

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALANINDA ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN KİŞİSEL DEĞERLERİNİN ROLÜ



THE ROLE OF EXECUTIVES' PERSONAL VALUES IN THE FIELD OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY



Deniz ELBER BÖRÜ*
Dilek GÜNGÖRMEZ**

Öz

Bu çalışma, şirketlerde Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) politikalarının belirlenmesinde ve uygulanmasında üst düzey yöneticilerin kişisel değerlerinin örtük rolü üzerine kuramsal bir çerçeve sunmayı amaçlamaktadır. Buradan hareketle çalışmada öncelikle bugünün iş dünyasında bir değer olarak KSS'nin güncel tanım ve kapsamı ele alınmıştır. Devamında kişisel değerler ile KSS arasındaki kritik bağı kuran yakın dönem çalışmalar ve sonuçlarına yer verilmiştir. Son olarak kurumların üst düzey yöneticilerinin bir yansıması olduğu ve bu nedenle KSS'nin "kurumsal" olmadan önce bir yönetici değeri olduğu önermesi kavramsal düzeyde desteklenmiştir.

Anahtar Kelimeler: KSS, kişisel değerler, üst düzey yönetici değerleri, yönetsel takdir yetkisi.

Abstract

This study aims to provide a theoretical framework on the implicit role of the executive personal values in building and implementing Corporate Social Responsibility (CSR) policies in corporations. From this point of view, primarily the current concept and content of CSR is examined. Afterwards, the recent studies and their results establishing the critical link between personal values and CSR are included. Finally, it is tried to support the proposal that corporations are the reflection of their executives and CSR is a managerial value before its "corporateness".

Keywords: CSR, personal values, executives' values, managerial discretion.

* ORCID Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, denizboru@marmara.edu.tr

** ORCID Arş. Gör., Beykoz Üniversitesi, İYBF Fakültesi, İşletme Bölümü, dilekgungormez21@gmail.com

EXTENDED ABSTRACT

Background:

The scope of corporate social responsibility (CSR) has expanded since 1950s, when it was officially used as a concept. This concept sometimes appears as a marketing strategy, sometimes charity or social enterprise. Even though the direct role in financial and market outputs is controversial, CSR particularly attracts the attention of top management levels, especially considering its contribution to the principles of corporate governance (transparency, accountability, fairness and responsibility). Therefore, senior executives constitute the main interest of this study. On the background, Hambrick and Manson (1984)'s "upper echelon theory" takes part. The main argument of the theory is that organizations are reflections of their executives. As strong actors, executives affect the strategic preferences of organizations, and they inject their personal comments and judgments into decisions and leadership behaviours. In another inspiring study, Hemingway and Maclagan question the word "corporate" and argue that the starting point in CSR is individual values. In this context, the authors point out that the personal values of the managers are effective on CSR policies, and especially the managerial discretion allows executives to use their personal judgments in practice. From a similar perspective, this study focuses on the critical role of managers, especially their personal values, in enabling and maintaining CSR culture in organizations.

Research Purpose:

This study aims to provide a framework on the implicit role of executives' personal values in building and implementing Corporate Social Responsibility (CSR) policies in organizations, with the premise that CSR is a managerial value before its "corporateness".

Methodology:

This paper offers a conceptual evaluation. Therefore, textual resource compilation is used for data collection. At first a literature review is conducted on the current concept and content of CSR. Secondly, the recent studies (2009-2019) over the critical link between executives' personal values and CSR are included. Finally, the proposal that CSR is a managerial value in itself is tried to be supported.

Findings:

The results of the previous studies examined clearly show that the different values that motivate executives determine the position of CSR practices in organizations. Is it a strategic decision or a marketing product? Is it driven by economic or ethical concerns? Is it a sustainable or temporary project? Personal values significantly help find answers to these questions.

Conclusions:

As a result, the proposal that CSR is an executive value before being an organizational value is greatly supported. There are also significant contributions of this theoretical evaluation in practice. Personal values can be a new anchor for evaluating the performance of executives by board members, shareholders or other stakeholders. Also, in terms of agency costs and social accountability, it is necessary to analyse personal values in order to determine the ethical level that executives carry their organizations beyond financial outputs.

1. GİRİŞ

Son yılların iş dünyası trendlerinde maksimum kâr hedefinin yerini sürdürülebilir çevre, sürdürülebilir kalkınma, kurumsal vatandaşlık, kurumsal itibar gibi kavramlar almıştır. Toplumsal dinamiklerdeki değişimler yerel ve uluslararası ölçekte çoğu şirketi kendi geleceklerini de tayin eden birtakım sosyal girişimlerle içli dışlı olmaya yönlendirmektedir. Bu sosyal girişimlerin genel bir ifadesi olan Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS), kavram olarak ilk kez Bowen'in 1953'te yayımlanan "İş Adamlarının Sosyal Sorumlulukları" adlı kitabında yer almıştır (Aktan & Börü, 2007). Bu tarihten itibaren literatür incelendiğinde, KSS' ye dair farklı ifadeler barındıran birçok tanımla karşılaşmaktadır. KSS'nin kapsamının değişmesi ve giderek genişlemesinin nedeni kurumların her bir sosyal paydaşa olan sorumluluklarının farklılık göstermesidir (Gürel, 2010). Buradan yola çıkarak, KSS en sade haliyle bir kurumun çok çeşitli paydaş menfaatlerine cevap olarak sosyal girişimlere ne ölçüde aktif katılım sağladığını ifade etmektedir (Tang vd., 2015).

İşletmelerin finansal ve piyasa çıktılarındaki rolü doğrudan gözlenemese de başta kurumsal yönetim anlayışının ilkelerine (şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk) katkısı dikkate alındığında KSS bugün özellikle üst düzey yönetim kademelerinin ilgisini çekmektedir. Bir yönetim anlayışı olarak değerlendirildiğinde KSS, işletmenin ekonomik ve yasal gereklilikleri dışındaki sosyal ve çevresel sorunları da dikkate alma ve bunlara cevap verme görevi olarak tanımlanmaktadır.

