

- ARAŞTIRMA MAKALESİ -

## REKABET EDEN KURUMSAL MANTIKLAR VE ÖRGÜTLERİN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİDE PAYDAŞ ETKİLERİ\* \*\*

Gizem ARAS BEGER<sup>1</sup>

Öz

Örgütler birbirinden farklı kurumsal düzenleri gerektiren, çoklu mantıkların mevcut olduğu bir alanda faaliyetlerini gerçekleştirmekte ve bunları örgütsel uygulamaları süreci ve çıktılarına yansıtmaktadırlar. Ancak bu mantık çokluğu, birbiri ile çelişebilen talepleri sebebi ile farklı örgütsel reçeteler sunmaktadır. Örgütsel sonuçlar üzerinde önemli etkileri göz önüne alındığında, bu mantıkların örgütlerde nasıl tezahür ettiği kritik önem taşımaktadır. Literatürde özellikle bu tarz etkilerin karmaşıklık düzeyi yüksek ve kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) dinamiklerinin henüz tam olarak keşfedilemediği gelişmekte olan ülkelerde daha belirgin olduğu belirtilmektedir. Bu sebeple çalışmanın amacı, örgütlerin çeşitli kurumsal mantıkların etkisi altında ne tür KSS yönelimlerini hangi yollarla geliştirdiklerini keşfetmektir. Bu amaç doğrultusunda geliştirilen KSS tipolojisine dayalı bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Modeli test etmek için gerçekleştirilen anket çalışması sonuçlarına göre; ticari mantığın daha çok şirketsel fayda, sosyal mantığın daha çok toplumsal faydaya götürdüğü ortaya konmuştur. Ancak her iki mantığın birlikte var olması durumuna ilişkin, paydaşların zıt kutuplar arasında aracılık ederek örgütlerin birleşik faydalar, yani hem şirketsel hem de toplumsal faydalar sağlayabilmelerini mümkün kıldığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Mantıklar, Paydaşlar, Kurumsal Sosyal Sorumluluk.

**JEL Kodları:** M1, M14.

**Başvuru:** 08.07.2022

**Kabul:** 09.09.2022

\* Bu çalışma Prof. Dr. Duygu Türker danışmanlığında "Kurumsal Mantıklar Çerçevesinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Olgusunun Analizi" başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

\*\* 4-5 Temmuz 2022 Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Konferansında İngilizce olarak sunulmuştur.

<sup>1</sup> Araş. Gör. Dr. Gizem ARAS BEGER, Yaşar Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü, İzmir TÜRKİYE, [gizem.beger@yasar.edu.tr](mailto:gizem.beger@yasar.edu.tr), ORCID No: 0000-0002-1694-9494

## STAKEHOLDER EFFECTS ON THE RELATIONSHIP BETWEEN COMPETING INSTITUTIONAL LOGICS AND ORGANIZATIONS' CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITIES<sup>2</sup>

### **Abstract**

*Organizations carry out their activities in an area where there are multiple logics that require different institutional orders and reflect these to their organizational practices-processes and outcomes. However, this logic multiplicity presents different organizational prescriptions due to their conflicting demands. Given their significant impacts on organizational outcomes, how these logics manifest in organizations is critical. In the literature, it is stated that such effects are more evident in developing countries where the level of complexity is high and the dynamics of corporate social responsibility (CSR) have not yet been fully explored. For this reason, the aim of the study is to discover how and what kind of CSR behaviors organizations develop under the influence of various institutional logics. A research model based on a proposed CSR typology was developed for this purpose. According to the results of the survey conducted to test the model; it has been revealed that commercial logic leads to more business benefits, and social logic leads to more societal benefits. However, regarding the coexistence of both logics, it has been determined that multiple stakeholders mediate between opposite poles, making it possible for organizations to provide combined benefits, that is, both business and societal benefits.*

