeren holistik bir çerçeveye dönüşmüştür (Elkington, 1997). Sürdürülebilir kalkınma ise, bu yaklaşımın kalkınma politikaları ile uyumlaştırılmasıdır. Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (WCED) tarafından 1987 yılında yayınlanan "Ortak Geleceğimiz (Our Common Future)" raporunda sürdürülebilir kalkınma, "*gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden bugünün ihtiyaçlarını karşılayan kalkınma*" olarak tanımlanmıştır (WCED, 1987). Bu tanım, kalkınma kavramını ekonomik büyümenin ötesinde, çevrenin korunması, sosyal eşitlik ve refah gibi çok boyutlu hedeflerin de içermesi gerektiğinin göstergesidir.

1990'ların sonlarından itibaren sürdürülebilirlik ilkeleri organizasyonların politikalarında da yer bulmaya başlamıştır. Özellikle Elkington (1997) tarafından geliştirilen Triple Bottom Line yaklaşımı, işletmelerin performanslarını sadece finansal başarılarıyla değil, aynı zamanda çevresel ve sosyal katkılarıyla da ölçmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Bu anlayış, sürdürülebilir kalkınmanın kurumsal düzeyde teşvik edilmesini sağlamıştır. Bu bağlamda, Birleşmiş Milletler (BM) tarafından 2015 yılında ilan edilen Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKH), sürdürülebilir kalkınmanın küresel düzeyde hayata geçirilmesi için kapsamlı bir yol haritası niteliğindedir. SKH'ler yoksulluğun azaltılmasından kaliteli eğitime, iklim değişikliği ile mücadeleden toplumsal cinsiyet eşitliğine kadar 17 ana hedef ve 169 alt hedef içermektedir (Birleşmiş Milletler, 2015). Bu hedefler sadece hükümetlerin değil, aynı zamanda özel sektörün, sivil toplum kuruluşlarının ve bireylerin de sorumluluklarını kapsamaktadır. Sonuç olarak, sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma kavramları, yalnızca çevre dostu politikaların değil, ekonomik adalet, sosyal katılım ve gelecek nesillerin refahına dayalı çok boyutlu bir vizyonu temsil etmektedir. Bu vizyon hem kamu politikalarında hem de özel sektör stratejilerinde önemli bir yer edinmektedir.

2.3 KSS ve Sürdürülebilirlik İlişkisi: Paydaş Teorisi Yaklaşımı

Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) ve sürdürülebilirliğin kesiştiği noktada, işletme faaliyetlerinin kısa vadeli kâr hedeflerinin ötesine geçerek toplumsal değer üretmesi beklenmektedir. Bu stratejik dönüşümün teorik temelini paydaş teorisi oluşturmaktadır (Freeman, 1984).

Paydaş teorisine göre organizasyonların sadece hissedarlarına karşı değil, aynı zamanda müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, toplum, devlet kuruluşları, çevre ve gelecek kuşaklar gibi tüm paydaşlarına karşı sorumlu olduğu yaklaşımı (Freeman, Harrison & Wicks, 2007), sürdürülebilirliğin üç ana boyutunun (ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik) her birinin organizasyonun paydaşlarıyla olan ilişkileri bağlamında ele alınmasını gerektirir. Örneğin, iş görenler için adil ücretler ve güvenli çalışma koşullarının sağlanması sosyal sürdürülebilirliğe fayda sağlarken, çevre dostu üretime yönelik çalışmalar doğal kaynakları koruyarak çevresel sürdürülebilirliği destekler (Elkington ve Rowlands, 1999). KSS uygulamaları da bu çok boyutlu paydaş ilişkilerinin pratik yansımalarını içermektedir. Sosyal projelere yatırım yapmak, karbon emisyonlarını azaltmak, tedarik zincirinde etik standartlara uymak gibi KSS faaliyetleri sürdürülebilirlik hedefleriyle büyük ölçüde örtüşmektedir (Lozano, 2015). Bu da KSS'nin sadece bir sosyal sorumluluk anlayışı değil, aynı zamanda stratejik olarak sürdürülebilir kalkınma ile uyumlu kurumsal davranış türü olduğunu göstermektedir (Porter & Kramer, 2006).

