



YAŞAR ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZİ

**KURUMSAL MANTIKLAR ÇERÇEVESİNDE  
KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK OLGUSUNUN  
ANALİZİ**

GİZEM ARAS BEGER

TEZ DANIŞMANI: PROF. DR. DUYGU TÜRKER ÖZMEN

İŞLETME

SUNUM TARİHİ: 30.05.2022

BORNOVA / İZMİR  
HAZİRAN 2022

Jüri üyeleri olarak bu tezi okuduğumuzu ve kapsam ve kalite bakımından Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik tezi olarak uygunluğunu onaylıyoruz.

**Jüri Üyeleri:**

**İmza:**

Prof. Dr. Duygu Türker Özmen

Yaşar Üniversitesi

.....

Dr. Öğr. Üyesi Özge Can

Yaşar Üniversitesi

.....

Dr. Öğr. Üyesi Deniz Zaptçioğlu Çelikdemir

Yaşar Üniversitesi

.....

Prof. Dr. Nesrin Ada

Uşak Üniversitesi

.....

Doç. Dr. Evrim Mayatürk Akyol

İzmir Katip Çelebi Üniversitesi

.....

-----  
Prof. Dr. Yücel Öztürkoğlu  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdür

## ÖZ

# KURUMSAL MANTIKLAR EKSENİNDE SOSYAL SORUMLULUK OLGUSUNUN ANALİZİ

ARAS BEGER, Gizem

Doktora Tezi, İşletme

Danışman: Prof. Dr. Duygu TÜRKER ÖZMEN

Mayıs 2022

Örgütler kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) yönelimleri ve uygulamaları konusunda önemli farklılıklar sergilemektedir. Kimi örgütler KSS konusunda daha araçsal stratejik bir yaklaşım sergilerken, kimi örgütler KSS'ye daha toplumsal bir yaklaşımla etik değerler kapsamında yaklaşmaktadır. Farklı kurumsal düzen içerikleri gerektiren kurumsal mantıklar yaklaşımı bu farklılıkları açıklamada öne çıkmaktadır. Ancak literatür, özellikle kurumsal mantıkların örgütler içerisinde nasıl ortaya çıktığı ve nasıl adapte edildiği konusunda önemli bir boşluğu işaret etmektedir. Bununla birlikte özellikle gelişmekte olan ülke bağlamlarında gerçekleştirilen KSS uygulamaları hakkında oldukça az çalışma yapıldığı vurgulanmaktadır. Bu sebeple çalışmanın amacı, örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevre içerisindeki mevcut kurumsal mantıkların KSS yönelimleri ve uygulamaları açısından sergiledikleri farklı yaklaşımlar üzerinde herhangi bir etkileri olup olmadığını, bunların ne tür etkiler olduğunu ve nasıl oluştuğunu ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda, mevcut çalışmada hem nicel hem de nitel araştırmalar kapsamında karma yöntem yaklaşımı (mixed-method approach) takip edilmiştir. Nitel çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılırken, nicel çalışma anket tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın nitel ve nicel kısımlarında Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren firmalar örnekleme oluşturmaktadır. Nitel kısımda tekstil ve gıda sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerden KSS ile ilişkili birimlerde görev alan toplam on dört üst-düzey yönetici ile görüşmeler gerçekleştirilirken, çalışmanın nicel kısmı için farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerden toplam yüz doksan iki anket elde edilmiştir. Çalışma

sonuçlarına göre kurumsal mantıklar ve algılanan fayda arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, paradoks zihniyeti ve çoklu-paydaş etkilerinin de bu ilişkiye aracılık ettiği ortaya konmuştur. Son olarak, teorik ve yönetsel çıkarımlar ile birlikte çeşitli kısıtlar ve gelecekteki araştırmalar için öneriler sunulmuştur.

**Anahtar sözcükler:** Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal Mantıklar, Kurumsal Kuram, Paydaşlar, Paradoks Zihniyeti, Algılanan Fayda



## **ABSTRACT**

# **ANALYSIS OF THE CONCEPT OF SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE NEXUS OF INSTITUTIONAL LOGICS**

ARAS BEGER, Gizem

PHD, Business Administration

Advisor: Prof. Dr. Duygu TÜRKER ÖZMEN

May 2022

Organizations show significant differences in their corporate social responsibility (CSR) orientations and practices. While some organizations take a more instrumental strategic approach to CSR, it is observed that some organizations approach CSR with a more societal approach within the scope of ethical values. The institutional logics approach, which requires different institutional order contents, comes to the fore in explaining these differences. However, the literature points to an important gap, especially in how institutional logics emerge and are adapted within organizations. However, it is emphasized that there are very few studies on CSR practices, particularly in developing country contexts. Therefore, the aim of the study is to reveal whether the existing institutional logics in the environment, where organizations operate, have any effects on the different approaches they display in terms of CSR orientations and practices, what kind of effects they have and how they occur. For this purpose, the mixed-method approach was followed in the current study within the scope of both quantitative and qualitative research. While the semi-structured interview technique was used in the qualitative study, the quantitative study was carried out with the questionnaire technique. In the qualitative and quantitative parts of the research, companies operating in the Aegean Region constitute the sample. In the qualitative part, interviews were conducted with a total of fourteen senior managers, working in the units related to CSR, from companies operating in the textile and food sectors, while a total of one hundred and ninety-two questionnaires were obtained from companies operating in different sectors for the quantitative part of the study. According to the results of the study, it was revealed that there is a positive relationship between institutional logics and perceived benefits, and that paradox

mindset and multi-stakeholder effects also mediate this relationship. Finally, several limitations and suggestions for future research are presented, along with theoretical and managerial implications.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, Institutional Logics, Institutional Theory, Stakeholders, Paradox Mindset, Perceived Benefits.



## TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının planlanmasından, araştırılması, yürütülmesi ve oluşumuna kadar her aşamasında ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve tavsiyeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren danışman hocam Sayın Prof. Dr. Duygu TÜRKER ÖZMEN'e en derin teşekkürlerimi sunarım. Lisansüstü eğitime başladığım ilk yıllardan itibaren, tez danışmanlığımı üstlenerek bu yolda hep yanımda oldunuz, her şeye rağmen cesaretle yürüyebilmemi sağladınız. En başta iyi bir insan sonra da iyi bir akademisyen olmak konusunda bana o kadar çok şey kattınız ki, size ne kadar teşekkür etsem az kalır Hocam.

Tez izleme komitesinde yer alarak her toplantıda sundukları değerli görüş ve önerileri sayesinde tezimin gelişmesine katkıda bulunan Sayın Dr. Öğr. Üyesi Özge Can ve Sayın Prof. Dr. Nesrin ADA'ya, ayrıca teşekkürlerimi sunarım.

Bu zorlu ve uzun yolculuk süresince, kimi zaman birlikte geçireceğimiz anlardan istemeden de olsa vazgeçmek durumunda kaldığım, bugünlere gelmemde en büyük payı olan en başta canım annem Nesrin Aras, babam Hüseyin Aras'a; ve bu yaşlara kadar her zaman bana rehberlik ettiği gibi, akademik hayata adım attığım ilk günlerden itibaren deneyimlerini aktararak yolumu aydınlatan ablam Yrd. Doç. Dr. Aslı Aras'a sonsuz sabır, destek ve sevgileri için yürekten teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Sevgili eşim Salih Beger... Kelimelerin kıfayetsiz kaldığı yerdeyim, her zaman bana benden daha çok inandın, daha yolun en başındayken bile içimdeki gücü benden önce keşfettin, senin huzur dolu enerjin, asla tükenmeyen sabrın, sınırsız sevgin ve desteğin sayesinde ancak bu noktaya varabilirdim, yol arkadaşım her şey seninle güzel.

Gizem ARAS BEGER

İzmir, 2022

## YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “KURUMSAL MANTIKLAR EKSENİNDE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK OLGUSUNUN ANALİZİ” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı dűşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gűsterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Gizem ARAS BEGER

16 Haziran 2022



# İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	v
ABSTRACT .....	vii
TEŞEKKÜR .....	ix
YEMİN METNİ.....	x
İÇİNDEKİLER.....	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiv
TABLO LİSTESİ.....	xv
SİMGE VE KISALTMALAR.....	xvi
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM KAVRAMSAL VE TEORİK ÇERÇEVE.....	6
1.1. Kısa Tanım ve Tarihçe .....	6
1.2. Farklı Teorik Düzlemler Açısından Çevre-Aktör-Örgüt İlişkileri .....	7
1.2.1. Çevre Olgusu .....	8
2.1.2.Çevre-Aktör-Örgüt İlişkisi.....	9
1.3. Kurumsal Kuram ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	10
1.4. Kurumsal Kuramdan Kurumsal Mantıklara .....	15
1.4.1.Kurumsal Mantıkların Temel Özellikleri.....	17
1.4.1.1. Yapısal, Normatif ve Sembolik Boyutlar.....	17
1.4.1.2. Eylem Mantıkları .....	18
1.4.1.3. Değişim.....	19
1.4.1.4. Meta Teori .....	20
1.4.2.Kurumsal Mantık Tanımları ve Sınıflandırmalar.....	21
1.4.2.1. Piyasa Mantığı .....	23
1.4.2.2. Şirket Mantığı .....	26
1.4.2.3. Devlet Mantığı .....	28
1.4.2.4. Meslek mantığı .....	29
1.4.2.5. Aile Mantığı.....	29
1.4.2.6. Din Mantığı.....	31
1.4.2.7. Topluluk mantığı.....	31
2. BÖLÜM KURUMSAL MANTIKLAR KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞU NASIL ŞEKİLLENDİRİYOR? .....	33

2.1. Kurumsal Mantıklar ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlişkisi: Literatür Taraması.....	33
2.2. Kurumsal Mantıklar Ayrışması.....	36
2.2.1. KSS Nitelik ve Nicelik Özellikleri.....	36
2.2.2. Ticari ve Sosyal Mantıklar.....	37
2.3. Hipotez Geliştirme.....	48
2.3.1. Ticari-Sosyal Mantık ve Algılanan Şirketsel-Toplumsal Fayda Arasındaki İlişki .....	48
2.3.2. Aracılık Etkileri.....	54
2.3.2.1. Paradoks Zihniyetinin Aracılık Etkisi.....	54
2.3.2.2. Çoklu-Paydaşlar Aracılık Etkisi .....	58
3. BÖLÜM YÖNTEM.....	64
3.1. Araştırma Tasarımı.....	63
3.2. Bağlam .....	63
3.3. Çalışma 1 (Nitel): Görüşme .....	66
3.3.1. Ölçüm Geliştirme.....	66
3.3.2. Veri Toplama Ve Analiz .....	67
3.3.3. Bulgular.....	69
3.3.3.1. Şirket Genel Profili .....	69
3.3.3.1.1. Demografik Veriler.....	69
3.3.3.1.2. KSS Algısı .....	71
3.3.3.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları ve Yönetimi .....	74
3.3.3.3. Kurumsal Mantıklar ve Etkileri .....	80
3.3.3.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Süreci Çıktıları.....	86
3.3.4. Tartışma .....	88
3.4. Çalışma 2 (Nicel): Anket.....	94
3.4.1. Veri Toplama ve Analiz.....	94
3.4.2. Ölçek Geliştirme .....	97
3.4.3. Bulgular.....	99
3.4.3.1. Ölçüm Geçerliliği .....	99
3.4.3.1.1. Reflektif Ölçüm Modeli.....	99
3.4.3.1.2. Formatif Ölçüm Modeli .....	103
3.4.3.2. Hipotez Testi.....	104
3.4.4. Tartışma .....	112
SONUÇ.....	114
KAYNAKÇA .....	117
EK 1–Etik Komisyon Kararları .....	148

EK 2–Tablo A. Kurumsal Kuram ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlişkisi Literatür Taraması .....	152
EK 3–Tablo B. Kurumsal Mantıklar ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlişkisi Literatür Taraması .....	158
EK 4–Kurumsal Sosyal Sorumluluk Araştırması Görüşme Soruları.....	162
EK 5–Kurumsal Sosyal Sorumluluk Araştırması Anket Soruları.....	165
EK 6–Görüşme Yapılan Şirket Profilleri.....	167
EK 7–SmartPLS Analiz Sonuçları.....	169
EK 8–Yanıtlamama ve Ortak Yöntem Yanlılığı.....	176
EK 9–Kontrol Değişkenler .....	181

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Kurumsal Mantıklar ve KSS Literatür Taraması Kurumsal Mantıklar .....	34
Şekil 2. Çalışma Modeli .....	62
Şekil 3. Paradoks Zihniyeti Aracı Etkisi.....	110
Şekil 4. Çoklu-Paydaşların Aracı Etkisi .....	111
EK 7-Şekil A. Doğrulayıcı Faktör Analizi (Consistent PLS Algorithm).....	169
EK 7-Şekil B. Doğrulayıcı Faktör Analizi (Consistent PLS Bootstrapping).....	169
EK 7-Şekil C. Sosyal Mantık için Path Model .....	170
EK 7-Şekil D. Ticari Mantık için Path Model .....	170
EK 7-Şekil E. Model Uyumu (Model Fit) .....	171
EK 7-Şekil F. Ticari Mantık-Paradoks Zihniyeti-Toplumsal Fayda Mediyatör Analizi .....	171
EK 7-Şekil G. Ticari Mantık-Paradoks Zihniyeti-Şirketsel Fayda Mediyatör Analizi .....	172
EK 7-Şekil H. Sosyal Mantık-Paradoks Zihniyeti-Şirketsel Fayda Mediyatör Analizi.....	172
EK 7-Şekil I. Sosyal Mantık-Paradoks Zihniyeti-Toplumsal Fayda Mediyatör Analizi .....	173
EK 7-Şekil J. Ticari Mantık-ÇokluPaydaşlar-Toplumsal Fayda Mediyatör Analizi.....	173
EK 7-Şekil K. Ticari Mantık-ÇokluPaydaşlar-Şirketsel Fayda Mediyatör Analizi.....	174
EK 7-Şekil L. Sosyal Mantık-ÇokluPaydaşlar-Şirketsel Fayda Mediyatör Analizi .....	174
EK 7-Şekil M. Sosyal Mantık-ÇokluPaydaşlar-Toplumsal Fayda Mediyatör Analizi .....	175

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Çevre-Örgüt-Aktör İlişkileri .....	10
<b>Tablo 2.</b> Kurumsal Kuram ve Kurumsal Mantıklar Literatür Taraması.....	13
<b>Tablo 3.</b> Kurumsal Kuram ve KSS Literatür Taraması Sonuçları.....	13
<b>Tablo 4.</b> Kurumsal Mantıklar ve KSS Literatür Taraması .....	34
<b>Tablo 5.</b> Kurumsal Mantıklar ve KSS Literatür Taraması En Çok Çalışılan Kurumsal Mantıklar .....	34
<b>Tablo 6.</b> Sosyal ve Ticari Mantık KSS İdeal Tipleri.....	37
<b>Tablo 7.</b> Devlet, Piyasa, Şirket, Meslek, Aile, Din Kurumsal Mantıklarına Göre KSS Özellikleri.....	47
<b>Tablo 8.</b> Kurumsal Mantıklar Tanım, Dönüşüm, Adaptasyon ve Uygulamalar.....	92
<b>Tablo 9.</b> Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	94
<b>Tablo 10.</b> Reflektif Ölçüm Modeli Değerlendirmesi (Yakınsak Geçerlilik [Faktör Yükleri ve Ortalama Açıklanan Varyans] and Yapı Güvenilirliği ve Geçerliliği).....	101
<b>Tablo 11.</b> Reflektif Ölçüm Modelinin Değerlendirmesi (Ayırt Edici Geçerlilik).....	102
<b>Tablo 12.</b> Formatif Ölçüm Modeli .....	104
<b>Tablo 13.</b> Hipotez Testleri.....	108
<b>EK 2 –Tablo A.</b> Kurumsal Kuram ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlişkisi Literatür Taraması.....	152
<b>EK 3 –Tablo B.</b> Kurumsal Mantıklar ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlişkisi Literatür Taraması .....	158
<b>EK 8 - Tablo C.</b> Yanıtlamama yanlılığı (nonresponse bias) için t-testi.....	176
<b>EK 8 - Tablo D.</b> Ortak yöntem yanlılığı (common method variance) için Harman’ ın tek faktör testi (single factor test).....	179
<b>EK 9 - Tablo E.</b> Kontrol Değişkenler .....	181

## SİMGE VE KISALTMALAR

### KISALTMALAR:

KSS	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
AOSB	İzmir Atatürk Organize Sanayi
KOSBİ	Kemalpaşa Organize Sanayi
TOSBİ	Tire Organize Sanayi Bölgesi
OEKO-TEX	International Association for Research and Testing in the Field of Textile and Leather Ecology
OCS	Organic Content Standard
GOTS	Global Organic Textile Standard
BSCI	Business Social Compliance Initiative
BRC	British Retail Consortium Standard
SEDEX	Supplier Ethical Data Exchange
TSE	Türk Standartları Enstitüsü
PLS-SEM	Partial Least Squares Structural Equation Model (kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi)
AVE	Average Variance Extracted (ortalama açıklanan varyans)
CB-SEM	Covariance-Based Structural Equation Modeling (kovaryans temelli yapısal eşitlik modellemesi)
VIF	Variance Inflation Factor (varyans enflasyon faktörü)

## GİRİŞ

KSS literatürü gelişmeye devam ederken gün geçtikçe çok yönlü ve daha karmaşık bir hal almaktadır (Jamali ve Karam, 2018). Bu karmaşıklığın özellikle de gelişmekte olan ülkeler bağlamında kurumsal mantıklar yaklaşımı düzleminde değerlendirilmesi oldukça faydalı görülmektedir (Jamali vd. 2017a). Ancak, kurumsal mantıklar yaklaşımı tabanında gittikçe gelişen bir literatür olmasına rağmen, kurumsal mantıkların örgütler üzerindeki önemli etkilerinin net bir biçimde ortaya konmamış olduğu ve hatta bunun ötesinde kurumsal mantıkların etkilerini ampirik olarak tespit edebilmek için bir ölçüm aracının geliştirilmemiş olduğu göze çarpmaktadır. Bu tarz etkileri yakayabilmek adına, Jamali ve Hossary'e göre (2019) Türkiye, çeşitli kurumsal düzen ve mantıklardan oluşan oldukça zengin bir manzara ve coğrafik koleksiyon ortaya koymaktadır.

Besharov ve Smith'e göre örgütlerde çoklu kurumsal mantıkların yaygınlığı ve örgütsel sonuçlar üzerindeki etkileri göz önüne alındığında, çoklu mantıkların örgütlerde nasıl tezahür ettiğini anlamak kritik önem taşısa da, bu heterojenliğin göze çarpan bir biçimde literatürde yer almadığı belirtilmektedir (Besharov ve Smith, 2014). Benzer şekilde, Schaltegger ve Hörisch'in (2017) de çoklu kurumsal mantıklar açısından konuya yaklaştığı çalışması literatürdeki önemli bir boşluğu işaret etmektedir. Çalışmada, sürdürülebilirlik veya kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) gibi ilişkili kavramlara yönelik şirketlerin faaliyetlerinde hangi mantıkların baskın olduğu ya da faaliyetlerin her iki farklı mantık tarafından da yönlendirilip yönlendirilmediği mevzusunun literatürde çok az ele alındığı vurgulanmaktadır. Bununla birlikte, mantıkların birlikteki hangi kombinasyonunda başarı sağlandığının da araştırılması gerektiği belirtilmektedir (Schaltegger ve Hörisch, 2017). Ayrıca, içsel (intrinsic) motivasyon ve değerlerin konuya dahil edilmediğine dikkat çekerek bunların ilişkili konuların çalışılması kapsamında dışlanamayacağı ve mutlaka dahil edilmesi gerektiği belirtilmiştir. Mevcut çalışmanın bu doğrultuda, hem içsel değerler ile birlikte birçok alt özelliği tipolojik bir bakış açısı ile kurumsal mantıklar kapsamında ayrıştırarak dahil etmesi hem de farklı mantıkların birlikteliğindeki çeşitli ilişki kombinasyonlarına

dair alternatifler sunması açısından literatürdeki boşluğu doldurma hususunda önemli katkılar sunacağı beklenmektedir. Ayrıntılı bir literatür taraması doğrultusunda, mevcut çalışma, kurumsal mantık ideal tiplerini teorik olarak 'sosyal' ve 'ticari' üst mantıklar kapsamında ayırtmakta ve alt özellikleri KSS uygulama-süreç-sonuçları açısından tipolojik bir bakış açısı ile ortaya koymaktadır.

Şirketler, içerisinde faaliyet gösterdikleri çevrede, farklı kurumsal düzenler gerektiren kurumsal mantıkların varlığı kapsamında, farklı kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) yönelimleri-uygulamaları sergilemektedir. Ancak, farklı taleplerin eşzamanlılığı kapsamında ortaya çıkan ikilem/çelişki/karmaşıklık/gerginlik/çatışmalar doğrultusundaki yönetimin başarısında ve hatta elde edilen faydalar seviyesinde farklılıklar gözlemlenmektedir. Battilana, Besharov ve Mitzinneck'e (2017) göre bu tarz örgütler kurumsal teori açısından bir nevi yap-boza (puzzle) benzer, çünkü farklı kurumsal mantıkları birleştirmektedir. Smith, Besharov, Wessels, Chertok (2012) çalışmasında belirtilmiş olduğu gibi, bu tarz karmaşıklık düzeyi yüksek çevrelerde faaliyet gösteren şirketlerin başarısı, paradoksları kabul etme, talepleri farklılaştırma ya da aynı anda bütünleştirme gibi çeşitli yetenek ve kabiliyetlere dayanmaktadır. Ancak, çok az çalışma hem ticari hem de sosyal olmak üzere çatışan talepleri yönetebilme ve her ikisine katılabilme ile ilgili becerilerden bahsetmektedir (Smith vd., 2012). Bu kapsamda çalışmanın çatışan ve hatta birbiri ile çelişen kurumsal mantıkların etkili yönetimi hususunda hem teori hem de pratikte şirketlere katkı sunacağı öngörülmektedir. Bu sebeple mevcut çalışma, kurumsal mantıklar ve toplumsal-şirketsel fayda arasındaki ilişkiyi, şirketlerin başarısında bu tip çeşitli engelleyici ve kolaylaştırıcıların varlığını gözeterek paradoks zihniyeti ve çoklu-paydaş etkileri gibi iki aracı değişken etkisi doğrultusunda incelemektedir. Paradoks zihniyeti, birbiri ile uyumsuz/çelişen/çatışan unsurlardan türeyen gerilimleri kabul ederek bunlardan enerji ve güç elde etme derecesini işaret ederken; çoklu-paydaş etkileri paradoks zihniyetine paralel biçimde çeşitli paydaşların birbirinden farklı talep/beklentilerinden kaynaklı birbirine zıt çeşitli etkilerin birlikteki varlığını açıklamaktadır.

Çalışmada, yedi tekstil ve yedi gıda sektörlerinde faaliyet gösteren şirketten olmak üzere toplam on dört üst-düzyer yönetici ile, kurumsal mantıkların örgütlerin KSS uygulama-süreç-sonuçları üzerindeki etkilerini gerçek faaliyetler kapsamında keşfedebilmek ve çalışmanın anket tekniği kullanılan sonraki nicel kısmına bir temel



sağlamak için çeşitli görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Nicel bölümde, gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye bağlamında toplam 192 şirketin oluşturduğu bir örnekleme, önerilen çalışma modeli test edilmiştir. Bulgular, anket sonuçlarının görüşmelerden elde edilenlerle paralel gittiğini ve çalışma modelinde tatmin edici bir model uyumu yakalandığını ortaya koymaktadır. Bu çalışma kapsamında hipotez sonuçları değerlendirildiğinde iki bulgu ön plana çıkmaktadır. Hem ticari hem de sosyal mantığın algılanan şirketsel fayda ve toplumsal fayda üzerinde pozitif bir etkisi olduğu görülmekle birlikte ticari mantığın daha araçsal yönelim doğrultusunda performans-ekonomik değer yaratımına odaklı şirketsel fayda üzerindeki etkisi daha yüksek iken; sosyal mantığın daha çok toplumsal yönelim doğrultusunda hayırseverlik-sosyal değer yaratımı kaynaklı toplumsal fayda üzerindeki etkisi daha yüksektir. Paradoks zihniyeti ve çoklu-paydaş etkileri aracı değişken olarak modele dahil edildiğinde, özellikle birbiri ile çelişkili ve çatışmalı kutuplar arasındaki ilişkileri, yani ticari mantık-algılanan toplumsal fayda ve sosyal mantık-algılanan şirketsel fayda, tamamen açıkladığı görülmektedir. Bu şekilde, paradoks zihniyeti ve çoklu-paydaş etkileri birbirine zıt talepler kaynaklı gerilimleri yönetme becerisi/kabiliyetini açığa çıkararak birbiri ile uyumsuzluk arz eden unsurlardan fayda sağlayabilmeye olanak sağlamaktadır.

Çalışma bu bağlamda literatürde işaret edilen diğer birçok boşluğu da doldurma hususunda çeşitli katkılar sunmaktadır. İlk olarak, kurumsal mantıkların incelenmesine olanak sağlayacak bir işlemselleştirme sağlamaktadır. Ardından literatürde çalışmaların kurumsal mantıklara daha çok makro düzeyde odaklanması hususunda, bu mantıkların örgütsel düzeyde ortaya çıkma yollarını anlamının kritik önemi (Thornton vd., 2012) ve gerekliliği konusundaki çağrıya cevap vermektedir. Çünkü mantıklar kurumsal (institutional) analiz düzeyinde ortaya çıkarken, kavrayışlar örgütsel (firm) ve bireysel (individual) düzeyde oluşmakta; kurumsal mantıklar, örgütsel-bireysel biliş ve kararları yönlendirmektedir (Montabon, Pagell ve Wu, 2016). Benzer şekilde, Lounsbury ve Boxenbaum (2013), gelecek çalışmalar tarafından, kurumsal mantıkların örgütler içerisinde uygulamaların benimsenmesi ve gerçekleştirilmesini nasıl şekillendirdiğinin; bu süreçlerin fırsatları nasıl güçlendirdiği veya belki de yarattığının daha derinlemesine incelenmesi gerektiğini belirtmektedir. Özellikle karmaşık ve heterojen ortamlarda bu çoklu taleplere yönelik kurumsal yanıtların ve bunların örgütsel etkilerinin literatürde eksik olduğu iletilmektedir.

(Baumann-Pauly, Scherer ve Palazzo, 2016). Bu noktada, mevcut çalışmanın, örgütlerin çoklu kurumsal mantıklara nasıl cevap verdiği hususuna da ışık tutacağı öngörülmektedir. Bununla birlikte mevcut çalışma, makro düzeyde sabitlenmiş belirli bir kurumsal bağlamın birtakım düzen içeriklerinin (ilkeler, kurallar, değerler vb.) meso düzeydeki örgütsel bağlamda nasıl dönüştüğünü-adapte edildiğini göstermesi açısından hem KSS araştırmalarına hem de kurumsal kuram ve kurumsal mantıklar yaklaşımına da katkı sağlayacaktır. Bunların yanı sıra, kurumsal mantıklar yaklaşımı meso düzeye çekilirken, bir diğer taraftan literatürde sıklıkla bireysel düzeyde çalışılan paradoks zihniyeti kavramını meso düzeye taşıması açısından mevcut literatüre kapsamı genişleterek katkı sağlamaktadır. Ayrıca mevcut çalışma çoklu-paydaş etkileri kapsamında ise mikro düzeyin varlığını da ortaya koymaktadır. Bu sebeple çalışma, makro-meso-mikro düzeyleri birbirine bağlayarak üç düzey arasında etkileşimi sağlaması açısından da önem arz etmektedir. Nitekim literatür de, KSS'yi geliştirmekte olan ülkeler bağlamında incelerken bu tarz çoklu düzeyler arasında bağlantı kurabilen modelleri önermektedir (Jamali ve Karam, 2016; Aguinis ve Glavas, 2012). Bunların yanı sıra, hem kurumsal karmaşıklık (Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta ve Lounsbury, 2011), hibritlik (Pache ve Santos, 2013b), heterojenlik (Lounsbury ve Boxenbaum 2013), çift yönlülük (ambidexterity) (Smith ve Tushman, 2005) vb. konular hakkındaki çalışmaları netleştirme ve bağlamsallaştırmada hem de örgütlerin kendilerine özgü, taklit edilmesi güç rutinleri nasıl geliştirdiği mevzusu konusunda önemli görüşler sunan örgütsel öğrenme (Nonaka ve Takeuchi, 1996), temel kabiliyetler (core capabilities, Leonard-Barton, 1992) bakış açıları ile de önemli bağlantılar kurması açısından literatüre katkı sunması beklenmektedir. Ek olarak, özellikle bu tarz çalışmalar için çoklu araştırma yöntemleri kullanımı önerisi, çalışmadaki mevcut karma yöntem kullanımının da uygunluğunu ortaya koymaktadır. Besharov ve Smith (2014), çoklu kurumsal mantıkların, örgütlerde kendilerini nasıl ortaya çıkardığı konusundaki heterojenliği anlamamanın, ayrıca örgütsel sonuçları tahminlemede önemli etkileri olması sebebi ile de oldukça önemli olduğunu belirtmekte ve bu konuda literatürdeki boşluğa işaret etmektedir. Bu sebeple çalışmanın literatüre, bu çeşitliliği anlamak hususunda da fayda sağlayacağı beklenmektedir. Aynı zamanda literatürün geliştirmekte olan ülke bağlamlarında daha çok KSS çalışması için çağrısına da karşılık vermektedir (Grabner-Kräuter, Breitenecker, Tafolli, 2021; Diab ve Metwally, 2020; Perrini, 2006; Visser, 2008).

Tez üç ana bölüm şeklinde düzenlenmiştir. İlk bölüm, çalışmanın genel çerçevesini sunan kavramsal ve teorik çerçeveyi içermektedir, ilk bölüm KSS kavramını kısaca tanımladıktan sonra tarihsel bir arka plan ışığında kavramının gelişimine odaklanmaktadır. Hemen ardından, kurumsal mantıklar yaklaşımına geçmeden önce, ilk olarak örgütlerin faaliyet gösterdiği çevreyi ve bu çevre ile olan etkileşimlerini daha iyi anlamak için farklı teorik düzlemler açısından çevre-örgüt-aktör ilişkilerini inceleyip, yüzünü biraz daha kurumsal kurama doğru çevirmekte ve kurumsal kuram bağlamında KSS'ye ilişkin bir literatür taraması sunmaktadır. Bu noktadan sonra kurumsal kuramdan kurumsal mantıklara geçiş sürecini tartışıp, farklı KSS uygulamaları-süreç ve sonuçlarının altında yatan dinamikleri keşfetmek için gerekli teorik alt yapıyı sağlayan kurumsal mantıklar yaklaşımını detaylı olarak incelemektedir. İkinci bölüm, genel olarak kurumsal mantıkların KSS'yi nasıl şekillendirdiği doğrultusunda kurumsal mantıklar ve KSS arasındaki ilişkisini inceleyen bir literatür taraması ile başlamaktadır. Bu noktada kurumsal mantıklar yaklaşımını KSS kapsamına entegre ederek daha geniş bir anlayış geliştirmekte ve takiben kurumsal mantıkları tipolojik bir bakış açısı kapsamında değerlendirip 'sosyal' ve 'ticari' olmak üzere iki ideal tip olarak sunmaktadır. Bu noktadan sonra ikili ayrışma çerçevesinde kurumsal mantıkların şirketsel ve toplumsal fayda üzerindeki etkilerini paradoks zihniyeti ve çoklu-paydaşların aracı etkileri doğrultusunda ölçmek için hipotezler geliştirmektedir. Üçüncü bölüm, mevcut çalışmada hem nitel hem de nicel yöntemleri bütünleştirerek karma yöntem yaklaşımını kullanan araştırma yöntemini tanıtmaktadır. Hemen ardından, yarı yapılandırılmış görüşmelerden ve kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modeli tekniği ile hipotez testlerinden elde edilen bulgular analiz edilmektedir. Çalışma, ana bulgular üzerine bir tartışma ile sona ererken araştırmacılar için teorik anlayış ve uygulayıcılar için de çeşitli çıkarımlar sunmaktadır. Aynı zamanda gelecekteki çalışmalar için çeşitli tespit, öneri ve sınırlılıklar da belirtilmektedir.

## 1. BÖLÜM

### KAVRAMSAL VE TEORİK ÇERÇEVE

#### 1.1. KSS Kısa Tanım ve Tarihçe

Sosyal sorumlu uygulamaların en eski izleri, 1800'lü yıllarda sanayi devrimi ile şirketlerin faaliyetlerinin sosyal etkileri olabileceğini fark etmeleri sonucunda çalışanları korumayı amaçlayan yaklaşımlar benimsemelerinde bulunabilir (Agudelo, Jóhannsdóttir ve Davídsdóttir, 2019; Mosca ve Civera, 2017). Ancak, şirketlerin sosyal performansının rolü, literatürde 1930'lar ve 1940'lar civarında görünmeye başlamıştır (Carroll, 1999). Agudelo vd. (2019) tarafından aktarılan bu noktadan sonraki tarihsel gelişime göre: 1950'ler-1960'larda KSS, işadamlarının toplum değerlerine göre verdiği kararlar kapsamında değerlendirilirken; 1970'lerde KSS kavramı tanımlarının artarak popülerleştiği ve bir yandan da KSS yönetimi konusunun gündeme geldiği görülmektedir. 1990'larda ise küreselleşme sürecinin başlaması ile uluslararası bakış açılarının yaygınlaşması doğrultusunda KSS'nin kurumsallaşması güçlenirken; 2000'lerde KSS stratejik bir bakış açısı kazanmıştır (Agudelo vd., 2019). 2010'lar ise daha sonradan tartışmalı bir hale dönüşecek (bknz. Dembek, Singh ve Bhakoo, 2016) Porter ve Karmar (2011) tarafından geliştirilen 'ortak değer yaratımı' kavramının büyük orandaki kabulüne sahne olmuştur. Son olarak 2015'ten itibaren sürdürülebilir değer yaratımı amacının öne çıktığı vurgulanmış ve bundan sonraki on beş yılın, Paris Anlaşması 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi ve on yedi Sürdürülebilir Kalkınma Hedefinin kabul edilmesiyle belirleneceği ifade edilmiştir (Agudelo vd., 2019).

KSS, şirketlerin neyi nasıl yapması gerektiği konusunda soruları yanıtlamaya çalışan çalışma alanlarından biridir (Ararat ve Göcenoğlu, 2006). KSS söyleminin ortaya çıkışı, şirketlerin yalnızca ekonomik güç elde etmek ile kalmayıp aynı zamanda etik bir dili teşvik eden süreçlerle güçlü bir şekilde bağlantılı olarak görülmektedir (Knudsen, 2015). Anglo-Amerikan kurumsal etik geleneklerine gömülü KSS dili ve uygulamasının ise nispeten yakın zamanda ortaya çıktığı belirtilmektedir (Knudsen, 2015). Bu kapsamda KSS, geleneksel olarak, aynı anda birden fazla paydaşın çıkarına hizmet eden, şirketlerin gerçekleştirdiği sosyal ve çevresel faydalar ile ilişkili uygulama, süreç ve stratejilerinin toplamı olarak yorumlanmaktadır (Mosca ve Civera, 2017). Günümüz küreselleşen ekonomisinde, karmaşık iş ilişkileri, paydaşların artan

ilgileri, ticari kuruluşlar içinde sosyal sorumluluk uygulamalarının gelişimini ve entegrasyonunu bir anlamda dayatmıştır (Mosca ve Civera, 2017). Ancak, literatürdeki akademik araştırma ve kurumsal çalışmaların birçoğunun, KSS'yi neyin oluşturduğuna dair ortak ve kesin bir tanımda uzlaşmamakla birlikte, şirketlerin KSS'ye nasıl, neden ve hangi yollar ile yaklaştığına dair KSS tartışmasını açık bıraktığı belirtilmektedir (Mosca ve Civera, 2017). Kavramın nasıl tanımlanacağına dair kafa kafa karışıklığının hala mevcut olduğu ifade edilmektedir (Gatti, Vishwanath, Seele ve Cottier, 2019).

Ancak, KSS ile ilgili zamanla ortaya çıkan farklı görüşlerin tipik olarak iki ana bakış açısı etrafında guruplandığı görülmektedir (Ararat ve Göcenoğlu, 2006;): Bir tarafta, daha araçsal/stratejik aktiviteler içerisine dahil edilen KSS; diğer tarafta toplumsal/etik değerler kapsamında yer almaktadır. Araçsal yaklaşımlar KSS'yi rekabet avantajı elde etmek için kurumsal bir strateji ve kar elde etme aracı olarak görürken; etik yaklaşımlar, kurumları toplumun bir parçası olarak kabul ederek onların sosyal sorumluluklarını diğer tüm hususların üzerinde etik bir yükümlülük olarak kabul etmesi gerektiği fikrine dayanırlar (Gatti, Vishwanath, Seele ve Cottier, 2019). Bu sebeple, KSS faaliyetleri etik bakış açısı kapsamında daha gönüllü bir doğayı yansıtırken; araçsal bakış açısı kapsamında daha zorunlu bir doğayı temsil etmektedir.

## **1.2. Farklı Teorik Düzlemler Açısından Çevre-Aktör-Örgüt İlişkileri**

Örgütlerin KSS yönelimleri ve faaliyetlerini daha iyi kavrayabilmek adına öncelikle faaliyet gösterdikleri çevre ile ilişkilerini anlamak önemlidir. Faaliyet gösterilen farklı kurumsal çevreler kapsamında, örgütler farklı dinamiklere maruz kalmaktadırlar. Dolayısı ile çevrenin hangi özellikler açısından tanımlanması gerektiği netleştirilmelidir. Bu sebeple, örgütlerin farklı KSS yönelimlerinin altında yatan sebepleri açıklamak için, mevcut çalışmanın temelde dayanmış olduğu kurumsal mantıklar yaklaşımına geçmeden önce, çevre ve özellikleri farklı teorik düzlemler açısından incelenmiştir. Bu kapsamda kurumsal analize dayanan kurumsal mantıklar yaklaşımına ilişkin, kurumsal kuramın diğer teorik bakış açıları arasındaki yerinin tespiti de, özellikle çevre ve sosyal sorumluluk arasındaki ilişkiyi anlamada faydalı bir mercek sunmaktadır.

### 1.2.1. Çevre Olgusu

Çevre koşulları KSS bağlamında önemli bir öncül olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda, literatürde örgütün faaliyet gösterdiği çevre unsurlarının KSS üzerindeki etkisinin geniş kavramsal modeller ile sunulduğu görülmektedir (örn. Mazutis ve Zintel, 2015; Sthal ve Sully de Luque, 2014; Frynas ve Yamahaki, 2016). Bu doğrultuda öncelikle çevre olgusunu incelemek faydalı olacaktır.

Farklı teorik düzlemler açısından ele alındığında çevre olgusunun, değişik boyutları ile farklı şekillerde tanımlanabildiği görülmektedir. Örneğin durumsallık teorisi, örgütün daha teknik ve ekonomik bir çevre ile etkileşimde olduğunu öne sürerken; kaynak bağımlılığı teorisine göre, çevre, örgütlerin birbirleri ile kaynak mücadelesi içerisine girdikleri bir savaş alanıdır (Lawrence ve Lorsh, 1967; Pfeffer ve Salancik, 1978). Burada örgütlerin yaşam şansı, diğer örgütler üzerinde ne ölçüde bir güce sahip oldukları ile doğrudan bağlantılıdır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Örgütsel ekoloji kuramında da çevre, benzer/aynı kaynaklar için rekabet eden örgütleri içeren ekonomik bir çevredir. Fakat bu teori açısından çevre, örgütlerin kontrolü dışında çok sayıda faktörü bünyesinde barındıran, bu sebeple de onların müdahale etmeyi bile düşünemeyeceği bir çevredir (Hannan ve Freeman, 1977).

Diğer taraftan, konuya daha sosyolojik bir bakış açısı ile yaklaşan kurumsal kuram, çevreyi sadece örgütlerin etkili ve verimli çalışmaya yönlendiği ekonomik bir çevre olarak değil, örgütün varlığını ve faaliyetlerini meşrulaştırması gereken, örgütün içerisinde gömülü olduğu yasal, sosyal ve kültürel bir çevre olarak ele almaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983). Yeni kurumsal kuramın (YKK) temel varsayımlarından hareket eden makro kurumsal kuram, analiz düzeyini örgütsel alandan ulus-devlet düzeyine taşımakta ve örgütsel formların şekillenmesinde, örgütün faaliyet gösterdiği ülkenin çeşitli ana kurumlarının (devlet, finansal sistem, eğitim-öğretim vb.) ve hatta ülkenin kültür ve dini inançlarının oynadığı rolü vurgulamaktadır (Sargut vd., 2015).

Çevre kavramı, stratejik yönetim alanının da temel ilgi alanlarından birini oluşturmaktadır. Bu bağlamda, örneğin yapı-yönetme-performans [structure-conduct-performance (SCP)] modeli, örgüt-çevre ilişkisinde temel kaynaklardan biri olarak görülmektedir. İlk geliştirilen SCP modellerine göre (Bain [1968]/ Mason[1939] paradigmi), ekonomik ve teknik şartlarla ilgili temel koşulların endüstri yapısını

oluşturduğu, endüstri yapısının firmaların stratejik eylemlerini belirlediği ve bu eylemlerin ise performansı etkilediği öne sürülmüştür. Başka bir ifadeyle, endüstri yapısı, stratejik kararlar aracılığı ile performansı belirlemektedir. Günümüze yaklaştıkça SCP modelinde pazar yapısının tanımlanması konusunda daha yetkin modellerin kullanılmaya başlandığı görülmektedir (Porter, 1980; 1981). Endüstriyel örgüt yaklaşımı, örgütün bu pazar koşullarını analiz etmesini ve buna göre doğru pazarlara ve endüstrilere açılmasını önermektedir.

### **1.2.2. Çevre-Aktör-Örgüt İlişkisi**

Çevrenin tanımlanma biçimi, örgüt-çevre ilişkisine dair yaklaşımları da büyük ölçüde biçimlendirmektedir. Örneğin, durumsallık teorisinde örgütlerin çevreyi etkilemesinden ziyade, çevreye uyumlanması söz konusu iken, kaynak bağımlılığı teorisinde örgütlerin sadece uyumlanmakla yetinmeyeceği, aynı zamanda kaynaklara ulaşabilmek için çevreyi etkileyebileceği öngörülmektedir. Örgütsel ekoloji kuramı ise örgüt-çevre ilişkisini çevresel ayıklanma açısından incelemekte ve çevrenin örgüt üzerindeki belirlenimciliğini esas almaktadır. Diğer yandan, YKK ve makro kurumsal kuramın günümüze yaklaştıkça, örgüt-çevre ilişkisini karşılıklı bir etkileşim yaklaşımı ile ele aldığı görülmektedir; örgütler, hem içinde doğdukları kurumsal çevre tarafından biçimlendirilir, hem de kendi eylemleri ve diğer örgütlerle olan etkileşimleriyle bu çevreyi yeniden üretir ve değiştirirler (Sargut vd., 2015).

Bununla birlikte, ele alınan kuramlar, aktöre yükledikleri çeşitli roller açısından da çevre-örgüt-KSS ilişkisindeki bu süreçte açıklayıcı bir çerçeve sunmaktadır. Örneğin durumsallık teorisi ve örgütsel ekoloji kuramları aktöre oldukça edilgen bir rol biçerken, kaynak bağımlılığı teorisi çevreye uyumlanmayı reddetmemekle birlikte aktörün çevreyi manipüle edebileceğini belirtir. Diğer taraftan, kurumsal kurama göre ise aktör ne durumsallık teorisindeki gibi tamamen etkisiz, ne de Child'ın (1972) stratejik seçim teorisinde (strategic choice theory) iddia ettiği gibi tamamen bağımsızdır. Örgütleri aktörler şekillendirir; ancak aktörler içerisindeki sosyal çevrenin ürünüdür. Kurumsal teoriye göre, çevrenin dış (kurumsal) ve iç çevre (örgüt) olmak üzere birbirinden ayrıştırılamayan iki kutbu bulunur. Örgüt içerisindeki aktörler bu dış çevrenin tüm düşünceleri, normları, inançları ve değerlerini içselleştirir ve tüm bu bilgiyi örgüt içerisinde kullanır. Yorumsamacı bakış açısına göre ise bu tip bir bilgi, her insanın doğası gereği farklı algılamalara sahip olduğu için kişiye özgü yorumsal bir durumdur. Bu sebeple aktörün sınırları her ne kadar dış kurumsal çevre ile çizilse

de, farklı algılamalar çevre içerisindeki uygulamalarda bir takım farklılıklara yol açabilecektir. Nitekim makrokurumsal kuram dahi ülke içi örgütler arası benzeşme tezini, aynı kurumsal çevrede farklı örgütsel formların mevcut olabilmesi sebebiyle yumuşatmıştır. Bu sebeple edilgen, manipülatif veya etkileşimsel, tüm bu örgütsel karar ve yönelimlerin verildiği en üst seviye merci olarak aktörün, sürece etkisinin olabileceği öngörülmektedir.

**Tablo 1. Çevre-Örgüt-Aktör İlişkileri**

	Farklı Teorik Düzlemlerin Çevreyi Tanımlama Biçimleri	Farklı Teorik Düzlemlerin Çevre- Örgüt İlişkisini Tanımlama Biçimleri	Farklı Teorik Düzlemlerin Yöneticiye Bıçtığı Rol
Durumsallık Teorisi	Teknik-Ekonomik Çevre	Örgüt Çevreye Uyumludur	Değişen Çevreye Uyumlu Yapısal Tasarıma Ulaşmak
Kaynak Bağımlılığı	Ekonomik- Politik Çevre	Örgüt Çevreyi Etkiler	Uygun Kaynak Edinme Stratejilerini Seçerek Çevresel Belirsizliği Azaltmak
Örgütsel Ekoloji	Ekonomik Çevre	Çevre Örgütleri Belirler	Yöneticinin Minimal Rolü
<b>Yeni Kurumsal Kuram</b>	<b>Kurumsal Çevre</b>	<b>Örgütler hem çevre tarafından biçimlenir hem de bu çevreyi yeniden üretir ve değiştirirler</b>	<b>Örgütü Kurumsal Çevrede Meşrulaştırmak</b>

**Kaynak:** Sargut vd. (2015)

### 1.3. Kurumsal Kuram ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal kuram, örgütlerin, çeşitli uygulamalar üzerinde önemli bir kontrol uygulayan düzenlemeler, normlar ve sosyal olarak oluşturulmuş inanç sistemleri dahil olmak üzere, kurumsal çevrelerinden güçlü bir şekilde etkilenen açık sistemler olduğunu vurgulamaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983). Bu sebeple örgütler, faaliyet gösterdikleri çevre içerisinde meşruluk kazanmaya çalışacak ve bunun devamlılığını sağlayacak birtakım eylemlere yöneleceklerdir (Scott, 2004). Kurumsal teorinin de belirtildiği üzere, bu meşruluk kaygısı, örgütlerin, bulunduğu çevrenin değerlerine



uyum sağlamak zorunda kalması sebebi ile çeşitli zorlayıcı, taklitçi ve normatif baskılar aracılığıyla eşbiçimli bir hal almasına yol açmaktadır (Burdon ve Sorour, 2020). Böylelikle, sistematik, tek tip, yapılandırılmış veya kurumsal olarak inşa edilmiş kurumsal değişiklikler, bir örgütteki davranış ve karakterlerin homojen veya birbirine benzer olmasına sebep olacaktır (Karyawati, Subroto, Sutrisno ve Saraswati, 2020). Bu kapsamda, yeni kurumsal kuram KSS'yi incelemek ve analiz etmek için bir zemin sunmaktadır. Dolayısıyla, normatif ve zorlayıcı eşbiçimlilik yoluyla KSS faaliyetleri için güçlü düzenlemeler ve kanun yaptırımı varsa, şirketler belirli KSS faaliyetlerinde daha aktif olma eğiliminde iken, benzer kurumsal faktörlere sahip ülkeler, taklitçi eşbiçimlilik yoluyla aynı KSS uygulamalarını paylaşma eğiliminde olacaklardır (Karyawati vd., 2020). Bu sebeple, oyunun kurallarını geliştirmede hem formel kurumlar (hükümet ve devlet düzenlemeleri) hem de enformel kurumlar (normlar, paylaşılan değerler, gelenekler) eşit derecede önemli olacaktır (Lee, 2011).

Ancak kurumsal kuram, örgütün faaliyet gösterdiği çevreyi bir nevi oyunun norm ve kuralları aracılığı ile anlamaya yardımcı olsa da, çeşitli kısıtlılıkları sebebi ile eleştirilere maruz kalmıştır (Vashchenko, 2017). Kurum anlayışının, aktör eylemleri üzerinde sınırlandırıcı etki yaratarak bireysel değişime olanak sağlamadığı ve dolayısıyla da aynı örgütsel alan içerisindeki heterojenliği açıklamada yetersiz kaldığı yönünde çeşitli eleştiriler bulunmaktadır (Özen, 2015). Bu eleştirileri göz önüne alan Greenwood, Hinings ve Whetten (2014) ise, bu kapsamda tutarlı ve bütünsel bir yaklaşıma ulaşmak için, örgütleri aktör olarak kabul ederek değişim konusunu tekrar bir gözden geçirmenin gerekliliği ve örgütsel farklılıklar için kurumsal mantık kavramını kullanmayı önermiştir.

Bu kapsamda, YKK ve KSS arasındaki ilişkiyi daha net ortaya koyabilmek için Web of Science (WOS) Veritabanında sistematik bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Tarama, 2013-2018 yılları arasında, SSCI indeksli dergilerde, konu içerisinde geçen 'YKK' ve 'KSS' kelimelerine yönelik çalışmalar taranmış ve ilgili 20 çalışma belirlenmiştir (EK 2).

Tarama Sonuçlarına Göre:

İlk olarak, kurumsal kuramın KSS ile olan ilişkisinde en çok meşruluk kazanma ihtiyacının, benzeşim mekanizmaları çerçevesinde kurumsal çevreden gelen baskıların, stratejik aktörler olarak değişim ajanlarının ve kurumsal kuramın etkileşimsel doğası

kaynaklı paydaş etkilerinin çalışıldığı görülmekte; ayrıca devlet-bağımlı sistemlerdeki farklı etkilerin önemli bir nokta olduğu ve buna ek olarak Kurumsal Kuram ile birlikte en çok kullanılan kuramların, Paydaş Teorisi, Kaynak Bağımlılığı Teorisi, Vekalet Teorisi ve Kaynak Tabanlı Yaklaşım olduğu ortaya çıkmıştır.

KSS uygulamalarını etkileyen öncüllere baktığımızda en çok kurumsal yönetim uygulamalarının (yönetim kurulu özellikleri [kurulun büyüklüğü, kurul bağımsızlığı, kurul çeşitliliği], üst düzey yönetici etkilerinin, kurum içi farklı departmanların etkisinin), kurumsal baskıların (zorlayıcı, normatif ve taklitçi baskıların), paydaş etkilerinin (paydaş katılımı ve mesajlarının) ve yöneticilerin (kişisel özellikler, geçmiş deneyimlerinin) ve yönetim kurulu özelliklerinin, son olarak da kıt kaynaklara ulaşma çabasının önemli öncüller olarak çalışıldığı görülmüştür.

Çalışmalarda belirtilen moderatör ve aracı değişkenler olarak kurum özellikleri içerisinde firmanın güç kullanımı, firmanın ekonomik veya sosyal eğilimi, iç kaynak mevcudiyeti, firma iç görev dağılımı, firma büyüklüğü, müşteri sayısı ve yetenekli iş gücünün); kurumsal çevre için yerel veya küresel bağlamın; ve yönetim kurulu özellikleri içerisinde büyüklük, bağımsız yöneticiler, çeşitliliğin öne çıktığı görülmektedir.

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülke bağlamlarının bu ilişkide önemli bir etken olduğu görülmüştür. Fakat bu noktada bazı tutarsızlıklar mevcuttur. Örneğin bazı çalışmalarda gelişmekte olan ülkelerde kurumsal boşluklar sebebi ile KSS uygulamalarına daha az yönelim olduğu belirtilirken, bazı çalışmalarda gelişmekte olan ülkelerde kıt kaynaklara ulaşma, işlem maliyetlerini azaltma ya da meşruluk kazanma ihtiyacını karşılayarak firma değerini yükselttiği için KSS uygulamalarına olan yönelimin daha fazla olduğu belirtilmektedir.

Bunlara ek olarak, KSS uygulamalarının çeşitli boyutlarla ayrıştırıldığı görülmektedir. Örneğin, Thorne, Mahoney, Gregory ve Convery (2017) çalışmasında 3 boyutta incelenirken, Zuo, Schwartz ve Wu (2017) çalışmasında dış kurumsal çevreden gelen baskılar ayrıştırılmıştır. Diğer bir yandan Zheng ve Zhang (2016) çalışmasında ise iç-dış ve toplumsal sorumluluklar şeklinde ifade edilirken, Frynas ve Yamahaki (2016) çalışmasında teorik tabanlı içsel ve dışsal etkileri ele almış ve benzer şekilde diğer çalışmada teorik tabanlı mikro-meso ve makro düzey etkiler olarak incelenmiştir.

Diğer bir yandan, Kobiler üzerinden konuyu inceleyen tek bir çalışma olsa da, çoğu çalışmada Kobilerin toplu etkilerinin çok önemli bir nokta olduğu ve bu tarz etkileri inceleyen çalışma sayısının oldukça az olduğu vurgulanmaktadır.

Tüm bu çalışmaları genel olarak değerlendirdiğimizde literatürde çalışmaların çevre-KSS ilişkisini düz ve basit bir denklemle incelendiği, yani, ilişkiyi bütünsel bir sürece bakarak değil, özellikle firmaların yalnızca değişim ve kriz anlarına odaklanarak (örneğin firma küçülmeye giderken) yani kesitsel çalışmalar olarak ele aldıklarını görüyoruz. Aynı zamanda çalışmalarda kurumsal karmaşıklık kavramının ele alınmaması ve stratejik bir eylem olarak, farklı kurumsal mantıklara verilen farklı tepkilerin ayrıştırılmaması problemi de söz konusudur. Çalışmalar farklı çevre dinamiklerinin örgütün KSS yönelimine ve uygulamalarına olan etkisini, ölçülmesi çok kolay görünmeyen geniş kavramsal modeller ile vermektedir (örn. Mazutis ve Zintel, 2015; Stahl ve Sully de Luque, 2014; Gond, El Akremi, Swaen, Babu, 2017; Frynas ve Yamahaki, 2016). Bu sebeple bu noktadan hareketle, farklı dinamiklerin ayrıştırılması konusunda netlik kazanabilmek için bir sonraki adım, teorik tabandan bu farklı kurumsal mantıkların neler olduğunu tespit etmek ve birbiri ile çelişen veya bazı noktalarda tamamlayıcı olabilecek kurumsal mantıklar çerçevesinde örgütlerin bu taleplere KSS teması içerisinde nasıl tepki verdiklerini araştırmak olacaktır.

**Tablo 2.** Kurumsal Kuram ve Kurumsal Mantıklar Literatür Taraması

Veritabanı	Aranan Kelime	Yıllar	İndeks	Çalışma Alanı	Toplam Çalışma Sayısı	İlgili Çalışma Sayısı
Web of Science	Institutional Theory and Corporate Social Responsibility	2013-2018	SSCI	İşletme ve Yönetim	40	20

**Tablo 3.** Kurumsal Kuram ve KSS Literatür Taraması Sonuçları

<u>Kurumsal Kuram Özellikleri Üzerine Çalışmalar</u>	<u>Çalışma Numarası</u>
--	-------------------------

<b>Kurumsal Kuramı meşruluk hipotezi açısından ele alanlar</b>	Ç2 - Ç5 - Ç11 - Ç12 - Ç15 - Ç16	
<b>Kurumsal Kuramı eş-biçimlilik hipotezi açısından ele alanlar</b>	Ç4(tümü) - Ç6(tümü) - Ç8(tümü) - Ç14(zorlayıcı) - Ç17(zorlayıcı) - Ç18(zorlayıcı) - Ç19(zorlayıcı) - Ç20(zorlayıcı ve normatif) - Ç16 (normatif (akran topluluğu) - ve zorlayıcı )	
<b>Kurumsal Kuramı değişim ajanı hipotezi açısından ele alanlar</b>	Ç1(kurumlar stratejik aktör olarak)-Ç10(kurumlar stratejik aktör olarak)	
<b>Kurumsal Kuramı devlet-bağımlı sistemler? Kurum olarak çevre anlayışı açısından ele alanlar</b>	Ç10- Ç13- Ç12 - Ç5 (kontrol değişken olarak) -Ç18	
<b>Kurumsal Kuramı etkileşimsel doğası (paydaş katılımı) sebebi ile kullananlar</b>	Ç3 (paydaş ve iletişim tasarımı perspektifi ile birlikte)- Ç6 - Ç7	
<b>Kurumsal Kuram ile birlikte kullanılan kuramlar</b>	Ç2 (Meşruluk Teorisi)- Ç3(Paydaş Teorisi + İletişim Tasarımı Teorisi) - Ç7 (sinyalizasyon teorisi) - Ç9 (kaynak dayalı yaklaşım+ işlem maliyetleri teorisi) - Ç11 (iç KSS uygulamaları ile ilişkili olarak: paydaş teorisi + kaynak bağımlılığı teorisi + ) - Ç14 (Vekalet Teorisi)	
<b><u>KSS Uygulamaları Üzerine Çalışmalar</u></b>	<b><u>Çalışma Numarası</u></b>	
<b>KSS uygulamalarını gelişmiş/gelişmekte olan ülkeler bağlamından inceleyen çalışmalar</b>	Ç2-Ç5-Ç9-Ç10	
<b>KSS uygulamalarını KOBİ'ler açısından inceleyen çalışmalar</b>	Ç6	
<b>KSS uygulamalarını iç/dış (implicit/internal-explicit/external) ya da mikro/meso/makro ekonomik/sosyal/çevresel şeklinde ayırtıranlar</b>	Ç7-Ç8-Ç11-Ç13-Ç15-Ç10	
<b>KSS Uygulamalarını Etkileyen Öncüller</b>		<b>Çalışma Numarası</b>
	Yöneticiler ve Yönetim Kurulu Özellikleri (kurul büyüklüğü, kurul bağımsızlığı, çeşitliliği), CEO tekilliği/ikiliği, yöneticilerin kişisel özellikleri vb.)	Ç2-Ç5-Ç7-Ç10-Ç11-Ç12-Ç14-Ç17
	Kurumsal Çevreden Gelen Baskılar (zorlayıcı, normatif ve taklitçi)	Ç1-Ç4-Ç6-Ç8-Ç9-Ç15-Ç16-Ç17-Ç19-Ç20

	Paydaşlar (paydaş katılımı, paydaş talepleri)	Ç3-Ç11-Ç6-Ç15	
	Firma Sahipliği	Ç12-Ç13	
<b>KSS Uygulamalarında Moderatör ve Mediyatör Değişkenler</b>	<b>Moderatör Çalışma Numaraları</b>	<b>Mediyatör Çalışma Numaraları</b>	
	<b>Kurumsal Çevre</b>	Ç7 (Yerel)	Ç11 (Küresel)
	<b>Yönetim Kurulu Özellikleri</b>	Ç18	
	<b>Kurum Özellikleri</b>	Ç14	Ç17

#### 1.4. Kurumsal Kuramdan Kurumsal Mantıklara

Kurumsal mantıklar yaklaşımı nispeten genç bir teori olmakla birlikte, bu yaklaşımının başlangıcı uzun bir geçmişi olan kurumsal kuram ve kurumsal analize dayanmaktadır. Bu sebeple kurumsal mantıklar kavramını anlamak için ilk olarak bu noktadan hareket etmek gerekmektedir (Jamali vd., 2017a; Thornton ve Occasio, 2008). Kurumsal mantıklar yaklaşımı, kurumsal kuram çalışmalarının bir bölümü olarak, kurumsal kuramın gelişme süreci içerisinde son aşamada yer almaktadır (Johansen ve Waldorff, 2015). İlk dönemde (1977-1983) kurum, kurumsal bağlam, kurumsallaşma ve eşbiçimlilik gibi önemli yapıların temelleri atılırken; ikinci dönemde (1983-1991) süreçsel (yayılm[diffusion]), çapraz kategori (devlet ve ticari örgütler arası karşılaştırmalar), ülkeler arası, iletim araçları (kurumsal değer ve inançları ileten aktörler) gibi 4 çalışma alanı gelişim göstermiştir (Thornton ve Ocasio, 2008). Son olarak üçüncü dönemde (1991-...) kurumsal girişimcilik ve değişim, karmaşıklık, çoklu kurumsal mantıklar gibi kavramları kuşatan teorik gelişmeler yaşanmıştır (Thornton ve Ocasio, 2008).

İlk dönem Selznick (1949; 1957) tarafından öncülük edilen eski kurumsalcılıkta, dış çevre kaynaklı farklı taleplere karşı örgütsel tepkiler incelerken (aktaran Besharov ve Smith, 2014; Greenwood vd., 2014), Parsons (1956) kurumların, örgütleri evrensel değerler ve kültürel normları içselleştirmesi aracılığı ile nasıl toplumdaki diğer

örgütler ile bütünleştirmeye çalıştığını vurgulamıştır. Eski kurumsalcılık daha çok rekabet eden değerler, güç ve nüfuz, koalisyonlar ve gayri resmi yapılar ile ilgiliydi (Greenwood vd. 2014; Johansen ve Waldorff, 2015). Scott'a göre (1987), bu bakış açısı, ortak inanç ve değerler tarafından desteklenen kurum türüne odaklanan Selznick ve Parsons gibi erken dönem sosyologların benimsediği normatif kurum anlayışına işaret etmektedir. Diğer bir deyişle, ilk dönem yazarlara göre örgütler, yalnızca üretim sistemleri olmaktan ziyade daha geniş toplumsal ve kurumsal etkilere uyum sağlayan ve bunlara cevap veren, uyarlanabilir sosyal sistemler olarak görülmektedir (Djelic ve Quack, 2008).

