T.C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

YÖNETİCİLERİN BİREYSEL DEĞERLERİNİN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGISI ÜZERİNE ETKİSİ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

SEDA ÇOŞKUN

BURSA-2022

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı	**:Seda ÇOŞKUN**
Üniversite	**:Bursa Uludağ Üniversitesi**
Enstitüsü	**:Sosyal Bilimler Enstitüsü**
Anabilim/Anasanat Dalı	**:İşletme**
Bilim/Sanat Dalı	**:İşletme**
Tezin Niteliği	**:Yüksek Lisans Tezi**
Sayfa Sayısı	**:Xİİ+89**
Mezuniyet Tarihi	**: 25/07/2022**
Tez Danışmanı	**: Prof. Dr. Füsun ÇINAR ALTINTAŞ**

YÖNETİCİLERİN BİREYSEL DEĞERLERİNİN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGISI ÜZERİNE ETKİSİ

Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin bireysel değerlerinin sosyal sorumluluk algısı üzerine etkisini belirlemek ve arasındaki nedensel ilişkileri irdelemek ve bu ilişki örüntüsü içerisinde yöneticilerin bireysel değerlerinin hangi boyutlarının hangi kurumsal sosyal sorumluluk boyutları ile ilişkili olduğunu tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda araştırmanın örneklemi Türkiye'de otomotiv, gıda, sanayi ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerde görev alan üst, orta ve alt kademe yöneticilerden oluşturulmuştur. Veriler 111 kişiden oluşan bir örneklemden anket yoluyla toplanmış olup verilerin analizinde Cronbach Alfa ve basit doğrusal regresyon analiz yöntemleri kullanılmıştır. Yöneticilerin bireysel değerlerinin hangi boyutlarının kurumsal sosyal sorumluluk algılarından hangi boyutları etkilediğine bakılmıştır. Yöneticilerin bireysel değerlerinden uygunluk (conformity), evrensellik-doğa (universalism-natüre) ve evrensellik-endişe (universalism- concern) değerlerinin kurumsal sosyal sorumluluk boyutlarından müşterilere, çalışanlara, topluma ve çevreye yönelik algıları üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Yöneticilerin Bireysel Değerleri, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları

ABSTRACT

Name and Surname	**: Seda ÇOŞKUN**
University	**:Bursa Uludag University**
Institution	**:Social Science Institution**
Field	**:Business**
Branch	**:Business**
Degree Awarded	**:Master**
Page Number	**:Xİİ+89**
Degree Date	**: 25/07/2022**
Supervisor/s	**: Prof. Dr. Füsun ÇINAR ALTINTAŞ**

THE EFFECT OF MANAGERS' INDİVİDUAL VALUES ON THE PERCEPTİON OF CORPORATE SOCİAL RESPONSİBİLİTY

The aim of this study is to determine the effect of the individual values of the managers on the perception of social responsibility and to examine the causal relationships between them and to determine which dimensions of the individual values of the managers are associated with which corporate social responsibility dimensions within this relationship pattern. For this purpose, the sample of the research was composed of top, middle and lower level managers working in companies operating in the automotive, food, industry and service sectors in Turkey. Data were collected through a questionnaire from a sample of 111 people, and Cronbach's Alpha and simple linear regression analysis methods were used in the analysis of the data. It was examined which dimensions of the individual values of the managers affected which dimensions from the perceptions of corporate social responsibility. It has been concluded that the values of conformity, universalism-nature and universalism-concern, which are among the individual values of the managers, have a significant and positive effect on their perceptions of customers, employees, society and the environment from the dimensions of corporate social responsibility.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Individual Values of Managers, Corporate SocialResponsibilityPractices

ÖNSÖZ

Araştırma sürecim boyunca emeği geçen kişilere buradan teşekkür ve saygılarımı iletmek isterim. Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde, değerli bilgi ve tecrübelerini benimle paylaşan kıymetli danışman hocam Prof. Dr. Füsun ÇINAR ALTINTAŞ'a destek ve katkılarından dolayı teşekkür ve şükranlarımı sunarım. Çalışmamın konu ve kaynak açısından bana bilgi ve tecrübelerini aktarıp yol gösteren kıymetli Arş. Gör. Ceyda KAVURMACI AYTAÇ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Hayatım boyunca desteklerini esirgemeyen, maddi ve manevi her zaman yanımda olan abim Yusuf ÇOŞKUN'a, ablam Fatma ÇOŞKUN'a annem Züleyha ÇOŞKUN'a ve babam Yaşar ÇOŞKUN'a teşekkür ederim. Çalışma sürecim boyunca yanımda olan fikir ve önerilerini paylaşan değerli arkadaşım Betül İNCE'ye teşekkür ederim.

Son olarak yaşadığım tüm zorluklara rağmen yeni bilgiler elde etmek için yılmadan devam ettiğim ve konfor alanımın dışına çıkarak bu yolculuğu deneyimlememi nasip eden önce HZ. Allah'a sonra kendime teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI ..... ***Error! Bookmark not defined.***
YEMİN METNİ ..... ***Error! Bookmark not defined.***
İNTİHAL YAZILIM RAPORU ..... ***Error! Bookmark not defined.***
ÖZET..... *ii*
ABSTRACT..... *iii*
ÖNSÖZ ..... *iv*
TABLOLAR LİSTESİ..... *x*
ŞEKİLLER LİSTESİ..... *xi*
KISALTMALAR ..... *xii*
GİRİŞ..... *1*

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN BİREYSEL DEĞERLERİ VE KSS UYGULAMALARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

1.1.Değer Kavramı *4*
1.2.Değer Kavramının Özellikleri *6*
1.3.Değer Kavramı İle İlişkili Kavramlar..... *7*
1.3.1.Değer – Tutum İlişkisi..... 7
1.3.2.Değer – Davranış İlişkisi 8
1.3.3.Değer – Kültür İlişkisi 9
1.4. Yazında Değer Kavramının Sınıflandırılmasına İlişkin Yaklaşımlar *9*
1.4.1.Rokeach Değer Yaklaşımı 10
1.4.2. Hofstede Değer Yaklaşımı.....12
1.4.3.Schwartz'ın Değer Yaklaşımı 14
1.4.4.Allport - Vernon - Lindzey'in Değer Yaklaşımı.....16
1.5.Yönetsel Değerler..... *18*
1.6. Yöneticilerin Kişisel Değerleri *18*
1.7.Yöneticilerin Kişisel Değerlerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları Üzerindeki Etkisi..... *20*

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

2.1.Sorumluluk ve Sosyal Sorumluluk..... 4

2.2.Kurumsal Sosyal Sorumluluk..... 4

2.3.Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Tarihsel Gelişimi 7

2.3.1.Birinci Dönem..... 8

2.3.2.İkinci Dönem 8

2.3.3.Üçüncü Dönem..... 9

2.4.Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yaklaşımları 13

2.4.1. Klasik Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı.....14

2.4.2.Modern Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı.....14

2.5.Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanları..... 15

2.5.1.Çalışanlara Karşı Sorumluluklar.....16

2.5.2.Hissedarlarına Karşı Sorumluluklar.....17

2.5.3. Müşterilere Karşı Sorumluluklar.....17

2.5.4.Devlete Karşı Sorumluluklar.....18

2.5.5.Tedarikçilere Karşı Sorumluluklar.....18

2.5.6.Rakiplere Karşı Sorumluluklar 19

2.5.7.Topluma Karşı Sorumluluklar 19

2.5.8. Çevreye Karşı Sorumluluklar 20

2.6.Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modelleri 20

2.6.1.Carroll'un Sosyal Sorumluluk Modeli.....21

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Boyutları..... 21

2.6.1.1.Ekonomik Sorumluluk..... 21

2.6.1.2.Yasal Sorumluluk 22

2.6.1.3.Ahlaki (Etik) Sorumluluk 23

2.6.1.4.Gönüllü Sorumluluk 24

2.6.2.Davis'in Sosyal Sorumluluk Modeli.....24

2.6.3.Lantos'un Sosyal Sorumluluk Modeli.....25

2.6.4.Sethi'nin Sosyal Sorumluluk Modeli 26

2.6.5.Robert W. Ackerman'ın Sosyal Sorumluluk Modeli.....26

2.6.6.Preston ve Post'un Kamusal Sorumluluk Modeli 27

2.7. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Önemi 27

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN BİREYSEL DEĞERLERİNİN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGISI ÜZERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI 49

3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ 49

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 51

3.4. ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİ VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ 51

3.5.ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ VE VERİ TOPLAMA ARAÇLARI 52

3.5.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği 53

3.5.2. Schwartz Değer Ölçeği 55

3.6.ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİKSEL TEKNİKLER 56

3.7. ARAŞTIRMA BULGULARI 56

3.7.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular 56

3.8. VERİLERİN ANALİZİ 58

3.8.1.Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizleri 58

3.8.2. Basit Doğrusal Regresyon Analizi 59

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME 67

KAYNAKÇA 72

EKLER…… 83

EK 1 : ÇALIŞMADA KULLANILAN ANKET 83

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1:Rokeach'ın Değer Sınıflaması 11
Tablo 3.1:Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği 54
Tablo 3.2:Değerler Ölçeği 55
Tablo 3.3:Sosyo-Ekonomik Ve Demografik Özellikler 57
Tablo 3.4:Anket Formunun Güvenilirlik Analizi 58
Tablo 3.5:Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri 58
Tablo 3.6: Değerlerin Çalışanların Kss Algısı Üzerindeki Etkisi 59
Tablo 3.7: Değerlerin Müşterilerin Kss Algısı Üzerindeki Etkisi 59
Tablo 3.8: Değerlerin Toplumun Kss Algısı Üzerindeki Etkisi 60
Tablo 3.9: Değerlerin Çevrenin Kss Algısı Üzerindeki Etkisi 60
Tablo 3.10: Değerlerin Çalışanların Kss Algısı Üzerindeki Etkisi 61
Tablo 3.11: Değerlerin Müşterilerin Kss Algısı Üzerindeki Etkisi 61
Tablo 3.12: Değerlerin Toplumun Kss Algısı Üzerindeki Etkisi 62
Tablo 3.13: Değerlerin Çevrenin Kss Algısı Üzerindeki Etkisi 62
Tablo 3.14: Değerlerin Çalışanların Kss Algısı Üzerindeki Etkisi 63
Tablo 3.15: Değerlerin Müşterilerin Kss Algısı Üzerindeki Etkisi 63
Tablo 3.16: Değerlerin Toplumun Kss Algısı Üzerindeki Etkisi 64
Tablo 3.17: Değerlerin Çevrenin Kss Algısı Üzerindeki Etkisi 64
Tablo 3.18: Hipotezlerin Test Sonuçları 65

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1:Kurumsal Sosyal Sorumluluk Pramidi 21
Şekil 2.1:Schwartz Değer Çemberi 16
Şekil 3.1:Araştırma Modeli..... 50

KISALTMALAR

KSS **:** Kurumsal Sosyal Sorumluluk

TDK **:**Türk Dil Kurumu

Vd. **:**Ve diğerleri

GİRİŞ

Küreselleşmeyle birlikte değişen ve gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri beraberinde ekonomik alandaki değişimleri, rekabetin ve paydaşların beklentilerinin artması sebebiyle işletmelerin ekonomik hedeflerinin yanı sıra sosyal hayatı, toplumu ve tüm paydaşları etkileyen amaçlara da sahip olması gerektiği sonucunu ortaya koymaktadır (Coşkun, 2010). Geçtiğimiz son on yılda Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) teriminin ortaya çıkmasıyla ulusal sınırları aşan küresel sorunların hafifletilmesine yönelik olarak gerçekleşen faaliyetlerin uluslararası alanda artan bir yankı uyandırmıştır. Bu durumda KSS uygulamaları işletmelerin üretim ve etkinlikleri sonucu oluşan çevre ve toplumdaki pozitif veya negatif sonuçlarının sorumluluğunu üstlenerek, pozitif sonuçlarını arttırarak ve negatif sonuçlarını da olumluya dönüşmesini hedeflemeye çalışan işletmelerin hayata geçirdiği uygulamalar olarak tanımlayabiliriz. Böylece işletmeler kendi faaliyet alanları neticesinde oluşan sorunların çözümü için ortaya koydukları alternatif yolları toplumun ve çevrenin verimliliğini arttırırken aynı zamanda işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirdiği toplumda varlığını sürdürmesine katkı sağlamaktadır.

İşletmeler topluma, çevreye, tedarikçilere, çalışanlara, devlete ve rakiplerine yönelik sorumlulukları bulunmaktadır. KSS uygulamalarını hayata geçirirken işletmelerin bu sorumluluk alanlarından hangisine yöneleceği de toplumun kültürü, beklentileri, ihtiyaçları ve benzer değişkenlere bağlı olarak farklılık göstermektedir. Bu değişkenlerin dışında işletmelerin planlarının oluşmasında ve uygulanmasındaki her aşamasında "*karar verici*" durumdaki yöneticilerin aktif rol aldıkları görülmektedir. Yöneticilerin inandıkları ve benimsedikleri değerlerin, işletmenin uygulamaya koyacağı KSS faaliyetlerin belirlenmesinde ve gerçekleşecek stratejik hedeflerin tespit edilmesinde önemli bir faktör olduğu görülmektedir. Gürel çalışmasın da KSS uygulamalarının çoğunlukla halkla ilişkiler faaliyeti olarak görüldüğünü ancak birçok kaynakta "*yönetim anlayışı*" olarak tanımlandığını ifade etmektedir (Gürel, 2007). Benzer bir çalışmada, "*yöneticilerin sosyal ve etik çıktılara yönelik takdir yetkisi kullanmakla görevli ahlaki aktörler olduğu*" belirtilmektedir (Wood, 2010). Yöneticilerin karar verme süreçlerindeki tesirleri dikkate alındığında işletmeleri benimsedikleri değerler ve ilkelerin aslında yöneticilerin kişisel değerlerinin etkili olduğu bir çerçevede temellendirilmektedir (Jenkins, 2006). Hemingway ve Maclagan

(2004) çalışmasında KSS'un temelinde bireysel değerlerin olduğunu savunmuştur. *"Sosyal sorumluluk faaliyetlerine katılan çalışan ya da yöneticilerin stratejik olarak değil de daha çok yardımsever bir eğilimle"* bu faaliyetlere katıldığını savunmuşlardır. Tüm bu araştırmalardan yola çıkarak bireylerin tercihleri, güdüleri, değerleri ve yardım etme eğilimleri kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine bir şekilde yansımaktadır.

KSS faaliyetleri Sanayi devrimi öncesinde dini değerlerin etkisinde olan hayırseverlik anlayışıyla gerçekleştirildiği bilinmektedir. Sanayileşmeyle birlikte oluşan haksızlıkların işçi sınıfının kendileri için hak arayışlarında bulunmaları işletmelerin yeni düzenlemelere gitmelerine yönlendirmiştir. Bu düzenlemeler ilk zamanlar sadece çalışanlara yönelik yapılmışken, 1990'lardan sonra işletmeler toplumun istek ve ihtiyaçlarına yönelik düzenlemeleri ve faaliyetleri hayata geçirmeye başladılar.

İşletmelerin günümüzdeki etkileri eskiye göre daha fazla yankı oluşturduğu görülmektedir. Teknolojinin ve sosyal medyanın da etkisiyle işletmelerin eylemlerinin, davranışlarının daha da belirginleştiği ve paydaşları tarafından dikkatle izlenmektedirler. Tüm şeffaflığıyla işletmelerin içinde yer aldığı toplum ve bağlantı içinde bulunduğu paydaşlarına karşı yasal ve ahlaki değerlere uygun olarak sorumlu işletme anlayışı benimsemeleri gerektiği vurgulanmaktadır (Aktan ve Börü, 2007).

İşletmelerin sadece kar elde etme sorumluluklarının olduğu görüşü, değişen dünya ile birlikte beklenti ve ihtiyaçların değişmesi bu görüşün geçerliliğini kaybettiği görülmektedir. Bu değişim işletmelerin sorumluluk alanlarını da değiştirmiştir. Kendi amaçlarını gerçekleştirirken aynı zamanda içinde yaşadığı topluma karşı sorumluluklarının bilincine varılmasını da zorunlu hale getirmiştir. Bu nedenle, işletmeler için ekonomik anlamda verimlilik sağlamak kadar, toplumsal anlamda fayda oluşturmakta önemli bir hale gelmiştir.

Kurumsal sosyal sorumluluk yazınını oluşturan çalışmaların büyük bir çoğunluğunun ortak görüşü KSS uygulamalarının neden hayata geçirildiklerinden çok bu uygulamaların finansal performanslarına, itibarına olan etkisi üzerine odaklanmıştır. Bu anlamda mevcut kurumsal sosyal sorumluluk yazını, sosyal sorumluluk kavramını, ağırlıklı olarak araçsal ve stratejik bir bakış açısı ile alması nedeniyle işletmelerin finansal performansına olan etkisinin dışındaki alanları büyük oranda göz ardı etmesi bu alanda boşlukların oluşmasına neden olmuştur. KSS eğitimi ve yönetici desteği KSS uygulamalarının hayata geçirirken etkili olduğu belirleyicilerin neler olduğu noktasında

boşluklar bulunmaktadır. Sonuç olarak, bugün geldiğimiz noktada dünyada ortaya çıkan sorunlar kimsenin tek başına üstesinden gelebileceği sorunlar değildir. Ancak işletmeler, toplum ve devlet olarak birlikte hareket edip, ortak bir yol bularak bu sorunlara sürdürülebilir çözümler üretebiliriz.

Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin bireysel değerlerinin sosyal sorumluluk algısı üzerine etkisini belirlemek ve arasındaki nedensel ilişkileri irdelemek ve bu ilişki örüntüsü içerisinde yöneticilerin bireysel değerlerinin hangi boyutlarının hangi KSS boyutları ile ilişkili olduğunu tespit etmektir. Çalışmanın teorik kısmında literatür taraması yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Veri toplama tekniği olarak yayımlanan kitaplar, süreli yayınlar, tez çalışmaları, dergi ve makalelerden yararlanılmıştır. İlk bölüm ve ikinci bölüm teori, üçüncü bölüm ise uygulama olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde değer kavramı ele alınmaktadır. Bu kapsamda öncelikle değer kavramı, özellikleri, ilişkili olduğu kavramlar ve yaklaşımları ele alınmıştır. Bölüm sonunda ayrıca yönetsel değerler, yöneticilerin kişisel değerleri ve yöneticilerin kişisel değerlerinin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Araştırmanın ikinci bölümünde ise kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ele alınmaktadır. Bu kapsamda öncelikle sosyal sorumluluk ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramları tanımlanmakta, kavramın gelişiminde önemli olan faktörler ve tarihsel gelişimi incelenmektedir. Kurumsal sosyal sorumlulukla ilişkili olan kavramlar, kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımları, boyutları ve çalışma alanları ayrıntılı olarak ele alınmaktadır. Son bölümde ise araştırmanın amacı, önemi ve yöntemi değerlendirilmiştir. Yöntem bölümünde evren ve örneklem, verilerin toplanması ve değerlendirilmesi ele alınmıştır. KSS için Duygu Türker'in ölçeği, değer için ise Schwartz Değer ölçeği seçilmiştir. Araştırmada elde edilen veriler güvenilirlik ve basit doğrusal regresyon yöntemleri kullanılarak analiz edilmiş, ulaşılan bulgular ortaya konulmuş ve ulaşılan bulgular bağlamında sonuç ve değerlendirmeler kısmıyla çalışma sonlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN BİREYSEL DEĞERLERİ VE KSS UYGULAMALARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

1.1.Değer Kavramı

Değer kavramı sözlük tanımında, *"bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılık, kıymet"* olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2021). Bu tanımdan yola çıkarak değer günlük dilde *"bir şeye değer olmak, değmek"* anlamında ifade edilerek *"bir şeyin değerli, önemli, faydalı, anlamlı vb. olup olmadığını değerlendiren, paha biçen bir değerlendirmeyi ve arkasından gelen kararı"* belirtmektedir. Yazında değer kavramına ilişkin ilk değerlendirme sosyal bilim araştırmacılarından biri olan sosyolog Florian Znaniecki (1918) tarafından yapılmıştır. Kavram Latincede "*değerli olmak*" *veya* "*güçlü olmak*" anlamına gelen "*valere*" kelimesinden çoğalmıştır (Ay, 2017). Znaniecki (1927), değer kavramının kavramsal çerçevesini açıklarken içeriğinin yani belirtmek istediği anlamın önemli olduğunu bazı değerlerin anlamının, diğer değerlerle olan ilişkisini etkileyeceğini ifade etmiş, kavramın sosyal, teknik, dini, estetik ve yasal değerleri vurguladığını ileri sürmüştür. Kavram disiplinler tarafından tanımlanmış, farklı bakış açılarıyla değerlendirilmiş önemli bir kavramdır (Maio, 2017).

Sosyal bilimler alanında değer kavramının önemli bir konumda olduğunu belirten Rokeach ise değeri, "*belirli bir eylem biçiminin veya bireyin ulaşmak istediği nihai durumun onun karşıtı olan başka bir eylem biçiminin ya da varılmak istenen nihai durumun bireysel, toplumsal olarak tercih edilmesine ilişkin süreklilik gösteren bir inanç*" olarak ifade etmiştir (Sığrı-Tabak-Ercan, 2009). Benzer bir çalışmada aynı dönemdeki antropologların, sosyologların, iktisatçıların ve yönetim bilimcilerinin de değer kavramını "*tercihler*" olarak ifade ettikleri görülmektedir (Çnar-Altındaş, 2004). Kluckhohn (1951) sosyolojik olarak değeri, "*bir sınıfın veya bir bireyin seçimi ile kararlarına uygun olarak gerçekleştireceği eylemleri etkileyen ve arzu edilen bir şey arasındaki fark*" olarak ifade etmiştir (Thome, 2015). Kluckhohn bu ifadesiyle değerin, bireyin karar verdiği eylemler üzerindeki etkisini vurgulayarak, durumları değerlendirmede bir yol gösterici olduğunu vurgulamıştır. Benzer şekilde Hofstede değerleri, "*belirli durumları diğerlerine tercih etme eğilimi*" olduğunu ifade ederken

birey için neyin doğru neyin yanlış olabileceğine yönelik oluşturdukları inanç normlarının olabildiğini göstermiştir (Çınar-Altıntaş, 2004).

Hofstede'nin belirtiği "*inanç normları*" Schwartz (1996) kendi çalışmasında, değerlerin kendi içinde de belirli bir önem sırasına sahip olduğunu böylece insanların bu önem sırasına göre günlük yaşantıları içerisinde neyi önemli gördüklerini belirterek açıklık getirmiştir (Çınar-Altıntas, 2006). Çalışmanın devamında ise değeri, "*İnsanın yaşamında ona kılavuzluk etmeye hizmet eden, arzulanan, durumlar ötesi hedefler*" olarak ifade etmektedir (Schwartz, 1996). Schwartz bu tanımında "*arzulanan*", "*geçerli olan değil, bireyin tercih etiği*" anlamında kullanılmaktadır. İngilizce'de *"desirable (arzulanan, beğenilen)"* ve *"desired (istenen, beklenen)"* anlamlarına gelen bu kelimelerin birinin bireysel tercihleri diğerinin ise bireyin dışındakiler tarafından istenilen, *arzu edilen* anlamlarına geldiği vurgulanmaktadır (Gökkaya, 2019). Hofstede (1991) değerleri bireyin diğer bireylerle olan bağlarında belirli olaylar sonucunda tercih ettiği yönelim olduğunu belirtirken, Erdem (2003) ise bu yönelim sonucunda bireyin hangi eylemi ve tutumu önemli gördüğünü ifade etmek için değerleri karşı tarafa ifade ederken sundukları ölçütler olarak ifade edilmektedir. Böylece değerler insanların günlük yaşamlarında önemli gördükleri durumları öne çıkarmalarına yardımcı olmaktadır (Hofstede, 2001). Başka bir çalışmada değer kavramı bireylerin karşılaştıkları olayları, çevresindeki olay ve kişiler arasındaki değişimi açıklarken kabul ettikleri ilke ve ölçüler olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu-Tüz, 2008).

Değerle ilgili bugüne kadar yapılan tüm çalışmalar şunu gösteriyor ki, bireyin harekete geçmesini sağlayan önemli noktanın altında yatan asıl nedenin "*temel inançlar*" olduğu yönünde ortak bir görüşün olduğu görülmektedir. Bu görüşü destekleyen çalışmalar; Schwartz ve Bilsky (1987) çalışmasında değerlerin bir inanç olduğunu vurgularken "*duygulanımdan etkilenen inançlar*" şeklinde tanımlar. Allport ise değerleri, bireyin davranış seçimlerine dayandığı bir inanç olarak değerlendirilmektedir (McLaughlin, 1965). Sosyal birer varlık olarak bireylerin, en önemli görevlerinden biri seçimler yaparak kararlar verebilmesidir. Bilişsel süreç içerisinde ortaya çıkan seçenekler arasından seçim yapmak, karar verme ve bu eylemler neticesinde oluşan davranışlar bireyde o güne kadar oluşan bilinçli ve bilinçsiz depolanmış kaynakların kullanılmasıyla ortaya çıkmaktadır (Brunson, 1985). Kısacası değerler olaylardan bağımsız, bireylerin amacını tanımlayan, güdüleyici bir kuvvet

olarak kabul görmektedir. Aynı zamanda bireylerin; ihtiyaçlarını, tercihlerini, isteklerini, arzularını, güdülerini, ilgilerini, amaçlarını ve tutumlarını yansıtan bir davranış biçimi, bireyin başkalarıyla olan ilişkilerinde de sınır koyucu, bireylerin elde etmek için çalıştıkları, başvurdukları, herkes tarafından kabul gören, benimsenen rastgele bir durum veya nesne olarak kabul görmektedir (Naktiyok, 2003).

1.2. Değer Kavramının Özellikleri

Değer kavramının toplum ve organizasyon içerisinde yer alan önemli özellikleri ve bu özelliklerinin ortaya çıkardığı sosyal etki ve işlevleri bulunmaktadır (Lalek, 2007). Değerler insanları mıknatısa yapışan parçacıklar gibi bir araya getiren ve birbiriyle bağlantılı ölçütler olarak değerlendirilmektedir. Değerlerin daha iyi anlaşılabilmesi için temel özelliklerinin bilinmesi gerekir. Değerlerin temel özellikleri aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Lalek, 2007):

- Değerler, bireylere misyon ve aidiyet duygusu kazandırır (Altınkurt-Yılmaz, 2011).
- Değerler, bireylerin inanç, tutum ve davranışlarının kaynağıdır.
- Değerler, göreli yani bağlantılıdır. Yani değerler, herhangi bir gruba ya da topluma ait gayelerdir. Bu özelliğinden dolayı değerler, devamlı olarak bir topluluğa aittir. Böylece bu değerler muhtemelen geçmiş yıllarda sahip olan değerlerle ve gelecek zamanda da elde edilecek değerlerle de benzerlik gösterecektir (Robbins, 1994).
- Değerler duygusal içeriğe sahiptirler. Değerlerin duygu yönünün olması diğer bireylerin ve grupların hareketlerini de yönlendirmede önemli bir rol oynamaktadır (Türkoğlu, 2013).
- Değerler, hiyerarşik bir yapıdadır. Bu değerler piramidi, bireylerin benimsediği düşünce ve hayallerini basamak basamak gerçekleştirmek istedikleri bir hiyerarşik yapıyı göstermektedir (Doğan, 2000).
- Değerler taşıdıkları öneme göre kendi içinde de sıralanmaktadır. Bu sıralama değer önceliklerini belirleyen bir düzen oluşturmaktadır (Türkoğlu, 2013).
- Değerler değişime açık yapılardır. Zaman içerisinde ortaya çıkan yeni ihtiyaçları karşılamak için değer sıralamasında değişiklik gösterebilmektedir (Schwartz-Bilsky, 1987) (Akt: Kağıtçıbaşı-Kuşdil, 2000).