**Keywords:** *Institutional Logics, Stakeholders, Corporate Social Responsibility.*

**JEL Codes:** *M1, M14.*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

### **1. GİRİŞ**

Örgütler gün geçtikçe daha da karmaşık ve çok yönlü bir hale gelen kurumsal çevrelerde faaliyet göstermekle birlikte, bu farklılıkları doğal olarak kendi uygulama-süreç-sonuçlarına yansıtılmaktadırlar. Dolayısıyla bu mantık çokluğu, birbiri ile sıklıkla çelişen ve hatta rekabet eden çeşitli örgütsel düzenler gerektirdiği için karmaşıklık düzeyini artırmakta ve örgütsel eylemler için çeşitli zorluklar yaratmaktadır. Modern iş dünyasında çoklu mantıkların yaygınlığı ve örgütler üzerindeki etkileri göz önüne alındığında, bu kapsamda ortaya çıkan sorunları anlamak kritik önem arz etmektedir (Besharov ve Smith, 2014: 365). Ancak literatürde çoklu kurumsal mantıkların etkilerine ilişkin yeterli sayıda çalışma bulunmaması ile birlikte, örgütsel sonuçlar üzerindeki önemli etkileri kapsamında daha çok çalışma yapılması gerektiği de sıklıkla vurgulanmaktadır. Özellikle çoklu

---

<sup>2</sup> The Extended English Summary is located the end of the article

kurumsal mantıkların örgütsel bağlamda nasıl dönüştüğü ve örgütlerin bunlara nasıl cevap verdiği konusunda literatürde yeterli sayıda çalışmanın mevcut olmadığı dile getirilmektedir (Greenwood vd., 2011: 319; Baumann-Pauly, Scherer ve Palazzo, 2016: 32; Thornton, Ocasio ve Lounsbury, 2012: 2). Dahası bu tarz etkilerin karmaşıklık düzeyi yüksek gelişmekte olan ülkelerde daha belirgin olduğu (Jamali vd., 2017: 344) ve aynı zamanda bu bağlamlarda farklı kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) dinamiklerinin henüz tam olarak keşfedilmemiş olmakla birlikte (Jamali, Lund-Thomsen and Jeppesen, 2017a: 17-18; Badulescu vd., 2018: 1) daha çok KSS çalışmasına ihtiyaç olduğu da (Perrini, 2006: 309; Visser, 2008: 474) belirtilmektedir.

İlk olarak örgüt-çevre ilişkisine yönelik, çalışmanın temellerinin dayandığı kurumsal kuram düzleminde bakıldığında, örgütler hem kuruldukları çevre tarafından biçimlenmekte hem de kendi eylemleri ve diğer örgütlerle olan etkileşimleriyle bu çevreyi yeniden üretip değiştirmektedir. Ancak bu değişim yine de sınırlıdır, aktörler ve eylemleri, kurumsal çevre içerisinde gömülmüştür. Yani vurgu eş biçimlilik, meşruluk ve örgütsel alan üzerindedir. Bu sebeple, kurumsal kuram, kurumsal çevrede bir nevi oyunun kural koyucusu olması kaynaklı örgütsel farklılıkları, değişimi ve aktörlerin rolüne ilişkin görece sınırlılıkları sebebiyle eleştirilere maruz kalmıştır.

Bu noktada kurumsal mantıklar yaklaşımı karşımıza çıkmakta ve bize bu farklılıkları incelememiz için oldukça elverişli bir ortam sunmaktadır. Kurumsal mantıklar yaklaşımına göre örgütsel davranışı şekillendiren farklı kurumsal düzen içerikleri bulunmaktadır. Bu farklı düzenler, farklı örgütsel tutum ve davranışlara yol açmaktadır. Dolayısı ile de vurgu artık eş biçimlilik, toplum, örgütsel alan olmaktan çıkıp; daha geniş farklı bağlamlardaki örgüt ve bireyler üzerindeki farklılaşmış kurumsal mantıkların etkisi olarak değişmiştir. İşte örgütler bu şekilde, içerisinde gömülü olduğu kurumsal çevrede faaliyetlerini sürdürürken, çeşitli mantıkları bünyelerine adapte ederek bunları kendi örgütsel yapı ve süreçlerine yansıtmaktadırlar.

Dolayısıyla bu karmaşıklığın, farklı kurumsal düzenleri anlamaya olanak sağlayan kurumsal mantıklar yaklaşımı düzleminde incelenmesi faydalı görünmektedir (Jamali vd., 2017: 344). Ancak çoklu mantıkların yol açtığı bu heterojenlik mevzusunun (Besharov ve Smith, 2014: 365) ve dolayısıyla örgütlerin bu karmaşıklığa nasıl cevap verdiği, çeşitli örgütsel eylemlerinde hangi mantıkların daha baskın olup olmadığı (Schaltegger ve Hörisch, 2017: 259) ve bunların örgütsel sonuçlar üzerindeki etkileri (Baumann-Pauly vd., 2016: 31-32) konusunda literatürün eksik olduğu vurgulanmaktadır. Bu sebeple, çalışmanın amacı, örgütlerin faaliyet gösterdiği çevredeki farklı kurumsal mantıkların, örgütlerin KSS yönelimleri üzerindeki etki-sonuçlarını ortaya çıkarmak ve bu mantıkların örgütlere hangi yollarla adapte edildiğini keşfetmektir. Ayrıca, bu tarz çoklu etkileri daha belirgin göstermeyi mümkün kılması sebebiyle, çalışmanın gerçekleştirildiği bağlamın, önerilen araştırma modeli kapsamındaki yapısal ilişkileri ortaya çıkarmaya ve analiz etmeye oldukça elverişli bir ortam sunduğu da açıkça görülmektedir. Bu şekilde,