Paydaş teorisi perspektifinden bakıldığında, işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerini geliştirirken her bir paydaşın veya paydaş grubunun ihtiyaç ve beklentilerini göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Bu bağlamda karar alma süreçlerinin şeffaflığı, katılımcı olma ve hesap verebilirlik ilkeleri ön plana çıkmaktadır (Mitchell, Agle & Wood, 1997). Ayrıca, paydaşların sadece işletmeden etkilenen değil, aynı zamanda etkileme gücüne sahip unsurlar olduğu kabul edildiğinde, sürdürülebilirlik stratejileri daha kapsayıcı ve etkili hale gelmektedir.

Özellikle SKH'ler çerçevesinde organizasyonlardan sadece yasal yükümlülüklerini değil, aynı zamanda toplumsal alanda dönüşüm süreçlerine öncülük de etmesi beklenmektedir. Bu bağlamda paydaş teorisi, işletmelerin sadece "sorumlu" değil aynı zamanda "etkili" aktörler olmalarını sağlayan etik bir temel ve stratejik bir araç sunmaktadır (Schönherr, Findler & Martinuzzi, 2017). Dolayısıyla, paydaş teorisi KSS ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi anlayabilmek için bütüncül bir yaklaşım sunmaktadır. Bu teori, sürdürülebilir kalkınma görüşünü gerçekleştirebilmek için işletmelerin geniş ve kapsayıcı bir sorumluluk anlayışına sahip olmalarını gerektirmektedir. Bu sayede işletmeler yalnızca finansal başarı değil, aynı zamanda sosyal güven, dengeli bir çevre ve uzun vadeli kurumsal itibar da kazanabileceklerdir.

3 Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerine Organizasyonel Katkı Fırsatları

BM tarafından 2015 yılında ilan edilen SKH, 2030 yılına kadar dünya genelinde yoksulluğun azaltılması, eşitlik, çevre sorunlarının azaltılması ve ekonomik büyüme gibi alanlarda somut ilerlemelerin sağlanmasını amaçlamaktadır. Sadece kamu kurumları değil, özel sektörde yer alan organizasyonlar da bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde önemli aktörlerden biri olarak görülmektedir (UNDP, 2017). İşletmelerin SKH'lere katkı sağlaması sadece bir sosyal sorumluluk yaklaşımı olarak değil, aynı zamanda uzun vadeli rekabet avantajı sağlayacak bir strateji olarak değerlendirilmektedir (Lu vd.,2021). Bu bağlamda literatürde SKH'e katkı sağlamaya yönelik geliştirilen stratejileri derlemek sürdürülebilirlik alanı için organizasyonel anlamda bir yol haritası oluşturabilir. Literatürde yer alan farklı stratejiler şu şekilde sıralanabilir:

3.1 Stratejik Hedef Haritaları

İşletmeler için ilk adım, faaliyet alanlarıyla uyumlu SKH'leri belirlemek ve stratejik hedeflerini bu doğrultuda şekillendirmek olmalıdır. Örneğin, enerji sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin SKH 7 (Erişilebilir ve Temiz Enerji) ile doğrudan ilişkili hedefler belirlemesi mümkün olacaktır. Bu sayede işletmelerin sosyal katkıları ölçülebilir ve rapor edilebilir hale gelmektedir (Schönherr, Findler & Martinuzzi, 2017).

3.2 Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi

SKH için organizasyonel katkı sağlamanın bir diğer etkili yolu da tedarik zincirlerinin sürdürülebilirlik kriterlerine göre şekillendirilmesidir. Buna göre hammaddelerin tedarik sürecinde etik davranılması, çocuk işçiliğinin önlenmesi ve karbon ayak izinin azaltılması gibi uygulamalar ön plana çıkmaktadır (Dyllick & Muff, 2016). Bu tür uygulamalar SKH 8 (İnsan Onuruna Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme) ve SKH 12 (Sorumlu Üretim ve Tüketim) gibi hedeflere katkıda bulunmaktadır.

3.3 Kurumsal Raporlama ve Şeffaflık

SKH'leri doğrultusunda sürdürülebilir kurumsal katkının sağlanması için işletmelerin faaliyetlerini şeffaf bir şekilde raporlamaları önem arz etmektedir. Küresel Raporlama Girişimi (GRI, 2025) bu amaç doğrultusunda işletmeler için SKH'ni temel alan bir raporlama çerçevesi sunmaktadır. Şeffaflık yalnızca yasal uyumluluk için değil, aynı zamanda paydaşların duyacağı güven için de büyük önem taşımaktadır (GRI, 2025).