Dolayısıyla değer kavramı toplumlar için önemlidir. Bu kapsamda Fichter (1990), değerin işlevlerini şu şekilde sıralamaktadır (Sak, 2019):

- Değerler yargılama aracı olarak kullanılmaktadır. İyi-kötü, doğru yanlışın ölçütüdür.
- Bireylerin sosyal olarak üzerine düşen rolleri kabul etmesi ve bu rolleri yerine getirmesi için öncü/rehber görevi görmektedir. Yani kişilerin bireysel hayatlarını yönlendirir ve organize eder.
- Değerler toplumsal olarak dayanışmayı sağlamaktadır. Bu çoğunlukla aynı değerlere sahip bireylerin bir araya gelmek istemeleri ve birbirlerine destek olması durumudur.
- Bireyleri düşünme ve uygun olan davranış biçimlerine yönlendirmektedir.
- Bireyleri kültürel olan objelere yönlendirmektedir. Toplumda bulunan diğer bireylerin davranışlarını tahmin edilmesini sağlamaktadır.
- Sosyal kontrol ve kısıtlama mekanizmasıdır.

1.3. Değer Kavramı İle İlişkili Kavramlar

Değer kavramıyla ilişki içerisinde bulunduğu yakın kavramlar olan tutumlar, davranış, kültür gibi kavramları kısaca değinilerek değerlerle ilişkisi araştırılacaktır.

1.3.1. Değer – Tutum İlişkisi

Tutum, *"objeler, kişiler ya da yaşanan hadiseler ile alakalı pozitif veya negatif anlamlar yüklenilen"* ifadeler olarak tanımlanmaktadır (Robbins-Judge, 2013). Ayrıca tutum, bireyin bir objeye karşı nasıl davranacağını belirleyen "*davranışsal bir unsur*" şeklinde tanımlanmaktadır (Çınar-Altıntaş, 2004). Değer kavramı ile tutum kavramı birbiriyle benzer olmasına rağmen değer kavramı tutum kavramına göre daha geniş bir alana yerleşmiş, daha dengeli ve süreklilik kazanmış bir yapıdadır (Kanbur, 2010). Bundan dolayı değerler, tutumlara göre daha soyut kavramlardır (Çınar-Altıntaş, 2004). Tutumların değerlerden meydana geldiği ve değerleri aktardığı ifade edilmektedir (Leiserowitz vd., 2006). Nordlund (2009) tutum kavramı ile ilgili şu ifadeyi kullanmıştır: "*tutumlar kişilerin sahip oldukları inançları ve değerleri sergilemelerinde izlenilen yolda görev aldığını*" ifade etmiştir.

Başka bir çalışmada, Baron ve Byrne (1977) tutumları, birbiriyle uzun süre uyum halinde olan duygu, inanç ve davranış eylemleri olarak ifade etmektedirler. Bu eylemler *diğer insanları, grupları, fikirleri, kültürleri ya da nesneleri konu* edinebilmektedir. Yapılan açıklamada iki önemli nokta göze çarpmaktadır. (1) Tutumların uzun bir sürede ortaya çıkması. (2) Bilişsel, duygusal ve davranışsal öğeleri kapsamasıdır. Çınar-Altıntaş'ın da çalışmasında belirttiği gibi bireyin gerçekleştirdiği eylemlerin düşüncesinde yer alan tutumların zihinsel bir oluşumudur ve ortaya çıkan her tutum bir şey ya da bir nesne hakkında ortaya çıkmaktadır (Çınar-Altıntaş, 2004).

1.3.2. Değer – Davranış İlişkisi

Değerlerle ilgili birçok farklı tanım yapılsa da değerlerin davranışları etkileyip yönlendirdiği genel olarak kabul görmektedir. Davranışların amacı ihtiyaçları karşılamaktır. Değerler ise insani ihtiyaçları karşılamak için tercih edilen yollar olarak ifade edilmektedir. Yani değerler davranışların seçilmesinde bir ölçüt olarak yer almaktadır (Kanbur, 2010). Bireylerin *"hayatlarında ulaşmak istedikleri amaçları ile değerleri arasında yakın bir ilişki"* olduğu tespit edilmiştir. Bireyin arzuladıkları bu amaçlara ulaşmalarına değerler yardımcı olmaktadır. Bu durumu takip eden süreçte ise bireyler ulaşmak istedikleri amaç için uygun davranışı sergilemektedir. Böylece bireyler davranışlarıyla amaçlarını, yani değerlerini gerçekleştirmiş olmaktadır (Ünal-Erciş, 2006).

Değerler daha önce de belirtildiği gibi bireylerin yaşamlarındaki önemli hedefler ya da ilkelerdir (Çınar-Altıntaş, 2004). Bu hedef ve ilkeler bireylerin davranışlarını etkilediği aynı zamanda bireyler arasında da ayırt edici bir özellik olarak görülmektedir. Bu durumda değerler, tutumların oluşmasında zemin oluşturarak davranışlar içinde yol gösterici olabilir. Moumen (2021) çalışmasında da belirttiği gibi insanlar değer verdikleri hedef ve ilkelere göre hareket etmekte ve ona göre davrandıklarını ifade etmiştir (Moumen, 2021). Rokeach (1968) ise değerlerin, bireylerin davranışlarının anlaşılmasında tutumlardan daha fazla kullanıldığını ve bu nedenle değerlerini davranışları tutumlardan daha fazla yansıttığını ifade etmiştir. Birey davranışlarının oluşmasına neden olan bu değerler, inançları ve tutumları etkileyerek o toplumun kültürünün etkisiyle davranışlar ortaya çıkar (Çınar-Altıntaş, 2004).

1.3.3. Değer – Kültür İlişkisi

Değer ve kültür ilişkisi araştırmaların dikkat çeken unsurlarındandır. Toplum ve birey arasındaki etkilenme süreci sonunda oluşan ortak ihtiyaçlar toplumun genel kültürünü oluşturmaktadır (Türkoğlu, 2013). Değer kavramının ise "*toplumun üyeleri tarafından izlenen ve benimsenen genel amaçlar*" olarak tanımlandığı görülmektedir. Bu durum kültür ve değerlerin birbiriyle bağlantılı bir yapıda olduğunun göstergesidir. Kültür kavramını Taylor (1871), "*toplumun üyesi olarak elde edilen bilgi, inanç, alışkanlıklar ve yeteneklerin karmaşık bir bütünü*" olarak tanımlamıştır. Hofstede (2001) ise kültürü bir toplumu diğer toplumlardan ayıran zihinlerin kolektif programlaması şeklinde tanımlanmıştır. Dolayısıyla Hofstede'e göre söz konusu kolektif programlar, kültürün kuşaktan kuşağa aktarılmasını sağlamaktadır.

Rokeach değer kavramını "*belirli bir eylem biçiminin (mode of conduct) veya bireyin ulaşmak istediği nihai durumun (end state of existence) onun karşıtı olan başka bir eylem biçiminin ya da varılmak istenen nihai durumun bireysel ve toplumsal olarak tercih edilmesine ilişkin süreklilik gösteren bir inanç*" olarak açıklamıştır. Değerler "*bireylerin hayattaki idealleri, prensipleri ve davranış öncelikleri konusundaki tercihlerini açıklayan bilişsel bir yapıdır*". Bu durumda değerler, *"ulaşılması mümkün olanı değil, ulaşılma arzusu duyulan ideal hedefleri"* temsil ettiği görülmektedir. Bireylerin çevrelerinde yer alan tüm unsurlara farklı bakış açılarıyla bakmasına neden olan değerler, toplumda yer alan bireyleri bir arada toplayan çok etkili bir kültür unsurlarıdır (Altıntaş, 2004). Kısacası, bir bireyin sahip olduğu değerlerin içinde bulunduğu kültürün, toplumun ve bireyin kişiliğinin sonucu oluşmaktadır. Değerleri kültürden bağımsız olarak düşünemeyiz çünkü değerler kültürün içinden gelmektedir.

1.4. Yazında Değer Kavramının Sınıflandırılmasına İlişkin Yaklaşımlar

Değer kavramıyla ilgili felsefe, sosyoloji, psikoloji, antropoloji gibi birçok alanda farklı sınıflandırmalar oluşturulmuştur. Değer kavramının da diğer sosyo-psikolojik kavramlar gibi ölçülmelerinde eksikliklerin olduğu belirlenmiştir (Hitlin-Piliavin, 2004). Değerlerle ilgili Rokeach ve Schwartz'ın araştırmaya başladıkları süreçte değer konusunda birden fazla araştırma yapılmıştır (Doğan, 2007). Bu çalışmaların asıl hedefi; tutum, davranış ve geçmiş değişkenlerde ortaya çıkan farklılıklarının ortaya konmasıdır (Çınar-Altıntaş, 2004). Bazı araştırmalar tutum ve

davranışlarla ilgili hedefe odaklanırken, bazıları iş gören ve yöneticilerin iş değerleri üzerine odaklanarak değerleri ölçerek değerlerin örgütsel performans ve süreçlerle ilişkisi üzerine farklı yaklaşımlar ortaya koymuştur (Çınar-Altıntaş, 2004).Yapılan değer çalışmalarında, Rokeach'ın değer çalışması genişletilerek dünyanın farklı bölgelerinde ankete dayalı değer envanteri çalışması gerçekleşmiştir. Hofstede ve Schwartz'ın çalışmalarında ise ulusal kültürlerarasındaki değer farklılıklarını tanımlamaya yöneliktir. Allport, Vernon ve Lindzey çalışmalarında ise *"bireyin sergilediği tutum, davranış ve eylemlerin"* bireylerin sahip olduğu değerlere göre oluştuğunu vurgulamaktadır. Aşağıda değer alanında yapılan ve literatür de yaygın bir şekilde kullanılan değer araştırmaları ve değer ölçekleri açıklanmaktadır.

1.4.1. Rokeach Değer Yaklaşımı

Değer konusunda önemli çalışmaları bulunan araştırmacılardan birisi de ünlü psikolog Milton Rokeach'dır. Rokeach (1980) değeri, "*bireyin kişisel veya toplum tarafından benimsenen pozitif veya negatif biçimde tanımlanmış davranışlar veya yaşama dair inançların bütünü*" olarak tanımlamaktadır. Bireylerin yaşadığı topluma göre hangi değerlere sahip olduklarını ve bu değerleri nasıl sınıflandırabileceği üzerine çalışma yapan Rokeach tüm insanların belirli bir düzen içinde sıralanmış değerlere sahip olduklarını ileri sürmektedir (Doğan, 2012). Rokeach (1980), bireyin içerisinde yer aldığı toplumun ve kültürün oluşturduğu bu sıralanmış değerlere bireylerin farklı düzeylerde bağlantılı olduğunu savunmuştur. Dolaysıyla Rokeach değer yaklaşımı, bireye özgü olmakta ve bireyin önem sırasına göre belirlediği değerleri sıralamaktadır. Rokeach'a göre değer sistemine yeni bir değer eklediğinde diğer değerlerin öncelik sıralamalarını değiştirebilmektedir. Ancak, değişken bir yapıya sahip olan değer sistemi zamanla sisteme yeni değer eklenmese de aynı sırada sabit kalmamaktadır. Dolayısıyla bireye özgü bu değer sistemi incelendiğinde bireyin tutum ve davranışları da tahmin edilmesi mümkün olabilmektedir (Devrani, 2010).

Rokeach, incelediği değerlerin tanımlarını yaparken bireylerin yaşamlarındaki ölçütleri oluşturan değerlerin neler olduğuna dair bilgiler vasıtasıyla değerleri saptamıştır (Kaya, 2016). Bu değerleri "*amaç değerler*" ve "*araç değerler*" olarak iki gruba ayırmıştır. Tablo 2.1'de bu değerler gösterilmektedir. Her bir grup 18 bireysel değerden oluşmaktadır. Amaçsal değerler, bireyin arzu ettiği ve hayatı boyunca ulaşmak

istediği rahat bir yaşam, aile güvenliği, barış içinde yaşama, dini olgunluk, eşitlik, huzur ve mutluluk gibi hayatsal amaçları vurgularken; *araçsal değerleri* ise arzu edilen *amaçsal değerlere* ulaşmak için seçtiği cesaret, dürüstlük, hırs, mantıklı olmak, yardımseverlik gibi davranışlar olarak açıklamaktadır (Rokeach, 1980). Amaçsal değerler, *"araçsal değerlerle karşılaştırıldığında daha soyut ve evrensel özellik gösterirken araçsal değerler daha göreceli ve somuttur"* (Argandona, 2003). Bu değerlerin tutum ve davranışları etkileyen 18 yönlendirici ve şekillendirici bir etkiye sahip oldukları söylenmektedir (Rokeach, 1980).

Tablo 2. 1:Rokeach'ın Değer SınıflamasıTablo

Amaçsal Değerler (Terminal Values)	**Araçsal Değerler (Instrumental Values)**
1. Rahat bir yaşam (Refah içinde bir yaşam)	1. Hırslı (Çalışkan, hevesli olma)
2. Heyecan verici bir yaşam (Uyarıcı, aktif bir yaşam)	2. Geniş görüşlülük (Açık görüşlü)
3. Başarma duygusu (Sürekli destek)	3. Yeteneklilik (yetkin, etkili)
4. Barış içinde bir dünya (Savaş ve çatışmalardan kurtulmak)	4. Neşelilik (Kaygısız, sevinçli olma)
5. Güzellikler dünyası (doğanın güzelliği)	5. Temiz (temiz, düzenli)
6. Eşitlik (kardeşlik, herkes için eşit fırsat)	6. Cesur (inançları için ayağa kalkmak)
7. Aile güvenliği (sevdiklerinize bakmak, korumak)	7. Hoşgörülük (başkalarını affetmeye istekli olma)
8. Özgürlük (özgür seçimler)	8. Faydalı (başkalarının refahı için çalışmak)
9. Mutluluk (memnuniyet)	9. Dürüst (samimi, doğru sözlü olma)
10. İçsel uyum/huzur (içsel çatışmalarda serbestlik)	10. Hayalperestlik (serüvenci, yaratıcı olma)
11. Olgunluk tutkusu (cinsi ve ruhi içtenlik)	11. Bağımsızlık (özgüven, kendi kendine yetme)
12. Ulusal güvenlik (saldırılardan korunma)	12. Entelektüellik (akıllı, düşünceli)
13. Zevk (keyifli, yavaş bir yaşam)	13. Mantıklı olmak (tutarlı, rasyonel olma)
14. Kurtuluş (korunan, ebedi bir hayat)	14. Müşfiklik (sevecen, şefkatli olma)
15. Özsaygı (benlik saygısı)	15. İtaatkârlık (görevine bağlı, saygılı olma)
16. Sosyal tanınma (saygı, hayranlık)	16. Terbiye (nazik, iyi huylu)
17. Doğru arkadaşlık (yakın arkadaşlık)	17. Sağduyu (güvenilir olma)
18. Bilgelik (olgun bir yaşam anlayışı)	18. Kendine hakim olmak (ölçülü, disiplinli)

Kaynak: ROKEACH, Milton, REGAN, John F. (1980), "The Role of Values in the Counseling Situation", The Personnel and Guidance Journal, S. May, s. 578.

1.4.2. Hofstede Değer Yaklaşımı

Hofstede'nin sınıflandırması aslında değerleri açıklamak için değil, değerlerle ilgili olabilecek boyutları belirlemeye ve açıklık getirmeye yönelik olmuştur (Doğan B., 2012). Hofstede, *"bireylerin benzer durumlarda benzer olaylara benzer tepkiler verdiklerini"* aktarmıştır. Bu durumu bireyin ya da grupların diğerlerinden ayıran zihinsel programlamanın varlığına bağlamıştır. Hofstede bireyin içinde bulunduğu durumu ve zihinsel programı ne kadar iyi belirlenebilirse bireyin davranışlarının da tahmin edilmesi o kadar kolay olabileceğini vurgulamıştır (Hofstede, 1980). Bu kurama göre değerlerin zihinsel programlaması kendisini birbirinden farklı üç düzeyde göstermektedir. Bunlardan ilki olan *"evrensel düzey",* herkes için aynı olan kodlanmış davranışları göstermektedir. Herkes tarafından aynı olan davranışlar; gülmek, ağlamak, arkadaşlık, saldırganlık gibi içgüdüsel olarak ortaya çıkan yani bireyin kendisine özgü en temel davranışları bu düzeyde yer almakta. İkinci düzey ise *"kolektif düzey"* bellirli bir grubun bireylerinin ortak kültürel değerlere sahip olan davranışlarını sergilendiği düzeydir. Örneğin; bir düzeydeki bireyler aynı dili konuşur, benzer yemek alışkanlıklarına sahiptir. Son düzey ise bireysel düzeydir (Türkoğlu, 2013). *"Bireysel düzey"*, bu düzeyde sergilenen davranışlar tüm insanlarda birbirinden farklıdır. Aynı toplum, kültür, çevre içinde olsalar da faklı davranış sergilerler. Bu durum bireysel düzeyin bir sonucudur (Hofstede, 1980). Bireylerin farklı düşünce, tavır, tutum ve davranışa sahip bireylerin birbirinden farklı olan seçimler yapması ve birbirlerinden farklı olan değer yargısına sahip olması normal karşılanmaktadır (Kaya, 2016).

Hofstede, değer boyutlarının ortaya çıkmasını toplumların yaşam boyunca karşılaştıkları *"tehlike ve endişelerin giderilmesi temeline"* dayandırmıştır (Doğan B., 2012). Hofstede'in değer kuramının dört boyut içerdiği görülmektedir. Bunlar, *"belirsizlikten kaçınma değer boyutu, güç mesafesi değer boyutu, bireycilik ve toplumculuk değer boyutu ve eril dişil değer boyutu"* olmak üzere dört bölüme ayırmıştır (Kaya, 2016).

1.Güç Mesafesi Değer Boyutu: Bir toplumda bazı insanlar diğerlerine göre daha fazla güce sahibidirler. Hofstede ise *güç mesafesi* boyutuyla toplumdaki bireylerin arasındaki gücün dağılım derecesinin nasıl olduğunu ve eşit dağılıp dağılmadığıyla

ilgilenmektedir. Başka bir ifade ile güç farklılıkları güç mesafesini oluşturmaktadır. Hofstede (1980) göre güç mesafesi, toplum içinde eşitsizlikleri benimseme düzeyleri ile ilgili kültürel bir değişkendir (Kaya, 2016). Güç mesafesi yüksek olan kültürlerde farklı sorunların ve farklı çözümlerin olmasındaki temel sorunun eşitsizliktir. Bu kültürde yer alan unvan, statü ve pozisyon gibi belirleyici nitelikteki unsurlara oldukça fazla önem verilmekte ve saygı duyulmaktadır (Gökkaya, 2019). Bu kültürdeki "mesafenin fazla olduğu toplumlarda çalışanlar işverenlerin her zaman haklı olduğuna inanırlar, ast üst ilişkisi resmi ve sınırlıdır" (Kaya, 2016).Güç *mesafesi* düşük olan toplumlarda Hofstede (1984) göre eşitsizlikler azalmaktadır. Toplumdaki herkes birbirine bağımlı, eşit ve sorgulayıcıdır (Gökkaya, 2019).

2.Bireycilik Ve Toplumculuk Değer Boyutu: Bireycilik ve toplulukçuluk, toplumda yaşayan bireylerin aralarındaki bağların zayıf veya kuvvetli olmasına bağlıdır. Bireysellik, *"topluluktan bağımsız olma, özgürlük, özerklik, uzaklık"* gibi kavramlarla açıklanırken; toplumculuk ise *"gruba bağımlı olma, güven, grup içi uyum"* kavramları ile ifade edilmektedir (Tüz, 2004). Hofstede (1994) tarafından ise şu şekilde ifade edilmektedir; "*Bireycilik bireyler arası bağların gevşek olduğu toplumlarda geçerlidir. Bunun aksi olan toplulukçuluk, insanların doğuştan itibaren güçlü ve kaynaşmış gruplarla bütünleştiği toplumlarda geçerlidir. İnsanlar koşulsuz sadakat karşılığında ömür boyu bu grupların koruması altında kalır*" (Gökkaya, 2019). Kısacası bireycilikte, birey sadece kendi ailesini ve kendini koruma yönelimi vardır. Toplumculukta ise birey üyesi olduğu grubun üyelerini korur kollar ve bunu karşılığında sadakat bekler (Sargut, 2001). Bireyci düşüncede ben bilincinin; toplumcu düşüncede biz bilincinin egemen olduğu ifade edilebilir (Sofyalıoğlu-Aktaş, 2001).

3.Erillik – Dişillik: Toplumdan topluma farklılık gösteren tercihlerin oluşturduğu değerler, toplumların bazılarında erkeklere özgü olan değerlerin daha baskın durumda olurken bazılarında ise kadınlara özgü olan değerlerin daha baskın olduğu durumlar görülmektedir (Şişman, 2002). Özetle, "erillik ve dişilik değerleri toplumda cinsiyetlere yüklenen rolleri" ifade etmektedir (Hofstede, 1980). Cinsiyetlere yüklenen roller aile, okul ve arkadaş grupları aracılığıyla bireye ulaşmaktadır (Tüz, 2004). Hofstede göre *erillik (masculinity) başarı, para ve diğer şeyler gibi baskın değerlerin* toplumda var olmasıdır. *Dişillik (feminity) diğer insanlara saygı göstermek ve hayat kalitesine önem*

vermek gibi değerlerin baskın olduğu toplumlar için geçerli bir kavramdır (Türkoğlu, 2013).

4.Belirsizlikten Kaçınma Boyutu: Bireysel, kurumsal veya toplumsal düzeyde mevcut düzenin bozulmasıyla bireylerin üzerinde gerginlik, huzursuzluk ve rahatsızlık meydana gelmesi belirsizliklerin ortaya çıkmasına neden olur. Bu değer boyutu belirsiz ve değişken durumlar karşında bireylerin kendilerini nasıl hissettiklerini ve bu durumlardan kaçınmak için neler yaptıklarıyla ilgilenmektedir. Fakat birbirinden farklı toplum ve kültürlerin belirsizliğe karşı duydukları kaygılar aynı düzeyde olmadığı görülmektedir (Doğan B., 2012). Bazı kültürde ise bireyler belirsizlik taşıyan durumlardan uzak durarak geleceği belirsiz olarak gördükleri olay ve olgulardan sakınmaktadır (Şişman, 2002). *Belirsizlikten kaçınmanın* yüksek olduğu toplumlarda bireylerin, belirsizlik durumlarında kendisini güvensiz ve tehdit edilmiş olarak kabullenmektedir. *Belirsizlikten kaçınmanın* düşük olduğu toplumlarda, yenilikler, farklılıklar ve değişiklikler karşısında toplum tarafından anlayışla karşılanmaktadır. Bu toplumların belirsizlikleri durumlarının aşılması gereken engeller olarak kabul ettikleri sonucuna ulaşılmaktadır (Gökkaya, 2019).

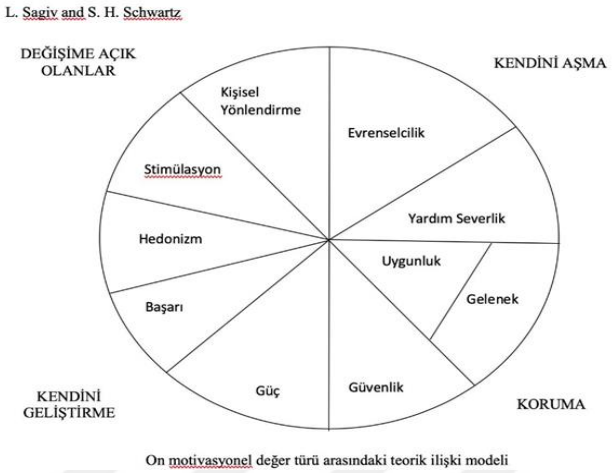
1.4.3. Schwartz'ın Değer Yaklaşımı

Değer konusunda, Rokeach'den sonra en fazla katkıyı yapan diğer bir kuramcı olan Schwartz, kuramının önemli bir kısmını Rokeach'ın kuramı üzerinden şekillendirmiştir (Taylı, 2014). Schwartz, değerlerin bireyin yaşamında neyin önemli olduğuna ilişkin vurgular yapmakta ve bu bağlamda bireylerin farklı önem derecelerine sahip pek çok değere sahip olduğunu ileri sürmektedir. Değerlerin önem derecesinin de bireyden bireye göre farklılık göstereceğini ileri süren Schwartz, bu farklılıkların da bireylerin hayatlarında motive edici faktörler olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla söz konusu farklılıklar değerlerin, farklı bireylerde, farklı zamanlarda ve farklı durumlarda ortaya çıkan ana amaç ve hedefleri temsil etmektedir. Örneğin, güç değerini önemsemek, bireyin hayatının her alanında gücü elde etmek için çabaladığı anlamına gelmektedir (Kuşdil-Kağıtçıbaşı, 2000). Schwartz bu kuramında 57 maddelik ve 10 farklı değeri içeren bir ölçek geliştirmiştir. Ölçekte 10 değer; güç, başarı, zevk-hazcılık, uyarım-heyecan, kendi kendini yönetme-özerklik, evrensellik, yardımseverlik, gelenek, güvenlik ve kurallara uygunluk olarak belirtmiştir (Schwartz, 1994). Bu değerler şekil

2.1.'de gösterilmektedir. Ölçekte yer alan değer türleri aşağıda açıklanmaktadır. (Schwartz, 2006);

- *Güç (Power):* Toplumsal yapı içerisinde sosyal güç ve otoriteye sahip olma, zengin olma, toplum tarafından benimsenme ve yetkisi sahibi olabilme. (Sosyal güç, yetki ve zenginlik)
- *Başarı (Achievement):* Toplumsal standartlara uygun yetkinlik derecesine sahip olma. (Başarı, kabiliyet, hırs, zekâ, öz saygı)
- *Zevk-Hazcılık (Hedonism):* Bireyin kişisel yaşamından ve gerçekleştirdiği faaliyetlerden aldığı zevk ve duyusal tatminin sağlaması. (Yaşamda çeşitlilik, heyecan verici yaşam, zevk, eğlenceli yaşam.)
- *Uyarım-Heyecan (Stimulation):* Yaşamda heyecan veren eylemler gerçekleştirmek, yeniliklere açık, cesur olma. (Cesaret, değişken bir hayat tarzı, heyecanlı bir yaşantı.)
- *Kendi Kendine Yönetme-Özerklik (Self Direction):* Bireyin başkaların etkisinden kalmadan özgür bir şekilde hareket etmesi. (Özgürlük, bağımsızlık, merak.)
- *Evrensellik (Universalism):* Sosyal adalet isteyerek, insanların anlayışlı ve hoşgörü çevresinde iyiliklerini gözeten erdem sahibi olma. (Geniş fikirlilik, bilgelik, sosyal adalet, eşitlik, barış içinde bir dünya, güzellik (estetik), doğa ile bütünleşme, çevreyi koruma, içsel uyum)
- *Yardımseverlik (Benevolence):* Bireyin içerisinde bulunduğu sosyal yapının içindeki kişilerin refahını koruma ve geliştirme. (Dürüstlük, bağışlayıcılık, sadakat, sorumluluk, dostluk, manevi yaşam, sevgide olgunluk, yaşamda anlam bulma)
- *Gelenek (Tradition):* Bireyin kültürel ve dinsel düşünce ve fikirlere saygı göstererek içerisinde bulunduğu toplumun geleneklerine bağlı kalmasıdır. (Alçakgönüllülük, içtenlik, samimiyet, geleneklere saygı, ılımlılık, tarafsızlık, önyargısız olma)
- *Güvenlik (Security):* Bireyin toplumsal yapı içerisinde var olan ilişkilerin sürekliliğini, bireyin huzur ve güvenliğini ifade eder. (Aile güvenliği, ulusal güvenlik, sosyal düzen, yapılan iyiliğe karşılık verme, sağlık, ait olma duygusu.
- *Kurallara Uygunluk (Conformity):* Bireyin kişisel yaşamında kendini, başkalarına zarar verebilecek ve sosyal isteklere aykırı olabilecek tutum ve

davranışlardan kaçınmak. (Bireysel disiplin, itaatkârlık, nezaket, ebeveynlere saygı.)



Şekil 2. 1: Schwartz Değer Çemberi

Kaynak: Schwartz (2006), "Basic Human Values: Theory, Measurement and Aplications", Revue Française de Sosyologie, 47/3.