Yönetim rutin kararlardan, politika ve stratejilerin oluşturulması ve uygulanmasından sorumlu olan gerçek kişilerden oluşur (Duarte, 2010). KSS öncelikli olarak bu kişilerin sosyal ve ahlaki farkındalığını, bağlılığını ve aktif katılımını gerektirmektedir (Taylı, 2014). Başarılı bir KSS kültürünün şekillenerek sürdürülmesinde şirket yöneticilerinin etik idealleri ve inançları özellikle kişisel değerleri kilit role sahiptir. Bu çalışmada amaç, KSS'nin her şeyden önce bir yönetici değeri olduğu önermesine katkı sağlayacak şekilde "kişisel değerlerin" ilgili literatür taramasıyla tespitidir. İlerleyen bölümde öncelikli olarak işletmelerde bir değer olarak KSS'nin güncel tanım ve kapsamına değinilmektedir.

2. BİR DEĞER OLARAK KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

Sosyal sorumluluğun "kurumsal boyutu" esasında neo-liberalizm düşüncesinin ve beraberinde getirdiği serbest piyasa ekonomisinin bir sonucudur. Tarihsel sürece bakıldığında neo-liberalizmin siyasi ve ekonomik alandaki geleneksel düzen ve otoriteye karşı verdiği özgürlük savaşı, hükümetlerin piyasalar üzerindeki rolünü en aza indirmiş, işletmelerin üretim faktörleri üzerindeki gücünü artırmıştır. Ne var ki bu ideolojinin savunduğu temel ilkeler (mülkiyet hakları, sözleşme ve ticaret özgürlüğü vs.) teoride toplumun genel refahını artırmak üzere tüm vatandaşları kucaklasa da pratikteki özgürlük vurgusu sadece şirket ve sahipleri lehine bir ivme kazanarak toplumsal yapıdaki eşitliği bozmuştur. Özellikle büyük şirketlerin özgürce yürüttüğü ekonomik faaliyetler, bugün de üzerine çokça tartışılan çevresel kirlilik, kalabalık şehirler, endüstriyel kazalar, ücret köleliği, doğal kaynakların tükenmesi vb. küresel boyutta pek çok sosyal sorunun tetikleyicisi olmuştur (Türker & Özmen, 2018: 519).

1980'li yıllardan itibaren gelişmiş ülkelerde "refah devleti" kapsamının daralmasının, gelişmekte olan ülkelerde ise zayıf hükümetlerin bir sonucu olarak işletmelerin kamu üzerindeki etkisi artmıştır (Schneider, 2014: 297). Ancak şirketlerin hakimiyet kurdukları ekonomik ve sosyal çevrelerde devletler gibi güçlü ve meşru (Suchman, 1995) yapılar olarak varlıklarını sürdürmeleri "birtakım yasa ve etik normlarla çerçevelenmiş toplumsal sözleşmeye" (Swanson, 2008: 232) göre hareket etmelerini gerekli kılmaktadır. Geleceğin müşterileri, çalışanları, yatırımcıları ile diğer paydaşlar şirketlerin sosyal fayda taahhütlerine ve bağlılıklarına özellikle dikkat etmektedirler. Bu nedenle artık iş adamları ve yöneticiler artan kamu endişelerini azaltacak çözümler bulma yolunda KSS faaliyetlerine zaman, yetenek ve kaynak ayırmaktadırlar (Türker & Özmen, 2018: 520).

Hemingway & Maclagan (2004: 34) çalışmalarında kurumsal sosyal sorumluluğun motivasyonlarından birinin kurumsal imaj yönetimi olduğunu ifade etmektedirler. Paydaş teorisi bağlamında şirketlerin hayatta kalması paydaş gruplarının manipülasyonunu gerektirebilmektedir. Burada KSS stratejik bir pazarlama faaliyeti olarak görülür. Pazarlamanın iletişim araçları, özellikle halkla ilişkiler faaliyeti, iyi bir itibar oluşturmak ve sürdürmek üzere tasarlanan mesajları sunarak rekabet gücünü artırmak için kullanılmaktadır. Pazarlama literatürü paydaş (özellikle müşteri) algılarının yönetiminde KSS'nin kurumsal marka üzerindeki etkisine odaklanmaktadır (Hemingway& Maclagan, 2004: 34)

KSS faaliyetleri kurumsal imajla birlikte kamuoyunda güvenin oluşturulmasına ve çalışanların (iç müşteriler olarak) motivasyonun artırılmasına katkı sağlamakta, şirketin piyasa değerini olumlu etkilemektedir. Sosyal sorumlulukla ilgili faaliyetler yürütmenin faydalarının yanı sıra işletmeler için dezavantajlı olduğu durumlar da söz konusu olabilmektedir. İlk olarak faaliyetlerin ürün maliyetlerine yansıtılmasıyla fiyatların artması pazar kaybına neden olabilmektedir. Ayrıca KSS faaliyetlerinin yürütülmesi için fazladan insan kaynağına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu da maliyet kalemlerinde artışa işaret etmektedir. İşletme sahip veya yöneticilerinin, sosyal sorumluluk alanına fazla duyarlı yaklaşımları da örgütsel amaçlardan uzaklaşılmasına neden olabilmektedir. Ancak tamamen duyarsız bir tavır sergilemek ve üstüne toplum etiğini ihlâl eden faaliyetlerde bulunmak, güvenin yitirilmesi, imaj kaybı, örgütsel iletişimin zarar görmesi, motivasyonun azalması, iş gücü devir hızının yükselmesi gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Çelik, 2007: 54).