Diğer yandan ikinci aşamada yeni kurumsalcılık, meşruluğa, alanlara (fields), şablonlara (templates) ve şemaya vurgu yapmıştır (Greenwood vd., 2014). 1970'lerde Meyer ve Rowan (1977) ve Zucker (1977), Berger ve Luckmann'ın (1967) çalışmasından yola çıkarak kurumsal analizde kültür ve bilincin (cognition) rolünü vurgulayan yeni bir yaklaşım oluşturmuşlardır. Barley ve Tolbert'e (1997) göre, bu yaklaşımda, aktörler (örgütler) davranışsal yorumlamalar, genelleştirilmiş beklentiler ve paylaşılan tipleştirilmelere (typifications) yol açan müzakereler geçmiş aracılığı ile kurumları yaratmaktadırlar. Bu örnek (patterned) ilişki ve eylemler zamanla kural benzeri bir statü kazanarak kabul edilen gerçeklere dönüşmekte ve bu durum da gelecek eylem ve etkileşimleri belirlemektedir (Barley ve Tolbert, 1997). Bununla birlikte DiMaggio ve Powell (1983), Meyer ve Rowan'ın (1977) eş biçimlilik vurgusunu genişleterek aktörlerin eylemlerini daha geniş bir örgütsel alana bağlamıştır. Zorlayıcı, normatif ve taklitçi eş biçimlilik mekanizmaları ile örgütsel alanın tanımlanmasında aktörlerin öz-farkındalık ve öz çıkarların rolü daha açık hale gelmiştir (Zucker, 1987; Barley ve Tolbert, 1997).

Kısaca, kurumsal kuramın temel katkısı, kural benzeri ilkeler, normlar, kabul edilmiş varsayımlar ya da kültürel inanç sistemleri gibi ilkelerin ilişkisine işaret ederek aktörlerin eylemlerini ya da uygulamaların ortaya çıkışı ve yayılımını açıklamaktır (Fuenfschilling ve Truffer, 2014). Bu bakış açısı büyük oranda rasyonellik ve verimliliği, örgütlerin başarısını açıklayıcı değişkenler olarak belirtirken, DiMaggio ve Powell (1983) 'yeni kurumsalcılık' tanımlamaları ile rasyonelliğin büyük oranda reddi ve örgütlerin başarısında verimlilik yerine meşruluk anlayışını vurgulamışlardır (Tolbert ve Zucker, 1983).

Üçüncü ve son aşamada önemli bir dönüm noktası olarak, kurumların anlam ve içeriğini tanımlayıcı 'kurumsal mantıklar' fikri Friedland ve Alford (1991) tarafından kurumsal analize yeni bir bakış açısı kazandırılmıştır (Greenwood, Díaz, Li ve Lorente, 2010; Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta ve Lounsbury, 2011). Bakış açısına göre, belirli mantıklar, toplumda belirli kurumsal düzenler, temel kurumlar veya farklı normatif temellere dayanan ideal prototipler ile ilişkilidir (Thornton, Ocasio ve Lounsbury, 2012). Kurumsal mantıklar yaklaşımı, kültürel ve bilişsel etkilerin örgütsel yapıları nasıl şekillendirdiği ile ilişkili, kurumsal teorinin endişelerini taşısa da önemli açılardan kurumsal teoriden farklılaşmaktadır (Scott, 1987-2008a; Thornton ve Occasio, 2008). Friedland ve Alford'a göre (1987) kurumsalcılar açısından, uyma davranışı için güçlü baskıların olduğu örgütsel alanın sınırlarını tanımlamak zor ve potansiyel olarak gereksizdir. Friedland ve Alford'a göre (1987) örgütlerin yerleşmiş kalıplara uyup uymadığı mekanizmaları şekillendiren kurumsal bir düzen içeriği bulunmaktadır, bu kurumsal düzenler ve aralarındaki özel ilişkiler örgütsel alanların türlerini sınırlandırmaktadır. Aynı zamanda Friedland ve Alford (1991) modern kapitalist toplumların 'potansiyel olarak uyumsuz kurumsal mantıklara ait 'merkezi kurumlara' sahip olduğunu öne sürmüşlerdir. Farklı kurumsal düzenler farklı inanç ve uygulamaları çağırır. Bu sebeple kurumsal mantıklar yaklaşımı ile birlikte, vurgu artık eş biçimlilik, toplum, örgütsel alan olmaktan çıkıp, daha geniş farklı bağlamlardaki örgüt ve bireyler üzerindeki farklılaşmış kurumsal mantıkların etkisi olarak değişmiştir (Scott, 1987-2008a; Thornton ve Occasio, 2008, Greenwood vd., 2014). Günümüzde de mantıklar üzerine araştırmaları eski kurumsacılık dahil olmak üzere sosyoloji, siyaset, etnometodoloji, fenomenoloji gibi çeşitli diğer literatürlere bağlayan bir gündem sunmaktadır (Lounsbury, Steele, Wang ve Toubiana, 2021).

#### **1.4.1. Kurumsal Mantıkların Temel Özellikleri**

##### **1.4.1.1. Yapısal, Normatif ve Sembolik Boyutlar**

Belirtilen kurumsal mantık tanımlarına göre, üç bileşen söz konusudur: normatif (ideal kural tiplerine göre düzenlenir), sembolik ve bilişsel (yorumlama modeliyle şekillendirilir), yapısal (zorlayıcı ve düzenleyici maddi uygulama araçları ile oluşturulur) (Jagodziński, 2017; Scott, 1987; Cloutier ve Ann Langley, 2013). Friedland ve Alford'un yaklaşımı hem yapısal hem de sembolik iken, Jackall hem yapısal hem normatif, Thornton ve Ocasio ise kurumları yapısal, normatif ve sembolik olarak üç boyutu bütünleştirerek değerlendirmektedir (Thornton ve Ocasio, 2008;

Thornton vd., 2012). Scott'a göre (2008b), düzenleyici boyut hem resmi hem de gayri resmi kural koyucu, izleme ve yaptırım faaliyetlerini vurgularken; normatif boyut kural koyucu, değerlendirici ve zorunlu boyutu sosyal hayatın içine yerleştirerek, 'uygun' (aktörün rolü ve içerisinde bulunduğu duruma odaklanan) ve 'araçsal' (aktörün tercih ve kişisel ilgilerine odaklanan) davranışa yoğunlaşmaktadır. Kültürel-bilişsel boyut ise, ortak şemalar, çerçeveler, davranışı yönlendiren paylaşılan diğer sembolik temsillerin kullanımı gibi sembolik sistemlerin merkezietini belirtmektedir (Scott, 2008b). Bu üç bileşenin her biri her ne kadar ayrı bir süreci içerse de, ikisi ya da üçünün eş zamanlı olarak çalışabileceği ve etkilerinin her zaman açık bir şekilde tanımlanamayabileceği ifade edilmektedir (Mizruchi ve Fein, 1999). Bununla birlikte bu boyutların birbirlerini etkileyebileceği, bir taraftaki değişimin diğer tarafı güçlendirebileceği de belirtilmektedir (Shnayder ve Van Rijnsoever, 2018).

#### **1.4.1.2. Eylem Mantıkları**

Diğer yandan, kurumsal mantıklar yaklaşımına benzer şekilde bir dizi birbirine bağlı mantığa dayanan eylem mantıkları (logics of action) olarak ifade edilen çalışmalar, kurumsal mantıklara bazı önemli doneler sunmaktadır. Thornton ve Ocasio (2008) ve Thornton vd.'nin belirtmiş olduğu (2012) bazı öncül çalışmalar ve altta yatan eylem mantıkları şu şekildedir: Fligstein (1987;1990) için kurumsal yönetişimi kontrol eden üç temel mantık üretim, pazarlama ve finans iken; DiMaggio (1991) için sanat müzelerinin örgütsel alanını düzenleyici ideal tip, rekabet eden iki kültürel modelden oluşmaktadır (Gilman Model ve Data Model). Benzer şekilde, Boltanski ve Thevenot (1991) için ise ideal tipler altı elementten oluşmakta iken: yaratıcılık (inspired), yerli, ün, sivil, pazar, endüstri; Thornton (2002) için yükseköğretim yayıncılığında iki ideal tip söz konusudur: yayın mantığı ve pazar mantığı (Di Maggio, 1997; Cloutier ve Langley, 2013; Thornton, 2002; Thornton vd., 2012). Kurumsal mantıklar yaklaşımı, her ne kadar bu çalışmalar ile benzer olarak kültüre bir aktör kaynağı olarak (source of agency) olarak baksa da, yani bireysel ve örgütsel eylemleri yorumlama ve şekillendirmede aktörün rolünü vurgulasa da, aralarındaki farkı belirtmekte fayda bulunmaktadır. Kurumsal mantıklar yaklaşımı, normatif ya da yapısal sınırlamalara vurgu yaparak kurumsal mantıkları şekillendirmede kurum ve kurumsallaşmanın rolünü değerlendirmesi açısından bu çalışmalardan ayrılmaktadır (Thornton ve Ocasio, 2008).



### 1.4.1.3. Değişim

Toplum, birbirine bağlı ve aynı zamanda birbiri ile çelişen çoklu kurumsal mantıklardan oluşmaktadır (Greenwood vd., 2010; 2011). Bu çeşitlilik hem dış kaynaklardan hem de kurumsal mantıkların aktörler tarafından algılanması, yorumlanması ve yasalaştırılmasından kaynaklanmaktadır (Dacin, Goodstein ve Scott, 2002). Bununla birlikte Jackall'a (1988) göre kurumsal mantık, belirli bir sosyal dünyanın işleyiş şekli olarak ifade edilmektedir. Başka bir deyişle, Jackall'a (1988) göre, kurumsal mantığın, toplumsal düzenin şekillendiricisi olduğu ve belirli birimlerin davranışlarının bir ölçüde öngörülebilir olduğu söylenebilir (Jagodzinski, 2017; Thornton ve Ocasio, 2008; Thornton vd., 2012). Bu sebeple kurumsal mantıklar kavramı ne yalnızca bireysel işlemlere ne de örgütsel alanların yapılandırılmasına işaret etmektedir (Thornton vd., 2012 aktaran Friedland, 2012). Diğer bir ifade ile bu tanım, kurumların sınırlandırıcı etkisinin yanı sıra bireysel ilgi, yorumlama ve değişime olanak sağlamaktadır (Fuenfschilling ve Truffer, 2014). Bu sebeple, ilk yeni-kurumsal kuramcıların eşbiçimlilik vurgularına kıyasla, kurumsal mantıkçılar ilk yeni-kurumsal kuramın temelini oluşturanlardan (örn: sosyal kurmacılık-kültüre ve anlam yaratımına vurgu) daha geniş bir temeller dizisini belirlemişlerdir (Lounsbury ve Boxenbaum, 2013). Sonuç olarak, aktör davranışı üzerinde güçlü bir kısıtlayıcı olarak kabul edilen kurum anlayışı giderek yerini, kurumların sınırlayıcı etkisini kabul ederken aynı zamanda kurumları aktör eylemlerinin bir ürünü olarak gören bir bakış açısı (repetitive view) ile değiştirmiştir (Cloutier ve Langley, 2013).

Kurumsal mantıklar yaklaşımına göre, değişimin yapısal (Murray, 2010), zamansal (Sewell, 1996) ve girişimsel (Thornton, 2004) olarak üç ana tetikleyicisi bulunmaktadır. İlk olarak yapısal örtüşme (structural overlap), daha önceden birbirinden uzak olan yapıların birlikte hareket edilmeye zorlanması sonucunda oluşmaktadır. Satın alma ve birleşmeler yapısal örtüşmeye örnek gösterilebilir. Çünkü farklı kültürlerden aktörler işbirliği içerisinde çalışmaya itilerek, firmaya rehberlik eden kurumsal mantıklardaki değişim tetiklenmektedir. İkinci olarak, olay sıralaması (event sequencing), özellikle önemli olayların birikimi, yol bağımlı bir süreç oluşturarak kurumsal mantıkların anlamını değiştirip dönüştürmektedir. Üçüncü olarak ise, kurumsal girişimciler (institutional entrepreneurs), kendi çıkarlarını destekleyecek olan kaynaklara erişimi mümkün, kurumları değiştirip yenisi yaratabilme potansiyeli olan kişilerdir. Aktörler her ne kadar kurumsal çevreye gömülü

olsalar da, örgütsel sonuçlar aktör ve çevre arasındaki karşılıklı etkileşimin sonucudur (Fuenfschilling ve Truffer, 2014; Thornton ve Ocasio, 2008). Yapısal örtüşmeler ve kurumsal girişimler, bilişsel şema ve kültürel modellerin yeniden birleşiminde fırsat ve araç sağlarken, bu bilişsel ve kültürel modeller daha sonra tarihsel olayların dizilişinde başkaları tarafından güçlendirilmektedir. Diğer bir deyişle, olayların tarihsel dizilimi, yapısal örtüşmenin farklı kurumsal mantıklara nasıl erişim sağladığını anlamada ve ayrıca kurumsal girişimcilerin algı/yorumları neticesinde kurumsal mantıklardaki düzensizlikleri, değişimi başlatan eylemlere nasıl dönüştürdüklerini anlamada zamansal bir çerçeve sunmaktadır (Thornton, Jones ve Kurry, 2005).

#### **1.4.1.4. Meta Teori**

Kurumsal Mantıklar yaklaşımı bu özellikleri ile geniş bir meta teori içermektedir. Sıralanabilecek beş temel ilke ile bu meta teorinin zeminini oluşturmaktadır. (Besharov ve Smith, 2014; Thornton ve Occasio, 2008). Bu ilkeler bir bütün olarak değerlendirilirse, kurumsal mantıkların bir arada var olabileceği, rekabet edebileceği, çelişebileceği veya birbirini tamamlayabileceği ve böylece alanın yapısını hem güçlendirebileceği hem de zayıflatabileceği söylenebilir (Fuenfschilling ve Truffer, 2014). Bu beş temel ilke kısaca:

– Gömülü Aktör (embededd agency): *Aktör-Yapı Arasında Karşılıklı Etkileşim*. Bir düzeyin (birey-örgüt-kurum) diğerine hakim olmasından ziyade, düzeyler arasındaki ilişkiler, iç içe geçmişlik. Belirtilen düzeyler arası ilişki değişim için önemli bir mekanizmadır.

– Kurumlararası Bir Sistem Olarak Toplum: *Heterojenlik, Çoklu Mantıklar, Olasılıkçı*. Her bir sektör için bir dizi farklı beklenti, herhangi biri için çatışan farklı mantıklar tarafından potansiyel etkilenme.

–Kurumların Materyal ve Kültürel Temelleri: *Her İki Gücün Karşılıklı Etkileşimleri*. İçsel uyumları ve sistem içerisindeki baskınlıkları değişebilir.

–Birden Fazla Düzeyde Kurumlar: *Birlikte Evrim*. Toplum, örgüt, endüstri-örgütler arası ağlar, örgütsel alan.

–Tarihsel Durumsallık: Daha önceki kurumsal mantıkların etkisi.

Kurumsal mantıklar, altta yatan eylem mantıkları aracılığı ile kurumların heterojenliği, istikrar ve değişimi nasıl şekillendirdiğine dair açıklamaları bünyesinde

birleştirmektedir (Thornton ve Ocasio, 2008). Bu sebeple Kurumsal mantıklar yaklaşımı, kurumların bireyler, örgütler ve toplumlar üzerindeki etkilerini daha iyi anlamak için çeşitli sosyal bilim teorilerinin bütünleştirilmesi ve güçlendirilmesi için yararlı olan bir meta-kuram oluşturmaktadır (Thornton, Ocasio ve Lounsbury, 2015).

#### **1.4.2. Kurumsal Mantık Tanımları ve Sınıflandırmalar**

Thornton ve Ocasio'ya (2008) göre 'kurumsal mantık' kavramına artan ilgi ile birlikte, kavram bir anlamda 'moda olmuş' (buzzword) bir kelime haline gelerek, aşırı kullanımı sonucu anlam genişlemesine ve bozulmasına uğramıştır. Bu sebeple yanlış anlaşılmalara engellemek adına kavramın açık ve anlaşılır bir tanımını yansıtmak oldukça önemlidir (Thornton ve Occasio, 2008). Kavram ilk olarak Alford ve Friedland (1985) tarafından tanımlansa da (Thornton ve Occasio, 2008), yaklaşım özellikle Thornton vd. (2012) 'The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process' başlıklı kitabı ile daha net bir şekilde görünür hale gelmiştir (Jamali vd., 2017a).

Kurumsal mantıklar kavramı, modern batı toplumlarının kurumları içerisinde, saklı çelişkili uygulama ve inançları açıklamak için kullanılmış ve kapitalizm, ulusal bürokrasi ve demokrasi farklı yönelimleri bünyesinde barındıran farklı kurumsal düzenler olarak verilmiştir (Jagodziński, 2017; Thornton ve Occasio, 2008). Bu kurumların her birinin sosyal davranışı düzenleyen kendi kapsayıcı mantıkları ya da temel kuralları bulunmaktadır. Herhangi bir kapsayıcı mantık (örnek olarak din), diğer mantıklar (aile, yasal düzen vb.) tarafından ifade edilen normatif veya bilişsel açıklamalarında farklılaşacaktır (Greenwood vd., 2014). Kurumsal mantıklar, bir kurumun ya da örgütün esas olarak nasıl çalıştığının ilkelerini ifade etmektedir (Fitzgerald ve Shepherd, 2018). Friedland ve Alford'ın (1991) bakış açısına göre, kurumsal mantıklar ve kurum(lar) arasındaki farklı anlamak oldukça önemlidir. Mantıklar, kurumlara göre daha soyut olmakla birlikte, kurumlara ve sosyal anlayışa rehberlik ettiği için gizli bir şekilde kurumlardan daha güçlüdür. Örneğin 'kapitalizm' isimli bir mantık yoktur, bunun yerine kapitalizmi mümkün kılacak olan altta yatan bir takım mantık, uygulama ve semboller bulunmaktadır. Bu sebeple kurumsal mantıklar önceden belirlenmiş bir sosyal yapı değil, farklı düzey (birey-örgüt-kurum) ilişkiler arasında gömülü bir şekilde birlikte var olup şekillenmektedir (Johansen ve Waldorff, 2015).

Aktörlerin tutum ve davranışlarını şekillendiren bu birbirinden farklı rasyoneliter kurumsal mantıklar olarak adlandırılmış (Fuenfschilling ve Truffer, 2014) ve “bireylerin maddi varoluşlarını üretip yeniden ürettikleri, zaman ve mekanı organize ettikleri, sosyal gerçekliklerine anlam katan maddi uygulamalar, varsayımlar, değerler ve kuralların toplumsal olarak inşa edilmiş tarihsel örnekler (socially constructed, historical patterns of material practices, assumptions, values, beliefs and rules by which individuals produce and reproduce their material subsistence, organize time and space, and provide meaning to their social reality)” şeklinde tanımlanmıştır (Thornton ve Ocasio, 1999:804).

Kurumsal mantıkların içeriği, toplumsal sektörler tarafından düzenlenen taksonomilerde temsil edilmektedir. İdeal tipler ise, belirli bir örgütsel alanda ortaya çıkan gerçek davranışı ve anlamı karşılaştırmak için kullanılacak belirli bir anlam şemasının (kurumsal bir mantık) açık ve anlaşılır bir tanımlamasını yansıtmaktadır (Fuenfschilling ve Truffer, 2014) yani, tipolojiler ideal tipleri vurgulamaktadır. Hem taksonomiler hem de tipolojiler örgütler arasındaki farklılıkları tanımlamaya ve sınıflandırmaya, bu sebeple de açıklamaya çalışır (Greenwood vd., 2014). İdeal tipler, bir örgütsel alanda ne olduğunun tanımı değildir. Alan mantıkları, belirli rasyoneliter içeren, oyunun kurallarını belirleyen, güç ve statü tahsis eden, belirli sorun ve çözümlere dikkat çeken rehber ilkeler sunmaktadır (Thornton ve Ocasio, 2008). Teorik modeller olarak ideal tipler, kurumsal mantıkların ideal tipleri ile vakalarda sunulan bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında benzerlik ve farklılıkları inceleyerek test edilebilecek hipotezler sunmaktadır (Thornton vd., 2005).

Örneğin her bir sektör (piyasa, şirket, devlet, meslek, aile, din, topluluk) için bir dizi ideal tip toplumsal düzey kurumsal mantıkları göstermektedir. Kurumsal mantık bileşenleri (meşruluk kaynağı, temel strateji, temel tutum vb.), söz konusu sektörün etkisi içerisindeki örgüt veya kurumsal düzenlemeler için teorik tahminleri belirtmektedir (Thornton vd., 2005). Bireysel aktörler ve örgütler çoklu sektör mantıklarından etkilendiğinde, farklı reçetelerin uyumsuzluğuna maruz kalanlar için gerilim-zorluk artmakta (Greenwood vd., 2011), bu sebeple de hibrit (yarışan ayrı mantıklar birbirini destekler) (Pache ve Santos, 2013; Thornton vd., 2005) ya da brikolaj (Outila ve Fey, 2021; Johansen ve Waldorff, 2015) bir şekilde mantıkların kendine has özellikleri aktörler tarafından ya kullanılarak ya göz ardı edilerek ya da birleştirilerek hareket etmektedirler. Kurumsal mantıklar birey davranışlarını çeşitli

roller, değerler gibi araçlarla etkileyerek mantıklar arasında denge/değiş-dokuş ilişkisini etkilemektedir (Miller, Le Breton-Miller ve Lester, 2011).

Thornton vd.'nin (2012) sınıflandırmasında da görüldüğü üzere kategorik öğelere (eşitli özellikler örn. dayandığı teori, meşrulukve otorite kaynağı vb.) bakıldığında her biri farklı bağlama (kurumsal mantıklar) göre farklı içerikler sunmaktadır. Aynı kurumsal düzeni temsil etseler de, farklı kimlik, ilke ve uygulamaları açıklamaktadırlar (Meyer ve Höllerer, 2016).

Friedland ve Alford (1991) ve Thornton (2002, 2004) için her biri kendine özgü mantıklara sahip, aktörlerin tutum ve davranışlarını şekillendiren toplumun temel merkezi kurumları, kapitalist pazar, bürokratik devlet, aile, demokrasi ve din olarak belirtmiştir. Friedland ve Alford (1991) alışmasına göre bu kurumsal düzenler ilk olarak piyasa, devlet, demokrasi, aile ve din olarak sınıflandırılmış olsa da, Thornton vd. (2012) bu sınıflandırmayı daha kapsayıcı bir şekilde topluluk ve meslek mantıklarını ekleyerek yedi mantık şeklinde düzenlemişlerdir. Bu mantıklar kısaca şu şekilde ifade edilebilir: *Piyasa Mantığı*, nihai hedefi kar elde etmek olan farklı piyasa koşullarına odaklanırken; *şirket Mantığı* piyasa mantığının ayrılmaz bir parçası olarak genel olarak şirket ile ilgili özellikleri vurgular (yöneticiler, çalışanlar, şirket yapısı, yönetim şekli, firma sahipliği). Diğer yandan *Devlet Mantığı* genel olarak düzenleyici, zorlayıcı ve teşvik edici yasal mekanizmaları içerirken; *Meslek Mantığı* şirketler arası ilişkisel ağları, en iyi uygulamalar için uzmanlaşma ve eğitimi, iş ortaklıklarını, bazı küresel kontrol mekanizmalarını genellikle teknik performans ile ilgili detayları kapsar. Son olarak da *Aile-Din-Topluluk Mantıkları* genel olarak her biri kendi mantık çerçevesi içerisinde farklılaşsa da, aslında ortak paylaşılan değer, inanç, norm, kültür ve beklentiler gibi özellikleri içermektedir. Bununla birlikte, bireylerin kendilerini aile/din gibi kurumsallaşmış bir gurubun parçası olarak, ortak bir kimlik ile tanımladıklarında, bu mantıkların etkisinin arttığı da ifade edilmektedir (Thornton ve Ocasio, 2008).

#### **1.4.2.1. Piyasa Mantığı**

*Rakipler*: Firmaların, mevcut müşterileri korumak, yenilerini çekmek ve kendilerini rakiplerinden ayırmak için müşterilerin taleplerine karşılık olarak KSS programları uyguladıkları ifade edilmektedir (Kiessling, Isaksson ve Yaşar, 2016). Becker-Olsen, Cudmore ve Hill (2006) alışması, pazarda rakiplerin mevcut olması durumunda tüketicilerin % 52'sinin KSS faaliyetlerine katılmayan kuruluşları boykot edeceğini

belirtmiştir. Rakiplerin, KSS'yi önemli derecede etkileyen birincil düzey belirleyicilerinden biri olduğu belirtilmektedir. Özellikle bu etkinin gelişmekte olan pazarlarda daha net olduğu vurgulanmaktadır. Örgütlerin kendi KSS faaliyetlerini tanımlarken, rakiplerinin KSS uygulamalarını inceleyerek kendi pazar pozisyonunu koruma eğiliminde oldukları ifade edilmektedir (Park ve Ghauri, 2015). Bir endüstrideki kilit şirketler, KSS ilkelerini uygulamaya başladığında, diğer pazar oyuncuları bunu takip edebilir, çünkü şirketler genellikle daha başarılı akranlarının yaptıkları şeyleri özellikle yeni ve / veya belirsiz koşullar altında taklit eder (Di Maggio ve Powell, 1983). Benzer doğrultuda bazı çalışmalar (Liu ve Wu, 2016; Cao, Liang ve Zhang, 2019) taklitçi davranış çerçevesinde akran etkilerini (peer effects) incelemiştir. Çalışmalara göre firmaların, kendi pazar paylarını korumak ve gelecekteki nakit akışlarında oluşabilecek olumsuzlukların önüne geçmek için kendi KSS stratejilerini, rakiplerinin KSS stratejilerine dayalı olarak kasıtlı bir şekilde ayarladıklarını belirtmişlerdir. Özellikle de bir şirketin KSS'ye yapma kararında, akran etkilerinin, endüstri içerisinde firmaların oranına paralel olarak gittikçe önem kazandığı ifade edilmiştir (Eugenia, 2016). Aynı zamanda Cruz ve Boehe (2010) çalışması, rakiplerden başarılı bir şekilde ayırt edilmek ve rekabetçi avantaj sağlamak hususunda KSS'nin çok uluslu şirketlere yardımcı olacağını göstermektedir.

Rekabet seviyesi, örgütlerin KSS seçimlerini önemli düzeyde etkileyen ve göz önünde bulundurması gereken oldukça etkili bir faktördür. Örneğin, aşırı rekabet ve çok zayıf rekabet, KSS'nin gelişimi için eşit derecede zararlı koşullardır: Birincisi, kar marjları çok dar ve örgütsel hayatta kalım risk altında olduğu için, şirketler mümkün olduğunca masrafları kısma çalışacaktır; İkincisi, alternatiflerin eksikliği sebebiyle, örgütsel itibar ve müşteri sadakati, karlılığı ve satışları fazla etkileyemeyecektir (Campbell, 2007).

*Müşteriler.* Birçok çalışma müşterilerin alışveriş tercihleri üzerindeki etkileri nedeniyle sosyal sorumlu bir firma imajının önemli bir rol oynadığını doğrulamıştır. En büyük baskının, nihai tüketicilere satış yapan ve toplum tarafından tanınmış iyi bilinen şirketler üzerinde olduğu ifade edilmektedir. Bununla birlikte müşterilerin yalnızca fiyat ve kalite odaklı olmadıkları, aynı zamanda işverenin veya hizmet sağlayıcının çalışanlarına, doğasına ve çevresine nasıl davrandığına da ilgi duyuyor oldukları da doğrulanmıştır (Kubenka ve Myskova, 2009). Aynı zamanda yöneticilerin de genel olarak çalışanların, müşterilerin ve hissedarların firmanın kamusal imajına

duyarlı olduklarını ve KSS ile ilgili faaliyetlerin bu görüntünün şekillenmesine yardım ettiğini kabul ettikleri ifade edilmektedir (Perez ve Bosque, 2015; Hasan, Kobeissi, Liu ve Wang, 2016). Bu farkındalığın yöneticilerin tutum ve davranışlarını sosyal sorumlu şekilde yönlendireceği ihtimali; kurumsal teorinin, tüketicilerin firmaların KSS davranışlarını izlemesi durumunda, yöneticilerin sosyal olarak sorumlu, proaktif yollarla davranma ihtimalinin daha yüksek olacağını öngörüsü ile örtüşür görünmektedir.

Jiang, Zalan, Tse ve Shen (2015) aynı doğrultuda, KSS'nin güçlü bir kaydının müşteri memnuniyetini ve sadakatini doğrudan geliştirebileceği, bunun da bir şirketin piyasa değerini etkileyeceği, müşteri dönüşümü oranını düşüreceği ve müşterilerin tutum ve alış davranışlarını genel olarak etkileyeceğini belirtmektedir. Çalışma, firmaların KSS stratejisine verilen müşteri yanıtlarının, yöneticilerin KSS zihniyeti ve KSS stratejisinin seçimi arasındaki ilişkiyi pozitif yönde modere ettiğini ortaya koymuştur. Ancak şirketlerin enflasyonun yüksek, verimliliğin düşük, tüketici güveninin zayıf olduğu bir ortamda faaliyet göstermesi durumunda, sosyal sorumlu şekilde hareket etmelerinin daha az olası olduğu belirtilmektedir (Campell 2007).

Campell'e (2007) göre paydaşlar -özellikle topluluk grupları, müşteriler ve hükümet, firmaları toplumsal olarak sorumlu yollarla davranmaya zorlamaktadır. Fakat paydaş baskıları arasında bir derecelendirme yapılırsa, kararlar üzerinde hissedar ve hükümet baskısının daha büyük olumlu bir etkisi söz konusu iken, müşteri ve rakiplerin daha az olumlu bir etkisi olası görünmektedir (Wang, Gao, Hodgkinson, Rousseau ve Flood, 2015). Diğer bir yandan müşterilerin şirketlerin KSS uygulamalarına yönelik baskılarının olumsuz etkilerini de görebilmek mümkündür. Örneğin, müşteriler belirli şirketlerin KSS ilişkili faaliyetleri ile ilgili görüşlerini ifade etmek için sosyal medyanın gücünü kullanarak, söz konusu şirketlerin davranışlarının sosyal sonuçlarının daha derin bir şekilde yansıtılmasına sebep olabilirler (Porter ve Kramer 2006).

Ancak KSS uygulamalarına yönelik müşteri tepkilerinin, çoğu çalışmada gelişmiş ülkeler bağlamında geliştirildiği ifade edilmektedir. Az sayıdaki çalışmanın, gelişmekte olan ülkelerdeki KSS algılamalarına yönelik müşteri yanıtlarını analiz ettiği vurgulanarak önemli bir çağrıda bulunmaktadır (Khan, Ferguson ve Perez, 2015).

#### 1.4.2.2. Şirket Mantığı

*Çalışanlar.* Çalışanlar, firmaların sahip olduğu ve firmaları önemli derecede etkileyecek güç ve meşruluğa sahip, oldukça belirgin paydaşlardır. Özellikle son yıllarda, çalışan-KSS ilişkileri ile ilgili literatür önemli ölçüde gelişmiş olmasına rağmen, hala kapsamlı bir incelemeden yoksundur (Onkila ve Sarna, 2022). Örgütler, kendi etik standartlarına göre performanslarını besleyebilecek temel kurumsal değerlerin çalışanlar tarafından içselleştirilmesinden fayda sağlayabilirler. Güçlü bir kültür, çalışan davranışını şekillendirerek ve koordine ederek örgüt performansını artıracaktır. Çalışanların bu ortak paylaşımı ve işbirliği KSS ile ilgili stratejileri uygulamada çok önemli bir rol oynamaktadır (Lee, Park, Lee, 2013). Wang vd. (2015) çalışmasında da, çalışan ve KSS ilişkisi ile ilgili benzer bir kültür etkisini görebilmek mümkündür. Çalışmada öngörülen aksine şaşırtıcı bir şekilde çalışan baskılarının KSS üzerinde negatif bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu ilginç bulgunun potansiyel bir açıklaması olarak, Çin kültürünün yüksek güç mesafesi özelliğinin, yöneticilerin astların görüşlerine daha az eğilimli olmasına neden olması şeklinde belirtilmiştir.

Park ve Ghauri'ye (2015) göre KSS'yi direkt etkileyen temel paydaşlardan biri örgütün çalışanlarıdır. KSS örgüt çalışanları tarafından yönlendirilir. Bir başka deyişle örgüt çalışanları KSS ile ilgili süreci, planlamadan uygulamaya kadar önemli derecede etkiler. İnsan kaynakları uygulamaları, ücret ve tazminat politikası, iş çevresi, çocuk işçiliğinin ve zorla çalıştırılmanın kaldırılması, bir örgütün çalışanlara yönelik KSS'sini resmetmektedir.

Paydaş Teorisine göre, genel olarak sosyal sorumluluğun iki boyutu vardır: Dış boyut ve iç boyut. KSS'nin dış boyutu, örgütlerle toplulukları arasında geniş bir ilişkide yansır. KSS'nin iç tarafı ise çalışanlara vurgu yapmaktadır. Çalışanların sosyal sorumluluk ile ilgili değerleri, diğer paydaşlara benzer şekilde beklediği ve çalışanların istihdam örgütlerinden işlevsel, ekonomik, psikolojik ve etik faydalar talep etmekte oldukları söylenmektedir. Bu anlamda, eğer işverenler zorlu, teşvik edici ve tatmin edici bir iş sağlıyorsa, bazı işlevsel faydalar elde edilecektir. Böylece sosyal olarak sorumlu bir işveren, iç sosyal sorumluluk uygulamalarının ana sürücüsü olarak algılanacaktır (Sanchez-Hernandez vd., 2016).

KSS üzerine yapılan önceki araştırmaların, daha yoğun olarak müşterilerin algılarını araştırdığı, bununla birlikte çalışanların KSS konusundaki görüşlerinin büyük ölçüde keşfedilmemiş olduğu vurgulanmaktadır (Lee vd., 2013).



*Hissedarlar.* KSS kavramları, şirket çıkarlarının ötesinde daha üst bir sosyal iyilik olarak görünen geniş açılı eylemlerden, hissedar varlıklarının en üst düzeye çıkarılmasına odaklanan dar bir kavrama kadar uzanan, çok düzeyli bir yapıdır (Lee vd., 2013). İşletmelerin temel güdüsü aslında işletme karını artıracak eylemlere başvurarak hissedarın yararını en üst seviyeye çıkarmaktır, fakat firmayı çevreleyen diğer paydaşlar aynı zamanda daha iyi KSS'yi ortaya koyan kuruluşlarla etkileşime girmeyi tercih etmektedir (Park ve Ghauri, 2015). Bu noktada vekil teorisi (agency theory) hissedar ve yöneticiler arasındaki asil-vekil ilişkisindeki farklı ilgi odaklarından kaynaklı çeşitli sorunları oldukça iyi açıklamaktadır. Bu bağlamda bakıldığında, Scholtens ve Dam'e (2015) göre belirtilen farklı ilgi odakları küçük hissedarlara karşı büyük hissedarlar için değişiklik gösterebilir. Daha büyük hissedarların küçüklere nazaran daha güçlü teşvik ve daha etkili izleme faaliyetlerinden ötürü şirket üzerinde daha büyük etkileri olacaktır. Çalışmada KSS ve hissedar yoğunluğu (ownership concentration) arasındaki bağlantıya odaklanılmış ve literatürde bu ilişkinin her iki yönde de (olumlu-olumsuz) aktığını gösteren çalışmalara yer verilmiştir. Kendi çalışmalarının sonucu ise, hissedar yoğunluğunun KSS üzerinde negatif bir etki yarattığını göstermiştir. Çünkü finansal performans ile sosyal performans arasındaki denge varsayıldığında büyük hissedarlar, sosyal performans için nispeten yüksek bir fiyat ödemektedirler. Başka bir ifade ile, sosyal girişim oldukça uygun görünse bile, kazanımlar bizzat hissedarın kendisinin maliyetlerinden daha ağır basmayacağından, bir şirketteki bir pay sahibinin payı ne kadar büyük olursa, bu şirket tarafından sosyal girişimlerin tercih edilme olasılığı o kadar az olacaktır. Pay sahipleri KSS politikasını geliştirirse, muhtemelen kendi finansal kazançları pahasına, diğer paydaşlar kendilerinden daha fazla kazanabilecektir (Scholtens ve Dam, 2015).

*Tedarikçiler.* Tedarikçiler direkt olarak ekonomik sürecin içine dahil olurken, eş zamanlı olarak bir şirketle yapılan belirgin sözleşmelerle sınırlandırılmış önemli paydaşlardır. Freeman'a göre sosyal sorumlu olarak tanınan bir şirketin, örgüt performansı üzerinde önemli etkilere sahip olan tedarikçilerin beklentilerini göz önüne almaları gerekmektedir (Park ve Ghauri, 2015).

İyi bir tedarikçinin, çevrenin başarıyla korunması için işletmeleri etkileyebileceği belirtilmektedir. Özellikle yerel tedarikçiler, çevresel koruma uygulamalarına yönelik bağlılıkları ve yerel tepkileri nedeniyle etkili bir paydaş olarak bilinmektedir (Ahmad vd., 2017). Benzer şekilde başka bir çalışmada yerel tedarikçilerin, küçük ve orta

ölçekli işletmelerin operasyonlarını yürütürken sosyal sorumlu davranacaklarına karşılık beklentileri aracılığıyla KSS kavramını şekillendirdiği belirtilmektedir (Bondy, Moon ve Batten, 2012).

### **1.4.2.3. Devlet Mantığı**

Devlet KSS ilkelerinin toplumsal olarak benimsenmesine destek olacak çeşitli kural koyucu araçlar sağlarken, diğer bir yandan yerel düzeyde bölgesel yönetimler ise idari yükün azaltılması gibi teşvik edici ve düzenleyici bazı zorlayıcı uygulamalar sunmaktadır (Boiral, Heras-Saizarbitoria ve Testa, 2017).

Devlet politikaları tarafından gerçekleştirilen KSS uygulamaları ile ilgili olarak, literatürde çok fazla çalışma bulunmaktadır. Devlet teşviklerine ilişkin araştırma, esasen hükümet politikaları (örn: devlet sübvansiyonları ve vergi indirimi) ile kurumsal stratejik davranış (örneğin, KSS, mali performans) arasındaki ilişkiye odaklanmıştır (Zang ve Wang, 2017). Çalışmalarda hükümetin teşvik (Arya ve Mittendorf, 2015) ve caydırıcı politikalar kullanarak firmaların davranışlarını olumlu ve olumsuz yönde etkileyen dış baskılar uygulayarak şirket stratejisini belirleyebileceği belirtilmektedir (Sheu, 2011; Sheu ve Chen, 2012; Vashchenko, 2017).

Knudsen vd. (2015) çalışması KSS ile ilgili dört politika (onay-kolaylaştırıcı-ortaklık-komuta ve kontrol politikaları) tanımlar. Bunlardan KSS komuta-kontrol politikaları (mandate policies) tanım gereği bunlar ‘komuta ve kontrol’ politikaları olarak sınıflandırılmamasına rağmen, KSS’de yönetmelik ve kararnameler yoluyla en kesin rolü alan hükümetleri içerir. Kolaylaştırıcı rol, hükümetler için KSS’yi onaylayan politikalardan daha aktif bir rol gerektirir; çünkü şirketlerin KSS geliştirmelerini mümkün kılmayı veya teşvik etmeyi içermektedir. Ortaklık politikası rolü ise, hükümete ait rollerin değiştiği firmalar ve iş dernekleri ile işbirliğini içerir. Onay politikası araçları KSS'nin farkındalığını arttırmakta ve iyi uygulamaları teşvik etmektedir. KSS'nin kolaylaştırılması için uygulanan politikalar gibi, ortaklık yapmak onaylamaya göre daha fazla bir devlet taahhüdü gerektirir. Onay politikaları yaygın olmakla birlikte, Akdeniz ülkelerinde bir dizi politikayı domine etme eğilimi göstermektedirler. Ortaklık ve komuta-kontrol politikaları ise nispeten İskandinavya, Kuzey Avrupa ve İngiltere’de popülerdir.

#### **1.4.2.4. Meslek Mantığı**

Kurumsal bir düzen olarak meslek, dış ilişkiler tarafından düzenlenen akran gözetimi ve iş etiği kurallarına dayanmaktadır. KSS bağlamında ise meslek mantığı, en iyi uygulamaları hayata geçirmeyi, KSS standartları ile uzmanlaşmayı ifade ederken; aynı zamanda gelişimsel değişim için güçlü bir mekanizmayı ve yönetsel mesleki tarzları işaret etmektedir (Jamali vd., 2017a). Meslek mantığının şirketleri uluslararası standart, prosedür ve çerçevelere (Global Reporting Initiative) bağlı olmaya sürüklediği belirtilmektedir (Arena, Azzone ve Mapelli, 2018).

Başka bir ifade ile, meslek mantığı, kurumsal düzen içinde çeşitli özellikleri tasvir etmektedir, bunlar bir yandan entelektüel ve uygulamalı eğitim yoluyla iletilebilen ortak bir bilgi birikimini; diğer yandan belirli bir alanda uzmanlık gerekliliğini ve aynı zamanda belirli mesleki standart ve kurallarını uygulamakla görevlendirilmiş bir kuruluş tarafından onaylanmış olmayı ifade etmektedir (Bartlett, Tywoniak ve Hatcher, 2007).

Meslek birliklerinin, kurumsal faaliyetler üzerinde çeşitli etkileri olduğu vurgulanmaktadır. Örneğin Boiral vd. (2017) çalışmasında, endüstri birliklerinin ve işçi sendikalarının, KSS uygulamalarının entegrasyonu ve adaptasyonunun sağlanması hususunda son derece güçlü bir baskı uyguladıkları belirtilmektedir. Di Maggio ve Powell (1991) ve Scott (1991)'ın belirttiği üzere mesleki birlikler, örgütler üzerinde zorlayıcı, normatif veya taklitçi etkileri empoze eden birkaç öğeden birisidir ve alan dışındaki aktörlerden ziyade, kendi içerisinde daha sık etkileşime girerler. Bu sebeple de Strang ve Soule (1998)'un da belirttiği gibi mesleki bilgi ağlarından kaynaklanan içsel baskı mekanizmalarının örgütleri biçimlendirmedeki rolü büyüktür. Benzer doğrultuda Torres (1988) de, mesleklerin, çıkarlar ile uyuşmayan bazı örgütsel formları engelleyen düzenleyici yapıları şekillendirmek konusunda önemli etkileri bulunduğunu belirtmektedir. Bir anlamda meslekler, kurumsal değişimi başlatan değişim ajanlarından biri olarak değerlendirilmektedir (Hardy ve Maguire, 2008).

#### **1.4.2.5. Aile Mantığı**

Ailenin önemi ve aile şirketlerinin farklı stratejik uygulamaları örgüt teorisinde görece geç keşfedilmiş bir görüştür (Greenwood vd., 2010). Kurumsal bir düzen ve toplumun temel bir birimi olarak aile, genel olarak aile içi ilişkisel dinamikleri ve yükümlülük kalıplarını içermesinin yanı sıra, aile üyeleri arasında koşulsuz ve karşılıklı zorunluluklar, ailenin menfaatini gözetmeye odaklanmaktadır (Jamali vd., 2017a).

Aile aslında, üyeler tarafından ifade edilen bakış açıları, ihtiyaçlar, değerler, duygusal bağlar, kısıtlamalar şeklinde aslında gözle görülür bir hale bürünmektedir (Miller, Le Breton-Miller ve Lester, 2010). Aile şirketlerinde bu aile üyeleri arasındaki yakın duygusal bağların, ailesel tutum ve davranışları şekillendirmesinin yanı sıra iş ile ilgili gündemi de yönlendirdiği vurgulanmaktadır (Miller vd., 2011). Bu kapsamda şirket kurucularının, sadece şirketi değil aynı zamanda aileyi de temsil ettiği ve bu nedenle kurucunun şirket ile ilgili kararlarında, iş ile ilgili talepleri bazen bütün bir topluluk olabilen geniş aileye olan sorumluluğuyla dengelemektedir (Amaeshi, Adi, Ogbechie ve Amao, 2006).

Jamali vd.'ne (2017a) göre KSS bağlamında aile mantığının özellikle dönüşüm ve adaptasyon süreci içerisinde birçok varyasyonla sonuçlanmakta olduğu belirtilmektedir. Hatta aile mantığı içerisinde aile şirketleri için KSS, aile ve grup içi ilişkileri düzenlemenin potansiyel bir aracı görülmekte ya da aile reisi KSS uygulamaları için karar alma gücüne sahip kişi olarak belirtilmektedir (Jamali ve Hossary, 2019). Alternatif olarak Jensen'e (1984) göre hissedarlar şirket karını, ailenin menfaatini gözetecek ekonomik olmayan amaçlar ile değişebilirler (Raelin ve Bondy, 2013).

Literatür, kurumsal yönetim uygulamalarının aile şirketleri ve aile olmayan şirketler arasında farklılık gösterdiğini vurgulamaktadır. Bu sebeple bir aile şirketinin KSS'ye yönelik tutumunun ve çabalarının farklı etki mekanizmaları sebebi ile diğer şirketlerden farklılaşacağı belirtilmektedir (He, Chen ve Chiang, 2015; Cruz, Larrazza-Kintana, Garcés-Galdeano ve Berrone, 2014). Ancak, çok az çalışma aile mantığını dikkate almaktadır (Fairclough ve Micelotta, 2013). Bununla birlikte geleneksel bakış açısına göre aile şirketleri genellikle kimlik, ün, uzun ömürlülük, halkın gözünde pozitif imajı koruma gibi finansal olmayan amaçlarla nitelendirilmektedir (López-González, Martínez-Ferrero ve García-Meca, 2019). Bu sebeple özellikle de aile şirketlerinin paydaşlar ile iletişimlerinde sosyal meselelere karşı görece olarak daha hassas davrandıkları belirtilmektedir (Van Gils, Dibrell, Neubaum ve Craig, 2014). Bununla birlikte devlet-bağımlı şirketler dışında Türk şirketleri genellikle (en büyükleri bile) aile tarafından yönetildiğinden (Knudsen, 2015), aile mantığının bu kapsam dahilinde önemli etkisi olacağını öngörmek yanlış olmayacaktır. Aile şirketlerinde özellikle iç paydaşlara yönelik KSS'nin aile değerleri ile beslendiği de vurgulanmaktadır (Jamali vd., 2020)

#### **1.4.2.6. Din Mantığı**

Friedland ve Alford'a (1991) göre kurumsal bir düzen olarak din, eylem ve dünya anlayışı için ahlaki değerler ve inançları belirlerken (Jamali ve Hossary, 2019), tinselcilik ve dini doktrinlerin uygulanmasını yansıtmaktadır (Jamali vd.,2017a). Jamali vd.'ne (2017a) göre KSS bağlamında, din mantığının anlam ifadeleri çeşitlilik barındırmaktadır: örneğin Çin'de Konfüçyüsçü kültür, Hindistan'da tinsellik, Nijerya'da Rabbinic writings, the books of Sunnah'taki dışsal etik standartlar, Lübnan'da kültürel topluluk sorumluluğu duygusu güçlü dinsel temalardır. Diğer bir yandan, Jamali ve Hossary (2019) Orta Doğu ülkelerinde (örn: Türkiye, Lübnan, Libya vb.) aile-din mantıklarının yakın ilişkisini ve bu mantıkların KSS ile ilişkilerinin çok daha fazla görünür olduğu vurgulamaktadır. Bununla birlikte Türkiye anayasal olarak laik olmasına rağmen müslüman kardeşliği tarafından yönetilmekte ve benzer ülkelerde (örn: İran) din, nesiller boyu aktarılan kültürel bir geleneğe gömülü olarak KSS faaliyetlerinin yönlendirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Jamali ve Hossary, 2019). Diğer yandan din, özellikle gelişmekte olan ülkeler için KSS arayışında en önemli ve etkili mekanizmalardan biri ve aynı zamanda kurumsal davranışları etkileyen önemli bir faktör olarak belirtilmektedir (Zaman, Roudaki ve Nadeem, 2018). Bunlara ek olarak Zaman vd.'ne göre (2018), gelişmekte olan ülkelerde, dinin KSS faaliyetleri üzerindeki etkisini inceleyen çalışmaların oldukça sınırlı olduğu ifade edilmekte ve bu alandaki çalışmaların artırılmasına gereksinim duyulduğu vurgulanmaktadır.

#### **1.4.2.7. Topluluk Mantığı**

Topluluk üzerine yapılan çalışmaların, topluluk ifadesini farklı şekillerde kavramsallaştırmaları (örn: coğrafi, politik, mesleki, dini, etik), tanımını zorlaştırmıştır. (Raynard, Loundsbury ve Greenwood, 2013). Almandoz'a (2012) göre topluluk mantığı, küçük ve sınırlı grup üyeleri arasındaki sağlam, duygusal, kalıcı, daha zengin sosyal bağlar, güçlü normlar veya daha anlamlı bağlantılar temelinde ifade edilebilmektedir. Thornton vd.'nin (2012) topluluk tanımında; güven ve karşılıklılığa olan inancın meşruluk; topluluk değerleri ve ideolojisine olan bağlılığın ise otorite kaynaklarını oluşturduğu ve bununla birlikte duygusal tatmin, ego tatmini ve itibar gibi kavramların topluluğun kimlik özünü ifade ettiği vurgulanmaktadır. Marquis ve Battilana'ya göre (2009) ise topluluk, 'coğrafik bir bölgedeki popülasyonu, örgütleri, pazarları ve ortak konumlarının bir sonucu olarak yerel kültür unsurları, norm, kimlik

ve yasaların paylaşılmasını' ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile topluluk, kişilerarası ve özel bağlantılara odaklanan ve benzer kimlik, beklenti, ilgiyi paylaşan insanlar arasındaki kolektif ilişkilerle (Tonnie, 1887; Storper, 2005) ve aynı zamanda sosyal yönelimli ortak faydayla ilgili olarak ifade edilmektedir (Bitektine ve Song, 2022). Topluluk göstergeleri genellikle topluluğa yönelik yerel koşullara odaklanmaktadır (Greenwood, 2008) öyle ki birçok çalışma yerel ve bölgesel toplulukları kurumsal bağlamın bir parçası olarak tanımlamışlardır (Cloutier, 2011). Bu sebeple de bölgesel farklılıklar, daha geniş kurumsal çevreden gelen baskılara farklı cevap verme durumunda çok yönlü/heterojen KSS uygulamalarına yol açmaktadır (Raynard vd., 2013). Lee ve Lounsbury'e (2015) göre, çeşitli topluluk mantıkları farklı baskılar yaratarak örgütsel uygulamaları direkt ya da dolaylı olarak önemli derecelerde etkilmektedir. Benzer doğrultuda Glynn ve Rafaelli (2013) de, coğrafik konumun, KSS faaliyetlerinin nasıl algılandığı, yönetildiği ve yürütüldüğünü önemli derecede etkileyen bir role sahip olduğunu belirtmektedir. Örgütün içerisinde gömülü olduğu coğrafik bir topluluktan kaynaklanan baskıların kurumsal sosyal eylemleri şekillendirdiği vurgulanmaktadır (Marquis ve Lounsbury, 2007). Çünkü coğrafik olarak bir bölge, topluluk tarafından ortak paylaşılan inanç ve değerlerin bütününi yansıtmaktadır (Marquis ve Lounsbury, 2007).

Yukarıda ayrıntılı olarak ele alınan tüm bu dinamikler, teorik yaklaşım ve görgül bulgular ile bir arada düşünüldüğünde, bir örgütün KSS yapma eğilimini önemli ölçüde etkiledikleri görülmektedir.

## 2. BÖLÜM

### KURUMSAL MANTIKLAR KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞU NASIL ŞEKİLLENDİRİYOR?

#### 2.1. Kurumsal Mantıklar ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlişkisi:

##### Literatür Taraması

Örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevrede var olan farklı kurumsal mantıklar, örgütlerin KSS yönelimleri ile ilgili olarak önemli farklılıklara yol açmaktadır. Bu farklılıkların kapsam ve sınırlılıklarını daha net ortaya koyabilmek için sistematik literatür taraması gerçekleştirilmiştir. WOS Veritabanında 2013-2018 yılları arasında SSCI indeksli işletme ve yönetim çalışma alanlarında ‘kurumsal mantıklar ve kurumsal sosyal sorumluluk’ kelimeleri taranarak ilk daraltma yapılmıştır. Daraltma kriterlerine göre toplam 41 çalışma belirlenmiş ve bunların içerisinde 5 ve üzeri atıflı 22 çalışma çekilmiş ve çalışmalar ele alınan kurumsal mantıklar açısından incelenmiştir. İlgili 16 çalışma içerisinde bir analiz yapılmıştır (EK 3).

Kurumsal mantıklar, Tablo 5 ve Şekil 1’de görüldüğü üzere Thornton vd.’nin (2012) en son yedili sınıflandırması temel alınarak düzenlenmiştir. Bu sınıflama temelinde çalışmalarda kullanılan kurumsal mantıkları görselleştiren Şekil 1, çoklu kurumsal mantıkların varlığını ortaya koymaktadır. Bu mantıkların ayrıştırılması konusunda belirtilmesi gereken önemli bir nokta, bazı mantık bileşenlerinin içerikleri kimi noktalarda birbirlerinin alanlarına giriyor gibi görünse de, ayrışmanın temelini aslında çalışmaların kendisi belirlemiştir, diğer bir ifade ile, çalışmalar konuya hangi kurumsal mantık çerçevesinden yaklaştı ise, sınıflandırma yapılırken bu mantık çerçevesinin daha önce tanımlanan genel içeriğine uygunluğu göz önüne alınmıştır. Örneğin anaerkillik-ataerkillik özelliği toplum tarafından da paylaşılan bir değer olsa da, eğer çalışma buna aile mantığı çerçevesinden yaklaştı ise burada aile mantığı kapsayıcı mantık olarak belirlenmiştir. Diğer taraftan örneğin tüketiciler genel olarak piyasa mantığı içerisinde değerlendirilen önemli bir paydaş gurubu olsa da, bir yandan basında çıkan haberlere tepki veren ve örgüt ile yakından bir piyasa ilişkisi içerisindedir (Schaltegger ve Hörisch, 2017). Bu sebeple örneğin tüketiciler belirli bir görüş etrafında birleşen bir topluluk olarak ifade edildi ise topluluk mantığı içerisinde (Lush ve Nambisan, 2015); piyasa mekanizması içerisinde sosyal bir aktör olarak

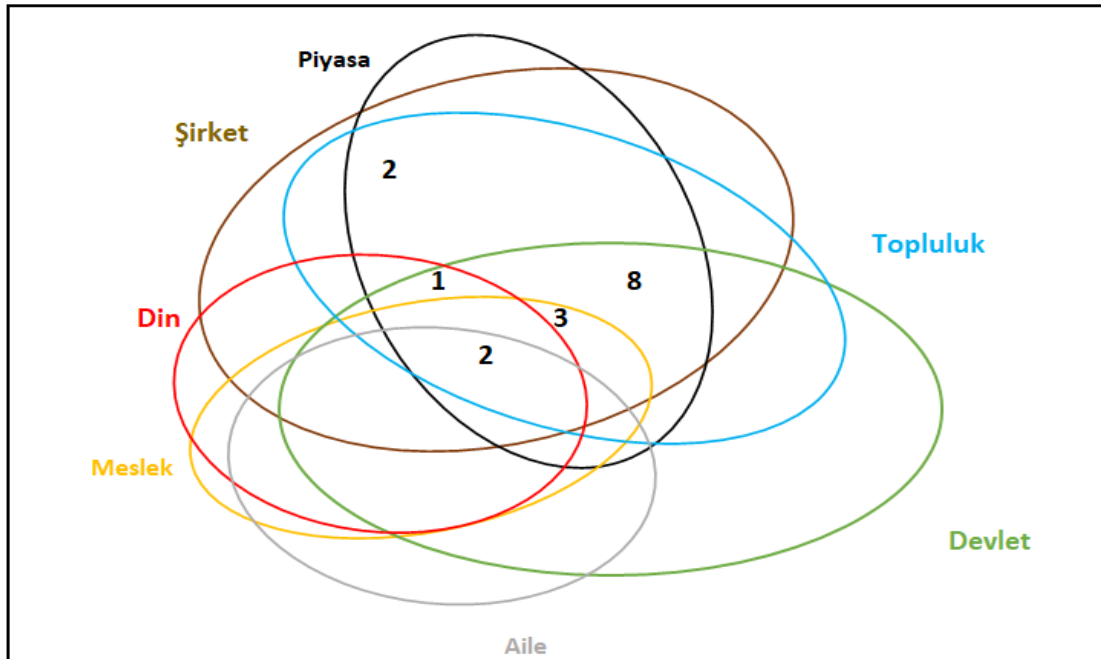
değerlendirildi ise bu, piyasa mantığı içerisinde değerlendirilmiştir (örn. Ioannou ve Serafeim, 2015).

**Tablo 4.** Kurumsal Mantıklar ve KSS Literatür Taraması

Veritabanı	Aranan Kelime	Yıllar	İndeks	Çalışma Alanı	Toplam Çalışma Sayısı	5+ Atıf Alan Çalışma Sayısı	İlgili Çalışma Sayısı
Web of Science	Institutional Logics and Corporate Social Responsibility	2013-2018	SSCI	İşletme ve Yönetim	41	22	13

**Tablo 5.** Kurumsal Mantıklar ve KSS Literatür Taraması En Çok Çalışılan Kurumsal Mantıklar

	Topluluk	Şirket	Piyasa	Devlet	Meslek	Din	Aile
Çalışma Sayısı	16	16	16	14	5	3	2



**Şekil 1.** Kurumsal Mantıklar ve KSS Literatür Taraması Kurumsal Mantıklar



Tarama sonuçlarına göre, tüm kurumsal mantıkların etkisinin varlığı bir şekilde çalışmalarda görülmektedir, yani, etkisi hiç incelenmeyen bir kurumsal mantık bulunmamaktadır. KSS uygulamalarında en çok incelenen kurumsal mantıklar on altı çalışmada şirket, piyasa ve topluluk mantıkları kapsamında değerlendirilirken, devlet mantığına ilişkin ise on dört adet çalışmada çeşitli açıklamalara yer verilmiştir. Bununla birlikte en az değerlendirilen kurumsal mantıkların meslek, aile ve din olduğu görülmüştür. Ancak tüm çalışmalarda en az üç mantık etkisinin incelenmesi ile birlikte en çok devlet, şirket, piyasa ve topluluk mantıklarının birlikte çalışıldığı (sekiz çalışma) tespit edilmiştir. Bu sebeple çalışmaların genel olarak çoklu kurumsal mantıkların etkisini göz önüne aldığını söylemek yanlış olmayacaktır. Hatta çoklu kurumsal mantıkların etkisinden öte bazı çalışmalarda mantıkların birbiri ile olan etkileşimlerinin özellikle incelendiği görülmüştür. Örneğin, Lee ve Loundsbury'nin (2015) petrol ve kimya tesislerinin yüksek derecede zehirli emisyonların azaltılmasına ilişkin panel verilerini analiz ettiği çalışması, topluluk mantığının devlet ve piyasa mantığı ile nasıl etkileşime girdiğini değerlendirmektedir. Çalışmanın sonuçlarına göre, farklı topluluk mantıklarının farklı türdeki kirleticiler için farklı türde baskılar yarattığını ve ayrıca devlet ve piyasa mantığıyla ilişkili baskıları vurgulamak veya azaltmak için bir filtre görevi gördüğü saptanmıştır.

Diğer taraftan bazı çalışmalarda (Sharma ve Good, 2013; Young ve Makhija, 2014; Marquis, Davis ve Glynn, 2013; Zhang ve Luo, 2013; Schneider, 2015) çoklu kurumsal mantıkların farklı düzen ve etkileri kaynaklı ikili bir ayrışma (sosyal-kar mantığı; kar odaklı-kar odaklı olmayan) kapsamında çeşitli değerlendirmelerin mevcut olduğu ya da ima edildiği görülmektedir. Ayrıca, bu çoklu mantıklar çerçevesinde farklı sosyal ve ekonomik hedeflere veya talep-beklentilere ilişkin dengeli bir tutum oluşturabilmenin önemi vurgulanmaktadır (Sharma ve Good, 2013; Mitchell, Weaver, Agle, Bailey ve Carlson, 2016). Bu kapsamda özellikle şirket yöneticilerinin yetenek ve kabiliyetleri doğrultusunda birbiri ile rekabet eden sosyal-kar mantıklarını hibrit bir şekilde değerlendirebilecekleri (Sharma ve Good, 2013) ve dengeleyebilecekleri ( Mitchell vd., 2016) de açıklanmaktadır.

## 2.2. Kurumsal Mantıklar Ayrışması

### 2.2.1. KSS Nitelik ve Nicelik Özellikleri

Literatürde, KSS kapsamında kimi zaman daha somut, ölçülebilir (örn. finansal performans, müşteri tatmini); kimi zaman da daha soyut, ölçülenmesi zor (örn. çalışan motivasyonu) örgütsel sonuçların tartışıldığı görülmektedir. Bu tartışmaların, KOBİ-çok uluslu şirketler (Jamali, Zanhour ve Keshian, 2009; Morsing, 2006) veya büyük-küçük işletmeler (Perrini, Russo ve Tencati, 2007; Jenkins, 2004) uygulama farklılıkları, çoklu kurumsal mantıklar (Pache ve Santos, 2013; Christiansen ve Lounsbury, 2013) veya çoklu paydaşların etkisi (Stahl, Brewster, Collings ve Hajro, 2020; Hovring, Andersen ve Nielsen, 2018), veya araçsal/stratejik-toplumsal/hayırsever yönelimler (Jamali, Safieddine ve Rabbath, 2008; Basu ve Palazzo, 2008; Voltan ve De Fuentes, 2016) gibi farklı yaklaşımlar ve ayrışmalar çerçevesinde gerçekleştiği görülmektedir. Bu doğrultuda, KSS birtakım nitelik ve nicelik özellikleri kapsamında açıklanmaktadır.