Schwartz daha sonra şekil 2'de yer alan değerleri de kendi arasında yeniden bölümlendirme yaparak dört temel boyutta tekrar değerlendirmiştir. Schwartz oluşturduğu bu şekilde değer gruplarının birbiri arasındaki ilişkiye göre bazı değerleri birbirine yakın ve beraber olduğu, geriye kalan diğerler değerlerde birbirine uzak olanlar arasında da ters yönde işleyen bir mekanizmanın olduğunu vurgulamıştır (Taylı, 2014). Ona göre 10 temel değer motivasyonu, iki ana değer boyutu üzerinden incelenmektedir. Birinci boyutta, *"değişime açık olmak (openness)"* karşısında *"koruma (conservation)"* değer kümesi, ikinci boyut ise, *"kendini aşma (selftranscendence)"* karşısında *"kendini geliştirme (self- enhancement)"* değer kümesi yer almaktadır. Bu boyutlar isimlerinden de anlaşılacağı üzere birbirine zıt olarak ifade edilmektedir. *Değişime açık olma*, sahip çıkma duruşu olan *koruma* ile bireysel bakış açısının hakim olduğu *kendini aşma* ise, başkalarına yönelik olma gibi sosyal bir kaygı içeren *kendini geliştirme* ile birbirinin zıttı bir mekanizmaya sahip olduğu ifade edilmektedir (Schwartz, 2006).

1.4.4. Allport - Vernon - Lindzey'in Değer Yaklaşımı

Allport ve Vernon, Değerler Araştırması (Survey Of Values-SOV) ölçeğini Spranger'in ortaya çıkardığı *değerler sınıflandırmasını* temel alarak geliştirmiştir

(Kanbur, 2010). Allport, Vernon ve Lindzey göre *"bireyin sergilediği tutum, davranış ve eylemlerin kendisinin sahip olduğu değer ve inançlara göre şekillendiğini"* vurgulamaktadırlar. Yani bu çalışma, bireylerin kişilikleri, değer ve tutumları incelediğinde en iyi sonucu verebileceğini açıklamaktadır. Araştırmacılar, söz konusu çalışmada teorik, estetik, ekonomik, sosyal, politik ve dini olmak üzere altı temel değer boyutu tanımlamışlardır (Hüseyniklioğlu, 2010). Bu değer boyutları, her birey için farklı düzeyde öneme sahiptir. Bu sınıflandırmadaki temel değer boyutlarının özellikleri aşağıdaki gibidir (Kanbur, 2010).

•*Teorik Değer:* Gerçeğe, bilgiye, irdelemeye ve eleştirici düşünceye önem verir. Birey bu boyutta gözlem ve analiz yoluyla bilgi toplayarak kendi değer sistemini oluşturmuş olur. Bu boyutta benimsenen değerler; değerlendirme, kıyaslama, rasyonel düşünme, eleştiri, şüphe etme (Kaya, 2016).

•*Estetik Değer*: Herkes tarafından kabul edilen gerçeklikleri güzellik ile bağlantılı olarak arayan değerlerdir. Bireyin *nesne, durum, olay, olgu, tutum ve davranışa* yüklediği estetik özelliklerdir. Bu değerleri karşılayan kavramlar; *güzellik, zarafet, uyum, simetri* gibi kavramlardır (Kaya, 2016).

•*Ekonomik Değer:* Yararlı ve pratik olana önem verir, herhangi bir faaliyeti öder ve ödetir. Ekonomik insan, karakteristik olarak yararlı olanla ilgilidir (Kanbur,2010).

•*Sosyal Değer:* İnsan ilişkilerini düzenlemeye yönelik değerlerdir. Bu değerde *başkalarını sevme, yardım ve bencil olmama* durumu esastır. Bu tip insanlar için en önemli ve yüksek değer insan sevgisidir. Bu sevgi, bir veya birçok kişiye ait olabilir. Sosyal değeri yüksek olan bireylerin benimsediği diğer özellikler nazik, medeni, sempatik, özverili ve anlayışlı olmaktır (Kaya, 2016).

•*Politik Değer*: Güç elde ederek diğerleri üzerinde hâkimiyet kurup nüfuz sahibi olmaya yönelik değerlerdir. Bu guruptaki bireyler kişisel güç, şöhret, etkili olabilme gibi duygular iç içedirler. Kuvvet, güç hâkimiyet sağlayan eylemler bu değer profilin de benimsenmektedir (Kaya, 2016).

•*Dini Değer:* Bir insanın en yüksek değeri "birlik" olarak ifade edilmektedir. Evreni bir bütün olarak kavrayarak kendisini de o bütünlüğün içine alır. Onun zihni yapısı devamlı olarak mutlak şekilde doyurucu en yüksek değer tecrübelerini oluşturmaya yönelmiştir (Kanbur, 2010).

1.5.Yönetsel Değerler

Örgütlerin amaçlarını, hedeflerini, kalitesini belirleyen değerler sosyal yapı içinde yönetsel araç olarak kabul edilmiştir. Aynı zamanda bu yönetsel araçlar toplumdaki bireylerin davranışlarını belirlemeye, değerlendirmeye ve çözümlemeye yarayan kriterler olarak nitelendirilmektedir. Böylece değerler sayesinde örgüt içinde oluşabilecek problemlerin hızlı bir şekilde çözüme ulaşması sağlanır (Kaya, 2016). Çınar- Altıntaş (2004) çalışmasında yönetsel değerleri, yöneticilerin kendi karar ve davranışları ile örgütün işleyişine rehberlik eden ve yöneticiler tarafından genel kabul görmüş idealler ve normlar olarak tanımlamıştır. Yani örgüt içerisinde benimsenmiş değerler örgütün parçası olan bireylerin eylemlerinin ve tutumlarının belirlenmesinde önemli bir faktördür (Kaya, 2016). Yönetsel değerler ve örgütsel değerlerin *"örgütün büyüklüğü, yönetsel düzeyi, yönetsel fonksiyonları, teknoloji, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, gelir ve ırksal özellikler"* benzer özelliklere göre de farklılıklar gösterebildikleri belirtilmiştir (Çınar-Altıntaş, 2004).

Yöneticiler, seçenekler arasında seçim yapma yetkisi ve sorumluluğu olan bireylerdir (Börü-Güngörmez, 2020). Yönetici, bir örgütün var olabilmesi, hedeflediği amaçlarına ulaşabilmesi için örgütün yapısına uygun görevleri ve planları kullanan kişidir (Türkoğlu, 2013). Aslında her yönetici sürekli olarak değer seçenekleriyle karşılaşmaktadır. Değer, "*belli bir sonuç ya da duruma ilişkin olarak başka bir sonuç ya da durumun tercih edilmesine neden olan özel bir inanç*" (Rokeach, 1973) olduğuna göre, yönetsel değerlerinde yöneticilerin örgüt içerisindeki günlük eylem ve kararlarıyla ilişkili olduğu ifade edilebilir. Kısacası yönetsel değerler, *"yöneticilerin örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarını yönlendiren, almış oldukları kararların, sergilemiş oldukları tutumların veya göstermiş oldukları davranışların doğru olduğuna dair inançlardır."* Bu durum gösteriyor ki farklı değerlere sahip yöneticilerin aynı durumlar karşısında farklı tutum ve davranış sergileyebilmektedirler (Vurgun-Öztop, 2011).

1.6. Yöneticilerin Kişisel Değerleri

Bir örgütün oluşmasında önemli bir yere sahip olan değerler, inançlar, normlar ve varsayımlar aslında o örgütün kurucusunun ya da yöneticisinin kişiliği ve içinde yetiştiği toplumundan edindi kültürel birikiminin süzgecinden geçirdiklerinin hayata yansıyan kısmını oluşturmaktadırlar. Bu durumda örgütün misyon ve vizyonu da bu

öğeler çerçevesinde şekillenmektedir (Baytok, 2006). Yönetim alanında yapılan çalışmalar gösteriyor ki yönetsel davranışların açıklanması ve anlaşılmasında kişisel değerlerin önemli bir yeri olduğu görülmektedir (Çınar-Altıntaş, 2004).Yöneticilerin organizasyon üzerinde etkileri önemli bir boyutta olduğu için karar ve seçimlerinde kendi kişisel değerlerini yönetim süreçlerine yerleştirdikleri tespit edilmiştir. Farklı değer yönelimleriyle farklı bir noktada duran yöneticilerin kişisel yönelimine uygun yolları takip ettiğini ve bu durumun organizasyonunda şekillendirdiği vurgulanmaktadır (Chin vd., 2013). Örneğin, bir yönetici ekonomik değerleri ön planda tutuyorsa, işletmenin büyümesine ve karını en üst seviyeye çıkarmaya odaklanıyor demektir, ya da toplumsal değerleri benimseyen bir yönetici çalışanlarının daha iyi koşullarda çalışması için ortamlarını iyileştirmek onun birinci hedefi olacaktır. Böylece benimsenen değerler organizasyon içerisindeki bütün birey ve eylemler tarafından kabul edilerek bir işletmenin kurum kültürünün şekillenmesini sağlayacaktır (Kaya, 2016).

Posner (2010) yaptığı çalışmasında, yönetici değerlerinin örgüt içinde güçlü bir etkiye sahip olduğu ve bu etkinin uzun bir süre devam edebildiğini hatta kalıcı hale gelebildiğini belirtmektedir. Çalışmanın devamında yöneticilerin temel değerlerinin daha iyi anlaşılmasıyla yöneticilerin inançlarının, tutumlarının ve davranışlarının da daha kolay anlaşılmasına olanak sağlayabileceğini belirtmiştir. Argondon'a (2003) ise çalışmasında şöyle bir benzetme yapmıştır. Değerlerin *"pastanın üzerinde yer alan kremayı değil, yapıyı destekleyen temeli oluşturduğunu belirterek, yöneticilerin kendi kişisel değerleri yanında çevrelerindekilere (çalışanlar, meslektaşlar, müşteriler, yatırımcılar) ait değerleri hesaba katmadıklarında, örgütsel etkinliğin zedeleneceğini savunmuştur"* (Ay, 2017). Kısacası, süreç içerisine yöneticilerin kendi ve ailelerinin değerlerine dönük bir yapıya sahipken, değer yapılarının zamanla birlikte çalıştığı kişilerin değerlerine ve örgüt değerlerine yöneldiği tespit edilmiştir. Ayrıca yöneticilerin sahip olduğu ve onları güdüleyen değerlerinin farklı olması örgüt içinde gerçekleşen faaliyetlerinin ve şirketin piyasadaki konumunu da belirlediği önemli bir faktör olarak görülmektedir.

1.7.Yöneticilerin Kişisel Değerlerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları Üzerindeki Etkisi

Kurumsal sosyal sorumluluk, *kamu, özel ve sivil toplum kuruluşlarının ortak bir paydada birleşerek toplumdaki diğerlerine hizmetlerin iletilmesi faaliyeti* olarak ifade edilmektedir. Bu faaliyetler aslında bireylerin ayrı ayrı toplumun diğerlerine yönelik katkılarının, kurum ya da diğer grupların topluca katkıları kadar görünür olmaması olarak açıklanabilir. Ancak adı geçen kurumların her biri bireylerden oluşmaktadır ve bu bireylerin tercihleri, güdüleri ve yaşam değerleri sosyal sorumluluk faaliyetlerine yansıyacaktır (Taylı, 2014). Aynı şekilde Schwartz (1992), Elizur (1991) ve Rokeach (1973)'ın çalışmalarında yer alan değer sınıflandırmalarında sorumluluk kavramı bir *yaşam değeri* olarak karşımıza çıkmaktadır (Börü-Güngörmez, 2020). Hemingway ve Maclagan (2004) çalışmalarında, KSS'nin başlangıç noktasının aslında bireysel değerler olduğunu yani sosyal sorumluluğun temelinde bireysel dürtülerin daha belirleyici olduğu sonucuna varılmaktadır. Aynı zamanda sosyal sorumluluk faaliyetlerine katılan yönetici ve çalışanların stratejik olmaktan ziyade daha çok yardımsever eğilimlerle katıldıklarını da savunmuştur (Taylı, 2014).Yazarlar bu durumda yöneticilerin kişisel değerlerinin KSS faaliyetleri üzerinde etkili olduğuna, özellikle yönetsel takdir yetkisi aracılığıyla kişisel değerlerini sergiledikleri sonucuna vardıkları görülmektedir (Börü-Güngörmez, 2020). KSS ile ilgili yapılan benzer çalışmalarda kurumlardaki yöneticilerin ve sosyal sorumluluk projelerine katılan çalışanların kişisel özellikleri, yaşam değerleri ve yardım etme eğilimleri çeşitli araştırmacılarca ele alınmaktadır (Taylı, 2014).

Yöneticiler örgütün en güçlü katılımcıları olarak örgütlerin karalarını, stratejik tercihlerini etkiledikleri bilinmektedir (Dursun-Köseoğlu, 2016). Yöneticilerin bu kararları ve tercihleri verirken bazı değer seçenekleriyle ve etik ikilemlerle karşılaşabilmektedirler (Vurgun-Öztop, 2011). Bu aşamada kararlarını yönlendiren ve referans almalarını sağlayan doğrular çoğunlukla kendi *kişisel değerleri* olmaktadır. Böylece bu kişisel yorumlarını stratejik kararlarına ve davranışlarına yerleştirerek örgütün etik seviyesi ve ahlaki ortamı da oluşmaktadır (Börü-Güngörmez, 2020). Carroll (1979) çalışmasında KSS katılımı temsil eden dört basamaklı sorumluluğu bir piramit ile tasvir ederken bu dört sorumluluğun da aynı anda yerine getirilmesi gerektiğini savunsa da, basamaklar arasında öncelik sıralarının değişebileceğini de ifade

etmiştir. Piramidin en alt basamağında toplum tarafından talep edilen malı ve hizmeti üretmeyi ve bunları karlı bir şekilde satmayı hedefleyen ekonomik sorumluluk yer almaktadır. Aynı zamanda ekonomik performans Carroll'a göre diğer tüm basamakların altında yatan temel yapı taşı olarak ta gösterilmektedir. İkinci basamağı yasal sorumluluk oluşturur. İşletmenin yasal bir çerçevede iş yapması için tüm faaliyetleri içerir. Üçüncü basamakta ise etik kavramı yer alır. "*Toplumun yasal gerekliliklerinin de üzerinde iş ahlakını göz önünde bulundurularak doğru, haklı ve adil olanı yapma sorumluluğunu"* ifade eder. Piramidin en tepesinde hayırseverlik yer almaktadır. Türker, bu basamakta "bireysel değerlendirme ve seçimlerin devreye girdiği, topluma yararlı işler yapmak için karşılık beklemeden zaman ve para ayırmak gibi isteğe bağlı sorumlulukların" yer aldığını" belirtmiştir (Türker, 2013). Piramit kısaca bir *"firmanın kar elde etmek, yasalara uymak, etik olmak ve iyi bir kurumsal vatandaş olmak için çaba göstermesi"* gerektiğini önermektedir (Carroll, 1991).Yöneticilerin kişisel değerlerinin etkisinin görüldüğü boyut son boyuttur. Bu boyut aslında KSS faaliyetlerinin yönetimin ve işletmenin ekonomik ve yasal gerekliliklerinin dışındaki sorunları sosyal ve çevresel değerler doğrultusunda göz önünde bulundurma ve cevap verme görevini ifade etmektedir (Börü-Güngörmez, 2020).

Yapılan çalışmalar göstermektedir ki her bir yöneticiyi harekete geçiren değerlerin farklı olması KSS faaliyetlerinin işletmelerinin "konumunu (*yöneticinin stratejik bir kararı mı yoksa bir halkla ilişkiler ürünü mü olduğunu*), boyutunu (*ekonomik kaygılarla mı yoksa etik kaygılarla mı yürütüldüğünü*) ve geleceğini (*sürdürülebilir mi geçici bir proje mi olduğunu*)" belirlemektedir (Börü-Güngörmez, 2020). Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı "bir örgüt değeri olmadan önce bir yönetici değeri olduğu" (Börü-Güngörmez,2020) görüşü yöneticilerin benimsemediği hiçbir değer, eylem ve ilkenin işletme içinde benimsenmesinin beklenilmediği sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan bu tanım çalışmanın temel amacını ve çalışmanın çıkış noktası belirtmektedir. Bu tanımın yapılan diğer tanımların hepsini içini aldığı görüşü ve yöneticilerin örgüt içindeki etkisini net bir şekilde ifade etmesi sonucu tanımı diğer tanımlardan farklı olarak değerlendirilmiştir.

KSS hem dünyada hem de ülkemizde önemli bir parametredir. Çünkü hem toplumlar hem de bireyler KSS'ye giderek daha fazla önemsemeye başlıyor. Sonuç olarak bugün yaşadığımız dünyada karşılaştığımız sorunlar, kimsenin tek başına

üstesinden gelebileceği sorunlar değil. Ancak birlikte hareket ederek, ortak bir akılla bu sorunlara sürdürülebilir çözümler üretebiliriz.

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

2.1. Sorumluluk ve Sosyal Sorumluluk

Sorumluluk kavramını, Türk Dil Kurumu (TDK) Türkçe sözlüğünde "*kişinin kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi, sorum, mesuliyet*" olarak tanımlamıştır (2020). Certo (1997), kişinin kendine ve onun dışındakilerine karşı yerine getirmesi gereken görevlerini vaktinde yerine getirme zorunluluğu olarak ifade ederken Günal (2012) ise kişinin kendisine verilen vazifeyi gerçekleştirmesi için o kişiyi sorumlu tutabilmesi veya o kişinin verilen görevleri başarıyla sonuçlandırması olarak sorumluluğu belirtmişlerdir.

Sosyal sorumluluk kavramı ise işletmelerin; yalnızca ekonomik ve yasal varlıklarını sürdürmeleri için hissedarlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmeleri değil, aynı zamanda içinde bulundukları çevreye, çalışanlarına, müşterilerine, tedarikçilerine, devlete ve sivil toplum kuruluşları yararına da yapılan faaliyetler olarak açıklanmaktadır (Dahlsrud, 2008; Tuhin, 2014; Momeni vd., 2015). Kotler ve Lee (2004) göre işletmelerin yürüttükleri sosyal sorumluluk faaliyetleri toplumun refahını iyileştirilmesi ve çevrenin korunması gibi sosyal konular dışında; psikolojik ve duygusal ihtiyaçlara göre de gerçekleşmektedir.

2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kavramsal olarak anlamı oldukça eskiye yaslanan KSS görüşü 21.yüzyılın iş çevreleri tarafından fark edilen bir değer olmuştur. KSS görüşüyle ilk defa karşılaştığımız zamandan bu yana süreç içinde değişmekte ve gelişmektedir. İlgili yazında KSS'ye ilişkin çok farklı tanımlarının yapıldığı dolayısıyla kavramla ilgili tek ve üzerinde anlaşmaya varılmış bir tanımın olmadığı görülmektedir. Bu kapsamda mevcut yazında sosyal sorumluluk kavramının farklı boyutlarıyla açıklayan ve yazında yaygın kullanıma sahip tanımlamalara yer verilecektir.

Sosyal sorumluluk kavramıyla 1953 yılında H. Bowen tarafından yayımlanan "*Social Responsibilities of the Businessman"* adlı çalışmasında karşılaşılmıştır. Bowen (1953), "*iş adamlarının politikaları izleme, kararları alma veya toplumun amaçları ve*

değerleri açısından arzu edilen eylemleri takip etme yükümlülükleri" şeklinde tanımlamıştır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere Bowen'e göre her işletme etkileşim içinde bulunduğu topluma karşı sorumlulukları olduğu bilinciyle ve eylemlerini gerçekleştirirken toplumun ihtiyaçlarını ve beklentilerini makul bir şekilde dikkate almalıdır. Başka bir çalışmada ise KSS'yi ekonomik ve yasal sorumlulukların ötesinde bir eylem olduğunu savunmuşlardır (Mcguire-Sundgreen-Schneewis,1988). Böylece Bowen (1953) işletmenin yalnızca ekonomik ve yasal sorumluluklarının olmadığını, bunların yanında topluma karşıda sorumluluklarının olduğunu vurgular. Walton (1967) ise işletmelerin kendi sorumluluklarını ve topluma karşı olan sorumluluklarını yerine getirebilmesi için toplum ve işletmeler arasındaki ilişkilerin fark edilmesi ve bu ilişkilerin iyi yönetilmesi gerektiği üzerinde durmuştur (Walton, 1967). Yapılan tanımlamalarda da belirtildiği gibi sosyal sorumluluk kavramı işletmelerin sorumlu olduğu alanlarda fiili olarak gerçekleştireceği faaliyetlere odaklanmasını ve tüm paydaşlarıyla sürekli etkileşim içinde olması gerektiği sonucuna varılmaktadır.

Yazında yaygın bir şekilde kabul gören Carroll'un (1979) KSS'un açık ve ölçülebilir hali olan dört basamaklı piramit modelinde "*kurumsal sosyal sorumluluk, toplumun belirli bir zamanda işletmelerin sahip olduğu etik, ekonomik, yasal ve isteğe bağlı beklentileri kapsadığı*" şeklinde tanımlanmış ve Carroll (1979) ilerleyen dönemlerde isteğe bağlı beklenti kavramını hayırsever eylemlere dönüştürerek, KSS'un *"işletmenin kar elde etmesinin yanı sıra yasalara uymak, etik ve iyi olmak"* içinde çabalaması gerektiği üzerine vurgu yapmıştır. Lantos (2001) Caroll'un çalışmasında belirttiği dört ana sosyal sorumluluk boyutlarını *"yasal, etik ve ekonomik sorumlulukları"* öncelikli sorumluluklar; *"hayırseverlik sorumluluklar"*ını diğer sorumluluk alanlarından farklı olarak *"gönüllü sorumluluk"* olarak iki bölümde açıklamıştır. KSS'yi Carroll (1999)'daki çalışmasında tanımlarken işletmelerin ekonomik faaliyetlerini devam ettirirken bunun yanında gönüllü olarak gerçekleştirdikleri diğer faaliyetlerle de daha sağlam toplum, birey ve çevre inşa ederek işletmelerin geleceğe katkıda bulunabilecekleri rolü üzerine vurgu yapmıştır. Jones (1980)'in kavramla ilgili tanımı ise şöyledir: "*Kurumların, hissedarlarının dışında toplumda yer alan diğer gruplar için birleştirici yasal anlaşmalarla belirlenmiş yükümlülüklere sahip olması*" durumudur. KSS kavramıyla ilk karşılaştığımız dönemlerde yalnızca "*iş adamlarının topluma karşı sorumlulukları*" olarak kabul

edilirken kavramın süreç içerisinde işletmelerin topluma karşı kazanmaları gereken sorumluluklar olarak kabul edildiği görülmektedir. Süreç içerisinde KSS'la ilgili yapılan tanımların hepsinin doğru olmakla beraber net ve herkes tarafından kabul edilen bir tanımına rastlanmamaktadır. Bu durumun sebepleri arasında sosyal sorumluluğun bir süreç olduğu ve kavrama yüklenen anlamların toplumların değer yargılarına göre toplumdan topluma göre farklılık gösterebildiği ifade edilmektedir (Özüpek, 2005; Dahlsrud, 2008).

Börü ve Güngörmez (2020) ise çalışmalarında sosyal sorumluluğun *'kurumsalı'* çağrıştırdığını ileri sürerek kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının ortak amaçlar doğrultusunda topluma hizmet verdiklerini, bu kapsamda kurumsal vurgusunun bireylerin topluma katkılarının diğer kurum ya da gruplarının katkıları kadar fark edilmediği için vurgulandığını ifade etmişler, böylece işletmelerin KSS faaliyetlerini gerçekleştirirken tüm paydaşlarının (hissedarlarının, yöneticilerinin, çalışanlarının, müşterilerinin, tedarikçilerinin, rakiplerinin, toplumun, hükümetin vb.) beklentilerine ne kadar sürede ve ne ölçüde cevap verebildikleri şeklinde açıklamışlardır. Başka bir çalışmada da KSS'la ilgili işletmelerin paydaşlarının tümüne karşı sorumlu olduğunu hissettirecek kararları alması ve uygulaması üzerine vurgu yapılmaktadır (Aktan-Börü, 2007). Kadıbeşegil (2006) ise kavramı, kurumların stratejileri ile değerlerinin paydaşlarıyla uyumlu hale getirdikleri ve paydaşlarına hesap verebildikleri bir platform olarak açıklamıştır. Aktan ve Vural (2007) ise herhangi bir işletmenin, kurumun, örgütün faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen tüm katılımcılarına karşı etik ve sorumlu olarak davranmalı aynı zamanda buna benzer kararlar alarak uygulamalarını devam ettirmesi şeklinde ifade ederken bu tanıma ek olarak Türker (2009), *"kurumsal sosyal sorumluluğu paydaşlarını olumlu etkilemeyi hedefleyen gönüllülük faaliyetleri"* olarak tanımlamıştır. Türker (2009) aynı çalışmasında sosyal sorumluluğu, işletmelerin neden olduğu sosyal sorunları çözmeye yönelik önemli bir girişim olarak tanımlamaktadır. Sonuç itibariyle yazında yer alan açıklamalardan da görülebileceği üzere KSS kavramına ilişkin açıklamaların iki ayrı olgu üzerinde vurgu yaptığı görülmektedir. Bunlardan ilki işletmenin ekonomik bir varlık olarak kabul edildiği ve faaliyetlerini devam ettirebilmesi içinde kar edebilmesi gerektiği sonucu araştırmaların temel odak noktasını oluştururken diğeri ise işletmelerin günümüzde toplumla ilişkilerinin önemli derecede artmasıyla birlikte toplumsal bağlamda yer alan

diğer sorumlulukları da üstlenmeleri gerekliliğidir. Nitekim işletmelerin toplumun diğer siyasi, ekonomik, bilimsel, sosyal ve teknoloji üzerinde kayda değer bir etkiye sahip olduğunu dikkate alması gerektiği de bir gerçektir. Tüm bu tanımlamaların yanında Husted ve Allen (2004) ise devletin işletmeleri verimli bir ortamda çalışmaları için sorumlu tutarken, işletmeleri de yasal bir ortamda sosyal fayda sağlayacak faaliyette bulunmalarını sorumlu tuttuğunu belirtmişlerdir. *"Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının temelinde toplumdan aldığını topluma verme"* anlayışı yatarken bununla beraber, işletmelerin topluma, iç ve dış paydaşlarına karşı sorumluluklarını yerine getirme biçimi olarak tanımlamıştır (Özgen, 2017). Tanımlardan da anlaşılacağı üzere toplum olarak birlikte hareket etme duygusu, sorumluluk duygusuyla hareket eden kişilerin toplumsal olaylara gösterdiği tepki, çevresel olaylarda gösterdiği duyarlılık, sivil toplum örgütlerinin etkisi, toplumun baskısı ve beklentileri gibi durumlar işletmeleri sosyal sorumluluk düşüncesiyle hareket etmeye yöneltmiştir.

2.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Tarihsel Gelişimi

KSS kavramının gelişimi belirli bir tarihsel süreçlerden geçerek günümüze kadar ulaşmıştır. İlgili yazında kavram ilk olarak 1953 yılında Howard Bowen'in yazdığı *"Social Responsibilities of the Businessman"* eserinde karşımıza çıkmaktadır. Çalışmada sosyal sorumluluk kavramını; *"toplumun amaçları ve değerleriyle uyumlu olması gerektiğini savunmuş ve iş adamları politikalarını belirlerken ve karar alırken bu amaçlar ve değerleri göz önüne alarak belirlemesi gerektiği"* üzerine vurgu yapmıştır. Ancak modern anlamda KSS'nin doğuşunu birçok yazar 1920'li yılların başı olarak onaylamaktadır. Bu tarihin öncesi ve sonrasında kavramla ilgili gelişmelerin farklı anlamlar taşıdığı belirtilmektedir (Aktan-Börü, 2007). Bu süreç içinde toplumlarda oluşan sosyal problemlerin ve kaygıların işletmeleri de etkilediği görülmektedir. İşletmelerin sosyal sorumluluklarının etkilendiği bu süreçleri Özüpek (2005) üç farklı dönemde açıklamıştır. Özüpek ilk olarak *'medeniyet ve dinlerle başlayan dönemi'* sosyal sorumluluğun birinci dönemi, *'sanayi devrimi öncesi dönem'* sosyal sorumluluğun ikinci dönemi ve *'1800'den II. Dünya Savaşı'na kadar olan sanayi devrimi sonrası dönemi'* de sosyal sorumluluğun üçüncü dönemi olarak açıklamıştır (Özüpek, 2005). Aşağıda söz konusu kavramsallaştırmaya ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

2.3.1. Birinci Dönem

Bu dönemde dini inanışlar, ahlaki görüşler, yasalar ve insanların kişisel yargılarının etkisiyle bilmeyerek, ansızın gerçekleştirdikleri eylemleri sosyal sorumluluk olarak belirtilmiştir (Özüpek, 2005). Eflatun, sosyal sorumluluk kavramını topluma olan sorumluluklar olarak belirtirken, yöneticilerin de ekonomik ve sosyal meselelerde genel olarak kabul edilen faydayı, karı her şeyin üzerinde tutmaları gerektiğini belirtmiştir (Pusak, 2014). Aristo ise ekonomik meseleleri ahlaki yönden değerlendirerek fiyatlar ile verilen hizmetlerin adaletli ve denk olmasını savunurken faizin de adaletsiz olduğunu savunmuştur (Ahmet, 1978).