Diğer yandan şirketler, birtakım etik dışı uygulama ve yolsuzlukları örtbas etmek için de KSS'ye yönelebilmektedirler. Oysaki bu yönelimler özellikle 1990'lardan itibaren baskısı giderek artan toplumsal hareketleri ve sivil toplum kuruluşlarını ikna etmede yetersiz kalmaktadır (Deren Van Het Hof, 2009: 154). "İyi işler yapma"nın olumlu bir halkla ilişkiler hikayesi yarattığı şüphesiz doğrudur. Ancak gerçek etik kaygısı taşımayan, yalnızca çıkar odaklı ve geçici bir kurumsal iletişim ürünü olarak görülmesi KSS'nin hem kapsamını daraltmakta hem de pratikte sağlayacağı temel faydaları (itibar yönetimi, risk yönetimi, iş gören tatmini, yenilik, öğrenme, sermayeye erişim, finansal performans vb.) azaltmaktadır (Hemingway & Maclagan, 2004; Gürel 2010; Lips-Wiersma & Nilakant, 2008; Uzkesici, 2005).

İşletmeler artık tüm canlıların birbirine ve doğal çevrelerine bağımlı olduğu küresel bir ortamda faaliyet gösterdiklerini ve tıpkı insanlar gibi ahlaki sorumluluklara sahip sosyal varlıklar olduklarını kabul etmektedirler. Dolayısıyla sadece hissedarlara ve yatırımcılara değil aynı zamanda politikacılara, medyaya, çalışanlara, devlet kurumlarına, çevrecilere ve insan hakları örgütlerine de hesap vermektedirler. Sürdürülebilir işletme için öncelikle sürdürülebilir bir çevre gereklidir. Bu bakış açısı özellikle uluslararası büyük şirketlerin liderlerinin çalışma ortamlarını ve yönetim felsefelerini temelden değiştirmektedir. Bugün birçok lider, insanlığa, gezegene ve kâra odaklanan "Üçlü Bilanço" kavramını vurgulayan yenilikçi ve sürdürülebilir iş modellerini uygulamak istemektedir. Örneğin, Nike Inc., azalan doğal kaynaklara yönelik düşük karbonlu bir ekonomiye geçme çabası göstermektedir. Vizyonu, tedarik zinciri boyunca sıfır atık elde ederek, tüketim öncesi veya sonrası hiçbir atık olmadan sürekli olarak tekrar kullanılabilen ürünler ve malzemelerle, kapalı döngü bir iş modeline ulaşmaktır. Bu ve bunun gibi sürdürülebilir olma yolundaki şirketler, kârdan ödün vermek zorunda olmadan hem performans açısından mükemmelliğe yaklaşmakta hem de çalışanlarının ve etkileşimde bulunduğu önemli paydaşların yaşamlarını iyileştirmektedirler (Fry & Nisiewicz, 2013).

Uygulamada çoğunlukla bir halkla ilişkiler ürününden ibaret gibi görünse de kurumsal sosyal sorumluluk birçok kaynaktan "yönetim anlayışı" olarak tanımlanmaktadır (Gürel, 2010: 112). Bir kurumda KSS'nin tüm hedef ve süreçlerde benimsenmesi ve başarılı olması özellikle üst düzey yönetimin bağlılığını gerektirmektedir. Wood (2010) çalışmasında, yöneticilerin sosyal ve etik çıktılara yönelik takdir yetkisi kullanmakla görevli ahlaki aktörler olduğunu belirtmektedir. Karar verme sürecindeki etkileri göz önüne alındığında şirketlerin sahip oldukları değer ve ilkeler esasında

yöneticilerin kişisel değerleri etrafında konumlanmaktadır (Jenkins, 2006). Bu önermeyi daha da sağlamlaştırmak adına bir sonraki bölümde yönetici değerleri ve kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki ilişki üzerine bir literatür taraması sunulmuştur.

3. YÖNETİCİLERİN KİŞİSEL DEĞERLERİ VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLİŞKİSİ

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin bir dizi paydaş (hissedarlar, yöneticiler, çalışanlar müşteriler, tedarikçiler, rakipler, toplum, hükümet vb.) talebine aktif olarak ne ölçüde cevap verdiğini yansıtmaktadır. Paydaş teorisyenleri, teorinin doğası gereği yönetsel olduğunu bu nedenle yöneticilerin şirketin kurumsal sosyal sorumluluk yöneliminde en doğrudan ve kritik faktör olduklarını savunmaktadırlar (Tang vd., 2015: 1340; Jiang, 2009: 587). Yöneticiler, alternatifler arasında seçim yapma yetkisi ve sorumluluğu olan kişilerdir. Her yönetici günlük eylem ve kararlarında birtakım değer seçenekleriyle ve etik ikilemlerle karşı karşıya kalabilmektedir (Vurgun & Öztop, 2011: 225). Bu noktada referans aldıkları doğrular çoğunlukla kendi kişisel değerleri olmaktadır.

Sosyal psikolojide önemli yer tutan değer kavramı çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Kluckhohn (1951) değeri bir grubun niteliğini ya da bir bireyin özelliğini örtülü ya da açık olarak belirten; eylemin tarzları, araçları ve amaçları arasından tercih yapmayı etkileyen ve arzu edilebilen bir kavram olarak görmektedir. Williams (1968), bir kişinin değerlerinin “tercih kriterleri veya standartları” olarak hizmet ettiğini belirtmiştir. Rokeach (1979) ise bir değer, belirli bir davranış biçiminin ya da varoluş durumunun kişisel ya da toplumsal olarak karşıt ya da muhalif bir davranış biçimi ya da varoluşa tercih edilmesine dair kalıcı bir inanç olduğuna işaret eder (Vurgun & Öztop, 2011:219; Jiang, 2009:587). Görüldüğü üzere, tanımların ortak noktası “yargılama, tercih etme ve seçimde bulunma”dır.