Örneğin, Smith vd. (2012) kurumları, hem sosyal refahı geliştirmek hem de ticari uygulanabilirliğe ulaşmak amacıyla kaynaklanan ikili bağımlılıkları kapsamında ifade etmektedir. Ticari taraf daha çok verimliliği teşvik eden somut ekonomik değerlere (performans, büyüme) dayanırken; sosyal taraf toplumsal sorunların çözümünü teşvik eden soyut sosyal değere (motivasyon, bağlılık) dayanmaktadır. Ararat ve Göcenoğlu (2006) da benzer şekilde, KSS konusundaki iki bakış açısından birinin normatif ve etik düşüncelere dayalı kurumsal faaliyetlere dayandığı; diğersinin ise kurumsal riskleri yönetmek ve kurum itibarını korumak ile ilgili olduğunu belirtmiştir. Bu sebeple de ikincisinin ahlaki yükümlülüklerden ziyade genellikle örgütsel faydaya dayalı işletmelerin rasyonel seçimleri doğrultusunda şekillendiği dile getirilmiştir. Benzer doğrultuda Mosca ve Civera (2017), KSS bağlamında iki farklı bakış açısının birbirine zıt örgütsel sonuçlar ile sonuçlanacağını belirtmektedir, bir taraf araçsal-stratejik yönelim ile müşteriler arasında şirket itibarını ve marka bilinirliğini geliştiren faaliyetlere; diğer taraf ticari işletmeleri sosyal ve sürdürülebilir ortaklar haline getirmenin bir yolunu açacak faaliyetlere götürmektedir. Diğer yandan, Pache ve Santos (2013), farklı kurumsal mantıkların etkisi kapsamında, ticari ve sosyal refah mantıklarının farklı örgütsel formlar oluşturacağını belirtmektedir. Ticari mantığın verimlilik kazanımlarını ve hiyerarşik düzeni önceliklendiren standart prosedürlerin varolduğu bir forma (for-profit form); sosyal mantığın ise demokratik

düzen içerisinde, daha kendine özgü prosedürleri destekleyen ve sosyal ihtiyaçlarla yakından bağlantılı bir forma (nonprofit) götürdüğü ifade edilmektedir. Dolayısı ile, kar, gelir ve maliyetler gibi finansal sonuçlar kısa vadede kolaylıkla ölçülebilirken; yoksulluğu azaltmak, okuryazarlığı artırmak veya ekonomik adaletsizliğin üstesinden gelmek gibi sosyal misyon sonuçlarının genellikle uzun bir zaman aralığını gerektireceği vurgulanmaktadır (Smith, Gonin, Besharov, 2013).

Żychlewicz (2014) ise, örgütsel fayda bakış açısı doğrultusunda, örgütlerin KSS faaliyetlerinde farklı tutumları ve kullandıkları farklı araçlar kapsamında hem çeşitli maliyet düşüşü, kar artışı gibi somut faydalar hem de şirket itibarı ve imajını artırmak gibi soyut faydalar elde edebileceklerini belirtmektedir. Bununla birlikte, Chong ve Tan (2010) da aynı bakış açısı doğrultusunda, KSS'nin bir yandan yüksek verimlilik, düşük maliyetler, düşük işgücü devir oranı gibi somut; diğer yandan da firma itibar artışı, örgütsel bağlılık ve öğrenme gibi soyut faydalara yol açacağını ifade etmektedir. Ancak somut faydalar, finansal ve fiziksel açıdan kolayca ölçülebilen faydalar iken, doğası gereği fiziksel olmayan soyut faydaların ölçülmesinin daha zor olduğunu belirtmiştir (Chong ve Tan, 2010).

## 2.2.2. Ticari ve Sosyal Mantıklar

**Tablo 6.** Sosyal ve Ticari Mantık KSS İdeal Tipleri

	Ticari Mantık	Sosyal Mantık
<b>TEMEL ÖZELLİKLER</b>		
Temel Misyon	Ekonomik değer yaratımı	Sosyal değer yaratımı
İlişkili kurumsal mantıklar	Devlet, meslek, şirket, piyasa	Aile, din, topluluk
İlişkili paydaşlar	Müşteriler, rakipler, uluslararası kuruluşlar, yatırımcılar, iş ortakları, hissedarlar, düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar, sivil toplum kuruluşları (ticaret ve iş hayatı problemleri üzerine çalışanlar) vb.	Aile, yerel topluluk, şirket kurucuları (ideolojik olarak), sivil toplum kuruluşları (çevresel ve toplumsal problemler üzerine çalışan) vb.
Temel meşruluk kaynağı	Hesap verilebilirlik	Güvenilirlik
Temel yönelim	Araçsal	Toplumsal
<b>NE?</b>		
KSS uygulamalarının doğası	Dışsal, belirgin, değer bağımsız, geniş ölçekli, daha uzun dönem odaklı, daha görünür (visible)	İçsel, örtük, değer gömülü, daha küçük ölçekli, kısa dönem odaklı, görünmez (invisible/in a subtle manner/silent/sunken)

KSS uygulamaları	Ulusal/uluslararası standartlar, kanun ve düzenlemeler kapsamındaki öncelikler (örn. asgari ücret, iş ve işçi sağlığı güvenliği), dış çevre odaklı (external environment)	Daha yakın çevrenin öncelikleri (örn. sanat/spor sponsorlukları, engelli veya yetimlere yönelik burs/bağış programları, gönüllü çalışma veya çalışma koşullarını geliştirici program/ faaliyetler + çalışan refahını gözeten çeşitli uygulamalar), çalışma çevresi odaklı (working environment)
<b>NASIL?</b>		
Stratejik yaklaşım	Önceden tasarlanmış (deliberate)	Önceden tasarlanmamış, yeni oluşan (emergent)
Süreç yönetimi	Formel, düzenli, planlı, sistematik	Enformel, dağınık, sezgisel, spontane, kendine özgü (idiosyncratic)
Yönetişim mekanizması	Hiyerarşik kontrol	Demokratik kontrol
Paydaşlar ile ilişkiler	Uzak ve resmi	Yakın ve samimi
İlişkili örgüt birimleri	Finans, muhasebe vb.	Halkla ilişkiler, insan kaynakları vb.
Ölçme ve Hesaplama	Müşteri tatmini, finansal performans	Çalışan motivasyonu, paydaş diyalogu
Bütçe	Sabit	Değişken
<b>NİÇİN?</b>		
Temel motivasyon	Stratejik	Alturistik
Temel çıktı	İş odaklı	Toplum odaklı
Temel endişe ve itici mekanizma	Etki alanı geniş (örn. küresel) Ekonomik baskılar	Etki alanı dar (örn. yerel/bölgesel) Sosyal baskılar

Kurumsal mantıklar tek tek, içsel olarak ve eylem için tutarlı reçeteler sunarken; kombinasyon halindeki çoklu mantıklar, belirsizliğe, tartışmaya ve çatışmaya yol açan çeşitli ve genellikle uyumsuz reçeteler sunmaktadır (Smith vd., 2013). Pfeffer'in (2005) belirttiği üzere, "yaptığımız şey, ne ve nasıl düşündüğümüzden gelir". Bu kapsamda, farklı kurumsal mantıkların, farklı kurumsal düzen içeriklerinden kaynaklı olarak farklı etkiler doğrultusunda, çeşitli KSS faaliyetlerine rehberlik ettiğini söylemek mümkündür. Kang ve Moon (2012), KSS' nin farklı biçimler üstlendiğini, farklı bağlamlarda ve farklı zamanlarda farklı işlevleri yerine getirdiğini vurgulamaktadır. Örneğin, piyasa dayalı bir sistemin, piyasa dayalı olmayan daha sosyal olarak uyumlu sistemlere nazaran, performans odaklı daha rekabetçi araçsal bir KSS sergileyeceği ifade edilmektedir. KSS'nin, benzer ilkeler çevresinde organize olmuş benzer özellikler arasındaki bağlantı (logic of similarity) veya tam tersi yönde zıt özellikler arasındaki farklı çözümler (logic of contrast) aracılığı ile vuku bulduğu ifade edilmektedir (Kang ve Moon, 2012). Jamali vd. (2017a) de aynı doğrultuda,

çoklu kurumsal mantıkların mevcut olduğu bir alanda, farklı mantıklar arasındaki uyumsuzluğun (örn. sosyal-ticari) veya benzer mantıklar arasındaki uyumunun (örn. aile-din/şirket-piyasa) farklı KSS ifadeleri ve çıktıklarına yol açtığını ifade etmektedir. Glynn ve Raffaelli (2013) ise, şirketsel faydayı vurgulayan piyasa mantığı ve toplumsal faydayı vurgulayan topluluk mantığını birbirinden ayırıştırarak piyasa/topluluk odaklı uygulamaların farklı örgütsel yapılar içerisinde gömülü olan farklı iş birimlerinin (business unit) bünyesinde mevcut olduğunu belirtmektedir.

Farklı kurumsal mantık düzen ve içerikleri kapsamında literatürdeki çalışmaların konuya genel olarak ikili bir ayrışma ile yaklaştığı gözlemlenmektedir. Bu ayrışmanın sosyal-ticari (Smith vd., 2012; Ahmadsimab ve Chowdhury, 2021), sosyal refah-ticari (Battilana, Besharov ve Mitzinneck, 2017; Pache ve Santos, 2013), kar amaçlı-kar amaçlı olmayan (Vallaster, Kraus, Kailer ve Baldwin, 2019), araçsal-toplumsal, kar odaklı (profit-oriented)-meşruluk odaklı (legitimacy-oriented) (Schaltegger ve Hörisch, 2017), piyasa-piyasa dışı (Fairclough ve Micelotta, 2013) vb. çeşitli şekillerde adlandırıldığı ve incelendiği görülmektedir. Bu genel ayrışma kapsamında bazı mantık ve alt unsurlarının birbiri ile daha ilişkili olduğu ve birlikte daha uyumlu hareket ettiği görünmektedir. İlgili çalışmalar her ne kadar bu ikili ayrışmalar temelinde şekillense de, çalışmaların konuya yaklaşım tarzları açısından çeşitlilik arz ettikleri görülmektedir. Kimi çalışmalar KSS ile ilişkili şirket faaliyetleri üzerinden konuyu incelerken, kimi çalışmalar süreçsel bir yaklaşım ile bu mantıkların şirket içerisinde ortaya çıkardığı etkilerin yönetim süreci üzerine yoğunlaşmakta ve bazı çalışmalar da oluşan bu belirli yönelimlerin altında yatan sebepler açısından motivasyonel bir yaklaşım ile konuya odaklanmaktadır. Bununla birlikte, sosyal ve ticari mantık ayrışmasını netleştiren ne-nasıl-niçin kategorik özellikleri için Tablo 7'den de anlaşılabilen üzere örnek çalışmalar her ne kadar tek bir açıdan konuyu ele alıyor gibi görünse de, aslında bu kategorilerin her birine ilişkin mutlaka bir şeyler söyler görülmektedir. Bu noktada, konuya daha çok KSS faaliyetleri (ne?) açısından katkı sağlayan çalışmalarda (örn. Basu ve Palazzo, 2005; Jamali vd., 2008; Jamali ve Neville, 2011; Jamali vd., 2009; Basu ve Palazzo, 2005; Morsing ve Perrini, 2009) sosyal mantık çerçevesi daha çok içsel (internal-implicit), değer gömülü (value-laden), yakın çevre önceliklerine odaklı kısa süreli bağış, sponsorluk, hayıreseverlik gibi uygulamalar ile karakterize edilirken; ticari mantık çerçevesi daha çok dışsal (external-explicit), değer bağımsız (value-free), uzak çevrenin önceliklerine odaklı uzun

dönemli, ulusal ve uluslararası standartlar, kanunlar, düzenlemeler kapsamında daha genel ve stratejik KSS faaliyetlerini yansıtmaktadır. İkinci kategori özellikleri (nasıl?) (örn. Looser, 2019; Morsing ve Spence, 2019) daha çok sürecin nasıl şekillendiği ve yönetim tarzına ilişkin bilgiler sunmaktadır. Bu hususta, ticari mantık tarafında daha çok finans muhasebe gibi departmanlarının söz sahibi olduğu önceden tasarlanmış, planlı, sistematik, formel ve hesap verilebilir sabit bir işleyiş hakim iken; sosyal mantık tarafında insan kaynakları, halkla ilişkiler gibi departmanların daha baskın olduğu önceden tasarlanmamış, daha dağınık ve sezgisel, anlık ihtiyaçlara göre değişen enformel, daha kendine özgü ve değişken bir işleyiş hakimdir. Örneğin Greenwood vd. (2011), şirketlerin piyasa mantığı ile uyumlu olan KSS faaliyetlerini ana iş birimlerinde; topluluk mantığı ile ilişkili ticari olmayan KSS faaliyetlerini kurumsal veya hayırsever vakıflarda konumlandırma eğilimi gösterdiğini dile getirmektedir. Son olarak, ilgili mantıklara ilişkin temel motivasyonu gösteren kategorideki (niçin?) çalışmalarda (örn. Jamali vd., 2017a; Glynn ve Raffaelli, 2013; Schaltegger ve Horisch, 2017), ticari mantık tarafı daha çok ekonomik baskılar ile şekillenen stratejik bir motivasyona; sosyal mantık tarafı ise sosyal baskılar ile şekillenen hayırsever bir motivasyona işaret etmektedir (örn. Looser, 2019). Tüm bu özellikler Tablo 6'dan da görüleceği üzere sosyal ve ticari olmak üzere iki tip baskın üst mantık yönelimi kapsamında temsil edilmektedir.

Farklı kurumsal mantıkları, birbirleriyle uyumlu olma derecelerine dayanarak mantık uyumluluğu (logic compatibility) ve mantık merkeziliği (logic centrality) boyutları ile açıklayan Besharov ve Smith (2014)'in sunduğu çerçeve yine bu ayrışmaya ışık tutmaktadır. Uyum boyutu, birbiri ile tutarlı ve benzer mantık reçeteleri ile ilgili iken; merkezilik boyutu örgütte tek bir mantığın ne ölçüde baskın olduğu ile ilişkilidir. Örneğin, baskın bir ticari (commercial) mantık daha fonksiyonel, teknik, endüstriyel ve ekonomik ihtiyaçları vurgulayan söylemleri harekete geçirecektir. Bu kapsamda aslında hem sosyal hem ticari üst mantıklar arasında; hem de devlet-meslek-şirket-piyasa ve aile-din-topluluk olmak üzere iki farklı grup için, bir çeşit grup içi ve gruplar arası bir uyum ve merkezilik mevzusunun mevcut olduğunu söylemek de yanlış olmayacaktır. Literatürdeki bazı çalışmalardan da görüleceği üzere, bazı kurumsal mantıklar birbiri ile daha uyumlu iken, bazıları daha uyumsuz olarak nitelendirilmektedir. Örneğin, Christiansen ve Lounsbury (2013) sosyal sorumluluk ve piyasa mantıklarını birbirinden farklı değer ve düzen içeriklerine sahip iki ayrı

kurumsal mantık olarak değerlendirirken; Zhao ve Lounsbury (2016) din ve piyasa mantıklarını iki ayrı kurumsal düzen içerisinde açıklamıştır. Piyasa mantığını daha ticari bir yönelim ile, din mantığını da daha sosyal bir yönelim ile açıklamıştır (Zhao ve Lounsbury, 2016). Fairclough ve Micelotta (2013) çalışması ise, kurumsal mantıkları piyasa ve piyasa dışı olmak üzere ayırtmış ve her ikisinin birbiri ile rekabet eden/çelişen düzenleri dikte ettiğini dile getirmiştir. Bu doğrultuda aile ve din mantığını piyasa dışına, meslek ve şirket mantığını piyasa içerisine dahil etmiştir. Diğer yandan, piyasa ve topluluk mantıkları Smets, Jarzabkowski, Spee ve Burke (2015) tarafından birbiri ile uyumsuz iki farklı kurumsal mantık olarak değerlendirilmiştir. Ancak genel olarak bakıldığında, örgütlerde hem sosyal hem de ticari mantığın aslında bir şekilde birlikte mevcut olduğu varsayımından yola çıkılırsa, birbiri ile rekabet eden bu mantıkların farklı unsurlarının da merkezilik derecelerine göre de farklı yoğunluklarda bünyelerine dahil olacağı söylenebilir.

Şirketlerin KSS faaliyetlerine ilişkin tipolojik bir açısı sunan Basu ve Palazzo (2005), bu faaliyetlerin değer-bağımlı (value based) ya da değer bağımsız (value-free) olabileceği gibi stratejiye açık ya da kapalı olabileceğini belirtmektedir. Bu şekilde, ikili düzeylerin çapraz sınıflandırılması ile dördü bir KSS prototipi sunmaktadır. Bunlardan ‘Değer açık/Strateji Kapalı (On value/Off Strategy)’ Robin Hood olarak adlandırılmakta ve KSS’yi bir iş stratejisi unsuru olarak dışlamaktadır. Diğer yandan ‘Değer kapalı/Strateji açık (Off value/On strategy)’ Book Keepers olarak adlandırılmakla birlikte dışsal baskılara hassasiyeti yüksek olarak belirtilmektedir. Daha sonraki başka bir çalışmalarında ise, vurguladıkları üzere farklı etkiler farklı KSS yönelimlerinin sebebini ortaya koymaktadır (Basu ve Palazzo, 2008). Örneğin, bir tarafta firmanın ticari faaliyetleri ile ilişkili olarak daha çok dışsal paydaşlar olarak belirtilen hükümet/devlet, çeşitli tüketici gruplarının özel taleplerine cevap veren bir KSS faaliyeti mevcut iken, diğer tarafta yoksulluğu azaltma veya AIDS farkındalığı yaratmak gibi sosyal-toplumsal sorunlar ile ilgili faaliyetler mevcuttur (Basu ve Palazzo, 2008). Bununla birlikte, bu dışsal taleplere (external) yönelik KSS yöneliminin, daha performans dayalı/dışsal (extrinsic)/araçsal yaklaşımlar ile bağdaştığı; diğer tarafın da normatif boyutta etik ve ahlaki düşüncelerden kaynaklı daha örtük/içsel (intrinsic/internal) yaklaşımlar ile bütünleştiği ifade edilmektedir (Basu ve Palazzo, 2008). Looser’a göre (2019), dışsal (extrinsic) şirketler formel bir KSS raporlamasına giderken, içsel (intrinsic) şirketler enformel şekilde değerleri

tartışmaktadır. Dahası, Jamali ve Neville (2011) gelişmekte olan ülkeler bağlamındaki incelemesinde farklı KSS formlarını dışsal (explicit) ve içsel (implicit) olarak ayırtmıştır. Dışsal KSS, şirkette önceden tasarlanmış (deliberate) formel stratejik politika ve programlar kapsamında; içsel KSS daha çok kültür, gelenek, değer, din ve inanışlar kaynaklı sosyal normlar kapsamında belirtilmiştir. Benzer şekilde, Zhang, Oo ve Lim (2019), KSS ile ilişkili motivasyon kaynağı olarak finansal faydayı ve bir teşvik edici (driver) olarak piyasa baskısını, çoğunlukla kontrol edilen dışsal (external) mekanizmalar kapsamında; örgüt kültürü ve farkındalık motivasyonunu ise daha bağımsız içsel (intrinsic) mekanizmalar kapsamında değerlendirmektedir. Graafland ve Van de Ven (2006) çalışması söylemleri de, ortaya koyduğu ikilik kapsamında, içsel (intrinsic) motivasyonun toplumsal KSS yönelimine, dışsal (extrinsic) motivasyonun finansal KSS yönelimine yakınsamakta olduğunu göstermektedir. Ayrıca çalışma ticari ve sosyal mantık ikiliğinde paydaşlar ile ilişkili çıkarımlarımızı da güçlendirmektedir: müşteriler ile ilgili KSS konularının dışsal motivasyon, çalışanlar ile ilgili KSS konularının da içsel motivasyon ile daha yüksek ilişkili olduğu bulgulanmıştır. Pache ve Santos (2013) ise, ticari mantığı kar amacı güden örgütsel formlar ile, sosyal refah mantığını ise kar amacı gütmeyen formlar ile açıklamaktadır. Ticari mantığın tutarlılık, verimlilik kazanımlarına izin veren standart prosedürleri destekleyen kontrolü ödüllendiren ve rekabetin belirgin bir özellik olarak var olduğu bir forma; sosyal mantığın ise standart olmayan daha özerk prosedürleri destekleyen sosyal ihtiyaçlar ile yakından bağlantılı bir forma götürdüğü ifade edilmektedir. Ek olarak, her iki mantık kapsamında farklı elementleri barındıran örgütlerin hibritleşme modelini ise 'trojen atı' (trojan horse) olarak adlandırmaktadırlar.

KSS öncüllerini araştırdığı çalışmasında Morsing (2006), konuya KOBİ (SME) ve çok uluslu şirketler (MNC) ayrımı ile yaklaşarak, KSS uygulamaları ile ilgili şirketlerin farklı eğilimlerini vurgulamakta ve iki farklı yönelimi açığa çıkaran bir tablo ortaya koymakta, böylelikle mevcut çalışmamızdaki ayrımlaşmalara dair önemli veriler sunmaktadır. Morsing'e göre çok uluslu şirketler ticari mantık doğrultusunda daha çok raporlama ve ölçüme odaklı iken, KOBİ'ler yapılacak doğru şey bu olduğu için KSS faaliyetleri ile ilgilenmektedirler. Bu sebeple de KOBİ'ler KSS faaliyetleri ile ilgili motivasyonlarını açıklarken örgüt kültürü, gelenekler, birbirine düzgün davranmak hakkında konuşmaktadırlar ki, bu noktada KSS kurumsal bir stratejiden ziyade daha çok bir norm olarak ifade edilmektedir. Morsing (2006), ampirik çalışma sonuçlarına



dayanarak öne sürdüğü argümanda, KOBİ'lerin KSS'yi bir iş stratejisi, yani belirli-açık/dışsal (explicit) bir KSS stratejisi olarak benimsemesi durumunda, aslında daha örtük/içsel (implicit) olarak ifade edilebilecek kendi KSS katılımlarına, ilişkili ticari konuları da dahil etmesi gerekeceğini ileri sürmektedir. Bu noktada KOBİ'ler için öngörülen mevcut formun daha sosyal-toplumsal odaklı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Nitekim, Perrini vd. (2007) de yine aynı doğrultuda KOBİ'lerin büyük şirketlere kıyasla dışsal (explicit)-formel KSS stratejileri adapte etme ve geliştirme olasılıklarının daha düşük olduğunu belirtmekte ve şirketin dış pazara/piyasaya çekiciliğini artıran daha yapılandırılmış yönetimsel uygulamaları uygulamamakta olduğunu vurgulamaktadır.

KSS, ticari faaliyetler ile olan belirgin bağlantısı kapsamında, Avrupa Birliği'nin KSS tanımlaması içerisinde de kar sağlayan bir faaliyet olarak sunulmuştur (European Commission 2001). Tanımın kurumsal hayırseverlik (corporate philanthropy) kavramını dışladığı belirtilmektedir (Fassin, 2008), ki yine bu durum ticari mantık kapsamındaki stratejik motivasyon - sosyal mantık kapsamındaki hayırsever motivasyon ayrımını yine gözler önüne sermektedir. Nitekim, Voltan ve De Fuentes (2016) sosyal inovasyon ile ilgili çalışmasında, hayırsever (philanthropic) ve ticari (commercial) kutupları (motivasyon, yöntem, uygulama vb.) bir spektrumun iki uzak ucu olarak değerlendirmiştir. Diğer yandan, dışsal (extrinsic)-strategic KSS formları ticari yönelim ile; stratejik olmayan-hayırsever KSS formları ise daha sosyal açıdan hassas yönelimler ile açıklanmaktadır (Hemingway ve MacLagan, 2004; Looser ve Wehrmeyer, 2015).

Morsing'e (2006) benzer şekilde, literatürde birçok çalışmanın KSS konusunda ortaya çıkan bu ikiliğe, KOBİ veya küçük işletmeler (small) - çok uluslu şirketler veya büyük şirketler (large companies) ayrımı ile yaklaşarak tipolojik bir bakış ile ışık tuttıkları görülmektedir (örn. Perrini vd., 2007; Russo ve Tencati, 2009). Bu noktada her ne kadar KOBİ'ler bağlamında bir boşluk işaret edilse de, literatürde konu kapsamında oldukça geniş bir birikimin varlığı göze çarpmaktadır. Örneğin Jenkins (2004) çalışmasında, Gibb (2000) çalışmasından adapte ettiği çerçeve doğrultusunda büyük ve küçük örgütler arasındaki farklılıklara yer vermektedir. Bu çerçeve kapsamında formellik, kontrol, sistematik ve stratejik özellikler büyük şirketler tarafında yer alırken; enformellik, serbestlik, düzensizlik, sezgisellik gibi özelliklere küçük işletmeler tarafında yer verilmektedir ki, KOBİ'lere has bu tavır versiyonları 'sunken

CSR (Perrini, 2006) / 'silent CSR' (Jenkins, 2004) olarak adlandırılmaktadır. Bu farklılıkların, Tablo 6'dan da detaylı şekilde anlaşılacağı üzere kurumsal mantıklar ayrışmamızdaki sosyal ve ticari mantık alt unsur özellikleri ile oldukça örtüştüğü ve bütünleştiği göze çarpmaktadır. Jenkins (2004) çıkarımlarına paralel olarak, KOBİ'lerde KSS faaliyetlerini inceleyen Coppa ve Sriramesh (2013) ve aynı zamanda Magrizos, Apospori, Carrigan ve Jones (2021) çalışmaları da KOBİ'lere has bu tavrı doğrulamaktadır. Çalışma, KOBİ'ler için özellikle çalışanları ana paydaş olarak belirterek, KOBİ'lerin daha yakın çevredeki ana paydaşlara yönelik KSS faaliyetlerini önceliklendirdiği söylemi kapsamında literatürdeki diğer çalışmalar ile (Jenkins, 2006; Perrini, 2006; Perrini, Russo ve Tencati, 2009); enformel süreçleri işaret etmesi kapsamında da Jamali vd. (2009), Perrini vd. (2007), Russo ve Tencati (2009) çalışmalarının söylemleri ile örtüşmektedir. Başka bir çalışmada ise, Nielsen ve Thomsen (2009), KOBİ'lerde KSS uygulamalarını örnek olay incelemesi (case study) tekniği ile değerlendirmekte ve literatürde KSS ile ilgili örgüt çalışmalarında implicit/explicit, inside-out/outside-in, indirect/direct şeklinde ikili ayrımların mevcut olduğunu belirtmektedir. Çalışma bulgularına göre, KOBİ'lerin KSS faaliyetlerinin stratejik bir araç olmaktan ziyade, kökleşmiş ve yöneticilerin kişisel değerleri ve inançları ile düzenlendiği belirtilmektedir ki, bu kapsamda Jamali vd. (2017b) ile de örtüşmektedir. Ayrıca diğer çalışmalar ile aynı doğrultuda (Jenkins, 2004; Coppa ve Sriramesh, 2013), bu kapsamdaki ilişkilerin daha çok enformal guruplar, iletişim kanalları ve kişisel bağlar ile yürütüldüğü de ifade edilmiştir. Gelişmekte olan ülke bağlamlarındaki KOBİ'lerin KSS tutumlarına ilişkin olarak da Jamali ve Neville (2011), bu spontane hayırsever yönelimin özellikle çalışanlara ve yerel topluluğa karşı yardımseverlik duygusundan kaynaklandığını dile getirmektedir. Bu kapsamda, çalışmaların KSS faaliyetlerinin nasıl farklılaştığı (how?) mevzusundaki çerçeveyi desteklediği açıktır. Bunlara ek olarak, KSS faaliyetlerine ilişkin, büyük şirketlerde genellikle marka imajı ve itibarının korunması için öne çıkan faaliyetler; küçük şirketlerde ise yerel futbol takımına sponsorluk gibi aslında genel olarak KSS faaliyeti olarak tanımlanmayan, daha küçük ölçekli etkinlikler vurgulanmaktadır (Jenkins, 2004). Bu durum, KSS faaliyetleri (what?) ve sebepleri (why?) konusunda temel ayrışma noktalarını açığa çıkarmaktadır. Dahası, Russo ve Tencati (2009), büyük işletmelere nazaran formel araçlardan daha yoksun olan KOBİ'leri, hayır kurumlarına bağış yapmak gibi daha değer gömülü (value-laden)-içsel (endogenous) özellikleri barındıran faaliyetler ile karakterize ederken; büyük işletmeleri, daha çok finansal

girişimlere odaklanan ve işletmenin kar-zararını (bottom line) önemli derece etkileyecek stratejilere odaklı faaliyetler ile bağdaştırmaktadır. Bununla birlikte, Jamali vd. (2009) çalışması da KSS yöneliminde KOBİ ve çok uluslu şirketler arasındaki farklılıklara ilişkin diğer çalışmalar ile örtüşen oldukça geniş bir çerçeveye sunmakta ve ayrıca gelişmekte olan ülkeler bağlamındaki farklı etkilere de değinmektedir. Çalışma, daha önce bahsetmiş olduğumuz Jenkins'in (2004) büyük ve küçük şirket farklılıklarını on dört maddede incelediği çerçeveden hareket ederek bunun ile örtüşen KOBİ ve çok uluslu şirket farklılıklarına dair başka bir teorik çerçeve sunmaktadır. KOBİler tarafından gerçekleştirilen KSS faaliyetlerinin hayırsever (altruistic/philanthropic) KSS yönelimi içerisinde gelenek, din, inanışlar, değerler kapsamında; çok uluslu şirketlerin KSS faaliyetlerinin ise stratejik/araçsal KSS yönelimi içerisinde formellik, hesap verilebilirlik, sistematik planlama ilişkili değerler kapsamında kökleştiği ifade edilmektedir. Bu doğrultuda yüksek oranda hayırsever KSS yöneliminin sosyal mantık özellikleri, stratejik yönelimin ise ticari mantık özelliklerini işaret ettiği görülmektedir.

Bunlara ek olarak, Bradly ve Nathan (2018) daha çok yöntemsel açıdan konuya yaklaşarak yine iki ayrı kutba işaret etmekte ve de aslında söylemlerinde diğer çalışmalar ile örtüşmektedir. Bradly ve Nathan'a göre (2018), şirketler devlet tarafından belirlenen kanun, düzenlemeler kapsamında oyunun formel kuralları; bir taraftan da toplumsal normlar, kültür ve etik tarafından oluşturulan oyunun enformel kuralları dahilinde faaliyet göstermektedir. Bu noktada bizi yine ticari-sosyal mantık arasındaki ayrışmaya götürmektedir. Böylece, daha formel, dışsal baskıların etkisindeki formlar, sosyal-ticari ayrışma kapsamında, uyumlu olduğu stratejik-önceden belirli ve daha piyasa odaklı ticari bir yaklaşım ile bütünleşmektedir.

Schaltegger ve Hörisch'in (2017) şirketlerin neden ve nasıl sürdürülebilirlik ile uğraştıklarını tartıştığı çalışması da bir taraftan, sosyal ve ticari mantık ayrışması ve özellikleri açısından oldukça önemli açıklamalar sunmaktadır. Şirketlerin sürdürülebilirlik faaliyetlerinin altında yatan mantıklar, kar odaklı ve meşruluk odaklı olmak üzere ayrıştırılmaktadır. Bu mantıklar altında farklı özellikler üç tip kategoride (intention-implementation-integration) açıklanmaktadır. İlk kategoride topluluk-medya-sivil toplum kuruluşları meşruluk odaklı tarafta iken, bankalar, hissedarlar, şirket sahipleri kar odaklı tarafta yer almaktadır. Diğer yandan sürdürülebilirlik araçlarını gösteren ikinci kategoride sponsorluk, paydaş dialoğu gibi araçlar meşruluk

odaklı tarafta iken; maliyet muhasebesi, verimlilik analizi gibi araçlar kar odaklı tarafta yer almaktadır. Son kategoride ise, ölçüm aracı olarak çalışan motivasyonu meşruluk mantığının bir unsuru, gelir artışı ise kar odaklı mantık unsuru olarak belirtilmiştir. Ayrıca, ilgili örgüt departmanları meşruluk tarafında halkla ilişkiler, iletişim şeklinde iken diğer tarafta finans ve yönetim muhasebesi olarak verilmiştir. Bu doğrultuda çerçeveye genel hatları kapsamında baktığımızda, meşruluk ve kar odaklı mantık özellikleri sosyal ve ticari mantık özellikleri ile örtüşmektedir ki, bu özelliklerin zaten sürdürülebilirlik ile yakın ilişki içerisinde olan KSS kavramı için de geçerli olacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu çerçeve sosyal mantık kapsamında baskın sosyal fayda arayışı, ticari mantık kapsamında şirketsel fayda arayışını da desteklemektedir. Jamali vd. (2008) çalışması da benzer şekilde, KSS kapsamında içsel (internal) ve dışsal (external) olarak iki boyutun varlığını ortaya koymakta ve KSS bağlamında elde edilen faydalara ilişkin açıklamalar sunmaktadır. İçsel boyutta daha yakın çevrenin önceliklerini yansıtan hayırsever bağışları, sponsorluk gibi KSS faaliyetlerinin çalışan motivasyonunu artırma şeklinde faydalar sağladığı; dışsal boyutta ise araçsal yönelimin şirketin itibarını artırma, topluluk tarafından tanınır olarak onların desteğini almak gibi daha uzun dönem odaklı stratejik faydara götürdüğü ifade edilmektedir.

Sosyal ve ticari mantık ayrışması ile ilgili son olarak belirtmek faydalı olacaktır ki, bu ayrışmanın sınırları tabloda kesin çizgiler ile belirlenmiş gibi görünse de, aslında yaygın ve baskın olan eğilimi ifade etmektedir. Sınırlar bulanıktır ve çoğu yerde kaçınılmaz şekilde iç içe geçmektedir. Smith vd. (2012), kurumların birbiri ile rekabet eden iki ayrı uç olan ticari ve sosyal taraflarının birbirinden izole edilemeyeceğini belirtmektedir. Bir anlamda birbirleri içerisine gömülüdürler (embeddedness). Her ne kadar mevcut çalışma araçsal bir zihniyeti önceliklendirmese de, Porter ve Kramer'in (2019) de belirttiği üzere, bir şirketin rekabet gücü ve etrafındaki toplulukların sağlığı, yakından iç içe geçmiştir, karşılıklı bir bağımlılık söz konusudur.

**Tablo 7.** Devlet, Piyasa, Şirket, Meslek, Aile, Din Kurumsal Mantıklarına Göre KSS Özellikleri

<i>Basu ve Palazzo (2005); Jamali vd. (2008); Jamali ve Neville (2011); Jamali vd. (2009); Morsing ve Perrini (2009)</i>		<i>Jamali ve Neville (2011); Jamali vd. (2009); Jamali vd. (2017a); Schaltegger ve Horisch (2017); Jenkins (2004)</i>		<i>Jamali vd. (2017a); Glynn ve Raffaelli (2013); Schaltegger ve Horisch (2017); Jamali vd. (2009); Rodríguez Bolívar, Garde Sánchez ve López Hernández (2015); Mullins, Czischke ve van Bortel (2012), Vallaster, Kraus, Kailer ve Baldwin (2019)</i>	
<b>NE? (WHAT?) KSS Faaliyetleri</b>		<b>NASIL? (HOW?) Süreç/Yönetim</b>		<b>NİÇİN? (WHY?) Motivasyon</b>	
<b>Dışsal (External/Explicit/Extrinsic) /Değer bağımsız (Value-Free) Daha genel KSS meseleleri Uzun dönemli stratejik meseleler</b>	<b>İçsel (Internal/Implicit/Intrinsic)/Değer gömülü (Value-Laden) Daha özel KSS meseleleri Günlük operasyonel sorumluluklar</b>	<b>Formel Önceden tasarlanmış-belirli(deliberate) Sistemler Düzen Planlama Hesap verilebilirlik</b>	<b>Enformel Önceden tasarlanmamış belirsiz(emergent) Serbestlik Düzensiz Sezgisel Bireysel yöntemler (I do it my way)</b>	<b>İş odaklı ( business-oriented) Stratejik /Araçsal motivasyon Daha çok kar amacı güden Ekonomik değer yaratımı</b>	<b>Toplum odaklı (socially oriented) Hayırsever /Normatif motivasyon (altruistic/philanthropic) Daha çok kar amacı gütmeyen Sosyal değer yaratımı</b>
<b>Devlet</b>	√	√		√	
<b>Piyasa</b>	√	√		√	
<b>Şirket</b>	√	√		√	
<b>Meslek</b>	√	√		√	
<b>Aile</b>		√		√	√
<b>Din</b>		√		√	√
<b>Topluluk</b>		√		√	√

## 2.3. Hipotez Geliştirme

### 2.3.1. Ticari-Sosyal Mantık ve Algılanan Şirketsel-Toplumsal Fayda Arasındaki İlişki

Hovring (2017) çalışmasında, birbirleri ile çelişen ve rekabet eden kurumsal mantıkları ekonomi (kar) ve toplum (sosyal refah) ile ilişkili kurumsal mantıklar olarak belirtmekte ve bunların ortak değer yaratımı (creating shared value) kavramının doğasında yer aldığını dile getirmektedir. Bu farklı kurumsal mantıklar doğrultusunda ortaya çıkan KSS yönelimleri ve sonuçlarını şekillendirmek, çeşitli iç (internal) ve dış (external) kurumsal önceliklerin belirlenerek, dengeleme ve uzlaştırma yapmak için farklı ortamlar arasında gezinebilmeyi gerektirmektedir (Jamali ve Carroll, 2017; Hovring, 2017). Pache ve Santos (2013) ise, bu farklı mantıkları sosyal refah ve ticari mantık olarak adlandırmış ve ticari mantığı kar dayalı formlar ile; sosyal mantığı ise kar amacı gütmeyen formlar ile açıklamıştır. Kar-etkililik-verimlilik hedeflerini teşvik eden ticari mantık aksine, sosyal refah mantığının daha çok topluma fayda sağlayan faaliyetlere rehberlik ettiği belirtilmektedir (Minbaeva, Muratbekova-Touron, Nayır ve Moreira, 2021; Alt ve Craig, 2016).

Potansiyel müşterileri çekmek için iyi bir KSS performansı elde etme konusu, pazar odaklı (market-driven) bir işletmenin varlığını gösterdiği bir kategoridir (Zhang vd., 2019). Artan müşteri talepleri ise, rakiplerin mevcut sertifikaları, uygulamaları kapsamında şirketleri meşruluk ile ilgili rekabet avantajı elde etme çabalarına yöneltecektir (DiMaggio ve Powell, 1983). Skelcher ve Smith (2015) ise, benzer dışsal meşruiyet zorunluklarına ilaveten büyüme, devlet finansmanı gibi konuları meslek, şirket ve devlet mantıkları ile bağdaştırmakta ve bu tip zorunlulukların örgütlerde daha kurumsal ve hiyerarşik karar alma biçimlerine yol açacağını belirtmektedir. Jamali vd. (2008) de bu kapsamda, KSS'nin dışsal boyutunun genel olarak araçsal bir yönelimi yansıttığını belirtmektedir.

Bununla birlikte Smith vd. (2012), kurumları birbiriyle rekabet halinde iki ayrı ucu olan ticari ve sosyal tarafları ile ifade etmektedir. Birinin diğerinden izole edilemeyeceğini belirtse de, her ikisinin sıklıkla birbirinden farklı rakip kimlikler, değer sistemleri ve normlar ile ilişkilendirildiğini vurgulamaktadır. Ticari tarafın çoklukla verimliliği teşvik eden somut ekonomik değerler (performans, büyüme) ile; sosyal tarafın da toplumsal sorunların çözümünü teşvik eden daha soyut sosyal değerler (motivasyon, bağlılık) ile örtüştüğünü dile getirmektedir (Smith vd., 2012).

Sosyal değer yaratımı, ticari değer yaratımı amacından ayrı tutulmakta ve ticari değer yaratımının bağışlar ve hibeler yerine piyasa mantıklarına dayandığı belirtilmektedir (Ebrahim, Battilana ve Mair, 2014). KSS ile ilişkili olarak Glynn ve Raffaelli'nin (2013) de belirttiği üzere, piyasa dayalı uygulamalar şirketsel faydayı (business benefit), topluluk temelli uygulamalar toplumsal faydayı vurgulamaktadır. Aynı zamanda, Angus-Leppan, Metcalf ve Benn (2010), formel ve önceden tasarlı (deliberate) KSS stratejisinin şirket modu kapsamındaki faaliyetleri teşvik ettiğini belirtmektedir. Diğer taraftan Besharov ve Smith (2014), Binder'ın (2007) 'Keşif Merkezi (Discovery Center)' tanımından yola çıkarak, devlet mantığının formel kural ve düzenlemeleri empoze ettiğini ve bunun yanı sıra meslek mantığı ile hedefleri ve faaliyetleri açısından nispeten uyumlu olduğu belirtilmektedir, ki bu kapsamda benzer yönelimlerin benzer örgütsel sonuçlara götüreceği beklenebilir.

Konuya içsel ve dışsal mekanizmalar açısından yaklaşan başka bir çalışma, finansal fayda ve örgüt kültürünü KSS ile ilgili temel motivasyonlardan; piyasa baskısını ise temel itici güçlerden biri olarak belirtmekte; ancak finansal fayda ve piyasa baskısı (market pressure) gibi kontrol edilen mekanizmaları dışsal (external) tarafta; örgüt kültürü ve farkındalık gibi daha bağımsız mekanizmaları içsel (intrinsic) tarafta ifade etmektedir (Zhang vd., 2019). Bu şekilde ilgili mekanizmaların sosyal-ticari mantık KSS tipolojisi kapsamındaki özellikler ile bütünleşerek, iki ayrı yönelimi ağığa çıkardığı söylenebilir. Böylelikle, bir tarafta piyasa mantığının, daha dışsal mekanizmalar ile harekete geğirilen finansal bir motivasyon; diğer tarafta daha içsel olarak harekete geğirilen kültür ve değerlerin etkisi altında, bir anlamda toplumsal fayda arayışının yönlendireceği başka bir motivasyon kaynağı ile harekete geğirildiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Jamali vd.'ne göre (2017a), piyasa mantığında kar maksimizasyonu arayışı bir itici güç ve temel yol göstericidir, ayrıca şirket mantığı ile de düzen içerikleri açısından yakından ilişkilidir. Dolayısıyla, bu mantık dahilinde KSS'nin piyasalara erişimi kolaylaştıran ve bunun yanı sıra kurumsal güvenilirliği, itibarı ve rekabet gücünü artırıcı bir araç olarak tasvir edildiği belirtilmektedir. Hatta Nijerya ekonomisini örnek vererek aynı piyasa mantığına işaret etmekte, Nijerya ekonomisinin petrol sektörüne nasıl bağlı olduğunu ve KSS'nin bu sektörün itibarını ve finansal performansını desteklemeye nasıl yardımcı olduğunu vurgulamaktadır. Aynı zamanda şirket mantığı, piyasa mantığının ayrılmaz bir parçası olarak görülmekte ve KSS'nin kurumsal varlık

aracılığı ile piyasa entegrasyonu ve karlılığı artırmak için çalıştığı ifade edilmektedir. Aynı doğrultuda, şirket ve piyasa mantıklarının yakından ilişkili olarak değerlendirildiği (Thornton vd., 2012), Arena vd. (2018) çalışmasında da şirket ve piyasa mantıkları birbirinden ayrıştırılmaya bile gerek görülmemiş, her ikisi ekonomik sonuçlara öncelik veren piyasa mantığı içerisinde verilmiştir. Hatta buna ek çalışmasında, devlet mantığına ilişkin olarak, kural ve düzenlemelerin eksikliğinde dahi, şirket mantığının ekonomik bir etki yaratma hususunda hükümete yardımcı olabileceği fikri hatırlatılmış ve devlet-şirket mantıkları arasında da bir bağlantı ve etkileşim kurulmuştur (Arena vd., 2018). Greenwood vd. (2011) ise, algılanan bir şirketsel faydası olan KSS faaliyetlerini piyasa mantığı ile tutarlı bulurken; şirketsel bir durumu olmayan faaliyetleri ise topluluk mantığı kapsamında değerlendirmiştir.

Literatürde birçok çalışmanın konuya ilişkin KOBİ veya küçük işletmeler (small) - çok uluslu şirketler (MNCs) veya büyük şirketler (large companies) ayrımı ile yaklaşarak tipolojik bir bakış sundukları geniş bir birikim de söz konusudur. Bu birikim, ortaya koymuş olduğumuz sosyal ve ticari mantık ikiliği kapsamında önemli çıkarımlar sunmaktadır. Örneğin, Spence ve Lozano (2000), küçük işletmelerde etik konusunun işletme sahibi yöneticiler (ownermanagers) tarafından oldukça önemli bir konu olarak kabul edildiğini ve bu kapsamda özellikle dini temelli referansların etik kapsamında incelenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu söylem, sosyal mantık dahilinde özellikle aile-din ve topluluk kurumsal mantıklarını içine alan, şirket sahiplerinin önemli etkisinin hissedildiği ağırlıklı olarak toplumsal fayda yaratımını güden değer gömülü (value-laden) KSS faaliyetleri doğasına işaret etmektedir. Aynı zamanda Jenkins (2006) çalışmasının söylemleri ile de örtüşerek konuyu dışsal ve içsel etkiler kapsamında genişletebilmemize ve örgütsel sonuçlara ilişkin çıkarım yapmamıza da olanak sağlamaktadır. Jenkins (2006), Basu ve Palazzo (2008), Lähdesmäki (2012), Jamali vd. (2009) ve Baden, Harwood ve Woodward (2009) çalışmalarında öne sürülenlere de paralel bir şekilde, KOBİ'lerin KSS davranışlarının çoğunlukla işletme sahibi yöneticilerin bireysel/psikolojik özellikleri ile açıklandığı ve bu sebeple dışsal (external) taleplerin bir yansıması olmasından ziyade daha bireysel ve enformel bir tarzı temsil ettiğini belirtmektedir. Rodriguez Bolívar, Garde Sanchez ve Lopez Hernandez'in (2015) de vurguladığı üzere küçük işletmeler daha çok sosyal fayda elde etmeye odaklanmaktadır, çünkü yöneticileri kültürleriyle yakın temas halinde ve kar güdüsü dışındaki değerlerin farkındadırlar. Bu sebeple de, KOBİ'lerin doğası



gereği ekonomik olmaktan ziyade, etik olan KSS hakkında düşünme yolları geliştirme olasılığı daha yüksektir (Kechiche ve Soparnot, 2012). Son çalışmalar geliştirmekte olan ülkelerdeki KOBİ'lerin KSS'sinin bireysel ve dini motivasyonların bir karışımı olarak ortaya çıkan spontane hayırsever bir KSS yönelimini yansıttığını belirtmektedir (Jamali ve Neville, 2011; Jamali vd., 2009). Bununla birlikte, KOBİ'ler için sosyal ve manevi değer-fayda-eylemlerin iş hayatına entegre edilerek kârı maksimize etmekten daha öncelikli olabildiği ('silent/sunken CSR' şeklinde adlandırılmaktadır), dolayısı ile de, rekabet ya da devlet kaynaklı kurumsal baskılara karşı daha az duyarlı olmalarının muhtemel olabileceği belirtilmektedir (Jenkins, 2006). Nitekim KOBİ'lerin kendine has KSS yönelimlerinin, daha çok toplumsal fayda yaratımı odaklı iken; çok uluslu şirketlerin yönelimlerinin ekonomik fayda yaratımını önceliklendirdiği ifade edilmektedir (Jamali vd., 2009). Bu noktada, Graafland ve Van de Ven (2006), Graafland ve Mazereeuw-Van der Duijn Schouten (2012) çalışmaları da, Jenkins (2006) söylemleri ile örtüşen ve şirketsel-toplumsal örgütsel sonuçlara dair çıkarımlarımıza katkı sunan açıklamalara yer vermektedir. Çalışmalarda, KSS'nin topluma yönelik bir fayda sağlama görevi olduğunu savunan ahlaki-dini-etik ilkelerden türediği belirtilen (Graafland ve Mazereeuw-Van der Duijn Schouten, 2012) manevi-içsel (moral-intrinsic) güdü ve şirketler için uzun vadede finansal fayda bağlantılı olan stratejik-dışsal (strategic-extrinsic) güdü ayrı kutuplar olarak ele alınmaktadır. Diğer taraftan, motivasyon mevzusunu paydaşlar ile bütünleştiren Graafland ve Van de Ven (2006) ise, müşteriler ile ilişkili KSS konularının dışsal motivasyon ile, çalışanlar ile ilişkili olanların da içsel motivasyon ile daha yüksek ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Looser'a göre (2019), dışsal (extrinsic) KSS faaliyetleri, finansal performans ile teşvik edilirken, içsel (intrinsic) KSS faaliyetleri ahlaki görevden (moral duty) kaynaklanmaktadır. Morsing ve Spence (2019) ise paralel olarak, dışsal KSS stratejilerinin kar yaratım odaklı olduğunu belirtmekte ve bunları ekonomik sonuçların geliştirilmesi ile ilişkilendirmektedir. Battilana, Besharov ve Mitzinneck'e (2017) göre de, hem sosyal refah hem de ticari mantık ile çalışan örgütler, hem kar amacı güden hem de gütmeyen paydaşlarının beklentilerini karşılamak zorundadırlar. Sosyal refah mantığı, sosyal etkiyi vurgularken, ticari mantık şirketin finansal performansını temel almaktadır. Paydaşlar kapsamında yine, Schaltegger ve Hörisch (2017), hissedarlar, şirket sahipleri, yatırımcıları önemli ekonomik etkileri olan finansal fayda sağlayıcılar olarak; topluluk, medya ve sivil toplum kuruluşlarını ise toplumsal (societal) paydaşlar olarak belirtmektedir. Bu farklı

gurupların Besharov ve Mitzinneck (2017)'in de belirttiği üzere olası farklı etkileri beklenecektir.

Christiansen ve Lounsbury (2013) çoklu kurumsal mantıkların etkisini incelediği çalışmada, iki farklı kurumsal mantığın çalışma prensibine ilişkin bilgiler sunmaktadır. Çalışma, sosyal sorumluluk ve piyasa mantıklarının farklı departmanlar tarafından temsil edildiğini ve örgütsel işleyiş açısından birbiri ile çelişen farklı reçeteler sunduklarını belirtmektedir. Bununla birlikte, Zhao ve Lounsbury (2016), din ve piyasa mantıklarını iki ayrı kurumsal düzen içerisinde açıklamış, piyasa mantığının ticari sermaye miktarı ile ilişkisinin daha güçlü iken, din mantığının sosyal sermaye ile ilişkisinin daha güçlü olduğunu öne sürmüştür. Diğer yandan, piyasa ve topluluk mantıkları Smets vd. (2015) tarafından birbiri ile uyumsuz farklı talepler yaratan iki farklı kurumsal mantık olarak incelenmiştir, dolayısı ile topluluk mantığının piyasa mantığının dahil olduğu yönelimden uzaklaşarak daha toplumsal bir yönelime yakınsayacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Mullins, Czischke ve van Bortel (2012) ise, birbiri ile rekabet eden kurumsal mantıkları sosyal/hayırseverlik veya ticari/finansal hedefler şeklinde ayrıştırarak, örgütlerin bu mantıklar kapsamında ticari ve sosyal hedefleri arasında trade-off' lara hibrit bir oluşum ile cevap verdikleri iletilmektedir. Bununla birlikte örgütlerin sosyal ve ticari kaygıları/hedefleri arasında bir ayırım yaparak şirket mantığını ticari iş mantığı içerisinde, rakip karşıt mantığını da topluluk mantığı olarak ima etmektedir. Hatta, finansal bağımlılıkların devlet ve piyasa mantıkları ile daha ilişkili iken; topluluk mantığı içerisinde vurgulanan evsizlere yapılan çeşitli yardım (kıyafet, yiyecek, para vb.) faaliyetlerinin özünün finansal olarak teşvik edilen kaygılardan daha ayrı olan misyon dayalı amaçlar ile ilgili olduğu ifade edilmektedir. Fakat aynı zamanda, evsizlere iş olanağı sağlanması gibi bir yardımın ekonomik olarak üretken bir hale getirmesi sebebi ile ticari mantığı destekleyebileceği de belirtilmektedir (Mullins, Czischke ve van Bortel, 2012).

Konuyu değer yaratımı (value creation) kavramı ile açıklayan Vallaster vd. (2019), toplum için değer yaratımı ve kar yaratımı ayrışması kapsamında, toplumsal fayda sağlama amacı ile hareket eden sorumlu girişimcilerin daha çok içsel olarak (implicitly) motive olduklarını belirtmektedir. Ancak diğer taraftan da dışsal (explicitly) piyasa koşullarının da farklı etkiler yarattığı ifade edilmektedir. Ancak ister içsel ister dışsal olsun her ikisinin de hem toplum hem de şirketler için fayda

sağlayacağı vurgulanmaktadır. Benzer şekilde, tipolojik bir bakış açısı sunan Schaltegger ve Wagner (2011) çalışması, hem eko-girişimciliğin hem de sosyal girişimciliğin toplumsal sorunların çözümüne katkıda bulunmayı amaçladığını, ancak bunun yapılmasındaki temel motivasyonun eko-girişimciler için ekonomik değer yaratımı, sosyal girişimciler için ise toplumsal değer yaratımı olduğu öne sürülmektedir. Bunlara ek olarak, çalışma bulgularından yola çıkan Bocquet ve Mothe (2011), şirketlerin yalnızca ekonomik ve kar maksimizasyonu hedefleri taşınamaması dolayısıyla, sosyal yaklaşımlar ile stratejik ve ekonomik paradigmaların birlikte incelenmesi gerektiğini önermektedir. Çalışma sonuçları, motivasyonların doğası gereği sosyal olsa bile, hiçbir şirketin faaliyetlerini yalnızca ahlaki açısından (moral aspects) gerçekleştirmeyeceğini; bununla birlikte tek amaç kar olmasa bile gerçekleştirdikleri faaliyetlerinde kar amacı güdeceklerini göstermektedir. Bu bağlamda özellikle de kurumsal itibar literatüründe bu farklı mantıkların birbiri ile bağlantılı bir kombinasyonunun faydalı olabileceği seçeneğine sıklıkla işaret edilmektedir (van Marrewijk, 2003; Schaltegger ve Wagner, 2006; Schaltegger ve Hörisch, 2017).

Yukarıdaki tartışmalar çerçevesinde, hem ticari hem de sosyal mantığın farklı kuvvetlerde olsa da, şirketsel ve toplumsal fayda olmak üzere her iki tip fayda üzerinde pozitif yönde bir etkileri olacağı öngörülmektedir. Bu tartışmaya dayalı olarak aşağıdaki hipotezler önerilmektedir:

H<sub>1a</sub>: Ticari mantık algılanan şirketsel faydayı pozitif etkiler.

H<sub>2a</sub>: Sosyal mantık algılanan toplumsal faydayı pozitif etkiler.

H<sub>1b</sub>: Ticari mantık algılanan toplumsal faydayı pozitif etkiler ancak bu etki ticari mantığın algılanan şirketsel fayda üzerindeki etkisinden daha düşüktür.

H<sub>2b</sub>: Sosyal mantık algılanan şirketsel faydayı pozitif etkiler ancak bu etki sosyal mantığın algılanan toplumsal fayda üzerindeki etkisinden daha düşüktür.

### **2.3.2. Aracılık Etkileri**

Ticari ve sosyal mantık temel ayrışması çerçevesinde farklı KSS yönelimleri (araçsal-toplumsal yönelim) ve farklı örgütsel sonuçlara (şirketsel ve toplumsal fayda) götürmektedir. Her iki üst mantığın birlikte var olması ise ek bir kabiliyeti gerektirmektedir. Mullins, Czischke ve van Bortel (2012)'e göre örgütler birbiri ile rekabet eden kurumsal mantıklar ve farklı hedefler arasındaki gerilimlere hibrit bir oluşum ile cevap vererek bu çeşitliliği yönetmektedirler. Jamali ve Carroll (2017), gelişmekte olan ülkelerde belirli KSS yönelimleri ve sonuçlarını şekillendirmede, çeşitli iç (internal) ve dış (external) öncelikleri dengelemek ve uzlaştırmak için kurumsal boşluklar arasında gezinmek gerektiğini önermektedir. Wilburn ve Wilburn (2014), yeni fayda iş modeli ('for benefit' business model) kapsamında (the double bottom line: profit and social benefit) yeni kurumsal yapının kâr ile sosyal fayda odağını birleştirdiğini vurgulamaktadır. Bu kapsamda hem toplumsal hem de şirketsel faydayı içeren ortak değer yaratımı için, tek bir yaklaşım yerine çoklu etkilerin varlığının mevcut olduğu ve bu farklılıkları bünyesinde bütünleştirebilen araçlar öne çıkmaktadır.

Belirtmek faydalı olacaktır ki, Porter ve Kramer (2019), yalnızca geleneksel ekonomik ihtiyaçlar değil, toplumsal ihtiyaçların da piyasaları tanımlayabildiği ve sosyal zararların firmalar için iç maliyetler yaratabileceğini ifade etmektedir. Her ne kadar çalışma, kar amacı güden ve gütmeyen formlar arasındaki sınırların bulanıklaşmasının yeni tür hibrit oluşumları destediğini belirterek bu iç içe geçmişliği işaret etse de, KSS konusunda ortaya konan bu finansal sonuçları önceliklendiren iş senaryosu vurgusu, mevcut çalışmanın öne sürdüğü aracı etkilerin bütünleştirici faydasını ortaya koyan bakış açılarının aksi yönündedir.

#### **2.3.2.1. Paradoks Zihniyetinin Aracılık Etkisi**

Farklı kurumsal mantıkları, birbirleriyle uyumlu olma derecelerine dayanarak örgütlerdeki çatışma potansiyelini ortaya çıkarmaya çalışan Besharov ve Smith (2014), mantık uyumluluğu (logic compatibility) ve mantık merkeziliği (logic centrality) boyutları ile açıklamaktadır. Örgütlerde sosyal-ticari mantıkların birlikte mevcut olduğu varsayımı doğrultusunda Besharov ve Smith (2014)'in sunduğu dörtlü kadran sisteminde yüksek merkezilik ve düşük uyum derecesi yüksek çatışma potansiyeli taşıyan bir örgüt tipini (contested organizations) oluşturduğu ve bu örgüt tipinin literatürde hibrit örgütleri yansıttığını belirtilmektedir. Çalışmada, uyum ve merkezilik

derecelerine göre belirtilen çatışma düzeyleri, örgütlerin mantıklar arasında bulacağı denge kabiliyetine göre ayarlama yapabileceğinin bir nevi göstergesi gibidir. Hibrit örgütlerde de belirtildiği üzere, belli ki bu kabiliyet farklı kurumsal talepleri aynı potada eritebilme, ya da bir anlamda her ikisinden parçalar ile yeni bir harman oluşturabilme yeteğine, kısaca bu farklılıkları yönetebilme becerisine işaret etmektedir. Pache ve Santos (2013), bu kabiliyeti, hibrit örgütlerin her iki ayrı mantığın dayattığı unsurları seçici bir şekilde alarak uzlaştırma/birleştirmesi (selectively coupling) şeklinde açıklamaktadır. Benzer şekilde Vallaster vd. (2019), Schrage ve Rasche (2021), Carmine ve De Marchi (2022) çalışmalarında, farklı kurumsal mantıklar arasındaki gerilim ve paradoksların çözümüne ilişkin yine hibrit örgütlerin yönetim stratejilerine işaret etmektedir.

Smith vd. (2012), paradoks teorisine dayanarak hem sosyal hem de ticari araçları tek bir örgüte yerleştirmenin iki yönlü olduğunu savunmaktadır. Sosyal ve ticari talepler arasındaki gerilimin, bir anlamda iki talep arasındaki takasta (trade-off) tutulup/sıkışık kalma riskini taşıdığı dile getirilmektedir. Ancak çeşitli risklerden kaçınırken rekabet eden taleplerin faydalarından yaralanmanın çeşitli yetenek ve kabiliyetlere dayandığı, dolayısı ile şirketlerin başarısının buna bağlı olduğu dile getirilmektedir. Bu noktada paradoksal düşünce, birbirine bağlı bir mantığa yol açan, birden fazla gerçeğin eşzamanlı varoluşuna dayanan alternatif bir model sunmaktadır. Paradoksların bu anlamda, karmaşıklıkları-çelişkileri içeren ve kabul eden yeni yollarla “harekete geçme daveti” sunduğu ifade edilmektedir (Smith vd., 2013). Bu farklı gerilimleri yönetmek için, paradoksları kabul etme, talepleri farklılaştırma ve aynı anda bütünleştirme yeteneklerinin mevcut olması gerektiği önerilmektedir (Smith vd., 2012).

Miron-Spektor, Ingram, Keller, Smith ve Lewis (2018), paradoks zihniyetini, birbiri ile rekabet eden talepler, düzenler, hedefler, bakış açıları gibi unsurlar kaynaklı gerilimleri kabul etme ve hatta bu gerilimlerden enerji üretme/güç alma derecesi olarak açıklamaktadır. Miron-Spektor vd.’ne göre (2018) paradoks zihniyetinin esnek bir biçimde zıt kutuplar arasında manevra kabiliyeti sağlayarak örgütsel açıdan da faydalı sonuçlara ulaştıracağını belirtilmektedir. Bununla birlikte, paradoks zihniyetinin, karmaşık düşünme biçimine, karşıt unsurları farklılaştırma ve bütünleştirme kapasitesine katkıda bulunarak zihinsel esnekliği artırdığı belirtilmektedir. Hatta paradoks zihniyetinin yüksek olması durumunun çalışan memnuniyeti veya daha

yaratıcı sonuçlara götürdüğü ifade edilmektedir (Miron-Spektor vd., 2018). Benzer şekilde, Liu, Xu ve Zhang (2020) da, paradoks zihniyetinin benimsenmesinin, uyumsuz kavramları keşfetmek için genel bir kapasite geliştirilmesine yardımcı olması ile birlikte ve yeni stratejileri öğrenmek veya aramak için bilişsel esnekliği kolaylaştırdığı ifade edilmektedir.

Bunlardan ayrı olarak bazı çalışmalar, paradoks zihniyeti kapsamında doğu ve batı kültürleri arasındaki farklılıklara da işaret etmektedir. Bin ve Dashuai (2020) ve Keller, Loewenstein ve Yan (2017) çalışmalarına göre, örgütsel gerilimlere yönelik doğu ve batı kültürleri farklı tutumlara sahiptir. Batı kültürünün (örn. ABD ve Almanya), paradoksal unsurları birbirinden ayırıştırarak daha çok çelişkilere ve gerilimler arasındaki çatışmaya vurgu yaptığı; doğu kültürünün ise (örn. Çin ve Japonya), paradoksal unsurları birleştirerek karşıt görüşlerin “ılımlı yolu” arayışına vurgu yaptığı belirtilmektedir. Bu nedenle, doğu kültürü bağlamının etkisi altında paradoks zihniyetinin oluşması daha olası görülmektedir (Bin ve Dashuai, 2020; Keller vd., 2017). Bu sebeple mevcut çalışma bağlamının, ilgili etkileri belirgin şekilde yakalayabilmeye de fırsat sunduğu söylenebilir.

Diğer taraftan Smets vd. (2015), piyasa ve topluluk mantıkları tarafından farklı talepler yaratan kurumsal mantıkları iki farklı başlık altında incelemiş ve farklı taleplerin yarattığı gerilimi azaltma konusunda her iki mantığın birlikte işlenebileceği çeşitli stratejiler açıklanmıştır. Teasdale (2012) ise benzer şekilde çalışmasında, birbiri ile çelişen sosyal ve ticari mantıkları dengelemek için nasıl içsel ve dışsal stratejilerin birlikte kullanıldığını anlatmıştır. Bu şekilde kurumların bir yandan kar artırma davranışını sürdürürken aynı zamanda sosyal faydayı da artırabileceği, ticari ve sosyal düşünceleri dengeleyebilecekleri hibrit formlar geliştirebilecekleri ifade edilmektedir.