Sosyal sorumluluk kavramı tarih öncesi dönemlerde karşımıza Sümer tabletlerinde çıkmaktadır. Tabletlerde işverenlerin işçilerinin haklarını güvence altına alındığı görülmektedir (Kartaltepe, 2010). Benzer bir örneğinde Babil kralı Hammurabi'nin yazdığı yasalar olarak gösterilirken insani ilişkileri düzenleyen yasalar olarak kabul edilmiştir (Bayrak, 2001). Ve Hz. Musa'nın '*On Emir'* ile birlik ve dayanışma anlayışı, *'Hristiyanlık ve İslamiyet'te hoşgörü, eşitlik ve sosyal yönetim'* anlayışı üzerinden kendini göstermiştir (Özüpek, 2005). Sanayi devrimi öncesi yaşanan tüm bu süreçte sosyal sorumluluk görüşünün içinde var olduğu toplumların dini inanışları, değer yargıları, örf ve adetlerinin etkisi altında kaldığı görülmektedir.

2.3.2. İkinci Dönem

Sanayi devrimi öncesi dönemde dinin etkisi devam etmiştir. Wood (1990), çalışmasında 1550-1750'li yıllarında Merkantilist düşüncenin yaygınlaşmasıyla kilise etkisini kaybetmeye başladığını belirtmektedir. Merkantilist dönemde kabul gören anlayışa göre ülkenin zenginliğinin elinde bulunduğu değerli madenlerle hesaplanabileceği şeklinde ifade edilmektedir. Bu dönemde durumu iyi olmayanlara olanak sağlayarak iş, aş vb. yardımı yapmak devletin görevleri ve sorumlulukları arasında yer aldığı ifade edilmektedir (Çoşkun-Börü, 2007).

Ulus devletlerin sayılarının artmasıyla fark edilen asıl gücün ve zenginliğin ticari ve sanayi üretimiyle ilişkili olduğudur. Bundan dolayı işletmeler bulundukları yere olan bağımlılıklarını ortadan kaldırarak başka yerlere açılmaya başladıkları da tespit edilmiştir (Çalışkan, 2010). Aynı zamanda bu durum toplumların ve işletmelerin

birbiriyle etkileşimini hızlandırmış ve beraberinde rekabeti ortaya çıkardığı ifade edilmektedir (Çelik, 2013). Ancak devletin benimsediği Merkantilist görüş ekonomik politikalarda beklenen sonucu veremediği tespit edilmiştir. Çünkü işletmelerin asıl amacı çalışanları maksimum çalıştırarak en yüksek karı sağlamaktı. Bu dönemde dışarı açılmalar çalışanların yükünü arttırırken aynı zamanda da işçileri ucuz iş gücüyle istihdam ettirilmeleri, adaletsiz gelir dağılımı, yüksek enflasyon hızı, üretim yetersizliği ve fakirliğin artması gibi durumların ortaya çıktığı belirlenmiştir (Ahmet, 1978).

2.3.3.Üçüncü Dönem

Sanayi Devrimi

Üçüncü dönem, ise sanayi devrimiyle birlikte endüstriyel kapitalizmin, devlet müdahalelerinin ve güçlü işçi sendikalılarının ortaya çıktığı bir dönemdir (Pringle-Thomson, 2000). James Watt'ın (1765) tasarladığı buhar makinesiyle birlikte fabrikalaşmaya geçiş sürecini hızlandırarak yeni yönetim ve işletmecilik uygulamalarının da temelinin oluştuğu ifade edilmektedir (Aktan-Börü, 2007). Bunları izleyen dönemde Adam Smith'in (1776) *"Milletlerin Zenginliği"* eserinin yazılması ve bunun arkasından 1789'da Fransız İhtilalinin gerçekleşmesiyle sanayi devrimini tamamlayan olaylar olarak kabul edilmişlerdir (Ataman, 2001). Dolayısıyla KSS düşüncesinin ortaya çıkmasına uygun bir zemin oluşturan unsurlardan biri olarak üretim süreçleri ve çalışma koşullarının farklı bir noktaya taşınmasına sebep olan Sanayi Devrimi kabul edilmektedir (Toker -Tat, 2013; Güven, 2016).

Sanayi Devrimi ile birlikte işletmelerin ekonomik sonuçlarla ilgilenmeleri yönündeki çabaları kapitalizmin baskın olduğu bir ekonomik sistemi ortaya çıkarmıştır. Adam Smith'in ekonomik görüşünde, kişisel hakların mülkiyetinin her şeyin üstünde tuttuğu felsefesi yatmaktadır. Aynı dönemde Adam Smith'in *"Görünmez El Kuramı"*nın kabul edilen bir anlayış olması karlılık ve üretim artışı dışında diğer unsurlarla ilgilenilmesine gerek olmadığı düşüncesini de beraberinde getirmiştir. Dolayısıyla bu yaklaşımı benimseyen işletmecilerin ve yöneticilerin kendi bireysel karlarını en üst seviyeye çıkarmalarının haricinde hiçbir sorumluluğu almadıkları görülmektedir (Aktan-Börü, 2007). Bu durum beraberinde birçok sorunu getirmiştir. Bu sorunlar çocuk işçilerin ve kadın çalışanların günlük çalışma saatlerini aşan bir tempoda

çalıştırmaları çevre ve kamu sağlığı gibi sorunların oluşmasına neden olmuştur. Sorumluluklarını yerine getirmeyen işletmelerin zamanla yerine yeni oluşum olan işçi sendikalarına bıraktığı tespit edilmiştir (Pringle-Thomson, 2000).

Sanayi Devrimi Sonrası Dönem

Sanayi Devrimi sonrası dönemine gelindiğinde 1929 yılında New York Borsası'nın çökmesinin ardından II. Dünya Savaşı'nın başlaması toplumları da derinden etkilemiştir. Geride işsiz kitlelerin oluşması satın alma gücünü düşürmüş ve büyük işletmelerin kapanmasına sebep olduğu belirlenmiştir (Aktan-Börü, 2007). Savaşların ve yaşanan ekonomik çöküntülerin etkisiyle bu dönemde sivil toplum kuruluşları ortaya çıkmıştır. Çalışanlarına ağır iş yükü yükleyen işletmelerin aynı zamanda çalışanlarının maaşlarını önemsememesi ve buna bağlı olarak işletmelere olan güven kaybının oluşması işçilerin ayıklanmasına neden olmuştur. Oluşan son durumların işletmelerin işlerini daha kötüye götüreceğinin farkına varılmasıyla yeni düzenlemelerin yapılması gerektiğini tespit etmişlerdir (Biber, 2002).

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının bugünkü anlamının ortaya çıkması 1929 yılında yaşanan ekonomik buhranların ve 2. Dünya Savaşı sonrası yaşanan gelişimlerin etkili olduğu bilinmektedir (Özüpek, 2005). Sosyal sorumluluk kavramı değişen dünya düzeniyle birlikte kendi içinde de değişimine devam etmiştir. 1950'li yıllardaki iş dünyası KSS'yi, işletmelerin topluma karşı gerçekleştirme mesuliyetine sahip olduğu sorumluluklar olarak ifade etmiştir. Bowen (1953) iş adamının toplumsal sorumlulukları ifadesini sıklıkla kullanarak, iş adamlarının toplumun hedefleri ve değerleri açısından arzulanan noktaya gelmesi için yapılması gereken sorumluluklarını belirtmiştir. Ayrıca bu yıllarda işin toplumsal sorumluluğuyla ilgilenilmesinden ziyade iş adamlarının sosyal sorumluluğuyla ilgilenilmektedir (Drucker, 1986).

Diğer taraftan 1960'lı yıllar da *"çalışan hakları, asgari ücret, çevreye duyarlı üretim, tüketici hakları, sigortalı çalışma vb."*(Güven, 2018) birçok tema incelenmiş ve bu temalarla ilgili yeni önerilerde ortaya çıkmıştır (Aktan-Börü, 2007). Davis (1960) KSS'yi işletmelerin ekonomik ve teknik yeteneklerinin dışında yaşanan toplumsal sorunlardan dolayı almış olduğu kararlar ve eylemler olarak tanımlamıştır. İzleyen yıllarda Mcguire, Sundgreen ve Schneewis (1988) ise işletmelerin yalnızca ekonomik ve yasal sorumlulukları olmadığını topluma karşıda sorumlu olduklarını ifade

etmişlerdir. İzleyen yıllarda Davis ve Blomstrom (1966) çıkardıkları *"İş ve Çevresi (Business and it Environment)"* adlı kitaplarında işletmenlerin kendi çıkarları doğrultusunda gerçekleştirdikleri ekonomik faaliyetlerden toplum da etkileniyorsa o zaman işletmelerin toplumun refahını da düşünerek hareket etmeleri ve o doğrultuda faaliyetler gerçekleştirmeleri gerektiklerini ifade etmişlerdir. Frederick (1998) ise sosyal sorumluluğu, toplumun ekonomik ve sosyal haklarına karşı gösterilen kamusal duruş olarak ifade ederken anlatmak istediği aslında işletmelerin toplumun ortak kaynaklarını işletmelerin sadece kendi çıkarları için değil de tüm toplumun sosyal amaçları için kullanma istekliliği olarak belirtmektedir (Carroll, 2008). Çalışmanın devamında Carroll (2008) KSS kavramını, işletme ve toplumun yakın ilişkide olması gerektiğini ve bu yakın ilişkiyi işletmenin üst düzey yöneticilerin de unutmaması gerektiğini belirtmektedir.

1970'lerde Manne ve Wallich'in (1972) yazdığı *"Modern Kurumlar ve Sosyal Sorumluluk (The Modern Corporation and Social Responsibility)"* adlı eserlerinde KSS tanımı içerisinde ilk defa *gönüllülük* (volunteerism) kavramını kullanmışlardır (Küskü-Bay, 2006). Küskü ve Bay (2006) çalışmasında *"kurumsal sosyal performans (corparate social performance)* tanımını yaparak *sosyal zorunluluk (social obligation), sosyal sorumluluk (social responsibility) ve sosyal yanıt verme (social responsiveness)"* kavramları arasındaki farkı da ifade etmiştir. Ackerman ve Bauer (1976) ise *sosyal yanıt verme* kavramını, işletmelerin sosyal olaylara yanıt verebilme kapasitesi olarak tanımlamışlardır (Ackerman-Bauer, 1976). Jules Backman (1975) ise KSS'yi, işletmelerin ekonomik performanslarının dışında gerçekleştirdiği, işletmenin amaç ve güdüleri olarak ifade ederek, Friedman (1970) ve yandaşlarının aksine, tıpkı Davis'in (1960) yaptığı gibi KSS faaliyetlerini kâr etmenin ötesinde bir kavram olarak vurgulamıştır (Backman, 1975: Friedman, 1970: Davis, 1960). Benzer bir ifadede Küskü ile Bay (2007)'deki çalışmasında KSS'nin *"geleneksel ekonomik üretim (traditionally economic production), devlet tarafından zorlanan (goverment dictated), gönüllülük (voluntary area) ve gerçeklerin ötesindeki beklentiler (expectations beyond reality)"* olarak sıralanan 4 ayrı bileşeni olduğunu belirtilmektedir (Küskü-Bay, 2007): KSS'la ilgili daha önce ifade edilen tanımları Carroll (1979) birleştirip, bir ölçüde genişleterek KSS'yi *"ekonomik, yasal, etik ve isteğe bağlı (gönüllülük)"* olarak dört ayrı öğeye ayırarak tanımlamıştır (Carroll, 1999).

1980'lere gelindiğinde kurumsal sosyal sorumluluk üzerine yapılan çalışmalarda yeni kavramların tartışılmaya başlandığı görülmektedir. Jones (1980), KSS tartışmalarına ilginç bir bakış getirmiş, bu bakış açısına göre KSS'yi, "*toplumda hissedarlar dışındaki diğer gruplara karşı kanunlar ve sözleşmelerde belirtilenlerin ötesinde bir zorunluluk*" olarak açıklamıştır. Jones bu tanımda iki farklı yöne odaklanmıştır. İlki KSS faaliyetlerini kanunlar ve sözleşmelerden dolayı değil gönüllü olarak benimsemesi gerektiğini, ikincisi ise zorunluluğun sadece hissedarlara değil hissedarlar dışındaki çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve diğer toplumsal gruplara kadar genişletilmesi şeklindedir. Drucker (1984) KSS kavramının karlılıkla uyumlu olduğunu ifade ederken sosyal bir sorun olmanın ötesinde işletme için ekonomik fırsata ve faydaya dönüştürmesi gerektiği üzerine vurgu yapmıştır.1980'li yılların ortasından itibaren yapılan araştırmalarda KSS kavramıyla ilişkili yeni kavramların ortaya çıktığı görülmektedir. Bu kavramlar; *kurumsal sosyal performans* (Wartick Cochran, 1985; Clarkson, 1995; Swanson, 1995), *sosyal yanıt verme* (Sethi, 1975), *paydaş teorisi* (Freeman, 1994; Clarkson, 1995; Jones-Wicks, 1999) *iş etiğidir* (Donaldson-Dunfee, 1994). Epstein (1989), sosyal sorumluluk, *"sosyal yanıt verme"* ve *"iş etiği"* kavramlarının birbirleriyle yakın ilişkili olduğunu belirterek, her üç kavramı da tanımladıktan sonra bu kavramları bir araya getirerek kurumsal sosyal politika süreci (corporate social policy process) şeklinde yeni bir kavram geliştirmiştir (Küskün-Bay, 2006). Wood (1991), Carroll'ın (1979) ilk olarak tespit ettiği daha sonra Wartick ile Cochran'ın (1985) şekillendirdiği *"üç boyutlu kurumsal sosyal performans"* modelini daha da geliştirerek Carroll'un KSS boyutlarının kurumsal sosyal performans prensipleriyle kesişen noktalarını ilişkilendirmiştir (Küskü, 2007). Bu prensipler; *"sosyal yasalara uyumluluk (kurumsal düzey)"*, *"toplumsal sorumluluk (örgütsel düzey)"* ve *"yönetimsel sağduyudur (bireysel düzey)"*. Kısacası Wood'un geliştirdiği modelin daha öncekilerden çok daha kapsamlı olduğu belirtilmektedir (Carroll, 2008). Frederick'e (2006) göre yapılan tanımlamalar 1980'li dönemi için bir sosyal sorumluluk gündemi oluşmuştur. Bu gündem, 1980'li yıllar için önemli kabul edilen çevre kirliliği, istihdam ayrımcılığı, tüketici suiistimalleri, çalışan sağlığı ve güvenliği, çalışma yaşam kalitesi, şehir yaşamının bozulması ve çokuluslu şirketlerin suiistimal edici uygulamalarına ilişkin sorunları içermektedir (Frederick, 2006).

1990'lar da ise hayırseverlik kavramının önemli ölçüde dikkat çektiği gözlenmektedir. Bunun sebebi olarak piyasada küresel şirketlerin sayısının artması ve şirketlerin kurumsal yönetim anlayışlarının bağışa verdikleri önem gösterilmektedir. 1991 yılında Carroll, kendi KSS tanımını genişleterek, KSS piramidini oluşturmuştur. Carroll' un 1991'de yenilediği bu model *"ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik (isteğe bağlılık)"*, birçok araştırmacı tarafından benimsenmiş ve araştırmaların başlangıç noktası olarak kabul edilmiştir (Küskü-Bay, 2007).

2000'li yıllardan itibaren KSS kavramına ve anlamına en yakın kavramlar *"kurumsal sosyal performans, paydaş teorisi, iş etiği, sürdürülebilirlik ve kurumsal vatandaşlık"* kavramları olarak belirlenmiştir. Schwartz ve Carroll (2003) KSS piramidi modelinin yetersiz buldukları yönlerini ortadan kaldırmak için ortak bir çalışma yapmışlar ve bu çalışma sonucunda üç alanlı bir yaklaşım sunmuşlardır. Üç alanlı yaklaşımda Carroll'un (1991) dört basamaklı KSS boyutlarını ele aldıkları ve bunları: ekonomik, yasal ve etik olarak üçe ayırdıkları görülmektedir (Schwartz-Carroll, 2003). Bu yaklaşıma göre *"satın alınacak olan ürün ve hizmeti seçiminde kaliteye ilişkin özelliklerin tüketiciler tarafından tüm ürünler için ortak bir özellik olarak algılanacak olması nedeniyle üreticinin diğer özelliklerine odaklanacaklarını"* ileri sürmüşlerdir. Böylece toplumun işletmelerden beklemedikleri faaliyetlerin zaman içinde bir beklenti haline geldiğini ifade etmişlerdir. Bu kapsamda *gönüllülük (İsteğe bağlı sorumluluk)* öğesini *ekonomik* ve *etik* öğe içerisine ilave etmişler, dolayısıyla bu öğe kapsamında yapılan çalışmaların gerçekleştirilmesiyle birlikte işletmeye uzun dönemde karlılık sağlayacağı vurgulanmıştır (Küskü-Bay, 2007). Zira günümüzün yoğun küresel rekabet dünyasında KSS faaliyetlerinin kurumsal başarıya değer sağladıkları sürece sürdürülebilir olabilecekleri yapılan tüm çalışmaların ortak noktasıdır.

2.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yaklaşımları

İşletmelerin ortaya çıktıkları dönemden itibaren amaçları sadece kar elde etmekti. Ama sanayileşme süreciyle birlikte işletmelerin anlayışı da değişti. İşletme sosyal birer varlık olarak içinde yer aldığı toplumun sorunlarını ve beklentilerini benimseyen bir anlayışa yöneldiği vurgulanmaktadır. Bu anlayışların etkisiyle akademik çalışmalar da iki farklı yaklaşım ortaya çıktığı görülmektedir. Bu yaklaşımlar *"Klasik Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı"* ile *"Modern Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı"* olarak iki

bölüme ayrılmıştır (Moir, 2001). "*Klasik (Geleneksel) Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı* ya da *Friedman Yaklaşım"* olarakta belirtilmektedir. Bu yaklaşımında Friedman *"işletmenin bir tek sosyal sorumluluğu vardır, o da karını maksimize etmektir"* diye belirtmektedir (Friedman, 1962). *'Modern Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı* ise, *klasik sosyal sorumluluk yaklaşımının'* eksik yönlerini belirleyerek bu yönleri tamamlamak adına ortaya çıktığı belirtilmektedir (Hack vd., 2014).

2.4.1. Klasik Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı

Klasik sosyal sorumluluk yaklaşımında kar elde etme anlayışıyla işletmeler faaliyetlerini gerçekleştirirken toplumun istek ve beklentilerini ikinci plana atıldığı tespit edilmiştir. Klasik yaklaşımın en önemli savunucularından olan Milton Friedman göre *"işletmenin bir tek sosyal sorumluluğu vardır, o da karını maksimize etmektir"* diye belirtmektedir. Friedman bu ifadesiyle sorumluluğun insana ait olduğunu işletmenin ise yapay bir kişilik ve yapay sorumluluklara sahip olduğunu vurgulamaktadır. Bu yüzden yöneticilerin birincil sorumluluklarının işletmeye sermaye yatıran ortaklarına karşı işletmenin karını yükselterek bu karın devamlılığını sağlamakta sorumlu olduklarını belirtmektedir (Coşkun, 2010).

Bu yaklaşımın temeli Adam Smith'in 1776 yılında yazdığı *"Milletlerin Zenginliği"* adlı eserinde ifade ettiği görüşlere dayandırılmaktadır. Smith'e göre, *"birey kendini sevmek, özgür olmak, geleneklere uymak, çalışmak, duygudaşlık ve mübadele eğilimi"* olmak üzere altı davranış ilkesi ile harekete geçtiğini ifade eder (Görmez, 2008). Bu ilkelere göre bireyler, *"kendi çıkarının en iyi yargıcıdır";* bundan dolayı bu ilkeleri izlerken *özgür* olması gerektiğini savunur. Her birey kendi menfaati için uygun olana yönelirken *"görünmeyen bir el"* tarafından kendi arzusu ve isteği olmadığı halde toplumun yararı için hizmet etmeye yöneltildiği belirtilmektedir (Kazgan, 2004).

2.4.2. Modern Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı

Modern sosyal sorumluluk yaklaşımı klasik olarak nitelendirilen Friedman yaklaşımının aksine sadece işletmenin karını oranını arttırmak değil bununla birlikte çevreye ve topluma karşı duyarlı ve sorumlu hareketleri benimsemektedir. Örneğin bu görüşe sahip işletmeler yer altı ve yerüstü bir su kaynağına zehirli atıklarını

bırakmamalı, çevreye zarar vermeyen üretimler gerçekleştirmeli, işletmenin hem iç hem de dış çevrede bulunan tüm paydaşlarına sosyal sorumluluk anlayışına uygun bir şekilde bilinçlendirmeli ve eğitim imkanlarını geliştirmesini vurgulamaktadır (Aktan, 2007).

Modern anlayışa göre işletmeler toplumsal organizasyonlardır yani toplumla iç içedir. Bundan dolayı toplumun istek ve beklentilerini fark ederek hızlı bir şekilde cevap vermelidir. İşletmeler sürekli etkileşim halinde oldukları topluma istedikleri cevabı vermezlerse toplumun desteği olmadan hedeflerine ulaşamayacaklardır. Hepsinden de önemlisi işletmeler açısından gelişmiş iyi bir toplum iyi bir çevreyi vermektedir. Böylece işletmeler etkileşim halinde olduğu topluma yatırım yaparak uzun vadeli karını da elde edebilecekleri ifade edilmektedir (Özüpek, 2005).

2.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanları

İşletmeler varoluşlarını devam ettirebilmeleri amacıyla ekonomik hedeflerini gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Bu hedefleri gerçekleştirirken de işletmelerin sürekli ilişki içinde bulundukları farklı alanlarda yer çıkar grupları ile işbirliği içinde bulunmaktadırlar. Bu çıkar gruplarına "*işletmelerin iç ve dış çevresi ya da birincil ya da ikincil çıkar grupları"* olarakta ifade edilmektedir (Tamer, 2019). *İşletmeler birincil çıkar* gruplarını düşünmeden toplumda varlıklarını sürdüremeyecekleri belirtilmektedir. *Birincil çıkar* grupları, işletmenin üstünde yasalarca sağlanmış ayrıcalıklara sahip olan ve işletmeyi ekonomik olarak doğrudan etkileyen gruplardır. Bu gruplar; yatırımcılar, tedarikçiler, çalışanlar, hissedarlar ile müşterilerden oluşmaktadır (Çalışkan, 2010). *İkincil çıkar* grupları ise, işletmelerin faaliyet alanlarına aracısız olarak katılmayan fakat işletmenin uzun vadeli amaçlarını gerçekleşmesinde etkili olan gruplardır. Bu gruplar ise; *'sendikalar, devlet, sivil toplum örgütleri, meslek odaları ve yerel yönetim gibi politik ve sosyal çevre grupları'* yer almaktadır (Özalp vd., 2008). İşletmelerin bu iki grubun isteklerini ve beklentileri yerine getirmeleri vurgulanmaktadır. İşletmelerin sosyal sorumluluk alanlarını Aktan ve Börü çalışmalarında şu şekilde sıralamışlardır (Aktan-Börü, 2007):

- Çalışanlara Karşı sorumluluk
- Hissedarlara yönelik sorumluluk
- Müşterilere yönelik sorumluluk

- Devlete karşı sorumluluk
- Tedarikçilere yönelik sorumluluk
- Rakiplere karşı sorumluluk
- Topluma karşı sorumluluk
- Doğaya ve Çevreye karşı sorumluluk

Yapılan sıralamada *"çalışanlara karşı sorumluluk, hissedarlara yönelik sorumluluk; kurum içi sorumluluk"* alanı içerisinde belirtilmektedir (Aktan-Börü, 2007). *"Müşterilere yönelik sorumluluk, devlete karşı sorumluluk, tedarikçilere yönelik sorumluluk, rakiplere karşı sorumluluk, topluma karşı sorumluluk, doğaya ve çevreye karşı sorumluluk ise kurum dışı sorumluluk"* alanı olarak belirtilmektedir. Kurumların hem iç hem de dış sorumluluk alanlarını belirleyerek bu sorumlulukları uygun bir şekilde hayata geçirmeleri gerekmektedir. İşletmelerin faaliyetlerinden etkilenen en önemli paydaşı iç müşteriler olarak görülen paydaşı çalışanlarıdır. Bu yüzden işletmelerin en önemli hedefi, öncelikle çalışanlarının kendilerini iyi hissettiği bir ortamda çalışması için gerekli ortamı sağlayarak daha verimli ve etkili çalışmaları sağlanmıştır (Bayraktaroğlu vd., 2009).

2.5.1. Çalışanlara Karşı Sorumluluklar

Toplumun, ülkenin, milletin gelişmesine katkıda bulunan en önemli kaynağın insan olarak ifade edilmektedir (Şimşek, 2002). Aktan ve Börü (2007) çalışmalarında, bir işletmenin ana kaynağının insan olduğunu ve insan faktörünün işletmenin gelişmesinde önemli bir faktör olduğunu belirtmektedir. Farklı bir çalışmada da Vural ile Çoşkun (2007) insan faktörünün önemini vurgulayarak işletmelerin çalışanları sayesinde amaçlarına ulaşabileceklerini ifade edilmektedir. Çalışanlarının daha motive olmuş bir şekilde çalışabilmeleri için uygun ortamın sağlaması gerekiyor. İşletmelerin çalışanlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmesiyle mümkün olduğu belirtilmektedir.

Çalışanlara karşı sorumluluklarını bilen onların ihtiyaçlarını fark ederek yerine getiren işletmeler çalışan bağlılığını arttırır ve kalifiye iş gücünün istihdam edilmesini sağlayarak işletmenin uzun vadede karının artmasına olanak sağlar (Bayraktaroğlu vd., 2009). İşletmeler çalışanlarına karşı olan sorumluluklarını finansal bir kayıp olarak

görmemeli ve insanın odağında olduğu bir rekabet stratejisi benimsenmelidir. İşletmeler sorumluluklarını yerine getirmedikleri zaman; *"ağır tazminatlar, halkın verdiği desteğin çekilmesi ve piyasa da ki konumunun daralması"* benzeri farklı yaptırımlar uygulanmalıdır. İşletmeler faaliyetlerini gerçekleştirirken sürdürülebilir olabilmeleri ve mevcut durumlarını da koruyarak pazardaki paylarını arttırabilmeleri için çalışanlarına karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri gerektiği vurgulanmaktadır (Boydak, 2020).

2.5.2. Hissedarlarına Karşı Sorumluluklar

KSS alanına giren temel konular arasında hissedarlara karşı sorumluluklar yer almaktadır. İşletmeler için en temel ve önemli varlık sermaye olduğu tespit edilmiştir. Hissedarlar işletmelerin sermaye ihtiyacını karşılayarak bu alışveriş neticesinde işletmelerden de kârlarını arttırmalarını beklemektedir. Bu beklenti işletme sahibi ve hissedarlarının en birincil beklentisidir (Sönmez, 2016). Ve bunun yanında kar getirebilecek yatırımlara ortak olmayı da isteyerek hissedarların işletmeye olan bağlılıkları da güçlenmektedir.

Günümüzde işletmelerin sayılarının hızlı bir şekilde artması ve hisselerini halka açmaları hissedar sayılarını da arttırmıştır. Bu durum karlılık oranını ne kadar arttırsa da hissedarların birbirine karşı sorumlulukları da aynı oranda artmaktadır (Korkmaz,2010). Bu yüzden yapılan işlerde işletmelerin hissedarlarına karşı şeffaf olmaları öncelikli hedefleri haline getirilmiştir. İşletmelerin sermaye sahiplerine ve hissedarlarına karşı her zaman net, adil bir kar paylaşımı yolu takip ederek zamanında, doğru ve güvenilir bir şekilde bilgileri açıklaması gerekmektedir (Yıldırım, 2013).