3.4 Sosyal Yatırımlar ve Topluluğun Katılımı

KSS faaliyetlerinin SKH'lerine doğrudan katkı sağlayabilmesi için işletmelerin faaliyet gösterdikleri bölgelerde eğitim, sağlık, kültür ve çevre gibi çeşitli alanlarda sosyal yatırımlar yapmaları gerekmektedir. Örneğin, nispeten

yoksun kırsal alanlarda kadın girişimciliğini desteklemeye yönelik bir program SKH 5 (Toplumsal Cinsiyet Eşitliği) ve SKH 10 (Eşitsizliklerin Azaltılması) maddesine yönelik katkı sağlamaktadır (Scheyvens, Banks & Hughes, 2016).

3.5 İnovasyon ve Sürdürülebilir Ürün Geliştirme

SKH'lerine katkıda bulunmanın inovatif yollarından biri de çevre dostu ve sosyal fayda sağlayan ürünlerin geliştirilmesidir. Örneğin, geri dönüştürülebilir ambalaj sistemleri, çevresel atık izini azaltırken SKH 13 (İklim Eylemi) ile doğrudan ilişki kurmaktadır. Sürdürülebilir ürün inovasyonu hem çevrenin korunması bakımından fayda sağlarken hem de işletmeler için güçlü marka itibarı sağlamaktadır (Montiel & Delgado-Ceballos, 2014).

Bu maddeler SKH için literatürden elde edilen önemli örneklerden sadece birkaçını oluşturmaktadır. SKH genel olarak 17 Başlıktan oluşan kapsamlı bir çerçeve olduğu ve her bir başlık altında çeşitli uygulama stratejileri belirlenebileceği düşünülmektedir.

4 Tartışma ve Değerlendirme

KSS stratejileri, işletmelerin sürdürülebilirlik hedefleri kapsamında daha geniş kapsamlı, uzun vadeli ve çok boyutlu bir vizyon benimsemelerini gerektirmektedir. Bu noktada paydaş odaklı yönetim sadece stratejik bir iletişim aracı değil, aynı zamanda sosyal sorumluluğun uygulanmasında temel bir yönetim fonksiyonudur (Freeman, 1984). Paydaşların sürece dahil edilmesi, işletmelerin sadece ne yaptığını değil, kimin için ve kiminle yaptığını belirler. Bu sayede KSS uygulamaları daha şeffaf, etkili ve sürdürülebilir hale gelebileceği ifade edilmektedir (Freeman vd., 2007).

KSS uygulamaları, sürdürülebilirlik ve etik yönetim ilkeleriyle ilişkili görülmesine rağmen literatürde bu yaklaşıma yönelik önemli eleştiriler de bulunmaktadır. Literatürde özellikle en yaygın kullanılan yeşil göz boyama/yeşil aklama (greenwashing) olgusu, işletmelerin çevresel ve sosyal sorumluluk ifadelerini gerçek uygulamalarla desteklemeden sadece bir pazarlama ve itibar yönetimi aracı olarak kullandıklarını öne sürmektedir (Delmas & Burbano, 2011). Bu durum KSS olgusunun kendi doğasından uzaklaşarak bir araç haline gelmesine ve özellikle çevresel sürdürülebilirlik konusunda toplumun bilinçli olarak yanlış yönlendirilmesine neden olmaktadır. Yeşil aklama örnekleri genellikle işletmelerin reklam kampanyaları yoluyla abartılı çevre dostu imajı çizdiği, ancak tedarik zincirlerinde karbon ayak izi, çalışanların hakları veya geri dönüşüm gibi konularda somut iyileştirmeler yapmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (Walker & Wan, 2012). Bu eleştirel yaklaşım, KSS uygulamalarının sadece iletişim odaklı değil, aynı zamanda işletme faaliyetleri açısından sürdürülebilir ve denetlenebilir olması gerektiğini vurgulamaktadır (Walker & Wan, 2012; Delmas & Burbano, 2011).