Battilana, Besharov ve Mitzinneck (2017) çalışmasında, sosyal ve ticari mantık unsurlarını birleştiren örgütlerin ki, bu olayın ‘mission drift’ olarak adlandırıldığı belirtilmektedir, genellikle iki taraftan birinden ödün verme (trade-off) riski potansiyeli taşıdığı belirtilmektedir. Çalışmaların, çoğunlukla sosyal unsurlar pahasına ticari unsurların baskınlığı riskine odaklanıldığını da ifade edilmektedir (bknz. Ebrahim, Battiliana ve Mair, 2014). Ancak diğer yandan Smith ve Lewis (2011) farklı kurumsal mantıkların mevcut olduğu bir alanda, paradoks bakış açılarının durumu tam tersine döndürebileceğini, yani, birden çok karşıt mantığın hem tutarsızlıkları hem de sinerjilerinin birlikteliğinin verimli bir döngüyü teşvik

edebileceğini ortaya koymaktadır. Örneğin, Christiansen ve Lounsbury (2013), küresel bir bira şirketi olan Carlsberg'in farklı departmanlar tarafından temsil edilen sosyal sorumluluk ve piyasa mantıklarını biraraya getirerek her iki mantık arasındaki çatışmalara rağmen nasıl sorumlu bir içecek rehberi yarattıklarını anlatmaktadır. Bu kapsamda çalışma, çoklu kurumsal mantıklara ilişkin sorunların ya da kurumsal karmaşıklığın çözümü için, farklı kurumsal mantık unsurlarının yeni tasarlanmış yapılara yaratıcı bir şekilde kombine edilme yöntemini ifade eden kurumsal brikolaj mekanizmasını önermektedir. Ancak brikolaj kavramının kurumsal mantıklar yaklaşımı içerisine henüz tam olarak dahil edilmemiş olduğu da belirtilmektedir (Christiansen ve Lounsbury, 2013). Jarzabkowski, Smets, Bednarek, Burke ve Spee (2013) ise, aynı anda iki çelişkili şeyde üstün başarı gösterme yeteneği olarak ifade edilen 'ambidexterity' kavramını önermekte ve bunun örgütler için kurumsal karmaşıklığa ışık tutarak bir arada var olan, çelişkili mantıklarda çalışabilmek gibi potansiyel faydalar barındırdığı ifade etmektedir.

Hovring (2017) ve Voltan, Hervieux ve Mills (2017), KSS'yi bir paylaşılan değer yaratımı (shared value creation) kavramı içerisinde hem toplum hem de şirketler için değer yaratılması şeklinde ifade etmektedirler. Ancak kurumsal bağlamı domine eden ekonomi ve etik mantıkları kapsamındaki topluma yönelik etik yükümlülükler ile kâr maksimizasyonu gibi ekonomik görevler arasındaki temel KSS ikileminin yeniden üretildiği ve bunları uzlaştırmak için farklı stratejilerin adapte edildiği belirtilmektedir (Hovring, 2017), ki Voltan vd. (2017) paylaşılan değer yaratımı kavramının paradoksal bir konumu olduğunu da özellikle vurgulamaktadır. Bu noktada ortaya çıkan paradoksun tanımlanmasının incelikli bir yaklaşım gerektirdiği ifade edilmektedir (Hovring, 2017). Ancak paylaşılan değer yaratımı kavramının hem şirketler hem de toplum için bir çeşit kazan-kazan (win-win) durumu yaratcağını da belirtilmektedir (Voltan vd., 2017).

Yukarıdaki tartışma ekseninde paradoks zihniyetinin birbiri ile çelişkili kutuplar arasındaki ilişkiye aracılık edeceği beklenmektedir. Yani, paradoks zihniyetinin hem sosyal mantık ve algılanan şirketsel fayda arasındaki ilişkide, hem de ticari mantık ve algılanan toplumsal fayda arasındaki ilişkide aracı edeceği öngörülmektedir, bu kapsamda öne sürülen hipotezler aşağıdaki gibidir.

Ayrıca, paradoks zihniyetinin, esnek bir zihin yapısı ve ruh hali sağlaması açısından birbiri ile uyumlu kutuplar arasındaki ilişkiye de aracılık edeceği beklenmektedir.

Ancak aracı etki dahil iken, bu sosyal mantık-toplumsal fayda ve ticari mantık-şirketsel fayda arasındaki direkt ilişkilerin, zıt ilişkilerden daha güçlü olması sebebi ile tam aracılık etkisinden ziyade, kısmi aracılık etkisinin ortaya çıkacağı da beklenmektedir.

H<sub>3a</sub>: Ticari mantık ve algılanan şirketsel fayda arasındaki ilişkiye paradoks zihniyeti aracılık etmektedir.

H<sub>3b</sub>: Ticari mantık ve algılanan toplumsal fayda arasındaki ilişkiye paradoks zihniyeti aracılık etmektedir.

H<sub>4a</sub>: Sosyal mantık ve algılanan toplumsal fayda arasındaki ilişkiye paradoks zihniyeti aracılık etmektedir.

H<sub>4b</sub>: Sosyal mantık ve algılanan şirketsel fayda arasındaki ilişkiye paradoks zihniyeti aracılık etmektedir.

### **2.3.2.2. Çoklu-Paydaşlar Aracılık Etkisi**

Son yıllarda KSS çalışmaları, özellikle paydaş bakış açılarına odaklanıldığını ve hatta çoklu-paydaş bakış açılarının zorunlu olarak göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmektedir (Govindan, Kannan ve Shankar, 2014; Carrigan, McEachern, Moraes ve Bosangit, 2017). Birçok çalışma örgütlerin kendini birden çok paydaşın bakış açısına açmasının önemini vurgulamaktadır, böyle bir bütünleşmenin farklı talepleri dengelemek için oldukça uygun olduğunu vurgulamaktadır (Schneider, 2015). Çünkü paydaşlar kurumsal anlamların yorumlanmasında, aktarılmasında ve kurumsal güçlerin şirketlere odaklanmasında önemli bir rol oynamaktadırlar (Czarniawska, 1997). Paydaş teorisine göre, işletmeler sadece hissedarlarına karşı sorumlu değildir, aynı zamanda faaliyetlerini etkileyebilecek veya bundan etkilenebilecek çok sayıda paydaş çıkarını dengelemelidir (Freeman, 1984). Hatta paydaş odaklı bakış açıları kapsamında KSS, çeşitli paydaşların taleplerine bir yanıt olarak görülmektedir (Basu ve Palazzo, 2008).

Battilana, Besharov ve Mitzinneck (2017), özellikle hem sosyal refah hem de ticari mantıklar ile çalışan örgütlerin, doğası gereği hem kar amacı güden hem de gütmeyen paydaşlarının beklentilerini karşılamak zorunda olduğunu ifade etmektedir. Hovring'e (2017) göre örgütler kurumsal mantıkları bir şekilde kendi bünyelerine adapte ederken, paydaşlar da diğer yandan kurumsal mantıkları farklı alternatif stratejilerle adapte ederek, mevcut kural ve düzenlere meydan okumakta ve onlara cevap vermektedirler.



Çalışma, bu paydaşların, etik ve ekonominin çelişen kurumsal mantığını uzlaştırmak için farklı stratejileri adapte ettiklerini göstermektedir (Hovring, 2017). Bu sebeple de, Thornton ve Ocasio'nun (2008) da belirttiği üzere, kurumsal mantıklar davranış ve tutumları şekillendirirken, bireysel ve örgütsel aktörlerin de bu kurumsal mantıkları şekillendirmede etkisi bulunmaktadır. Bu varsayıma göre, bireysel ve örgütsel aktörler, çoklu kurumsal mantıkların örgütlerde nasıl somutlaştırıldığına dair çeşitliliğe katkıda bulunmaktadır (Besharov ve Smith, 2014). Bu süreç kapsamında aktörler ile etkileşim dolayısıyla paydaş ilişkileri yönetimi ve paydaş diyalogu geliştirme gibi konular da bu noktada öne çıkmaktadır ki, nitekim sosyal-ticari mantık ayrışmasında hem ilişkili paydaş gurupları hem de bu zeminde ilişki özelliklerinin değiştiğine de dikkat çekmek gerekmektedir. Sosyal mantık ilişkili paydaş guruplarına yönelik, daha samimi ilişki ve iletişim biçimleri kapsamında daha yakın-özel(specific) çevre odaklı sosyal faydayı önceliklendiren faaliyetler; ticari mantık ilişkili paydaş guruplarına yönelik, resmi ilişki ve iletişim biçimlerinin yaygın olduğu daha uzak-genel çevreye odaklı ticari faydayı önceliklendiren uygulamalar dikkat çekmektedir.

Literatürde bazı çalışmalar, çeşitli paydaş guruplarını farklı talepler/beklentiler doğrultusunda farklı etkileri ile ifade etmektedir. Örneğin, Basu ve Palazzo (2008) çalışmasında bir noktada, hükümet-devlet dışsal paydaşlar içerisinde belirtilmiş ve araçsal yönelimler de bu paydaş grubu ile ilişkilendirilmiştir. Coppa ve Sriramesh (2013) ise, KOBİ'lerin kendine has KSS yönelimlerinde sosyal mantık unsurları ile bütünleşen özellikleri kapsamında, özellikle çalışanları ana paydaş olarak belirtmiştir. Diğer yandan, Schaltegger ve Hörisch (2017), hissedarlar, şirket sahipleri, yatırımcıları önemli ekonomik etkileri olan finansal fayda sağlayıcılar olarak; topluluk, medya ve sivil toplum kuruluşlarını ise toplumsal (societal) paydaşlar olarak belirtmektedir. Bu sebeple, farklı gurupların olası farklı etkileri beklenecektir (Todaro, McCullough ve Daddi, 2022) ve çeşitli paydaşlara ilişkin farklı ilişki biçimlerinin de farklı etkiler yaratması kuvvetle muhtemeldir. Dolayısıyla, bir anlamda tüm etkilerin birlikte varolmasının aslında bir çeşit paradoksa sebep olacağını da söylemek yanlış olmayacaktır. KSS uygulamalarının geliştirilmesi hususunda, hem literatürde hem de uygulamada çeşitli paydaş guruplarının bu farklı etkilerinin göz önüne alındığı belirtilmektedir (Maon, Swaen ve De Roeck, 2021). Çünkü farklı paydaş gurupları sorumlu bir firmayı neyin oluşturduğuna dair birbirinden farklı ve bazen tutarsız fikirlere sahip olabileceklerdir. Çok sayıda paydaşın etkileşimi yoluyla şekillenen,

sürekli ve iletişimsel olarak müzakere edilen anlamların hareketli bir sonucu olarak KSS'ye dinamik bir şekilde yaklaşılması gerektiği belirtilmektedir (Maon vd., 2021).

Benzer şekilde, Smith vd.'ne (2012) göre, örgütler çoğunlukla birbiri ile çelişen uyumsuz elementlere eş zamanlı cevap vermek durumundadırlar. Ticari uygulanabilirlik ekonomik/finansal talepler kapsamında daha dar bir alandaki paydaşları dahil ederken; sosyal misyonu takip etmek sosyal sorunu ele almada etkililiğe odaklanmak kapsamında daha geniş bir paydaş gurubuna katılmayı içermektedir. Ancak, rekabet eden sosyal ve ticari talebin ortaya çıkardığı zorlukları yönetmek ve hatta bunlardan faydalanmanın da mümkün olabildiği belirtilmektedir. Çünkü bu farklılıklar birlikte ele alındığında, mevcut zorluklar için yeni çözümlere yol açabilecek güçlü kombinasyonların oluşabileceği belirtilmektedir (Smith vd., 2012).

Literatürde KSS'ye ilişkin yaklaşımlardan biri olarak, özellikle karmaşık ve çok yönlü sorunların çözümü için çoklu-paydaş (multi-stakeholder) bakış açısının önerildiği görülmektedir (Airike, Rotter ve Mark-Herbert, 2016). Çok-paydaşlı bakış açısı, ekonomik, çevresel ve sosyal hedefler arasında gerilim ve trade-off'ların var olduğunun kabulüne dayanmaktadır (Stahl vd., 2020). Farklı paydaşların kaçınılmaz bir biçimde her zaman birbiri ile uzlaşmayan farklı ihtiyaç-beklentileri olacaktır, maksimum fayda üretebilmek için bu gerilimleri yönetmenin oldukça önemli olduğu vurgulanmaktadır (Stahl vd., 2020). Bu kapsamda çoklu paydaşlarla KSS diyalogunun karmaşıklığına odaklanan Hovring vd. (2018), bu iletişimin, başarılı bir KSS süreci ve çıktıları için şirket ve toplum arasında bir anlamda köprü görevi gördüğünü; aynı zamanda farklı gündem ve hedeflere sahip taraflar arasında fikir birliğine varmada ortak bir çıkarı temsil ettiğini belirtir.

Baumann-Pauly, Scherer ve Palazzo'e göre (2016), günümüz dünyasında şirketler birden çok yargı alanı, ahlaki-kültürel normlar ve heterojen yapıdaki paydaşları kucaklayan bir ağın içerisine gömülüdür. Dolayısı ile örgütler farklı talep ve mantıkların sebep olduğu bu kurumsal karmaşıklığa uygun bir yanıt vermede zorluk yaşayabilmektedirler. Örneğin, bu talepler şu şekilde belirtilmektedir: "... yatırımcılar yatırımın geri dönüşünü bekler, müşteriler düşük fiyatlarla moda kıyafetler ve spor ayakkabılar ister, çalışanlar saygın şirketlerde çalışmak ve yüksek maaşlar kazanmak ister, halk şirketlerin sosyal ve çevresel standartlara uymasını, sivil toplum kuruluşları şirketlerin yasal zeminde minimum gerekliliklerden daha fazlasını yapmasını talep eder, medya şirketlerin davranışlarını eleştirel bir şekilde inceler, ev sahibi hükümetler

şirketlerin yerel yasalara ve ahlaki değerlere uymasını ve yatırım-istihdam sağlamasını ister ...” (Baumann-Pauly, Scherer ve Palazzo, 2016). Bir yandan da çalışmada, Battilana, Besharov ve Mitzinneck’e (2017) paralel bir biçimde, bu etkilerin tekrar ve tekrar, gerek güçlü paydaşlar gerekse kurumsal süreçler tarafından şekillendirildiği ifade edilmektedir. Özellikle çok uluslu şirketlerin bu farklılık kaynaklı gerilimleri sıklıkla tecrübe ettiği de belirtilmektedir. Örneğin, sosyal standartlara uymayı savunan paydaş gurupları (işçi hakları savunucuları) ile üretim maliyetlerini düşürmek ve finansal bir fayda/değer yaratmaktan yana olan guruplar (hissedarlar, yatırımcılar) arasında gerilim mevcuttur ve hatta zaman zaman aynı gurup içerisinde bile çelişkili talepler bu gerilime eklenebilmektedir. Birbiri ile uyumsuz olan taleplerin eşzamanlı mevcudiyeti bir paradoks durumuna yol açmaktadır. Ancak bu durumun göz önüne alınarak, çatışan taleplerle savaşmak yerine bunları kabul eden ve çeşitliliği lehine dönüştüren başarılı bir yönetim ile fayda sağlanması mümkündür (Baumann-Pauly vd., 2016).

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda çoklu-paydaşların örgütsel sonuçlara ilişkin farklı etkileri beklenmek ile birlikte, birbiri ile kimi zaman çelişen talepleri-beklentileri kapsamında da bir anlamda paradoks zihniyeti gibi hareket edeceği öngörülmektedir. Nitekim çoklu paydaşların varlığının yüksek düzeylerdeki örgütsel paradoksların mikro temellerine hizmet ettiği ifade edilmektedir (Smith ve Lewis, 2011).

Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler öne sürülmektedir.

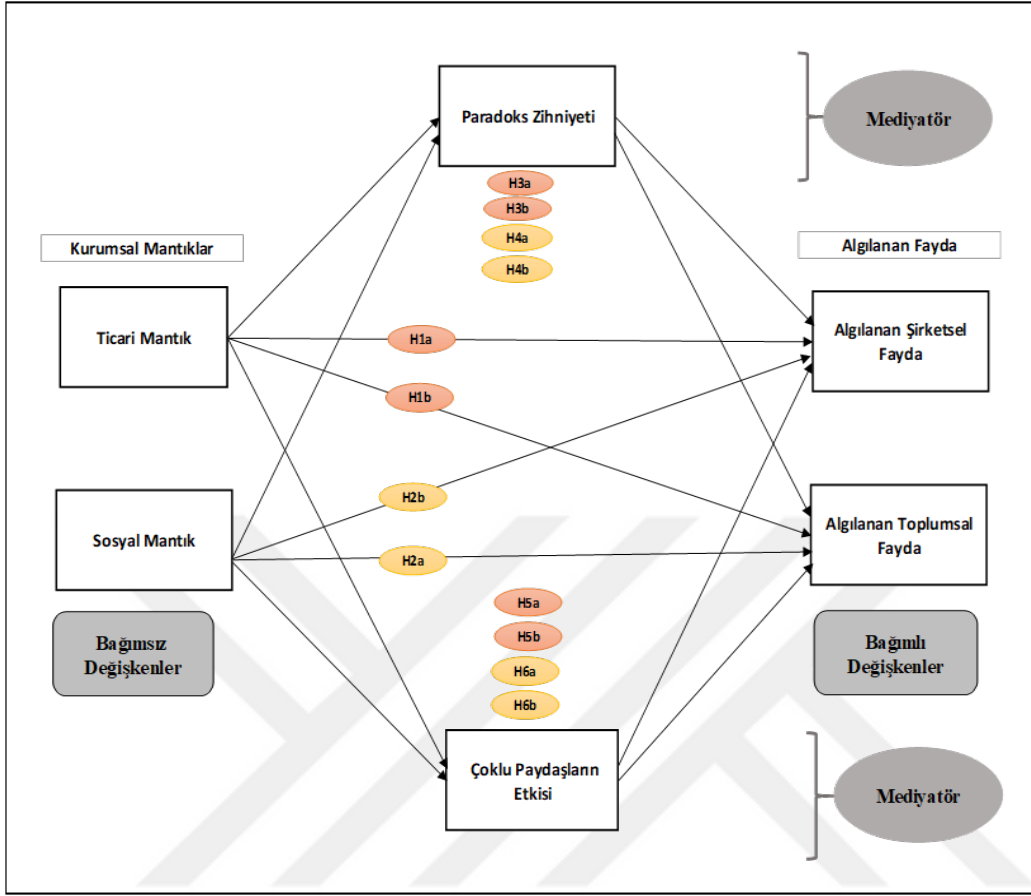
H<sub>5a</sub>: Ticari mantık ve algılanan şirketsel fayda arasındaki ilişkide çoklu-paydaşlar aracı rol üstlenmektedir.

H<sub>5b</sub>: Ticari mantık ve algılanan toplumsal fayda arasındaki ilişkide çoklu-paydaşlar aracı rol üstlenmektedir.

H<sub>6a</sub>: Sosyal mantık ve algılanan toplumsal fayda arasındaki ilişkide çoklu-paydaşlar aracı rol üstlenmektedir.

H<sub>6b</sub>: Sosyal mantık ve algılanan şirketsel fayda arasındaki ilişkide çoklu-paydaşlar aracı rol üstlenmektedir.

### 3.4. Çalışma Modeli



Şekil 2. Çalışma Modeli

## 3. BÖLÜM

### YÖNTEM

#### 3.1. Araştırma Tasarımı

Çalışmada, sosyal bir olguyu tek bir yaklaşım ile yeterince açıklayamayacak kadar karmaşık gören eleştirel gerçekçi bakış açısı (critical realist perspective) benimsenerek, nicel ve nitel araştırmalar kapsamında karma yöntem yaklaşımı (mixed-method approach) takip edilmiştir. Nitel çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılırken, nicel çalışma anket tekniği ile gerçekleştirilmiştir.

#### 3.2. Bağlam

Literatür, konu kapsamında, çalışmaların çoklukla gelişmiş ülke ekonomilerindeki çok uluslu şirketlere (Jamali ve Karam, 2016; Karam ve Jamali, 2017) vurgu yaptığını belirterek, gelişmekte olan ülke ekonomilerine dikkat çekmekte ve bu bağlamlardaki çalışmalar ile ilgili boşluğu işaret etmektedir (Perrini, 2006; Visser, 2008). Özellikle gelişmekte olan ülkeler bağlamında çevre-örgüt-KSS ilişkisinin farklı bir etkileşim dinamiğine sahip olduğu ifade edilerek (Jamali vd., 2017b; Jamali ve Karam, 2016; Karam ve Jamali, 2017) bu dinamiklerin çok az çalışıldığına dikkat çekilmektedir.

Bu noktadan hareket ile çalışma, gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye’de Ege Bölgesi’nde faaliyet gösteren şirketler bağlamında yürütülerek, kapsama uygun bir araştırma ortamı sunmaktadır.

KSS’nin belirli kurumsal ve kültürel koşulları, güç ilişkilerini yansıtan ve ideolojik temeli ortaya çıkaran bağlamsal bir iş-toplum etkileşim biçimi üzerinden anlaşılması gerektiği ifade edilmektedir (Djelic ve Etchanchu, 2017). Türkiye bağlamsal özellikleri ile bünyesinde politik, sosyal ve kültürel çeşitli farklılıklar ve ikilemler barındıran ve bu karmaşıklığı ulusal iş sisteminde de kendisini gösteren bir ülke konumundadır. Bu sebeple Türkiye’nin sosyal, politik, ekonomik ve kültürel bağlamının KSS uygulamalarına etkisi, mutlaka göz önünde bulundurulması ve değerlendirilmesi gereken bir nokta olarak karşımıza çıkmaktadır.

Türkiye’de KSS gelişimine bakıldığında, KSS kavramının öncelikle Osmanlı dönemi mirası olan ‘hayırseverlik’ kavramı üzerine inşa edildiği, daha sonra Türkiye Cumhuriyeti’nin kurulması ile birlikte devletin merkeziyetçi rolünün öne çıktığı görülmektedir. 1950’li yıllardan itibaren endüstrileşme süreci ile birlikte, özellikle

1970'lerde de özel sektörün güçlenmesi ve dışsal etkiler ile hayırseverlik anlayışının kısmen meşruiyet, kısmen de geleneksel süreçlerin etkileri bağlamında devam ettiği belirtilmektedir (Türker, 2015). 1980 sonrası liberalleşme hareketleri ve 1990'lar sonrası çok uluslu şirketlerin etkisi KSS alanında da hissedilmiş ve 2002 seçimlerinden itibaren ise Adalet ve Kalkınma Partisi'nin ekonomik olarak liberal, sosyal olarak muhafazakar siyaseti, KSS'nin de dahil olduğu bu iş sisteminin başat aktörü olmuştur (Türker, 2015; Alakavuklar, 2009). Ancak zaman zaman devletin ekonomik faaliyetlere yoğun katılımının bazı ters etkiler de yarattığı da açıklanmaktadır (Ararat ve Uğur, 2003). Özellikle de 1980'lerden bu yana Türkiye'nin geçirdiği kitlesel liberalleşme sürecinin ardından, 1994 ve 2001 yıllarda yaşadığı bankacılık krizi ve sonrasında devletin başlattığı birçok kurumsal reformun, şirketlerin KSS katılım kabiliyetlerini önemli derecede etkilediği ifade edilmektedir (Jamali, Jain, Samara ve Zoghbi, 2020). Bununla birlikte Türkiye'nin islami ve kültürel bir mirasa sahip olması çerçevesinde KSS'ye yönelik hayırsever anlayışın oldukça baskın olduğu vurgulanmaktadır (Golob, Turkel, Kronegger ve Uzunoglu, 2018). İslamın hayırseverlik anlayışı kapsamında da Türkiye'de yaygın görülen zekat, sadaka ve kurban gibi uygulamaların, dini bağlamda KSS'nin bir temeli olarak düşünülebileceği de ifade edilmektedir (Golob vd., 2018). Bu bağlamda, 1970'lerdeki adaptasyon sürecinin başından itibaren, günümüzde hala örgütler tarafından gerçekleştirilen sosyal sorumluluk faaliyetlerinin önemli bir kolu olarak hayırseverlik, büyük oranda kabul gören bir KSS türünü temsil etmektedir (Ararat, 2004). Bu durum sıklıkla KSS yapmanın bir yolu olarak, özellikle Türkiye'nin islami bakış açısının bir yansıması şeklinde de tezahür etmektedir (Türker, 2016). Fakat Türker ve Altuntaş (2016), Osmanlı döneminde vakıflar (Knudsen, 2015), günümüzde ise vakıflar ve büyük oranda bu vakıfların bağlı olduğu şirketler kanalı ile gerçekleştirilen bu faaliyetlerin, yalnızca hayırseverlik amacı taşımadığı, toplumsal yaşama müdahale ederek, bunun arzulanan amaçlar kapsamında yönetilmesine de aracılık ettiğini belirtmektedir.

Diğer taraftan, Türkiye'nin hem tarihsel olarak devlete bağlı bir piyasa ekonomisine (state-led market economy) hem de gelişmekte olan bir ülke konumuna sahip olması, geleneksel yöntemlerin çeşitli ekonomik, siyasi ve sosyal etkilerle bir arada ortaya çıkmasını olası kılmaktadır. Jamali vd. (2020) bu kapsamda Türk işletmelerinde KSS bağlamında iki yönelimi işaret etmiştir: işletmeden tüketiciye (B2C) şirketlerin temel yerel paydaşları tarafından tercih edilen hayırsever girişimlere odaklanırken,

işletmeden işletmeye (B2B) şirketlerin, hissedarlara ve yasal endişelere yönelik stratejik KSS biçimlerine önem verdiği belirtilmiştir. Bu sebeple KSS uygulamalarının aldığı şekli anlamaya yönelik çalışmalarda, bu tip karakteristik özelliklerin anlaşılmasının önem taşıdığı görülmektedir.

Bunlar ek, Türkiye'nin kendine has kurumsal ortamı ile birlikte (Türker ve Can, 2021), tek başına gelişmekte olan ülke bağlamı dahi zaten KSS araştırması açısından önemli bir değişkendir. Jamali, Lund-Thomsen ve Jeppesen (2017b), Jamali ve Karam (2016), Karam ve Jamali (2017) çalışmaları gelişmekte olan ülkelerde çevre-örgüt-KSS ilişkisinin farklı bir etkileşim dinamiğine sahip olduğunu belirtmekte ve bununla birlikte gelişmekte olan ülkelerde KSS'nin oldukça az ele alındığı, ilgili literatürün genellikle batılı gelişmiş ülkeler veya çok uluslu şirketlere vurgu yaptığını belirtmektedir. Jamali vd. (2017a) ise, gelişmekte olan ülkeler bağlamında KSS mantıklarını incelediği çalışmada, Lübnan'da sosyal ve hayırsever katılımının güçlü tarihsel köklere sahip olduğunu ve bu durumun toplum sorumluluğunda güçlü eğilimlere yol açtığını, bununla birlikte benzer bağlamlarda aile merkezli şirketlerin güçlü hayırsever geleneklerinin içsel (implicit) KSS versiyonlarını şekillendirdiği dile getirmektedir. Hem tarihsellik kapsamında hem de aile şirketlerinin baskın rolü açısından bu etkilerin Türkiye için de geçerli olduğu görülmektedir (Yamak, Ergur, Karatas-Ozkan ve Tatli, 2019). Özçelik, Öztürk ve Gürsakal'ın (2014) Borsa İstanbul 100 endeksinde yer alan şirketler üzerinde yaptığı araştırmanın bulgularına göre de, günümüzde Türkiye'de şirketlerin daha az ya da daha çok olmak üzere değişen düzeylerde itibar kazanmak, satışları artırmak ve paydaş beklentilerini karşılamak için bağışta bulunmak, güvenli çalışma koşulları ve geri dönüşüm programları geliştirmek gibi uygulamalara başvurduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte Yamak vd. (2019), Türkiye'nin birçok farklı sebepten ötürü konu kapsamındaki çalışmaları gerçekleştirmek için oldukça ilgi çekici bir bağlam oluşturduğunu dile getirmektedir. Örneğin KSS'nin batılı olmayan (non-Western) bağlamlarda oldukça az çalışıldığına vurgu yapılarak, Türkiye'nin çoğunlukla geleneksel değerleri modern biçimlere kanalize ederek, orijinal bir sentezleme yoluyla modern kurumları şaşırtıcı biçimde benimsemiş yeteneğine dikkat çekilmektedir. Bu sebeple de, Türkiye'nin KSS'yi incelemek için doğu ve batı kültürünü bir arada bulunduran modern ve gelenekselin birbiri içine geçtiği (Morgan, Hirsch ve Quack, 2015) ve dolayısı ile farklı KSS

anlayışlarını bünyesinde barındıran ilginç bir ortam oluşturduğu belirtilmektedir (Yamak vd., 2019).

Diğer taraftan, gelişmekte olan ülkelerdeki KOBİ'lere ilişkin olarak Jamali vd. (2017b) özellikle bu bağlamlarda faaliyet gösterilen KOBİ'lerin KSS faaliyetlerini 'spontane' olarak yorumlamakta ve literatürde bu konudaki önemli boşluk işaret edilerek daha çok çalışma yapılması gerektiğini de vurgulamaktadır. Ayrıca, Vallentin ve Morsing (2008) ve Morsing ve Perrini (2009) çalışmalarının da vurguladığı üzere, bu bağlamlardaki KOBİ yöneticileri, kurucu ve sahiplerinin bireysel özelliklerinin KSS katılımlarını şekillendirmede önemli bir rol oynadığı da ifade edilmektedir.

### **3.3. Çalışma 1 (Nitel): Görüşme**

#### **3.3.1. Ölçüm Geliştirme**

Görüşme soruları, şirketlerin KSS algısı, mevcut KSS uygulama-süreç-çıktılarını ve özellikle KSS uygulamaları konusunda hangi kurumsal mantıkların ve KSS yönelimleri etkisinde kaldığını keşfetmek amacı ile hazırlanmıştır. Görüşme soruları, gelişmekte olan ülkelerdeki KSS uygulamalarına yönelik artan vurguyu (Jamali ve Mirshak, 2007; Jamali ve Carroll, 2017; Jamali ve Neville, 2011; Jamali ve Karam, 2018) ve de özellikle KOBİler için farklı KSS dinamiklerinin varlığına dikkat çeken söylemleri (Santos, 2011; Morsing ve Perrini, 2009; Kechiche ve Soparnot, 2012; Murillo ve Lozano, 2006; Russo ve Perrini, 2010) dikkate alarak, bunları ortaya koyabilmek adına, ilgili literatür ışığında titizlikle hazırlanmıştır (EK 4). Bu kapsamda, görüşme soruları şirket genel profili (demografik veriler-KSS algısı), KSS uygulamaları ve yönetimi, kurumsal mantıklar ve etkileri, KSS süreci çıktıları olarak 4 ana başlık altında oluşturulmuştur. Şirket genel profili başlığı altındaki sorular, şirketin faaliyet gösterdiği sektör-kuruluş yılı-çalışan sayısı gibi demografik yapısının yanı sıra KSS algısı altında şirket vizyonu, değerleri, ilkeleri gibi şirketin KSS'ye ilişkin yapısını ortaya çıkaracak, yani çalışmada incelenen ilişkilerin daha iyi anlaşılmasını sağlayacak bilgileri yakalamayı amaçlarken; KSS uygulamaları ve yönetimi ile ilgili sorular, şirkette uygulanan KSS faaliyetlerini, bu faaliyetler ile ilgili tüm karar alma-uygulama mekanizmalarını ve esaslarını açığa çıkarmayı hedeflemektedir. Diğer bir yandan, kurumsal mantıklar ve etkileri başlığı altında, KSS çabalarını engelleyen/teşvik edici iç/dış faktörlerin neler olduğu, bu faktörlerin hangi konularda ne derecede bir baskı yarattığı keşfedilerek hem kurumsal mantıkların



ayrıştırılması hem de hangilerinin daha etkili olduğu yakalanmaya çalışılmıştır. Son olarak, KSS süreci çıktıları başlığı altındaki soru gurubu ile KSS süreci sonucunda oluşan etkiler ve ögelere ilişkin bilgiler keşfedilmeye çalışılmıştır. Buna ilaveten görüşmenin sonunda, çalışmanın ileride gerçekleşecek nicel kısmına yönelik veri toplama yöntemine ilişkin (örnekleme oluşturacak şirketler, şirketler ile iletişim kurma yöntemi, iletişime geçilmesi gereken departmanlar vb.) katılımcılara danışılarak yöntemsel öneriler de toplanmıştır. Dört ana başlık altında oluşturulan sorular yarı yapılandırılmış görüşmeler şeklinde on dört üst-düzyer yönetici ile gerçekleştirilmiştir.

### **3.3.2. Veri Toplama ve Analiz**

Gıda sektörünün ardından tekstil sektörü 18 binin üzerinde faaliyet gösteren firması ve yüksek ihracatı ile Türkiye'nin lokomotif sektörlerinden biridir (Uyanık ve Çelikel, 2019; Uğur, 2020). Hatta "İstanbul Sanayi Odası verilerine göre 2017 Haziran itibariyle Türkiye'nin en büyük 500 şirketi arasında 44 tekstil ve hazır giyim firması yer almaktadır" (Uyanık ve Çelikel, 2019). Ayrıca, gıda ve hazır giyim Türkiye Ege Bölgesi için en çok ihracat yapılan sektörler içerisinde bulunmaktadır (Dünya Gazetesi, 2021). Özellikle de İzmir, İstanbul'dan sonra Türkiye genelinde en çok ihracat yapan iller arasında yer almıştır (İzmir Ticaret Odası, 2022). Bu sebeple, görüşmeler İzmir ilinde faaliyet gösteren yedi gıda yedi tekstil şirketten olmak üzere toplam on dört üst-düzyer yönetici ile gerçekleştirilmiştir. Veriler 2019 yılında yaklaşık üç ay süren yarı yapılandırılmış görüşmeler ile elde edilmiştir. Gizliliğin korunması için, seçilen şirketler Gıda 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 ve Tekstil 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 olarak adlandırılmıştır.

Gerçekleştirilen görüşmeler hem çalışmanın dayandığı teori yapıyı ortaya çıkarmak hem de çalışmanın nicel kısmındaki anket çalışmasına ışık tutması amacı ile gerçekleştirilmiştir. Ön anket taslağı, görüşme sonuçlarından elde edilen veriler doğrultusunda oluşturulup geliştirildikten sonra son şekli verilmiştir.

Veri toplama sürecinden önce, görüşme sorularını kullanıma hazır hale getirebilmek için örnek olay incelemesi (case study) protokolü takip edilmiştir. Ziyaret edilecek şirketler ve bu şirketlerde görüşülecek kişiler belirlendikten sonra bir veri toplama planı geliştirilmiştir. Öncelikle ziyaretlerin gerçekleşeceği zaman aralıkları, her bir görüşme için gerekli olan süreler ve görüşme yapılacak şirketlerin internet sitelerinin incelenmesi gibi temel görüşme öncesi hazırlıklar yapılmıştır (Yin, 2002). Bu doğrultuda, belirlenen şirketlerde irtibat kişileri ile gerçekleştirilecek görüşmelerin içeriğı ve amacı hakkında bir ön görüşme gerçekleştirilmiş, görüşme soruları önceden

paylaşmıştır. Her görüşme yaklaşık bir buçuk-iki saat arası sürmüştür. Mülakatlar izin verilmesi halinde kayıt altına alınarak, tersi durumda ise not alınarak gizlilik esasına dayalı bir şekilde gerçekleştirilmiştir. Keşfedici araştırma tasarımını takiben, her bir görüşmenin farklı doğasına uygun bazı sorular spontane olarak eklenmiştir. Mülakat notları ve var ise paylaşılan belgeler doğrultusunda mülakat içerikleri yazıya geçirilmiştir. Araştırma tasarımının kalitesi için önerilen içsel geçerlilik (internal validity), dışsal geçerlilik (external validity), yapı geçerliliği (construct validity) ve güvenilirlik (reliability) ölçümleri de ayrıca sağlanmıştır (Yin, 2018).

*İçsel Geçerlilik.* Düzgün bir araştırma çerçevesi oluşturmak için önerilen, Örüntü eşleme (pattern matching), açıklama inşası (explanation building), rakip açıklamaları belirtmek (address rival explanations), mantıksal modelleri kullanmak (use logic models) gibi taktikler (Yin, 2018) dikkate alınmıştır.

*Dışsal Geçerlilik.* Bulguların genellenebilirliği ifade etmektedir. Yin (2018) teoriyi tek bir örnek olayda kullanmak ('use theory in single-case studies'), tekrarlama mantığını çoklu örnek olaylarda kullanmak ('use replication logic in multiple-case studies') olarak iki taktik önermektedir. Çalışmada farklı kuruluşlarda birden fazla örnek olay incelemesi aracılığıyla çapraz örnek olay analizi kullanılmıştır (Gibbert, Ruigrok ve Wicki, 2008). Türkiye'de faaliyet gösteren yedi tekstil yedi gıda şirketi olmak üzere toplam on dört yönetici ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

*Yapı Geçerliliği.* Çalışılan kavramlar için doğru ölçümler geliştirmeyi tanımlar, bu kapsamda çoklu ('multiple sources') ve anahtar bilgi kaynakları ('key informants') kullanımı gibi taktikler önerilmektedir (Yin, 2018). Yapı geçerliliğini artırmak için veri nirengilemesi (data triangulation) tekniği kullanılmıştır. İlk başta şirketlerin web siteleri üzerinden genel bir inceleme gerçekleştirilmiş ve ikincil veriler toplanmıştır. Daha sonra yarı-yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilerek yöneticilerin ve işletmelerinin bakış açıları anlaşılmaya çalışılarak, karşılıklı iletişim ile mevcut çalışmanın kavramsal netliği de geliştirilmiştir. Bununla birlikte muğlaklık oluşabilecek ifadeleri/durumları netleştirmede, şirketlerin tarafımıza sunulan kurumsal sosyal sorumluluk ilkeleri/politikaları gibi yazılı resmi belgelerinden de faydalanılmıştır.

*Güvenilirlik.* Bulguların tutarlılığı ve tekrar edilebilirliğini gösterir, hata (errors) ve yanlılıkların (bias) en aza indirilmesini amaçlar (Yin, 2018). Aynı prosedürün takip

edilerek tekrar edilmesi, çalışmaların aynı sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır (Yin, 2009).

### **3.3.3. Bulgular**

Bulgular, şirket genel profili (demografik veriler, KSS algısı), KSS uygulamaları ve yönetimi, kurumsal mantıklar ve etkileri, KSS süreci çıktılarını içeren mülakat sorularına uygun şekilde düzenlenmiştir. İzmir Atatürk Organize Sanayi (AOSB) ve Kemalpaşa Organize Sanayi (KOSBİ) ve Tire Organize Sanayi Bölgesi'nde (TOSBİ) faaliyet gösteren şirketler internet siteleri üzerinden incelenerek görüşme olasılığı olan şirketler ilk olarak belirlenmiştir. Şirketler ile kimi zaman kişisel bağlantılar aracılığıyla, kimi zaman da belirtilen genel iletişim numaraları aranarak/ adreslere e-posta gönderilerek temasa geçilmiştir.

#### **3.3.3.1. Şirket Genel Profili**

Şirketlerin genel profili kapsamında kuruluş yılı, çalışan sayısı, satış yapılan ülkeler, toplam satışlar içerisinde yurtdışına yapılan satışın oranı, görüşme yapılan yöneticinin departmanı ve deneyim süresi gibi demografik bilgilerinin yanı sıra şirketin KSS algısına yönelik bilgileri de içermektedir (EK 6). Her bir şirketin genel profiline ilişkin bilgiler aşağıdaki başlıklar altında tek tek verilmektedir.

##### **3.3.3.1.1. Demografik Veriler**

*Tekstil 1:* Şirket 1995 yılında kurulmuştur. Toplam 670 çalışanı bulunmaktadır (70 beyaz yaka, 600 mavi yaka). Tüm Avrupa'ya %100 oranında ihracat yapılmaktadır. Görüşme yapılan yönetici, sosyal uygunluk müdürü (social compliance manager) olarak görev yapmaktadır. Görüşme yapılan yöneticinin şirketteki deneyim süresi altı yıldır.

*Tekstil 2:* Şirket 2006 yılında kurulmuştur. Toplam 196 çalışanı bulunmaktadır (34 mavi yaka, 92 beyaz yaka). Tüm Avrupa'ya %100 oranında ihracat yapılmaktadır. Görüşme yapılan yöneticiler, KSS departmanı sorumlusu ve insan kaynakları sorumlusu olarak görev yapmaktadır. Her iki yöneticinin şirketteki deneyim süresi yaklaşık on yıldır.

*Tekstil 3:* Şirket 1983 yılında kurulmuştur. Toplam 95 çalışanı bulunmaktadır (20 beyaz yaka, 65 mavi yaka). En yoğun Danimarka olmak üzere, İsveç, Hollanda, Almanya, İngiltere, Amerika'ya %100 oranında ihracat yapmaktadır. Görüşme yapılan

yönetici üretim müdürü olarak görev yapmaktadır ve şirketteki deneyim süresi üç yıldır.

*Tekstil 4:* Şirket 1991 yılında kurulmuştur. Toplam 65 çalışanı bulunmaktadır (15 beyaz yaka, 50 mavi yaka). Almanya ve İngiltere'ye %100 oranında ihracat yapmaktadır. Görüşme yapılan yönetici şirkette son on beş yıldır genel müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır.

*Tekstil 5:* Şirket 2009 yılında kurulmuştur. Toplam 130 çalışanı bulunmaktadır (30 beyaz yaka, 100 mavi yaka). İngiltere, İtalya, Almanya, Danimarka, İsveç, Hollanda, Avustralya'ya %100 oranında ihracat yapılmaktadır. Görüşme yapılan yönetici firma yöneticisi olarak şirkette on bir yıldır görev yapmaktadır.

*Tekstil 6:* Şirket 2004 yılında kurulmuştur. Toplam 2005 çalışanı bulunmaktadır. Avrupa ve Amerika'ya %100 oranında ihracat yapılmaktadır. Görüşme yapılan yönetici insan kaynakları ve sürdürülebilirlik departmanı yöneticisi olarak şirkette sekiz yıldır görev yapmaktadır.

*Tekstil 7:* Şirket 1986 yılında kurulmuştur. Toplam 260 (50 beyaz yaka, 210 mavi yaka) çalışanı bulunmaktadır. Avrupaya %80 oranında ihracat yapılmaktadır. Görüşme yapılan yönetici İnsan kaynakları müdürü olarak şirkette 7 yıldır görev yapmaktadır.

*Gıda 1:* Şirket 1996 yılında kurulmuştur. Toplam 164 çalışanı bulunmaktadır (120 mavi yaka, 44 beyaz yaka). Amerika, Avrupa, Danimarka, Norveç, İsveç, Finlandiya, Rusya, Birleşik Krallık, Orta Doğu Ülkelerine toplam satışların %80'i oranında ihracat yapılmaktadır. Görüşme yapılan yönetici insan kaynakları müdürü olarak şirkette yaklaşık beş yıldır görev yapmaktadır.

*Gıda 2:* Şirket 2001 yılında kurulmuştur. Toplam 30 çalışanı bulunmaktadır (12 beyaz yaka, 18 mavi yaka). İsrail, Güney Kore, Yunanistan, Romanya, Kıbrıs, Portekiz, Hindistan, Vietnam ve Singapur'a toplam satışların %20'si oranında ihracat yapılmaktadır. Görüşme yapılan yönetici on yıldır fabrika müdürü olarak şirkette görev yapmaktadır.

*Gıda 3:* Şirket 1989 yılında kurulmuştur. Toplam 15 çalışanı bulunmaktadır (4 beyaz yaka, 11 mavi yaka). Amerika, Kanada, Tüm Avrupa, Japonya, Avustralya'ya %98 oranında ihracat yapılmaktadır. Görüşme yapılan yönetici şirkette yaklaşık yedi yıldır satış ve pazarlama yöneticisi olarak görev yapmaktadır.

*Gıda 4:* Şirket 1900 yılında kurulmuştur. Toplam 250 çalışanı bulunmaktadır (30 beyaz yaka, 220 mavi yaka). Fransa, İtalya, ağırlıklı olmak üzere tüm Avrupa'ya %100 oranında ihracat yapmaktadır. Görüşme yapılan yönetici yaklaşık beş yıldır fabrika müdürü olarak görev yapmaktadır.

*Gıda 5:* Şirket 2000 yılında kurulmuştur. Toplam 250 çalışanı bulunmaktadır (100 beyaz yaka, 150 mavi yaka). İhracat oranı %100 olup, Japonya dışında Asya'ya ve Arabistan'a ihracat yapılmıyor, bunun dışında tüm ülkelere ihracat yapılıyor. Görüşme yapılan yönetici yirmi yıldır fabrika müdürü olarak görev yapmaktadır.

*Gıda 6:* Şirket 1993 yılında kurulmuştur. Toplam 1040 çalışanı bulunmaktadır (90 beyaz yaka, 950 mavi yaka). İhracat oranı %100 olup, Amerika, Avrupa, Avustralya, Kanada ve Japonya'ya ihracat yapılmaktadır. Görüşme yapılan yönetici üretim müdürü olarak şirkette bir buçuk yıldır görev yapmaktadır.

*Gıda 7:* Şirket 1974 yılında kurulmuştur. Toplam 1400 çalışanı bulunmaktadır (200 beyaz yaka, 1200 mavi yaka). İhracat oranı %97 olup, Amerika, Avrupa, Kanada, Japonya, Avustralya, Yeni Zelanda, Singapur, Hong Kong' a ihracat yapılmaktadır. Görüşme yapılan yönetici üretim müdürü olarak şirkette yirmi iki yıldır görev yapmaktadır.

### **3.3.3.1.2. KSS Algısı**

*Tekstil 1:* KSS, ihracat odaklı çalışmaları için hem müşteri talepleri üzerinden hem de çalışan odaklı şirket içi uygulamalar üzerinden algılanmaktadır. Yöneticinin "...yapıyoruz, çünkü özellikle müşterilerimiz böyle talep ediyor" söylemi daha ticari bir yaklaşımın varlığını ortaya koyar niteliktedir. Şirket kurulduğundan bu yana bu tip uygulamalar olsa da, son on yıldır artan müşteri talepleri doğrultusunda KSS'nin daha yoğun uygulanmakta olduğu belirtilmektedir.

*Tekstil 2:* KSS "Ülkenin mevcut yasalarına uygun, diğer şirketlerin de taleplerini göz önüne alarak çevreye ve insana saygılı şekilde faaliyet göstermek" şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanım içerisinde ticari ve sosyal etkilerin varlığını daha bir arada gibi görünmektedir. Şirketin kurulduğu günden bu yana mevcut olan KSS algısının giderek artan bir farkındalık düzeyi ile devam etmekte olduğu belirtilmektedir.

*Tekstil 3:* KSS genellikle müşteri talebi üzerinden son kullanıcıya yönelik olarak tanımlanmaktadır. Diğer şirketlerde çok sık rastlanmayan bir özellik olarak web sitesinde sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk gibi ayrı başlıkların olmasına rağmen,

KSS uygulamalarının büyük oranda müşteri talepleri doğrultusunda alınan uluslararası sertifikalar kapsamındaki standartlar tarafından yönlendirildiği belirtilmekte. Bu sebeple ticari kaygıların daha yoğun hissedildiğini söylemek mümkündür. Nitekim “Sürdürülebilirlik, sosyal sorumluluk, çevreye zarar vermeden üretim en öncelikle konularımız arasında, bunlar da zaten müşteri talebi üzerinden önceliklendiriliyor” ifadesi, bu kaygıların izlerini taşımakla birlikte, her ne kadar dolaylı bir yol sunsa da, sosyal etkilerin varlığını da ortaya koymaktadır. Tekstil 1 şirketine benzer şekilde uygulamaların son beş yılda daha çok yoğunlaştığı belirtilmektedir.

*Tekstil 4:* KSS “İşletmenin devamlılığı ve sürekliliğini sağlayabilmek adına, devletin mevcut yasalarına uygun olarak kaynakların doğru kullanımının paydaşlar ile birlikte doğru yönlendirilmesi, çevre ve insan sağlığı gözetilerek yapılan imalat” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu durumda ticari ve sosyal kaygıların birlikte hissedildiği görülmektedir. Şirket sahibi ve müşteriler özellikle KSS algısını oluşturmada tetikleyici olarak görülmektedir. Son yıllarda daha yoğun uygulamalar gerçekleştirdikleri belirtilmektedir.

*Tekstil 5:* KSS “Etik değerler çerçevesinde müşteri ve çalışan odaklı bir bakış açısı ile üretim yapmak” şeklinde tanımlanmaktadır. Özellikle “Büyük markalara hizmet veriyoruz, müşterilerin talepleri, ihracat yapılan ülkelerin kanunları bizi bu konuda yönlendiriyor” ifadesi her ne kadar sosyal ve ticari etkiler bir arada gibi görünse de, temel yönlendiricinin daha çok ekonomik güçler olduğu konusunda fikir vermektedir. Şirketin kurulduğu yıldan bu yana bu tarz uygulamaların gerçekleştirildiği belirtilmektedir.

*Tekstil 6:* KSS, Tekstil 5 firmasına benzer şekilde insana ve doğaya saygılı bir üretim yapmak kapsamında değerlendirilmektedir. “Türkiye’nin en büyük tekstil ihracatçılarından biriyiz, bu sebeple ekonomik değer yaratımının yanı sıra sürdürülebilir ve sosyal sorumlu bir üretim anlayışı ile müşteri ve çalışan memnuniyeti sağlamak temel felsefemiz” şeklindeki ifade sosyo-ekonomik bir bakış açısı sunmaktadır. Şirketin ilk kuruluş yıllarından itibaren mevcut kültürünün KSS algısını oluşturduğu vurgulanmaktadır.

*Tekstil 7:* KSS, Tekstil 5-6 firmalarında olduğu gibi insana ve doğaya saygılı üretim kapsamında sürdürülebilirlik vizyonu bağlantısı ile açıklanmaktadır. Şirketin kurulduğu ilk yıllardan itibaren giderek artan biçimde çeşitli KSS faaliyetlerinin

mevcut olduğu ve şirketin KSS'ye bakış açısının bu şekilde oturmuş olduğu belirtilmektedir. ‘Sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik vizyonumuz doğrultusunda kendimizi sürekli yeniliyoruz’ ifadesi de bu algının geçmişten günümüze güncellenerek devam ettiğini göstermektedir.

*Gıda 1:* KSS “Kar amacı gütmeyen, şirketin çıkarlarına hizmet etmeyen, çalışanlarına ve bulunduğu bölgeye istihdam katkısı sağlayabilen projeler” olarak değerlendirilmektedir. Özellikle “Çalışanlara yapmış olduğumuz herhangi bir fayda veya ödeneği KSS olarak adlandırmıyoruz” ifadesi diğer şirketlerden farklı bir algının varlığını hissettirse de, yine de “Bir vakıf da değiliz nihayetinde ticari kaygı güden bir şirketiz. Fakat KSS'ye oldukça önem vermekteyiz kesinlikle” şeklinde bir ekleme yapılması ticari kaygıların da oldukça canlı olduğunu ortaya koymaktadır. KSS algısında özellikle aile kültürünün önemli bir etkisi olduğu ifade edilmektedir.

*Gıda 2:* KSS “İnsan sağlığını tehlikeye atmadan ve çevreye zarar vermeden en kaliteli ürünü sunarak aynı zamanda çalışan ve müşteri memnuniyeti sağlamak” şeklinde tanımlanmaktadır. KSS uygulamaları daha çok müşteri talepleri doğrultusunda oluşsa da, KSS konusunda şirket sahibinin ve çalışanların desteğinin bu yönde çok etkili olduğu belirtilmektedir.

*Gıda 3:* KSS “İnsana ve doğaya saygılı bir üretim yapmak” şeklinde tanımlanmaktadır. “Gıda güvenliğini (çevreye ve insana zarar veren hormon, kimyasal gübre ve sentetik ilaçlar içermeyen) sağlayarak insana ve doğaya saygılı bir üretim yapmak bizim için en öncelikli konudur” söyleminin, KSS'nin daha çok üretim odaklı bir biçimde ele alındığına işaret ettiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bu konulardaki ilk teşvik edicinin şirket kurucuları olduğu da belirtilmektedir.

*Gıda 4:* BTC (British Retail Consortium), İş ve İş Sağlığı Güvenliği, HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point), TSE (Türk Standartları Enstitüsü), ISO 22000 (gıda güvenliği), ISO 9001 (kalite yönetim sistemi), SEDEX (SMETA [Sedex Members Ethical Trade Audit Report]) gibi standartlar çerçevesindeki uygulamalar ve bunlara ek olarak çalışan memnuniyetini sağlayabilecek çeşitli konuların KSS ile ilgili önemli ve öncelikli olduğu belirtilmektedir. Şirket sahibinin bu yönelimde tetikleyici rol oynadığı ifade edilmektedir.

*Gıda 5:* KSS “Gıda hijyeni ve güvenliğini en üst düzeyde güderek insana ve çevreye duyarlı bir üretim yapmak” şeklinde tanımlanmakta ve KSS konusunun bu şirketin

üretim felsefesinin odağında bir konu olduğu vurgulanmaktadır. Şirketin diğerlerinden farklı olarak kendi KSS politikası bulunmaktadır ve bu politikanın müşteri talepleri doğrultusunda oluşturulduğu belirtilmektedir.

*Gıda 6:* KSS, şirketin vizyon-misyon-değerleri ile tutarlı, içerisinde faaliyet gösterilen çevrenin genel çıkarlarını geliştirecek ve koruyacak, karşılığında bir menfaat beklemeden gerçekleştirilen faaliyetler topluluğu olarak tanımlanmaktadır. Sağlık, gelecek nesillere ve doğaya verilen önem KSS ile ilgili konularından başında gelmektedir. Gıda 5 şirketinde olduğu gibi kendilerine ait KSS politikaları bulunmaktadır. Bu politika doğrultusunda, KSS ilkelerinin şirketin tüm birimlerine yayılmış olduğu açıklanmaktadır. İlk KSS ile ilgili faaliyetlerin şirket kurucu ve ortakları tarafından başlatıldığı iletilmektedir.

*Gıda 7:* KSS insana, doğaya, çevreye saygılı ve sorumlu davranmak şeklinde tanımlanmaktadır. Yerel topluluğun ve çalışanların refahını, müşteri memnuniyetini gözetilen eğitim, sağlık ve çevre konularında KSS faaliyetlerinin önceliklendirildiği dikkat çekmektedir. KSS kapsamında şirket kültürü ve değerlerinin oldukça önemli olduğu, bu değer ve ilkelerin şirket yaşamı ile iç içe geçmiş olduğu vurgulanmaktadır. KSS yöneliminin bu doğrultuda kurucu aile tarafından başlatıldığı ifade edilmektedir.

### **3.3.3.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları ve Yönetimi**

*Tekstil 1:* KSS uygulamalarının büyük bölümü, sahip olunan uluslararası sertifikalar kapsamındaki gereklilikleri (örn. çalışanlara yönelik İş Güvenliği Eğitimi, OCS [Organic Content Standard], GOTS [Global Organic Textile Standard], ISO 9001 standartları ) içerse de, bunun dışında sosyal konularda (ihtiyaç sahiplerine kıyafet yardımı, tekstil atıklarından elde edilen gelirin okula bağışlanması vb.) çeşitli faaliyetleri de mevcuttur. KSS konuları ile ilgilenen birimlerin üretim-planlama ve yönetim olması da şirkette daha ticari bir yaklaşımın ağırlığını hissettirmektedir. KSS uygulamaları için düzenli olarak bir pay ayrılrsa da (harcamaların yaklaşık %1'i), ayrılan payın sabit olmadığı belirtilmektedir. “Harcamalarımızın %1,2'si durumsal değişkenlere, yani konu, aciliyet, finansal duruma bağlı olarak değişiyor” ifadesi KSS uygulamaları ile ilgili standart olmayan, önceden belirlenmemiş 'emergent' bir strateji uygulandığını göstermektedir.

*Tekstil 2:* Uluslararası standartlar kapsamında yürütülen uygulamalar olsa da, bu şirkette standartlardan bağımsız yürütülen uygulamalardan Tekstil 1 şirketine nazaran daha fazla bahsedildiğini söylemek mümkündür. Örneğin diğer şirketlerde görülen



uygulamaların yanı sıra bunlardan farklı olarak örneğin, ülkedeki zayıflıkları tolere etmek üzere, belirlenen bazı sanat ve spor dallarında sponsorluk faaliyetleri, engellilere-lösemililere- kimsesiz çocuklara yönelik çeşitli destek faaliyetleri, TEMA ile ortak işbirliklerinin (düzenli) bulunduğu vurgulanmaktadır. KSS faaliyetleri ile ilgili kararların yönetim ile birlikte insan kaynakları bölümü ve KSS departmanı sorumlusu ile birlikte alınması, şirketin sosyal yönü ağır basan KSS uygulamalarının kaynağına işaret etmektedir. Bu karar dönemlerinden bazılarında, çalışan taleplerinin de dinlenmesi bunu destekler niteliktedir. KSS uygulamaları için bütçeden düzenli olarak (yaklaşık harcamaların üçte biri) bir pay ayrılrsa da, bu payın durumsal değişkenlere (konu, aciliyet, finansal durum vb +çevreden gelen talepler) bağlı olarak değiştiğinin belirtilmesi Tekstil 1 şirketi ile benzer şekilde bir strateji uygulandığını göstermektedir.

*Tekstil 3:* Tekstil 2 şirketine benzer şekilde, takip edilen uluslararası standartlar (örn. GOTS, SWAN [Nordic Eco Label], AQL 2.5 kalite kontrol standartları, EU Eco-Label, FWF (Fair Wear Foundation), BSCI (Business Social Compliance Initiative) kapsamında yürütülen uygulamalar dışında başka çeşitli bağış ve yardımlardan oluşan KSS faaliyetlerine de sahiptir. Bu faaliyetlerden örneğin TEMA ile işbirliği (çalışanlar adına ağaç dikimi) ve cezaevlerinden çıkanları topluma kazandırma faaliyetleri gibi her yıl düzenli olarak gerçekleştirilenlerinin de olduğu belirtilmektedir. KSS faaliyetleri ile ilgili kararların idari işler sorumlusu, genel müdür ve insan kaynakları sorumlusu tarafından yürütülürken; kararların patron, genel müdür ve aile içerisinde konuşularak alınması, şirketin diğer özellikleri ile birlikte ele alındığında çeşitli boyutları etkileyen uygulamalarda daha kontrolcü bir yapının sinyallerini vermektedir. Aynı zamanda, KSS bütçesinin (bütçenin çok az bir kısmı) yine Tekstil 1-2 şirketleri gibi devam eden projeler dışında durumsal faktörlere göre değişmekte olduğu ifade edilmektedir.

*Tekstil 4:* Tekstil 1 şirketine benzer şekilde KSS uygulamalarının büyük bölümü, sahip olunan uluslararası sertifikalar (TÜV [Technischer Überwachungsverein], BSCI, AVE [The Foreign Trade Association of German Retailers]) kapsamındaki gereklilikleri ve prosedürleri (örn. kırık iğne prosedürü, sıfır atık) içermektedir. KSS konuları ile ilgili özel bir birim bulunmamak ile birlikte, genel müdür yardımcısı ve patronun bazı zamanlarda personel sorumlusu eşliğinde kararları alıp uyguladığı belirtilmektedir. Ancak, görüşme yapılan genel müdür yardımcısının belirtmiş olduğu “Soma’da

ölenler var iken KSS ne derece önemli” ifadesi de dikkat çekicidir ki, Gıda 1 şirketinde görmüş olduğumuz üretim ile bütünleşmiş tüm birimlere yayılmış bir anlayıştan ziyade KSS'nin genel olarak şirketin temel faaliyetlerinden ayrı bir şekilde değerlendirildiği açıktır. KSS uygulamaları için ayrılan payın değişkenlik göstermesi ile birlikte konu ile ilgili sürekli bir proje bulunmadığı da dile getirilmektedir.

*Tekstil 5:* Tekstil 4 şirketine benzer şekilde KSS uygulamalarının büyük bölümü, sahip olunan uluslararası sertifikalar (örn. BSCI) kapsamındaki gereklilikleri içermektedir. Bu gereklilikler dışında KSS altındaki çeşitli uygulamaların daha çok çalışan ve müşteri odaklı bir yaklaşım ile şu şekilde ifade edildiğini görüyoruz: “Çalışan çocuklarımıza zaman zaman eğitim bursu verebiliyoruz, bayramlarda çocuklara çeşitli yardımlar yapıyoruz, hapisanedeki çocuklar için bayramlık kıyafet verdik, çalışanlara bayram harçlığı ya da bayram paketleri veriyoruz. Çalışanlara yönetim kadrosundakilere İngilizce kursları verdiriyoruz. Tüm atıkları geri dönüştürülebilir hale getirmeye çalışıyoruz, müşterilere ürün gönderilirken geri dönüştürülebilir poşetler kullanıyoruz, bazı poşetler çünkü uzak mesafelere gönderimde kıyafetlere kimyasal yayıyor. Diğer yandan kuracağımız fabrikayı çalışan refahını düşünerek yapmaya çalıştık. Örneğin çalışanların çocukları için fabrika içerisinde kreş veya basketbol sahası yapmaya çalışıyoruz”. KSS ile ilgili konularda şirket sahibi, insan kaynakları ve finans departmanının karar verici ve uygulayıcı olduğu belirtiliyor. Ayrılan bütçe yine diğer tekstil şirketlerinde olduğu gibi değişken ve genel şirket bütçesinin oldukça küçük bir kısmı (yaklaşık binde beş'i) şeklinde ifade edilmektedir.

*Tekstil 6:* Diğer tekstil firmalarında olduğu gibi benzer standartlar takip edilmektedir (GOTS, International Association for Research and Testing in the Field of Textile and Leather Ecology [OEKO-TEX], OCS, Recycled Claim Standard [RCS]). Bunlar dışında yine sıfır atık projeleri, çeşitli dernek (özellikle kadın çalışmaları kapsamında + Kızılay işbirlikleri) ve vakıflar (Türkiye Erozyonla Mücadele Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı [TEMA]) ile düzenli işbirlikleri gerçekleştirildiği görülmektedir. KSS ile ilgili projeler genel olarak insan kaynakları ve sürdürülebilirlik departmanı müdürü tarafından yürütülse de yönetim kurulu başkanı onayı ile gerçekleştirilmektedir. KSS uygulamaları için düzenli olarak pay ayrıldığı belirtilmekle birlikte, bunun genel olarak harcamalara göre yaklaşık %15 oranında olduğu ifade edilmekte ve günün şartlarına göre küçük değişiklikler olabildiği de iletilmektedir.