2.5.3. Müşterilere Karşı Sorumluluklar

İşletmelerin sosyal sorumlulukları kapsamında en önemli paydaşlarından biri de tüketicilerdir. Çünkü işletmelerin ekonomik amaçlarına ulaşabilmeleri için tüketicilere ihtiyaçları vardır. Tüketicilere kaliteli ürün ve hizmet sunarak beklentilerini yerine getirmeleri işletmenin sorumlulukları arasında yer almaktadır (Becan, 2011).

Günümüz şartlarında tüketiciler artık işletmelerden sadece kaliteli mal ve hizmeti uygun bir fiyatla temin etmesi o işletmeyi müşteri gözünde başarılı olarak

değerlendirilmesi için yeterli bir ölçüt olarak görülmemektedir. Bunların yanında tüketiciler işletmelerin sosyal sorumluluk uygulamalarına duyarlı olmasını, çevre dostu olmasını, üretim girdilerinde çocuk emeğinin olmamasını, emeğin sömürülmemesini vb. konularda hassas olunmasını beklenildiği vurgulanmaktadır (Çelik, 2007). Müşteri çıkarlarını en üst seviyede koruyan, müşterinin gizliliğinin korunması, ürün ve hizmetlerle ilgili doğru bilgi vermemesi konusunda dikkatli olmak işletmelerin müşterilerine ve potansiyel müşterilerine karşı sorumlulukları arasında yer almaktadır (Özgen, 2006).

2.5.4. Devlete Karşı Sorumluluklar

İşletmelerin faaliyetlerini yürütebildikleri topraklardaki ülkeye ve topluma karşı yerine getirmeleri gereken sorumlulukları vardır. Bu sorumluluklar devlet ve kamu kuruluşları tarafından bir beklentinin oluşmasına neden olur. O da işletmelerin vergi ve yükümlülüklerini yerine getirmeleridir. İşletmelerin faaliyetlerinden sağladığı karının belli bir kısmını vergi hesaplamaları sonucu devlete ödemeleri gerektiği belirtilmektedir (Coşkun-Vural, 2011). Yapılan ödemeler sonucunda işletmeler de faaliyetlerini gerçekleştirirken devletten huzurlu bir çalışma ve yaşam alanı istemektedir. Ayrıca faaliyetlerini sürdürebilmek içinde yatırımcılarına destek verilmesini beklemektedir (Dalyan, 2007).

2.5.5. Tedarikçilere Karşı Sorumluluklar

İşletmeler faaliyetlerini gerçekleştirebilmeleri için üç ana faaliyet alanına ihtiyaçları vardır. Bunlar sırasıyla üretim, satış ve tedariktir. Faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi için mal ve hizmet üretmelidir. Bunun içinde hammadde, makine, donanım, malzeme ve hizmetleri gibi ihtiyaçların tedarik edilmesi zorunluluğundan bahsedilmektedir (Sönmez, 2016). İşletmelerin bu ihtiyaçları temin edebilmesi için tedarikçilerle sürekli olarak iletişim halinde olması gerektikleri tespit edilmiştir (Bayraktaroğlu vd., 2009). Bu iletişimin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için tedarikçi ve işletme arasında karşılıklı olarak uymaları gereken sorumlulukların ve etik bir anlayışın olması gerekmektedir (Coşkun-Vural, 2011). Tedarikçiler tarafından alınması gereken sorumluluklar; üretim hatası ve gecikmeye sebep olmamaktır. İşletmelerin

sorumlulukları ise faydalı bir iletişim, ilişki kurabilmesi ve tedarik edilen malzemelerin ücretinin zamanında ödeyebilmesidir (Pelit, 2009).

2.5.6. Rakiplere Karşı Sorumluluklar

Günümüzde işletmelerin sayısının artması pazarlardaki yerlerini de belirsizleştirmiştir. Bu durum işletmelerin pazarda pay kazanabilmeleri için sürekli olarak birbirleriyle rekabet halinde olmalarını gerektirmektedir. İşletmelerin rekabet edebilmeleri için aynı pazarda faaliyet gösterdikleri rakiplerini silmek istediklerinde ürünlerinin fiyatlarını azaltmaya gidebilir, rakipleriyle ilgili olumsuz söylemlerde bulunarak etik dışı davranışlarda sergileyebilmektedir (Torlak, 2013). İşletmelerin rakiplerine karşı bu tarz haksız rekabetten kaçınmaları gerektiği belirtilmektedir. Rekabet halinde olanların fiyatlandırma, reklam ve diğer uygulamaları etik kurallara uygun bir şekilde yürütülmesi gerektiği ifade edilmektedir. Yaşanacak haksız bir rekabetin işletmelerin zarar görmesine ve bundan kaynaklı çalışanların işten çıkarmaları gerekebilir. Bu durum beraberinde işsizlik sorununu ortaya çıkaracaktır (Pelit vd., 2009). Bu gibi olumsuz durumların ortaya çıkmaması için işletmelerin rakiplerine karşı; *"haksız rekabetten kaçınma, rakiplere karşı karalama kampanyaları yapmama, rakiplerine ait gizli belgeleri ele geçirmeye çalışmama, rakiplerin çevreye ve insan sağlığına zararlı uygulamalarına ve ürünlerine göz yummama"* benzeri sorumlulukları yerine getirmeleri vurgulanmaktadır (Torlak, 2013).

2.5.7. Topluma Karşı Sorumluluklar

İşletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken birçok etkenin işletmelerin kararlarını ve sürecini etkileyebilmektedir. Bunlardan biri de işletmenin içinde bulunduğu toplum ve toplumun değerleridir. İşletmeler içinde bulunduğu toplumun değerlerine ve beklentilerine göre kararlar alıp faaliyetlerini de bu doğrultuda desteklemesi gerekmektedir (Yakar, 2015).

Yapılan çalışmalar toplumların işletmeler için hayati bir öneme sahip olduğunu göstermektedir. Çünkü toplumun hem tüketici hem de üretici rolü vardır. Yani toplum içinde potansiyel müşterileri, mevcut müşterileri ve potansiyel iş gücünü bulundurmaktadır (Kocabaş, 2014). Topluma karşı duyarlı ve toplum yararına

çalışmalar yapan bir işletme toplum tarafından tercih edileceği vurgulanmaktadır. İşletmelerin faaliyet alanında yer alan çevrenin *"eğitim, sağlık, çevre sorunları ve kültürel değerlerin korunması, iş alanlarının genişletilmesi"* benzeri sosyal sorunların ortaya çıkmasıyla belli başlı sorumluluklara sahip olduğu belirtilmektedir (Torlak, 2003). Kısacası, işletmeler topluma karşı sorumluluklarını yerine getirdikleri süre içinde de her zaman toplum tarafından seçilen, takip edilen ve ilk akla gelen bir işletme olmasını sağlar. Bu durum işletmenin devamlılığı ve piyasada kalıcı hale gelmesi için önemlidir (Bayrak, 2001).

2.5.8. Çevreye Karşı Sorumluluklar

Sanayi Devrimiyle birlikte fabrikaların sayılarının artması, çevre kirliliği ve atık maddelerin artmasına neden olmaktadır. İnsan nüfusunun artmasıyla sanayileşme faaliyetleri artmaktadır. Tüm bu durumlar beraberinde doğanın dengesini bozulmasına ve yeryüzündeki tüm canlıların hayatını tehdit etmesine sebep olacak sorunları da beraberinde getirmiştir. Bu sorunları çözen önlemlerin yetersiz kaldığı belirtilmektedir (Özdemir, 1989). Çevresel sorunlar evrensel bir nitelik taşımaktadır. Sadece bir kişiyi ya da bir grubu değil tüm canlıları ve gelecek nesilleri de etkilemektedir (Can, 2013).

Çevre sorunlarının artarak devam etmesi sonucunda işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken çevreye duyarlı olmaları gerektiğini hatırlatan grupların ortaya çıkmıştır (Şahin, 2019).İşletmeler, faaliyetlerini gerçekleştirirken çevresel boyutları ve bu çevreye duyarlı grupları dikkate almak zorundadır. İşletmelerin *"çevreye karşı sorumlulukları doğal kaynakları kullanırken onların korunması ve rasyonel kullanımının sağlanması, mal veya hizmet üretirken havanın, ağaçların, toprağın, yeraltı veya yer üstü sularının kirlenmemesi ve doğal dengenin tahrip edilmemesi"* benzeri sorumlulukları tespit edilmiştir (Pelit, 2009).

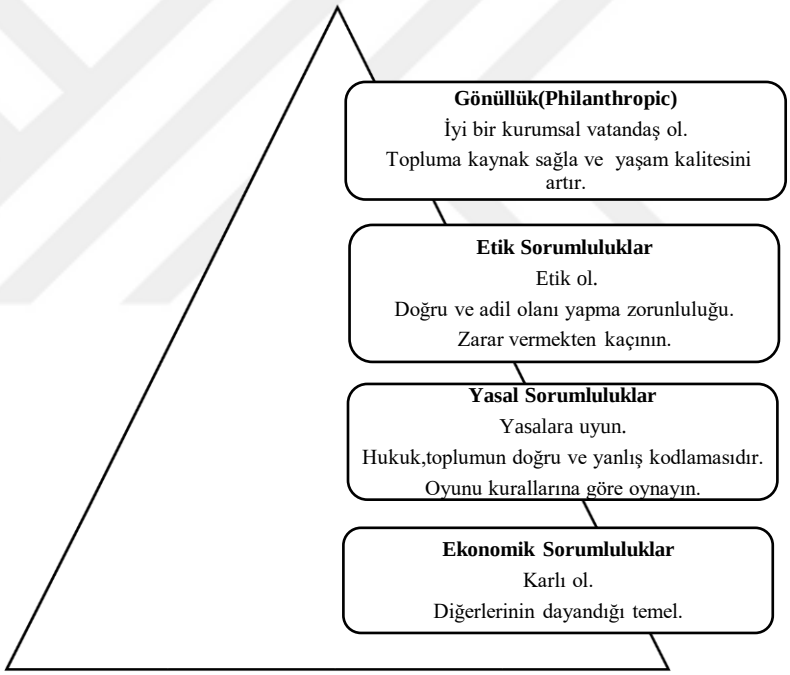
2.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modelleri

KSS faaliyetlerinin işletmeler için neyi ifade ettiği ya da nasıl olması gerektiği üzerine birçok görüş ortaya çıkmaktadır. Bu görüş farklılıkları sonucu işletmeler de farklı modeller kullanılmıştır. Bu modellerin bazıları tarihsel süreç içinde değerlendirilirken, bazıları sosyal sorumluluk alanlarından, bazıları ise sosyal

sorumluluk unsurlarından hareketle açıklanmaktadırlar. Bu modellerden bazıları şunlardır (Özüpek, 2005):

2.6.1. Carroll'un Sosyal Sorumluluk Modeli

KSS kavramının gelişimine en önemli katkıyı Carroll'un (1991) geliştirmiş olduğu sosyal sorumluluk piramidi vermiştir. Bu çalışmasında Caroll, *"işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluklarının gereği olarak yapmak zorunda oldukları davranışları toplumun, devletin ve insanlığın faydasına ise bu durum ahlaki davranışın sonucudur"* şeklinde belirtmiştir. Carroll (1991), işletmelerin sorumluluklarını önem derecelerine göre *"ekonomik, yasal, etik ve gönüllü"* sorumluluk olarak dört bölümde incelemiştir.



Şekil 1. 1:Kurumsal Sosyal Sorumluluk Pramidi

Kaynak: Carroll , A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons, 34(4): 42.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Boyutları

2.6.1.1.Ekonomik Sorumluluk

İşletmelerin ilk ve en önemli sosyal sorumluluğu ekonomik sorumluluktur. İşletmelerin toplumda faaliyetlerini gerçekleştiren en temel ekonomik birim olduğu

kabul edilmektedir. Bundan dolayıdır ki, *"toplumun istekleri doğrultusunda iyi mal ve hizmet üreterek kar sağlama"* faaliyeti olarak ifade edilmiştir (Carroll-Shabana, 2010). Diğer bir tanımda ise işletmelerin ürün ve hizmet üretirken kaynaklarını verimli kullanarak karını maksimize etmek olarak belirtilir (Öktem vd., 2017). İşletmelerin diğer sorumluluklarını zamanında yerine getirebilmeleri için ilk önce ekonomik sorumluluklarını yerine getirmesine bağlı olduğu ifade edilmiştir.

Carroll'a göre *işletmelerin ekonomik sorumluluk unsurları* şunlardır (Carroll, 1991):

- İşletme faaliyetlerini hissedarlarının karını maksimize edecek şekilde gerçekleştirmeli.
- İşletme mümkün olduğunca karlı olmalı.
- İşletme güçlü rekabet konumunu yakalamalı ve korumalı.
- İşletme faaliyetlerini yüksek verimlilik düzeyinde tutmalı.
- Başarılı ve sürekli kar elde eden bir işletme olarak tanınmalıdır.
- İşletme kendi kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde kullanarak ülke ekonomisine katkı sağlamalı.

İşletmeler ekonomik sorumluluklarını yerine getirmedikleri takdirde hem kendi hem de toplumun ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetleri sunamaz, iş olanakları oluşturamaz, faaliyette bulunduğu ülkeye karşı yerine getirmesi gereken sorumlulukları yerine getiremez ve tüm bu nedenlerden dolayı da sosyal sorumluluk faaliyetlerini de gerçekleştiremez.

2.6.1.2.Yasal Sorumluluk

İşletmeler içinde bulundukları toplumun yasal sorumluluklarını yerine getirmelidir (Carroll, 1979). İşletmeler ekonomik anlamda sorumlulukları yerine getirebilmesi için kanunlar ve yasal düzenlemelerle uyum göstermelidir. İşletmelerin yasal sorumluluk çerçevesinde uyması gerekenler yasaları *"rekabeti düzenleyen yasalar, tüketiciyi koruyan yasalar, çevreyi koruyan yasalar, eşitlik ve güvenliği sağlayan yasalar ve hissedarlarla"* ilgili yasalardır (Torlak, 2007b).

Carroll'a (1991) göre işletmelerin yasal sorumluluk unsurları şunlardır:

- İşletme faaliyetlerini devletin ve yasaların beklentilerine uygun yerine getirmeli.
- İşletme devletin ve yerel yönetimlerin hukuki düzenlenmelerine uymalı.
- İşletme tüm bölümlerinde çalışanların yasalara riayet etmeli.
- İşletme mal ve hizmetlerini üretirken yasal sorumluluklarına dikkat etmelidir.

2.6.1.3.Ahlaki (Etik) Sorumluluk

Sosyal sorumluluk piramidinin üçüncü basamağını oluşturan etik sorumluluklar, toplum tarafından işletmelerin uyması beklenen toplumsal değer ve normlardan oluşmaktadır. Bu değer ve normların net olarak ifade edilememesi kamusal düzeyde tartışma konusu olmuştur. Bu nedenle de, işletmelerin tam olarak etik sorumluluklarını yerine getirmeleri zor olduğu vurgulanmaktadır (Carroll, 1991).

İşletmelerin etik sorumluluklarını tam olarak yerine getirememe sorunu işletmelerin ekonomik çıkarlarıyla arasında bir çatışmayı ortaya çıkarmıştır. Carroll (1991) etik sorumluluğu, paydaşların ahlaki haklarını koruyan, saygı duyan ve çalışanların, müşterilerin, hissedarların ve toplumlar arasındaki adaleti yansıtan normlar ve beklentiler olarak tanımlamaktadır. Carroll'a göre etik sorumluluk, diğer kurumsal sosyal sorumluluk boyutlarının tümünün içerisine nüfuz ederek önemli bir rol oynadığını ifade etmiştir (Carroll, 2016).

Etik sorumluluğun unsurları ise şunlardır (Carroll, 1991):

- İşletme faaliyetlerini sosyal gelenek ve etik normlar üzerinden beklentilerine uygun gerçekleştirmeli.
- İşletmenin hedefleri için etik normlardan taviz vermeyi önlemeli.
- İşletmenin etik olarak beklenen şekilde davranan bir işletme olarak tanımlanmalı.
- İşletmenin yasa ve yönetmeliklere uyum göstermesi dışında etik sorumluluklara uymalı ve dürüst davranmayı vurgulamalıdır.

İşletmeler ekonomik ve yasal sorumluluklarını yerine getirse bile, etik kurallar gereği toplumun belirlediği faaliyetleri de yerine getirmelidir. İşletmeler belli düzeyde fiyatları belirlemeli, *"haksız rekabet, fırsatçılıktan ve doğru bilgi vermeyen*

reklamlardan uzak ve alacaklılara karşı dürüst ve çalışanlarına karşı adil davranmak" gibi ahlaki sorumlulukları olduğu belirtilmektedir. (Peltekoğlu, 2006).

2.6.1.4.Gönüllü Sorumluluk

Gönüllü sorumluluk, piramidin en son boyutudur. İyi bir vatandaş olarak işletmesine, ülkesine ve dünyaya yararlı faaliyetlerde bulunmasıdır. Bu sorumlulukta İşletmelerin herhangi bir ekonomik ve yasal zorunluluk olmadan toplumun beklediği sorumlulukları gerçekleştirmesi olarak tanımlanmaktadır (Lantos, 2001). Başka bir tanımda işletmelerin kendi istekleriyle gerçekleştirdikleri faaliyetlerin *"yasal, ekonomik ve ahlaki"* bir zorunluluğu olmadan toplum yararına olacak faaliyetleri üstlendikleri sorumluluklar olarak belirtilmektedir (Özgen, 2017). Bu yönüyle de ahlaki sorumluluklardan ayrılan gönüllü sorumluluk yasal olarak da bir zorunluluk olmadığı gibi işletmeler tarafından gerçekleştirilmedikleri zamanda olağandışı bir durum oluşturmadığı belirtilmektedir (Top-Öner, 2008).

Gönüllü sorumluluğun unsurları şu şekildedir (Carroll, 1991):

- İşletmeler faaliyetlerini gerçekleştirirken toplumun yardımseverlik ve hayırseverlik beklentilerini dikkate almalı.
- İşletmelerden beklenen faaliyetlerin etkin bir şekilde yerine getirmeli.
- İşletmeler iç ve dış paydaşlarıyla birlikte çevreye duyarlı olmalı.
- İşletmeler özel ve kamusal eğitim kurumlarına maddi destek sağlamalı.
- İşletmeler toplum yararına projelere gönüllü olarak destek sağlamalıdır.

2.6.2. Davis'in Sosyal Sorumluluk Modeli

Davis çalışmasında, işletmelerin sosyal sorumluluklarını "hem toplumun refahını, hem de işletme çıkarlarını koruyan önlemleri işletmelerin niçin ve nasıl aldıklarını ve neden bağlı kalmak zorunda olduklarını" ifade etmektedir (Davis, 1997). Bu durum ilgili yazında "*Sorumluluğun Demir Kanunu*" olarak da bilinmektedir (Bozkurt, 2017). Davis (1997), geliştirdiği sosyal sorumluluk modelinde hem toplumu hem de işletmelerin menfaatlerini koruyan önlemleri beş ana varsayımla açıklamıştır (Çalışkan, 2010) : Bu varsayımlar;

- *Sosyal sorumluluğun kaynağının sosyal bir güç olması*; bu varsayım işletmelerin sosyal güç sayesinde toplumu etkileyen sorunların çözümü konusunda önemli bir yere ve etkiye sahip olduklarını ifade etmektedir.
- *İşletmelerin toplumdan bilgi almaya ve toplumu ilgilendiren faaliyetlerde bulunmaya açık olması*; bu varsayımda işletmeler toplumun refahını sürdürmesini ve iyileştirmesi için toplumsal çevrenin temsilcilerini dinlemeye ve önemsemeye açık olması gerekmektedir.
- *İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluklarını oluşturacak maliyetler*; işletmeler ürün ve hizmetlerden elde edecekleri kazançlarla birlikte gerçekleştirecekleri sosyal sorumluluk kararlarını da dikkatli bir şekilde almaları gerekmektedir.
- *Sosyal sorumluluk maliyetleri dolaylı olarak müşterilere yansıtılmalıdır;* bu varsayım ile işletme için faaliyetlerin sosyal olarak avantajlı olan ama ekonomik olarak dezavantajlı olan faaliyetlerin tümünü finanse edemeyeceklerini belirtmektedir. İşletme içinde devam eden ve toplumsal açıdan da fayda sağlan faaliyetlerin maliyeti doğrudan ya da dolaylı olarak ürün ve hizmetlerin fiyatlandırılması yoluyla müşterilere yansıtılması gerektiği belirtilmektedir.
- *İşletmeler kendi faaliyet alanları dışında sosyal sorumluluk faaliyetleriyle ilgilenmelidir*; bu varsayımda işletme toplumu ilgilendiren sosyal sorunu çözmek için ilgili uzman ekibe sahip olması halinde o sorunu çözmek için topluma yardım etmeyi savunması olarak belirtilmektedir. Bunun sonucunda işletmeler sosyal refahını arttırdığı toplumdan uzun vadede fayda sağlayacağı vurgulanmaktır.

2.6.3. Lantos'un Sosyal Sorumluluk Modeli

Lantos (2001) çalışmasında Carroll'un (1991) oluşturduğu sosyal sorumluluk modelinde yer alan *"ekonomik, yasal, ahlaki"* sorumlukları bir arada toplayarak bu sorumlulukları *"etik sorumluluk"* olarak adlandırmıştır. Lantos aynı zamanda modele hayırseverlikten sonra stratejik sorumluluğu da eklemiştir (Kahraman, 2016). Lantos'un modelinde yer alan stratejik sorumluluk, işletmelerin hedeflerine ulaşma yolunda sosyal sorumluluk faaliyetlerine önem vermesini ve toplumsal sorunların çözümüne katkı sağlayacak çalışmaların yapılmasıyla toplumun menfaatinin korunmasıdır (Karadağ, 2017).

2.6.4. Sethi'nin Sosyal Sorumluluk Modeli

Sethi (1975)'de pazar piyasasındaki etkenlere dayalı bir *sosyal sorumluluk modeli* geliştirmiştir. Sethi bu modelle ilgili varsayımlarını üç aşamalı olarak tanımlamıştır (Küskü-Bay, 2006).

- *Sosyal Zorunluluk*: İşletmeler bu yaklaşım ile ekonomik faaliyetlerin ön planda tutarak bu faaliyetlerini yasal düzenlemelere uygun hareket etmesi gerektiğini belirtmektedir.
- *Sosyal Sorumluluk:* İşletmeler bu yaklaşım ile toplumun beklentilerini yerine getirirken kendi ekonomik hedeflerini de yerine getirmeleri gerektiğini belirtmektedir.
- *Sosyal Duyarlılık*: işletmeler bu yaklaşım ile toplumun ilerleyen süreçte oluşabilecek beklentilerini belirleyerek ve olması muhtemel toplumsal sorunları önleyecek ve çözümleyici çaba göstermesi beklediğini belirtmektedir.

2.6.5. Robert W. Ackerman'ın Sosyal Sorumluluk Modeli

Ackerman (1973) tarafından düzenlenen bu model üç aşamadan oluşmaktadır. Ackerman, işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerini sorumluluk anlayışı yerine *duyarlılık* (cevaplama ve karşılama) anlayışı ile gerçekleştirmeleri gerektiğini ileri sürmüştür (Post vd., 1996). Ackerman, sosyal duyarlılığı üç başlık altında açıklamaktadır (Korkmaz, 2010):

- *Sosyal Sorumluluğun Politika Aşaması:* Bu aşamada işletme toplumun ihtiyaçları ve beklentilerinin neler olduğunu belirler ve belirlediği toplumsal sorunları çözmek için nasıl bir yol izlemesi gerektiğini belirlemektedir (Aka, 2014).
- *Sosyal Sorumluluğun Öğrenme Aşaması:* Bu aşamada ise işletmeler toplumun sorunlarıyla ilgilenerek, sorunları incelemek ve bu sorunların çözümü için yeni yollar öğrenmek ve konun uzmanı olan personeli ya da gerekirse dışarıdan danışman desteği alarak bu konudaki duyarlılıklarını ortaya koymaya çalışmaktadır (Bozdemir, 2015).
- *Sosyal Sorumluluğun Örgütsel Zorunluluk Aşaması:* Bu aşamada kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmelerde hayata geçirilmesi aşamasıdır.

İşletmenin, yeni oluşan sosyal sorumluluk politikalarını bu aşamada kavramsallaştırarak kurum işleyişi içine almaları gerekmektedir. İlk iki aşamada öğrenilen önlemler ve yöntemler; işin doğası gereği olarak görülmesi gerektiği ve işletmenin görev alanlarının her birinde de öncelikli olarak benimsenmeli ve uygulamaya geçilmesi takip edilmelidir (Top-Öner, 2012).

2.6.6. Preston ve Post'un Kamusal Sorumluluk Modeli

Ackermen'in *"Sosyal Duyarlılık Modelinin"* devamı olarak Preston ve Post'un (1975) "*Bütünleşik Sosyal Duyarlılık Modeli"* görülmektedir ve aynı zamanda modelin tamamlayıcısı niteliğinde olduğu tespit edilmiştir (Özüpek, 2005). Preston ve Post (1975) modelde ifade ettikleri *"kurumsal duyarlılık"* kavramıyla işletmenin ve toplumun *"birincil ilişkiler"* ve *"ikincil ilişkiler"* olmak üzere iki farklı etki alanlarını ifade etmektedirler. Birincil ilişkide yer alanlar; *"müşteriler, hissedarlar, kredi verenler vb. piyasada yer alan kişiler ile işletme"* arasında gerçekleşen ilişkilerdir. İkincil ilişki ise *"toplumsal sorunlara yol açan işletmenin kanun ve etik değerler ile karşılaşması"* olduğu belirtilmektedir (Güney, 2015). Kamusal sorumluluk modelinin diğer çalışmalardan ayıran noktası işletmelerin sorumluluklarını *"sosyal"* olarak değil *"kamusa"* olarak ifade etmiş olmalarıdır. Preston ve Post'un kavramı bu şekilde ifade etmelerinin nedenini şöyle açıklamaktadırlar: KSS uygulamalarının belli bir sosyal problem çevresinde belli bir grup insanı etkilemenin dışına çıkarak KSS uygulamalarının kamu düzeninin tamamını da etkileyebileceği üzerinde durulması gerektiği olarak ifade etmektedirler (Altınkaynak, 2019).

2.7. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Önemi

Yazında KSS kavramının tanımının her gün daha da genişlediği ve yıllar içinde de önemini koruyarak varlığını sürdürdüğü görülmektedir. Milton Friedman ve bazı ekonomistler özelikle 1960'li ve 1970'li yıllarında belirtildiği gibi işletmelerin, toplumsal sorunlarda sorumluluk almasının işletmenin ekonomik sistemini olumsuz etkileyeceğini düşündüklerini ve bu durumdan dolayı KSS faaliyetlerine olumsuz eleştiriler yönetmekte olduğu görülmektedir (Akat, 2007). Friedman (1962) kavramı, "*işletmelerin sadece ve sadece tek bir sosyal sorumluluğu vardır: hilesiz, dolansız, açık*

ve serbest rekabete dayalı olan bir oyunun kuralları içinde kaldığı sürece ekonomik kaynaklarını kullanarak karlılığını arttıracak faaliyetlerde bulunmak" olarak açıklamaktadır (Friedman, 1962). Ancak, bu fikrin artık geçerliliğini yitirdiği görülmektedir. İşletmelerin değişen rolleriyle birlikte ve toplumun işletmelerin daha fazla sorumluluk almaları yönündeki beklentileri de artmıştır (Carroll-Kareem, 2010). Aktan'a (2007) göre bu düşüncenin arkasında işletmelerin vergilerini ödeyerek sorumluluklarını yerine getirdiğini bunun dışındaki faaliyetlerin ise işletmeye ilave bir maliyete sebep olacağı bunun da işletmeye zarar vereceği düşüncesi yatmaktadır. Ancak Moir (2001), durumun Friedma'nın iddialarının aksine kurumsal sosyal sorumluluğun sosyal fayda sağladığını ileri sürerken; Robbins ve Coulter (2002) de bu sosyal faydanın ekonomik performans ile olumlu bir ilişki de bulunduğunu ileri sürmüşlerdir (Kartaltepe, 2010).