5 Sonuç

KSS ve sürdürülebilirlik kavramları günümüz iş dünyasının rekabet unsurları olmasının yanı sıra sosyal sorumluluk ve etik yaklaşım bağlamında stratejik öncelikleri arasında yer almaktadır. KSS ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi paydaş teorisi kapsamında inceleyen bu çalışma, işletmelerin sadece finansal paydaşlarına karşı değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel paydaşlarına karşı da sorumlulukları olduğunu ortaya koymaktadır. Paydaş teorisinin önerdiği çok yönlü bakış açısı, sürdürülebilirlik ilkelerinin kurumsal stratejilere dahil edilmesinde yönlendirici olmaktadır. Ancak literatürde yer alan eleştirel yaklaşımların da göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Özellikle yeşil göz boyama olgusu, bazı işletmelerin sürdürülebilirlik konusundaki "uygulamalarını" sadece bir itibar yönetimi aracı olarak kullandıklarını ve gerçek anlamda operasyonel dönüşümden uzak durduklarını göstermektedir. Bu durum KSS uygulamalarının sadece iletişimsel değil aynı zamanda ölçülebilir, hesap verebilir ve denetlenebilir olması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, işletmelerin sürdürülebilir kalkınmaya etkin biçimde katkıda bulunabilmeleri için paydaşların katılımının sağlanması, SKH ekseninde strateji belirleme, şeffaf raporlama sistemlerinin uygulanması, tutarlı ve dürüst örgüt kültürünün inşa edilmesi gibi hususlara önem verilmelidir. Bu yaklaşımlar benimsendiğinde KSS organizasyonlar için yasal bir zorunluluk olmanın ötesinde dönüştürücü sosyal etki aracına dönüşecektir.

Kaynakça

- Birleşmiş Milletler, 2015. *Sustainable Development Goals*. https://sdgs.un.org/goals
- Carroll & Shabana, 2010. "The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice", *International journal of management reviews*, **12**(1), p. 85-105.
- Delmas & Burbano, 2011. "The drivers of greenwashing", *California management review*, **54**(1), p. 64-87.
- Donaldson & Preston, 1995. "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications", *Academy of management Review*, **20**(1), p. 65-91.
- Dyllick & Muff, 2016. "Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability", *Organization & environment*, **29**(2), p. 156-174.

- Elkington, 1997. “The triple bottom line”, *Environmental management: Readings and cases*, **2**, p. 49-66.
- Elkington & Rowlands, 1999. “Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business”, *Alternatives Journal*, **25**(4), p. 42.
- Freeman, 1984. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman.
- Freeman, 2010. **Strategic management: A stakeholder approach**. Cambridge university press.
- Freeman, Harrison & Wicks, 2007. **Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success**. Yale University Press.
- GRI (Global Reporting Initiative), 2025. *Integrating the SDGs into Corporate Reporting*. https://www.globalreporting.org/1203?query=Integrating%20the%20SDGs%20into%20Corporate%20Reporting
- Laplume, Sonpar & Litz, 2008. “Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us”, *Journal of management*, **34**(6), p. 1152-1189.
- Lozano, 2015. “A holistic perspective on corporate sustainability drivers”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management,* **22**(1), p. 32–44.
- Lu, vd., 2021. “Assessment of corporate social responsibility by addressing sustainable development goals”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management,* **28***(2),* p. 686-703.
- Mitchell, Agle & Wood, 1997. “Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts”, *Academy of management review*, **22**(4), p. 853-886.
- Montiel & Delgado-Ceballos, 2014. “Defining and measuring corporate sustainability: Are we there yet?”, *Organization & Environment*, **27**(2), p. 113-139.
- Moon, Crane & Matten, 2005. “Can corporations be citizens? Corporate citizenship as a metaphor for business participation in society”, *Business ethics quarterly*, **15**(3), p. 429-453.
- Porter & Kramer, 2006. “The link between competitive advantage and corporate social responsibility”, *Harvard business review*, **84**(12), p. 78-92.
- Scheyvens, Banks & Hughes, 2016. “The private sector and the SDGs: The need to move beyond ‘business as usual’”, *Sustainable Development*, **24**(6), p. 371-382.
- Schönherr, Findler & Martinuzzi, 2017. “Exploring the interface of CSR and the sustainable development goals”, *Transnational Corporations*, **24**(3), p. 33-47.
- UN Global Compact, 2020. *Ten Principles of the UN Global Compact*. https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles
- UNDP (United Nations Development Programme), 2017. *Private Sector and the SDGs: The Business Case https://www.undp.org/sdg-accelerator/business-and-sdgs*
- Walker & Wan, 2012. “The harm of symbolic actions and green-washing: Corporate actions and communications on environmental performance and their financial implications”, *Journal of business ethics*, **109**, p. 227-242.
- WCED, 1987. Report of the World Commission on Environment and Development: Our common future., **10**(42,427).