*Tekstil 7:* Tekstil 6 firmasında da görüldüğü üzere OCS ve RCS gibi çeşitli standartların takip edildiği görülmektedir. Bununla birlikte bu standartlar dışında KSS ile ilişkili kendi ilke ve politikalarını takip ettikleri şu sözler ile aktarılmaktadır: “Sürdürülebilir yaşam felsefemiz doğrultusunda çevresel ve sosyal kaynakların korunup geliştirilmesi kapsamında kendi çevre politikalarımızı takip etmekteyiz. Bununla birlikte gönüllülük esasına dayalı olarak oluşturduğumuz bir proje ekibimiz bulunmaktadır. Bu projeler ile toplumsal farkındalık düzeyini yükseltmek, çalışanların kişisel gelişimlerine ve kendilerini gerçekleştirme hedeflerine katkıda bulunmayı amaçlıyoruz”. Dolayısı ile bu kurumsal politika ve projeler doğrultusunda düzenli bir KSS bütçesi olduğu ifade edilmektedir, ancak diğer tüm şirketlerde de vurgulandığı üzere günün koşullarına göre değişkenlik gösterdiği belirtilmektedir.

*Gıda 1:* Şirkette eğitim-hayırseverlik (mesleki eğitimler, kadın yönetici geliştirme programları, çalışan çocukları için eğitim bursu) ve çevre (Ege Orman Vakfına bağış ve yardım toplama) ve diğer sosyal (çiftlik ziyaretlerinde birlikte çalışarak motivasyonu artırmak, her yıl kadınlar gününde ilham vermesi için başarılı bir kadın yöneticiyi konuşmacı olarak almak) konularda KSS uygulamalarının öne çıktığı görülmektedir. KSS ile ilgili konuların öncelikle yönetim kuruluna geldiği, daha sonra ise özel bir liderlik ekibi ile (insan kaynakları, operasyon, finans, kalite ve satış ekibinden oluşan) birlikte karar alındığı belirtilmektedir. Uygulamalar için ayrılan sabit bir bütçenin olmadığı, değişkenlik gösterdiği ifade edilmektedir.

*Gıda 2:* Tarım uygulamalarında bir kalite standardı olan GLOBALGAP (Good Agricultural Practices); gıda güvenliği ve kalite için HACCP ve ISO 9001; iş sağlığı ve güvenliğinde OHSAS 18001; çevre yönetimi ile ilgili de ISO 14001 standartları takip edilmektedir. Bunlar dışında şirkette eğitim (çalışanların çocuklarına eğitim bursu verilmesi, çalışanlara uzmanlık alanlarına göre farklı mesleki-mesleki olmayan eğitimler [talebe dayalı örn. dil kursu]), sağlık (üretim alanında maksimum hijyen ve GDO’suz (genetiği değiştirilmiş organizmalar) ürün kullanımı) ve çevre (çevre dostu uygulamalar örn. atık yönetimi programı) konularında KSS uygulamalarının önceliklendirildiği görülmektedir. KSS konuları ile ilgili idari personelin ilgilendiği, ancak duruma göre tüm personelin katılabildiği durumlar olduğu belirtilmektedir. Süreç ile ilgili standart bir prosedürün takip edilmediği de eklenmektedir. KSS için bütçenin yaklaşık yüzde biri oranında düzenli pay ayrıldığı ancak bütçenin duruma ve şartlara göre değişebildiği söylenmektedir.

*Gıda 3:* KSS ile ilgili sürdürülebilir tarım ve sağlıklı yaşamı geliştirme felsefesini destekleyen konuların öncelikli olduğu belirtilmektedir. Adil ticaret (fair-trade) modelini benimsemek ile birlikte, organik tarım hareketinin temel prensiplerini takip ettikleri ifade edilmektedir. Ürünlerinin EC 2092/91 no.lu yönetmeliğe (Avrupa Birliği organik tarım yönetmeliği), ABD için USDA/NOP (National Organic Program) Standartlarına, Japonya için JAS (Japanese Agricultural Standard) standartlarına ve bunlar dışında çeşitli ISO standartlarına (9001:2008 kalite yönetim standartları, ISO 22000:2005 gıda güvenliği standartları) uygun olarak üretildiği belirtilmektedir. Ayrıca, KOSHER ve FSSC 22000 gıda güvenliği sertifikalarının mevcut olduğunu belirttikleri ifadelerinden de anlaşılacağı üzere özellikle mesleki kanun, ilke ve standartlar kapsamında daha yoğun bir yönelim olduğu ancak bunlar dışında çeşitli faaliyetlerin de gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu faaliyetlerden özellikle çalışan motivasyonunu artıracak eğitim, çalışma koşulları ile ilgili yapılan iyileştirme uygulamalarının vurgulandığı dikkat çekmektedir. KSS ile ilgili konularda standart bir prosedür bulunmaması ile birlikte şirket yöneticisinin diğer departmanlar (satış-pazarlama, kalite, idari işler, muhasebe) ile birlikte karar aldığı ifade edilmektedir. Ayrılan bütçenin değişken olduğu, cironun yaklaşık yüzde birine denk geldiği belirtilmektedir. Buna ilaveten KSS olarak belirtilen uygulamaların daha çok ilgili sertifikalar kapsamında gerçekleştiği, bütçenin de dolayısı ile aslında büyük bölümünün bu sertifikalara gittiği vurgulanmaktadır.

*Gıda 4:* Süreklilik arz eden uygulamaların müşteri talepleri çerçevesinde uluslararası-ulusal standartlar (BRC [küresel gıda güvenliği standardı], ISO 22000 [gıda güvenliği standardı], TSE) doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Bunlar dışındaki uygulamalarda müşteri memnuniyeti, çalışan motivasyonu, gıda güvenliği, çevre ve eğitim gibi konuların şirket için öncelikli olduğu belirtilmektedir. Farklı derneklere yardım ve bağış uygulamaları olduğu, örneğin okul yapımı için para yardımı yapıldığı, bayramlarda kumanya yardımı ve maddi destek sağlandığı da belirtilmektedir. KSS ile ilgili konuların, yönetimin aldığı kararlar doğrultusunda İhracat bölümü (müşteriler ile ilgileniyor), tedarik bölümü (ürün ile ilgili) ve çalışanlar ile birlikte yürütüldüğü ifade edilmektedir. Şirketin faaliyetlerinin ulusal ve uluslararası standartlar ve prosedürler kapsamında yürütülmesi kaynaklı, KSS uygulamalarının şirketin temel faaliyet alanları içerisinde yer aldığı belirtilmekte, bu sebeple bunlar dışında ihtiyaç

sahiplerine/çalışanlara yapılan destek-yardımlar gibi uygulamaların bütçenin çok küçük bir kısmını oluşturduğu dile getirilmektedir.

*Gıda 5:* Diğer şirketlere benzer şekilde belirli standartlar çerçevesinde uygulamaların gerçekleştirildiği, KSS ile ilgili çeşitli standartları sağlayan sertifikalarının (BRC, SEDEX, BSCI) mevcut olduğu ifade edilmektedir. Bunlar dışında eğitim (meslekte uzmanlaşma sağlamak ya da sürdürülebilirlik/KSS farkındalığını artırmak, iş güvenliğini sağlamak için çeşitli konularda [örn. karbon ayak izi eğitimleri], üretim bandında çalışan okuma-yazma bilmeyen personele öğle araları ders verilmesi), çevre (Dünya Çevre gününde çalışanlar ile çöp toplama uygulaması) konularında faaliyetler gerçekleştirdikleri belirtilmektedir. KSS ile ilgili konulardan Genel Müdür, fabrika müdürü, gıda güvenliği ekip liderinin sabit olarak sorumlu olduğu, uygulama safhasında bazen danışmanlardan destek alındığı iletilmektedir. Uygulamalar kapsamında düzenli bir paydan bahsedememek ile birlikte, bütçenin yaklaşık % 0,1 civarında olduğu dile getirilmektedir.

*Gıda 6:* KSS kapsamındaki bazı uygulamalar diğer şirketlerde olduğu gibi çeşitli ürün ve kalite sertifikaları (SEDEX, ECOCERT, BRCS, ISO 27001 [bilgi güvenliği], National Sanitation Foundation (NSF[NON-GMO]) çerçevesinde yürütülürken diğer yandan birçok farklı uygulamanın da gerçekleştirildiği belirtilmektedir. Örneğin, çeşitli vakıf (Ege Orman Vakfı) ve dernekler (Kızılay) ile işbirlikleri ya da bağışlar, hem çalışanlar hem de aileleri için eğitim yardımları, faaliyet gösterilen bölge içerisinde çeşitli okullara maddi destek sağlanması, dini bayramlarda personele yapılan bağış ve yardımlar olduğu aktarılmaktadır. KSS projelerinin çoğunlukla insan kaynakları bölümü tarafından hazırlanırken, hangi projenin gerçekleştirileceğine icra kurulunun karar verdiği belirtilmektedir. KSS faaliyetleri için bütçeden düzenli olarak pay ayrıldığı ve bu payın cironun yaklaşık on binde on beşine denk geldiği bildirilmektedir.

*Gıda 7:* Çeşitli birçok sertifika ve standartlar doğrultusunda (BRC, DEMETER [biodynamic], ECOCERT, Fair Trade) takip edilen faaliyetlerin yanı sıra gerçekleştirilen başka uygulamalar da bulunmaktadır. Bunlar çalışanlara ya da ailelerine eğitim fırsatı sağlamak, üniversite veya enstitülere çeşitli araştırmalarda destek olmak, faaliyet gösterilen bölgede yerel toplumunun yaşam kalitesini yükseltecek (örn. yazın su sıkıntısı çeken köye su deposunun kurulması, çalışanların ve bölge halkının çocukları için bir kreş açılması, kıyafet-yiyecek vb. yardımlar,

bölgede gerçekleştirilen etkinliklerde maddi-manevi destek) uygulamalar olarak belirtilmektedir. Bunların yanında diğer şirketlerden farklı olarak markalaşmış çeşitli KSS projelerin varlığı da dikkat çekmektedir ki, bu durum KSS'nin diğer şirketlerde çok rastlanmayan, proje bazında da olsa bir sistematik düzen ile işlediğini göstermektedir. KSS proje önerileri farklı departman yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda sunulsa da, yönetim kurulu tarafından son kararın verildiği belirtilmektedir. KSS uygulamaları için düzenli bir bütçenin ayrıldığı ve hatta tarihlerinin bile çok önceden belirlenmiş olduğu vurgulanmaktadır.

### **3.3.3.3. Kurumsal Mantıklar ve Etkileri**

*Tekstil 1:* KSS faaliyetleri ile ilgili temel motivasyon sağlayıcısının şirket sahibi olduğu belirtilmektedir. Görüşme gerçekleştirilen yöneticinin “Şirket sahibimiz işin mutfağından geldiği için özellikle çalışan hakları konusundaki hassasiyeti şirket içerisinde çalışanlar tarafından takdir görüyor ve şirket sahibinin misyon-vizyon ve değerlerinin sürdürülmesi konusunda olumlu bir hava yaratıyor” ifadesinden de anlaşılacağı üzere, şirket sahibinin KSS uygulamaları üzerinde önemli bir etkisi olduğu hissedilmektedir. KSS uygulamalarını destekleyen içsel (çalışanlar, şirket sahibi, şirket yöneticisi) ve dışsal faktörler (müşteriler, devlet) belirtilirken, engelleyen herhangi bir faktörden bahsedilmemektedir. Müşterilerin KSS konusunda desteği “Müşteriler yerel yasaları temel alarak kendi istek ve taleplerini bize yöneltiyorlar. Örneğin müşterilerimizden birisi üretimdeki hammadde kullanımı, dikim ve kumaş kalitesini özel olarak denetliyor” şeklinde ifade edilmektedir. Ek olarak yöneticinin devlet desteğine ilişkin “Euro yükseldiğinde, devlet tarafından iskonto uygulaması da yapılıyor tabi. Dünyada tekstilde önde olduğumuz için devlet bizimle işbirliği yapmaya çalışıyor” şeklindeki ifadesi de devletin etkisini ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra uygulamalar konusunda bazı çelişkili durumların var olduğu da belirtilmektedir ve şu sözler ile dile getirilmektedir: “Müşteriler hem düşük maliyetli üretim yapılmasını istiyor hem de sosyal sorumlu yollarla. Ancak sosyal sorumlu yollarla üretim yapmayanları da tercih edebiliyorlar. Biz adil-ücret politikası uygularken uygulamayan şirketler de mevcut. Çalışanlarımızın tümü SGK'lı iken bunlar ekstra bir maliyet yaratıyor. Bu sebeple maliyeti daha düşük olan şirketler ile rekabet etmek durumunda kalıyoruz. Bu durum bir ikilem yaratıyor ve KSS inancımız azalıyor”. Bunlar dışında yerel topluluk beklentilerinin, dini bayramların belirli faaliyetlere yönelmedeki etkisi de dile getirilmektedir. Yeni kurulan fabrikada

öncelikle bölge hakına iş vermek, dini bayramlarda erzak paketleri/maddi yardımlar/iftar yemekleri düzenlemek bunlara örnek olarak gösterilmektedir.

*Tekstil 2:* Şirket, hem ülke hem bu şehir hem de şirket açısından eksik kalan yanları tamamlama isteğinin KSS yapma motivasyonlarından biri olduğunu belirterek KSS ile ilgili daha bütüncül bir bakış açısı ortaya koymaktadır. KSS uygulamaları ile ilgili kurum kültürü ve çalışanları destekleyici içsel bir faktör olarak, devleti ve müşterileri ise destekleyici dışsal bir faktör olarak ele almaktadır. Ancak bu noktada devletin ve müşterilerin etkisinin çoğunlukla yetersiz kaldığını, yeterli teşvik olmadığı vurgulanmaktadır. Hatta müşterilerin zaman zaman engelleyici bir unsur olarak etki ettiğini de belirtmektedir ve şu sözler ile dile getirilmektedir ki, Tekstil 1 şirketi söylemlerini de anımsatmaktadır: “Müşterilerimiz hem sosyal sorumlu yollarla üretim yapılıns diyor hem de maliyetler düşük olsun istiyor. İkisi bir arada olmuyor. İkisinin bir arada olması için maliyetler ile ilgili bir düzenleme olmalı. Müşteriler için öncelikli konu maliyet, maliyeti düşük şirketler tercih ediliyor, oysaki bizim gibi şirketlerin daha çok desteklenmesi gerek. KSS yapmak da bir maliyet, her zaman büyük maliyetler olmasa da, yine de ekonomik bir güç gerektiriyor”. Bunlar dışında şirket sahibi-aile değerleri ve kültürünün, çalışanların KSS faaliyetlerine yönelmedeki etkisi de dile getirilmektedir. Buna ek olarak, dini bir vesile ile KSS faaliyetleri gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine dair sorulan soruya “Din kişiye özeldir ve din ile ilgili hiçbir durumun şirket faaliyetleri üzerinde bir yaptırım olamaz” şeklinde cevap verilse de, dini bayramlarda düzenli olarak çeşitli hayırsever faaliyetlerin gerçekleştirildiğinin belirtilmesi dikkat çekicidir. Çalışanlar konusunda özellikle şirketin bir aile şirketi olması dolayısıyla da aile değerlerine oldukça önem verildiği ve aynı zamanda birer aile bireyi olan çalışanların fikirlerine değer verildiği vurgulanmaktadır.

*Tekstil 3:* Uygulamalar ile ilgili temel motivasyonun müşteri memnuniyeti olduğu ifade edilmektedir. Çalışanlar ve genel yönetim kadrosu KSS faaliyetlerini destekleyen içsel faktörler olarak belirtilmekte iken rakip uygulamaların ve devlet teşviklerinin (doğrudan olmasa da maliyetleri azaltması sebebi ile ihracat desteği veya sertifika alım gibi dolaylı destekler) destekleyici dışsal bir etki yarattığı belirtilmektedir. Bununla birlikte şirketin genel yönetim kadrosundan ayrı olarak yönetim kurulundaki bazı aile bireylerinin geçmişten gelen klasik yönetim anlayışlarının kimi zaman engelleyici içsel bir etki yarattığı ve ülke ekonomisinin de dışsal olarak bu engeli artırıcı bir etki yaptığı da belirtilmektedir. Yerel topluluk ihtiyaçlarının, aile şirketi olması sebebi ile

aile değerleri/görüşlerinin, dini bayramların belirli KSS uygulamalarına yönelmede (örn. bölgede cezaevindekilerin topluma kazandırılmasına yönelik faaliyetler, iftar yemekleri, ramazan paketi/alışveriş kartları) etkili olduğu belirtilmektedir. KSS uygulamaları konusunda Tekstil 1-2 şirketlerinde belirtilen çelişkili durumlara paralel olarak bazı zorlukların yaşandığı ancak böyle zamanlarda her zaman müşteri odaklı bir yaklaşım ile müşteri talepleri doğrultusunda karar alındığı belirtilmektedir.

*Tekstil 4:* Şirketin KSS yapmaktaki en büyük motivasyonu, müşteri açısından tercih edilebilir olmak ve çalışan motivasyonunu artırmak olarak belirtilmektedir. KSS faaliyetlerinin şirkete hem ekonomik (maliyetleri düşürmede) hem de sosyal anlamda (şirket itibarı) fayda sağlayacağına inanıldığı görülmektedir. KSS faaliyetleri konusunda çalışanlar destekleyici bir içsel faktör olarak tanımlanırken, müşteriler dışsal bir faktör olarak hem engelleyici hem de destekleyici olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda, müşterilerin belirli standartları sağlayan şirketleri tercih etmesinin, KSS yapmak için destekleyici bir unsur olduğu, ancak müşterilerin zaman zaman sosyal sorumlu yollar ile üretim yapmayan şirketler ile de düşük maliyetleri yüzünden çalışmayı seçebildikleri belirtilmektedir. Ancak bu durumun ikilem yaratarak KSS faaliyetleri gerçekleştirme konusundaki isteği azalttığı ifade edilmektedir. Bunun dışında devletin dışsal bir faktör olarak doğrudan olmasa da dolaylı yoldan (ihracat desteği, sigorta primlerini zamanında yatıranlara yüzde beş oranında indirim yapması gibi) maliyetleri azaltmasının veya artırmasının (yüksek vergiler) hem destekleyici hem de engelleyici bir unsur olduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte Tekstil 2 şirketine benzer şekilde dini bayramlarda çeşitli faaliyetler gerçekleştirilmesine rağmen, din ile ilgili hiçbir konunun KSS ile ilgili olamayacağı ifade edilmektedir. Son olarak bir patron şirketi olunması dolayısı ile de KSS faaliyetleri üzerinde şirket sahibinin önemli bir etkisi olduğu vurgulanmaktadır.

*Tekstil 5:* Şirketin KSS yapmadaki motivasyonunun, çalışan mutluluğu ve refahını sağlamak olduğu belirtilmektedir. Müşteriler, çalışanlar, şirket sahiplerinin KSS faaliyetleri konusunda teşvik edici ve destekleyici bir etki yarattığı ancak içsel bir unsur olarak şirketin ekonomik durumunun çoklukla engelleyici bir etkisi olduğu ifade edilmektedir. Tekstil 2 şirketi gibi KSS faaliyetlerinin ekonomik ve sosyal faydalar sağlayacağına inanılmaktadır. Buna ilaveten, dışsal etkiler olarak tüketicilerin beklenti ve taleplerinin sıklıkla destekleyici bir etki yarattığı, standartlar çerçevesindeki bazı prosedürlerin ise kimi zaman KSS faaliyetlerini kısıtlayıp geciktirdiğı dile



getirilmektedir. KSS faaliyetlerine ilişkin şirket kurucusu ve aile değerlerinin önemli bir etkisi olduğu, bunlara ek olarak yerel topluluk beklentilerini de gözettileri dile getirilmektedir. Ayrıca dini bayramlarda iftar yemekleri, ramazan paketleri dağıtımı, yardım faaliyetleri kapsamında, KSS'nin dini bir vesile aracılığı ile de gerçekleştirildiği görülmektedir.

*Tekstil 6:* KSS faaliyetlerini gerçekleştirmek için motivasyonlarının, şirket kültürü ve değerleri olduğu belirtilmektedir. KSS faaliyetleri için firma içi ekonomik durumun önemli bir faktör olduğu, kimi zaman ekonomik sıkıntıların faaliyetleri engelleyici bir etki yarattığı ifade edilmektedir. Bunun dışında müşterilerin KSS faaliyetleri konusunda ekonomik sürdürülebilirliği de sağlayarak destekleyici olduğu ve hatta sponsorlukların da önemli bir katkı sağladığı vurgulanmaktadır. Ayrıca, KSS faaliyetlerinin faydalarına yüksek derecede inanılmaktadır. KSS faaliyetleri üzerinde aile değerleri, şirket kültürü, yerel topluluk beklentilerinin, sivil toplum kuruluşlarının ve devletin etkisi (örn. sıfır atık, engelli-kadın çalışan istihdamı) olduğu kabul edilmektedir. Diğer tekstil firmalarındaki gibi dini geleneklerin etkisi de benzer biçimde görülmektedir.

*Tekstil 7:* KSS yönelim ve uygulamaları kapsamında şirketin insana değer verme kültürü temel motivasyon olarak gösterilmektedir. Çalışanların desteği ve müşteri memnuniyetinin KSS faaliyetleri kapsamında önemli etkileri olduğu belirtilmek ile birlikte, Tekstil 5-6 firmalarına benzer biçimde şirket içi ekonomik durumunun kimi zaman KSS faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde kısıtlayıcı bir etki yaratabildiği vurgulanmaktadır. Bunun yanı sıra çeşitli dernek (Kızılay: kan bağıışı), vakıf (Ege Orman Vakfı: hatıra ormanı) ve kurum (belediye: kadın istihdamı, üniversiteler: eğitim) işbirliklerinin, aynı zamanda bazı devlet politikalarının (sıfır atık vb.) KSS faaliyetlerine katkı sağladığı da ifade edilmektedir. Diğer yandan birkaç aile ortaklığı çerçevesinde kurulan bir aile şirketi olarak aile kültür-değerler ve geleneklerinin KSS yöneliminde önemli etkileri olduğu da eklenmektedir. Son olarak diğer tekstil firmalarında olduğu gibi dini geleneklerin etkisinin kendini gıda yardımı gibi çeşitli hayırsever faaliyetlerde gösterdiği gözlemlenmektedir.

*Gıda 1:* Şirketin KSS faaliyetleri için içsel birer faktör olarak çalışan motivasyonu ve şirket kültürünün önemli bir destekleyici etkisi olduğu ancak şirketin ekonomik durumunun azalan bütçe doğrultusunda engelleyici bir rol üstlendiği belirtilmektedir. Diğer yandan dışsal bir etki olarak ülkenin ekonomik durumunun ve itibarının, kanun

ve politikalarının KSS faaliyetleri üzerinde oldukça etkili olduğu da vurgulanmaktadır. Bu durum, “Eğer bir konu ile ilgili ülkenin imajı ve itibarı yükseltmek isteniyorsa, özellikle o konu alanında bir faaliyet konusu belirlemeye özen gösteriyoruz” şeklinde ifade edilmektedir. Bunlar dışında diğer şirketlerdekine benzer şekilde dini bayramlar, yılbaşı, kadınlar günü gibi özel günlerin faaliyetler üzerinde yönlendirici bir etkisi olduğu görülmektedir. Zaman zaman üniversiteler ile çeşitli işbirlikleri geliştirdikleri, bu üniversitelerin mezunlarına istihdam sağlamaya özen gösterdikleri de eklenmektedir.

*Gıda 2:* KSS faaliyetlerindeki temel motivasyon çalışan ve müşteri memnuniyetini artırmak olarak belirtilmektedir. Aile şirketi olması kaynaklı yine bir kurucu-aile etkisi hissedilmekte, şirket yönetiminin genel olarak faaliyetler üzerinde destekleyici bir etkisi olduğu belirtilmektedir. Dışsal olarak da rakip şirketlerdeki uygulamaların ve müşteri taleplerinin teşvik edici diğer unsurlar olduğu, zaman zaman ise devletin çeşitli projelerde (örn. KOSGEB, TÜBİTAK) maddi olarak destekleyici olduğu söylenmektedir. Şirketin aile şirketi olması da kaynaklı şirket kurucusunun önemli derecedeki etkisi ayrıca vurgulanmaktadır. Diğer şirketler ile benzer şekilde dini bayramlardaki destekler-yardımlar, üniversiteler ile çeşitli işbirlikleri-arge ve inovasyon çalışmaları, faaliyet gösterilen bölgede yerel topluluğu destekleyici faaliyetlerin gerçekleştirildiği görülmektedir.

*Gıda 3:* Müşteri karşısında tercih edilebilir olmanın KSS için temel bir motivasyon sağlayıcı olduğu ifade edilmektedir. Tekstil 2 ve Gıda 1 şirketleri gibi şirket kültürünün destekleyici bir etkisi olduğu, dışsal olarak ise Gıda 2 şirketinde olduğu gibi müşterilerin destekleyici tavrı vurgulanmaktadır. Müşterilerin destekleyici tavrını şu sözlerde daha net görmek mümkündür: “Sertifikalarımızı aldığımız şirketin global ile ilgili sertifika yetkisi alınca dört ay sertifikasyon sıkıntısı yaşadık. Ancak, müşterilerimiz bize inandığı için siparişleri iptal etmediler. Ve hatta, sertifikamızı almasak dahi yeni sipariş alabildik. İşte böylesi bir tavır bizi onların KSS dahil tüm taleplerine daha duyarlı bir hale getiriyor”. Diğer taraftan devletin çeşitli prosedür ve uygulamalarının çift taraflı etkisinden de söz edilmektedir. Örneğin iyi tarım uygulamaları için güzel teşvikler verilirken benzer doğrultuda olan organik tarım için yeterince teşvik verilmediği ve hatta iyi tarım uygulamalarında izin verilen kimyasal gübre kullanımı sebebi ile toprağın kirlendiği ve dolayısıyla toprağın organik tarım için kullanımını engellediği belirtilmektedir. Bununla birlikte sinek ilacı arabalarından

yayılan kimyasalların tarlalara geçerek, tarlaların organik tarımdaki kullanımını kısıtladığı ifade edilmektedir.

*Gıda 4:* Diğer şirketlerin de çoğunlukla belirttiği üzere çalışan ve müşteri memnuniyeti sağlamak, KSS faaliyetleri yapmak konusunda temel motivasyon olarak gösterilmektedir. Şirket sahibi vasıtası ile oluşturulan şirket kültürünün, dışsal olarak da müşterilerin faaliyetleri yönlendirmedeki olumlu etkisi belirtilmektedir. Ancak müşteriler nezdinde, özellikle standartlar kapsamındaki uygulamalar dışında gerçekleştirilen faaliyetlerin, iş akışı içerisindeki önceliğinin daha düşük olduğu da vurgulanmaktadır. Diğer bir yandan, devletin etkisine ilişkin olarak, kısmi bir destekleyici olduğu, çoğu zaman ticari amaçlı ihracat desteği gibi teşvikler sağlandığı ancak bunların dolaylı ve yetersiz olduğu ileri sürülmektedir. Ülkenin değişken ekonomisinin dışsal, dolayısı ile de şirket ekonomisinin de içsel bir faktör olarak faaliyetler üzerinde engelleyici bir etkisi olduğu belirtilmektedir. Bunlara ek olarak, Gıda 2 şirketinde de görüldüğü üzere dini bayramlardaki destekler-yardımlar-etkinlikler, faaliyet gösterilen bölgede yerel topluluğu destekleyici etkinliklerin gerçekleştirildiği görülmektedir.

*Gıda 5:* Görüşme yapılan şirketlerin çoğunda belirtilmiş olduğu üzere, bu şirkette de temel motivasyon müşteri memnuniyeti olarak belirtilmektedir. Gıda 2 şirketinde olduğu gibi şirket kültürü (yazılı bir KSS politikalarının olmasının bu kültürü desteklediği belirtilir) üzerinde kurucunun etkisi hissedilmektedir, bu etki diğer Tekstil 2 ve Gıda 1-3 şirketlerinde de olduğu şekilde faaliyetleri destekleyici bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Dışsal olarak ise, müşteriler olumlu bir etki yaratırken, devletin yetersiz teşvik ve denetim-kontrol mekanizmalarının KSS faaliyetleri üzerinde olumsuz bir etki yarattığı dile getirilmektedir. Diğer şirketlerde hiç bahsedilmediği gibi ve ilginç bir biçimde bilinenin de aksine, kendilerinin temas ettiği çoğu sivil toplum kuruluşunun KSS faaliyetlerine yönelik bırakın teşvik edici etkiyi, şirketleri kendi menfaatleri doğrultusunda kullandığı ve hatta şirketlerden kendilerine gönderilen taleplere zaman zaman duyarsız kaldıkları da ifade edilmiştir.

*Gıda 6:* KSS faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde, şirketin insana, doğaya ve çevreye verdiği önemin temel motivasyonlarını oluşturduğu dile getirilmektedir. KSS faaliyetlerine yönelen içsel faktörler, çalışan talep ve beklentileri, hissedar-yönetim kurulu-aile istekleri olarak belirtilirken; dışsal faktörler rekabet, piyasa koşulları, devlet politika ve uygulamaları, uluslararası gelişmeler şeklinde ifade edilmiştir. KSS

uygulamalarının özellikle kurucu-aile değerlerinden, dini gelenek-adetlerden izler taşıdığı da belirtilmektedir.

*Gıda 7:* KSS faaliyetlerinde şirket felsefesinin önemli bir motivasyon kaynağı olduğu ifade edilmektedir. KSS faaliyetlerine yönelmede ve bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde çalışanların, yerel topluluğun talep ve beklentilerinin, şirket yönetiminin, uluslararası gelişmelerin, dini gelenek-görenek-adetlerin, aynı zamanda devletin de oldukça önemli etkileri olduğu açıklanmaktadır. Özellikle devletin çeşitli kanun ve politikalar aracılığı teşviklerinin (örn. doğuda kırsal kalkınma destekleri, batıda teknolojik teşvikler) fayda sağladığı ancak ne yazık ki yeterli olmadığı belirtilmektedir. Hatta, bu teşvikler mevcut olsa bile kimi zaman bunlardan nasıl faydalanılacağı konusunda fayda sağlayıcıların bilgilendirilmemesi ya da yütürücü kurumların bilgi eksikliği gibi problemlerin bu süreçte engelleyici etkiler yarattığı da iletilmektedir.

#### **3.3.3.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Süreci Çıktıları**

*Tekstil 1:* KSS faaliyetlerinin özellikle müşteriler ve çalışanlar üzerinde olumlu etkileri olduğu, çalışanların bağlılığını artırdığı ve KSS ile ilgili konulardaki farkındalık ve duyarlılıklarının geliştiği vurgulanmaktadır. Şirketin KSS sonuç ve etkilerini izleme konusunda özel bir yöntemleri olmadığı, bu izlemeleri çoklukla standartlar kapsamındaki iç-dış rutin denetim-kontrollerden ve ayrıca müşteri geri bildirimlerinden takip ettikleri ifade edilmektedir. KSS programının bu denetim ve kontrollerden sonra çıkan yeni fikirler ile düzenlendiği belirtilmektedir.

*Tekstil 2:* KSS faaliyetlerinin etkisi kapsamında, Tekstil 1 şirketinde olduğu gibi çalışan ve müşteriler ile ilgili aynı değerlendirmeler yapılmaktadır. Ancak yine de müşterilerin daha çok maliyet odaklı tavrı ve standartlar dışındaki faaliyetleri çok önemsememesinden ötürü, KSS'nin tercih edilebilirliği her zaman çok da etkilemediği dile getirilmektedir. KSS sonuç ve etkilerinin sosyal medyadan veya daha çok yakın çevreden sözlü olarak takip edildiği, gelen tepkilere ve anlık ihtiyaçlara göre KSS programında düzenlemeler-değişiklikler yapıldığı ifade edilmektedir.

*Tekstil 3:* KSS faaliyetlerinin müşteri nezdinde olumlu bir etki yarattığı belirtilmektedir. KSS sonuç ve etkilerini izleyen bir yöntemin kullanılmadığı, sözlü olarak yakın çevreden gelen geribildirimler ile değerlendirildiği söylenmektedir. KSS programının ise genel müdürlük tarafından düzenlendiği belirtilmektedir.

*Tekstil 4:* Tekstil 1-2 şirketleri gibi KSS faaliyetlerinin müşteriler ve çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yarattığı belirtilmektedir, ancak bunun göstermelik olmayan gerçekten etkili uygulamalar ile sürdürülebileceği vurgulanmaktadır. Diğer tüm şirketlerde olduğu gibi KSS sonuç ve etkilerinin değerlendirilmesinde yalnızca yakın çevreden ve müşterilerden gelen geri bildirimlerin kullanıldığı, bu geri bildirimlere dayalı olarak KSS programlarında düzenlemeler yapıldığı ifade edilmektedir.

*Tekstil 5:* Tekstil 3 şirketi gibi KSS faaliyetlerinin müşteri nezdinde olumlu bir etki yarattığı belirtilmektedir. KSS sonuç ve etkilerini izleyen-ölçen standart bir prosedür bulunmadığı belirtilmektedir. KSS programının müşteri odaklı olarak düzenlendiği ifade edilmektedir.

*Tekstil 6:* KSS faaliyetleri doğrultusunda amaçlanan etkiye ulaşıldığı belirtilmektedir. KSS etkilerinin özellikle ölçülmediği ancak geri bildirimler çerçevesinde izlendiği ve ihtiyaçlara uygun olarak yeniden düzenlendiği ifade edilmektedir.

*Tekstil 7:* KSS faaliyetlerinin ortak bir paylaşım platformu oluşturularak amaçlanan etkiyi oluşturduğu belirtilmektedir. KSS sonuç ve etkilerinin özellikle proje ekipleri bünyesinde izlenerek, gereklilikler doğrultusunda güncellendiği aktarılmaktadır.

*Gıda 1:* KSS faaliyetlerinin çalışanlar ve özellikle yerel halk üzerinde amaçlanan etkiyi yarattığı belirtilmektedir. KSS sonuç ve etkilerini diğer şirketler gibi yakın çevrenin geri bildirimleri aracılığı ile gözlemlemekte oldukları ve yakın çevrenin gereksinimleri doğrultusunda düzenledikleri görülmektedir.

*Gıda 2:* Diğer şirketlerde de belirtildiği gibi KSS faaliyetlerinin çalışanlar ve müşteriler üzerinde amaçlanan etkiyi yarattığı belirtilmektedir. KSS sonuç ve etkileri için çalışan memnuniyeti ve müşteri memnuniyetinin bir gösterge olarak kullanıldığı ve KSS programının bu gösterge doğrultusunda ihtiyaç ve gereksinimlere göre yıllık olarak düzenlendiği ifade edilmektedir.

*Gıda 3:* KSS faaliyetlerinin satışları artırarak amaçlanan etkiyi yarattığı söylenmektedir. KSS sonuç ve etkilerini müşteri bağlılık ve sadakatine ve satışlardaki artış ve çıkışlara bakarak gözlemledikleri belirtilmektedir. KSS programını standartlar/yönetmelikler gibi zorunlulukların değişmesi doğrultusunda değiştirdikleri ifade edilmektedir.

*Gıda 4:* KSS faaliyetlerinin işçi motivasyonu, müşteri tatmini ve artan üretim kalitesi olarak amaçlanan etkiyi yarattığı belirtilmektedir. KSS programının standartlar-kanun-

yönetmelikler-prosedürler kapsamındaki değişikliklere göre düzenlendiği, ancak bunlar dışındaki ramazan paketi-iftar yemeği-alışveriş kartları gibi faaliyetlerin her yıl sabit bir şekilde devam ettiği ifade edilmektedir.

*Gıda 5:* KSS faaliyetlerinin şirket içinde farkındalık yaratması açısından amaçlanan etkiyi yarattığı, örneğin, eskiden şirket etrafında bone ve peçeteden geçilmediği şimdi böyle bir görüntünün asla söz konusu bile olmadığı ifade edilmektedir. KSS etki ve sonuçlarını çalışan ve müşteri memnuniyetinden veya denetim sonuçlarından takip ettikleri belirtilmektedir. Bununla birlikte, KSS programının, ihtiyaçlara-şartlara göre ve çalışanların talepleri-fikirlerini de dikkate alarak senelik gözden geçirildiği dile getirilmektedir.

*Gıda 6:* KSS faaliyetleri ile amaçlanan toplumsal farkındalığın geliştirilmesi gibi etkilerin yakalandığı, ancak sonuçların herhangi bir gösterge dahilinde izlenmediği ifade edilmektedir.

*Gıda 7:* KSS faaliyetleri ile özellikle çalışanlarda motivasyon, üretim yapılan bölgede ise iyi tarım uygulamalarına ilişkin farkındalık artışı gözlemlenmiştir. Ancak bu sonuçların herhangi bir analiz çerçevesinde izlemesinin yapılmadığı da iletilmektedir.

### **3.3.4. Tartışma**

Görüşmeler sonucunda ortaya çıkan bulguların genel olarak tekstil ve gıda firmalarına ya da firma büyüklüklerine göre değişiklik arz etmediği tespit edilmiştir. Fakat şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektörler özel kapsam farklılıkları sebebiyle birtakım çeşitliliklerin mevcut olduğu (örn. gıda ve tekstil sektörlerine özel farklı standart ve prosedürler), ancak bu durumun KSS algısı, yönelimi, uygulamaları ve yönetim süreci ile ilgili ya da etkisinde kalınan kurumsal mantıklar çerçevesinde bir farklılık yaratmadığı görülmüştür. Şirketlerde çoklu kurumsal mantık etkilerinin mevcut olması ile birlikte hem tekstil hem de gıda şirketlerinin, sosyal ve ticari mantıklar kapsamındaki özellikleri tutarlı bir biçimde tecrübe ettiği ve hatta mevcut çalışmanın teorik olarak öne sürdüğü ikili ayrışma kapsamında, görüşmelerden ortaya çıkan sonuçlarla sıklıkla baskın eğilimleri yansıttığı da görülmüştür.

Şirketler KSS algıları kapsamında değerlendirildiğinde KSS ile ilgili ilk teşvik edicilerin yoğun olarak şirket sahipleri-kurucu aileler ile birlikte müşteriler olduğu görülmektedir. Uygulamaların özellikle son yıllarda yoğunlaştığı ve dolayısıyla KSS farkındalığının giderek yükseldiği görülmektedir. KSS algılarının daha çok müşteri

talepleri doğrultusunda edinilen uluslararası sertifikaların standartlarını sağlayabilme çabaları ile şekillendiğini de söylemek yanlış olmayacaktır.

KSS uygulamaları ve yönetim süreçlerine bakılacak olursa, şirketlerin KSS kapsamında değerlendirdiği uygulamaların çoklukla müşteri talepleri doğrultusunda ulusal-uluslararası standartlar kapsamında gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu uygulamaların çoğunlukla sabit bir bütçe kapsamında şirketin temel faaliyetleri içerisinde değerlendirilirken, bunlar dışındaki uygulamalar için ayrılan bütçenin değişken olduğu dikkat çekmektedir. KSS konuları ile ilgilenen özel ve sabit bir birimin ya da prosedür/politikanın (Gıda 5 ve Gıda 6 hariç) olmadığı, konuya/duruma/şartlara göre değişebildiği gözlemlenmektedir. Standartlar kapsamında her şirkette değişebilen bazı uygulamalar haricinde özellikle çalışan motivasyonunu artıracak uygulamaların (dini bayramlarda erzak-maddi yardım uygulamalarının, çalışan çocuklarına eğitim-burs desteği sağlanması, özel günlerde etkinlikler vb.) neredeyse tüm şirketler için ortak olduğunu söylemek mümkündür.

Kurumsal mantıkların etkisi kapsamında ise şirketler genel olarak değerlendirildiğinde özellikle çalışanlar, müşteriler, devlet, şirket sahibi-kurucular ve rakiplerin etkilerinin KSS faaliyetleri üzerinde yoğun etkileri olduğu görülmektedir. Bu etkilerin farklı KSS yönelimlerine sebep olabildiği ve hatta KSS faaliyetleri üzerinde destekleyici etkileri belirtilen grupların kimi zaman engelleyici etkilerinin de mümkün olabildiği gözlemlenmiştir. Ancak şirketlerin çoğunlukla aile ve patron şirketi olmasından kaynaklı şirket sahibi-kurucuların yarattığı kültür ve aile değerlerinin faaliyetler üzerinde çok önemli bir etkisi mevcuttur. Farklı kurumsal mantıklar çerçevesinde farklı talepler ile ilgili çok fazla ikilem yaşanmasa da herhangi bir karmaşıklık olasılığında, genellikle kararın her zaman müşteri talepleri doğrultusunda verildiği gözlemlenmiştir. KSS konusundaki gelişmeler genellikle takip edilse de, ilgili alandaki ödüllere şahsi bir başvuru yapılmadığı, bunun daha çok reklam aracı olarak kullanıldığı algısının yaygın olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte, her ne kadar din ile ilgili herhangi bir konunun şirket faaliyetleri ile ilgisi olmayacağı bazı şirketler tarafından vurgulansa da, dini bayramlarda istisnasız tüm şirketlerin yapmış olduğu çeşitli yardım ve etkinliklerin varlığı açıkça ortadadır. İlginç bir şekilde, beklenenin aksine sivil toplum kuruluşlarının teşvik edici önemli etkilerinin, incelenen şirketler kapsamında çok belirgin olmadığı ve hatta bazı şirketlerde (Gıda 5) negatif etkilerinin söz konusu olduğu bile görülmüştür.

KSS süreci çıktısı olarak, ilgili faaliyetlerin özellikle çalışanlar ve müşteriler üzerinde memnuniyet ve bağlılık yaratarak amaçlanan etkiyi yarattığı tüm şirketler tarafından belirtilmektedir. KSS sonuç ve etkileri için hiçbir firmanın özel bir ölçme aracı/yöntem kullanmadığı, bu etkilerin daha çok yakın çevreden geri bildirimler kapsamında sözlü olarak takip edildiği, gelen tepkilere ve anlık ihtiyaçlara göre KSS programında düzenlemeler-değişiklikler yapıldığı ifade edilmektedir.

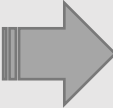
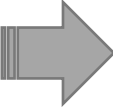
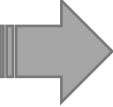
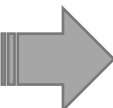
Genel olarak, görüşme yapılan şirketlerin birbiri ile rekabet içerisinde ve hatta çelişen mantıkları bir şekilde bünyesinde barındırdığı ve bu ikiliği değişen koşullara göre bir öncelik sırası belirleyerek yönettikleri görülmektedir. Bu tarz şirketler aslında Pache ve Chowdhury (2012), Voltan ve De Fuentes (2016) çalışmalarında da vurgulandığı üzere, hem sosyal hem de ekonomik değeri yakalamayı amaçlayan doğaları gereği (hybrid) ve karma (mixed) güdümlü şirketlerdir. Bir anlamda sosyal-ticari (social-business) tansiyonları dengeleme, yönetme kabiliyetine sahiptir (Gonin, 2014). Benzer doğrultuda Greenwood vd. (2011) de, bu tarz şirketlerin, çoklu kurumsal mantıkların mevcut olduğu çevrelerde nasıl faaliyet gösterdiği ve farklı mantıkları kendi yapı-uygulamalarına nasıl yansıttığını, kurumsal karmaşıklık kavramı kapsamında farklı stratejiler ile açıklamıştır. Bu doğrultuda şirketlerin kendilerine has önceliklerine göre ki genelde müşteri taleplerini önceliklendirerek farklı stratejiler geliştirerek bu süreci yönettikleri gözlemlenmektedir.


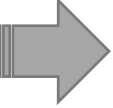
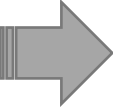
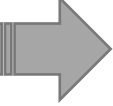
Ayrıca belirtmek faydalı olacaktır ki, ilgili görüşmelerin tüm dünyayı etkisi altına alan COVID-19 salgınının patlak verdiği Mart 2020 tarihinden önce gerçekleştirilmesi sebebi ile söz konusu şirketlere ilişkin önce kendi internet siteleri, daha sonra da bu şirketlere ilişkin haber yapan çeşitli siteler üzerinden ek bir inceleme daha yapılmıştır. Bu kapsamda birçok şirketin web sitesinde ayrı COVID-19 başlığı açıldığı gözlemlenmiştir. Bu başlık altında sosyal sorumlu bir bakış açısı çerçevesinde gerek üretimde alınan gerekli sağlık önlemleri açıklanmış gerekse çalışanlara yönelik evde kalınan süre içerisinde takip edebilecek çeşitli eğitim içerikleri önerileri sunulmuştur. Hatta zaman zaman şirket üst düzey yöneticilerinin insana ve doğaya karşı sorumluluklarını anlatan çeşitli mesajlarının da bu başlık altında iletildiği görülmüştür. Bu dönemde ortaya konan bu tavır bile şirketlerin KSS algılarına ilişkin tespit edilen ikili yönelimi oldukça net bir biçimde ortaya koyar niteliktedir. Diğer yandan, görüşme yapılan şirketlere ilişkin çeşitli haber sitelerinden yapılan inceleme kapsamında, bu şirketlerden bazılarında COVID-19 salgınının ilk ortaya çıktığı



dönemler içerisinde birtakım işveren-çalışan krizi yaşandığı ancak bazı şirketlerin bunu daha iyi yöneterek (çıkan haberlere istinaden ilgili krizlerin aşamalı olarak algılanan derecesindeki değişime göre) bu süreçten çıktığı gözlemlenmiştir. İlgili haberler kapsamında gözlemlenen krizin ilk ortaya çıkış şiddeti ve sonraki dönemlerdeki durumu doğrultusunda bakıldığında, süreci görece daha az hasarla atlatabilen şirketlerin beklenilenin aksine belirli kurumsal-finansal büyüklüğe çoktan erişmiş ya da ekonomik olarak daha güçlü olmalarından ziyade, görüşmeler neticesinde elde edilen bilgilere göre firma içi kendine has yetenek ve kabiliyetleri ve aynı zamanda paydaş diyalogunu geliştirmiş şirketler oldukları tespit edilmiştir. Görüşmeler gerçekleştiği dönemde her ne kadar KSS bağlamında yüksek yönetimsel çelişkilerin çok fazla yaşanmadığı belirtilmiş olsa da, COVID-19 döneminin olağanüstü düzenleme-taleplerine ilişkin bir gerilimin yükseldiği açıkça görülmüştür. Bu kapsamda mevcut çalışmanın bulgu ve tespitleri, böylesine istisnai bir dönem ile de bağlantı kurarak karmaşık düzeyi oldukça yüksek olağanüstü hollere ilişkin farkındalığı yükseltmekte ve olası yönetimsel çözümler için çıkarımlar sunmaktadır.

**Tablo 8.** Kurumsal Mantıklar Tanım, Dönüşüm, Adaptasyon ve Uygulamalar

	<b>Kurumsal Mantıklar Genel Tanım</b> <i>Jamali vd. (2017a)(devlet-piyasa-şirket-meslek-aile-din); Marquis ve Battilana (2009) (topluluk)</i>	<b>Gelişmekte Olan Ülkelerde KSS Mantıkları</b> <i>Jamali vd. (2017a) (devlet-piyasa-şirket-meslek-aile-din); Glynn ve Rafaeli (2013) (topluluk)</i>		<b>Görüşme yapılan Tekstil ve Gıda Firmalarında KSS Mantıkları Adaptasyonu</b>	<b>Tekstil ve Gıda Firmaları KSS Uygulamaları</b>	<b>Araçsal KSS Yönelimi, Baskın Ticari Mantık</b>	<b>Toplumsal KSS Yönelim, Baskın Sosyal Mantık</b>
<b>Devlet</b>	İzleme/düzenleme ve çeşitli konuları fikir birliğine ve çoğunluk oyuna dönüştürmeye odaklanır.	1. Karmaşık ulusal yönetim yapıları içinde KSS'yi düzenler ve teşvik eder. 2. KSS aracılığı ile hem ortaklık için hem de iş dünyası ile çeşitli işbirliği fırsatlarına sahiptir.		KSS, sorumlu ticari faaliyetler için uygun kanun/politikaları aracılığı ile düzenlenir ve izlenir. Düzenleyici, zorlayıcı ve kimi zaman teşvik edici yasal mekanizmaları içerir.	Ticari faaliyetlerin sosyal sorumlu yollardan gerçekleştirilmesini sağlayacak en temel ve öncelikli konular için yasal zorunluluklar kanalı ile aslında dolaylı yoldan tezahür eden uygulamalar. Örnek: vergi politikası, teşvikler, iş kanunları [asgari ücret, SGK)	√	
<b>Piyasa</b>	İnsan faaliyetinin biriktirilmesi, kodlanması ve fiyatlandırılmasına odaklanır.	1. Küresel piyasa entegrasyonu ve rekabeti, KSS anlamı ve sembolik sunumunu şekillendirir. 2. Yerel meşruiyeti daha iyi inşa etmek ve yerel ihtiyaçları karşılamak için KSS'yi şekillendiren piyasanın olumsuz dışsallıklarına ilişkin eleştirel perspektifleri ortaya çıkarır.		KSS, piyasa ekonomisi içerisinde kar maksimizasyonu temel itici güç ve yol gösterici mantradır.	Piyasa ile bütünleşmeyi sağlayan pazar payını ve rekabet gücünü artırıcı yaygın en iyi uygulamalar. Örnek: rakip firmaların iyi uygulamalarını adapte etme	√	
<b>Şirket</b>	Bilgi ve uzmanlığı bir hiyerarşinin rutin ve yeteneklerine yerleştirir.	1. Kuzey/Batı kurumsal hakimiyetinin hegemonik kalıplarına meydan okur. 2. Gelişimsel değişim ve refahın sağlanması için güçlü bir mekanizma olarak hizmet eder.		Şirket, piyasanın ayrılmaz bir parçasıdır. KSS uygulamalarında da ticari kaygılar baskındır.	Şirketin ayakta kalabilmesi için gerekli ve önemli olan KSS faaliyetleri. Örneğin: sıfır atık uygulamaları	√	

<b>Meslek</b>	Dışsal kuruluşlar tarafından düzenlenen etik kurallar ve akran denetimine dayanan profesyonel uzmanlığa odaklanılır.	1. KSS standartları ve en iyi uygulamaların uygulanması yoluyla profesyonelleşme sağlar. 2. KSS, gelişimsel değişim için güçlü bir mekanizma ve bir yöneticinin profesyonel tarzının bir işaretidir.		KSS standartları ve en iyi uygulamalar yolu ile uzmanlaşmayı ifade eder.	Belirli standartlar/kurallar kapsamındaki uygulamalar. Örnek: ulusal/uluslararası standartlar veya sertifikalar (SA9000, BSCI).	√	
<b>Aile</b>	Aile üyeleri arasındaki karşılıklı ve koşulsuz yükümlülükler odaklanır ve ailenin çıkarını gözetir.	1. KSS, ailenin veya ilişkisel grup içi kişilerin ilgilenebileceği potansiyel bir araçtır. 2. Aile reisi, KSS'nin tahsis edilmesine karar verme yetkisine sahiptir.		KSS, aile ve gurup içi ilişkileri düzenleyen potansiyel bir araçtır, uygulamalar aile ve kurucunun değerleri ile uyumludur.	Çalışanlar ailenin bir parçası olarak değerlendirilir. Çalışan temel haklarını korumaya yönelik ve bağlılık/motivasyon artırıcı uygulamalar. Örnek: çalışanlar arasında adalet ve eşitlik		√
<b>Din</b>	Ahlaki ilkelere, inanca ve dünyanın kökenlerinin farklı açıklamalarına odaklanılır.	1. Maneviyat veya genel kültürel kavramlar KSS'ye rehberlik eder. 2. Belirli dini doktrinler KSS'ye rehberlik eder.		KSS uygulamaları, kültürel değerleri ve inanışları yansıtır	Dini gelenek ve uygulamalar. Örnek: ramazan paketleri, dini bayramlarda alışveriş kartları, iftar yemekleri vb.		√
<b>Topluluk</b>	Belirli bir coğrafik bölgedeki çeşitli ortak konumların paylaşılması kaynaklı yerel kültür unsurları, norm, kimlik ve yasaların paylaşılmasına odaklanmaktadır.	Şirketler, ekonomik birer aktör olmaktan daha çok paylaşılan ideolojilere ve değer sistemlerine göre faaliyetleri düzenleyen yerel, coğrafi olarak sınırlı kolektiflerin üyeleridir, KSS faaliyetleri sosyal faydayı gözetir.		KSS, topluluk tarafından paylaşılan değerler ve ideolojiyi yansıtan yerel çevrenin sosyal ihtiyaç ve meseleleri ile ilgili uygulamaları yansıtır.	Üretim yapılan bölgedeki topluluk için çeşitli yardım faaliyetleri. Örnek bölgedeki işsizlere istihdam sağlanması.		√

### 3.4. Çalışma 2 (Nicel): Anket

#### 3.4.1. Veri Toplama ve Analiz

Anket çalışmasının örneklem çerçevesini Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren şirketler oluşturmaktadır. Anket formları, Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO) kapsamında belirtilen atmış dört meslek komitesini (EBSO, 2020) temsil etmek amacı ile oluşturulan listeler içerisinde rassal olarak seçilerek gönderilmiştir. Çalışmadaki listeler, EBSO web sitesi üzerinden bildirilen üye listelerinden sektörlere göre çekilerek oluşturulmuştur. Toplam 1500 potansiyel katılımcı kısa bir tanıtım yazısı ile birlikte bir çevrimiçi anket bağlantısını içeren bir e-posta almıştır. İlk gönderim sürecini takiben, yaklaşık iki ay sonra aynı listeye ikinci bir hatırlatıcı e-posta gönderilmiştir. Süreç sonunda 198 anket elde edilmiştir, bu sebeple cevaplanma oranı yaklaşık %13 olarak kalmıştır. Ancak, bu anket formlarından 6 tanesi eksik veri sebebi ile çalışmadan çıkarılarak analiz için kalan 192 anket kullanılmıştır (cevaplanma oranı yaklaşık % 13). Katılımcıların profilleri ile ilgili bilgiler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 9.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

		Frekans	
Şirketteki Departman (D2)	Satış-Pazarlama	23	% 12.0
	İnsan Kaynakları	12	%6.3
	Finans-Muhasebe	20	% 10.4
	Üretim	8	%4.2
	Yönetim	78	%40.6
	Diğer	26	% 13.5
	Sosyal Uygunluk-5/Sosyal Sorumluluk-1/Sürdürülebilirlik-3	9	%4.7
	Belirtilmeyen	16	%8.3
Toplam		192	% 100
Şirketteki Görev (D1)	Üst Düzey Yönetici	60	%31.3
	Orta Düzey Yönetici	71	%37.0
	Alt Düzey Yönetici	5	% 2.6
	Yönetici Olmayan	40	%20.8
	Belirtilmeyen	16	%8.3
Toplam		192	% 100

Şirketin Çalışan Sayısı (D3)	1-10	39	%20.3
	10-50	51	%26,6
	50-250	40	%20,8
	250'den fazla	53	%27,6
	Belirtilmeyen	9	%4.7
	Toplam	192	%100
Şirket Kaç Yıl Önce Kuruldu? (D4)	1-10	38	%19.8
	10-20	43	%22.4
	20-30	43	%22.4
	>30	51	%26.6
	Belirtilmeyen	17	%8.9
	Toplam		%100
Şirketin Faaliyet Gösterdiği Sektör (D5)	Gıda	30	%15.6
	Otomotiv	23	%12.0
	Tekstil	62	%32.3
	Diğer	61	%31.8
	Belirtilmeyen	16	%8.3
	Toplam	192	%100
Şirketteki Çalışma Süresi (D6)	1	25	%13.0
	1-5	62	%32.3
	5-10	30	%15.6
	>10	66	%34.4
	Belirtilmeyen	9	%4.7
	Toplam	192	%100
İhracat Durumu (D7)	Yapıyor	122	%63.5
	Yapmıyor	56	%29.2
	Belirtilmeyen	14	%7.3
	Toplam	192	%100

İhracat Yapılan Kıtalar (D8)	Yalnızca Asya	12	%6.3
	Yalnızca Avrupa	53	%27.6
	Asya, Amerika, Avrupa	10	%5.2
	Asya, Avrupa	7	%3.6
	Amerika, Avrupa	9	%4.7
	Diğer	32	%16.7
	Belirtilmeyen	69	%35.9
	Toplam	192	%100
Yurtdışına Yapılan Satışın Toplam Satışlar İçerisindeki Oranı	% 0-25	28	%14.6
	% 25-50	18	%9.4
	% 50-75	17	%8.9
	% 75-100	63	%32.8
	Belirtilmeyen	66	%34.4
		Toplam	192

Ayrıca yanıtlamama yanlılığı (nonresponse bias) ve ortak yöntem yanlılığı (common method bias) örnekleme süreci kapsamında araştırmacıların değerlendirmesi gereken hususlar olarak mevcut çalışmada da incelenmiştir. Yanıtlamama eğiliminin ölçümü için Armstrong ve Overton (1977) tarafından önerilen ekstrapolasyon yöntemi (extrapolation method) kullanılmıştır. Bu yöntem, demografiklerde ve diğer temel yapıların ortalama değerlerindeki olası farklılıklar için ilk ve son katılımcıların karşılaştırılmasını içermektedir. Bu amaçla, ilk 100 ve son 92 katılımcının cevaplarını karşılaştırmak için, bağımsız örneklem t-testi gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar, ilk ve son katılımcıların cevapları arasında istatistiksel bir farklılık bulunmadığını ( $p>0.05$ ) ve bu sebeple de yanıtlamama eğilimi oluşmadığını ortaya koymuştur (EK 8). Değişkenler arasında olası bir ortak yöntem yanlılığı problemini test etmek için Harman'ın (1976) tek faktör testi (one-factor test) uygulanmıştır. Podsakof ve Organ'ın (1986) önerdiği .50 eşik değerinin altında tespit edilmiş, % 27.70 olarak hesaplanmıştır. Analiz sonucuna göre, çalışmada ortam yöntem yanlılığına ilişkin herhangi bir problem bulunmamaktadır. Sonuç olarak, çalışmanın geçerliliğini tehdit edecek herhangi bir yanıtlamama ve ortak yöntem yanlılığı sorunu bulunmamaktadır.

### 3.4.2. Ölçek Geliştirme

Ölçek maddeleri, ilgili literatür ve önceden gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşme sonuçlarına göre oluşturulmuş, böylece iki yapılı bir araştırma modeli ortaya konmuştur. Modeller, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında farklı aracı etkileri tespit etmesi açısından birbirinden farklılık arz etmektedir. Yapıları ölçümlemek üzere ilgili ölçekler, literatür ve görüşme sonuçları ışığında oluşturulmuştur.

Ölçek ifadeleri ilk olarak orijinal hallerindeki gibi İngilizce olarak yerleştirilmiş, daha sonra her yapı var ise alt boyutlarını da ortaya koyacak biçimde kavramsal bütünlüğün sağlanması gözetilerek anlamsal açıdan Türkçe'ye uygun şekilde çevrilmiştir. Bununla birlikte İngilizce ve Türkçe ifadeler, kavramsal eşdeğerlik ve çeviri hataları açısından da karşılaştırılmış ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır (Hartmann ve Grahl, 2011: 72). Diğer taraftan, Hair, Black, Babin ve Anderson (2014)'nin vurguladığı üzere, yapısal modelin değerlendirilmesinden önce ölçeklerin içerik geçerliliklerinin -ölçüm aracının ölçümlenmek istenen yapıyı ilgili indikatörleri aracılığı ile ne kadar iyi ölçtüğünü gösterir (Hair vd., 2014)- sağlanması gerekmektedir. İçerik geçerliliğinin sağlanmasının yapılabilmesi adına, alanında uzman üç akademisyen ve sektörde kurumsal sosyal sorumluluk alanında çalışan iki yöneticiye öntest yapılarak kendilerinden görüş alınmıştır. Değerlendirmeler, teorik altyapı ve uygulama esasları gözetilerek, kavram ve talimat netliği, okunabilirlik ve anlam belirsizliği (Terpend ve Krause, 2015:35) gibi kıstaslar açısından titizlikle incelenmiş ve doğrulayıcı faktör analizi öncesi ölçeklere son hali verilmiştir. Uyarlanmış ölçüm maddelerinin kaynakları EK 5'te sunulmuştur.

#### *Bağımsız Değişkenler:*

*Kurumsal Mantıklar (Sosyal Mantık-Ticari Mantık).* Kurumsal Mantıklar, öncelikle teorik düzeyde geliştirilen tipoloji doğrultusunda, sosyal ve ticari mantık olarak iki ayrı üst mantık altında toplanmıştır. Ardından her iki üst kurumsal mantık (sosyal ve ticari [sosyal: aile-din-topluluk ve ticari: devlet, meslek, şirket, piyasa]) için oluşturulan ideal tiplere göre, literatür doğrultusunda belirlenen ilişkili paydaşlar (sosyal: aile, şirket kurucuları [ideolojik olarak], yerel topluluk vb. ve ticari: müşteriler, rakipler, uluslararası kuruluşlar, yatırımcılar, iş ortakları, hissedarlar, düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar vb.) (EK 5) için ifadeler, kurumsal sosyal sorumluluk bağlantılı paydaş literatüründen çekilmiştir. Kurumsal mantıkların şirket uygulamaları üzerindeki etkisini keşfetmek amacı ile katılımcılardan, ifadelerin şirketleri açısından

ne derece önemli olduğunu ilgili ölçek bağlamında değerlendirmeleri istenmiştir. Her bir yapı (aile-din-topluluk-devlet-meslek-şirket-piyasa) en az bir indikatör ile temsil edilecek şekilde birden çok öge kullanılarak oluşturulmuştur. Ticari Mantık ifadeleri, Türker (2009), Pérez, Martínez ve Del Bosque (2013), Fatma, Rahman ve Khan (2014), Crespo ve Del Bosque (2005), Alvarado-Herrera, Bigne, Aldas-Manzano ve Curras-Perez (2017), Torugsa, O'Donohue ve Hecker (2012) çalışmaları ve görüşme sonuçlarından adapte edilmiştir. Sosyal Mantık ifadeleri ise, Mayo, Gomez-Mejia, Firfiray, Berrone ve Villena (2016), Roy, Vyas ve Jain (2013), Carroll ve Shabana (2010), Tan ve Komaran (2006), Graafland ve Mazereeuw-Van der Duijn Schouten (2012), Öberseder, Schlegelmilch, Murphy ve Gruber (2014), Rettab, Brik ve Mellahi (2009), Aupperle, Carroll ve Hatfield (1985), Brammer, Williams ve Zinkin (2007) çalışmaları ve görüşme sonuçlarından adapte edilmiştir. Kurumsal mantıklar ile ilgili tüm ifadelerde 7'li likert tipi ölçek (1 = Hiç önemli değil ---7 = Son derece önemli) kullanılmıştır.