Dolayısıyla geleceğin çalışanları, müşterileri, yatırımcıları ile diğer paydaş grupları işletmelerin sosyal sorunlara karşı verdikleri tepkilerine ve kurdukları ilişkilere özellikle dikkat etmektedirler. Bundan dolayı iş adamlarının ve yöneticilerinin kendi sorunlarına kendi çözümlerini bulma noktasında KSS faaliyetlerine zaman, kaynak ve yetenek ayırmaları gerektiği görülmektedir (Türker-Özmen, 2018). Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine önem veren, kaynak ve zaman ayıran işletmelerin kazanımlarını Argüden (2007) çalışmasında şöyle sıralamaktadır: (1) işletmelerin marka değerleri artarken piyasa değeri de artmakta, (2) işletmelerin nitelikli personeli işletmeye çekme, motive etme ve işletme içinde tutma imkânı sağlamakta. Böylece kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleriyle personelin bağlığının artmasına yardımcı olmakta; (3) Kurumsal öğrenme ve yaratıcı düşünme artmakta; (4) *Özellikle bu konularda hassas yatırımcılara ulaşma imkânı oluştuğundan, hisse değerleri artmakta ve borçlanma maliyetleri* düşmekte; (5) Yeni pazarlara girmekte ve müşteri sadakati sağlamada önemli fırsatlar elde edilmekte; (6) Verimlilik ve kalite artışları yaşanmakta; (7) risk yönetimi daha etkin hale gelmekte; (8) Kamuoyunun ve kural belirleyicilerin işletmenin görüşlerine önem vermesi gibi etkilerin ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Aktan, 2007). Son zamanlarda büyük şirketlerin özgürlük adı altında ve toplumun genel refahı için yürüttüğü ekonomik faaliyetler, son yıllarda üzerinde tartışılan *"çevre kirliliği, kalabalık şehirler, endüstriyel kazalar, ücret köleliği, doğal kaynakların*

tükenmesi ve ücret bağımlılığı" olarak adlandırılan yeni küresel sosyal sorunları tetikleyici olduğu yapılan çalışmalarda vurgulanmaktadır (Türker-Özmen, 2018).

KSS faaliyetlerin uygulamaya geçilmesiyle toplumun yaşam kalitesini artırmayı, yeni iş fırsatlarının oluşturmayı, toplumsal sorunlara çözümler bulmayı hatta sonlandırmayı, çevreyi, kadınları, çocukları korumayı, eğitim ve birçok konuda yerleşmiş tutum ve davranışların değişmesini hedeflemektedir. Kurumlar, hayata geçirdikleri faaliyetlerle toplumun gelişmesine yön vererek hedeflenen kitleleri de bilgilendirerek toplumun gelişmesine katkı sağlamış olmaktadır (Gürel, 2007). Dolayısıyla işletmelerin faaliyetlerini sürdürdüğü toplumda ve Dünya'da yaşam kalitesinin hedeflenen seviyeye gelebilmesi için kurumsal olarak sosyal sorumluklarını yerine getirmesi gereklidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
YÖNETİCİLERİN BİREYSEL DEĞERLERİNİN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGISI ÜZERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

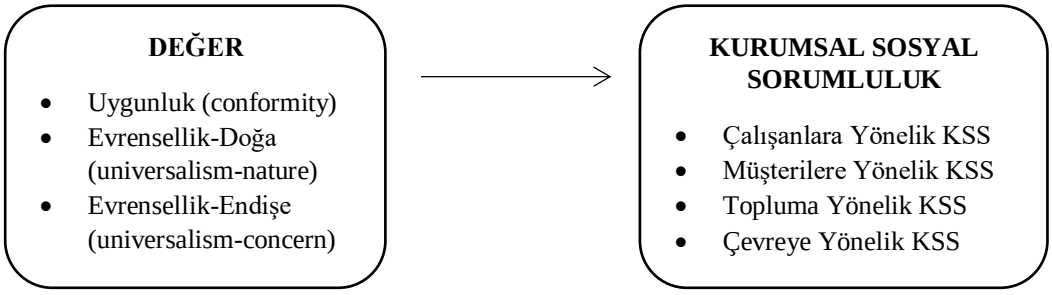
Bu bölümde öncelikle birinci ve ikinci bölümde detaylı olarak açıklanan yazından hareketle çalışmanın amacı, önemi ve oluşturulan hipotezler açıklanmış olup ardından araştırmanın yürütülmesinde izlenen yöntem; örneklem seçimi ve veri toplama araçlarının geliştirilmesi, verilerin toplanması, analizi ve yorumlanmasına ilişkin bilgiler sunulmuştur.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Çalışmanın amacı yöneticilerin bireysel değerlerinin kurumsal sosyal sorumluluk algısı üzerine etkisini belirlemek ve arasındaki nedensel ilişkileri irdelemek ve bu ilişki örüntüsü içerisinde yöneticilerin bireysel değerlerinin hangi boyutlarının hangi kurumsal sosyal sorumluluk boyutları ile ilişkili olduğunu tespit etmektir.

3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmanın hipotezleri yapılan yazın taraması sonucunda çalışmanın amacına uygun görülen ölçeklerde yer alan değer ve KSS değişkenlerinin hepsi modele dahil edilmemiştir. Bunun temel nedeni hem değer değişkenlerinin hem de KSS değişkenlerinin ölçek maddelerinin reflektif, diğer bir ifade ile birbirlerinin yerine geçebilen maddelerden oluşması ölçekte yer alan değişkenlerin bütün olarak modele dahil etmenin uygun olmayacağı düşüncesidir. Araştırmanın temel sorunsalına uygun olan hipotezler değer ölçeğindeki (conformity, universalism-natüre, universalism-concern) değerler bağımsız değişken olarak KSS algısı üzerindeki bağımlı değişkenleri (çalışanlara, müşterilere, topluma ve çevreye yönelik KSS boyutları) arasındaki ilişkileri bağlamında modellenmiştir. Bu bağlamda modelde üç adet bağımsız değişken dört adet bağımlı değişken olmak üzere 12 adet hipotez kurgulanmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak oluşturulan model ve hipotezler aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 3. 1:Araştırma modeli

Hipotetik model kapsamında sınanacak hipotezler üç grup altında toplanabilir. Birinci bölümde gerekçeleri ile detaylı olarak geliştirilen bu hipotezler aşağıda yer almaktadır. Birinci grupta yöneticilerin **uygunluk** (conformity*)* değerinin kurumsal sosyal sorumluluk algıları üzerinde etkisi incelenmektedir. Bu kapsamda oluşturulan hipotezler;

Hipotez 1: **Yöneticilerin uygunluk (conformity) değeri kurumsal sosyal sorumluluk algısı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.**

Araştırmanın bu yöndeki hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H1(a1): Yöneticilerin uygunluk (conformity) değeri çalışanların KSS algıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H1(a2): Yöneticilerin uygunluk (conformity) değeri müşterilerin KSS algıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H1(a3): Yöneticilerin uygunluk (conformity) değeri toplumun KSS algıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H1(a4): Yöneticilerin uygunluk (conformity) değeri çevrenin KSS algıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

İkinci grup hipotezlerde, yöneticilerin **evrensellik-doğa** (universalism-nature) değerinin kurumsal sosyal sorumluluk algıları üzerinde etkisi incelenmektedir.

Hipotez 2: Yöneticilerin evrensellik-doğa (universalism-natüre) değeri kurumsal sosyal sorumluluk algısı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Araştırmanın bu yöndeki hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H2(b1): Yöneticilerin evrensellik-doğa (universalism-natüre) değeri çalışanların KSS algıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H2 (b2): Yöneticilerin evrensellik-doğa (universalism-natüre)değeri müşterilerin KSS algıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H2(b3): Yöneticilerin evrensellik-doğa (universalism-natüre) değeri toplumun KSS algıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H2 (b4):Yöneticilerin evrensellik-doğa (universalism-natüre) değeri çevrenin KSS algıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Üçüncü grup hipotezlerde ise, yöneticilerin **evrensellik-endişe** (universalism-concern) değerinin kurumsal sosyal sorumluluk algıları üzerinde etkisi incelenmektedir.

Hipotez 3: Yöneticilerin evrensellik- endişe (universalism-concern) değeri kurumsal sosyal sorumluluk algısı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Araştırmanın bu yöndeki hipotezleri aşağıdaki gibidir.

H3(c1):Yöneticilerin evrensellik-endişe (universalism-concern) değeri çalışanların KSS algıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H3(c2):Yöneticilerin evrensellik-endişe (universalism-concern) değeri müşterilerin KSS algıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H3(c3):Yöneticilerin evrensellik-endişe (universalism-concern) değeri toplumun KSS algıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H3(c4):Yöneticilerin evrensellik-endişe (universalism-concern) değeri çevrenin KSS algıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmada izlenen örneklem seçimi ve veri toplama prosedürü hakkında bilgi verilmekte ardından, araştırmanın örneklemi, veri toplama araçlarının geliştirilmesi, verilerin toplanması ve kullanılan istatistiksel teknikler tanıtılmaktadır.

3.4. ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİ VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmanın örneklemini Türkiye genelinde otomotiv, gıda, sanayi, hizmet ve diğer sektörlerde faaliyet gösteren özel sektör işletmelerinde çalışan üst, orta ve alt kademedeki beyaz yakalı işgörenlerden oluşmaktadır. Araştırmada, daha geniş bir bakış açısı sağlayabilmek amacıyla ve örneklemde yer alan bir tek bir sektördeki yöneticilerin hepsine ulaşmanın mümkün olmadığı görüşünden dolayı sektörel bir ayrıma

gidilmemiştir. Bundan dolayı araştırmanın anakütlesi kolaylı örnekleme yöntemi kullanılarak ulaşılmıştır. Araştırmada kavramsal model içerisinde yer alan değişkenlerin ölçülebilmesi için verilerin toplanmasında web tabanlı anket yöntemi kullanılmıştır. Dolayısıyla çalışmada veri toplamak için araştırmacının yönettiği inceleme yaklaşımı kullanılmıştır. Web tabanlı anket çalışması, ana kütlenin iyi belirlenmesi durumunda, araştırılan konuyu doğrudan temsil eden veya yakın bulunan denekleri bir araya getirme gücü açıcından bir eleme fonksiyonuna sahiptir (Corbitt vd., 2003; Akt. Altıntaş-Çınar, 2007). Bu kapsamda Linkedin adlı platform üzerinden 205 adet yöneticinin adreslerine tek tek ulaşılmış araştırmanın amacı açıklanmış, araştırma ile ilgili açıklamalar yapılarak araştırmaya katılmaları rica edilmiştir. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde katılımcıların demografik bilgilerinin yer aldığı sorular sorulmuştur. Bu sorularda katılımcıların cinsiyetleri, medeni ve eğitim durumları, iş tecrübelerinin kaç yıl oldukları ve hangi sektörde çalıştıkları gibi sorular yöneltilmiştir. Araştırmanın ikinci ve üçüncü bölümde kavramsal modelde yer alan konulara ilişkin sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde kurumsal sosyal sorumluluk ölçeğiyle ilgili 42 adet soru yöneltilmiştir. Üçüncü bölümde ise değer ölçeğiyle ilgili 24 adet soru yöneltilmiştir. Araştırmaya ilişkin veriler, demografik sorular da dahil olmak üzere 72 adet soru ve ifadeden meydana gelen soru formu aracılığı ile elde edilmiştir. Çalışma yaklaşık 2 ay devam etmiş, bu süre sonunda 146 geri dönüş sağlanmış elde edilen anketlerin 111 adedi istatistiksel değerlendirmeye uygun veriler olarak kabul edilmiştir. Gelen her yanıt sonrasında ilgili yöneticiye bilimsel çalışmaya verdiği katkı için teşekkür yanıtı gönderilmiştir. Anketlere yapılan geri dönüş oranı, 146/ 205 ≈ %71 ve değerlendirmeye uygun görülen anket oranı, 111/ 205 ≈ %54 olarak belirlenmiştir.

3.5.ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ VE VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada kullanılan ölçeklerde yer alan unsurların ilgili ölçeği manifest (açık değişken) haline getirebilmek için ortalamaları alınarak tek bir değişken oluşturulmuştur. Bunun temel mantığı, kullanılan ölçeklerin maddelerinin reflektif, diğer bir ifade ile birbirlerinin yerine geçebilen maddelerden oluşmasıdır. Bu bağlamda hem bağımlı değişkenlerin hem de bağımsız değişkenin regresyon modelinde manifest değişken olarak ele alınması uygun görülmüştür. Çalışmada basit doğrusal regresyon

yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmanın temel sorunsalı uygunluk (conformity), evrensellik-doğa (universalism-nature) ve evrensellik-endişe (universalism-concern) bağımsız değişkenlerinin KSS algısı üzerinde ki bağımlı değişkenler (çalışanlar, müşteriler, toplum ve çevre) üzerindeki etkisini incelemek olduğu için bağımlı değişkenler ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler tekil ilişkiler bağlamında modellenmiştir. Bunun temel nedeni hem değer değişkenlerinin hem de KSS değişkenlerini kendi içerisinde bir bütün olarak modele dahil etmenin uygun olmayacağı düşüncesidir.

Mevcut araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturan bireysel değerler (conformity, universalism-natüre, universalism-concern) ile bağımlı değişkenlerini oluşturan KSS boyutlarının (çalışanlar, müşterier, toplum ve çevre) ölçümünde 5 kademeli Likert tipi ölçekten yararlanılmıştır. Her bir ölçek için cevaplayıcıların ölçeklerde yer alan soruları 1-kesinlikle katılmıyorum ile 5-kesinlikle katılıyorum arasında değerlendirmeleri istenmiştir. Aşağıda, araştırmada yer alan tüm değişkenlerin ölçümünde kullanılan ölçekler açıklanmaktadır.

3.5.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği

KSS bu çalışmanın araştırma modelinde bağımlı değişken olarak modellenmiştir. KSS ölçeği Duygu Türker'in "Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study" (2009) adlı çalışmasında yer alan 42 maddelik ölçek kullanılarak değerlendirilmiştir. Ancak diğer çalışmalardan farklı olarak bu ölçekteki maddelerin reflektif, diğer bir ifade ile birbirlerinin yerine geçebilen maddelerden oluşmasından dolayı bu çalışmada çalışanlar, müşteriler, toplum ve çevre boyutlarından oluşan 26 maddenin verileri kullanılmıştır. Bu maddeler tablo3.1'de yer almaktadır. Türker (2009)'ın çalışmasında dört faktör altında toplanan yüklerin Cronbach's alfa değerinin 0.901 olduğu görülmektedir. Bu ölçeğin amacı, yöneticilerin çalıştıkları organizasyonların sosyal sorumluluğuna ilişkin algılarını anlamaktır. Ölçekte yer alan sorulara aşağıda yer verilmektedir.

Tablo 3. 1: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği

Maddeler:
Çalışanlara Yönelik KSS Boyutu
1.Sirketimiz, çalışanlarına yasam kalitesini artıran sosyal haklar (ulaşım-yemek-spor vs.) sağlıyor.
2. Şirketimiz, çalışanlarına hayatlarını sürdürmek için yeterli bir net ücret vermektedir.
3.Sirketimiz, çalışanların sağlık, güvenlik ve refahını koruyan uygun düzenlemelere sahiptir.
4.Sirketimiz, eğitim almak isteyen çalışanlarını destekler.
5.Şuanki isimde, yeteneklerimi geliştirmemi sağlayacak yeterince fırsat vardır.
6.Şirketimiz çalışanların yeteneklerini ve kariyerlerini geliştirmelerini teşvik edici politikalara sahiptir.
7.Şirketimiz, çalışanların is-özel yasam dengesini kurmalarını sağlayan esnek politikalar uygular.
8. Şirketimiz, çalışanların istek ve ihtiyaçlarına önem veren bir yönetime sahiptir.
9. Yönetimin çalışanlar hakkında aldığı kararlar genellikle adildir.
10.Sirketimizin tüm çalışanlara eşit fırsatlar sunduğuna inanıyorum.
Müşterilere Yönelik KSS Boyutu
11.Şirketimizin temel prensiplerinden biri, müşterilere kaliteli ürün veya hizmet sunmaktır.
12.Şirketimiz müşterilere ulusal/uluslararası standartlara uygun ürün veya hizmetler sunmaktadır.
13.Ürettiğimiz ürünlerin garanti kapsamı, tüketici için pazardaki en avantajlı seçenektir.
14.Şirketimiz, ürün veya hizmetleri hakkında müşterilere tam ve doğru bilgi sunmaktadır.
15.Şirketimiz, tüketici hakları konusunda yasal düzenlemelerin ötesinde bir duyarlılığa sahiptir
16.Şirketimiz müşteri memnuniyetine büyük önem verir.
17.Şirketimiz, müşterilerin şikayet ve isteklerine duyarlıdır.
18. Şirketimiz, saygın ve güvenilir bir Şirket olarak bilinir.
Topluma Yönelik KSS Boyutu
19.Sirketimiz topluma yönelik sosyal sorumluluklarına büyük önem verir.
20.Sirketimiz toplumun ihtiyaçları doğrultusunda okul, hastane, park vb gibi çeşitli projelere bağışta bulunmaktadır.
21.Şirketimiz topluma katkı sağlayacak organizasyon ve projelere katkı sağlamaya çalışmaktadır
22. Şirketimiz, issizlere iş imkanı sağlamak için çaba göstermektedir.
Çevreye Yönelik KSS Boyutu

23.Sirketimizde çevreye olan olumsuz etkileri azaltmak için enerji ve materyal kullanımını azaltan bir program uygulanmaktadır.
24.Sirketimiz doğal çevreyi korumaya ve geliştirmeye dönük faaliyetlere aktif olarak katılmaktadır.
25.Sirketimiz çevre kirliliğini azaltmaya dönük gerekli donanıma sahiptir.
26.Sirketimiz çevreye zarar vermeden üretim yapmak için planlı yatırım yapar.

3.5.2. Schwartz Değer Ölçeği

Araştırmada bireysel değerler, bağımsız değişken olarak modellenmiştir. Değer ölçeği Schwartz, Rokeach'ın değerlere ilişkin sınıflandırmasını temel alarak 57 değer maddesini içeren ve 10 alt boyuttan oluşan, 5'li derecelemeyi gerektiren likert tipi bir ölçme aracı geliştirmiş ve bu çalışmada kullanılmıştır. Bu değer ölçeği Bacanlı tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Altıntaş tarafından doktora tezinde kullanılmıştır. Altıntaş'ın yapmış olduğu analiz sonucunda t testi prosedürüne göre anlamlılık düzeyi 0.05 ve alfa düzeyinde sahip olduğu güvenilirlik oranı (Cronbach Alpha) %95'tir. Araştırmanın amacına uygun olarak uygunluk (conformity), evrensellik-doğa (universalism-natüre) ve evrensellik-endişe (universalism-concern) boyutları kullanılmıştır. Bu maddeler seçerken temel mantık, kullanılan ölçeklerin maddelerinin reflektif, diğer bir ifade ile birbirlerinin yerine geçebilen maddelerden oluşmasıdır. Bu bağlamda yöneticilerin bireysel değerleri bu çalışmanın bağımsız değişkeni olarak belirlenmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı 0.889 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgular ölçeğin güvenirlik ve geçerlilik değerlerinin kabul edilebilir, eşik değerleri sağladığını göstermektedir. Ölçekte yer alan sorulara aşağıda yer verilmektedir.

Tablo 3. 2: Değerler Ölçeği

Maddeler:
Conformity-Rules (Uygunluk-Kurallar) Boyutu
1. Kuralları veya düzenlemeleri asla ihlal etmemek onun için önemlidir.
2.Hiç kimse izlemiyorken bile kurallara uymak onun için önemlidir
3.Bütün kanunlara itaat etmek onun için önemlidir.
Universalism-Nature (Evrenselcilik-Doğa) Boyutu
4.Doğayı korumak onun için önemlidir.
5.Doğayı savunmak için etkinliklerde rol almak onun için önemlidir.
6.Doğal çevreyi yok olmaktan veya kirlenmekten korumak onun için önemlidir.
Universalism-Concern (Evrenselcilik-Endişe) Boyutu
7.Toplumdaki zayıf ve savunmasız insanların korunması onun için önemlidir.

8.Dünyadaki herkesin hayatta eşit fırsatlara sahip olması onun için önemlidir.
9.Herkesin, tanımadığı insanların bile, adil muamele görmesi onun için önemlidir.

3.6.ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİKSEL TEKNİKLER

Veri toplama süreci sonunda elde edilen verilerin analizinde SPSS 23 istatistik programı kullanılmıştır. Verilerin güvenilirliğini test etmeden önce, verilere EM (beklenti en çoklama) yöntemine göre kayıp veri analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz neticesinde kayıp veriye rastlanmamıştır. Daha sonra verilerin normal dağılımına ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş, ardından, araştırmada kullanılan tüm ölçeklere ilişkin güvenirlik ve basit doğrusal regresyon yöntemi analizleri gerçekleştirilmiştir. Basit doğrusal regresyon analizini yapabilmek için verilerin normal dağıldığı kabul edilmektedir. Yapılan incelemeler sonucu verilerin normal dağıldı tespit edilmiştir. Basit doğrusal regresyon analiz varsayımları sağlandığı için bu analizin yapılabileceği uygun görülmüştür.

3.7. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmaya ilişkin bulgular aşağıda sırasıyla; demografik özelliklere ilişkin bulgular, ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistikler güvenilirlik analizi ve ölçeklere ilişkin basit doğrusal regresyon yöntemi ve hipotez sınamaları başlıkları altında verilmektedir.

3.7.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Toplam 111 anket formunun (geri dönüş oranı %54) kullanıldığı araştırmada katılımcıların %37'si kadın ve %63'ü erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların %46'sı bekar ve %54'ü evlidir. %51'i lisans, %34'ü lisansüstü eğitim ve %15'i doktora seviyesinden oluşmaktadır. Katılımcıların %5'i 2 yıldan az, %26 3-5 yıl, %39 6-10 yıl, %14 11-15 yıl ve %16 16 yıl ve daha fazla süredir çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %15 üst kademe çalışan, %37'si orta kademe çalışan ve %48'i alt kademe çalışanlardan oluşmaktadır. Son olarak katılımcıların %22'si Otomotiv sektöründen, %14'ü gıda sektöründen, %14'ü sanayi sektöründen, %16 hizmet sektöründen ve %34'ü ise diğer sektörlerde çalışan yöneticilerden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet, medeni durumu, eğitim durumu, iş tecrübesi kaç yıllık, pozisyon ve sektöre ilişkin frekans ve yüzdelik değerleri aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 3. 3:Sosyo-Ekonomik ve Demografik Özellikler

Cinsiyet	**Frekans**	**%**
Kadın	41	37
Erkek	70	63
TOPLAM	111	100
Medeni Durum	**Frekans**	**%**
Bekar	51	46
Evli	60	54
TOPLAM	111	100
Eğitim Durumu	**Frekans**	**%**
Lisans	56	51
Yüksek Lisans	38	34
Doktora	17	15
TOPLAM	111	100
İş Tecrübesi (kaç yıl)	**Frekans**	**%**
2 yıldan az	5	5
3-5 yıl	29	26
6-10 yıl	43	39
11-15 yıl	16	14
16 yıldan fazla	18	16
TOPLAM	111	100
Pozisyon	**Frekans**	**%**
Üst Kademe Yönetici	17	15
Orta Kademe Yönetici	41	37
Alt Kademe Yönetici	53	48
TOPLAM	111	100
Sektör	**Frekans**	**%**
Otomotiv	24	22
Gıda	15	14

Sanayi	16	14
Hizmet	18	16
Diğerleri	38	34
TOPLAM	111	100

3.8. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada hipotez sınamalarına geçmeden önce araştırma örneklemi üzerinden her bir ölçek için güvenilirlik analizleri ve basit doğrusal regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Aşağıda araştırmada kullanılan her ölçek için tanımlayıcı istatistikler, güvenilirlik analizi ve basit doğrusal regresyon analizi sonuçları sırasıyla verilmektedir.

3.8.1.Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizleri

Bu çalışmada, içsel tutarlılık değeri cronbach alpha değeri (ά) ile ölçülmüştür. Bu çalışmada kullanılan anketin genel güvenilirlik değeri 0,903 olarak çıkmaktadır. Tablo 3.4'de ölçeklerin güvenilirlik analizleri gösterilmektedir. Bu test kapsamında 1'e yaklaşan değerler ölçeğin güvenilirliğinin arttığının bir göstergesi olarak kabul edilmekte ve bu örneklemden elde edilen sonuçlar bakımından ölçeğin 35 maddesi gözetilerek gerçekleştirilen Cronbach's Alpha değerinin 0,903 olarak mükemmele yakın olarak elde edilmiş ve ölçeğin kullanıma uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 3. 4: Anket Formunun Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha (ά)	Madde Sayısı
0,903	35

Bunun yanı sıra çalışmada kullanılan KSS ölçeğinin (çalışan kss, müşteri kss, toplum kss, çevre kss) boyutuna ilişkin güvenilirlik değerleri 0,955 ile değer ölçeğinin (conformity-rules, universalism-natüre, universalism-concern) güvenilirlik değerleri 0,889 olarak belirlenmiştir. Her iki ölçek açısından elde edilen değerler yeterli kabul edilmiştir. Her bir ölçek için güvenilirlik analizleri aşağıdaki tablo 3.5'de verilmektedir.

Tablo 3.5:Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

	Cronbach's Alpha (ά)	Madde Sayısı
Kurumsal Sosyal	,955	4

Sorumluluk		
Değerler	,889	3

3.8.2. Basit Doğrusal Regresyon Analizi

KSS ölçeğinin araştırmanın sorunsalına uygun alt boyutları ve değer ölçeğinin uygun görülen alt boyutların etkisini incelemek için Basit Doğrusal Regresyon analizi kullanılmıştır. KSS bağımlı değişkeni ve değer bağımsız değişkenin arasındaki sebep sonuç ilişkisini açıklayan modele basit doğrusal regresyon modeli denir. Daha önceki bölümlerde bahsedildiği üzere öncelikle uygunluk (conformity) değişkeninin üç ayrı bağımlı değişken üzerindeki tekil ilişkisi test edilmiştir.

Birinci modelde uygunluk (conformity) değişkeninin KSS değişkenleri (çalışan, müşteri, toplum, çevre) üzerindeki etkisi analiz edilmiştir.

Tablo 3. 6: Değerlerin Çalışanların KSS Algısı Üzerindeki Etkisi

Model	Standartlanmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,226	,595		2,059	,041
KurallaraUyum (Conformity)	,612	,124	,380	4,924	,000

a. Bağımsız Değişken: Çalışanlara yönelik kurumsal sosyal sorumluluk algısı

Tabloda yer alan değerlere bakıldığında, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı açıklanmaktadır. Bu tabloda da Sig.(anlamlılık değeri) 0,05 den büyüktür (0,041) Standardize B katsayısına (Standardized Coefficients Beta) bakarak bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerinde hangi yönde etkili olduğu açıklanabilir. B değeri 380’ dir. Bu değer bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde olumlu yönlü bir etkiye sahip olduğunu açıklamaktadır. Dolayısıyla uygunluk (conformity) değişkeninin çalışanların KSS algıları üzerindeki etkisi regresyon ile analiz edildiğinde anlamlı ve pozitif etkide olduğu görülmüştür (beta= 380, p>.005).

Tablo 3. 7: Değerlerin Müşterilerin Kss Algısı Üzerindeki Etkisi

Model	Standartlanmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3,332	,425		7,832	,000
CONFORMITY	,244	,089	,223	2,745	,007

a. Dependent Variable: Müşterilere yönelik kurumsal sosyal sorumluluk algısı

Bu tabloda da Standartlaştırılmış B katsayısına (Beta) bakarak bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerinde hangi yönde etkili olduğu açıklanabilir. B değeri 223' dür. Bu değer bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde olumlu yönlü bir etkiye sahip olduğunu açıklamaktadır. Dolayısıyla uygunluk (conformity) değişkeninin müşterilerin KSS algıları üzerindeki etkisi regresyon ile analiz edildiğinde anlamlı ve pozitif etkide olduğu görülmüştür (beta= 223, p>.005).