Yöneticiler kişisel değerlerini yönetsel takdir yetkisi aracılığıyla sergilemektedirler. Wood (1991)’a göre yasalar ve kamu sorumluluğunun yanı sıra yönetsel takdir de kurumsal sosyal sorumluluğun tamamlayıcı bileşenlerinden biridir (Hemingway & MacLagan, 2004). Yöneticilerin değer ve inançları, kurumsal etik seviyeyi belirlemede ve ahlaki ortamı biçimlendirmektedir (Desai & Rittenburg, 1997: 792). Carroll (1979) çalışmasında bir dizi yönetsel görevi sosyal sorumluluk açısından tanımlamanın bir yolu olarak dört unsurlu hiyerarşik bir piramid önermiştir. En altta, birincil olarak toplumun talep ettiği mal ve hizmetleri üretmeyi ve bunları kârlı bir şekilde satmayı amaçlayan ekonomik sorumluluklar vardır. Takibindeki hukuki sorumluluklar, işletmenin ekonomik misyonunu yasal gereklilikler (kanunlar) çerçevesinde yerine getirmesi anlamına gelmektedir. Etik kategorisi, toplumun yasal gerekliliklerinin de üzerinde iş ahlakı göz önünde bulundurularak doğru, haklı ve adil olanı yapma sorumluluğunu ifade eder. En tepede ise bireysel yargı ve seçimlerin devreye girdiği, topluma yararlı işler yapmak için karşılık beklemeden zaman ve para ayırmak gibi isteğe bağlı sorumluluklar yer almaktadır. Carroll (1991) bir diğer çalışmasında isteğe bağlı kategoriyi tam gönüllülük esasına dayanması nedeniyle “hayırsever sorumluluk” olarak değiştirmiştir (Wood, 2010: 52; Hemingway & MacLagan, 2004: 34). Yöneticilerin kişisel değerlerinin özellikle etkili olduğu boyut son boyuttur. Bu haliyle KSS, yönetimin, kurumun ekonomik ve yasal gereklilikleri dışındaki sorunları sosyal ve çevresel değerler doğrultusunda göz önünde bulundurma ve cevap verme görevini ifade etmektedir (Duarte, 2010:355). Yöneticilerin kişisel değerleriyle ilgili ampirik araştırmalar sayıca az olmakla birlikte takiben değinilecek olanlar oldukça önemli ancak ihmal edilmiş bir alana rehberlik etmektedir.

Jiang (2009) yöneticilerin kişisel değerlerinin kurumsal sosyal sorumluluk yönelimlerine etkisini incelediği çalışmasında Schwartz (1994)’ın çok kullanılan dört boyutlu değer sınıflamasını temel almaktadır. Bu sınıflandırmada yeniliğe açıklığın (openness to change) karşısında muhafazakârlık (conservation), öz genişletimin (self-enhancement) karşısında ise öz aşkınlık (self-transcendence) yer almaktadır. Öz-aşkın yapı fedakârlık, yardımseverlik, dürüstlük, adalet ve eşitlik

gibi daha evrensel değerleri içermektedir. Buna karşılık öz-genişletim; güç, otorite, rekabet odaklılık gibi egoistik değerlere dayanmaktadır. Muhafazakâr yapı; geleneklere bağlılık, şeref, aile, güvenlik ve öz disiplin değerlerinden oluşurken değişime açıklık; heyecanlı bir hayat, merak, uçları yaşama, daha fazla risk alma gibi değerleri içermektedir. Çalışmanın sonucuna göre; öz-genişletim değerleri KSS'nin ekonomik boyutuyla pozitif, etik ve yasal boyutlarıyla ise negatif ilişkilidir. Öz-aşkınlık değerleri ise ekonomik boyutla negatif, yasal boyutla pozitif ilişkilidir. Son olarak muhafazakârlık KSS'nin etik boyutuyla pozitif ilişkiliyken yeniliğe açıklık KSS'nin yasal ve etik boyutlarıyla negatif ilişkilidir (Jiang, 2009: 587-589).

Chin vd. (2013) yaptıkları çalışmada değerlerin bir yansıması olarak CEO'ların politik ideolojilerinin (liberalizme karşı muhafazakârlık) şirketlerin KSS profillerindeki etkisini incelemektedir. Sonuçlar, liberal yöneticilerin KSS'de daha fazla gelişme sergilediklerini ve KSS girişimlerinin muhafazakâr yöneticilere kıyasla son finansal performansla daha az bağlı olduğunu göstermektedir. Liberal yöneticiler, son finansal performansın düşük olduğu zamanlarda bile KSS'yi vurgularken, muhafazakâr yöneticiler mevcut durumu koruma çabalarından dolayı KSS girişimlerini yalnızca şirket performansının izin verdiği ölçüde sürdürmektedirler (Chin vd., 2013: 220).

Türker & Özmen (2018) ise çalışmalarında yöneticilerin ideolojik temellerinin farklı değerlerle bağını ortaya koyan kavramsal bir yapı sunmaktadırlar. Yazarlara göre, liberal ve muhafazakâr yöneticileri KSS'ye teşvik eden temel değerler farklı olabilmektedir. Liberal yöneticiler, yeniliğe açıklık değerlerine bağlı olarak KSS'yi sosyal sorunları finansal performansı da artıracak şekilde çözmek için yaratıcılık ve isteklerini sergiledikleri yepyeni bir alan olarak görebilmektedirler. Buna karşılık muhafazakâr yöneticiler düzen, otorite ve gelenek vurgusunu yaparak, toplumu yeniden istikrara kavuşturmak amacıyla KSS'ye katılma eğiliminde bulunabilmektedirler. Çalışmada ayrıca ideolojik olarak eşitlikçi ve eşitlikçi olmayan yöneticilerin değerleri de karşılaştırılmaktadır. Bu doğrultuda eşitlikçi yöneticilerin KSS faaliyetlerinde evrensellik, cömertlik, hayırseverlik gibi öz-aşkın değerlerle hareket ettiği eşitlikçi olmayanların ise daha ziyade başarı, güç, itibar gibi değerlerle motive olduğu ileri sürülmektedir.

Yöneticilerin sahip oldukları güç ve liderlik rollerinin getirdiği öz-odaklı değerler yine öz-odaklı birtakım kişilik özelliği ve davranış modeline dönüşebilmektedir. Örneğin, Petrenko vd. (2016) yaptıkları çalışmada KSS'yi CEO'ların narsist kişilik yapılarıyla bağlantılı olarak incelemişlerdir. Narsist kişiler sevgi, ilgi, güvenlik, eşsizlik vb. duyguları hissedebileceği durumları elde edebilmek için sürekli olarak çaba gösterirler. Herkes tarafından sevilen bir birey olmak adına, sosyal ilişkilerinde yapıcı olan ve gerekli olmayan durumlarda bile fedakârlık yapmaktan çekinmeyen taraf olma rolünü üstlenirler (Kocakula & Altunoğlu, 2017: 56-57). Bu bağlamda narsist yöneticilerin medyanın dikkatini çekecek, övgüye değer KSS girişimlerini desteklemesi beklenmektedir. Bunlar genellikle finansal performans odaklı stratejik girişimler olmayıp liderin toplum önünde imajını güçlendirecek hayırsever girişimlerdir (Petrenko vd., 2016: 265).