#### *Aracı Değişkenler.*

*Model 1 Paradoks Zihniyeti.* Kurumsal mantıklar ve şirketin algıladığı fayda arasındaki ilişkiye etkisini ölçmek amacıyla çalışmaya aracı değişken olarak eklenmiştir. Paradoks Zihniyeti ölçeği Miron-Spektor vd. (2018) çalışmasından adapte edilmiştir. Katılımcılardan, şirketlerindeki çelişen taleplerin/ çelişkili durumların yönetimini göz önünde bulundurarak ilgili ölçek ifadeleri bağlamında değerlendirme (1 = Asla ---7 = Her Zaman) yapmaları istenmiştir.

*Model 2 Paydaş Etkisi.* Kurumsal mantıklar ve şirketin algıladığı fayda arasındaki ilişkiye etkisini ölçmek amacıyla çalışmaya aracı değişken olarak eklenmiştir. Etkileri incelenen paydaşlar, Shnayder ve Van Rijnsoever (2018), Yu ve Choi (2016) çalışmalarından ve görüşme sonuçlarından adapte edilmiştir. Katılımcılardan, paydaşların şirket uygulamaları üzerindeki etkileri göz önüne alarak, belirtilen paydaşlar için ölçek bağlamında (1 = Hiç---7 = Çok Yüksek) en uygun değerini işaretlenmesi istenmiştir.

#### *Bağımlı Değişkenler.*

*Algılanan Fayda (Şirketsel Fayda-Toplumsal Fayda).* Kurumsal mantıkların şirketin algıladığı fayda üzerindeki etkisi bağlamında, farklı mantıklar farklı fayda algıları oluşturmaktadır. Algılanan Fayda ölçeği bu kapsamda Şirketsel Fayda ve Toplumsal



Fayda olmak üzere 2 alt boyutta varolmaktadır. Toplumsal Fayda ifadeleri, Panwar, Nybakk, Hansen ve Pinkse (2017), Tan ve Komaran (2006), Türker (2009), Berg vd. (2018), Türker (2006) çalışmalarından ve görüşme sonuçlarından adapte edilirken; Şirketsel Fayda ifadeleri Tan ve Komaran (2006) çalışmasından ve görüşme sonuçlarından adapte edilmiştir. Katılımcılardan ölçek bağlamındaki ifadeleri şirketlerinin KSS uygulamalarından elde ettiği faydaları düşünerek değerlendirmeleri istenmiştir. Tüm Algılanan Fayda ifadeleri için 7’li likert tipi ölçek (1 = Asla ---7 = Her Zaman) kullanılmıştır.

### **3.4.3. Bulgular**

Kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi (partial least squares structural equation model [PLS-SEM]) SmartPLS 3.3.2 istatistiksel veri analiz programında analiz edilmiştir ve 2 aşama içermektedir: İlk olarak ölçümleme modeli aracılığı ile ölçüm araçlarının (measurement model) geçerliliği ve güvenilirliği, ardından ilgili değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen yapısal modelin (structural model) (Hair vd., 2014) değerlendirilmesi.

#### **3.4.3.1. Ölçüm Geçerliliği**

Hair, Hult, Ringle ve Sarstedt (2017) tarafından belirtilen önerilere göz önünde bulundurularak yapısal modelin değerlendirilmesinden önce, ölçümleme modelinin değerlendirilmesi yapılmıştır.

##### **3.4.3.1.1. Reflektif Ölçüm Modeli**

Fornell ve Larcker (1981) tarafından geliştirilen ve uygulanan test sistemine dayanarak, ölçüm modeli içerik geçerliliği (content validity), yapı geçerliliği (construct validity)-güvenilirliği (construct reliability) ve ayırt edici geçerlilik (discriminant validity) için test edilmiştir. İçerik geçerliliği, önceki bölümlerde de bahsedildiği gibi literatür taraması, daha önce yapılan yarı yapılandırılmış görüşme ve ön testin bir arada kullanılmasıyla sağlanmıştır. Ardından, SmartPLS 3.3.2, ölçüm modelini (measurement model) değerlendirmek için PLS-SEM ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Çalışmada, kovaryans temelli yapısal eşitlik modelleme (covariance-based structural equation modeling [CB-SEM]) tekniklerinin aksine, örneklem büyüklüğüne ilişkin minimum talebi (Hair, Hult, Ringle ve Sarstedt, 2016; Hair, Risher, Sarstedt ve Ringle, 2019; Kock ve Hadaya, 2018), tahmin odaklı veya teori inşası (theory-building) yöntemine vurgu yapması (Lowry ve Gaskin, 2014; Henseler, Ringle ve Sinkovics, 2009) ve veri dağılımları hakkında varsayımda bulunmaması (Goodhue, Lewis ve

Thompson, 2012; Hair, Risher, Sarstedt ve Ringle, 2019) PLS-SEM'in çok değişkenli analiz tekniği olarak seğilmesinin altında yatan nedenlerdir. Mevcut çalışmada, 192 örneklem büyüklüğü ve öncelikli amacın teori geliştirme olduğu dikkate alındığında, PLS-SEM kullanımının bu çalışmada uygun olduğu görülmektedir.

İlk olarak, modelin reflektif ölçümlerinin güvenilirliğini sağlamak için Cronbach's Alpha ve bileşik güvenilirlik (composite reliability) değerleri değerlendirilmiştir. Cronbach's Alpha değerleri 0.820 ile 0.934 arasında değişirken, bileşik gvenilirlikler 0.818 ile 0.936 arasında değişmektedir (Tablo 10). Önerilen .70 alt sınırın (Aguirre-Urreta, Marakas ve Ellis, 2013: 12; Hair vd., 2014: 123) oldukça üzerinde olan her iki değer de ölçüm modelinin iç tutarlılığının sağlanmış olduğunu ortaya koymaktadır.

lm modelinin yakınsak geçerlilik değerlendirmesi için, maddelerin faktör yükleri (factor loadings/outer loadings) ve ortalama açıklanan varyans (average variance extracted[AVE]) değerleri iki önemli göstergedir. Yakınsak geçerlilik ilk olarak 0.50/daha yüksek ve ideal olarak 0.70 veya daha yüksek olması gereken faktör yüklerine bakılarak değerlendirilmiştir (Hair vd., 2014; 2016). Tablo 10, sosyal mantık, ticari mantık, algılanan şirketsel fayda, algılanan toplumsal fayda, paradoks zihniyeti, paydaş etkileri için 0.521 ile 0.972 arasında değişen dış faktör yüklerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve böylece ilk aşamada yeterli yakınsak geçerliliği kanıtladığını göstermektedir. Sosyal mantık, algılanan şirketsel fayda, algılanan toplumsal fayda, paradoks zihniyeti için AVE değerleri sırasıyla 0.636, 0.747, 0.621, 0.530 genel olarak önerilen 0.50 eşik değer üzerinde iken (Hair vd., 2016; Fornell ve Larcker, 1981); ticari mantık ve paydaş etkileri için sırasıyla 0.432, 0.468 şeklinindedir. Fornell ve Larcker'e (1981) göre, eğer bileşik güvenilirlik (composite reliability) 0.6'dan yüksek ise  $AVE < 0.5$  kabul edilebilir ve yapı geçerliliği bozulmamış olarak belirtilmektedir, nk yapılar yüksek bileşik güvenilirlik (Permatasari ve Suhariadi, 2019, composite reliability>0.06) sırasıyla 0.818 0.839 değerleri ile hala yapıların güvenilirlik ve geçerlilik kriterlerini sağlamakta olduğunu göstermektedir. Ayrıca yapıların yüksek cronbach's alpha değerleri ile (sırasıyla 0.824, 0,827) hala yakınsak geçerliliklerini korudukları da belirtilmektedir (Huoy, Rahim, Rahman, Nawı ve Ahmi, (2018), cronbach's alpha>0.70).

Ayırt edici geçerlilik (discriminant validity), varyans temelli (variance-based) SEM lm modeli değerlendirmesinin bir parçası olarak, Fornell ve Larcker (1981) kriteri ve çapraz yüklemeler (cross loadings) ve özellikle HTMT (heterotrait-monotrait)

yöntemleri aracılığıyla değerlendirilebilmektedir (Hair vd., 2016; Henseler, 2015). Ancak son çalışmalar (örn. Henseler vd., 2015; Voorhees, Brady, Calantone ve Ramirez, 2016), bu yöntemlerden özellikle çapraz yüklemeler ve Fornell ve Lacker kriterinin ayırt edici geçerliliği güvenilir şekilde tespit etmediğini, bu sebeple de HTMT yönteminin kullanımını önermektedir (Hair vd., 2016). Çalışmada yine de HTMT dışındaki diğer iki yöntem de ayırt edici geçerlilik için test edilmiştir. Fornell ve Larcker (1981) kriterine göre, her yapının AVE'nin karekökünün modeldeki diğer tüm korelasyonlardan daha büyük olması koşuluyla ayırt edici geçerlilik oluşturulabilir şeklinde belirtilmektedir. Tablo 11'de her bir yapı için AVE'nin karekökünün modeldeki diğer tüm korelasyonlardan yüksek (TM hariç) olduğu görülmektedir. Çapraz yüklemelere bakılacak olursa, çalışmadaki tüm maddelerin, teorik olarak ilişkili yapıları üzerinde en yüksek yüke sahip olarak ayırt edici geçerlilik için ek destek sağlamıştır (Henseler vd., 2009; Henseler vd., 2015). Henseler vd. (2015), varyans temelli SEM'de ayırt edici geçerliliği sistematik olarak değerlendirmek için yeni bir yaklaşım olarak korelasyonların heterotrait-monotrait oranını önermiştir, eşik değerlerin 0.85 0.95 ile 1.0 arasında subjektif olduğu belirtilmektedir. HTMT önerilen eşik değer Henseler vd.'ne (2015) göre 0.90 olarak belirtilmekte, bu düzeyin üzerinde ayırt edici geçerliliğin karşılanmadığı ifade edilmektedir. Hair vd. (2016) HTMT istatistiğinin, tüm yapı kombinasyonları için 1 değerini içermemesi gerektiğini belirtmektedir. Tabloda görülüşü üzere HTMT değerleri çalışmadaki her bir yapı için 0.85 eşik değerinin altında kalarak en katı standardı bile karşılamış ve ayırt edici geçerlilik sağlanmıştır.

**Tablo 10.** Reflektif Ölçüm Modeli Değerlendirmesi (Yakınsak Geçerlilik [Faktör Yükleri ve Ortalama Açıklanan Varyans] ve Yapı Güvenilirliği-Geçerliliği)

Yapı	Madde	Faktör Yükleri (Outer Loadings)	Yapı Güvenilirliği ve Geçerliliği		
			Cronbach's Alpha	Bileşik Güvenilirlik (Composite Reliability)	Ortalama Açıklanan Varyans (AVE)
Sosyal Mantık			0.912	0.912	0.636
	SM1	0.884			
	SM2	0.804			
	SM5	0.725			
	SM8	0.675			
	SM9	0.820			
	SM11	0.857			
Ticari Mantık			0.824	0.818	0.432

	TM4	0.686			
	TM5	0.599			
	TM8	0.529			
	TM12	0.655			
	TM13	0.738			
	TM14	0.713			
<b>Şirket İçin Algilanan Fayda</b>			0.894	0.889	0.621
	ŞF1	0.802			
	ŞF3	0.972			
	ŞF5	0.775			
	ŞF6	0.641			
	ŞF7	0.713			
<b>Toplum İçin Algilanan Fayda</b>			0.937	0.936	0.747
	TF2	0.909			
	TF3	0.842			
	TF4	0.896			
	TF5	0.830			
	TF6	0.841			
<b>Paradoks Zihniyeti</b>			0.820	0.818	0.530
	PZ1	0.767			
	PZ2	0.704			
	PZ5	0.672			
	PZ8	0.765			
<b>Paydaş Etkileri</b>			0.827	0.839	0.468
	P1	0.768			
	P2	0.687			
	P3	0.793			
	P4	0.630			
	P5	0.521			
	P6	0.672			

**Tablo 11.** Reflektif Ölçüm Modelinin Değerlendirmesi (Ayırt Edici Geçerlilik)

Fornell-Larcker Criterion						
	SM	TM	ŞF	TF	PZ	P
<b>SM</b>	<b>0.798</b>					
<b>TM</b>	0.758	<b>0.657</b>				
<b>ŞF</b>	0.327	0.291	<b>0.789</b>			
<b>TF</b>	0.587	0.268	0.674	<b>0.864</b>		
<b>PZ</b>	0.443	0.443	0.624	0.620	<b>0.729</b>	
<b>P</b>	0.539	0.369	0.455	0.599	0.479	<b>0.684</b>
Cross Loadings						
	SM	TM	ŞF	TF	PZ	P
<b>SM1</b>	<b>0.884</b>	0.652	0.295	0.545	0.401	0.457
<b>SM2</b>	<b>0.804</b>	0.567	0.281	0.526	0.379	0.396
<b>SM5</b>	<b>0.725</b>	0.724	0.214	0.360	0.324	0.243
<b>SM8</b>	<b>0.673</b>	0.596	0.245	0.322	0.269	0.339
<b>SM9</b>	<b>0.820</b>	0.568	0.254	0.499	0.361	0.503
<b>SM11</b>	<b>0.857</b>	0.544	0.269	0.519	0.372	0.599
<b>TM4</b>	0.491	<b>0.686</b>	0.167	0.209	0.261	0.374
<b>TM5</b>	0.509	<b>0.599</b>	0.116	0.122	0.235	0.215
<b>TM8</b>	0.412	<b>0.529</b>	0.196	0.115	0.281	0.103
<b>TM12</b>	0.473	<b>0.655</b>	0.257	0.177	0.178	0.178
<b>TM13</b>	0.596	<b>0.738</b>	0.189	0.157	0.206	0.206

<b>TM14</b>	0.496	<b>0.713</b>	0.222	0.260	0.348	0.348
<b>ŞF1</b>	0.221	0.222	<b>0.802</b>	0.578	0.494	0.351
<b>ŞF3</b>	0.391	0.223	<b>0.972</b>	0.705	0.550	0.416
<b>ŞF5</b>	0.239	0.210	<b>0.775</b>	0.515	0.527	0.329
<b>ŞF6</b>	0.146	0.211	<b>0.641</b>	0.402	0.440	0.322
<b>ŞF7</b>	0.252	0.297	<b>0.713</b>	0.403	0.448	0.375
<b>TF2</b>	0.488	0.253	0.688	<b>0.909</b>	0.556	0.504
<b>TF3</b>	0.510	0.204	0.540	<b>0.842</b>	0.497	0.555
<b>TF4</b>	0.547	0.240	0.560	<b>0.896</b>	0.535	0.588
<b>TF5</b>	0.478	0.206	0.541	<b>0.830</b>	0.530	0.520
<b>TF6</b>	0.512	0.253	0.576	<b>0.841</b>	0.562	0.422
<b>PZ1</b>	0.346	0.381	0.455	0.486	<b>0.767</b>	0.343
<b>PZ2</b>	0.376	0.359	0.401	0.390	<b>0.704</b>	0.352
<b>PZ5</b>	0.231	0.270	0.441	0.436	<b>0.672</b>	0.357
<b>PZ8</b>	0.333	0.280	0.518	0.490	<b>0.765</b>	0.349
<b>P1</b>	0.405	0.296	0.397	0.472	0.303	<b>0.768</b>
<b>P2</b>	0.434	0.322	0.244	0.356	0.346	<b>0.687</b>
<b>P3</b>	0.451	0.178	0.340	0.527	0.386	<b>0.793</b>
<b>P4</b>	0.244	0.204	0.383	0.369	0.356	<b>0.630</b>
<b>P5</b>	0.312	0.347	0.161	0.228	0.289	<b>0.521</b>
<b>P6</b>	0.342	0.207	0.313	0.459	0.291	<b>0.672</b>
<b>Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)</b>						
	<b>SM</b>	<b>TM</b>	<b>ŞF</b>	<b>TF</b>	<b>PZ</b>	<b>P</b>
<b>SM</b>						
<b>TM</b>	0.758					
<b>ŞF</b>	0.315	0.291				
<b>TF</b>	0.580	0.261	0.655			
<b>PZ</b>	0.439	0.438	0.618	0.617		
<b>P</b>	0.542	0.388	0.457	0.603	0.494	

### 3.4.3.1.2. Formatif Ölçüm Modeli

Formatif model, ölçüm teorisinden varsayıldığı üzere yapılar (construct) ve maddeleri (item) arasındaki ilişkiye atıfta bulunmaktadır (Hair, Howard ve Nitzl, 2020). Diğer bir ifade ile, maddeler yapıyı doğrusal kombinasyonlar aracılığı ile oluşturur; yani bir maddenin değerindeki değişim, örtük değişkenin değerindeki değişime sebep olmaktadır (Sarstedt vd., 2016). Formatif ölçüm modelenin değerlendirilmesi için Consistent PLS Bootstrapping analizi çalıştırılarak, t-istatistikleri, dış ağırlıklar (outer weights) ve varyans enflasyon faktörleri (VIF) (Hair vd., 2016-2017; Wong, 2016) incelenmiştir. Tabloda sunulan sonuçlar, tüm maddeler için VIF değerleri, kesim noktası 5'in altında (SM1, TF3, TF4, P1 ve P6 hariç) olduğundan çoklu bağıntı probleminin modelde mevcut olmadığını göstermektedir. SM, TF ve P yapıları, ilgili değişkenler dışında herhangi bir bağımsız değişken ile açıklanamadığı için, genel kabul gören kurala göre (rule of thumb) tolerans değeri 0.10 (veya VIF<10) bu iki bağımsız değişkene uygulanmıştır (Hair vd., 2014). VIF değerlerinin yorumlanmasını takiben, dış ağırlıkların anlamlılık ve uygunluğu, eş zamanlı olarak t-istatistikleri ve p

değerleri dikkate alınarak analiz edilmiştir. Tablodan görülebileceği üzere değerler, ilgili yapıların oluşumuna önemli ölçüde katkı sağlayarak gereklilikleri karşılamaktadır.

**Tablo 12.** Formatif Ölçüm Modeli

Formatif Ölçüm Modeli				
	Varyans Enflasyon Değerleri (VIFs)	Dış Ağırlıklar (Outer Weights)	T-istatistikleri (T-Statistics)	P Değerleri (p-values)
SM1<- SM	<b>5.338</b>	0.222	19.243	0.000
SM2<- SM	4.751	0.202	17.826	0.000
SM5<- SM	2.052	0.182	12.319	0.000
SM8<- SM	2.169	0.169	13.621	0.000
SM9<- SM	2.656	0.206	10.754	0.000
SM11<- SM	2.444	0.215	14.950	0.000
TM4<- TM	1.588	0.241	5.165	0.000
TM5<- TM	1.865	0.210	5.693	0.000
TM8<- TM	2.171	0.186	4.995	0.000
TM12<- TM	2.275	0.230	7.024	0.000
TM13<- TM	1.728	0.259	7.732	0.000
TM14<- TM	1.561	0.250	6.648	0.000
ŞF1 <- ŞF	2.239	0.246	14.687	0.000
ŞF3 <- ŞF	2.088	0.297	11.295	0.000
ŞF5 <- ŞF	2.285	0.237	14.153	0.000
ŞF6 <- ŞF	3.337	0.196	10.121	0.000
ŞF7 <- ŞF	2.713	0.218	13.073	0.000
TF2 <- TF	2.289	0.236	22.064	0.000
TF3 <- TF	<b>5.476</b>	0.218	28.562	0.000
TF4 <- TF	<b>7.482</b>	0.232	27.420	0.000
TF5 <- TF	4.386	0.215	25.161	0.000
TF6 <- TF	3.170	0.218	24.264	0.000
PZ1 <- PZ	2.465	0.328	15.408	0.000
PZ2 <- PZ	2.472	0.301	11.766	0.000
PZ5 <- PZ	1.712	0.287	9.306	0.000
PZ8 <- PZ	1.384	0.327	8.015	0.000
P1<- P	<b>6.170</b>	0.252	14.972	0.000
P2<- P	1.598	0.225	6.169	0.000
P3<- P	3.220	0.260	14.920	0.000
P4<- P	2.079	0.207	8.731	0.000
P5<- P	1.350	0.171	4.018	0.000
P6<- P	<b>6.343</b>	0.220	13.072	0.000

\* Tüm  $p < 0.05$  ve  $t$ -istatistikleri  $> 1.96$

### 3.4.3.2. Hipotez Testi

Ölçüm modelinin güvenilir ve geçerli olduğunun tespiti yapıldıktan sonra yapısal modelin analizine geçilebilir, bu da modelin tahminleme kabiliyetini ve yapılar arasındaki ilişkileri içermektedir (Hair vd., 2016). Teoriye dayalı yapısal model, öncelikle araştırma sorusu ve/veya araştırma hipotezlerine odaklanır (Henseler, 2017: 365-371). Bu sebeple, yapısal modeldeki temel hipotezler, çalışmadaki yol katsayıları

(path coefficients), anlamlılık düzeyleri (significance levels) değerlendirilerek test edilmiştir. Ancak bundan önce, yapısal modelin değerlendirmesi  $R^2$  (the coefficient of determination) değerleri,  $f^2$  etki büyüklüğü (effect size),  $Q^2$  (predictive relevance) tahmin gücü değerleri dikkate alınarak yapılmıştır. Etki büyüklüğü için  $f^2$  katsayısı .02'den küçük olan değerler için herhangi bir etkinin söz konusu olmadığı belirtilmektedir (Hair vd., 2016). Modeldeki  $f^2$  değerleri (SM-TF 0.44, SM-ŞF 0.11; TM-TF 0.30 TM-ŞF 0.08) 0.08 ve 0.4 arasında orta-yüksek kategoride yer almaktadır (Cohen, 1988) ve gerekli etki büyüklüğünü sağlamaktadır.

Tahmin gücünü hesaplamak için ise  $Q^2$  değerinin hesaplanmasında Blindfolding analizi çalıştırılmıştır. Her bir endojen değişken için hesaplanan tahmin gücü katsayısı ( $Q^2$ ) sıfırdan büyük ise, araştırma modeli tahmin gücüne sahip demektir (Hair vd., 2016).

Modelde her bir yol katsayısının anlamlılıklarını test etmeden önce, her bir endojen yapı için  $R^2$  ve standartlaştırılmış artık ortalamaların karekökü (SRMR) değerleri incelenmiştir. Modeldeki ana bağımlı değişkenlerin  $R^2$  değerleri Algılanan Toplumsal Fayda (TF) için 0.659, Algılanan Şirketsel Fayda için (ŞF) 0.572'dir. Hair vd.'ne göre (2017), modelin doğru değerlendirilmesi her ne kadar modelin kendisine ve araştırma disiplinine dayansa da, endojen yapılar için  $R^2$  değerleri 0.75, 0.50 veya 0.25 sırasıyla yüksek, orta ve zayıf olarak kabul edilebilir şeklinde belirtilmektedir. Bu nedenle, ana bağımlı değişkenlerin orta ve yükseğe yakın  $R^2$  değerleri modelin açıklama gücünü desteklemektedir. PLS kapsamında, en yaygın kabul edilen model uyum kriteri SRMR değeri için eşik değer 0.08 olarak kabul dilmektedir (Henseler, Ringle ve Sarstedt, 2015; Hair vd., 2016). Ancak bu eşik değer PLS-SEM için muhtemelen çok düşük kalacağı belirtilmektedir (Hair vd., 2016). Çünkü Hair vd.'ne göre (2016) gözlenen korelasyonlar ile modelin ima ettiği korelasyonlar CB-SEM ve PLS-SEM'de farklılıklar sergilemektedir. CB-SEM algoritması tutarsızlığı en aza indirmeyi hedeflerken, bu tutarsızlık PLS-SEM'de, amacı endojen yapıların açıklanan varyanslarını maksimize etmek olan model tahminlemesinden kaynaklanmaktadır, şeklinde belirtilmektedir ve bu sebeple de PLS-SEM'in açıklayıcı modelleme yerine tahmin konusuna odaklanması sebebi ile farklı bir değerlendirme kriteri gerektiği de eklenmektedir (Hair vd., 2016). Bunlara ek olarak, bazı çalışmalar SRMR için .10 altındaki değerlerin de kabul edilebileceğini belirtmektedir (bknz. Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Hu ve Bentler, 1999). Mevcut çalışmada, SRMR değeri

0.07 ile eşik değerin altında kalarak model uyumunun sağlanmış olduğunu göstermektedir.

Ana hipotezlerin yol katsayılarının anlamlılığını değerlendirmek için SmartPLS istatistiksel veri analizi programında consistent bootstrapping yöntemi kullanılmıştır. Tablo'dan görüldüğü üzere kurumsal mantıklar algılanan fayda üzerinde farklı etkiler sergilemektedir. Beklentiler doğrultusunda ticari mantık algılanan şirketsel fayda ( $\beta=0.305$ ;  $p<0.05$ ) ve toplumsal fayda üzerinde ( $\beta=0.278$ ;  $p<0.05$ ) pozitif ve anlamlı bir etki yaratmaktadır; ancak ticari mantığın algılanan toplumsal fayda üzerindeki etkisi, şirketsel fayda üzerindeki etkisinden daha düşüktür. Sosyal mantık da, algılanan şirketsel fayda ( $\beta=0.335$ ;  $p<0.05$ ) ve toplumsal fayda üzerinde ( $\beta=0.589$ ;  $p<0.05$ ) pozitif ve anlamlı bir etki yaratmaktadır; ancak sosyal mantığın algılanan şirketsel fayda üzerindeki etkisi, toplumsal fayda üzerindeki etkisinden daha düşüktür. Bu durumda,  $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$ ,  $H_{2a}$  ve  $H_{2b}$  hipotezleri kabul edilmiştir.

İkinci bölümde, aracı etkiler test edilmiştir. Kurumsal mantıklar ve algılanan fayda arasındaki ilişkide paradoks zihniyeti ve paydaş etkilerinin aracılık etkilerini değerlendirmek için, literatürdeki tavsiyeleri takiben (Hair vd., 2016; Shin, Sung, Choi ve Kim, 2015; Mackinnon, Fairchild ve Fritz, 2007; Shrout ve Bolger, 2002), yol katsayıları ile birlikte direkt ve dolaylı etkilerin anlamlılık testleri üzerinden bootstrapping prosedürü takip edilerek incelenmiştir. Bu prosedürün araştırmacılar arasında giderek daha fazla kabul görmekte ve önerilmekte olduğu, çünkü genellikle aracılı etkileri karakterize eden asimetric ve normal olmayan örnekleme dağılımlarının yol açtığı sorunları ortadan kaldırdığı belirtilmektedir (Mackinnon vd., 2007). Bu kapsamda ilk olarak, aracı değişken aracılığı ile dolaylı etkinin (indirect effect= $p_1.p_2$ ), daha sonra da direkt etkinin ( $p_3$ ) anlamlılığı tespit edilmiştir (Hair vd., 2016). Tam aracılık etkisi, aracı değişkenin varlığında dolaylı etki anlamlı iken direkt etkinin anlamsızlaşması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan, her iki değerin anlamlı olması ise, yani aracı değişken varlığındaki dolaylı etki anlamlı iken bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki direkt etki de hala anlamlılığını koruması, kısmi aracı etkisinin mevcut olduğunu göstermektedir. Bu noktada da ilgili kısmi mediyatörün türünü belirlemek için Hair vd'nin (2016) belirttiği üzere direkt ve dolaylı etkilerin ürünü olan  $p_1.p_2.p_3$  değerinin pozitif olup olmadığına bakılmıştır. Bu kapsamda Tablo 13 ve Şekil 3'ten görüldüğü üzere, paradoks zihniyetinin hem ticari mantık algılanan şirketsel fayda ile arasındaki ilişkide ( $p_1.p_2=0.273$   $p_3=0.022$  toplam etki= $0.295$ ); hem



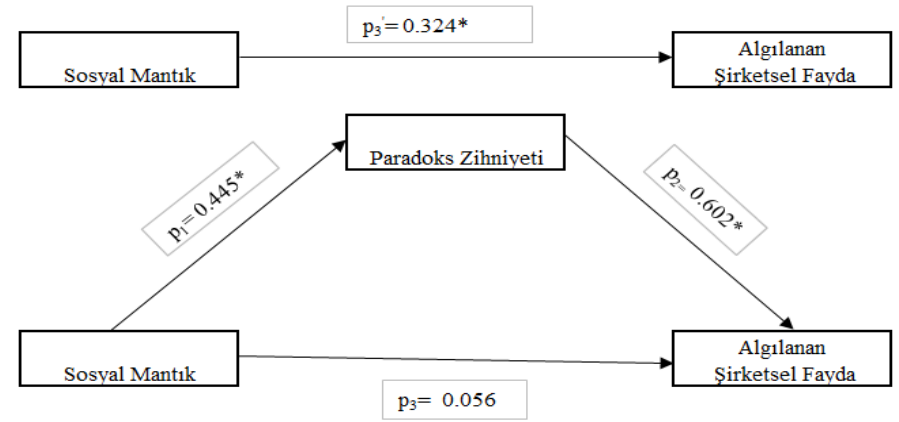
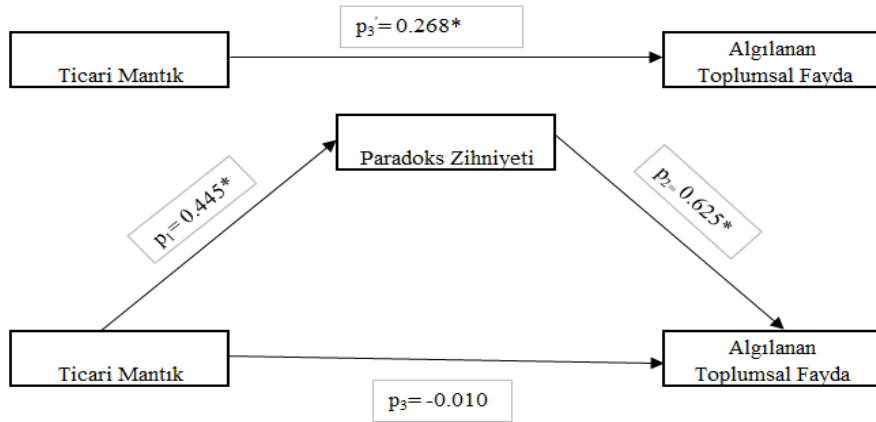
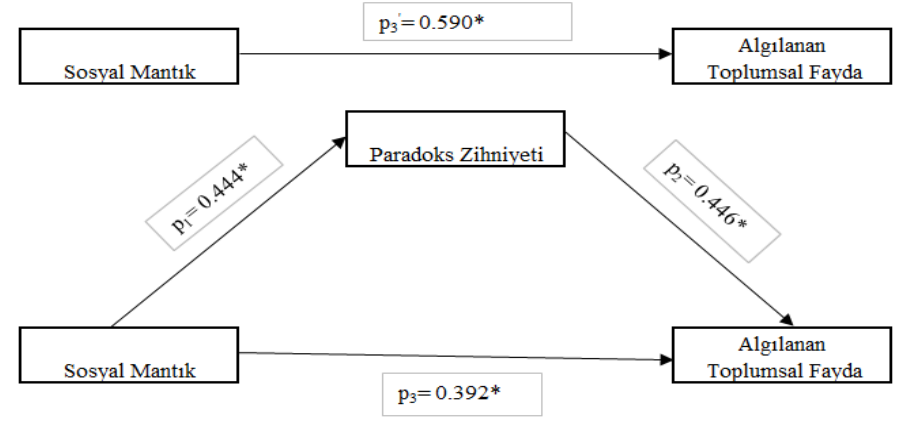
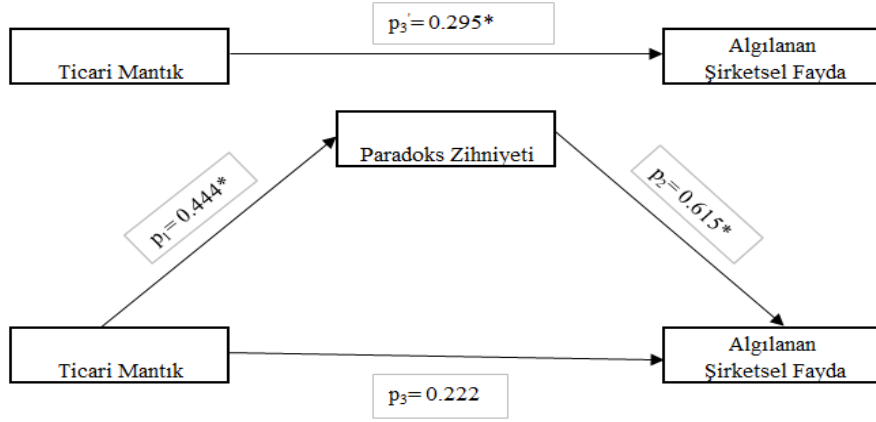
de algılanan toplumsal fayda ile arasındaki ilişkide ( $p_1.p_2=0.278$   $p_3=-0,010$  toplam etki=0.268); diğer yandan da sosyal mantık ve şirketsel fayda arasındaki ilişkide ( $p_1.p_2=0.268$   $p_3=0.056$  toplam etki=0.324) tam aracılık etkisi olduğu görülmektedir. Sosyal mantık ve toplumsal fayda arasındaki ilişkide ise, paradoks zihniyetinin tamamlayıcı kısmi aracı etkisi ( $p_1.p_2=0.198$   $p_3=0.392$  toplam etki=0.590;  $p_1.p_2.p_3=0.078$ ) olduğu görülmektedir, yani hem direkt hem de dolaylı etkiler anlamlı ve  $p_1.p_2.p_3$  aynı yöndedir (Hair vd., 2016). Bu durumda kısmi aracılık etkisi kapsamında, sosyal mantık arttıkça toplumsal fayda direkt artmaktadır, fakat aynı zamanda paradoks zihniyeti de artarak toplumsal faydaya yol açmaktadır. Çoklu-Paydaşların etkisine bakıldığında ise, hem ticari mantık algılanan şirketsel fayda ile arasındaki ilişkide ( $p_1.p_2=0.162$   $p_3=0.136$  toplam etki=0.298); hem de algılanan toplumsal fayda ile arasındaki ilişkide ( $p_1.p_2=0.230$   $p_3=0.049$  toplam etki=0.279) diğer yandan da sosyal mantık ve şirketsel fayda arasındaki ilişkide ( $p_1.p_2=0.216$   $p_3=0.109$  toplam etki=0.325) tam aracılık etkisi olduğu görülmektedir (Tablo 13, Şekil 3). Sosyal mantık ve toplumsal fayda arasındaki ilişkide ise, paydaş etkilerinin tamamlayıcı kısmi aracı etkisi ( $p_1.p_2=0.214$   $p_3=0.374$  toplam etki=0.588;  $p_1.p_2.p_3=0.080$ ) olduğu görülmektedir, yani hem direkt hem de dolaylı etkiler yine anlamlı ve aynı yöndedir. Bu durumda kısmi aracılık etkisi kapsamında, sosyal mantık arttıkça toplumsal fayda direkt artmaktadır, fakat aynı zamanda paydaş etkileri de artarak toplumsal faydaya yol açmaktadır. Bu doğrultuda,  $H_{3a}$   $H_{3b}$   $H_{4b}$   $H_{5a}$   $H_{5b}$   $H_{6b}$  hipotezleri tam aracı etkiler ile doğrulanırken,  $H_{4a}$  ve  $H_{6a}$  hipotezleri kısmi aracı etkiler kapsamında doğrulanmıştır.

Ayrıca, sonuçları etkileyebilecek dış faktörlerin etkilerini gidermek için (Terpend ve Krause, 2015), dokuz adet kontrol değişken dahil edilmiştir: 1)katılımcının şirketteki departmanı 2)Katılımcının şirketteki görev süresi 3)Şirketteki çalışan sayısı 4)Şirketin kuruluş yılı 5)Şirketin faaliyet gösterdiği sektör 6)katılımcının şirketteki toplam çalışma süresi 7)Şirketin İhracat durumu İhracat var ise, 8)İhracat yapılan kıtalar, 9)Yurtdışına yapılan satılın toplam satışlar içerisindeki oranı. Bu kontrol değişkenlerinin bağımlı değişkenler üzerinde bir etkisinin olup olmadığını görmek için her bir bağımlı değişken için (yani algılanan şirketsel fayda ve algılanan toplumsal fayda için) çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar, her iki bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkinin bulunmadığını ( $p>0.05$ , algılanan şirketsel fayda bağımlı değişkeni için D8 değişkeni hariç [ $p<0.05$ ]) göstermektedir (EK 9).

**Tablo 13. Hipotez Testleri**

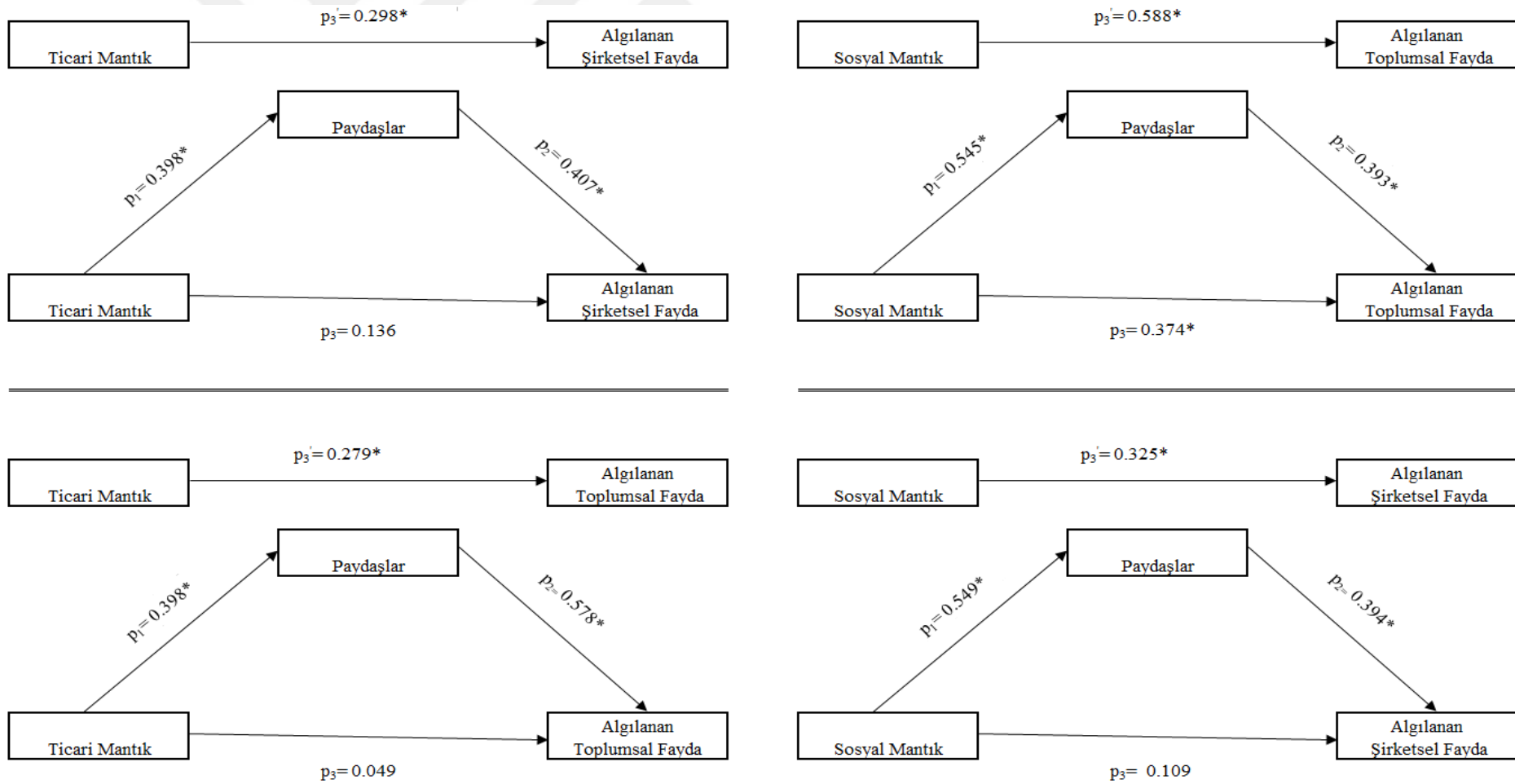
<i>Hipotezler</i>	<i>Sonuçlar</i>								
	<b>Standartlaşdırılmış Katsayılar (Standartized coefficients)</b>	<b>P Değerleri (P Values)</b>							<b>Durum</b>
<b>Ana Hipotezler</b>									
H1a: Ticari mantık algılanan şirketsel faydayı pozitif etkiler.	0.305	0.000							Kabul Edildi
H2a: Sosyal mantık algılanan toplumsal faydayı pozitif etkiler.	0.589	0.000							Kabul Edildi
H1b: Ticari mantık algılanan toplumsal faydayı pozitif etkiler ancak bu etki ticari mantığın algılanan şirketsel fayda üzerindeki etkisinden daha düşüktür.	0.278	0.000							Kabul Edildi
H2b: Sosyal mantık algılanan şirketsel faydayı pozitif etkiler ancak bu etki sosyal mantığın algılanan toplumsal fayda üzerindeki etkisinden daha düşüktür.	0.335	0.000							Kabul Edildi
<b>Aracı Etkiler</b>			<b>Direkt Etki (p<sub>3</sub>=Direct Effect)</b>	<b>Direkt Etkinin %95 Yanlılığı Düzeltilmiş (bias-corrected) Güven Aralığı</b>	<b>Anlamlı mı? (p&lt;0.05)</b>	<b>Dolaylı Etki (p<sub>1</sub>.p<sub>2</sub>=Indirect Effect)</b>	<b>Dolaylı Etkinin %95 Yanlılığı Düzeltilmiş (bias-corrected) Güven Aralığı</b>	<b>Anlamlı mı? (p&lt;0.05)</b>	<b>Durum</b>

H3a: Ticari mantık ve algılanan şirketsel fayda arasındaki ilişkiye paradoks zihniyeti aracılık etmektedir.			0.022	[-0.149, 0.191]	0.794 Hayır	0.273	[0.125, 0.473]	0.004 Evet	Kabul Edildi
H3b: Ticari mantık ve algılanan toplumsal fayda arasındaki ilişkiye paradoks zihniyeti aracılık etmektedir.			-0,010	[-0.189, 0.149]	0,901 Hayır	0.278	[0.107, 0.475]	0.004 Evet	Kabul Edildi
H4a: Sosyal mantık ve algılanan toplumsal fayda arasındaki ilişkiye paradoks zihniyeti aracılık etmektedir.			0.392	[0.207, 0.598]	0,000 Evet	0.198	[0.116, 0.318]	0.000 Evet	Kabul Edildi (Kısmi Aracılık)
H4b: Sosyal mantık ve algılanan şirketsel fayda arasındaki ilişkiye paradoks zihniyeti aracılık etmektedir.			0.056	[-0.107, 0.250]	0,544 Hayır	0.268	[0.151, 0.406]	0.000 Evet	Kabul Edildi
H5a: Ticari mantık ve algılanan şirketsel fayda arasındaki ilişkide çoklu-paydaşlar aracı rol üstlenmektedir.			0.136	[-0.167, 0.383]	0,336 Hayır	0.162	[0.078, 0.272]	0.001 Evet	Kabul Edildi
H5b: Ticari mantık ve algılanan toplumsal fayda arasındaki ilişkide çoklu-paydaşlar aracı rol üstlenmektedir.			0.049	[-0.156, 0.263]	0,664 Hayır	0.230	[0.131, 0.340]	0.000 Evet	Kabul Edildi
H6a: Sosyal mantık ve algılanan toplumsal fayda arasındaki ilişkide çoklu-paydaşlar aracı rol üstlenmektedir.			0.374	[0.128, 0.593]	0,001 Evet	0.214	[0.116, 0.325]	0.000 Evet	Kabul Edildi (Kısmi Aracılık)
H6b: Sosyal mantık ve algılanan şirketsel fayda arasındaki ilişkide çoklu-paydaşlar aracı rol üstlenmektedir.			0.109	[-0.132, 0,358]	0,400 Hayır	0.216	[0.102, 0.350]	0.001 Evet	Kabul Edildi



\*p<0.05 p<sub>3</sub>: direkt etki, p<sub>3</sub>': toplam etki

Şekil 3. Paradoxs Zihniyeti Aracı Etkisi



\*p<0.05 p<sub>3</sub>: direkt etki, p<sub>3</sub>': toplam etki

Şekil 4. Çoklu-Paydaşların Aracı Etkisi

#### 3.4.4. Tartışma

Araştırmanın bulguları, anket sonuçlarının görüşme sonuçları ile paralel olduğunu ve teori odaklı kurumsal mantıklar yaklaşımı doğrultusunda geliştirilen çalışma modelinin her bağımlı değişken için (yani algılanan şirketsel fayda ve algılanan toplumsal fayda) tatmin edici bir model uyumuna ulaştığını ortaya koymaktadır. Mevcut çalışma kapsamında hipotez sonuçları değerlendirildiğinde bazı bulgular ön plana çıkmaktadır: Hem ticari hem de sosyal mantığın algılanan şirketsel fayda ve toplumsal fayda üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmektedir. Ancak daha önceki bölümlerde de bahsedildiği üzere ticari mantığın daha çok araçsal yönelim kapsamında performans dayalı ekonomik değer yaratımına odaklanması sebebiyle algılanan şirketsel fayda üzerindeki etkisi daha yüksek iken; sosyal mantığın daha çok toplumsal yönelim kapsamında hayırseverlik tabanında sosyal değer yaratımına odaklanması kaynaklı algılanan toplumsal fayda üzerindeki etkisi daha yüksektir. Literatürde birçok çalışmanın (Minbaeva vd., 2021; Alt ve Craig, 2016; Smith vd., 2012; Greenwood vd., 2011; Graafland ve Van de Ven, 2006; Graafland ve Mazereeuw-Van der Duijn Schouten, 2012; Tan ve Komaran, 2006; Panwar vd., 2017; Berg vd., 2018) KSS bağlamında, ticari / finansal / ekonomik / kar / performans odaklı bakış açılarının daha çok marka imajını / satışları / çalışan bağlılığı / yatırımcı güvenini artırmak gibi faydaları gözettiğini; diğer yandan sosyal / toplumsal / hayırsever / değer odaklı bakış açılarının ise daha çok çalışan motivasyonu / çevresel ve sosyal farkındalığın artırılması veya toplumun ihtiyaçlarına cevap vermek/doğal çevreyi korumak ve geliştirmek gibi toplumsal faydayı önceliklendirdiğini direkt ya da dolaylı bir biçimde dile getirdiği görülmektedir. Ancak Hovring (2017), etik ve ekonomi olarak ayırttığı birbirinden farklı her iki kurumsal mantığın da ortak değer yaratımı (creating shared value) kavramının özünde mevcut olduğunu belirtilmektedir. Her ne kadar topluma yönelik etik yükümlülükler ile kâr maksimizasyonu gibi ekonomik görevler arasında temel bir KSS paradoksu oluşsa da (Hovring, 2017), çoklu mantıkların birlikteliğinin bir şekilde ortak değer yaratımı (shared value creation) inşası için birden fazla seçenek sunduğu belirtilmektedir (Blindheim, 2015). Dolayısıyla, örgütlerin faaliyet gösterdikleri bağlamın kural ve düzenlemelerine uyarak, toplum için sosyal refah ve ekonomi için kar sağlamak gibi birbiri ile uyumsuz hareket eden unsurları kendi avantajlarına göre dönüştürebilme ve bunlardan faydalanabilmelerinin mümkün olduğu görülmektedir (Hovring, 2017). Dolayısıyla, farklı stratejiler/etkiler kapsamında hem şirketler hem de toplum için bir çeşit kazan-kazan (win-win) durumu

(Voltan vd., 2017) mümkün görünmektedir. Porter ve Kramer'e göre (2019), şirketlerin sosyal değer yaratırken bir yandan da ekonomik değer yaratmaları mümkündür ve bunu başarmanın çeşitli yolları bulunmaktadır, ancak bu yollar farklı mantıklar arasında işbirliği sağlayabilmek için ekonomik ve sosyal hedefler arasındaki tradeoff'ların ötesine geçen yeni bilgi-beceri-kabiliyetler geliştirilmesini gerektirmektedir. Bu noktada, paradoks zihniyeti ve çoklu paydaş etkilerinin, çelişkileri tanımayı ve çeşitliliği kabul etmeyi sağlayarak karmaşık düşünmeyi (complex thinking) geliştiren ve dolayısıyla da bu gerilimden fayda sağlamayı bilen bir kabiliyet olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Bu kapsamda, paradoks zihniyeti ve çoklu paydaş etkileri aracı olarak modele dahil edildiğinde, ticari mantık-algılanan toplumsal fayda ve sosyal mantık-algılanan şirketsel fayda arasındaki ilişkileri tamamen açıkladığı görülmektedir, yani, paradoks zihniyeti ve çoklu paydaş etkilerinin varlığı birbiri ile çelişkili ve çatışmalı kutuplar arasındaki gerilimi yönetme kabiliyetini açığa çıkararak ticari mantığın toplumsal fayda, sosyal mantığın da şirketsel fayda sağlayabilmesine olanak sağlamaktadır. Literatür de benzer şekilde, birbiri ile tutarsız-çelişkili taleplerin eşzamanlı yönetilebilmesi ve hatta bütünleşebilmesini kolaylaştırmak ve bunlardan fayda sağlayabilmek için paradoksal (birbiri ile uyumsuz-tutarsız unsurların birlikteğini kabul eden zihinsel şablon [Miron-Spektor, Gino ve Argote, 2011]) çerçevelerin kullanımını önermektedir (Carmine ve De Marchi, 2022; Smith ve Tushman, 2005; Vallaster vd., 2019; Smith vd., 2012; Miron-Spektor vd., 2018; Liu, Xu ve Zhang, 2020; Baumann-Pauly, Scherer ve Palazzo, 2016).

Bunlara ek olarak, çalışmada paradoks zihniyeti ve çoklu paydaş etkilerinin aracılık etkisi bir çeşit anlayış esnekliği sağlaması sebebi ile, birbiri ile uyumsuz yapıların yanı sıra uyumlu yapılar arasında da analiz edilmiştir. İlginç bir şekilde, hem paradoks zihniyeti hem de çoklu paydaşların ticari mantık ve algılanan şirketsel fayda arasındaki ilişkiye tam aracılık ederken; sosyal mantık ve algılanan toplumsal fayda arasındaki ilişkiye kısmi aracılık ettiği saptanmıştır. Bu sonucun, aracı değişken modele henüz dahil edilmeden önceki direkt ilişkilerin gücü ile açıklanabilmesi mümkündür: sosyal mantık-toplumsal fayda arasındaki direkt ilişkinin ( $\beta = 0.589$ ;  $p < 0.05$ ), ticari mantık-şirketsel fayda arasındaki direkt ilişkiden ( $\beta = 0.305$ ;  $p < 0.05$ ), daha güçlü olması doğrultusunda, bir aracıya daha az ihtiyaç duyulması şeklinde açıklanabilir görünmektedir.

## SONUÇ

KSS ile ilgili literatür gittikçe gelişmekte ve daha karmaşık ve çok yönlü bir hale gelmektedir (Jamali ve Karam, 2018). Özellikle de gelişmekte olan ülkelerdeki karmaşıklığın kurumsal mantıklar yaklaşımı aracılığı ile keşfedilmesi oldukça faydalı görülmektedir (Levänen, Lindeman, Halme, Tervo, Lyytinen, 2022; Jamali vd. 2017a). Ancak, kurumsal mantıklar ve çoklu kurumsal mantıkların varlığı hakkında gittikçe gelişen bir literatür olmasına rağmen, farklı kurumsal düzenlerin KSS uygulama-süreç ve sonuçları üzerindeki etkileri net bir biçimde ortaya koyulamamaktadır (Besharov ve Smith, 2014; Jamali vd., 2017b; Arena vd., 2018; Christiansen ve Lounsbury, 2013; Zhao ve Lounsbury, 2016; Pache ve Santos, 2013).

Mantıklar makro (kurumsal [institutional]) düzeyde ortaya çıkmasına rağmen, kavrayış ve anlayışlar meso (örgüt) ve mikro (birey) düzeylerde gelişmektedir; kurumsal mantıklar bu kararları şekillendirmektedir (Montabon vd., 2016). Greenwood vd.'nin (2010) belirttiği üzere ne yazık ki henüz örgütlerin çoklu kurumsal mantıklara niçin ve nasıl tepki verdikleri hakkında nispeten az şey bilmekteyiz. Hatta, piyasa dışı (nonmarket) kurum ve mantıkların ekonomik işlemleri nasıl etkileyebildiğinin literatürde oldukça eksik olduğu, örneğin aile, din ve diğer taraftan özellikle devletin günümüz örgütleri üzerindeki etkileri hakkında oldukça az şey bildiğimiz vurgulanmaktadır (Greenwood vd., 2010). Bununla birlikte Besharov ve Smith (2014), çoklu kurumsal mantıkların sunduğu birbiri ile uyumsuz ve hatta çelişen unsurlar kapsamında örgütlerde ortaya çıkan çeşitlilik ve karmaşıklığı ve bunun örgütsel sonuçlar üzerindeki etkilerini anlamının oldukça önemli olduğunu belirterek literatürdeki boşluğa işaret etmiştir.

Diğer yandan, gelişmekte olan ülkelerde KSS'nin farklı anlam ve uygulamalarına ilişkin bir farkındalık söz konusu olsa da (Jamali ve Neville, 2011; Jammulamadaka, 2018; Jamali ve Karam, 2018), birçok çalışma (Khan, Lockhart ve Bathurst, 2021; Jamali vd., 2017b; Jamali ve Karam, 2016, 2018; Karam ve Jamali, 2017) KSS konusunda gelişmekte olan ülke bağlamlarındaki farklı dinamiklerin (özellikle KOBİ'ler kapsamında, Jamali vd., 2017b; Badulescu, Badulescu, Saveanu ve Hatos, 2018) henüz tam olarak keşfedilmemiş olduğunu vurgulamaktadır. Bununla birlikte hem farklı dinamikler kaynaklı gerilimleri yönetmek için, paradoksları kabul etme yeteneğini (Smith vd., 2012) göz önüne alan hem de KSS ve paydaş ilişkilerini şekillendiren karmaşık dinamikleri hesaba katmak için teorik bakış açılarını ve analitik



düzeyleri harmanlayan daha çok araştırmaya ihtiyaç duyulduğu (Jamali ve Carroll, 2017) belirtilmektedir.

Çeşitli paradoksların varlığında, şirket performansının bir şirketin finansal ve sosyal hedefleri arasında var olan gerilimlere nasıl bağlı olduğunu, mevcut çalışmalar üzerinden inceleyen Smith ve Lewis (2011), bu kapsamdaki çalışmalar için, farklı düzeyler arasında etkileşim sağlayan, çoklu düzeyleri göz önüne alan analizlerin ve çoklu araştırma yöntemlerinin kullanımını vurgulamaktadır. Çoklu araştırma yöntemleri kapsamında özellikle çeşitli nitel yöntemler, araştırmacılar için belirli sonuçlara yol açan çoklu gerilimler arasındaki ilişkileri incelemede yardımcı bir görev üstlenmesi açısından önerilmiştir (Waldman, Putnam, Miron-Spektor ve Siegel, 2019). Bu doğrultuda, mevcut çalışma yukarıda bahsedilen literatürün ortaya koymuş olduğu tespit, öneri ve boşluklar kapsamında birçok hususa bir nevi cevap vermekte ve birçok katkı sunmaktadır: Öncelikle makro düzeydeki kurumsal mantıkları ve mikro düzeyde paradoks zihniyetini meso düzeye çekmiş, böylelikle farklı düzeyler arasında geçiş sağlayarak kapsamı genişletmiş ve hatta paydaş etkileri kapsamında mikro düzeyi de bünyesine dahil etmiştir. Ayrıca, mevcut çalışma, anket çalışması ile birlikte, öncesinde nitel bir yöntem olarak görüşme tekniğinin kullanılması kapsamında, karma/çoklu yöntem yaklaşımı önerilerini de karşılamaktadır. Bu yaklaşıma dayalı olarak, hem çalışmanın dayandığı teorik yapıyı ortaya çıkarmak hem de çalışmanın nicel kısmındaki anket çalışmasına ışık tutması amacı ile yedi gıda, yedi tekstil şirketten olmak üzere toplam on dört üst-düzey yönetici ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme sonuçları doğrultusunda ön anket taslağı oluşturulmuş ve son şekli verilmiştir. Bununla birlikte, literatürde mevcut önceki çalışmalarda çeşitli ilişki yapılarında paydaş baskıları/etkileri (Berg vd., 2018; Boiral vd., 2017; González-Benito ve González-Benito, 2006; Wolf, 2014; Wijethilake ve Lama, 2019; Mousa, Abdelgaffar, Chaouali ve Aboramadan, 2020), paradoks zihniyeti/paradoksal durumlar (Liu ve Xu, 2019; Miron-Spektor vd., 2018; Keller vd., 2017; Chen, Zhang ve Jia, 2019; Bin ve Dashuai, 2020; Chen ve Zhe, 2019; Sparr, 2018; Raza-Ullah, 2020; Miron-Spektor ve Beenen, 2015) düzenleyici (moderatör) ya da aracı (mediyatör) etkiler kapsamında incelenmiş olsa da, kurumsal mantıklar tabanında bir analizinin, hatta ilişkili yapılar içerisinde özellikle paradoks zihniyetinin örgütsel düzeyde ampirik bir değerlendirmesinin mevcut olmadığı görülmektedir. Çalışma bu kapsamda, gerek kurumsal mantıkların işlemselleştirilmesi gerekse farklı etkilerin özellikle gelişmekte olan ülkeler bağlamını da göz önünde bulundurarak, KSS uygulamaları

üzerindeki etkisini farklı düzeyler arasında etkileşim kurarak, hem teorik hem de ampirik düzeyde ortaya koymaktadır. Bunlara ek olarak, çalışma gelecekte uygulayıcılar ve akademisyenler tarafından kullanılabilir kurumsal mantıklar hakkında geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı sağlamaktadır. Öte yandan, özellikle uygulayıcılar için kurumsal mantıkların yol açtığı belirli örgütsel sonuçların faydasını artıracak bağlamsal ve durumsal özelliklere dikkate almada bir nevi yol haritası da sunmaktadır. Örneğin, bağlamsal özelliklere ilişkin, Keller vd. (2017) çalışması, paradoks zihniyetlerinin kullanımının batı kültürleri (örn. ABD ve Almanya) ve doğu kültürleri (örn. Çin ve Japonya) arasında farklılık gösterebildiğini ileri sürmüştür. Bu hususta, doğu kültürlerinde paradoks zihniyetine sahip olma ve dolayısı ile paradoksal çerçeveleri kullanma eğiliminin batı kültürlerine kıyasla daha yüksek olabileceği belirtilmektedir. Bu doğrultuda gelecek çalışmalarda paradoksal çerçeveler kapsamında kültürler arası farklılıklar mevzusunun göz önüne alınması da faydalı olacaktır.

Son olarak, çalışmanın doğal olarak bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Mevcut araştırma, literatürde en sık karşılaşılan araştırma problemlerinden birine, görece olarak küçük bir örneklem boyutuna maruz kalmıştır. Çalışılan konu kapsamında, incelenen yapılar arasındaki ilişkileri en iyi ortaya koymayı sağlayacak şirketlere ulaşabilmek arzusu, örneklem çerçevesinde oldukça özel bir daraltmaya gitmeye sebep olmuştur. Bu sebeple, gelecek çalışmaların ilgili zaman-maliyet kısıtlarını da göz önüne alarak örneklem çerçevelerini belirlemeleri faydalı olacaktır. Ancak, çoğu sosyal bilim araştırma standardına göre nispeten düşük bir yanıt oranına ulaşılmış olmasına rağmen, örneklem, SmartPLS analiz programının kullanıldığı çalışma modelinin testinde yeterli bir istatistiksel güç sağlamıştır. Kurumsal mantıklar yaklaşımı temelinde teorik olarak geliştirilen çalışma modeli, her bir bağımlı değişken için tatmin edici bir model uyumuna ulaşmıştır.

## KAYNAKÇA

- Uğur, A. (2004). Türkiye'nin Dış Ticaretinde Tekstil-Giyim Sektörünün Yeri ve Yeni Rekabet Dönemi. *Coğrafi Bilimler Dergisi*, 2(2), 26-49.
- Agudelo, M. A. L., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1-23.
- Aguinis, H. and A. Glavas (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: a review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-68.
- Aguirre-Urreta, M. I., Marakas, G. M. and Ellis, M. E. (2013). Measurement of Composite Reliability in Research Using Partial Least Squares: Some Issues and an Alternative Approach. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 44(4), 11-43.
- Ahmadsimab, A., & Chowdhury, I. (2021). Managing tensions and divergent institutional logics in firm–NPO partnerships. *Journal of Business Ethics*, 168(3), 651-670.
- Ahmad, NBJ, Afzalur, R & Jeff, G. (2017). Board Independence and Corporate Social Responsibility (KSS) Reporting in Malaysia. *Australasian Accounting Business & Finance Journal*, 11(2), 61-85.
- Airike, P. E., Rotter, J. P., & Mark-Herbert, C. (2016). Corporate motives for multi-stakeholder collaboration–corporate social responsibility in the electronics supply chains. *Journal of cleaner production*, 131, 639-648.
- Alford, R. R., & Friedland, R. (1985). *Powers of theory: Capitalism, the state, and democracy*. Cambridge University Press.
- Almandoz, J. (2012). Arriving at the starting line: The impact of community and financial logics on new banking ventures. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1381-1406.
- Alt, E., & Craig, J. B. (2016). Selling issues with solutions: Igniting social intrapreneurship in for-profit organizations. *Journal of Management Studies*, 53(5), 794-820.