Tablo 3. 8: Değerlerin Toplumun Kss Algısı Üzerindeki Etkisi

Model	Standartlanmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,909	,602		3,173	,002
CONFORMITY	,496	,126	,312	3,944	,000

a. Dependent Variable: Topluma yönelik kurumsal sosyal sorumluluk algısı

Bu tabloda da Standartlaştırılmış B katsayısına (Beta) bakarak bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerinde hangi yönde etkili olduğu açıklanabilir. B değeri 312' dir. Bu değer bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde olumlu yönlü bir etkiye sahip olduğunu açıklamaktadır. Dolayısıyla uygunluk (conformity) değişkeninin toplumun KSS algıları üzerindeki etkisi regresyon ile analiz edildiğinde anlamlı ve pozitif etkide olduğu görülmüştür (beta= 312, p>.005).

Tablo 3. 9: Değerlerin Çevrenin Kss Algısı Üzerindeki Etkisi

Model	Standartlanmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,099	,586		1,874	,063
CONFORMITY	,670	,123	,415	5,472	,000

a. Dependent Variable: Çevreye yönelik kurumsal sosyal sorumluluk algısı

Bu tabloda da Standartlaştırılmış B katsayısına (Beta) bakarak bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerinde hangi yönde etkili olduğu açıklanabilir. B değeri 415' dir. Bu değer bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde olumlu yönlü bir etkiye sahip olduğunu açıklamaktadır. Dolayısıyla uygunluk (conformity) değişkeninin çevrenin KSS algıları üzerindeki etkisi regresyon ile analiz edildiğinde anlamlı ve pozitif etkide olduğu görülmüştür (beta= 415, p>.005).

İkinci modelde evrensellik-doğa (universalism-natüre) değişkeninin kurumsal sosyal sorumluluk değişkenleri (çalışan, müşteri, toplum, çevre) üzerindeki etkisi analiz edilmiştir.

Tablo 3. 10: Değerlerin Çalışanların Kss Algısı Üzerindeki Etkisi

Model	Standartlanmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,085	,944		1,149	,253
UNIV-NATURE	,629	,194	,261	3,244	,001

a. Dependent Variable: Çalışanlara yönelik kurumsal sosyal sorumluluk algısı

Tabloda yer alan değerlere bakıldığında, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı açıklanmaktadır. Bu tabloda da Sig.(anlamlılık değeri) 0,05 den büyüktür (0,253) Standardize B katsayısına (Beta) bakarak bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerinde hangi yönde etkili olduğu açıklanabilir. B değeri 261' dir. Bu değer bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde olumlu yönlü bir etkiye sahip olduğunu açıklamaktadır. Dolayısıyla evrensellik-doğa (universalism-natüre) değişkeninin çalışanların KSS algıları üzerindeki etkisi regresyon ile analiz edildiğinde anlamlı ve pozitif etkide olduğu görülmüştür (beta=261, p>.005).

Tablo 3. 11:Değerlerin Müşterilerin Kss Algısı Üzerindeki Etkisi

Model	Standartlanmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

(Constant)	2,993	,651		4,596	,000
UNIV_NATURE	,309	,134	,189	2,309	,022

a. Dependent Variable: Müşterilere yönelik kurumsal sosyal sorumluluk algısı

Standardize B katsayısına (Beta) bakarak bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerinde hangi yönde etkili olduğu açıklanabilir. B değeri 189' dur. Bu değer bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde olumlu yönlü bir etkiye sahip olduğunu açıklamaktadır. Dolayısıyla evrensellik-doğa (universalism-natüre) değişkeninin müşterilerin KSS algıları üzerindeki etkisi regresyon ile analiz edildiğinde anlamlı ve pozitif etkide olduğu görülmüştür (beta= 189, p>.005).

Tablo 3. 12:Değerlerin Toplumun Kss Algısı Üzerindeki Etkisi

Model	Standartlanmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,060	,944		2,181	,031
UNIV_NATURE	,455	,194	,192	2,343	,021

a. Dependent Variable: Topluma yönelik kurumsal sosyal sorumluluk algısı

Standardize B katsayısına (Standardized Coefficients Beta) bakarak bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerinde hangi yönde etkili olduğu açıklanabilir. B değeri 192' dir. Bu değer bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde olumlu yönlü bir etkiye sahip olduğunu açıklamaktadır. Dolayısıyla evrensellik-doğa (universalism – natüre) değişkeninin toplumun KSS algıları üzerindeki etkisi regresyon ile analiz edildiğinde anlamlı ve pozitif etkide olduğu görülmüştür (beta=192, p>.005).

Tablo 3. 13: Değerlerin Çevrenin Kss Algısı Üzerindeki Etkisi

Model	Standartlanmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,874	,937		,933	,353
UNIV-NATURE	,703	,193	,291	3,653	,000

a. Dependent Variable: Çevreye yönelik kurumsal sosyal sorumluluk algısı

Standardize B katsayısına (Beta) bakarak bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerinde hangi yönde etkili olduğu açıklanabilir. B değeri 291' dir. Bu değer bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde olumlu yönlü bir etkiye sahip olduğunu açıklamaktadır. Dolayısıyla evrensellik-doğa (universalism-nature) değişkeninin çevrenin KSS algıları üzerindeki etkisi regresyon ile analiz edildiğinde anlamlı ve pozitif etkide olduğu görülmüştür (beta=291, p>.005).

Üçüncü modelde evrensellik-endişe (universalism-concern) değişkeninin kurumsal sosyal sorumluluk değişkenleri (çalışan, müşteri, toplum,çevre) üzerindeki etkisi analiz edilmiştir.

Tablo 3. 14: Değerlerin Çalışanların Kss Algısı Üzerindeki Etkisi

Model	Standartlanmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,671	,809		2,065	,041
UNIV-CON	,507	,166	,247	3,061	,003

a. Dependent Variable: Çalışanlara yönelik kurumsal sosyal sorumluluk algısı

Tabloda yer alan değerlere bakıldığında, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı açıklanmaktadır. Bu tabloda da Sig.(anlamlılık değeri) 0,05 den büyüktür (0,041) Standardize B katsayısına (Beta) bakarak bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerinde hangi yönde etkili olduğu açıklanabilir. B değeri 247' dir. Bu değer bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde olumlu yönlü bir etkiye sahip olduğunu açıklamaktadır.

Dolayısıyla evrensellik-endişe (universalism-concern) değişkeninin çalışanların KSS algıları üzerindeki etkisi regresyon ile analiz edildiğinde anlamlı ve pozitif etkide olduğu görülmüştür (beta=247, p>.005).

Tablo 3. 15:Değerlerin Müşterilerin Kss Algısı Üzerindeki Etkisi

Model	Standartlanmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3,339	,558		5,984	,000
UNIV-CON	,237	,114	,170	2,076	,040

a. Dependent Variable: Müşterilere yönelik kurumsal sosyal sorumluluk algısı

Standardize B katsayısına (Beta) bakarak bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerinde hangi yönde etkili olduğu açıklanabilir. B değeri 170' dir. Bu değer bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde olumlu yönlü bir etkiye sahip olduğunu açıklamaktadır. Dolayısıyla evrensellik-endişe (universalism-concern) değişkeninin müşterilerin KSS algıları üzerindeki etkisi regresyon ile analiz edildiğinde anlamlı ve pozitif etkide olduğu görülmüştür (beta=170, p>.005).

Tablo 3. 16: Değerlerin Toplumun Kss Algısı Üzerindeki Etkisi

Model	Standartlanmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,738	,812		3,373	,001
UNIVCON	,314	,166	,156	1,890	,061

a. Dependent Variable: Topluma yönelik kurumsal sosyal sorumluluk algısı

Standardize B katsayısına (Beta) bakarak bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerinde hangi yönde etkili olduğu açıklanabilir. B değeri 156' dir. Bu değer bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde olumlu yönlü bir etkiye sahip olduğunu açıklamaktadır. Dolayısıyla evrensellik-endişe (universalism-concern) değişkeninin toplumun KSS algıları üzerindeki etkisi regresyon ile analiz edildiğinde anlamlı ve pozitif etkide olduğu görülmüştür (beta=156, p>.005).

Tablo 3. 17: Değerlerin Çevrenin Kss Algısı Üzerindeki Etkisi

Model	Standartlanmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,395	,800		1,743	,083
UNIV-CON	,595	,164	,289	3,626	,000

a Dependent Variable: Çevreye yönelik kurumsal sosyal sorumluluk algısı

Standardize B katsayısına (Beta) bakarak bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerinde hangi yönde etkili olduğu açıklanabilir. B değeri 289' dur. Bu değer bağımsız

değişkenin bağımlı değişken üzerinde olumlu yönlü bir etkiye sahip olduğunu açıklamaktadır. Dolayısıyla evrensellik-endişe (universalism-concern) değişkeninin çevrenin KSS algıları üzerindeki etkisi regresyon ile analiz edildiğinde anlamlı ve pozitif etkide olduğu görülmüştür (beta=289, p>.005).

Hipotez 1, 2 ve 3 basit doğrusal regresyon analizi bulguları değerlendirildiğinde, "yöneticilerin bireysel değerlerinin (conformity, universalism-nature, universalism-concern) KSS boyutlarının (çalışanlar,müşteriler,toplum ve çevre) algı düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif" bir etkisi olduğu görülmektedir. Bu kapsamda araştırmanın hipotezlerine ilişkin sonuçların yer aldığı hipotez tablosu aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3. 18:Hipotezlerin Test Sonuçları

	Hipotez	**Sonuçlar**
Hipotez1	**Yöneticilerin uygunluk (conformity) değeri kurumsal sosyal sorumluluk algısı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.**	
H1(a1):	Yöneticilerin uygunluk (conformity) değeri çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Kabul Edildi
H1(a2):	Yöneticilerin uygunluk (conformity) değeri müşterilerin kurumsal sosyal sorumluluk algıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Kabul Edildi
H1(a3):	Yöneticilerin uygunluk (conformity) değeri toplumun kurumsal sosyal sorumluluk algıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Kabul Edildi
H1(a4):	Yöneticilerin uygunluk (conformity) değeri çevrenin kurumsal sosyal sorumluluk algıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Kabul Edildi
Hipotez2	**Yöneticilerin evrensellik-doğa (universalism-natüre) değeri kurumsal sosyal sorumluluk algısı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.**	
H2(b1):	Yöneticilerin evrensellik-doğa (universalism-natüre) değeri çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Kabul Edildi
H2(b2):	Yöneticilerin evrensellik-doğa (universalism-natüre)değeri müşterilerin kurumsal sosyal sorumluluk algıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Kabul Edildi
H2(b3):	Yöneticilerin evrensellik-doğa (universalism-natüre) değeri toplumun kurumsal sosyal sorumluluk algıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Kabul Edildi
H2(b4):	Yöneticilerin evrensellik-doğa (universalism-natüre) değeri çevrenin kurumsal sosyal sorumluluk algıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Kabul Edildi
Hipotez3	**Yöneticilerin evrensellik- endişe (universalism-concern) değeri kurumsal sosyal sorumluluk algısı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.**	
	Yöneticilerin evrensellik-endişe (universalism-concern) değeri	

H3(c1):	çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Kabul Edildi
H3(c2):	Yöneticilerin evrensellik-endişe (universalism-concern) değeri müşterilerin kurumsal sosyal sorumluluk algıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Kabul Edildi
H3(c3):	Yöneticilerin evrensellik-endişe (universalism-concern) değeri toplumun kurumsal sosyal sorumluluk algıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Kabul Edildi
H3(c4):	Yöneticilerin evrensellik-endişe (universalism-concern) değeri çevrenin kurumsal sosyal sorumluluk algıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Kabul Edildi

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı kaynakların hızla tüketildiği, çevresel problemlerin gün geçtikçe arttığı bir ortamda işletmeler için isteğe bağlı bir faaliyet alanı olmanın dışına çıkmıştır. İşletmeler faaliyet alanlarıyla şimdiki ve gelecekteki toplum ve gelecek nesilleri kapsayan tüm paydaşlarından sorumludurlar. Bu sorumlulukların alınması için yazılı etik kuralların dışına çıkarak KSS kavramının işletmenin kültürüne, yöneticilerin ve tüm paydaşların akıl ve vicdanlarına yerleşmelidir (Börü-Güngörmez, 2020). KSS kavramının işletmenin tüm süreçlerinde ve birimlerinde benimsenebilmesi ve başarılı olabilmesi için öncelikle yöneticileri tarafından kabul edilmelidir. Wood (2010) çalışmasında, *"yöneticilerin sosyal ve etik çıktılara yönelik takdir yetkisi kullanmakla görevli ahlaki aktörler"* olduğunu ifade etmektedir. Günümüzde yaşanan çevresel ve toplumsal sorunların çözüme kavuşabilmesi için yöneticilerin sahip oldukları bireysel değerler ve bu değerlerin etkisiyle şekillenen karar verme sürecini etkilemektedir. Yöneticilerin karar süreçlerindeki etkileri dikkate alındığında işletmelerin sahip olduğu değerler yöneticilerin benimsediği bireysel değerlerin etkisiyle ortaya çıkmaktadır (Jenkins, 2006)

Literatürde işletmelere ve yöneticilere KSS uygulamalarını karar vermelerinde ve gerçekleştirmelerine sebep olan itici gücün ne olduğu sorulduğunda çoğunluğun yanıtı ağırlıklı olarak finansal performansı etkilemesi yönünde olduğu görülmektedir. Kısacası, işletmelerin KSS yapmalarını harekete geçiren temel faktörün ekonomik beklentilerin olduğu temeline dayanmaktadır. Bu durumun aksine Kartaltepe (2010) çalışmasında, işletmeyi ve yöneticiyi hareket geçiren en önemli faktörün ekonomik beklentiler değil, bu beklentinin ötesinde yöneticiyi harekete geçiren kabul ettiği değerlerin ve güdülerin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kartaltepe, 2010). Boğan, Kavacık ve Sarışığın (2016) ortak çalışmasında, yöneticiler için işletmenin en önemli paydaşları sırasıyla toplum, müşteriler, çalışanlar ve hissedar olarak kabul edilmektedir. Çalışmanın devamında KSS kavramının tanımlanmasına ilişkin verilen cevaplarda *'topluma fayda sağlamak', 'ahlaki değerlere uygunluk', 'gönüllü faaliyetler', 'toplumsal değerlere saygı duymak'* olarak tanımlandıkları görülmektedir (Boğan-Kavacık-Sarışık, 2016). Yöneticilerin kişisel değerlerinin KSS yönelimlerine etkisini incelendiği çalışmanın sonucunda değerlerin KSS boyutlarıyla pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Jiang, 2009). Türker ve Özmen (2018) ise çalışmalarında yöneticilerin

ideolojik temellerinin farklı değerlerle bağını ortaya koyan kavramsal bir yapı sunmaktadırlar.

Yukarıda incelenen çalışmaların her biri üst düzey yöneticilerin değerlerinin KSS uygulamaları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu durum orta ve alt düzey yöneticilerin süreçteki katkılarının olmadığı anlamına gelmemektedir. Sadece işletme içinde güçlü bir konumda olan yönetici ya da yöneticilerin kararların alınmasında doğrudan birinci dereceden etkili olduğu kabul edilmektedir. Sonuç olarak yöneticilerin bireysel değerlerinin ve bu değerleri güdüleyen unsurların farklı olması KSS kavramının işletmelerdeki yerini, önemini, boyutunu ve geleceğini belirlemektedir. Ayrıca kurum içindeki yöneticinin benimsemediği KSS anlayışının kurumun tamamına yayılması ve benimsenmesi çok zordur. Yapılan bu araştırmanın amacını destekleyen literatürde bugüne kadar yapılan tanımlardan Börü ve Güngörmez (2020)'in çalışmasında yer alan *"Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı bir örgüt değeri olmadan önce bir yönetici değeri olduğu"* görüşü bu çalışmanın benimsediği bir tanım olmuştur. Çalışmanın çıkış noktasını oluşturan bu tanımda yöneticilerin benimsemediği hiçbir değer, eylem ve ilkenin işletme içinde benimsenmesinin beklenilmediği sonucuna varılmıştır.

Bu kapsamda mevcut çalışmanın amacı, yöneticilerin bireysel değerlerinin KSS algısı üzerine etkisini belirlemek ve arasındaki nedensel ilişkileri irdelemek ve bu ilişki örüntüsü içerisinde yöneticilerin bireysel değerlerinin hangi boyutlarının hangi KSS boyutları ile ilişkili olduğunu tespit etmeyi amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında kurumsal sosyal sorumluluk ve değer ölçümünde geçerliği ve güvenirliği test edilmiş uluslararası iki ölçek kullanılmıştır. Bu bağlamda 111 katılımcıdan anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde demografik özellikler incelendiğinde, katılımcıların %37'si kadın ve %63'ü erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların %46'sı bekar ve %54'ü evlidir. %51'i lisans, %34'ü lisansüstü eğitim ve %15'i doktora seviyesinden oluşmaktadır. Katılımcıların %5'i 2 yıldan az, %26 3-5 yıl, %39 6-10 yıl, %14 11-15 yıl ve %16 16 yıl ve daha fazla süredir çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %15 üst kademe çalışan, %37'si orta kademe çalışan ve %48'i alt kademe çalışanlardan oluşmaktadır. Son olarak katılımcıların %22'si Otomotiv sektöründen, %14'ü gıda sektöründen, %14'ü sanayi sektöründen, %16 hizmet sektöründen ve %34'ü ise diğer sektörlerde çalışan yöneticilerden oluşmaktadır.

Toplanılan verilerin analizinde basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. İç tutarlılık güvenirliği için Cronbach Alfa katsayıları incelenmiştir. Ölçekte bulunan 35 ifade için Cronbach's Alpha değeri yeterli oranda yüksek (0,903) çıkmıştır. Katılımcıların algıladığı KSS ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,955 ve değer ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,889 olarak çıkmıştır. Bu bulgular ölçeğin güvenirlik ve geçerlilik değerlerinin kabul edilebilir, eşik değerleri sağladığını göstermektedir. Araştırmanın amacına uygun olarak 'uygunluk (conformity), evrensellik-doğa (universalism-natüre) ve evrensellik-endişe (universalism-concern)' boyutları kullanılmıştır. Bu maddeler seçerken temel mantık, kullanılan ölçeklerin maddelerinin reflektif, diğer bir ifade ile birbirlerinin yerine geçebilen maddelerden oluşmasıdır. Bu bağlamda yöneticilerin bireysel değerleri bu çalışmanın bağımsız değişkeni olarak belirlenmiştir. Çalışmanın bağımlı değişkeni ise KSS 'çalışanlar, müşteriler, toplum ve çevre' boyutlarıdır.

Ankete verilen cevapların ortalaması alındığında, yöneticilerin bireysel değerlerin boyutları (conformity x=4.7808, universalism-nature x=4.8348 ve universalism-concern x=4.8529) ve KSS boyutları (çalışanlar x=4.3288, müşteriler x=4.6216, toplum x=4.4572 ve çevre x=4.4865) şeklindedir. Çalışmada, yöneticilerin bireysel değerlerinin (cormotiy, universalism-nature ve universalism-concern) KSS boyutları (çalışanlar ,müşteriler, toplum ve çevre) üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Araştırmada kurgulanan hipotezler test edildiğinde;

Hipotez 1' de en yüksek ilişki yöneticilerin bireysel değerlerinden *uygunluk* (conformity) değerinin *çevreye* yönelik KSS algısı üzerindeki etkisinde görülmektedir. (beta= 415, p>.005) *Hipotez 1*'de en düşük ilişki ise yöneticilerin bireysel değerlerinden *uygunluk* (conformity*)* değerinin *müşterilere* yönelik KSS algısı üzerindeki etkisinde görülmektedir. (beta= 223, p>.005)

Hipotez 2' de en yüksek ilişki yöneticilerin bireysel değerlerinden *evrensellik-doğa* (universalism-nature) değerinin *çevreye* yönelik KSS algısı üzerindeki etkisinde görülmektedir. (beta= 291, p>.005) *Hipotez 2*'de en düşük ilişki ise yöneticilerin bireysel değerlerinden *evrensellik-doğa* (universalism-nature) değerinin *müşterilere* yönelik kurumsal sosyal sorumluluk algısı üzerindeki etkisinde görülmektedir. (beta= 189, p>.005)

Hipotez 3' de en yüksek ilişki yöneticilerin bireysel değerlerinden *evrensellik-endişe* (universalism-concern) değerinin *çevreye* yönelik KSS algısı üzerindeki etkisinde görülmektedir. (beta= 289, p>.005) *Hipotez 3*'de en düşük ilişki ise yöneticilerin bireysel değerlerinden *evrensellik-endişe* (universalism-concern) değerinin *toplum* yönelik KSS algısı üzerindeki etkisinde görülmektedir. (beta= 156, p>.005)

Araştırmanın ana hipotezi "yöneticilerin bireysel değerlerinin KSS algısı üzerinde pozitif bir etkiye sahip" olduğu yönünde oluşturulmuştur. Araştırma sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda bu hipotez doğrulanmıştır. Yöneticilerin bireysel değerlerinin KSS boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olması işletmelerde çalışan yöneticilerin bireysel değerlerine ilişkin tutumlarında KSS boyutlarından "çalışanlar, müşteriler, toplum ve çevre" boyutlarını dikkate aldığını göstermektedir.

KSS uygulamalarının işletmeye sağladığı avantajları kurumsal sosyal sorumluluk ölçeği boyutlarından **müşteri boyutuna** göre değerlendirdiğimizde; işletmelerin gerçekleştirdikleri KSS uygulamaları sayesinde elde ettikleri faydaların sadece ekonomik olmadığı yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlardandır. Günümüzde bir ürünün ya da hizmetin müşteriler tarafından tercih etmesi için sadece kaliteli ya da uygun fiyatlı olması değil, aynı zamanda bu ürünü ya da hizmeti veren işletmelerin gerçekleştirdikleri KSS uygulamalarını da göz önüne alarak alışverişlerini yapmaktadırlar. **Çalışan boyutuna** göre değerlendirdiğimizde; işletme çalışanlarının kurumdaki performanslarını artırmalarını olumlu yönde etkilemekte, çalışanların işletmeye olan güven ve bağlılığını güçlendirmektedir. KSS uygulamaları sayesinde işletmeler kendi bünyelerine nitelikli ve yetenekli işgücünün yani potansiyel çalışanları işletmeye dahil etmesi noktasında önemli bir role sahiptir. İşletmelerin KSS uygulamalarının diğer kazandıkları faydaları ise Süzen (2017) çalışmasında şöyle sıralamaktadır; işletmenin toplumla oluşturduğu güveni güçlendirmekte, müşterilerin bağlılıklarını arttırmakta, toplumun işletmeyle ilgili düşüncelerini olumlu yönde etkilemekte, yapılan KSS faaliyetleri işletmenin toplum tarafından daha çok tanınmasını ve akılda kalmasını sağlamaktadır. Bunların sonucu olarak işletmeler piyasada güçlü bir görüntü oluşturarak rekabet üstünlüğü sağlamaktadırlar. Tüm bu faydaların sağlanabilmesi için yani KSS uygulamalarından beklenilen faydayı sağlayabilmek için kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının işletme içinde benimsenmesi gerekmektedir.

Yazındaki her araştırmada söz konusu olduğu gibi, mevcut araştırmada kapsamında da bazı sınırlamalar mevcuttur. Öncelikle mevcut araştırmanın kuramsal çerçevesi ilgili yazında ulaşılabilen alan ile sınırlı bulunmaktadır. İlgili yazında yöneticilerin bireysel değerlerinin KSS üzerindeki etkisini belirlemesi konusunda yapılan görgül çalışmalarda çoğunlukla Carroll'un (1979) piramidinde yer alan boyutlar kullanılmıştır. Bu noktada alana farklı bakış açısı sağlamak için Duygu Türker'in (2009) çalışmasında yer alan boyutlar kullanılmıştır. Bu alan çalışılmamış bir alan olduğu için bu durum bir kısıt olarak görülebilir. Bir diğer kısıt genellenebilirlik ile ilgilidir. Araştırmanın örneklemini sadece Türkiye'de faaliyette bulunan işletmeler kapsamındaki değerlendirilmesi bulguların genellenebilirliği bakımından en önemli kısıttır. Gelecek dönemdeki farklı ülke bağlamlarında yapılacak çalışmalara bu anlamda katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu sayede konuya ilişkin yazın, yapılacak çalışmalarla daha da derinlik kazanacaktır. Diğer taraftan veri toplama aşamasında küresel çaplı COVID19 salgını mevcut bulunmaktadır. Bu nedenle örneklem hacminin sınırlı olması ve anket geri dönüş oranlarının nispeten düşük olması çalışmanın kısıtları arasındadır. Dolayısıyla normalleşme ile birlikte söz konusu kısıtların ortadan kalkmasıyla sonraki dönemlerde daha büyük örneklem hacmine dayalı geniş kapsamlı çalışmaların yapılması önerilebilir. Belirtilen tüm bu kısıtlar çalışmanın orjinalliğine katkı sağlamaktadır.

Sonuç olarak araştırmadan elde edilen bulgular genel bir yapıyı göstermektedir. Araştırmanın örnekleminin Türkiye'deki beyaz yakalı özel sektör çalışan yöneticilerden seçilmesi araştırmanın kısıtları arasında yer almaktadır. KSS ve yöneticilerin bireysel değerleri, yapılacak araştırmalarla derinlemesine ele alınması gereken bir alandır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda, KSS faaliyetlerinin belirlenmesinde ve uygulanmasında yönetici desteği (supervisor support) eksikliği, KSS faaliyetlerinin gerçekleşmesindeki kaynak yetersizliği ve KSS konusunda şirketlerin eğitim eksikliği gibi konularla ilişkili çalışmaların yapılması alana faydası olacaktır. Böylelikle konuya ilişkin yazın gelişebilecek ve mevcut çalışma gelecekte yapılacak çalışmalar için bilgiler verecektir. Bu çalışmada çıkarılan sonuçların sadece Türkiye için geçerli olduğunu ve diğer ülkeler açısından bakılmasının da fayda sağlayacağı söylenebilmektedir.

KAYNAKÇA

ACKERMAN, R., BAUER R.(1976); "*Corporate Social Responsiveness: The Modern Dilemma*", Reston Publishing Company, Inc, s. 6-7.

AHMET, E. (1978), "*İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Sosyal Denetim Raporları*", Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, İstanbul, 1978.

AKA, İ. Ç. (2014); "*Firmalardaki Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışının Tüketici Algılarına Etkisi: İzmir Üniversiteleri İşletme Bölümü Öğrencileri İle Bir Uygulama*", Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2014, s.19.

AKTAN, C.C.(2007); "*Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Coşkun Can Aktan (ed.), Kurumsal Sosyal Sorumluluk*", İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk, İGİAD Yayınları, İstanbul, 2007, s.77.

AKTAN, C.C. ve BÖRÜ D. (2007); "*Kurumsal Sosyal Sorumluluk*", Coşkun Can Aktan (ed.), "*Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk*", İGİAD Yayınları, İstanbul, 2007, ss 11–37. 6-24 45-61

AKTAN, C.C. ve VURAL İ. (2007); "*Kurumsal Sosyal Sorumluluk*", Coşkun Can Aktan (ed.), "*Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk"*, İGİAD Yayınları, İstanbul, 2007.

AKTAN, C.C. ve ARGÜDEN Y.(2007); "*Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Coşkun Can Aktan (ed.), Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk*", İGİAD Yayınları, İstanbul,2007,ss 25-30

ALTINKAYNAK, E.(2019); "*İşletmelerde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Rekabet Gücüne Yansıması: Hizmet Sektöründe Bir İnceleme*", Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, 2019, s.55.

ARGANDONA, A. (2003). "*Fostering Values in Organization*", Journal of Bussiness Ethics, 45, 15-28.

ATAMAN, G. (2001); "*İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar*", İstanbul: Türkmen Kitabevi,2001.

BACKMAN, J., (1975); "*Social Responsibility and Accountability*", New York University Pres, New York. (Carroll, 1979, S. 497'den aktarma).

BAY, E. ve KÜSKÜ, F. (2006); "*Sorumluluk Mu, Karlılık Mı? İsteğe Bağlı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri*", 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Erzurum, 25–27 Mayıs, 707–713.

BAYRAK, S. (2001), "*İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk*", Beta Yayınları,2001,s.127.