mevcut çalışmanın sonuçları doğrultusunda hem teorik hem de uygulama düzeyinde çeşitli katkılar sunacağı öngörülmektedir.

Bu kapsamda ayrıntılı bir literatür taraması doğrultusunda, öncelikle kurumsal mantıklar ve KSS arasındaki ilişki incelenmiş, ardından kurumsal mantık ideal tipleri teorik olarak ‘sosyal’ ve ‘ticari’ üst mantıklar şeklinde ayrıştırılmış ve KSS uygulama-süreç-sonuç özelliklerine göre bir kurumsal mantıklar tipolojisi geliştirilmiştir. Bu tipoloji doğrultusunda, algılanan KSS faydası da, şirketsel ve toplumsal fayda olarak birbirinden ayrılmıştır. Ardından, şirketlerin başarısında önemli rol oynayan çeşitli engelleyici ve kolaylaştırıcıların varlığı göz önünde bulundurularak, kurumsal mantıklar ve algılanan fayda arasındaki ilişki, birbiri ile rekabet eden mantıkların eşzamanlı mevcudiyetinde bir çeşit anlayış esnekliği sağlayan paydaş etkilerinin aracılığında değerlendirilmiştir. Önerilen mevcut araştırma modelinin, analiz sonuçlarına göre tatmin edici bir model uyumuna (SRMR= 0,07<0,08) ulaştığı tespit edilmiştir.

### 1.1. Kurumsal Mantıklar

Kurumsal mantıklar kavramı ilk olarak Alford ve Friedland (1985: 432) tarafından tanımlanmış ve beş farklı kurumsal mantık şeklinde sınıflandırılmış olsa da, Thornton vd. (2012: 171) bu sınıflandırmayı daha kapsayıcı bir şekilde topluluk ve meslek mantıklarını ekleyerek piyasa, şirket, devlet, meslek, aile, din ve topluluk şeklinde düzenlemişlerdir. Mevcut çalışma da bu yedili sınıflandırmayı temel almaktadır. Montabon, Pagell ve Wu (2016: 13) çalışmasına göre mantıklar kurumsal düzeyde ortaya çıkmasına rağmen, kavrayış-anlayışlar örgütsel ve bireysel düzeylerde gelişmekte ve kararları şekillendirmektedir.

Bu mantıklar genel hatları ile açıklanacak olursa: Piyasa Mantığı, nihai hedefi kar elde etmek olan farklı piyasa koşullarına odaklanırken; Şirket Mantığı piyasa mantığının ayrılmaz bir parçası olarak genel olarak şirket ile ilgili özellikleri vurgular (yöneticiler, çalışanlar, şirket yapısı, yönetim şekli, firma sahipliği gibi). Diğer yandan Devlet Mantığı düzenleyici, zorlayıcı ve teşvik edici yasal mekanizmaları içerirken; Meslek Mantığı şirketler arası ilişkisel ağları, en iyi uygulamalar için uzmanlaşma ve eğitimi, iş ortaklıklarını, bazı küresel kontrol mekanizmalarını genellikle teknik performans ile ilgili detayları kapsar. Son olarak da Aile-Din-Topluluk Mantıkları genel olarak her biri kendi mantık çerçevesi içerisinde farklılaşsa da, aslında ortak paylaşılan değer, inanç, norm, kültür ve beklentiler gibi özellikleri içermektedir. Daha çok bir gruba dahil olma veya onun parçası olmayı, ortak bir kimlik paylaşımını ifade etmektedir. İşte tüm bu dinamikler bir arada düşünüldüğünde, bir örgütün KSS yapma eğilimini önemli ölçüde etkilemektedirler. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde bu mantıkların KSS kapsamındaki bazı tezahürleri bulunmaktadır: devlet mantığı, iş dünyası ortaklıkları ve çeşitli işbirlikleri doğrultusunda düzenleyici ve teşvik edici KSS faaliyetlerine yoğunlaşırken; piyasa mantığı, piyasa entegrasyonu ve rekabeti kapsamında KSS’yi şekillendirmekte; şirket mantığında sıklıkla kuzey/batı kurumsal hakimiyetinin hegemonik kalıplarına meydan okunmakta; meslek mantığında ise KSS, standartlar