- Alvarado-Herrera, A., Bigne, E., Aldas-Manzano, J., & Curras-Perez, R. (2017). A scale for measuring consumer perceptions of corporate social responsibility following the sustainable development paradigm. *Journal of Business Ethics*, 140(2), 243-262.
- Amaeshi, K., Adi, A. B. C., Ogbechie, C., & Amao, O. O. (2006). Corporate social responsibility in Nigeria: Western mimicry or indigenous influences?. *ICCSR Research Paper Series*, 39, 2-44.
- Angus-Leppan, T., Metcalf, L., & Benn, S. (2010). Leadership styles and CSR practice: An examination of sensemaking, institutional drivers and CSR leadership. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 189-213.
- Ararat, M., & Göcenöglu, C. (2006). Drivers for sustainable corporate responsibility: Case of Turkey. *CSR Association*, Turkey.
- Ararat, M., & Ugur, M. (2003). Corporate governance in Turkey: An overview and some policy recommendations. *Corporate Governance*, 3(1), 18–35.
- Arena, M., Azzone, G., & Mapelli, F. (2018). What drives the evolution of Corporate Social Responsibility strategies? An institutional logics perspective. *Journal of cleaner production*, 171, 345-355.
- Armstrong, J. S. and Overton, T.S. (1977). Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402.
- Arya, A. & Mittendorf B. (2015). Supply Chain Consequences of Subsidies for Corporate Social Responsibility. *Production and Operations Management*, 24(8), 1346-1357.
- Aupperle, K. E., Carroll, A. B., & Hatfield, J. D. (1985). An empirical investigation of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28, 446-463.
- Baden, D. A., Harwood, I. A., & Woodward, D. G. (2009). The effect of buyer pressure on suppliers in SMEs to demonstrate CSR practices: an added incentive or counter productive?. *European Management Journal*, 27(6), 429-441.
- Badulescu, A., Badulescu, D., Saveanu, T., & Hatos, R. (2018). The relationship between firm size and age, and its social responsibility actions—Focus on a developing country (Romania). *Sustainability*, 10(3), 805.

- Bain, J.S. (1968). *Industrial organization* (2nd ed.), New York: Wiley.
- Bartlett, J., Tywoniak, S., & Hatcher, C. (2007). Public relations professional practice and the institutionalisation of CSR. *Journal of Communication Management*, 11(4), 281-299.
- Barley, S. R., & Tolbert, P. S. (1997). Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. *Organization studies*, 18(1), 93-117.
- Basu, K., & Palazzo, G. (2008). Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. *Academy of management review*, 33(1), 122-136.
- Basu, K., & Palazzo, G. (2005). An inductive typology for corporate social responsibility. In *Academy of Management Proceedings* (No. 1, pp. C1-C6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Battilana, J., Besharov, M., & Mitzinneck, B. (2017). On hybrids and hybrid organizing: A review and roadmap for future research. *The SAGE handbook of organizational institutionalism*, 2, 133-169.
- Baumann-Pauly, D., Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2016). Managing institutional complexity: A longitudinal study of legitimacy strategies at a sportswear brand company. *Journal of Business Ethics*, 137(1), 31-51.
- Becker-Olsen, K. L., Cudmore, B. A., & Hill, R. P. (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Research*, 59, 46-53.
- Berg, N., Holtbrügge, D., Egri, C. P., Furrer, O., Sinding, K., & Dögl, C. (2018). Stakeholder pressures, CSR practices, and business outcomes in Denmark, Germany and the Netherlands. *European Journal of International Management*, 12(4), 472-500.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1967). Aspects sociologiques du pluralisme. *Archives de sociologie des religions*, 117-127.
- Besharov Marya L. & Smith Wenfy K. (2014). Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364-381.

- Bin, Z., & Dashuai, R. (2020). Are tensions beneficial or detrimental for the enterprise's mainstream and new stream innovation? A paradox perspective. *Human Systems Management*, 1-13.
- Blindheim, B. (2015). Institutional models of corporate social responsibility: A proposed refinement of the explicit-implicit framework. *Business & Society*, 54(1), 52-88.
- Binder, A. (2007). For love and money: Organizations' creative responses to multiple environmental logics. *Theory and Society*, 36, 547-571.
- Bitektine, A., & Song, F. (2022). On the Role of Institutional Logics in Legitimacy Evaluations: The Effects of Pricing and CSR Signals on Organizational Legitimacy. *Journal of Management*, 01492063211070274.
- Bocquet, R., & Mothe, C. (2011). Exploring the relationship between CSR and innovation: A comparison between small and largesized French companies. *Revue Sciences de Gestion*, (80), 101-119.
- Boiral, O., Heras-Saizarbitoria, I., & Testa, F. (2017). SA8000 as CSR-washing? The role of stakeholder pressures. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(1), 57-70.
- Boltanski, L. and Thévenot, L. (1991). *De la justification*, Paris: Gallimard.
- Bondy, K., Moon, J & Matten, D. (2012). An institution of Corporate Social Responsibility in Multi-National Corporations: Form and Implications. *Journal of Business Ethics*, 111, 281-299.
- Burdon, W. M., & Sorour, M. K. (2020). Institutional theory and evolution of 'a legitimate' compliance culture: the case of the UK financial service sector. *Journal of Business Ethics*, 162(1), 47-80.
- Brammer, S., Williams, G., & Zinkin, J. (2007). Religion and attitudes to corporate social responsibility in a large cross-country sample. *Journal of business ethics*, 71(3), 229-243.
- Campbell, J. L. (2007). Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *The Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.

- Cao, J., Liang, H., & Zhan, X. (2019). Peer effects of corporate social responsibility. *Management Science*, 65(12), 5487-5503.
- Carmine, S., & De Marchi, V. (2022). Reviewing Paradox Theory in Corporate Sustainability Toward a Systems Perspective. *Journal of Business Ethics*, 1-20.
- Carrigan, M., McEachern, M., Moraes, C., & Bosangit, C. (2017). The fine jewellery industry: Corporate responsibility challenges and institutional forces facing SMEs. *Journal of Business Ethics*, 143(4), 681-699.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, 12(1), 85-105.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Chen, C., Zhang, Z., & Jia, M. (2019). Effect of stretch goals on work–family conflict: Role of resource scarcity and employee paradox mindset. *Chinese Management Studies*, 14(3), 737-749.
- Chen, C., & Zhe, Z. (2019). Effect of Stretch Goals on Work–Family Conflict: Role of Resource Scarcity and Paradox Mindset. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1, p. 11852). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Christiansen, L. H., & Lounsbury, M. (2013). Strange brew: Bridging logics via institutional bricolage and the reconstitution of organizational identity. In *Institutional logics in action*, part B. Emerald Group Publishing Limited.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1-22.
- Chong, W. N., & Tan, G. (2010). Obtaining intangible and tangible benefits from corporate social responsibility. *International Review of Business Research Papers*, 6(4), 360.
- Cloutier, C. and Langley, A. (2013). The Logic of Institutional Logics: Insights From French Pragmatist Sociology. *Journal of Management Inquiry*, 22 (4), 360-380.

- Cloutier, Charlotte (2011). Book Review: Royston Greenwood, Christine Oliver, Kerstin Sahlin and Roy Suddaby (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. *Organization Studies*, 32(1), 138-143.
- Coppa, M., & Sriramesh, K. (2013). Corporate social responsibility among SMEs in Italy. *Public relations review*, 39(1), 30-39.
- Cohen, J. E. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Crespo, A. H., & del Bosque, I. R. (2005). Influence of corporate social responsibility on loyalty and valuation of services. *Journal of Business Ethics*, 61(4), 369-385.
- Cruz, C., Larraza-Kintana, M., Garcés-Galdeano, L., & Berrone, P. (2014). Are family firms really more socially responsible?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1295-1316.
- Cruz, L.B. & Boehe, D. M. (2010). How do Leading Retail MNCs Leverage KSS Globally. Insights From Brazil. *Journal of Business Ethics*, 91, 243-263.
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Dacin, M. T., Goodstein, J. and Scott, W. R. (2002). Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum. *Academy of Management Journal*, 45(1), 45-56.
- Diab, A., & Metwally, A. B. M. (2020). Institutional complexity and CSR practices: evidence from a developing country. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 10(4), 655-680.
- DiMaggio, Paul J. (1991). Constructing an organizational field as a professional project: U.S. art museums, 1920–1940. In Walter W. Powell and Paul J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 267-292). Chicago: University of Chicago Press.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.



- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.
- Djelic, M., & Quack, S. (2008). Institutions and transnationalization. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The Sage handbook of organizational institutionalism* (pp. 299-324). London: Sage.
- Dünya Gazetesi (2021). Ege ihracatını tarım sektörü ayakta tuttu. <https://www.dunya.com/ekonomi/ege-ihracatini-tarim-sektoru-ayakta-tuttu-haberi-469464> Erişim tarihi 03 Haziran 2022.
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81-100.
- El Ghouli, S., Guedhami, O., & Kim, Y. (2017). Country-level institutions, firm value, and the role of corporate social responsibility initiatives. *Journal of International Business Studies*, 48(3), 360-385.
- Elbasha, T., & Avetisyan, E. (2018). A framework to study strategizing activities at the field level: The example of CSR rating agencies. *European Management Journal*, 36(1), 38-46.
- Eugenia, S. M. (2016). Three Essays in Applied Economics. PHD Thesis, University of Essex, England.
- European Commission (2001). Green Paper – Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. COM 366, Luxembourg (Çevrimiçi) [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC\\_01\\_9](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC_01_9) Erişim Tarihi 07 Ocak 2020.
- Fairclough, S., & Micelotta, E. R. (2013). Beyond the family firm: Reasserting the influence of the family institutional logic across organizations. In *Institutional logics in action*, part B. Emerald Group Publishing Limited.
- Fassin, Y. (2008). SMEs and the fallacy of formalising CSR. *Business ethics: a european review*, 17(4), 364-378.

- Fatma, M., Rahman, Z., & Khan, I. (2014). Multi-item stakeholder based scale to measure CSR in the banking industry. *International Strategic Management Review*, 2(1), 9-20.
- Fitzgerald, T., & Shepherd, D. (2018). Emerging Structures for Social Enterprises Within Nonprofits: An Institutional Logics Perspective. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(3), 474-492.
- Fligstein, N. (1990). *The Transformation of Corporate Control*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Fligstein, N. (1987). The intraorganizational power struggle: Rise of finance personnel to top leadership in large corporations, 1919-1979. *American sociological review*, 44-58.
- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, MA: Pitman Publishing.
- Friedland, R. and Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: symbols, practices, and institutional contradictions. In Powell, W. W. and DiMaggio, P. J. (Eds), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 232-266). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Friedland, R., & Alford, R. R. (1987). Bringing society back in: Symbols, structures and institutional contradiction. In Conference on *Institutional Change, Center for Advanced Study in the Behavioral sciences*, Stanford, CA, 15-16.
- Frynas, J. G., & Yamahaki, C. (2016). Corporate social responsibility: Review and roadmap of theoretical perspectives. *Business Ethics: A European Review*, 25(3), 258-285.
- Frynas, J. G., & Stephens, S. (2015). Political corporate social responsibility: Reviewing theories and setting new agendas. *International Journal of Management Reviews*, 17(4), 483-509.

- Fuenfschilling, L. and Truffer, B. (2014). The structuration of socio-technical regimes- Conceptual foundations from institutional theory. *Research Policy*, 43(4), 772-791.
- Gatti, L., Vishwanath, B., Seele, P., & Cottier, B. (2019). Are we moving beyond voluntary CSR? Exploring theoretical and managerial implications of mandatory CSR resulting from the new Indian companies act. *Journal of Business Ethics*, 160(4), 961-972.
- Gibb, A. A. (2000). SME policy, academic research and the growth of ignorance, mythical concepts, myths, assumptions, rituals and confusions. *International Small Business Journal*, 18(3), 13-35.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study?. *Strategic management journal*, 29(13), 1465-1474.
- Glynn, M. A., & Raffaelli, R. (2013). Logic pluralism, organizational design, and practice adoption: The structural embeddedness of CSR programs. In *Institutional Logics in Action*, Part B. Emerald Group Publishing Limited.
- Golob, U., Turkel, S., Kronegger, L., & Uzunoglu, E. (2018). Uncovering CSR meaning networks: A cross-national comparison of Turkey and Slovenia. *Public relations review*, 44(4), 433-443.
- Gond, J. P., El Akremi, A., Swaen, V., & Babu, N. (2017). The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 225-246.
- Gonin, M. (2014). Adam Smith's contribution to business ethics, then and now, *Journal of Business Ethics*, 129(1), 221-336.
- González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2006). The role of stakeholder pressure and managerial values in the implementation of environmental logistics practices. *International journal of production research*, 44(7), 1353-1373.
- Goodhue. D. L., Lewis. W., & Thompson. R. (2012). Does PLS have advantages for small sample size or non-normal data?. *Mis Quarterly*. 981-1001.
- Govindan, K., Kannan, D., & Shankar, K. M. (2014). Evaluating the drivers of corporate social responsibility in the mining industry with multi-criteria approach: A multi-stakeholder perspective. *Journal of cleaner production*, 84, 214-232.

- Grabner-Kräuter, S., Breitenecker, R. J., & Tafolli, F. (2021). Exploring the relationship between employees' CSR perceptions and intention to emigrate: Evidence from a developing country. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 30, 87-102.
- Graafland, J., & Mazereeuw-Van der Duijn Schouten, C. (2012). Motives for corporate social responsibility. *De Economist*, 160(4), 377-396.
- Graafland, J., & Van de Ven, B. (2006). Strategic and moral motivation for corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, (22), 111-123.
- Greenwood, R., Hinings, C. R. and Whetten, D. (2014), Rethinking Institutions and Organizations. *Journal of Management Studies*, 51, 1206-1220.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management Annals*, 5, 317-371.
- Greenwood, R., Díaz, A. M., Li, S. X., & Lorente, J. C. (2010). The multiplicity of institutional logics and the heterogeneity of organizational responses. *Organization science*, 21(2), 521-539.
- Greenwood, T. (2008). Bridging the divide between community indicators and government performance measurement. *National Civic Review*, 97(1), 55-59.
- Grushina, Svetlana V. (2016). Collaboration by Design: Stakeholder Engagement in GRI Sustainability Reporting Guidelines. *Organization & Environment*, 366-385.
- Hair Jr. J. F., Howard. M. C., & Nitzl. C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101-110.
- Hair. J. F., Risher. J. J., Sarstedt. M., & Ringle. C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Hair. J.F., Hult. G.T. M., Ringle. C.M. and Sarstedt. M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, Second Edition, Thousand Oaks: Sage.
- Hair Jr. J. F., Hult. G. T. M., Ringle. C., & Sarstedt. M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, Sage publications.

- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2014). *Multivariate Data Analysis*, Seventh Edition, Essex: Pearson.
- Hardy, C., & Maguire, S. (2008). Institutional entrepreneurship. In Royston Greenwood, Christine Oliver, Kerstin Sahlin and Roy Suddaby (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 198-217). London: Sage.
- Harman, H. H. (1976). *Modern factor analysis*, Chicago: University of Chicago Press.
- Hartmann, E. and Grahl, A. (2011). The Flexibility of Logistics Service Providers and Its Impact on Customer Loyalty: An Empirical Study. *Journal of Supply Chain Management*, 47(3), 63-85.
- Hasan, I., Kobeissi, N., Liu, L. & Wang H. (2016). Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance: The Mediating Role of Productivity. *Journal of Business Ethics*, 7, 1-18.
- He, L. J., Chen, C. J., & Chiang, H. T. (2015). Top manager background characteristics, family control and corporate social responsibility (CSR) performance. *Journal of Applied Finance and Banking*, 5(1), 65.
- Hemingway, C. A., & Maclagan, P. W. (2004). Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of business ethics*, 50(1), 33-44.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115–135.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In Rudolf R. Sinkovics and Pervez N. Ghauri (Eds.), *Advances in International Marketing* (Vol. 20, pp. 277-230). Bingley, UK: Emerald Group.
- Høvring, C. M., Andersen, S. E., & Nielsen, A. E. (2018). Discursive tensions in CSR multi-stakeholder dialogue: A Foucauldian perspective. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 627-645.
- Høvring, C. M. (2017). Caught in a communicative catch-22? Translating the notion of CSR as shared value creation in a Danish CSR frontrunner. *Business Ethics: A European Review*, 26(4), 369-381.

- Hu. L. T.. & Bentler. P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Huoy. C. S.. Rahim. S. A.. Rahman. N. A. A.. Nawi. M. N. M.. & Ahmi. A. (2018). Determination the key success factor for the success implementation and long-term sustainability of vendor managed inventory (VMI). *International Journal of Supply Chain Management*. 7(2). 62-67.
- İzmir Ticaret Odası (2022). Ekonomik Göstergelerle İzmir. <https://www.izto.org.tr/tr/tg/izmir-ekonomisi> Erişim Tarihi 02 Haziran 2022.
- Jackall, R. (1988). Moral mazes: The world of corporate managers. *International Journal of Politics, Culture, and Society*, 1(4), 598-614.
- Jagodziński, W. (2017). The concept of institutional logics in the research of the spatial organization of economics. *World Scientific News*, 72, 618-627.
- Jarzabkowski, P., Smets, M., Bednarek, R., Burke, G., & Spee, P. (2013). Institutional ambidexterity: Leveraging institutional complexity in practice. In M. Lounsbury & E. Boxenbaum (Eds.), *Institutional logics in action*, Part B: Research in the Sociology of Organizations ( Vol. 39b, pp. 37-61). Bingley, UK: Emerald.
- Jamali, D., Jain, T., Samara, G., & Zoghbi, E. (2020). How institutions affect CSR practices in the Middle East and North Africa: A critical review. *Journal of World Business*, 55(5), 101127.
- Jamali, D., & Hossary, M. (2019). CSR Logics in the Middle East. In *Practising CSR in the Middle East* (pp. 53-80). Palgrave Macmillan, Cham.
- Jamali, D., & Karam, C. (2018). Corporate social responsibility in developing countries as an emerging field of study. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 32-61.
- Jamali, D., Karam, C., Yin, J. and Soundararajan, V. (2017a). Csr Logics in Developing Countries: Translation, Adaptation and Stalled Development. *Journal of World Business*, 52 (3), 343-359.
- Jamali, D., Lund-Thomsen, P. & Jeppesen, S. (2017b). SMEs and CSR in developing countries. *Business & Society*, 56(1), 11-22.

- Jamali, D., & Carroll, A. (2017). Capturing advances in CSR: Developed versus developing country perspectives. *Business Ethics: A European Review*, 26, 321-325.
- Jamali, D., & Karam, C. (2016). CSR in developed versus developing countries: A comparative glimpse. In Örtenblad A (Ed.), *Research handbook on corporate social responsibility in context*. Elgar: Cheltenham, UK.
- Jamali, D., & Neville, B. (2011). Convergence versus divergence of CSR in developing countries: An embedded multi-layered institutional lens. *Journal of Business Ethics*, 102(4), 599-621.
- Jamali, D., Zanhour, M., & Keshishian, T. (2009). Peculiar strengths and relational attributes of SMEs in the context of CSR. *Journal of business Ethics*, 87(3), 355-377.
- Jamali, D., Safieddine, A. M., & Rabbath, M. (2008). Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships. *Corporate Governance: An International Review*, 16(5), 443-459.
- Jamali, D., & Mirshak, R. (2007). Corporate social responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context. *Journal of business ethics*, 72(3), 243-262.
- Jammulamadaka, N. (2020). Reading institutional logics of CSR in India from a post-colonial location. *Journal of Business Ethics*, 163(3), 599-617.
- Jenkins, H. (2004). A critique of conventional CSR theory: An SME perspective. *Journal of General Management*, 29(4), 37-57.
- Jiang, F., Zalan, T., Tse, H. & Shen, J. (2015) Mapping the Relationship among Political Ideology, KSS Mindset and KSS Strategy: A Contingency Perspective Applied to Chinese Managers. *Journal of Business Ethics*, 1-26.
- Johansen, C. B., & Waldorff, S. B. (2017). What are institutional logics—and where is the perspective taking us?. In G. Kruecken, C. Mazza, R.E. Meyer, P. Walgenbach (Eds.), *New themes in institutional analysis: Topics and issues from European Research*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing Inc.

- Jun, H. (2016). Corporate governance and the institutionalization of socially responsible investing (SRI) in Korea. *Asia Pacific Business Review*, 22(3), 487-501.
- Kang, N., & Moon, J. (2012). Institutional complementarity between corporate governance and corporate social responsibility: A comparative institutional analysis of three capitalisms. *Socio-Economic Review*, 10(1), 85-108.
- Karam, C. M., & Jamali, D. (2017). A cross-cultural and feminist perspective on CSR in developing countries: Uncovering latent power dynamics. *Journal of Business Ethics*, 142(3), 461-477.
- Karyawati, G., Subroto, B., Sutrisno, T., & Saraswati, E. (2020). Explaining the complexity relationship of CSR and financial performance using neo-institutional theory. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 27(3), 227-244.
- Kechiche, A., & Soparnot, R. (2012). CSR within SMEs: Literature review. *International Business Research*, 5(7), 97.
- Keller, J., Loewenstein, J., & Yan, J. (2017). Culture, conditions and paradoxical frames. *Organization Studies*, 38(3-4), 539-560.
- Khan, M., Lockhart, J., & Bathurst, R. (2021). The institutional analysis of CSR: Learnings from an emerging country. *Emerging Markets Review*, 46, 100752.
- Khan, Z., Ferguson D. & Perez A. (2015) Customer Responses to KSS in the Pakistani Banking Industry. *International Journal of Bank Marketing*, 33(4), 471–493.
- Kiessling, T., Isaksson, L., & Yasar, B. (2016). Market orientation and CSR: Performance implications. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 269-284.
- Knudsen, S. (2015). Corporate social responsibility in local context: international capital, charitable giving and the politics of education in Turkey. *Southeast European and Black Sea Studies*, 15(3), 369-390.
- Kock. N.. & Hadaya. P. (2018). Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. *Information Systems Journal*, 28(1), 227-261.



- Kubenka, M. & Myskova, R. (2009). The B2B market: corporate social responsibility or corporate social responsiveness. *Wseas Transactions on Business and Economics*, 7(6), 320-330.
- Lähdesmäki, M. (2012). Construction of owner–manager identity in corporate social responsibility discourse. *Business Ethics: A European Review*, 21(2), 168-182.
- Lau, C., Lu, Y., & Liang, Q. (2016). Corporate social responsibility in China: A corporate governance approach. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 73-87.
- Levänen, J., Lindeman, S., Halme, M., Tervo, M., & Lyytinen, T. (2022). Bridging divergent institutional logics through intermediation practices: Insights from a developing country context. *Technological Forecasting and Social Change*, 176, 121443.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). *Organization and environment*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lee, M. D. P., & Lounsbury, M. (2015). Filtering institutional logics: Community logic variation and differential responses to the institutional complexity of toxic waste. *Organization Science*, 26(3), 847-866.
- Lee, EM, Park SY & Lee HJ (2013) Employee Perception of KSS Activities: Its Antecedents and Consequences. *Journal of Business Research*, 66, 1716-1724.
- Lee, M. D. P. (2011). Configuration of external influences: The combined effects of institutions and stakeholders on corporate social responsibility strategies. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 281-298.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(1), 111-125.
- Liu, Y., Xu, S., & Zhang, B. (2020). Thriving at work: how a paradox mindset influences innovative work behavior. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 347-366.
- Liu, Y., & Xu, S. (2019). Paradox Mindset and Innovative Work Behavior: Based on Self-determination Theory. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1, pp. 17495). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

- Liu, S., & Wu, D. (2016). Competing by conducting good deeds: The peer effect of corporate social responsibility. *Finance Research Letters*, 16, 47-54.
- Looser, S. U. (2019). *Intrinsic and extrinsic corporate social responsibility*, Cambridge: Cambridge Scholars Publishing.
- Looser, S., & Wehrmeyer, W. (2015). Stakeholder mapping of CSR in Switzerland. *Social Responsibility Journal*, 11(4), 780-830.
- López-González, E., Martínez-Ferrero, J., & García-Meca, E. (2019). Corporate social responsibility in family firms: A contingency approach. *Journal of Cleaner Production*, 211, 1044-1064.
- Lounsbury, M., Steele, C., Wang, M., & Toubiana, M. (2021). New directions in the study of institutional logics: From tools to phenomena. *Annual Review of Sociology*, 47(1), 261-280.
- Lounsbury, M., & Boxenbaum, E. (2013). Institutional logics in action. In M. Lounsbury & E. Boxenbaum (Eds.), *Institutional logics in action, Research in the Sociology of Organizations*, (Vol. 39(A), pp. 3-22). New York: Emerald Press.
- Lowry, P. B., & Gaskin, J. (2014). Partial least squares (PLS) structural equation modeling (SEM) for building and testing behavioral causal theory: When to choose it and how to use it. *IEEE transactions on professional communication*, 57(2), 123-146.
- Luo, J. H., Xiang, Y., & Zhu, R. (2017). Military top executives and corporate philanthropy: Evidence from China. *Asia Pacific Journal of Management*, 34(3), 725-755.
- Lusch, R. F., & Nambisan, S. (2015). Service innovation: A service-dominant logic perspective. *MIS quarterly*, 39(1).
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., & Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. *Annual Review of Psychology*, 58, 593-614.
- Magrizos, S., Apospori, E., Carrigan, M., & Jones, R. (2021). Is CSR the panacea for SMEs? A study of socially responsible SMEs during economic crisis. *European Management Journal*, 39(2), 291-303.

- Maon, F., Swaen, V., & De Roeck, K. (2021). Corporate branding and corporate social responsibility: Toward a multi-stakeholder interpretive perspective. *Journal of Business Research*, 126, 64-77.
- Marquis, C., Davis, G. F., & Glynn, M. A. (2013). Golfing alone? Corporations, elites, and nonprofit growth in 100 American communities. *Organization Science*, 24(1), 39-57.
- Marquis, C., & Battilana, J. (2009). Acting globally but thinking locally? The enduring influence of local communities on organizations. *Research in organizational behavior*, 29, 283-302.
- Marquis, C., & Lounsbury, M. (2007). Vive la résistance: Competing logics and the consolidation of US community banking. *Academy of Management Journal*, 50(4), 799-820.
- Martin, G., Farndale, E., Paauwe, J., & Stiles, P. G. (2016). Corporate governance and strategic human resource management: Four archetypes and proposals for a new approach to corporate sustainability. *European Management Journal*, 34(1), 22-35.
- Mason, E.S. (1939). Price and production policies of large-scale enterprises. *American Economic Review*, 29, 61-74.
- Mayo, M., Gomez-Mejia, L., Firfiray, S., Berrone, P., & Villena, V. H. (2016). Leader beliefs and CSR for employees: the case of telework provision. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(5), 609-634.
- Mazutis, D., & Zintel, C. (2015). Leadership and corporate responsibility: A review of the empirical evidence. *Annals in Social Responsibility*, 1(1), 76-107.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Meyer, R. E., & Höllerer, M. A. (2016). Laying a smoke screen: Ambiguity and neutralization as strategic responses to intra-institutional complexity. *Strategic Organization*, 14(4), 373-406.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. H. (2011). Family and lone founder ownership and strategic behaviour: Social context, identity, and institutional logics. *Journal of management studies*, 48(1), 1-25.

- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. H. (2010). Family ownership and acquisition behavior in publicly-traded companies. *Strategic Management Journal*, 31(2), 201-223.
- Minbaeva, D., Muratbekova-Touron, M., Nayır, D. Z., & Moreira, S. (2021). Individual responses to competing institutional logics in emerging markets. *International Business Review*, 30(4), 101778.
- Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2018). Microfoundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem. *Academy of Management Journal*, 61(1), 26-45.
- Miron-Spektor, E., & Beenen, G. (2015). Motivating creativity: The effects of sequential and simultaneous learning and performance achievement goals on product novelty and usefulness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 127, 53-65.
- Miron-Spektor, E., Gino, F., & Argote, L. (2011). Paradoxical frames and creative sparks: Enhancing individual creativity through conflict and integration. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), 229-240.
- Mitchell, R. K., Weaver, G. R., Agle, B. R., Bailey, A. D., & Carlson, J. (2016). Stakeholder agency and social welfare: Pluralism and decision making in the multi-objective corporation. *Academy of Management Review*, 41(2), 252-275.
- Mizruchi, M. S., & Fein, L. C. (1999). The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 653-683.
- Montabon, F., Pagell, M., & Wu, Z. (2016). Making sustainability sustainable. *Journal of Supply Chain Management*, 52(2), 11-27.
- Morgan, G., Hirsch, P., & Quack, S. (2015). Elites on trial: introduction. In *Elites on Trial*. United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited.
- Morsing, M., & Spence, L. J. (2019). Corporate social responsibility (CSR) communication and small and medium sized enterprises: The governmentality dilemma of explicit and implicit CSR communication. *Human Relations*, 72(12), 1920-1947.

- Morsing, M., & Perrini, F. (2009). CSR in SMEs: do SMEs matter for the CSR agenda?. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 1-6.
- Morsing, M. (2006). Drivers of corporate social responsibility in SMEs. In *International Conference on CSR in Small and Medium Sized Enterprises*, Copenhagen.
- Mosca, F., & Civera, C. (2017). The evolution of CSR: An integrated approach, *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (1), 16-35.
- Mousa, M., Abdelgaffar, H. A., Chaouali, W., & Aboramadan, M. (2020). Organizational learning, organizational resilience and the mediating role of multi-stakeholder networks. *Journal of Workplace Learning*, 32(3), 161-181.
- Mullins, D., Czischke, D., & van Bortel, G. (2012). Exploring the meaning of hybridity and social enterprise in housing organisations. *Housing Studies*, 27(4), 405–417.
- Murillo, D., & Lozano, J. M. (2006). SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words. *Journal of business ethics*, 67(3), 227-240.
- Murray, F. (2010). The oncomouse that roared: Hybrid exchange strategies as a source of distinction at the boundary of overlapping institutions. *American journal of sociology*, 116(2), 341-388.
- Nielsen, A., & Thomsen, C. (2009). CSR communication in small and medium-sized enterprises: A study of the attitudes and beliefs of middle managers. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(2), 176-189.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1996). A theory of organizational knowledge creation. *International Journal of Technology Management*, 11(7-8), 833-846.
- Ntim, C. G., & Soobaroyen, T. (2013). Corporate governance and performance in socially responsible corporations: New empirical insights from a Neo-Institutional framework. *Corporate Governance: An International Review*, 21(5), 468-494.
- Onkila, T., & Sarna, B. (2022). A systematic literature review on employee relations with CSR: State of art and future research agenda. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(2), 435-447.

- Outila, V., & Fey, C. F. (2021). "We have performance appraisal every day and every hour": Transferring performance management to Russia. *Journal of International Management*, 100901.
- Öberseder, M., Schlegelmilch, B. B., Murphy, P. E., & Gruber, V. (2014). Consumers' perceptions of corporate social responsibility: Scale development and validation. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 101-115.
- Özen, Ş. (2015). Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar. AS Sargut ve Ş. Özen (Der.), *Örgüt kuramları içinde* (s. 237-330). Ankara: İmge Kitabevi.
- Özçelik, F., ÖZTÜRK, B. A., & Gürsakal, S. (2014). Investigating the relationship between corporate social responsibility and financial performance in Turkey. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(3).
- Panwar, R., Nybakk, E., Hansen, E., & Pinkse, J. (2017). Does the business case matter? The effect of a perceived business case on small firms' social engagement. *Journal of Business Ethics*, 144(3), 597-608.
- Park, B & Ghauri, P. N. (2015) Determinants Influencing KSS Practices in Small and Medium Sized MNE Subsidiaries: A Stakeholder Perspective. *Journal of World Business*, 50, 192-204.
- Parsons, T. (1956). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations-I. *Administrative Science Quarterly*, 1(1), 63-85.
- Pache, A., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56, 972-1001.
- Pache, A. C., & Chowdhury, I. (2012). Social entrepreneurs as institutionally embedded entrepreneurs: Toward a new model of social entrepreneurship education. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 494-510.
- Pedersen, E. R. G., Neergaard, P., Pedersen, J. T., & Gwozdz, W. (2013). Conformance and deviance: Company responses to institutional pressures for corporate social responsibility reporting. *Business strategy and the environment*, 22(6), 357-373.

- Perez, A. & Bosque, IR (2015). Customer support for Corporate Social Responsibility Influences the Image of Companies: Evidence From The Banking Industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(3), 155-168.
- Pérez, A., Martínez, P., & Del Bosque, I. R. (2013). The development of a stakeholder-based scale for measuring corporate social responsibility in the banking industry. *Service Business*, 7(3), 459-481.
- Permatasari. W. Y.. & Suhariadi. F. (2019). Leader-member exchange affects work engagement: The role of psychological well-being mediation. *Psikohumaniora: Jurnal Penelitian Psikologi*, 4(1), 95-112.
- Perrini, F., Russo, A., Tencati, A., & Vurro, C. (2009). Going beyond a long-lasting debate: What is behind the relationship between corporate social and financial performance. *Working paper of the Valuing Business Research Programme: Beyond CSP-CFP project*. Commissioned by the European Academy of Business in Society (EABIS).
- Perrini, F., Russo, A., & Tencati, A. (2007). CSR strategies of SMEs and large firms. Evidence from Italy. *Journal of business ethics*, 74(3), 285-300.
- Perrini, F. (2006). SMEs and CSR theory: Evidence and implications from an Italian perspective. *Journal of business ethics*, 67(3), 305-316.
- Pfeffer, J. (2005). Changing mental models: HR's most important task. *Human Resources Management*, 44(2), 123-128.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations*, New York: Harper & Row.
- Podsakoff, P.M., Organ, D.W. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2019). Creating shared value. In *Managing sustainable business* (pp. 323-346). Dordrecht, Springer.
- Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of management review*, 6(4), 609-620.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York: Free Press.

- Raelin, J. D., & Bondy, K. (2013). Putting the good back in good corporate governance: The presence and problems of double-layered agency theory. *Corporate Governance: An International Review*, 21(5), 420-435.
- Rashid, A. (2018). The influence of corporate governance practices on corporate social responsibility reporting. *Social Responsibility Journal*, 14(1), 20-39.
- Raynard, M., Lounsbury, M., & Greenwood, R. (2013). Legacies of logics: Sources of community variation in CSR implementation in China. In *Institutional Logics in Action, Part A* (pp. 243-276). Emerald Group Publishing Limited.
- Raza-Ullah, T. (2020). Experiencing the paradox of coopetition: A moderated mediation framework explaining the paradoxical tension–performance relationship. *Long Range Planning*, 53(1), 101863.
- Rettab, B., Brik, A. B., & Mellahi, K. (2009). A study of management perceptions of the impact of corporate social responsibility on organisational performance in emerging economies: the case of Dubai. *Journal of Business Ethics*, 89(3), 371-390.
- Rodriguez Bolivar, M. P., Garde Sanchez, R., & Lopez Hernandez, A. M. (2015). Managers as drivers of CSR in state-owned enterprises. *Journal of Environmental Planning and Management*, 58(5), 777-801.
- Roy, A., Vyas, V., & Jain, P. (2013). SMEs Motivation: Corporate Social Responsibility. *SCMS Journal of Indian Management*, 10(1), 11.
- Russo, A., & Perrini, F. (2010). Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs. *Journal of Business ethics*, 91(2), 207-221.
- Russo, A., & Tencati, A. (2009). Formal vs. informal CSR strategies: Evidence from Italian micro, small, medium-sized, and large firms. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 339-353.
- Santos, M. (2011). CSR in SMEs: strategies, practices, motivations and obstacles. *Social Responsibility Journal*, 7(3), 490-508.
- Sargut, A. S., Özen, Ş., Gökşen, N. S., Oğuz, F., Önder, Ç., Üsdiken, B., & Yıldırım, E. (2015). *Örgüt kuramları*, Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.



- Sarstedt, M., Hair, J. F., Ringle, C. M., Thiele, K. O., & Gudergan, S. P. (2016). Estimation issues with PLS and CBSEM: Where the bias lies!. *Journal of Business Research*, 69(10), 3998-4010.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots*, Berkeley, CA: University of California Press.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*, New York: Harpe.
- Sewell, W. H. (1996). Historical events as transformations of structures: Inventing revolution at the Bastille. *Theory and society*, 25(6), 841-881.
- Schaltegger, S., & Hörisch, J. (2017). In search of the dominant rationale in sustainability management: legitimacy-or profit-seeking?. *Journal of Business Ethics*, 145(2), 259-276.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions. *Business strategy and the environment*, 20(4), 222-237.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2006). Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 3(1), 1-19.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online*. 8(2). 23-74.
- Schneider, A. (2015). Reflexivity in sustainability accounting and management: Transcending the economic focus of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 525-536.
- Schrage, S., & Rasche, A. (2021). Inter-Organizational Paradox Management: How national business systems affect responses to paradox along a global value chain. *Organization studies*, 0170840621993238.
- Scholten, B. & Dam, L. (2015) Toward a theory of responsible investing: On the economic foundations of corporate social responsibility. *Resource and Energy Economics*, 41, 103-121.

- Scott, W.R. (2004). *Organizations: Rational, natural, and open systems*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Scott, W. R. (1987). *Organizations: Rational, natural, and open systems*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Scott, W. Richard. (1991). Unpacking Institutional Arguments. In Paul J. DiMaggio and Walter W. Powell. Chicago (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 164-182). The University of Chicago Press.
- Scott, R. W. (2008a). Approaching adulthood: The maturing of institutional theory. *Theory and Society*, 37, 427-442.
- Scott, W. R. (2008b). Lords of the Dance: Professionals as Institutional Agents. *Organization Studies*, 29 (2), 219 – 238.
- Shabana, K. M., Buchholtz, A. K., & Carroll, A. B. (2017). The institutionalization of corporate social responsibility reporting. *Business & Society*, 56(8), 1107-1135.
- Sharma, G., & Good, D. (2013). The work of middle managers: Sensemaking and sensegiving for creating positive social change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(1), 95-122.
- Sheu, J. B., & Chen, Y. J. (2012). Impact of government financial intervention on competition among green supply chains. *International Journal of Production Economics*, 138(1), 201-213.
- Sheu, J. B. (2011). Bargaining framework for competitive green supply chains under governmental financial intervention. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 47(5), 573-592.
- Shin, Y., Sung, S. Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2015). Top management ethical leadership and firm performance: Mediating role of ethical and procedural justice climate. *Journal of Business Ethics*, 129(1), 43-57.
- Shnayder, L., & Van Rijnsoever, F. J. (2018). How expected outcomes, stakeholders, and institutions influence corporate social responsibility at different levels of large basic needs firms. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1689-1707.

- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and non experimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7, 422–445.
- Smets, M., Jarzabkowski, P., Spee, P., and Burke, G. (2015). Reinsurance trading in Lloyd's of London: balancing conflicting-yet-complementary logics in practice. *Academy of Management Journal*, 58(3), 932-970.
- Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 407-442.
- Smith, W. K., Besharov, M. L., Wessels, A. K., & Chertok, M. (2012). A paradoxical leadership model for social entrepreneurs: Challenges, leadership skills, and pedagogical tools for managing social and commercial demands. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 463-478.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403.
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization science*, 16(5), 522-536.
- Soleimani, A., Schneper, W. D., & Newburry, W. (2014). The impact of stakeholder power on corporate reputation: A cross-country corporate governance perspective. *Organization Science*, 25(4), 991-1008.
- Sparr, J. L. (2018). Paradoxes in organizational change: The crucial role of leaders' sensegiving. *Journal of change Management*, 18(2), 162-180.
- Spence, L.J. and J. F. Lozano (2000). Communicating About Ethics with Small Firms: Experiences from the U.K, And Spain. *Journal of Business Ethics*, 27(1), 43–53
- Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100708.

- Stahl, G. K., & Sully de Luque, M. (2014). Antecedents of responsible leader behavior: A research synthesis, conceptual framework, and agenda for future research. *Academy of Management Perspectives*, 28(3), 235-254.
- Storper, M. (2005). Society, community, and economic development. *Comparative International Development*, 39(4), 30–57.
- Strang, D., & Soule, S. A. (1998). Diffusion in organizations and social movements: From hybrid corn to poison pills. *Annual review of sociology*, 24(1), 265-290.
- Sun, J., Wang, F., Wang, F., & Yin, H. (2015). Community institutions and initial diffusion of corporate social responsibility practices in China's banking industry. *Management and Organization Review*, 11(3), 441-468.
- Tan, G. Y. W., & Komaran, R. V. (2006). Perceptions of Corporate Social Responsibility: An Empirical Study in Singapore; Strategic Management Policy. In *International Conference on Advances in Management, Lisbon, 19-22 July*.
- Terpend, R., Krause, D.R. (2015). Competition or Cooperation? Promoting Supplier Performance with Incentives under Varying Conditions of Dependence. *Journal of Supply Chain Management*, 51(4), 29-53.
- Teasdale, S. (2012). Negotiating tensions: how do social enterprises in the homelessness field balance social and commercial considerations?. *Housing Studies*, 27(4), 514-532.
- Thorne, L., Mahoney, L. S., Gregory, K., & Convery, S. (2017). A comparison of Canadian and US CSR strategic alliances, CSR reporting, and CSR performance: Insights into implicit–explicit CSR. *Journal of Business Ethics*, 143(1), 85-98.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2015). The institutional logics perspective. *Emerging trends in the social and behavioral sciences: An interdisciplinary, searchable, and linkable resource*, 1-22.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure and process*, Oxford University Press on Demand.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin-Andersson (Eds.), *Handbook of organizational institutionalism*, 100-129. London: Sage.

- Thornton, P. H., Jones, C., & Kury, K. (2005). Institutional logics and institutional change in organizations: Transformation in accounting, architecture, and publishing. In *Transformation in cultural industries*. Emerald Group Publishing Limited.
- Thornton, P. H. (2004). *Markets from culture: Institutional logics and organizational decisions in higher education publishing*, Stanford, CA: Stanford University Press.
- Thornton, P. H. (2002). The rise of the corporation in a craft industry: Conflict and conformity in institutional logics. *Academy of management journal*, 45(1), 81-101.
- Todaro, N. M., McCullough, B., & Daddi, T. (2022). Stimulating the adoption of green practices by professional football organisations: a focus on stakeholders' pressures and expected benefits. *Sport Management Review*, 1-25.
- Tolbert, P.S. and Zucker, L.G. (1983). Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: the Diffusion of Civil Service Reform. 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, (28), 22–39.
- Tonnies, F. (1887). *Community and civil society*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Torres, D.L. 1988. Professionalism, variation, and organizational survival. *American Sociological Review*, 53(3), 380–394.
- Trendafilova, S., Babiak, K., & Heinze, K. (2013). Corporate social responsibility and environmental sustainability: Why professional sport is greening the playing field. *Sport Management Review*, 16(3), 298-313.
- Trumpp, C., Endrikat, J., Zopf, C., & Guenther, E. (2015). Definition, conceptualization, and measurement of corporate environmental performance: A critical examination of a multidimensional construct. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 185-204.
- Türker, D., & Can, Ö. (2021). Corporate Social Responsibility in Turkey. In *Current Global Practices of Corporate Social Responsibility* (pp. 379-398). Springer, Cham.
- Türker, D. and Altuntaş-Vural, C. (2016). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Hayırseverlik. Sibel Hoştut ve Secil Deren Van Het Hof (Eds.), *Kurumsal Sosyal*

- Sorumlulukta Güncel Yönelim ve Yaklaşımlar* içinde (s. 149-170). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Turker, D. (2016). Islamic roots of corporate social responsibility. In *Cultural roots of sustainable management* (pp. 133-144). Cham, Springer.
- Turker, D. (2015). An analysis of corporate social responsibility in the Turkish business context. In *Corporate Social Responsibility in Europe*, (pp. 483-499). Cham, Springer.
- Türker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of business ethics*, 85(4), 411-427.
- Uyanık, S., & Çelikel, D. C. (2019). Türk tekstil endüstrisi genel durumu. *Teknik Bilimler Dergisi*, 9(1), 32-41.
- Vallaster, C., Kraus, S., Kailer, N., & Baldwin, B. (2019). Responsible entrepreneurship: Outlining the contingencies. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(3), 538-553.
- Vallentin, S. and Morsing, M. (2008). Social responsibility in Danish SMEs: mapping the territory. In Morsing, M., Vallentin, S. and Hildebrandt, S. (Eds.), *CSR in SMEs* (pp. 8-36). Copenhagen: Børsen Forlag.
- Van Gils, A., Dibrell, C., Neubaum, D. O., & Craig, J. B. (2014). Social issues in the family enterprise. *Family Business Review*, 27(3) 193-205.
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44, 95-105.
- Vashchenko, M. (2017). An external perspective on KSS: What matters and what does not?. *Journal of Business Ethics*, 26(4), 396-412.
- Visser, W. (2008). Corporate Social Responsibility in Developing Countries. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon and D. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 473-503). Oxford University Press.

- Voltan, A., Hervieux, C., & Mills, A. (2017). Examining the win-win proposition of shared value across contexts: Implications for future application. *Business Ethics: A European Review*, 26(4), 347-368.
- Voltan, A., & De Fuentes, C. (2016). Managing multiple logics in partnerships for scaling social innovation. *European journal of innovation management*, 19(4), 446-467.
- Voorhees. C. M., Brady. M. K., Calantone. R., & Ramirez. E. (2016). Discriminant validity testing in marketing: An analysis. causes for concern. and proposed remedies. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 44. 119–134.
- Waldman, D. A., Putnam, L. L., Miron-Spektor, E., & Siegel, D. (2019). The role of paradox theory in decision making and management research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 155, 1-6.
- Wang, S., Gao Y. , Hodgkinson, GP, Rousseau, DM & Flood, P. C. (2015). Opening the black box of KSS decision making: a policy-capturing study of charitable donation decisions in China. *Journal of Business Ethics*, 25(128), 665-683.
- Wijethilake, C., & Lama, T. (2019). Sustainability core values and sustainability risk management: Moderating effects of top management commitment and stakeholder pressure. *Business Strategy and the Environment*, 28(1), 143-154.
- Wilburn, K., & Wilburn, R. (2014). The double bottom line: Profit and social benefit. *Business Horizons*, 57(1), 11-20.
- Wilhelm, M. M., Blome, C., Bhakoo, V., & Paulraj, A. (2016). Sustainability in multi-tier supply chains: Understanding the double agency role of the first-tier supplier. *Journal of Operations Management*, 41, 42-60.
- Wolf, J. (2014). The relationship between sustainable supply chain management, stakeholder pressure and corporate sustainability performance. *Journal of business ethics*, 119(3), 317-328.
- Wong. K. K. K. (2016). Mediation analysis. categorical moderation analysis. and higher-order constructs modeling in Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): A B2B Example using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 26, 1-22.

- Yamak, S., Ergur, A., Karatas-Ozkan, M., & Tatli, A. (2019). CSR and leadership approaches and practices: a comparative inquiry of owners and professional executives. *European Management Review*, 16(4), 1097-1114.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and application, Design and Methods*, 6th ed, Sage Publications: London.
- Yin, R.K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*, 5th ed., Sage Publications: London.
- Young, S. L., & Makhija, M. V. (2014). Firms' corporate social responsibility behavior: An integration of institutional and profit maximization approaches. *Journal of International Business Studies*, 45(6), 670-698.
- Yu, Y., & Choi, Y. (2016). Stakeholder pressure and CSR adoption: The mediating role of organizational culture for Chinese companies. *The social science journal*, 53(2), 226-235.
- Zaman, R., Roudaki, J., & Nadeem, M. (2018). Religiosity and corporate social responsibility practices: evidence from an emerging economy. *Social Responsibility Journal*, 14(2), 368-395.
- Zang, YH. & Wang Y. (2017). The impact of government incentive on the two competing supply chains under the perspective of Corporation Social Responsibility: A case study of Photovoltaic industry. *Journal of Cleaner Production*, 154, 102-113.
- Zhao, E. Y., & Lounsbury, M. (2016). An institutional logics approach to social entrepreneurship: Market logic, religious diversity, and resource acquisition by microfinance organizations. *Journal of Business Venturing*, 31(6), 643-662.
- Zhao, N., & Patten, D. M. (2016). An exploratory analysis of managerial perceptions of social and environmental reporting in China: Evidence from state-owned enterprises in Beijing. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(1), 80-98.
- Zhang, Q., Oo, B. L., & Lim, B. T. H. (2019). Drivers, motivations, and barriers to the implementation of corporate social responsibility practices by construction enterprises: A review. *Journal of cleaner production*, 210, 563-584.



- Zhang, J., & Luo, X. R. (2013). Dared to care: Organizational vulnerability, institutional logics, and MNCs' social responsiveness in emerging markets. *Organization Science*, 24(6), 1742-1764.
- Zhao, E. Y., & Wry, T. (2016). Not all inequality is equal: Deconstructing the societal logic of patriarchy to understand microfinance lending to women. *Academy of management Journal*, 59(6), 1994-2020.
- Zheng, H., & Zhang, Y. (2016). Do SOEs outperform private enterprises in CSR? Evidence from China. *Chinese Management Studies*. 10(3), 435-457.
- Żychlewicz, M. (2014). Corporate benefits of CSR activities. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 1(1), 85–96.
- Zuo, W., Schwartz, M. S., & Wu, Y. (2017). Institutional forces affecting corporate social responsibility behavior of the Chinese food industry. *Business & Society*, 56(5), 705-737.
- Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American sociological review*, 726-743.
- Zucker, Lynne G. (1987). Institutional theories of organizations. *Annual Review of Sociology*, 13, 443-464.

## **EK 1-ETİK KOMİSYON KARARLARI**

*KVKK GEREĞİNCE KALDIRILMIŞTIR!*



*KVKK GEREĞİNCE KALDIRILMIŞTIR!*



*KVKK GEREĞİNCE KALDIRILMIŞTIR!*



*KVKK GEREĞİNCE KALDIRILMIŞTIR!*



## EK 2–TABLO A. KURUMSAL KURAM VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLİŞKİSİ LİTERATÜR TARAMASI

Çalışma No	Çalışmanın Adı	Türü	Teori	Bağımsız Değişken	Düzenleyici/Aracı /Kontrol Değişken	Bağımlı Değişken
1	Elbasha ve Avetisyan (2018)	Kavramsal	Yeni Kurumsal Kuram (stratejik aktör kavramı)	Örgütler (KSS derecelendirme kuruluşları) stratejik aktörler olarak	-	KSS'nin kurumsallaşması
2	Rashid (2018)	Nitel (içerik analizi)	Yeni Kurumsal Kuram and Meşruluk Teorisi	Kurumsal yönetim uygulamaları: (Yönetim Kurulu Özellikleri [kurulun büyüklüğü, kurul bağımsızlığı], CEO tekilliği, yöneticilerin hissedarlara raporları, CFO, içsel denetim ve şirket sekreterliği müdürlüğü, denetim komitesi, dış denetimler)	Kontrol değişkenler: iç sahiplik (insider ownership), kurul bağımsızlığı, CEO ikiliği, borçlanma oranı, likidite, firma yaşı, firma büyüklüğü, firm gelişimi, karlılık, piyasa değeri ve firma riski	KSS raporlaması
3	Grushina (2016)	Nitel-Keşfedici	Kurumsal Kuram (etkileşimsel doğası) Paydaş Teorisi İletişim Tasarımı Perspektifi (Communication Design Perspective)	Paydaş katılımı ile ilgili teşvikler	-	Kurumsal sürdürülebilirlik raporlaması

4	Shabana, Buchholtz ve Carroll (2017).	Nicel	Kurumsal Kuram (eş-biçimlilik)	Benzeşim mekanizması türleri ve aşamaları: (1. aşamada zorlayıcı: tehlikeli endüstriler, katılımın tartışmalı olduğu endüstriler, paydaş kaygıları; 2. aşamada normatif: reklam yoğunluğu, medyada yer alma, paydaş kuvvetli yanları; 3. aşamada taklitçi: firma büyüklüğü, uluslararasılaşma)	Kontrol: Örgütsel esneklik	KSS raporlaması
5	Luo, Xiang ve Zhu (2017)	Nicel	Kurumsal Kuram (meşruluk)	Üst yönetici özellikleri (askeri geçmiş deneyim)	Kontrol değişkenler: politik bağ, firma büyüklüğü, çeşitli finansal oranlar, firma yaşı, yönetsel sahiplik, Ceo ikiliği, firma sahipliği, bölgesel farklılıklar	KSS raporlaması
6	Carrigan, McEachern, Moraes ve Bosangit (2017)	Nitel-keşfedici	Kurumsal Kuram (eş-biçimlilik)	Kurumsal baskıların KSS uygulamaları üzerindeki etkisi araştırılmıştır		
7	Thorne, Mahoney, Gregory ve Convery (2017)	Nicel	Paydaş Teorisi, Sinyal Teorisi (signaling theory) +Kurumsal Kuram (kurumsal çevre)	Firmanın gönüllü KSS raporlaması eğilimi KSS performansı	Moderatör: Ulusal kurumsal bağlam Kontrol: Firma karlılığı, firma büyüklüğü, kaldırma oranı ve sektör	Firmanın KSS stratejik iş ortaklıklarına girme eğilimi

8	Zuo, Schwartz ve Wu (2017)	Nicel	Kurumsal Kuram (eş-biçimlilik)	Kurumsal benzeşim mekanizmaları	-	KSS uygulamaları
9	El Ghoul, Guedhami ve Kim (2017)	Nicel	Kurumsal Kuram (kurumsal çevre: voids/supports) Kaynak Dayalı Yaklaşım, İşlem Maliyetleri Teorisi	Firma değeri (firma büyüklüğü ve çeşitli finansal oranlar)	Mediyatör: Ülke düzeyi kurumsal çevre(voids/supports)	KSS performansı
10	Jun (2016)	Nitel keşfedici	Yeni Kurumsal Kuram( paydaş etkileşimi, kurumlar değişim ajanı ve gönüllü katılım yapıları olarak resmedilir, değişimler hızlı değil nispeten daha yavaş gerçekleşir, kurum olarak çevre=devlet)	KSS uygulamalarında yerel sosyal sorumluluk yatırımları yapan eski ve yeni temel kurumların, uluslararası kurumların, yöneticilerin ve örgütlerin etkisi araştırılmış; ayrıca bu değişkenlerin sosyal sorumluluk için ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlardaki motivasyon kaynakları araştırılmıştır.		
11	Frynas ve Yamahaki (2016)	Nitel (içerik analizi)	Paydaş teorisi( belirgin paydaşların desteğini almak için), Kaynak Bağımlılığı (kritik kaynaklara ulaşmak	Kurumsal sosyal sorumluluğun dışsal ve içsel sürücüleri KSS'yi etkiler. Bu süreçte moderatör ve aracı değişkenler de olabilir.		



			<p>için), Kurumsal Kuram (meşruluk) - dış sürücüler olarak, Kaynak Dayalı Yaklaşım (pazardışı değerli kaynaklar geliştirmek için). Vekalet teorisi (yöneticilerin özel ihtiyaçlarını karşılamak) - iç sürücüler olarak</p>			
12	Lau, Lu ve Liang (2016)	Nicel	Kurumsal Kuram (meşruluk)	Yönetim kurulu özellikleri, firma sahipliği (state-owned?), yönetim kurulu demografik özellikleri	Firma büyüklüğü, sektör, yönetim kurulu büyüklüğü	KSS performansı
13	Zheng ve Zhang, 2016	Nicel	<p>Paydaş teorisi (iç paydaş sorumlulukları: hissedarlar, çalışanlar, yöneticiler; dış işletme sorumlulukları: tedarikçiler, kreditorler, müşterilere ve dağıtımçılara; topluma karşı sorumluluklar: hükümet, çevre ve topluluk) KSS ölçeği geliştirmek için kullanılmış</p>	Firma büyüklüğü, firma sahipliği	-	KSS performansı

14	Wilhelm, Blome, Bhakoo ve Paulraj (2016)	Nicel	Kurumsal Kuram (eş-biçimlilik) ve Vekalet Teorisi	Vekalet Teorisi (teşvik ve bilgi asimetrisi), kurumsal çevre (düzenleyici-zorlayıcı baskılar)	Mediyatör: Bağlamsal-durumsal faktörler ( firmanın güç kullanımı, firmanın odağı [ekonomik-sosyal ], iç kaynak mevcudiyeti, firma iç görev dağılımı)	Sürdürülebilir tedarik zinciri
15	Frynas ve Stephens (2015)	Nitel (içerik analizi)	Meşruluk Teorisi, Kaynak Dayalı Yaklaşım + Habermasian Politik Teorisi, Kurumsal Kuram, Paydaş Teorisi(benzeşim baskıları, kurumsal girişimcilik ya da Kaynak Dayalı Yaklaşım ile birlikte stratejik uygulamalar için ya da actor-network teori ile diğer guruplar ile etkışimler temelinde)	Politik KSS ile ilgili tori uygulamalarını mikro, meso ve makro düzeylere göre incelemektedir.		
16	Sun, Wang, Wang ve Yin (2015)	Nicel	Kurumsal Kuram (meşruluk-eşbiçimlilik)	Akran topluluğu(normatif yapı), gönüllü katılım oranı (kültürel ve zihinsel yapı), düzenleyici baskılar, topluluk ilkeleri (kurumsal yapı ve teşvikleri izlemek için)	Kontrol: Yabancı hissedarların yüzdesi, politik bağlantılar, ticari bankalar, GDP, yabancı örgütlerin çıktılarının yüzdesi, il belediyeleri, devlet mülkiyetindeki firmaların yüzdesi	KSS

17	Young ve Makhija (2014)	Nicel	Kurumsal Kuram (eş-biçimlilik)	Kurumsal şartlar (düzenleyici: hukuk kuralları, iş ilişkileri; normatif: hayırseverlik, eşitlikçilik)	Moderatör: Ekonomik görünürlülük (firma büyüklüğü, müşteri sayısı) ve ekonomik eğilim(müşteri büyüklüğü, yetenekli iş gücü)	KSS
18	Ntim ve Soobaroyen (2013)	Nicel	Yeni Kurumsal Kuram (eş-biçimlilik)	Kurumsal finansal performans	Moderatör: Kurumsal yönetim: firma sahipliği (devlet-bağımlı, blok sahipliği kurumsal sahiplik); yönetim kurulu özellikleri (büyüklük, bağımsız yöneticiler, çeşitlilik)	KSS
19	Pedersen, Neergaard, Pedersen ve Gwozdz (2013)	Nicel	Kurumsal Kuram (eş-biçimlilik)	Hükümet baskıları	-	KSS
20	Trendafilova, Babiak ve Heinze (2013)	Nicel	Kurumsal Kuram (eş-biçimlilik)	Kurumsal baskılar(düzenleyici: hükümet, medya; normatif: tüketici talebi, sosyal beklentiler, çalışanlar, partnerler; taklitçi: iş uygulamaları, iş trendleri, danışmanlar)	Mediyatör: Medya, marka adı, kurumsal partnerler	KSS

**EK 3–TABLO B. KURUMSAL MANTIKLAR VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLİŞKİSİ LİTERATÜR  
TARAMASI**

Çalışmalar	Kurumsal Mantıklar							ÜST MANTIKLAR
	Şirket	Piyasa	Devlet	Topluluk	Meslek	Aile	Din	
Sharma ve Good (2013)	Yönetici özellikleri (kurumsal ajanlar olarak) Şirketin ekonomik (kar maksimizasyonu), ve sosyal hedefleri ( özellikle çevre)	Piyasa koşulları (rekabet, tüketiciler, müşteriler)	-	Toplum tarafından paylaşılan inançlar, değerler, gelenekler, beklentiler vb. ( faaliyet gösterilen bağlamda toplum, sivil toplum kuruluşları)	-	-	-	Ticari Mantık Sosyal Mantık
Lee ve Loundsbry (2015)	Yönetim özellikleri (karar alma)	Ekonomik baskılar ( kar, rekabetçi avantaj, maliyet azaltma)	Düzenleyici mekanizmalar (hükümete ait resmi kurumlar)	Toplum tarafından paylaşılan inançlar, değerler, gelenekler, beklentiler vb. (aktivistler/yerel topluluk [muhafazakâr-çevre yanlısı (politically conservative-proenviromental logic)])	-	-	-	Ticari Mantık Sosyal Mantık
Young ve Makhija (2014)	Şirketin ekonomik (kar maksimizasyonu) ve sosyal hedefleri (şirket kültürü)	Piyasa koşulları (yetenekli işgücü, rekabet, müşteri sayısı-büyüklüğü)	Düzenleyici mekanizmalar (hükümete ait resmi kurumlar aracılığı ile [işgücü piyasası-hukuk kuralları])	Toplum tarafından paylaşılan inançlar, değerler, gelenekler, beklentiler vb. (sivil toplum kuruluşları (yerel topluluk/ faaliyet gösterilen bağlamda	-	-	-	Ticari Mantık Sosyal Mantık

				toplum [hayorseverlik(benevolence)-eşitçilik(egalitarianism)]				
Marquis, Davis ve Glynn (2013)	Şirket kültürü, liderlik tipi, çalışan özellikleri	Piyasa koşulları	Düzenleyici mekanizmalar	Toplum tarafından paylaşılan inançlar, değerler, gelenekler, beklentiler vb. (yerel topluluk)	-	-	Norm, değer, gelenek ve inançlar	Ticari Mantık Sosyal Mantık
Trumpp, Endrikat, Zopf ve Guenther (2015)	Yönetici özellikleri, yönetim şekli, şirketin çevresel yönetim faaliyetleri/süreçleri /politikaları, şirket yapısı	Finansal meseleler, müşteri ilişkileri	Düzenleyici mekanizmalar	Toplum tarafından paylaşılan inançlar, değerler, gelenekler, beklentiler vb. (paydaş baskıları)	Sertifika ve standartlar	-	-	Ticari Mantık Sosyal Mantık
Zhang ve Luo (2013)	Şirket özellikleri (ün, imaj, finansal durum, devlete aitlik)	Kar maksimizasyonu	Düzenleyici mekanizmalar (teşvikler, hukuki yapı, politikalar)	Toplum tarafından paylaşılan inançlar, değerler, gelenekler, beklentiler vb. (yerel topluluk, sivil toplum kuruluşları)	-	-	-	Ticari Mantık Sosyal Mantık
Schneider (2015)	Yönetim şekli, paydaş katılımı	Kar maksimizasyonu	-	Toplum tarafından paylaşılan inançlar, değerler, gelenekler, beklentiler vb. (sivil toplum kuruluşları [aktivistler])	-	-	-	Ticari Mantık Sosyal Mantık
Soleimani, Schnepfer ve Newbury (2014)	Yönetim Şekli, paydaş katılımı, şirket özellikleri (çalışan sayısı, itibar, haklar)	Piyasa koşulları (ekonomik koşullar, finansal durum, işgücü)	Düzenleyici mekanizmalar (yasal haklar-hissedar/işgücü/kr editör hakları )	Toplum tarafından paylaşılan inançlar, değerler, gelenekler, beklentiler vb. (coğrafik topluluk)	-	-	-	Ticari Mantık Sosyal Mantık

Zhao ve Wry (2016)	Yönetim şekli	Piyasa yapısı	Düzenleyici mekanizmalar (kanun ve politikalar )	Toplum tarafından paylaşılan inançlar, değerler, gelenekler, beklentiler vb. (coğrafik topluluk tarafından )	Eğitim, kariyer (cinsiyet eşitliği)	Aile yapısı ataerkillik- anaerkillik (patriyarkal)	Norm, değer ve inançlar (patriyarkal)	Ticari Mantık Sosyal Mantık
Mitchell, Weaver, Agle, Bailey ve Carlson (2016)	Yönetici Özellikleri, yönetim şekli (karar alma)	Ekonomik baskılar, paydaş baskıları	Düzenleyici mekanizmalar (politikalar)	Toplum tarafından paylaşılan inançlar, değerler, gelenekler, beklentiler vb. (coğrafik topluluk, medya sivil toplum kuruluşları, )	-	-	-	Ticari Mantık Sosyal Mantık
Raelin ve Bondy, 2013	Yönetici ve yönetim özellikleri, yönetim şekli, yönetim kurulu	Piyasa koşulları (kontrol mekanizmaları)	Düzenleyici mekanizmalar (kısıtlama ve yaptırımlar)	Toplum tarafından paylaşılan inançlar, değerler, gelenekler, beklentiler vb. (toplum, yerel topluluk)	-	-	-	Ticari Mantık Sosyal Mantık
Martin, Farndale, Paauwe ve Stiles (2016)	Yönetim özellikleri (paydaş ve hissedar beklentilerini dengeleyen), örgüt kültürü	Ekonomik baskılar, paydaş baskıları	Düzenleyici mekanizmalar (teşvikler ve hukuki sistem)	Toplum tarafından paylaşılan inançlar, değerler, gelenekler, beklentiler vb. (toplum, paydaşlar)	-	-	-	Ticari Mantık Sosyal Mantık
Blindheim (2015)	Şirket kültürü/yapısı (iş ortaklıkları), şirket içi politikalar	Piyasa koşulları (piyasa ekonomisi [liberal-coordinated])	Düzenleyici mekanizmalar (teşvikler-fisatlar-zorunluluklar)	Toplum tarafından paylaşılan inançlar, değerler, gelenekler, beklentiler vb. (toplum tarafından [toplulukçu-bireyci])	-	-	-	Ticari Mantık Sosyal Mantık
Carrigan, McEachern, Moraes ve Bosangit (2017)	Şirket içi polita ve stratejiler, ekonomik baskılar	Piyasa düzenleyiciler, paydaş baskıları, rakipler	Düzenleyici mekanizmalar (standart ve kural koyucular)	Toplum tarafından paylaşılan inançlar, değerler, gelenekler, beklentiler vb. (toplum, medya, sivil toplum kuruluşları, ticari birlikler)	Mesleki birlikler/üyelikler, mesleki gelenekler	-	-	Ticari Mantık Sosyal Mantık

Meyer ve Hoellerer (2016)	Şirket içi uygulamalar, şirket sahipliği, şirketin yapısal özellikleri/finansal durum	Piyasa koşulları (liberal-coordinated piyasa ekonomisi)	Düzenleyici mekanizmalar (teşvikler-politikalar))	Toplum tarafından paylaşılan inançlar, değerler, gelenekler, beklentiler vb. (toplum, medya, sivil toplum kuruluşları)	Profesyonel/mesleki ağlar	Aile şirketleri	Norm, değer, gelenek ve inançlar	Ticari Mantık Sosyal Mantık
Zhao ve Patten (2016)	Yönetici özellikleri, şirket kültürü	Piyasa koşulları (piyasa ekonomisi/gelişimi)	Düzenleyici mekanizmalar (zorlayıcı/düzenleyici kanun ve politikalar)	Toplum tarafından paylaşılan inançlar, değerler, gelenekler, beklentiler vb. (yerel halk/topluluk, sivil toplum kuruluşları tarafından)	Profesyonel ağlar, mesleki uzmanlaşma	-	-	Ticari Mantık Sosyal Mantık

## EK 4–KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ARAŞTIRMASI

### GÖRÜŞME SORULARI

#### **Firma Profili**

*Jamali, Zanhour & Keshishian (2009); Schaltegger & Hörisch (2017)*

Sektör

Firmanın kuruluş yılı

Firmada istihdam edilen kişi sayısı (idari personel ve işçi)?