Diğer bir çalışmada Tang vd. (2015), üst yönetimdeki hubristik tavrı incelemişlerdir. Yazarlar gücü ele geçiren ve uzunca bir süre elinde tutmayı başaran CEO'ların kişisel yetenek ve kaynaklarını abartırken şirketin kaynaklara ve desteğe yönelik paydaşlara olan bağımlılığını küçümseme yöneliminde olduklarını ileri sürmüş, bulgularında bu yöneticilerin KSS faaliyetlerine dahil olma eğilimlerinin daha az olduğu sonucuna ulaşımlardır.

Luque-Vilchez vd. (2019) yaptıkları çalışmada çevre dostu faaliyetlerin yürütülmesi ve kamuoyuna duyurulmasında yöneticilerin kişisel değerlerinin etkisini incelemişlerdir. Sonuçlar yöneticilerin bir firmayı çevreye duyarlı bir yöne çekmeye istekli olsalar bile, çevresel yönetim sistemleri ve eğitim de dahil olmak üzere bir dizi yerleşik sürdürülebilirlik uygulaması içeren örgütsel alt yapının var olması gerektiğine işaret etmektedir. Buna göre çevre dostu faaliyetlerin kalitesi yönetici eğiliminin doğrudan bir sonucu değildir ve bireysel teklifler uygun yapılar olmadan verimsiz olmaktadır. Yazarlar yine de çalışmanın KSS faaliyetlerini başlatan iç motivasyonlarını anlamak açısından değerleri incelemenin mevcut literatürü zenginleştirdiğini öne sürmektedirler.

Hambrick & Wowak (2019) çalışmalarında CEO'ların sosyo-politik yönlerini ele almışlardır. Çalışmanın bulguları çevredeki sosyal ve politik gelişmelere yönelik aktivist rolün CEO'nun kişisel değerlerinden kaynaklandığını, ancak bu rolün paydaşlardan (çalışan ve müşterilerden) gelecek destek beklentisiyle açığa çıktığını veya bastırıldığını ortaya koymaktadır. Yazarlar çalışmalarında kişisel değerlerin ve paydaş uyum modelinin yanı sıra, CEO'nun gücü, bilinirliği ve narsisizmin önemini de vurgulamaktadır.

Yukarıda incelenen çalışmaların her biri esasında üst düzey yönetimi işaret etmektedir. Bu orta ve alt düzey yöneticilerin KSS karar ve uygulamalarında etkili olmadıkları anlamına gelmemektedir. Ne var ki örgüt içerisinde güçlü konumda olan üst düzey yöneticilerin sahip olduğu değerlerin ve bilişsel esasların stratejik tercihlerin belirlemede doğrudan ve birinci dereceden etkili olduğu gerçeği yadsınamaz. Sonuçlar da açıkça göstermektedir ki her bir yöneticiyi güdüleyen değerlerin farklı olması KSS uygulamalarının şirketlerdeki 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.

4. BİR YÖNETİCİ DEĞERİ OLARAK KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

Sosyal sorumluluk genelde “kurumsal” çağrıştırmakta ve kamu, özel ve sivil toplum kuruluşlarının ortak bir paydada toplumdaki diğerlerine hizmet ulaştırması olarak görülmektedir. Kurumsal vurgusu bireylerin topluma ayrı ayrı katkılarının kurum ya da grupların topluca katkıları kadar görünür olmamasından kaynaklanmaktadır. Oysaki Schwartz (1992), Elizur (1999) ve Rokeach (1973)'ın çalışmalarındaki değer sınıflamalarında sorumluluk başlı başına bir yaşam değeri olarak karşımıza çıkmaktadır. Hemingway & MacLagan (2004) çalışmalarında “kurumsal” kelimesini sorgulamakta ve kurumsal sosyal sorumlulukta başlangıç noktasının daha çok bireysel değerler olduğunu, sosyal sorumluluğun özünde bireysel güdülenmenin daha belirleyici olduğunu savunmaktadırlar (Taylı, 2014). Yazarlar bu bağlamda yöneticilerin kişisel değerlerinin KSS politikaları üzerinde etkili olduğuna, özellikle yönetsel takdir yetkisinin yöneticilerin kişisel yargılarını kullanmalarına izin verdiğine dikkat çekmişlerdir (Hemingway & MacLagan, 2004: 41).

Bir önceki bölümde değindiğimiz çalışmalar ve bulguları Hambrick & Manson (1984)'ın çalışmalarındaki “üst kademe teorisinin” (upper echelon theory) KSS alanındaki temelini güçlendirmektedir. İşletme yönetiminde bu kavram örgütlerin üst düzey yönetim kademesinde görev yapan CEO, genel müdür, bölüm müdürleri, işletme temel fonksiyonlarını icra eden müdürler ve diğerlerinin demografik özelliklerinin örgütsel performans, örgütsel süreç gibi konulara etkilerinin olup olmadığını araştıran bir alt dal olarak gelişme göstermektedir. Bu kuramın temel savı örgütlerin üst düzey yöneticilerin bir yansıması olduğudur. Dolayısıyla yöneticiler güçlü aktörler olarak örgütlerin stratejik tercihlerini etkilemektedirler (Dursun & Köseoğlu, 2016: 117). Yöneticiler kişisel yorum ve önyargılarını stratejik kararlarına ve liderlik davranışlarına enjekte etmektedirler. Farklı değer yönelimleriyle farklı çizgilerde duran yöneticiler kişisel eğilimlerine uygun yollar izleme eğilimi göstermektedirler (Chin vd. 2013: 200).