ve en iyi uygulamalar yoluyla profesyonelleşme sağlarken bir yöneticinin de profesyonel tarzının bir anlamda yansması olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer yandan, aile mantığında ise genellikle KSS, aile içi kişilerin ilgilenebileceği ve özellikle aile reisinin karar yetkisinde olan bir konu iken; din mantığı kültürel ve manevi konularda bir KSS vurgusu yapmakta ve son olarak topluluk mantığı paylaşılan ideolojiler ve değer sistemlerine göre düzenlenen faaliyetlere odaklanmaktadır (Jamali vd., 2017: 351; Glynn ve Rafaeli, 2013: 177).

## 1.2. Kurumsal Mantıklar-KSS İlişkisi

Bu noktada, Kurumsal mantıklar ve KSS ile arasındaki ilişkiyi daha detaylı incelemek için bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Tablo 1’de görülen ilgili inceleme kriterlerine göre, on altı çalışma sonuç listesinde kalarak çalışmalarda hangi kurumsal mantıkların etkilerinin ele alındığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

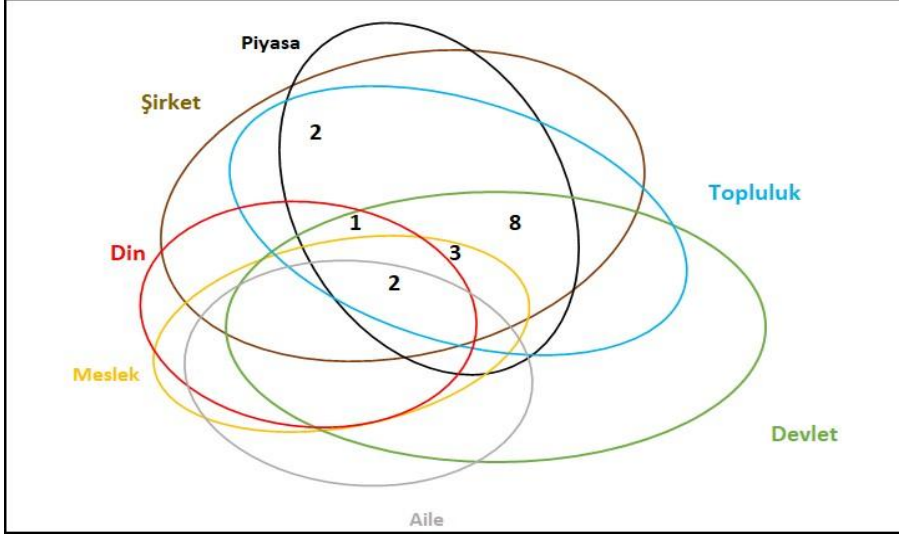
**Tablo 1. Kurumsal Mantıklar ve KSS Literatür Taraması**

Veritabanı	Aranan Kelime	Yıllar	İndeks	Çalışma Alanı	Toplam Çalışma Sayısı	5+ Atıf Alan Çalışma Sayısı	İlgili Çalışma Sayısı
Web of Science	Institutional Logics and Corporate Social Responsibility	2013-2018	SSCI	İşletme ve Yönetim	41	22	16

Tablo 2 ve Şekil 1’de detaylı incelenebildiği üzere KSS uygulamalarında en çok incelenen kurumsal mantıklar şirket, piyasa ve topluluk mantıkları kapsamında değerlendirilirken, en az değerlendirilen kurumsal mantıkların meslek, aile ve din olduğu görülmüştür. Ancak tüm çalışmalarda en az üç mantık etkisinin birlikte incelenmesi ve bununla birlikte en çok da sekiz adet çalışmada devlet, şirket, piyasa ve topluluk mantıklarının birlikte çalışıldığı tespit edilmiştir.