Hangi ülkelere satış yapıyor? Toplam satışlar içerisinde yurtdışına yapılan satışın oranı nedir?

Görüşme yapılan yöneticinin pozisyonu/ünvanı/deneyim süresi

#### **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı**

*Jamali, Zanhour & Keshishian (2009); Richter & Arndt (2018); Schaltegger & Hörisch (2017); Jamali & Nevile (2006)*

1. Firmanızda Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) kavramı nasıl tanımlanmaktadır?
2. KSS'nin bu firma için yeri ve önemi nedir? Firmanızın misyonu/vizyonu/değerleri içerisinde KSS ile ilgili bir ifade yer almakta mıdır? Var ise bunlar hangi konuları kapsamaktadır?
3. Firmanızda KSS ile ilgili hangi konular önemli ve önceliklidir?
4. Firmanızda KSS faaliyetlerine ne zaman başladınız? Bu süreci başlatan temel sebep neydi/kimdi? Düzenli olarak her yıl bu faaliyetleri gerçekleştiriyor musunuz?

#### **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları ve Yönetim**

*Jamali, Zanhour & Keshishian (2009); Richter & Arndt (2018); Schaltegger, S., & Hörisch, J. (2017); Jamali & Nevile (2006)*

1. Firmanızda hangi konularda (örn. eğitim. sağlık.spor) KSS faaliyetleri yapılmaktadır? Lütfen açıklayınız. Bunlardan hangisi/hangileri KSS faaliyetleriniz içerisinde özellikle öne çıkmaktadır?
2. Ne tür bir KSS faaliyeti (örn. konu. yönetim modeli. bütçe) gerçekleştireceğinize nasıl karar veriyorsunuz (hangi kriterler. hangi öncelik alanları vb.)?
3. Firmanızda kim ya da hangi birim/ler KSS ile ilgilenmektedir? KSS ile düzenli olarak bu kişi/birimler mi ilgilenmektedir yoksa ilgilenen kişi/birimler sürekli değişmekte midir?
4. KSS uygulamalarınız için kendi geliştirdiğiniz ya da uluslararası standartları takip ettiğiniz bir prosedür bulunmakta mıdır (örn. SA8000)?
5. KSS uygulamalarınız için bütçenizden düzenli olarak pay ayrılıyor mu?
  - Firmanızın finansal yapısı göz önünde bulundurulduğunda. KSS için bütçeden ayrılan payın oranı nedir (örn. satışlarınıza/harcamalarınıza göre)?
  - Bu bütçeyi ayırmaya nasıl karar veriyorsunuz?



## **Kurumsal Mantıklar ve Etkileri**

*Jamali vd. (2017); Schaltegger, S., & Hörisch, J. (2017); Jamali & Nevile (2006); Jamali, Zanhour & Keshishian (2009); Richter & Arndt (2018)*

1. Firmanızın KSS faaliyetleri için temel motivasyonu nedir?
2. KSS konusunda belirli faaliyetlere yönelmenizi destekleyen/köstekleyen içsel faktörler nelerdir?
  - Bu faktörleri hangi paydaş gurupları ile ilişkilendirirsiniz?
  - Bu faktörler hangi konularda/hangi faaliyetleriniz üzerinde bir baskı yaratmaktadır?
  - Bu faktörleri teşkil ettikleri önem/etki derecesine göre sıralayabilir misiniz?
  - Bu etkilerin KSS faaliyetleriniz üzerinde ne tür bir sonucu ne oldu?
3. KSS konusunda belirli faaliyetlere yönelmenizi destekleyen/köstekleyen dışsal faktörler nelerdir?
  - Bu faktörleri hangi paydaş gurupları ile ilişkilendirirsiniz?
  - Bu faktörler hangi konularda/hangi faaliyetleriniz üzerinde bir baskı yaratmaktadır?
  - Bu faktörleri teşkil ettikleri önem/etki derecesine göre sırayabilir misiniz?
  - Bu etkilerin KSS faaliyetleriniz üzerinde ne tür bir sonucu ne oldu?
4. KSS faaliyetleriniz ile ilgili aynı anda birden fazla faktörün etkisi altında kaldığınız oldu mu?
  - Oldu ise bu farklı baskı/talep/isteklere firmanız nasıl cevap vermekte?
  - Farklı baskı/talep/istekler hususunda farklı aktörler ile ilişkinizi nasıl tanımlarsınız?
  - Firmanızın bu süreçte karşı karşıya kaldığı temel sosyal/çevresel/ekonomik zorluklar nelerdir?
5. Firmanızın sosyal sorumluluk ödülllerinden haberi var mı? Bu ödüllere başvuru yapıyor musunuz? Neden?
6. Firmanızın KSS uygulamalarının maliyetleriniz/fırma itibarınız üzerinde bir etkisi olacağını düşünüyor musunuz?
7. Kurumsal olarak firmanızın kurucusu/aile değerlerinizin kurumsal uygulamalarınız üzerinde etkisi var mıdır? Var ise bunlar hangi tür etkilerdir?
8. Firmanızın dini bir vesile ile (örn. dini bayramlar / zekat. fitre. sadaka verilmesi) yöneldiği KSS faaliyetleri var mıdır (örn. iftar yemekleri. ramazan paketi)? Var ise bunlar nelerdir?
9. Firmanızın faaliyet gösterdiği bölge içerisindeki yerel topluluğun beklenti/ istek/taleplerine yönelik KSS faaliyetleriniz var mıdır? Var ise bunlar nelerdir?
10. Firmanızda KSS ile ilgili uluslararası (örn. Sustainable Development Goals) gelişmelerden haberdar mısınız? Bu gelişmeleri takip ediyor musunuz?
11. Firmanızın KSS konusunda uzmanlaşmasını teşvik eden sivil toplum kuruluşları/diğer firmalar gibi farklı paydaşlar ile geliştirdiği işbirlikleri/ortaklıklar var mıdır?
12. Devlet politika ve uygulamalarının firmanızın kurumsal uygulamaları üzerinde bir etkisi var mıdır? Var ise bunlar hangi tür etkilerdir?

## **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Süreci Çıktıları**

*Schaltegger, S., & Hörisch, J. (2017); Jamali, Zanhour & Keshishian (2009)*

1. Firmanızın KSS faaliyetlerinin amaçlanan etkiyi yarattığını düşünüyor musunuz?
2. KSS uygulamalarınızın sonuç ve etkilerini izliyor musunuz? Nasıl? Hangi göstergelere bakıyorsunuz?
3. KSS faaliyetlerinizden elde ettiğiniz sonuçlar doğrultusunda KSS programınızı yeniden düzenliyor musunuz?

## **Araştırma Yöntemi**

Bu sorulara verilen cevaplar doğrultusunda bir anket çalışması hazırlanacaktır. Bu doğrultuda;

1. Veri toplama süreci ile ilgili önerileriniz nelerdir?
2. Çalışmanın örneklemini kimler oluşturmalıdır?
3. KSS faaliyetleri gerçekleştiren diğer firmalara nasıl ulaşabiliriz?
4. Firmaların hangi departmanlarında görev alan yöneticiler ile iletişim kurmalıyız?

## EK 5–KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ARAŞTIRMASI ANKET SORULARI

KM_TM4	Faaliyetlerimizi yürütürken yerel/ulusal devlet kurumları ile işbirliği yapmak	Görüşme
KM_TM5	Şirket sahiplerine/hissedarlarına karşı yükümlülüğünü yerine getirmek	Fatma, Rahman ve Khan (2014)
KM_TM8	Maksimum ve uzun vadeli başarı elde etmek	Crespo ve del Bosque (2005)
KM_TM12	Rakipleri arasında rekabet avantajı elde etmek	Görüşme
KM_TM13	Ulusal ve uluslararası standartlara uygun ürün/faaliyetlere sahip olmak	Türker (2009)
KM_TM14	Kalite/çevresel/sosyal konulardaki sertifikaları kullanmak (ISO 9000, ISO 14000 vb.)	Torugsa, O'Donohue ve Hecker (2012)
KM_SM1	Tüm çalışanların kendilerini aile üyeleri gibi hissettikleri bir kültür yaratmak	Mayo vd. (2016).
KM_SM2	Yöneticilerini, çalışanların kişisel ve ailevi kaygılarını dikkate almaya teşvik eden bir kültüre sahip olmak	Roy, Vyas ve Jain (2013) Carroll ve Shabana (2010)
KM_SM5	Etik/Ahlaki kuralları kabul etmek ve saygı göstermek	
KM_SM8	Etrafımızdaki insanların (çalışanlar, müşteriler vb.) manevi değerlerine karşı duyarlı olmak	Görüşme
KM_SM9	Faaliyet gösterdiğimiz bölgenin ekonomik ve toplumsal kalkınmasına katkıda bulunmak	Öberseder, Schlegelmilch, Murphy ve Gruber (2014)
KM_SM11	Toplumun beklentilerine uymak	Aupperle vd. (1985) aktaran Graaflveve Mazereeuw-Van der Duijn Schouten (2012)
P_TP2	Müşteriler	Shnayder ve Van Rijnsoever (2018)
P_TP6	Sivil Toplum Kuruluşları (ticaret ve iş hayatı problemleri üzerine çalışan)	Yu, Y., ve Choi, Y. (2016).
P_SP1	Sivil Toplum Kuruluşları (çevresel ve toplumsal problemler üzerine çalışan)	Yu, Y., ve Choi, Y. (2016).
P_SP2	Çalışanlar	Shnayder ve Van Rijnsoever (2018)
P_SP3	Yerel topluluk	Shnayder ve Van Rijnsoever (2018)
P_SP4	Medya	Shnayder ve Van Rijnsoever (2018)
PZ1	Şirketimiz farklı bakış açılarını dikkate aldığımızda, bir konuyu daha iyi anlayacağımıza inanır.	Miron-Spektor vd. (2018)
PZ2	Şirketimiz birbiri ile çelişen talepler ile aynı anda uğraşmak konusunda iyidir.	Miron-Spektor vd. (2018)
PZ5	Şirketimiz çelişkili hedefleri takip etme konusunda iyidir.	Miron-Spektor vd. (2018)
PZ8	Çelişkili sorunları çözmeyi başardığımızda kendimizi enerji dolu hissediyoruz.	Miron-Spektor vd. (2018)

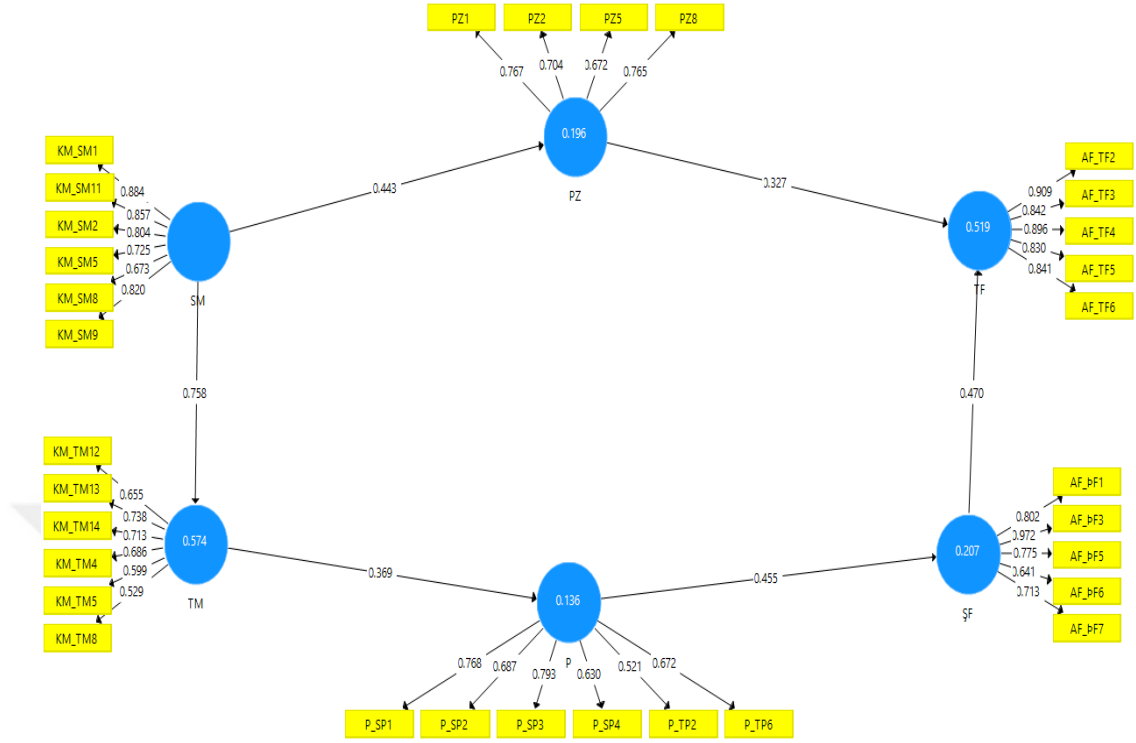
AF_TF2	Çalışanlarımızın moralini/memnuniyetini arttırmak	Tan ve Komaran (2006)
AF_TF3	Toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya katkıda bulunmak	Türker (2009)
AF_TF4	Faaliyet gösterdiğimiz toplumlarda yaşam kalitesini artırmak	Berg vd. (2018)
AF_TF5	Toplumun çevresel ve sosyal konularda farkındalığını artırmak	Görüşme
AF_TF6	Doğal çevrenin kalitesini korumak ve geliştirmek	Türker (2009)
AF_ŞF1	Marka imajını artırmak	Tan ve Komaran (2006)
AF_ŞF3	Çalışan bağlılığını artırmak	Tan ve Komaran (2006)
AF_ŞF5	Yatırımcıların güvenini artırmak	Tan ve Komaran (2006)
AF_ŞF6	Satışları artırmak	Tan ve Komaran (2006)
AF_ŞF7	Yasal sorunları en aza indirmek	Tan ve Komaran (2006)
D1	Şirketteki göreviniz: 1. Üst düzey yönetici 2. Orta düzey yönetici 3. Alt düzey yönetici 4. Yönetici değil	
D2	Şirketteki departmanınız: 1.Satış pazarlama 2.İnsan kaynakları 3. Finans Muhasebe 4.Üretim 5. Yönetim 6.Diğer 7. Sürdürülebilirlik SosyalSorumluluk SosyalUygunluk	
D3	Şirkenizdeki çalışan sayısı: 1.1-10 2.10-50 3.50-250 4.250'den fazla	
D4	Şirketiniz kurululalı kaç yıl oldu? 1. 1-10 2.10-20 3.20-30 4. 30'dan fazla	
D5	Faaliyet gösterdiğiniz sektör: 1. Gıda 2.Otomotiv 3. Tekstil 4.Diğer	
D6	Şirketteki çalışma süreniz: 1. 1 yıl 2. 1-5 yıl 3.5-10 yıl 4.10 yıldan fazla	
D7	İhracat durumu: 1. Evet 2. Hayır	
D8	İhracat yapılan kıtalar: 1. Yalnızca Asya 2. Yalnızca Avrupa 3. Asya, Amerika, Avrupa 4. Asya, Avrupa 5. Amerika, Avrupa 6. Asya, Amerika, Avrupa, Okyanusya 7. Asya, Avrupa, Afrika 8.Diğer	
D9	Toplam satışlar içerisinde yurtdışına yapılan satışların oranı: 1.0-25 2.25-50 3.50-75 4.75-100	

## EK 6-GÖRÜŞME YAPILAN ŞİRKET PROFİLLERİ

ŞİRKET	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7
<b>KONUM</b>	İzmir, AOSB	İzmir, AOSB	İzmir, KOSBİ	İzmir, KOSBİ	İzmir, AOSB	İzmir, AOSB	İzmir, AOSB	İzmir, KOSBİ	İzmir, TOSBİ	İzmir, TOSBİ	İzmir, AOSB	İzmir, KOSBİ	İzmir, AOSB	İzmir, KOSBİ
<b>FAALİYET</b>	Hazır giyim	Hazır giyim	Hazır giyim	Hazır giyim ve konfeksiyon	Hazır giyim ve konfeksiyon	Hazır giyim	Hazır giyim ve konfeksiyon	Organik baharat, çay, tohum	Deniz ürünleri	Baharat	Kuru incir ve kayısı	Meyve	Meyve, kuru yemiş, sebze	Meyve
<b>KURULUŞ YILI</b>	1995	2006	1983	1991	2009	2004	1986	1996	2001	1989	1900	2000	1993	1974
<b>ÇALIŞAN SAYISI</b>	670 (70 beyaz yaka-600 mavi yaka)	196 (34 mavi yaka- 92 beyaz yaka)	95 (20 beyaz yaka- 65 mavi yaka)	65 (15 beyaz yaka-50 mavi yaka)	130 (30 beyaz yaka-100 mavi yaka)	2005	260 (50 beyaz yaka, 210 mavi yaka)	164 (44 beyaz yaka-120 mavi yaka)	30 (12 beyaz yaka, 18 mavi yaka)	15 (4 beyaz yaka-11 mavi yaka)	250 (30 beyaz yaka, 220 mavi yaka)	250 (100 beyaz yaka-150 mavi yaka)	1040 (90 idari, 950 mavi yaka)	1400 (200 beyaz yaka, 1200 mavi yaka)
<b>SATIŞ YAPILAN ÜLKELER VEYA KITALAR</b>	Avrupa	Avrupa	Danimarka, İsveç, Hollanda, Almanya, İngiltere, Amerika	Almanya, İngiltere	İngiltere, İtalya, Almanya, Danimarka, İsveç, Hollanda, Avusturya	Avrupa, Amerika	Avrupa	Avrupa, Amerika, Rusya, Birleşik Krallık, Orta Doğu	İsrail, Güney Kore, Yunanistan, Romanya, Kıbrıs, Portekiz, Hindistan, Vietnam ve Singapur	Amerika, Kanada, Avrupa, Japonya, Avustralya	Fransa, İtalya, Avrupa	Asya (Japonya hariç) ve Arabistan dışında tüm ülkeler	Avrupa, Amerika, Avustralya, Kanada, Japonya	Avrupa, Amerika, Kanada, Japonya, Avustralya, Yeni Zelanda, Hong Kong, Singapur

<b>TOPLAM SATIŞLAR İÇERİSİNDE YURT DIŞINA YAPILAN SATIŞIN ORANI</b>	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%80	%80	%20	%98	%100	%100	%100	%97
<b>GÖRÜŞME YAPILAN YÖNETİCİNİN POZİSYONU VE BU ŞİRKETTE Kİ DENEYİM SÜRESİ</b>	Sosyal Uyumlu k Müdürü, 6 yıl	KSS departmanı sorumlusu+ İnsan kaynakları sorumlusu, her ikisi de yaklaşık 10 yıl	Üretim müdürü, 3 yıl	Genel müdür yardımcısı, 15 yıl	Şirket Yöneticisi, 11 yıl	İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Müdürü, 8 yıl	İnsan Kaynakları Müdürü, 7 yıl	İnsan kaynakları müdürü, 5 yıl	Fabrika müdürü, 10 yıl	Satış ve pazarlama yöneticisi, 7 yıl	Fabrika müdürü, 5 yıl	Fabrika müdürü, 20 yıl	Üretim müdürü, 1,5 yıl	Üretim müdürü, 22 yıl
<b>KSS POLİTİKASI</b>	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Var	Var	Yok
<b>BASKIN KSS ALGISI</b>	Hem piyasa hem de toplum odaklı	Hem piyasa hem de toplum odaklı	Hem piyasa hem de toplum odaklı	Hem piyasa hem de toplum odaklı	Hem piyasa hem de toplum odaklı	Hem piyasa hem de toplum odaklı	Hem piyasa hem de toplum odaklı	Hem piyasa hem de toplum odaklı	Hem piyasa hem de toplum odaklı	Hem piyasa hem de toplum odaklı	Hem piyasa hem de toplum odaklı	Hem piyasa hem de toplum odaklı	Hem piyasa hem de toplum odaklı	Hem piyasa hem de toplum odaklı

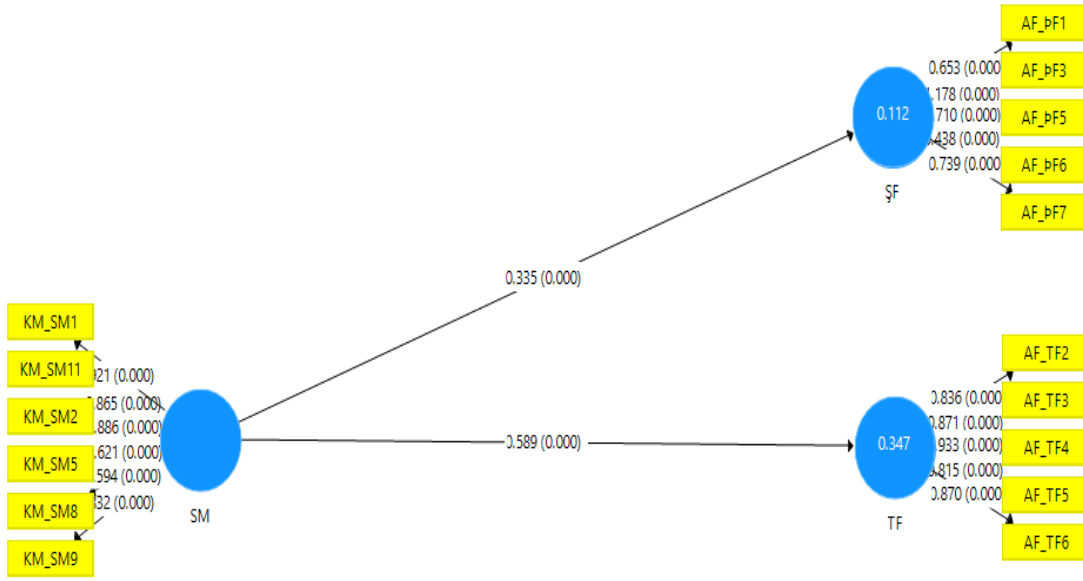
## EK 7-SMARTPLS ANALİZ SONUÇLARI



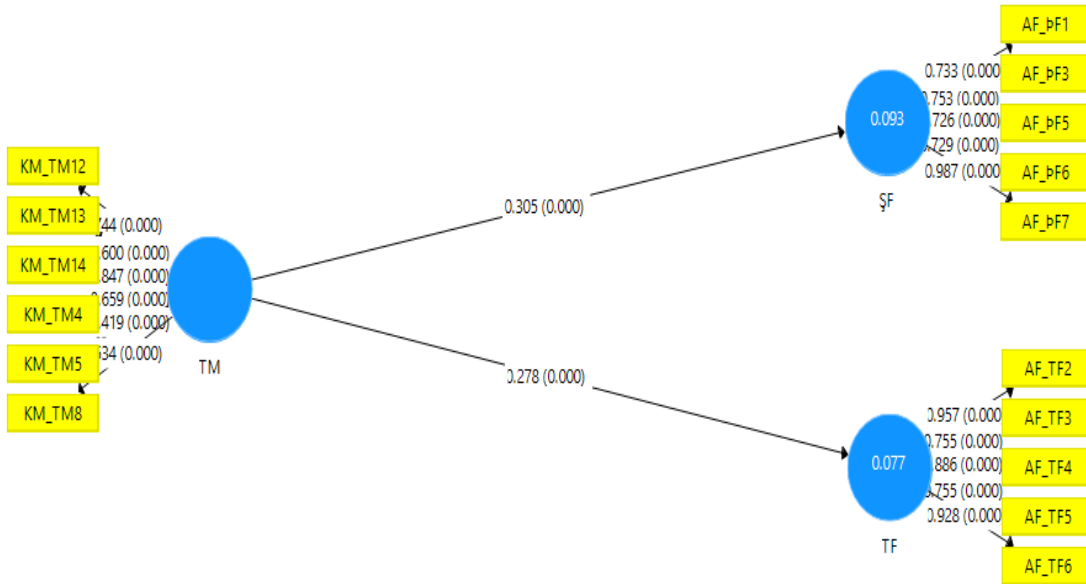
Şekil A. Doğrulayıcı Faktör Analizi (Consistent PLS Algorithm)



Şekil B. Doğrulayıcı Faktör Analizi (Consistent PLS Bootstrapping)

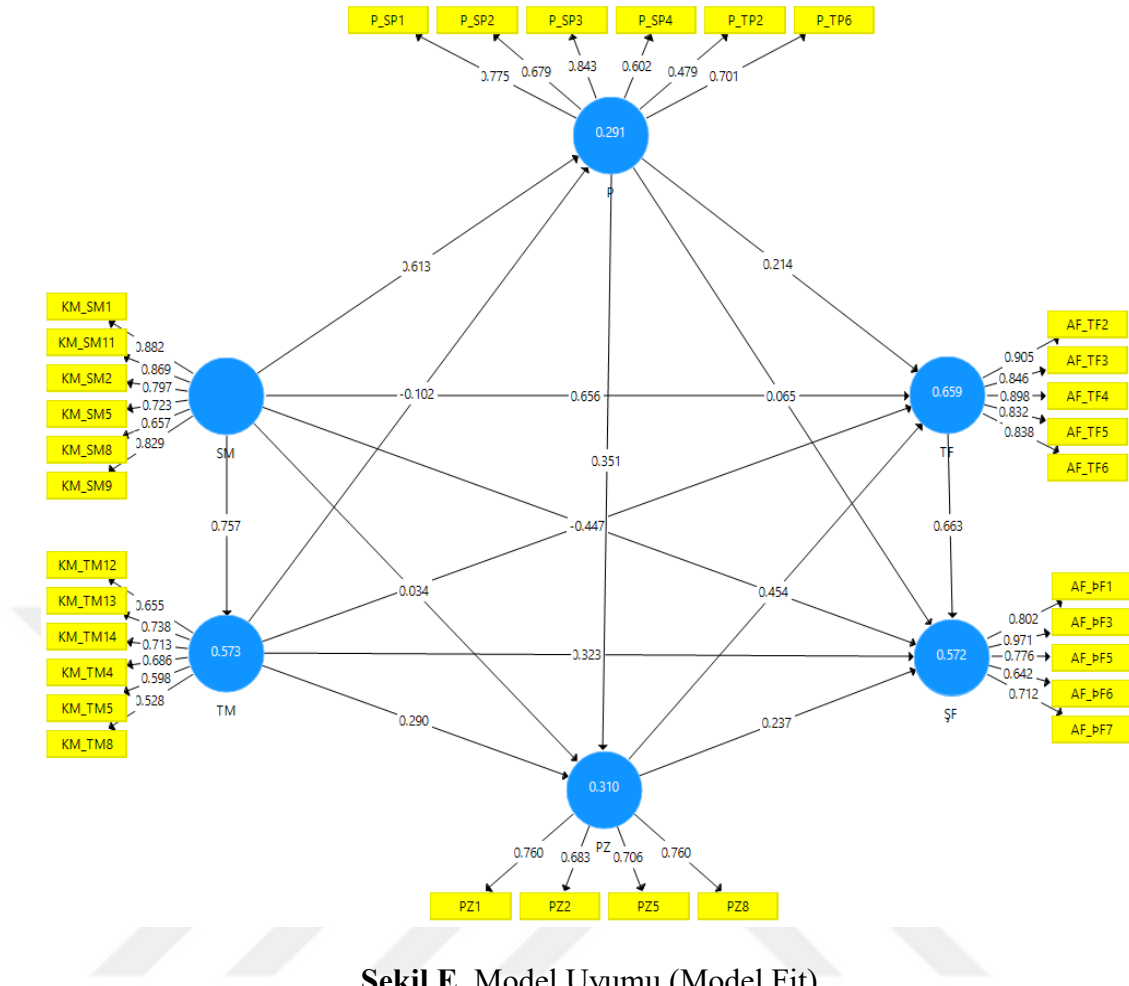


Şekil C. Sosyal Mantık için Path Model

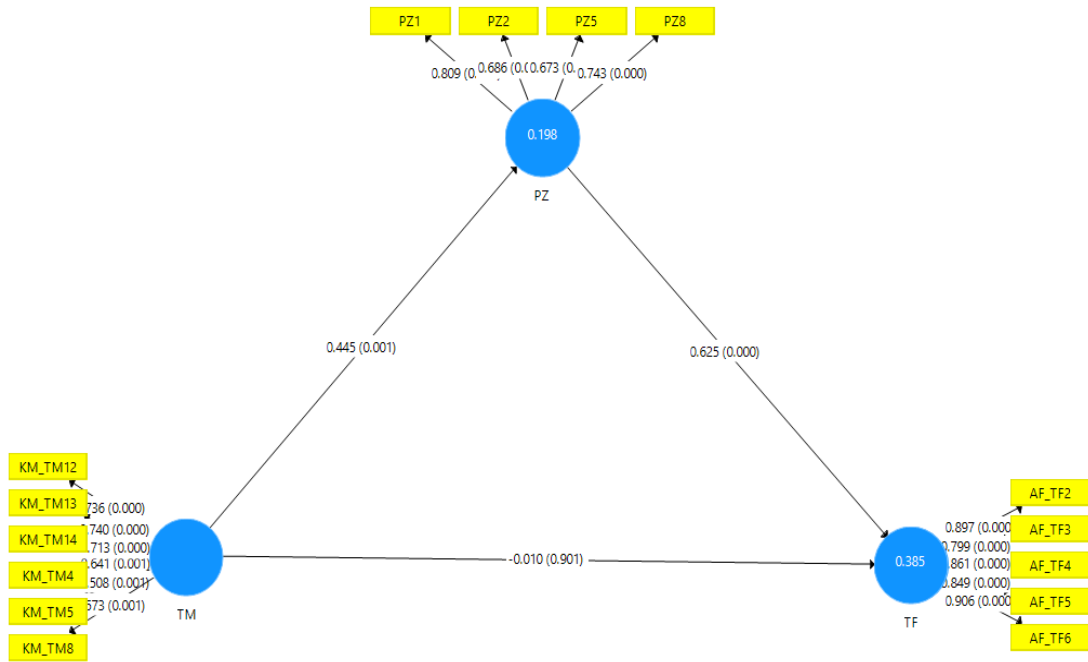


Şekil D. Ticari Mantık için Path Model

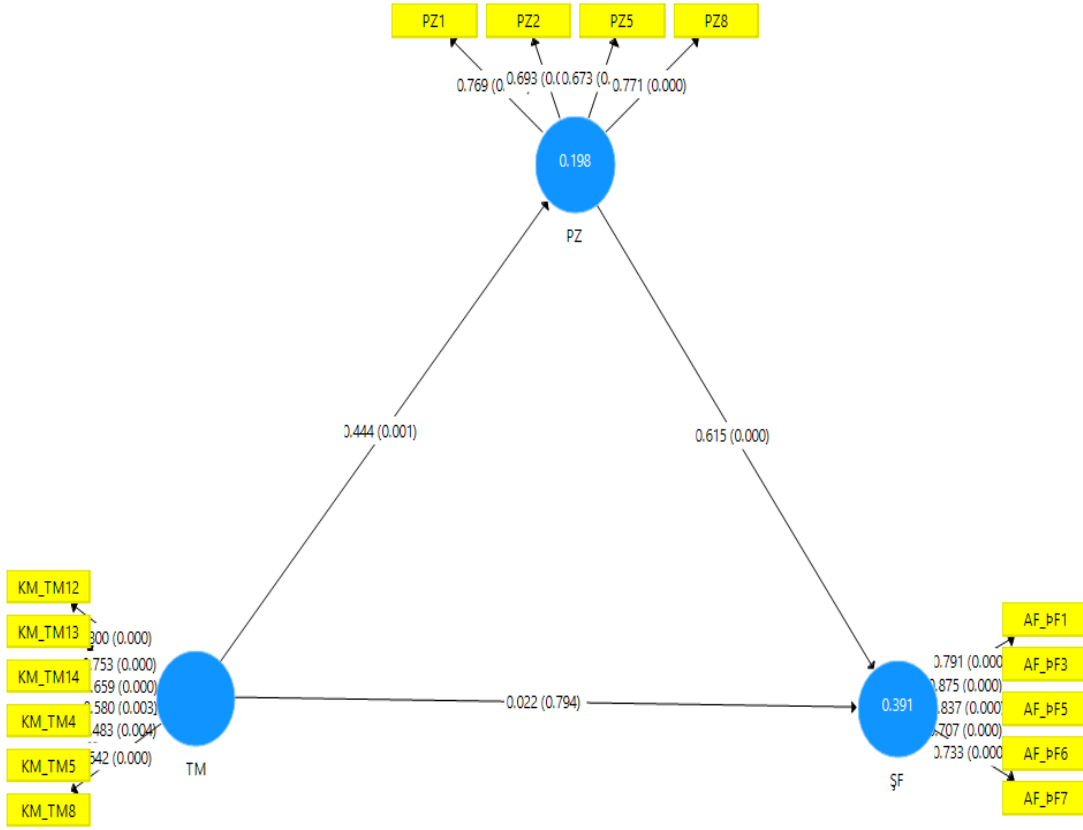




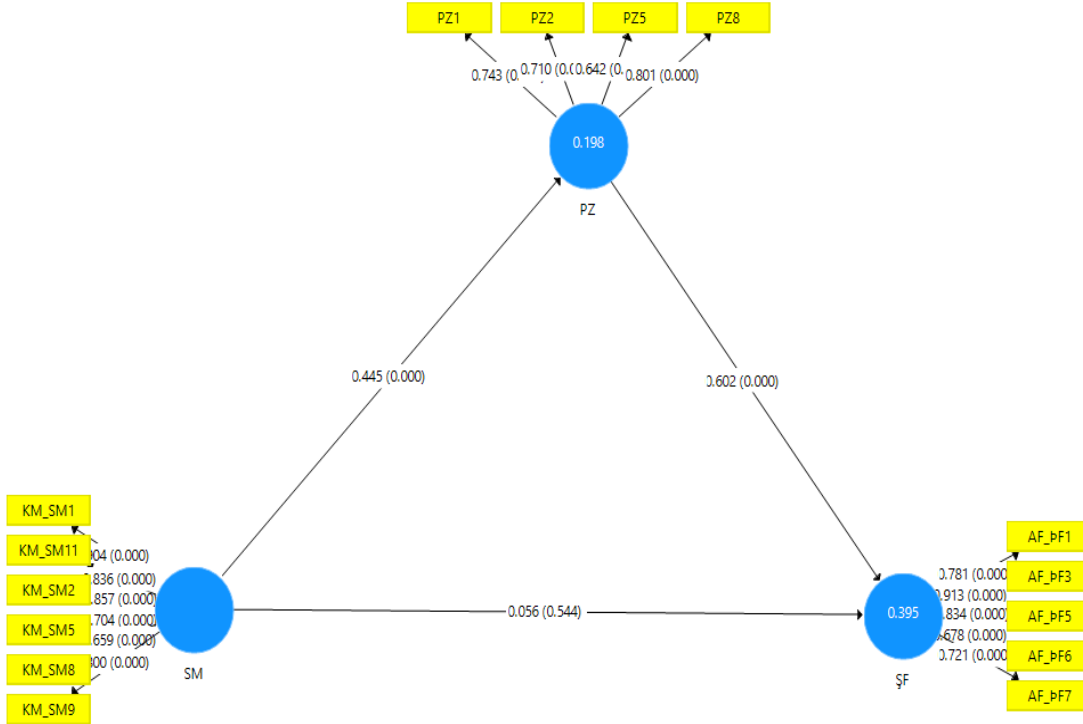
Şekil E. Model Uyumu (Model Fit)



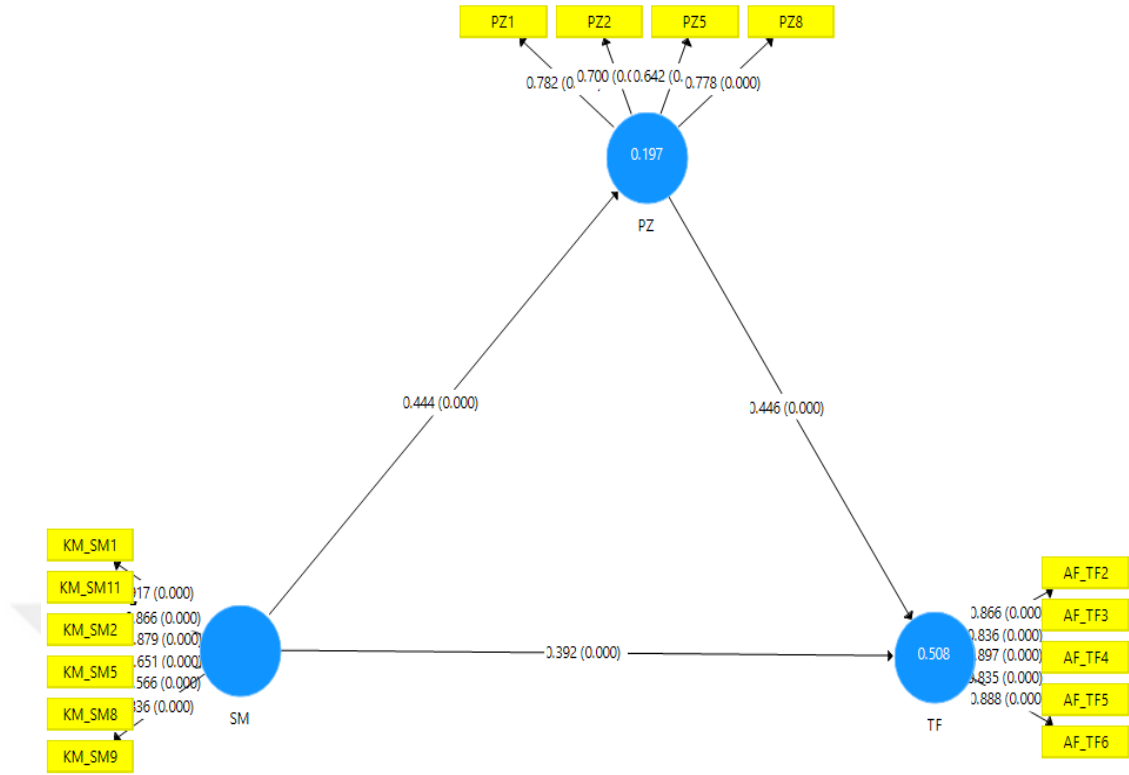
Şekil F. Ticari Mantık-Paradoks Zihniyeti-Toplumsal Fayda Mediyatör Analizi



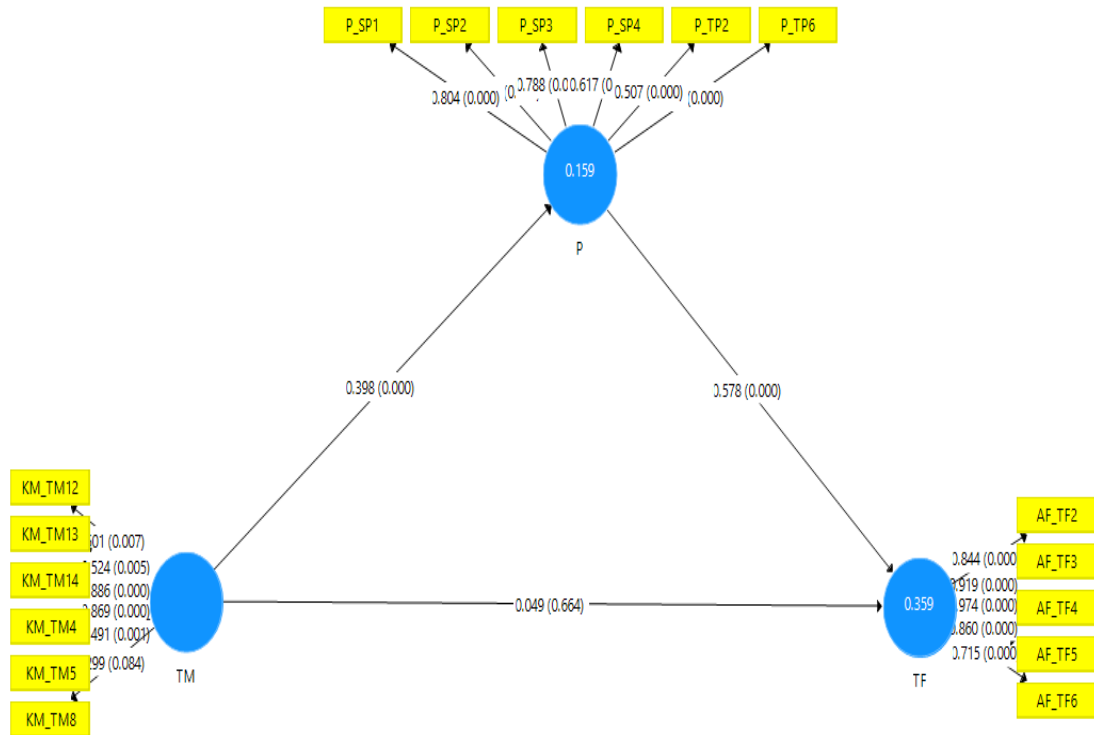
Şekil G. Ticari Mantık-Paradoks Zihniyeti-Şirketsel Fayda Mediyatör Analizi



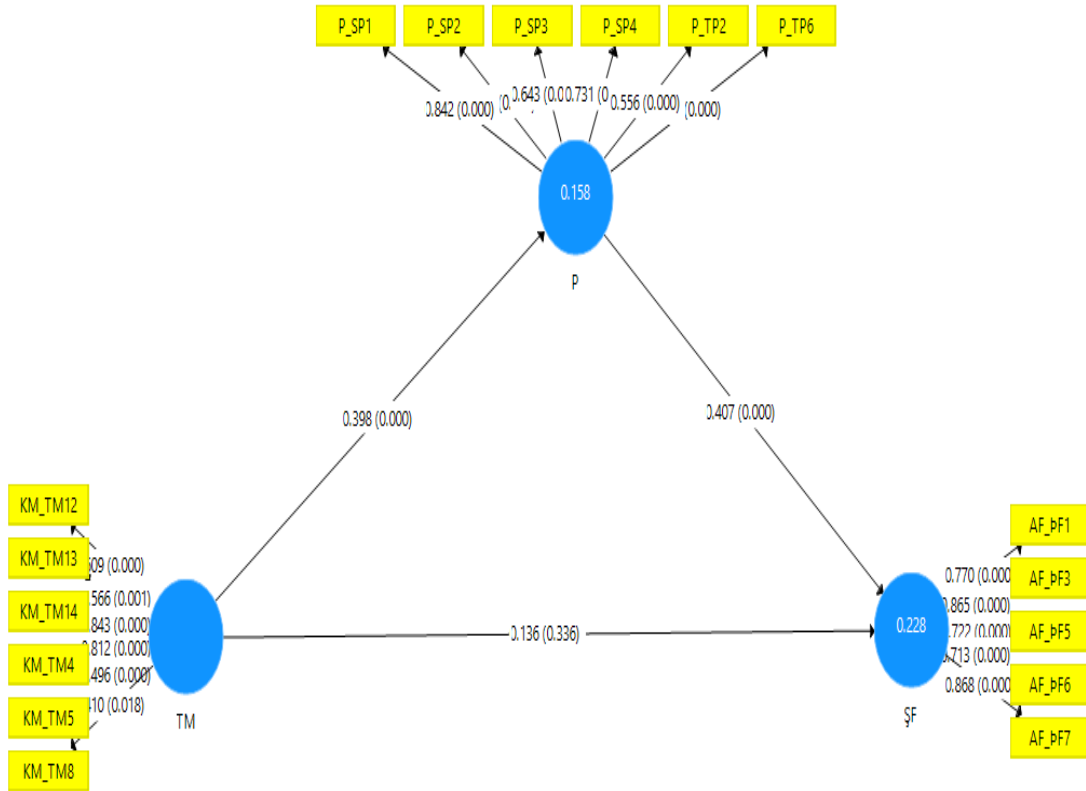
Şekil H. Sosyal Mantık-Paradoks Zihniyeti-Şirketsel Fayda Mediyatör Analizi



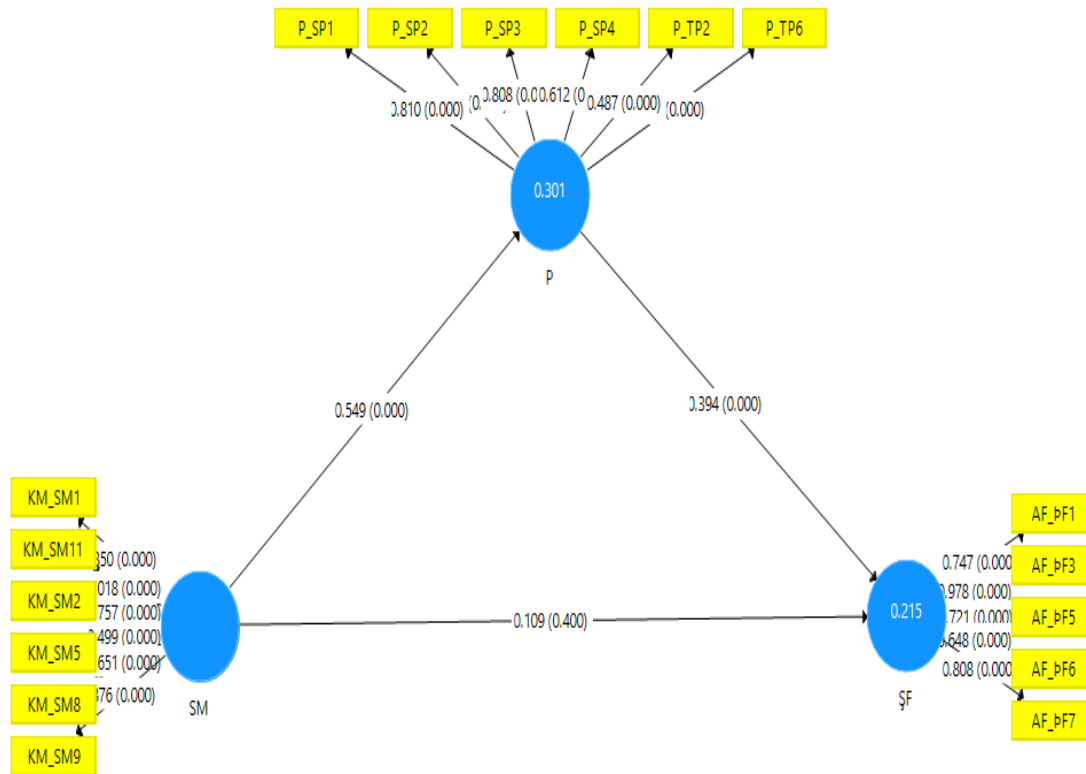
Şekil I. Sosyal Mantık-Paradoks Zihniyeti-Toplumsal Fayda Mediyatör Analizi



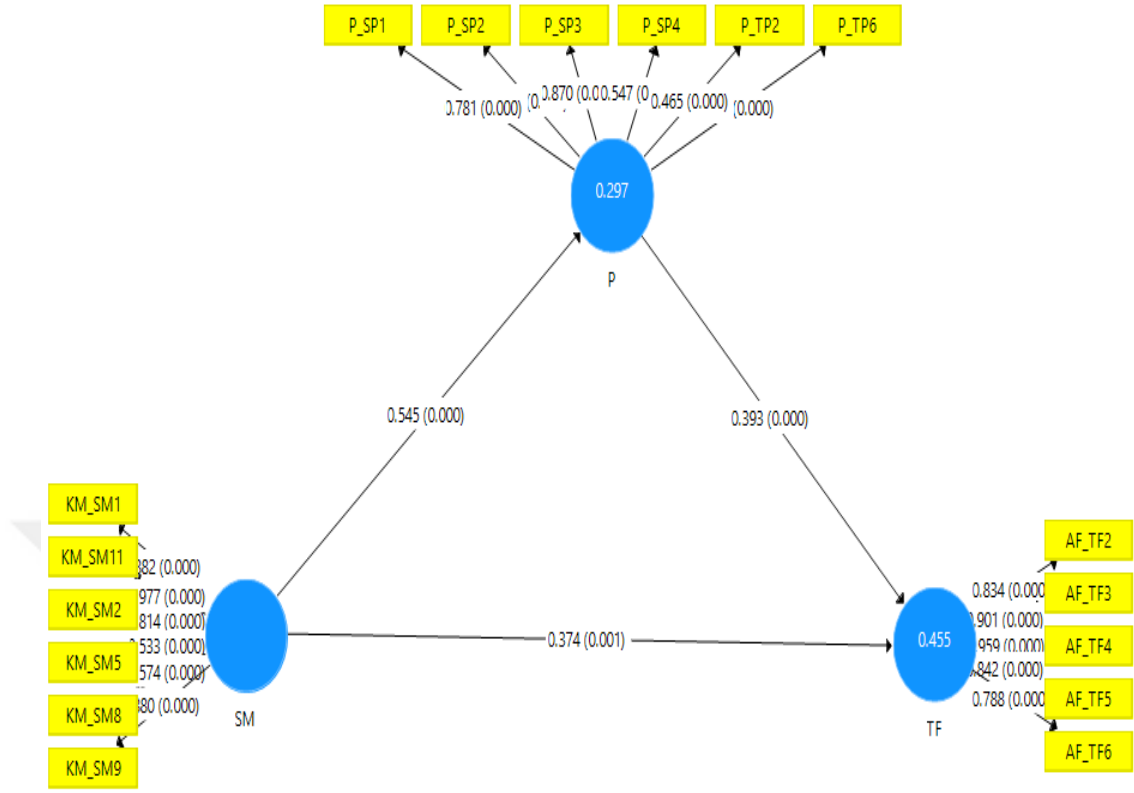
Şekil J. Ticari Mantık-Çoklu Paydaşlar-Toplumsal Fayda Mediyatör Analizi



Şekil K. Ticari Mantık-Çoklu Paydaşlar-Şiketsel Fayda Mediyatör Analizi



Şekil L. Sosyal Mantık-Çoklu Paydaşlar-Şirketsel Fayda Mediyatör Analizi



Şekil M. Sosyal Mantık-Çoklu Paydaşlar-Toplumsal Fayda Mediyatör Analizi

## EK 8–YANITLAMAMA VE ORTAK YÖNTEM YANLILIĞI

**Tablo C.** Yanıtlamama yanlılığı (nonresponse bias) için t-testi

Group Statistics					
	earlylate	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
D1	early	94	2,13	1,080	,111
	late	82	2,16	1,181	,130
D2	early	94	4,02	1,778	,183
	late	82	4,51	1,657	,183
D3	early	94	2,70	1,125	,116
	late	89	2,46	1,108	,117
D4	early	93	2,65	1,100	,114
	late	82	2,57	1,155	,128
D5	early	93	2,73	1,115	,116
	late	83	3,04	1,005	,110
D6	early	95	2,82	1,062	,109
	late	88	2,67	1,122	,120
D7	early	100	1,33	,473	,047
	late	92	1,40	,493	,051
D8	early	68	3,97	2,521	,306
	late	55	3,56	2,522	,340
D9	early	67	2,96	1,261	,154
	late	59	2,85	1,215	,158
TMmean	early	100	6,31	,902	,090
	late	92	6,39	,746	,078
SMmean	early	100	6,13	1,126	,113
	late	92	5,92	1,138	,119
PZmean	early	100	5,35	1,266	,127
	late	92	5,52	1,157	,121
Pmean	early	100	4,79	1,267	,127
	late	92	4,78	1,216	,127
TFmean	early	100	5,35	1,404	,140
	late	92	5,18	1,673	,174
ŞFmean	early	100	5,53	1,547	,155
	late	92	5,67	1,490	,155

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower
D1	Equal variances assumed	1,667	,198	-,181	174	,856	-,031	,170	-,367
	Equal variances not assumed			-,180	165,561	,857	-,031	,171	-,369
D2	Equal variances assumed	2,306	,131	-1,886	174	,061	-,491	,260	-1,005
	Equal variances not assumed			-1,895	173,218	,060	-,491	,259	-1,002
D3	Equal variances assumed	,047	,829	1,462	181	,146	,241	,165	-,084
	Equal variances not assumed			1,462	180,707	,145	,241	,165	-,084
D4	Equal variances assumed	,678	,411	,422	173	,674	,072	,171	-,265
	Equal variances not assumed			,421	167,839	,674	,072	,171	-,266
D5	Equal variances assumed	3,934	,049	-1,897	174	,059	-,305	,161	-,622
	Equal variances not assumed			-1,908	173,977	,058	-,305	,160	-,620
D6	Equal variances assumed	,703	,403	,933	181	,352	,151	,161	-,168
	Equal variances not assumed			,931	177,916	,353	,151	,162	-,169
D7	Equal variances assumed	3,999	,047	-1,035	190	,302	-,072	,070	-,210
	Equal variances not assumed			-1,034	187,028	,303	-,072	,070	-,210
D8	Equal variances assumed	,118	,732	,890	121	,375	,407	,457	-,498
	Equal variances not assumed			,890	115,668	,375	,407	,457	-,499
D9	Equal variances assumed	,374	,542	,487	124	,627	,108	,221	-,330

	Equal variances not assumed			,488	122,969	,626	,108	,221	-,329
TMmean	Equal variances assumed	,625	,430	-,633	190	,527	-,076	,120	-,313
	Equal variances not assumed			-,638	187,930	,524	-,076	,119	-,311
SMmean	Equal variances assumed	,213	,645	1,292	190	,198	,211	,163	-,111
	Equal variances not assumed			1,292	188,317	,198	,211	,164	-,111
PZmean	Equal variances assumed	1,099	,296	-,976	190	,330	-,171	,175	-,517
	Equal variances not assumed			-,980	189,992	,328	-,171	,175	-,516
Pmean	Equal variances assumed	,329	,567	,090	190	,928	,016	,180	-,338
	Equal variances not assumed			,090	189,654	,928	,016	,179	-,337
TFmean	Equal variances assumed	1,931	,166	,771	190	,442	,171	,222	-,267
	Equal variances not assumed			,766	178,292	,445	,171	,224	-,270
ŞFmean	Equal variances assumed	,868	,353	-,608	190	,544	-,133	,220	-,566
	Equal variances not assumed			-,609	189,596	,544	-,133	,219	-,566



**Tablo D.** Ortak yöntem yanlılığı (common method variance) için Harman'ın tek faktör testi (single factor test)

	Communalities	
	Initial	Extraction
KM_TM4	1,000	,216
KM_TM5	1,000	,171
KM_TM8	1,000	,143
KM_TM12	1,000	,208
KM_TM13	1,000	,231
KM_TM14	1,000	,247
KM_SM1	1,000	,530
KM_SM2	1,000	,465
KM_SM5	1,000	,342
KM_SM8	1,000	,332
KM_SM9	1,000	,469
KM_SM11	1,000	,504
P_TP2	1,000	,136
P_TP6	1,000	,306
P_SP1	1,000	,371
P_SP2	1,000	,246
P_SP3	1,000	,378
P_SP4	1,000	,244
PZ1	1,000	,344
PZ2	1,000	,309
PZ5	1,000	,266
PZ8	1,000	,317
AF_TF2	1,000	,548
AF_TF3	1,000	,536
AF_TF4	1,000	,601
AF_TF5	1,000	,522
AF_TF6	1,000	,518
AF_ŞF1	1,000	,338
AF_ŞF3	1,000	,471
AF_ŞF5	1,000	,321
AF_ŞF6	1,000	,250
AF_ŞF7	1,000	,302
D1	1,000	,005
D2	1,000	,009
D3	1,000	,066
D4	1,000	,036
D5	1,000	,001
D6	1,000	,001
D7	1,000	,011
D8	1,000	,032
D9	1,000	,006

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component	Total Variance Explained					
	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11,353	27,691	27,691	11,353	27,691	27,691
2	4,130	10,073	37,763			
3	2,766	6,747	44,511			
4	2,278	5,557	50,068			
5	1,891	4,613	54,681			
6	1,626	3,967	58,647			
7	1,494	3,643	62,291			
8	1,342	3,273	65,564			
9	1,151	2,806	68,370			
10	1,094	2,669	71,039			
11	1,041	2,539	73,578			
12	,932	2,274	75,852			
13	,870	2,121	77,973			
14	,780	1,902	79,875			
15	,750	1,829	81,704			
16	,646	1,575	83,279			
17	,617	1,505	84,784			
18	,523	1,277	86,061			
19	,510	1,245	87,306			
20	,468	1,142	88,447			
21	,447	1,091	89,538			
22	,396	,966	90,504			
23	,390	,950	91,455			
24	,347	,846	92,300			
25	,340	,828	93,129			
26	,323	,789	93,918			
27	,312	,762	94,679			
28	,303	,738	95,418			
29	,251	,613	96,030			
30	,241	,588	96,619			
31	,214	,522	97,141			
32	,193	,471	97,612			
33	,163	,398	98,010			
34	,151	,368	98,378			
35	,140	,340	98,718			
36	,126	,306	99,025			
37	,108	,264	99,288			
38	,095	,232	99,521			
39	,080	,196	99,717			
40	,064	,155	99,872			
41	,052	,128	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

## EK 9–KONTROL DEĞİŞKENLER

**Tablo E.** Kontrol Değişkenler

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,313 <sup>a</sup>	,098	,020	1,425

a. Predictors: (Constant), D9, D5, D1, D4, D7, D8, D2, D6, D3

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23,015	9	2,557	1,259	,268 <sup>b</sup>
	Residual	211,242	104	2,031		
	Total	234,257	113			

a. Dependent Variable: ŞFmean

b. Predictors: (Constant), D9, D5, D1, D4, D7, D8, D2, D6, D3

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	4,010	1,090		3,679	,000
	D1	-,008	,153	-,006	-,051	,959
	D2	,092	,094	,107	,978	,331
	D3	-,055	,144	-,044	-,385	,701
	D4	,217	,144	,164	1,504	,136
	D5	,012	,135	,009	,092	,927
	D6	-,217	,144	-,161	-1,506	,135
	D7	,666	,543	,119	1,225	,223
	D8	,109	,056	,192	1,946	,054
	D9	,116	,112	,100	1,032	,304

a. Dependent Variable: ŞFmean

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,273 <sup>a</sup>	,075	-,005	1,523

a. Predictors: (Constant), D9, D5, D1, D4, D7, D8, D2, D6, D3

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19,509	9	2,168	,934	,499 <sup>b</sup>
	Residual	241,312	104	2,320		
	Total	260,821	113			

a. Dependent Variable: TFmean

b. Predictors: (Constant), D9, D5, D1, D4, D7, D8, D2, D6, D3

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,086	1,165		2,649	,009
	D1	-,002	,164	-,001	-,013	,990
	D2	,076	,100	,084	,755	,452
	D3	,064	,154	,049	,418	,677
	D4	,280	,154	,201	1,819	,072
	D5	,038	,145	,025	,260	,796
	D6	-,066	,154	-,047	-,431	,667
	D7	,625	,581	,106	1,076	,284
	D8	,039	,060	,065	,646	,520
	D9	,071	,120	,058	,592	,555

a. Dependent Variable: TFmean