Swanson (1999)'ın çalışmasında önerdiği model üst yönetimin KSS ile ilgili karar verme süreçlerinde örgütün formal ve informal yapısına da etki eden, topluma yönelik iki farklı yanıt türüne değinmektedir. Biri “normatif miyopluk” olarak isimlendirdiği değerlerin ihmali durumudur. Bazı yöneticiler finansal strateji ve kapasitelerine, problem çözme yeteneklerine aşırı güvenmekte bu nedenle sosyal bağlamı göz ardı edebilmektedirler (Tang vd., 2015). Ancak bu şekilde paydaş beklentileriyle olan teması kaybetmektedirler. Değerlere dayalı olan bu beklentiler, ürün güvenliği, insan haklarına saygı, adil istihdam standartları ve sürdürülebilir iş uygulamaları için çağrılarını içermektedir. İş dünyası ve toplum perspektifinden, ihmal, şirketlere meşruiyet kazandıran sosyal sözleşmenin ihlali anlamına gelmektedir. Bu sosyal sözleşme hükümleri uyarınca, kurumsal sorumluluklar sadece ekonomik davranışları değil aynı zamanda dış çevre ile iş birliği ve ortak yaşam bağları kurma yeteneğini de içermektedir. Bu bağlar ki aynı zamanda bir firmanın ekonomik olarak

işlev görme kabiliyetini de kolaylaştırdığından, değer ihmali nihayetinde ekonomik ve ekolojik ikili bir başarısızlığı temsil eder hale gelmektedir. Skandallarla hem ekonomik değer hem de kamu güvenini kaybeden şirket örnekleri finansal performans ile sorumlu sosyal performans arasındaki anlamlı pozitif ilişkiyi kuvvetle desteklemektedir (Swanson, 2008: 240-242).

Karar vericilerin KSS'ye ikinci tür yaklaşımı ise "normatif hassasiyet" olarak adlandırılan değer uyumudur. Ekolojik açıdan, değer uyumunda yöneticiler çalışan davranışını müspet sosyal amaçlara, özellikle hukuka uygunluğa ve yasaların ötesine geçen önemli etik normlara doğru yönlendirir. Sosyal sorumluluğun bazı savunucuları, kurumsal eylemlerin faydalarını en üst düzeye çıkarmak isteyen yöneticilerin kâr amacı gütmeyen kuruluşlarla iş birliği yaparak, kurumsal hayırseverliğe yönelmesinin önemini vurgulamaktadır. Gerekliliklerin de ötesine geçen bu hayırseverlik sadece sosyal hedeflere yönelmekle kalmaz, aynı zamanda şirketin itibarını ve toplumun şirkete karşı iyi niyetini artırarak uzun vadeli ekonomik performansa da katkıda bulunur. Bu nedenle KSS'nin stratejik bir yönü olduğu da kabul edilmektedir. Mesele, yöneticinin, bu noktada dış çevresinin değerlendirmesiyle başlayan uzun vadeli stratejik planlama ile ilgili örgüte liderlik etmesidir (Swanson, 2008: 244).

Şirket yönetimlerinin sosyal sorumluluk değerlerini samimi ve dürüst sosyal raporlama aracılığıyla ilgili çıkar gruplarına ve topluma sürekli olarak aktarması çevreyle iyi ilişkiler kurulması açısından önemlidir. Ancak kurumsal sosyal sorumluluk değerlerinin örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmesinde örgüt içi süreçler ve bu süreçlerin işleyicileri olarak çalışanlar da aynı derecede önemlidir (Žukauskas vd., 2018: 105). Yapılan çalışmalar kurumsal sosyal sorumluluk, çalışanlar ve yönetim arasındaki kritik etkileşimi ortaya koymaktadır. Şirketlerin KSS söylem ve uygulamaları çalışanların bağlılık ve kurumsal benlik geliştirmesinde bir araç olarak hizmet edebilmektedir (Collier & Esteban, 2007; Costas & Kärreman, 2013). Bu noktada, yöneticilerin paylaşılan değerlere dayalı bir örgüt kültürü geliştirmeleri ve muhafaza etmeleri konusu gündeme gelmektedir. Şirket yöneticilerinin örgüt değerleri için katılım sağlamaya istekli olmaları ve bu değerleri sürdürme kabiliyetleri bir bakıma etkin liderliği yansıtmaktadır (Dolan & Altman, 2012).

Liderlik davranışının kilit belirleyicileri olarak kişisel değerlere olan ilgi, bunlara bağlı takipçi davranışları ve örgütsel sonuçlar bağlamında giderek artmaktadır. Etik olmayan liderlik davranışı ve kurumsal sorumsuzluk örnekleri, liderlik sürecinde kişisel değerlerin merkezi rolünü ve özellikle liderlerin takipçilerin sosyal sorumluluğa yönelik iş uygulamaları ve performans araçlarının önemine ilişkin inançlarını nasıl etkilediğini daha anlaşılır hale getirmektedir (Groves & LaRocca, 2012: 215).