**Tablo 2. Kurumsal Mantıklar ve KSS Literatür Taraması En Çok Çalışılan Kurumsal Mantıklar**

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



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

Bu sebeple çalışmaların genel olarak çoklu kurumsal mantıkların etkisini göz önüne aldığı söylemek yanlış olmayacaktır. Tarama sonuçları, çoklu mantıkların farklı uygulama-süreçleri gerektirmesi sebebi ile çeşitli ayrışmalara işaret etmektedir. Ayrıca, çalışmalarda sıklıkla farklı talep-beklentilere ilişkin dengeli bir tutum oluşturabilmenin önemi vurgulanmakta ve bu dengeyi oluşturabilmede çeşitli bağlamsal özelliklerin yanı sıra örgütsel kabiliyet ve becerilerin kilit bir rol oynayabileceği ifade edilmektedir.

Ancak bazı çalışmalarda mantıkların birbiri ile olan etkileşimlerinin özellikle incelendiği görülmekle birlikte, bu mantıkların örgütlerde nasıl ortaya çıktığı mevzusunun oldukça eksik olduğu da tespit edilmiştir. Bu mantıklardan türeyen farklılıkların ne olduğu, örgütlerde nasıl ve niçin adapte edildiği hususlarında önemli bir boşluk bulunmaktadır. Bu sebeple, sonraki adımda bu mantıkların çalışma prensibine yönelik alta yatan dinamikleri keşfetmek, bunları açığa çıkarmak gerekmektedir.

### 1.3. Kurumsal Mantıklar Ayrışması: Ticari ve Sosyal Mantık

Pfeffer'in (2005: 128) belirttiği üzere, "Yaptığımız şey, ne ve nasıl düşündüğümüzden gelir", dolayısıyla farklı örgütsel reçeteler farklı yönelimler ile birlikte farklı örgütsel formları teşvik edecektir. Literatürde, KSS kapsamında kimi zaman daha somut, ölçülebilir; kimi zaman da daha soyut, ölçülmesi zor örgütsel özelliklerin tartışıldığı görülmektedir. Örneğin, bir tarafta yüksek verimlilik, finansal performans, düşük maliyetler gibi somut; diğer yandan da firma itibar artışı, örgütsel bağlılık ve öğrenme gibi soyut konuların önceliklendirildiği dikkat çekmektedir.

Kurumsal mantıkların da bu ayrışma kapsamında, detaylı incelemeler ışığında, literatürde KSS bağlamında temel bir ikiliği işaret ettiği görülmüştür. Bu ayrışmaların literatürdeki çalışmalar tarafından her ne kadar farklı bakış açıları ya da odak noktaları ile ele alınsa ve yönelimlerin çeşitli şekillerde adlandırılrsa da, genel olarak bir skalanın iki uzak ucu gibi değerlendirildikleri dikkat çekmektedir.

Kurumsal mantıklar bireysel olarak incelendiğinde birbiri ile tutarlı eylemler sunarken, diğer mantıklar ile olan birlikteliklerinde tutarsızlıklar gösterebilmektedir. Jamali vd. (2017: 354) tarafından vurgulandığı üzere, çoklu kurumsal mantıkların mevcut olduğu alanlarda bir yandan hem mantıklar arasında bir uyumsuzluk, diğer yandan da mantıklar içerisinde bir uyum mevzuu söz konusudur, bu sebeple de birbirinden farklı KSS tutum ve davranışları kaçınılmaz olmaktadır. Bu kapsamda bir yandan devlet-meslek-şirket-piyasa mantıkları, diğer yandan aile-din-topluluk mantıkları grup içerisinde benzer ilkeler çerçevesinde birbirleri ile uyumlu iken, grup dışında farklı ilkeler çerçevesinde uyumsuz hareket ettikleri gözlemlenmektedir.

Tam olarak bu noktada, mevcut çalışma tüm bu ikilikleri teorik olarak sosyal ve ticari üst mantıklar olarak ayırtmış ve bir takım KSS özelliklerine göre bir kurumsal mantıklar tipolojisi geliştirmiştir. Tablo 3'te görüldüğü üzere, literatürdeki çalışmaların (Smith vd., 2012; Battilana vd., 2017; Pache ve Santos, 2013; Vallaster vd., 2019; Schaltegger ve Hörisch, 2017) farklı kurumsal mantık düzen ve içerikleri kapsamında bir ayrışmayı gözler önüne serdiği dikkat çekmektedir. Ancak çalışmaların konuya kimi zaman KSS uygulamaları üzerinden odaklanırken (Jamali ve Neville, 2011; Morsing ve Perrini, 2009; Jamali vd., 2008) kimi zaman konuyu motivasyonel (Glynn ve Raffaelli, 2013; Jamali vd., 2017; Schaltegger ve Hörisch, 2017); kimi zaman da süreçsel (Looser, 2019; Morsing ve Spence, 2019; Schaltegger ve Hörisch, 2017) bir yaklaşım ile değerlendirdikleri gözlemlenmektedir. Anlaşıldığı üzere bu sınıflandırmaya ışık tutan oldukça geniş bir literatür mevcut olsa da, kurumsal mantıklar tabanında bu şekilde bir bütünleştirmenin bulunmadığı dikkat çekmektedir. Her çalışma, bu sınıflandırmanın farklı bir parçasını/bileşenini tutmuş ve bir dereceye kadar benzer ayrışmaları anlatmış olsa da, kurumsal mantıklar düzlemindeki ortadaki açık örüntü tespit edilmemiş ve buna tüm hatları ile değinen olmamıştır.