BAYRAKTAROĞLU,G. , İlter, B., & Tanyeri, M.(2009), "*Kurumsal Sosyal Sorumluluk; Pazarlamada Yeni Bir Paradigmaya Doğru*", İstanbul: Literatür Yayıncılık,2009.

BAYTOK, A. (2006), "*Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü*". Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE.

BECAN, C. (2011); "*Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Paydaş Teorisi Ve İletişim Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi: Bankaların Basın Bültenlerine Yönelik Bir İçerik Analizi*" ,Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, 7(1), 2011, ss 16-35.

BİBER, A. (2002); "*Bir Halkla İlişkiler Politikası Olarak Sosyal Sorumluluk Anlayışı*", Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 15, 131-151.

BOZDEMİR, M.(2015); "*Kurumsal Sosyal Sorumluluk Hizmet Kalitesi, Kurum imajı ve Satın Alma Niyeti Arasındaki İlişki: Parekendeci İşletmeler Üzerine Bir Uygulama*", Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, 2015.

BOZKURT, B.(2017); "*Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılarının Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Demir-Çelik Sektörü Örneği*", Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi, 2017,ss 21

BOWEN, Howard R. (1953); "*Social Responsibilities of the Businessman*", New York: Harper and Row, 1953.

BÖRÜ D. ve GÜNGÖRMEZ D.E. (2020); "*Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanında Üst Düzey Yöneticilerin Kişisel Değerlerinin Rolü"*,2020.

BRUNSON, R. (1985). "*A Top Management Personal Values Typology: Inverted Factor Analysis Approach to a Conglomerate*", Group & Organizational Studies. June; Vol.10 No.2, 118-134.

CARROLL, A. B. (1979) ; "*A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*", Academy of Management Review, 4(4), 497-505.

CARROLL, A.B. (1992); "*The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*", Business Horizons,34(4),1991, ss 39-48.

CARROLL, A.B. (1999); "*Corporate Social Resposibility Evolution of Definitional Construct*". Business and Society. 38(3): 268-295.

CARROLL, A. B. (2000); "*A Commentary and an Overview of Key Questions on Corporate Social Performance Measurement*", Business & Society 39(4), 466–478.

CARROL, A.B. (2009); "*A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices, The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*", Edited by Andrew Crane, Dirk Matten, Abagail McWilliams, Jeremy Moon, and Donald S. Siegel, may, pp. 1-20.

CARROL, A.B. (2016); "*Carroll's Pyramid Of CSR: Taking Another Look*",International Journal Of Corporate Social Responsibility, 1 (3), 1-8

CHİN, M.K., HAMBRİCK, D.C. & TREVİÑO, L.K. (2013)."*Political Ideologies of CEOs: The Influence Of Executives Values On Corporate Social Responsibility*", Administrative Science Quarterly, 58, 197–232.

CLARKSON, Max B. E. (1995); "*A Stakeholder Framework For Analyzing And Evaluating Corporate Social Performance*", Academy of Management Review, 20 (1), 92-117.

COŞKUN, G. (2010); "*Kurumsal Pazarlama ve Sosyal Sorumluluk*", Ankara: Nobel Yayınları.

COŞKUN G., AKINCI VURAL, Z. B. (2011); "*Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ve Etik*", Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 1(1).

ÇALIŞKAN, O.(2010); "*Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılama Boyutunun Personelin iş Tatminine Ve işte Kalma Niyetine Etkisi: Antalya Bölgesinde Yer Alan Beş Yıldızlı Konaklama işletmelerinde Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma*", Doktora Tezi,2010,s.9.

ÇELİK E., (2007); "*Kurumsal Yönetim Modeli Olarak Paydaş Yaklaşımı: Kamu ve Özel Hastane Karşılaştırılması*", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE, Eskişehir

ÇELİK, A. (2013); "*Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları, Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk, Ed. Coşkun Can Aktan*", İstanbul, İgiad Yayınları: 4: 61–84.

ÇINAR-ALTINTAŞ, F. (2004). "*Kültürlerarası Yönetim Açısından Yönetici Değerlerinin Karşılaştırılması*", Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi.

DAHLSRUD, Alexander. (2008); "*How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions*", Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Cilt: 15, Sayı: 1, S. 1-13.

DALYAN, F. (2007); "*Sosyal Sorumluluğun Temelleri Kurumsal Sosyal Sorumluluk (Editör: Coşkun Can Aktan)"*, İgiad Yayınları s:46-61, İstanbul.

DAVİS, K. (1960); "*Can Business Afford To Ignore Social Responsibilities*", California Management Review, 2, 70-76

DEVRANİ, T. K. (2010). "*Kişisel Değerlerin Kuramsal Yapısı ve Pazarlamadaki Uygulamalar*", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 5(1), 49-70.

DONALDSON, T. ve DUNFEE, T.W., (1994); "*Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory*", Academy of Management Review, 19, 252–284

DRUCKER, Peter F. (1986); "*Management: Tasks, Responsibilities, Practices (1st Edition)"*. New York: Truman Talley Books/E. P. Dutton.

ELİZUR, D., INGVAR, B., RAYMOND, H. ve BECK, I.M. (1991). "*The Structure of Work Values: The Cross Cultural Comparison*", The Journal of Organizational Behavior, Vol. 12, 21–38.

EPSTEİN, E. M. (1989); "*The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics*" ,Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness. California Management Review, 29, 99-114. Cited in Carroll, A.B., (1999).

FREDERİCK, William C. (1998); "*Moving to CSR4: what to pack for the trip*", Business and Society, 37 (1), 40-59.

FREEMAN, Edward R. (1984); "*Strategic Management: A Stakeholder Approach*", Boston: Pitman,1984.

FRİEDMAN, M.(1962), "*Capitalism and Freedom*", University of Chicago Press,1962,s.133.

FRİEDMAN, M., (1970); "*The Social Responsibility Of Business Is To Increase Its Profits*", New York Times Magazine, September 13, 1970, 32-33. Reprinted in White, T.I., (ed.), Business Ethics (A Philosophical Reader), MacMillan Publishing Company, 1993, pp.162- 167.

HACK, Lucy & Kenyon, Alexandra & Wood, E. (2014) , "*A Critical Corporate Social Responsibility (CSR) Timeline: How Should It be Understood Now?*", International Journal of Management Cases,2014,Cilt: 16 Sayı: 4, s46-55.

HITLIN, Steven, PILIAVIN Jane Allyn (2004)."Values: Reviving a Dormant Concept", Annual Review of Sociology, C. 30, s. 359-393.

HOFSTEDE, G. (1991). "*Culture's Consequences: International Differences In Work-Related Values*", Sage Publications, Abridged Edition, seventh printing.

HOFSTEDE, G. (2001). "*Culture's Consequences: Compering Values, Behaviors, İnstitutions, An Organizations Across Nations*", Soge Pub.İnc. Second Edition.

HUSTED B., ALLEN D. (2004); "*Corporate Social Responsibility In The Multinational Enterprise: Strategic And Institutional Approaches*", Journal of International Business Studies, 37(6):160-211

HÜSEYNİKLİOĞLU, B. (2010). "*Bireysel Değerler Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi İlişkisi: Askeri Hastane Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme*", Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi SBE.

JONES, T. M.(1980); "*Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined*", California Management Review, Cilt 22, Sayı 3, pp.59-67.

JONES, T. M. ve ANDREW C. W.(1999) "*Convergent Stakeholder Theory*", Academy of Management Review, 24 (2), pp.206–221.

GÖKKAYA, H. (2019). "*Bireysel Değerler Ve Örgüt Kültürünün Bireysel Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri*", Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi SBE.

GÖRMEZ, F. Esra (2008). "*Değer Kavramına Yeni Bir Bakış: Carl Menger*" , Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi SBE.

GÜNAL, Semiha Özalp (2012); "*İşletme Yönetimi*" (1. Baskı). İzmir: Zeus Kitabevi.

GÜNEY, C.(2015); "*Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bağlamında Çevresel Faaliyet Raporlaması: BİST 100 Endeksinde Yer Alan Şirket Üzerinde Bir İçerik Analizi*", Yayınlanmış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, 2015, s.34.

GÜREL, T. (2007); "*Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin İletişimine Yönelik Profesyonellerin Görüşleri Ve Ödül Programlarının Kurumsal İletişim Sürecinde Kullanılması İçin Bir Öneri: Türkiye Halkla İlişkiler Derneği (Tühid) Altın Pusula Halkla İlişkiler Ödülleri Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kategorisi Örneği*", İletişim Çalışmaları Dergisi, 6, 24-43.

GÜVEN, S.(2016); "*Kurumsal İletişim Bağlamında Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ve Etik İlişkisi*", Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 26, 133-154.

KADIBEŞEGİL, S.(2006); "*İtibar Yönetimi*", (Birinci Basım), Kapital Medya Hizmetleri, İstanbul.

KAHRAMAN, A. (2016); "*Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Ürüne İlişkin Kriz dönemlerinde Tüketicilerin Satın Almaya Yönelik Davranışlarına Etkisi: Atfetme Teorisine Yönelik Bir Uygulama*", Yayınlanmış Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, 2016,s.7

KANBUR, A. (2010). "*İşletmelerde Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Değerler Üzerindeki Etkileri: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer Alan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma",* Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi SBE.

KARADAĞ, C. A.(2017); "*Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi*", Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, 2017,s.21

KARTALTEPE N.(2010), "*Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Kurumsal Kuram Perspektifinden Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma*" Doktora Tezi, İstanbul, 2010, s.30-31

KAYA, K. (2016). "*Algılanan Yönetici Değerlerinin İnovasyon Kültürüne Katkısı*", Yüksek Lisans Tezi.

KAZGAN G. (2004); "*İktisadi Düşünce veya Politik İktisadın Evrimi*", 11.Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2004, s.59 .

KOCABAŞ, İ. (2014); "*Üniversite Öğrencilerinin Gözünde Sosyal Sorumluluk İmajı: Selçuk Üniversitesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi*", Konya Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

KOTLER, P., & LEE, N. (2004); "*Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*",New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

KORKMAZ, K. (2010); "*Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları İle Tüketici Satın Alma Davranışları Arasındaki İlişki: Kadın Tüketiciler Üzerine Bir Araştırma*", Yüksek Lisans Tezi, Konya.

KÜSKÜ, F. ve BAY, E. (2007), "*Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Önlenemeyen Yükselişi*", Sıtkı Gözlü'ye Armağan, Der: Demet Bayraktar, Ferhan Çebi, Bersam Bolat; ISBN-13:978-975-561-287-4; s.257-268.

LANTOS, G. P. (2001); "*The Boundaries Of Strategic Corporate Social Responsibility*", Journal of Consumer Marketing, 18(7), s.37.

LALEK, M. (2007). "*Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Örgütsel Değerler:Sakarya İli Örneği*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi SBE.

LEISEROWITZ, Anthony A., KATES, RobertW., PARRİS, Thomas M. (2006)."*Sustainability Values, Attitudes, And Behaviors: A Review of Multinational and Global Trends*", Annual Review of Environment and Resources, C. 31, s. 413-444.

MCGUİRE, J. B., A. SUNDGREN and T. SCHNEEWEİS (1988); "*Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance*", Academy of Management Journal 31, 854– 872.

MCLAUGHLİN, B. (1965). "*Values in Behavioral Science*", Journal of Religion and Health, 4.3: 258-279.

MOİR, Lance (2001); "*What Do We Mean By Corporate Social Responsibility?" ,* Corporate Governance Review,2001,Cilt: 1, Sayı: 2, ss. 16-22

MOMENİ, A., Mohseni, A. ve Pirineh, G. (2015); " *The Effect of Social Transparency on Firm Value and Performance: Evidence from Firms Listed in Tehran Stock Exchange*", International Journal of Management, Accounting and Economics Vol.2, No.12

NAKTİYOK, A. (2003)."*Yönetici Değerleri ve Pazar Yönlülük Bir Uygulama*", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 20, s.95-116.

NORDLUND, A.(2009). "*Values, attitudes, and norms.Drivers in the Future Forests context*", Future Forests Working Report.

ÖKTEM, M. K., Sadioğlu, U. ve Turgut, N. (2017), "*Yönetsel Sürecin Bir Fonksiyonu Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk*", Marmara Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi, C.5, S.1. , 5(1), 83-112.

ÖZALP, İ., Tonus, Z. ve Sarıkaya, M. (2008); "*İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamaları Üzerine Bir Araştırma*", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8 (1), 69- 84

ÖZGEN, E. (2017); "*Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri*", Profil Kitap Yayınları, İstanbul,2017.s. 61.

ÖZDEMİR, M. (1989); "*Stratejik Yönetim ve Çevre Analizleri*", Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Dergisi. 7(3) 3-4 .

ÖZÜPEK, M.N. (2005); "*Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk*" (1.Baskı),Konya: Tablet Kitabevi,5–107.

PELİT, E., KELEŞ, Y., & ÇAKIR, M. (2009); "*Otel İşletmelerinde Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*", Yönetim ve Ekonomi, 16(2), 19-30.

POSNER, B.Z. (2010)."*Value and The American Manager: A Three-Decade Perspective*", Journal Of Business Ethics, 91, 457-465.

POST, J. E., Frederick, W. C., Lawrence, A. T., & Weber, J. (1996); "*Business And Society*", 8th Edition. McGraw-Hill Inc, 1996,s.74-76.

PRİNGLE, H., Thomson, M. (2000); "*Marka Ruhu, (Çevirenler: Zeynep Yelçe ve Canan Feyyat)*", İstanbul. Scala Yayıncılık. (kitap kütüphanede)

PUSAK, S.(2014); "*Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üzerine Bir Araştırma: Şirketlerin Periyodik Yayınlanan Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlarının İçerik Analizi*", Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, 2014.

ROKEACH, M. (1973). "*The Nature of Human Values*", Free Press. New York.

ROKEACH, M., REGAN, J.F. (1980)."*The Role of Values in the Counseling Situation*", The Personnel and Guidance Journal, S. May, s. 578.

SABUNCUOĞLU, Z.,TÜZ, M. (2008). "*Örgütsel psikoloji*". Bursa : Alfa Basım ve Dağıtım.

SAK, O.B.(2019). "*Firmaların Sosyal Sorumluluk Projelerinin Müşteri Bağlılığı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Bir Çalışma",* Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi SBE.

SCHWARTZ, S. H. BİLSKY, W. (1987). "*Toward a Psychological Structure of Human Values*", Journal of Personality and Social Psychology, c. 53, ss. 550-562.

SCHWARTZ, S.H. (1996). "*Are There Universal Aspects In The Structure And Contents Of Human Values?*", Journal of Social Issues, Vol. 50 No. 4, pp. 19-45.

SCHWARTZ, S.H. (2006). "*Basic Human Values: Theory, Measurement and Aplications*", Revue Française de Sosyologie, 47/3.

SETHİ, P.(1975); "*Dimesion of Corporate Social Performance: An Analytical Frameworké*", California Management Review, 17(3), 58-64.

SOFYALIOĞLU, Ç., AKTAŞ, R. (2001)."*Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi*", Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C. 7, S. 1, s. 75-92.

SÖNMEZ, B. (2016); "*Çalışanın Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerine Katılımın Örgütsel Yabancılaşma Düzeyine Etkisi: Yeşim Tekstil ve Ticaret A.Ş. Örneği*", Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, 2016.

ŞAHİN, U.(2019); "*Kurumsal Sosyal Sorumluluk Perspektifinde Marka Algısı Yaratılması ve Sosyal Medya Kullanımı Üzerine Bir Araştırma*", Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 2019.

ŞİŞMAN, M. (2002). "*Örgütler ve Kültürler*", Ankara: Pegem Yayıncılık

TAYLI, A. (2014). "*Sosyal Sorumluluğun İlişkili Olduğu Yaşam Değerleri",* Akademik Bakış Dergisi, 42.

TOKER, H. ve Tat, M. (2013); "*Sosyal Sorumluluk: Kamu Ve Vakıf Üniversiteleri Öğrencilerinin Sosyal Sorumluluğa İlişkin Bilgi Düzeyleri Ve Algılarının Ölçülmesi*", Selçuk İletişim, 8 (1), 34-56.

TORLAK, Ö. (2007a); "*Pazarlama Ahlakı: Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışları Analizi*", İstanbul: Beta Yayınları.

TORLAK, Ö. (2013); "*Kurumsal Sosyal Sorumluluk*", Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, No: 1973, Eskişehir.

TUHİN, M. H. (2014); "*Does Corporate Social Responsibility Expenditure Affect Financial Performance of Islamic Banks in Bangladesh?",* Mıddle East Journal Of Business, Vol.9, C.2.

TÜRKER, D.(2006); "*The Impact Of Employee Perceptıon Of Corporate Socıal Responsıbılıty On Organızatıonal Commıtment: A Scale Development Study*".

TÜRKER, D.(2009); "*Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study*", Journal of Business Ethics, 85, pp.414-415.

TÜRKER, D. (2013). "*Pyramid of CSR*" In Idowu, S.O.; Capaldi, N.; Zu, L.; Das Gupta, A. (Eds), Encyclopaedia of Corporate Social Responsibility. Heidelberg: Springer, pp.1962-1968.

TÜRKER, D., & Özmen, Y.S. (2018); "*Grounding Managerial Values Towards Social Responsibility on An Ideological Framework*", Social Responsibility Journal, 14(3), 516-526.

TÜRKOĞLU, C. (2013). "*Yöneticilerin Değerlerini Etkileyen Etkenler*", Yüksek Lisans Tezi

TÜZ, M. (2004). "*İşletmelerde Yönetim Modelleri*", İstanbul: Aktüel Matbacılık

ÜNAL, S., ERCİŞ, A., (2006). "*Pazarın Satın Alma Tarzlarına ve Kişisel Değerlere Göre Bölümlendirilmesi*", Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 21, Sayı 1, s.359-383.

VURGUN, L., ÖZTOP, S. (2011)."*Yönetim ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi*", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16 (3), 217-230.

YAKAR, G.(2015); "*Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Etik Pazarlama Yaklaşımı Olarak Kullanılması ve Tüketici Algıları Üzerindeki Etkisi*", Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi.

YILDIRIM, A. (2013); "*Kurumsal Sosyal Sorumluluk Açıklamalarının Finansal Performans Üzerine Etkisi*", Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Balıkesir.

VURAL, B. A., & COŞKUN, G. (2007). *"Örgüt Kültürü; İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık, Performans Açısından Değerlendirme*", Nobel Yayıncılık.

WALTON, C. C. (1967); "*Corporate Social Responsibilities*", Belmont, CA: Wadsworth Weiss ve Copranzano, 1996.

WARTİCK, Steven L. ve Cochran, Philip L. (1985); "*The Evolution Of The Corporate Social Performance Model*", Academy of Management Review, 10 (4), 758-769.

WOOD, J. D. (1990); "*Business And Society, Harper Collins Publishing*", USA.

WOOD, D. J. (1991); "*Corporate Social Performance Revisited*", Academy of Management Review, 16(4), 691-718.

https://sozluk.gov.tr/, Erişim Tarihi:06.02.2020

EKLER

EK 1 : ÇALIŞMADA KULLANILAN ANKET

Değerli katılımcı;

Bu anket, T.C. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı İşletme programında Prof. Dr. Füsun ÇINAR ALTINTAŞ danışmanlığında devam etmekte olduğum yüksek lisans tez çalışması için veri toplamak amacıyla düzenlenmiştir.

Bu araştırma, "Çalışanların Bireysel Değerlerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı Üzerine Etkisi"ni ölçmeyi amaçlamaktadır. Sorulan sorular arasında sizin görüşünüzü yansıttığını düşündüğünüz seçeneği işaretleyiniz. Elde edilen veriler akademik amaçlı kullanılacaktır. Bu nedenle görüşünüz bizim için önemlidir. Araştırmamıza gösterdiğiniz ilgi için şimdiden çok teşekkür ederiz.

Seda ÇOŞKUN

Uludağ Üniversitesi İşletme Bölümü Öğrencisi

BÖLÜM-1

1. Cinsiyetiniz: □ Kadın □ Erkek
2. Medenî durum: □ Bekâr □ Evli
3. Eğitim durumu: □ Lisans □ Yüksek Lisans □ Doktora
4. Toplam kaç yıllık bir iş tecrübesine sahipsiniz:

□ 2 yıldan az □ 3-5 yıl □ 6-10 yıl □ 11-15yıl □ 16 yıldan fazla

5. Çalıştığınız şirketteki pozisyonunuz:

□Üst Kademe Yönetici □ Orta Kademe Yönetici □Alt Kademe Yönetici

□Yönetici Olmayan Personel

6. Şirketiniz hangi sektörde yer almaktadır.

□Otomotiv □Gıda □Sanayi □Hizmet □Diğerleri

BÖLÜM-2

Lütfen aşağıda verilen ifadeleri okuyarak kendinize en uygun seçeneği işaretleyiniz. (1-Kesinlikle Katılmıyorum / 2-Katılmıyorum / 3-Kararsızım/ 4-Katılıyorum / 5-Kesinlikle Katılıyorum)

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Şirketimiz, çalışanlarına yaşam kalitesini artıran sosyal haklar (ulaşım-yemek-spor vs.) sağlıyor.					
2. Şirketimiz, çalışanlarına hayatlarını sürdürmek için yeterli bir net ücret vermektedir.					
3. Şirketimiz, çalışanların sağlık, güvenlik ve refahını koruyan uygun düzenlemelere sahiptir.					
4. Şirketimiz, eğitim almak isteyen çalışanlarını destekler.					
5. Şuan ki işimde, yeteneklerimi geliştirmemi sağlayacak yeterince fırsat vardır.					
6. Şirketimiz çalışanların yeteneklerini ve kariyerlerini geliştirmelerini teşvik edici politikalara sahiptir.					
7. Şirketimiz, çalışanların iş-özel yaşam dengesini kurmalarını sağlayan esnek politikalar uygular.					
8. Şirketimiz, çalışanların istek ve ihtiyaçlarına önem veren bir yönetime sahiptir.					
9. Yönetimin çalışanlar hakkında aldığı kararlar genellikle adildir.					
10. Şirketimizin tüm çalışanlara eşit fırsatlar sunduğuna inanıyorum.					
11. Şirketimizin temel prensiplerinden biri, müşterilere kaliteli ürün veya hizmet sunmaktır.					
12. Şirketimiz müşterilere ulusal/uluslararası standartlara uygun ürün veya hizmetler sunmaktadır.					
13. Ürettiğimiz ürünlerin garanti kapsamı, tüketici için pazardaki en avantajlı seçenektir.					
14. Şirketimiz, ürün veya hizmetleri hakkında müşterilere tam ve doğru bilgi sunmaktadır.					
15. Şirketimiz, tüketici hakları konusunda yasal düzenlemelerin ötesinde bir duyarlılığa sahiptir.					
16. Şirketimiz müşteri memnuniyetine büyük önem verir.					
17. Şirketimiz, müşterilerin şikayet ve isteklerine					

duyarlıdır.					
18. Şirketimiz, saygın ve güvenilir bir şirket olarak bilinir.					
19. Şirketimiz topluma yönelik sosyal sorumluluklarına büyük önem verir.					
20. Şirketimiz toplumun ihtiyaçları doğrultusunda okul, hastane, park vb. gibi çeşitli projelere bağışta bulunmaktadır.					
21. Şirketimiz topluma katkı sağlayacak organizasyon ve projelere katkı sağlamaya çalışmaktadır.					
22. Şirketimiz, işsizlere iş imkanı sağlamak için çaba göstermektedir.					
23. Şirketimiz, her zaman vergilerini zamanında ve eksiksiz öder.					
24. Şirketimiz, devlete karsı yasal yükümlülüklerini zamanında ve eksiksiz yerine getirmeye önem verir.					
25. Şirketimiz, devletin ulaşamadığı alanlarda, ona yardımcı olmaya özen gösterir.					
26. Şirketimiz, her konuda yasalara uygun davranır.					
27. Şirketimiz her tür iş ilişkilerinde dürüstlük ilkesine bağlı hareket eder.					
28. Şirketimiz sorumluluk bilinci taşıyan projelerde rakip şirketlerle birlik ve dayanışma içindedir.					
29. Şirketimiz, ticari ahlaka uygun bir rekabet anlayışına sahiptir.					
30. Şirketimiz, her zaman haksız ve ezici rekabetten kaçınmaya özen gösterir.					
31. Şirketimizde çevreye olan olumsuz etkileri azaltmak için enerji ve materyal kullanımını azaltan bir program uygulanmaktadır.					
32. Şirketimiz doğal çevreyi korumaya ve geliştirmeye dönük faaliyetlere aktif olarak katılmaktadır.					
33. Şirketimiz çevre kirliliğini azaltmaya dönük gerekli donanıma sahiptir.					
34. Şirketimiz çevreye zarar vermeden üretim yapmak için planlı yatırım yapar.					

35. Şirketimiz, gelecek nesilleri de gözeten bir sürdürülebilir büyümeyi hedefler.					
36. Şirketimiz gelecek nesillere yönelik sosyal yatırımlar yapmaya çalışır.					
37. Şirketimiz gelecek nesillere iş imkanı sağlamak için yeni yatırımlar yapmaya çalışır.					
38. Şirketimiz, gelecek nesillere daha iyi bir yasam sağlamak için araştırma ve geliştirmeye önem verir.					
39. Şirketimiz hayır kurumlarına yeterli düzeyde maddi katkı sağlamaktadır.					
40. Şirketimizde yöneticilerin ve çalışanların gönüllü çalışmalara/hayır kurumu faaliyetlerine katılması teşvik edilir.					
41. Şirketimiz toplumun sorunlu alanlarında çalışma yapan dernek ve vakıfları, çeşitli yollarla teşvik eder.					
42. Derneklerin doğrudan ve dolaylı olarak şirketimizi ilgilendiren uyarıları mutlaka dikkate alınır.					

BÖLÜM-3

Lütfen aşağıda verilen ifadeleri okuyarak kendinize en uygun seçeneği işaretleyiniz. (1-Kesinlikle Katılmıyorum / 2-Katılmıyorum / 3-Kararsızım/ 4-Katılıyorum / 5-Kesinlikle Katılıyorum)

DEĞER ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyor	Kararsızım	Katılıyoru	Kesinlikle Katılıyorum
1. Ülkemin güvenli ve istikrarlı olması benim için önemlidir.					
2. Devletimin güçlü olması ve vatandaşlarını savunabilmesi benim için önemlidir.					
3. Ülkemin kendi kendini bütün tehditlere karşı koruması benim için önemlidir.					
4. Kuralları veya düzenlemeleri asla ihlal etmemek benim için önemlidir.					
5. Hiç kimse izlemiyorken bile kurallara uymak benim için önemlidir.					

6.	Bütün kanunlara itaat etmek benim için önemlidir.					
7.	Doğayı korumak benim için önemlidir.					
8.	Doğayı savunmak için etkinliklerde rol almak benim için önemlidir.					
9.	Doğal çevreyi yok olmaktan veya kirlenmekten korumak benim için önemlidir.					
10.	Toplumdaki zayıf ve savunmasız insanların korunması benim için önemlidir.					
11.	Dünyadaki herkesin hayatta eşit fırsatlara sahip olması benim için önemlidir.					
12.	Herkesin, tanımadığım insanların bile, adil muamele görmesi benim için önemlidir.					
13.	Her türden insana ve gruba karşı hoşgörülü olmak benim için önemlidir.					
14.	Kendimden farklı insanları dinlemek ve anlamak benim için önemlidir.					
15.	Onlarla aynı fikirde olmadığımda bile insanları kabullenmek benim için önemlidir.					
16.	Yakın olduğum insanlara bakmak benim için önemlidir.					
17.	Sevdiğim insanlara yardım etmek benim için çok önemlidir.					
18.	Sevdiklerimin her ihtiyacıyla ilgilenmek benim için önemlidir.					
19.	Tanıdığım insanların bana tamamen güvenmesi benim için önemlidir.					
20.	Başkalarının sırtını yaslayabileceği ve güvenilir bir arkadaş olmak benim için önemlidir.					
21.	Bütün arkadaşlarımın ve ailemin bana tamamen güvenebilmesi benim için önemlidir.					
22.	Geleneksel değerleri ve düşünme biçimlerini sürdürmek benim için önemlidir.					
23.	Ailemin geleneklerine veya bir dinin geleneklerine uymak benim için önemlidir.					
24.	Kendi kültürümün geleneksel uygulamalarına hürmet etmek benim için önemlidir.					