Örgütlerde etik çerçevelerin yöneticilerin birtakım kişisel değerleri aracılığıyla yürürlüğe girmesi ve meşruiyet kazanması, liderlik araştırmalarında henüz gereken ilgiyi görmemiş bir tür olan "etik liderliğe" işaret etmektedir. Tam anlamıyla ilk kez Treviño vd. (2003)'nin yaptıkları çalışmada kavramsallaştırılan etik lider adil, dürüst, güvenilir gibi ahlaki niteliklere sahip bireyleri ifade etmektedir. Etik liderler etik mesaj ve beklentileri takipçilere devamlı bir şekilde ileterek işyeri ahlakını proaktif olarak yönetirler. Bu esnada, öncelikle takipçilerinin, organizasyonlarının ve hatta toplumlarının daha geniş ilgi alanlarını göz önünde bulundurarak ilkeli, adil ve şeffaf kararlar alırlar (Tang vd.,2015). Etik liderlik, ayrıca başkalarını dinleme, onlara seçim hakkı tanıma, açık fikirli ve öğrenmeye istekli olma, kurumsal etik standartları sürdürmedeki zorluklar karşısında diğerlerine cesaret verme ve hepsinden önemlisi başkalarının görüş ve ilkelerine saygı duyma gibi birtakım kişisel meziyetleri de gerektirmektedir (Duarte, 2010: 357). Etik liderlik, diğer liderlik tarzlarından etik içeriği bakımından ayrılmaktadır. Örneğin, çalışanın ihtiyaç ve haklarını göz önünde buldurması yönüyle dönüşümcü liderlik tarzı da etik içeriğe sahiptir. Ancak etik yöneticiler etiği şirket ve dış paydaş grupları arasında bir iletişim şekli olarak ele almakta, sürekli bir şekilde etik rol model oluşturma niyeti içerisinde olmakta, ödül ve cezayı çalışanlarına yönelik olarak ancak yine etik yönlendirmeler için kullanmaktadırlar (Tuna vd., 2012: 146). Buna karşılık bazı yazarlar dönüşümcü liderlikte, liderin takipçileri için ilham kaynağı olması noktasında karizmanın karanlık yüzünün devreye girdiğini ve narsist, manipülatif, ben-merkezci özellikleri açığa çıkardığını öne sürmektedir

(Treviño vd., 2003: 7). Groves & LaRocca (2012)'ın yaptıkları çalışmanın bulguları ise aksine dönüşümcü liderlik tarzının öz-aşkın ve kolektivist iş değerleri ile pozitif, kişisel gelişim değerleri ile negatif ilişkisini ortaya koymaktadır. Ayrıca sonuçlar dönüşümcü liderlerin vizyoner duruşlarının takipçilerin sosyal sorumluluk değerlerini de artırdığını göstermektedir.

Buradan hareketle kişisel değerlerin yanında şirketlerde KSS'yi destekleyecek liderlik tarzlarının anlaşılmasına da katkı sağlayacak daha fazla sayıda araştırma yapılması önem arz etmektedir.

5. SONUÇ

Kaynakların hızla tükendiği, insana ve çevreye saygı gibi değerlere daha çok ihtiyaç duyulan günümüzde KSS şirketler için artık isteğe bağlı bir alan, bir seçenek olmaktan çıkmıştır. İşletme faaliyetlerinden ayrı tasarlanıp yürütülen hayırsever çalışmaların çok daha ötesinde, şirketler bizzat varlıklarıyla şimdiki ve gelecek nesillerdeki tüm paydaşlarından sorumludurlar. Bunun için yazılı etik kurallar ve kamuoyu beyanları yeterli olmamaktadır. KSS'nin küresel anlamda iş dünyasına, şirketlerin kültürel dokusuna ve üyelerinin akıl ve vicdanlarına yerleşmesi gerekmektedir. Bu bağlamda kurumsal sosyal sorumluluk, bir organizasyonun tüm süreç ve birimlerinde benimsenmesi ve stratejik hedeflerle iş birliği içinde uygulamaya dönüştürülmesi gereken bir yönetim anlayışını ifade etmektedir. Ancak şirket yöneticileri için kurumsal sosyal sorumluluk değerleriyle çalışmak her zaman kolay olmamaktadır. Kapitalist piyasa ekonomilerinin belirlediği sınırlılıklar ve uzun vadeli çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik talepleri sürekli olarak karşı karşıya gelmektedir. Tam bu noktada yöneticilerin sahip olduğu kişisel değerler ve bu değerlerle şekillenmiş liderlik tarzı karar verme mekanizmasını büyük ölçüde etkilemektedir.

Üst düzey yöneticiden tam destek almadan etik anlayış ve değerlerin tüm organizasyona yayılması zordur. Şirketin strateji ve kaynaklarını KSS'ye yönlendirme ya da yönlendirmeme kararı yöneticinin takdir yetkisi alanına girmektedir. Bu bakış açısından yola çıkarak, bu çalışmada yöneticilerin özellikle kişisel değerlerinin şirketlerde KSS kültürünü etkinleştirme ve sürdürmedeki kritik rolü üzerinde durulmuştur. Yapılan literatür çalışması sonucunda KSS'nin bir örgüt değeri olmadan önce bir yönetici değeri olduğu önermesini büyük ölçüde desteklenmektedir. Kurumsal katkılarının yanında KSS'yi daha işlevsel hale getirecek kişisel değerlerin tespitinin pratikte de önemli katkıları bulunmaktadır. Değerler, yönetim kurulu üyeleri, hissedarlar veya diğer paydaşlar tarafından şirket üst düzey yöneticilerinin performansını değerlendirmede yeni bir referans noktası olabilir. Vekâlet maliyetleri ve sosyal hesap verebilirlik açısından şirket yöneticilerinin başarısını artık finansal çıktılarının ötesinde kurumu taşıdığı etik seviyeye göre değerlendirmek bir bakıma kişisel değerlerin analizini gerekli kılmaktadır.

KAYNAKÇA

- Aktan, C. & Börü, D. (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk. Coşkun Can Aktan (Ed.), Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk içinde, (ss.11-36), İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Bowen, H.R. & Johnson, F.E. (1953). Social Responsibility of the Businessman. Harper.
- Carroll, A.B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A.B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Chin, M.K., Hambrick, D.C. & Treviño, L.K. (2013). Political Ideologies of CEOs: The Influence Of Executives' Values On Corporate Social Responsibility. *Administrative Science Quarterly*, 58, 197-232.

- Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate Social Responsibility and Employee Commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16(1), 19-33.
- Costas, J. & Kärreman, D. (2013). Conscience As Control–Managing Employees Through CSR. *Organization*, 20(3), 394-415.
- Çelik, A. (2007). Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları. Coşkun Can Aktan (Ed.), Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk içinde, (ss.43-58), İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Deren Van Het Hof, S. (2009). Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Şirketlerin ve Sivil Toplum Kuruluşlarının Anlayışları. *Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 28, 153-183.
- Desai, A.B., & Rittenburg, T. (1997). Global ethics: An Integrative Framework For MNEs. *Journal of Business Ethics*, 16(8), 791-800.
- Dolan, S.L., & Altman, Y. (2012). Managing By Values: The Leadership Spirituality Connection. *People & Strategy*, 35(4), 20–26.
- Duarte, F. (2010). Working With Corporate Social Responsibility in Brazilian Companies: The Role of Managers' Values in the Maintenance of CSR Cultures. *Journal of Business Ethics*, 96(3), 355–368.
- Dursun, İ.T., & Köseoğlu, Y. (2016). Üst Kademe Teorisi'ni Yeniden Düşünmek: Üst Yönetim Ekiplerinin Bilişsel Özellikleri & Teorik Açından Kapsamı ve Önemi. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 4(4), 117-133.
- Elizur, D., & Sagie, A. (1999). Facets of Personal Values: A Structural Analysis of Life and Work Values. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 73–87.
- Fry, L.W., & Nisiewicz, M.S. (2013). Maximizing The Triple Bottom Line Through Spiritual Leadership. *Stanford University Press*.
- Groves, K.S., & LaRocca, M.A. (2012). Does Transformational Leadership Facilitate Follower Beliefs in Corporate Social Responsibility? A Field Study of Leader Personal Values and Follower Outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 215-229.
- Gürel, T. (2010). Kurumsal Sosyal Sorumlulukta Yeni Yaklaşımlar ve Tartışılan Konular. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 6(3), 111-122.
- Hambrick, D.C. & Mason, P.A. (1984). Upper Echelons: The Organization As A Reflection of Its Top Managers, *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hambrick, D.C., & Wowak, A. (2019). CEO Sociopolitical Activism: A Stakeholder Alignment Model. *Academy of Management Review*.
- Hemingway, C.A. & MacLagan, P.W. (2004). Managers' Personal Values As Drivers of Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, 50, 33-44.
- Jenkins, H. (2006). Small Business Champions for Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241-256.
- Jiang, Z. (2009). An Empirical Examination of The Relationship Between Corporate Social Responsibility Orientation and Personal Values of Manager. *International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*. DOI 10.1109/ICIII.2009.147.
- Kluckhohn, C. (1951). Values and Value Orientations in The Theory of Action, Toward A General Theory of Action. In T. Parsons & E. A. Shills (Eds.), *Harvard University Press*, 388-433.
- Kocakula, Ö. & Altınoğlu, A.E. (2017). Narsistik Kişilik Özelliklerinin Karar Süreçlerine Etkisi. *İstanbul Journal of Social Sciences*. 18, 50-68.
- Lips-Wiersma, M., & Nilakant, V. (2008). Practical Compassion: Towards A Critical Spiritual Foundation For Corporate Responsibility. In J. Biberman & L. Tishler (Eds.), *Spirituality in Business. Theory Practice, And Future Directions*. New York: Palgrave MacMillan.
- Luque-Vílchez, M., Mesa-Pérez, E., Husillos, J., & Larrinaga, C. (2019). The Influence Of Pro-Environmental Managers' Personal Values on Environmental Disclosure. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 10 (1), 41-61.

- Petrenko, O. V., Aime, F., Ridge, J., & Hill, A. (2016). Corporate Social Responsibility or CEO Narcissism? CSR Motivations and Organizational Performance. *Strategic Management Journal*, 37, 262–279.
- Rokeach M. (1979). From Individual to Institutional Values with Special Reference to The Values of Science. In M. Rokeach (Ed.), *Understanding Human Values*, New York: Free Press, 47-70.
- Rokeach, M. (1973). The Nature of Human Values. *New York: The Free Press*.
- Schneider, A. (2014). Embracing Ambiguity – Lessons From The Study of Corporate Social Responsibility Throughout The Rise and Decline of the Modern Welfare State. *Business Ethics: A European Review*, 23(3),293-308.
- Schwartz, S.H. (1992). Universals In The Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests In 20 Countries. *Advances In Experimental Social Psychology*,25(1), 1-65.
- Schwartz, S. H. (1994). Are There Universal Aspects in The Structure and Contents of Human Values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19-45.
- Suchman, M.C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Swanson, D.L. (1999). Toward An Integrative Theory of Business and Society: A Research Strategy For Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 24(3), 506-521.
- Swanson, D.L. (2008). Top Managers as Drivers for Corporate Social Responsibility. in A. Crane et al. (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social* (Oxford University Press, Norfolk), 227–248.
- Tang, Y., Qian, C., Chen, G., & Shen, R. (2015). How CEO Hubris Affects Corporate Social (Ir)Responsibility. *Strategic Management Journal*, 36, 1338–1357.
- Taylı, A. (2014). Sosyal Sorumluluğun İlişkili Olduğu Yaşam Değerleri. Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi, 42.
- Treviño, L.K., Brown, M., & Hartman, L.P. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions From Inside and Outside The Executive Suite. *Human relations*, 56(1), 5-37.
- Tuna, M., Bircan, H., & Yeşiltaş, M. (2012). Etik Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 143-155.
- Türker, D., & Özmen, Y.S. (2018). Grounding Managerial Values Towards Social Responsibility on An Ideological Framework. *Social Responsibility Journal*, 14(3), 516-526.
- Uzkesici, N. (2005). Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmelerde Paydaş Beklentilerinin Karşılmasında Yeni Fırsatlar ve Tuzaklar, *Kurgu Dergisi*, 21, 69-84.
- Vurgun, L. & Öztop, S. (2011). Yönetim ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (3), 217-230.
- Williams Jr, R.M. (1968). The Concept of Values. In D. L. Sills, (Ed.), *International Encyclopedia of Social Sciences*, New York: Macmillan.
- Wood, D.J. (2010). Measuring Corporate Social Performance: A Review. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 50-84.
- Wood, D.J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*,16, 691–718.
- Žukauskas, B., Vveinhardt, J. & Andriukaitienė R. (2018). Integrating Role of the Values in the Context of Management Culture and Corporate Social Responsibility. *Management Culture and Corporate Social Responsibility*. DOI: 10.5772/intechopen.70627.