Örneğin, KSS faaliyetleri açısından, Kang ve Moon (2012: 91), piyasa dayalı bir sistemin, piyasa dayalı olmayan daha sosyal olarak uyumlu sitemlere nazaran, performans odaklı daha rekabetçi araçsal bir KSS sergileyebileceğini ifade etmiştir. Schaltegger ve Hörisch (2017: 265) ise, kar odaklılık-meşruluk odaklılık ayrışmasında, topluluk-medya-sivil toplum kuruluşlarını sponsorluk, paydaş dialoğu gibi araçlar kapsamında vermiş ve halkla ilişkiler-iletişim ile ilgili departmanlarla ilişkilendirip çalışan motivasyonu gibi konuları da meşruluk tarafında vermiştir; bankalar, hissedarlar, şirket sahiplerini maliyet muhasebesi, verimlilik analizi gibi araçlar dahilinde inceleyerek finans-yönetim departmanları ile ilişkilendirmiş ve gelir artışı-büyüme gibi konuları da kar odaklı tarafta vermiştir. Yine, Glynn ve Raffaelli (2013: 176) ise, piyasa/topluluk odaklı uygulamalarını birbirinden ayırıştırarak, farklı örgütsel yapılar içerisinde gömülü olan farklı iş birimlerinin bünyesinde mevcut olduklarını belirtmiştir. Bu noktada Greenwood vd. (2011: 343), şirketlerin piyasa mantığı ile uyumlu olan faaliyetlerini ana iş birimlerinde; topluluk mantığı ile ilişkili ticari olmayan faaliyetlerini kurumsal veya hayırsever vakıflarda konumlandırma eğilimi gösterdiğini dile getirmiştir.

Diğer yandan, Basu ve Palazzo (2008: 122) bir tarafta daha çok dışsal paydaşlar olarak belirtilen hükümet/devlet, çeşitli tüketici gruplarının özel taleplerine cevap veren bir KSS faaliyeti mevcudiyetini, diğer tarafta yoksulluğu azaltma veya AIDS farkındalığı yaratmak gibi sosyal-toplumsal sorunlar ile ilgili faaliyetleri işaret etmiştir. Benzer şekilde, Jamali ve Neville (2011: 617) ve Graafland ve Van de Ven (2006: 119), dışsal KSS'yi, şirkette önceden tasarlanmış formel stratejik politika ve programlar kapsamında; içsel KSS'yi daha çok kültür, gelenek, değer, din ve inanışlar kaynaklı sosyal normlar kapsamında belirtmiştir. Bu noktada, Morsing ve Perrini' ye (2009: 3-4) göre de, içsel tarafta yakın çevre, dışsal tarafta da uzak çevre önceliklendirilmektedir.

Konuya kurumsal mantıklar tabanında odaklanan çalışmalarda ise örneğin, Christiansen ve Lounsbury (2013: 200) sosyal sorumluluk ve piyasa mantıklarını ayrı değerlendirirken; Zhao ve Lounsbury (2016: 650) din ve piyasa mantıklarını ayırıştırılmıştır. Fairclough ve Micelotta (2013: 376) ise, kurumsal mantıkları piyasa ve piyasa dışı olmak üzere ayırştırmış ve her ikisinin birbiri ile rekabet eden/çelişen düzenleri dikte ettiğini dile getirmiştir. Bu doğrultuda aile ve din mantığını piyasa dışına, meslek ve şirket mantığını piyasa içerisine dahil etmiştir.

Ancak, ayrışmanın sınırları Tablo 3'te her ne kadar kesin çizgiler ile belirlenmiş gibi görünse de, aslında yaygın ve baskın olan eğilimleri ifade etmektedir. Sınırlar bulanıktır ve çoğu yerde kaçınılmaz şekilde iç içe geçmektedir. Smith vd.'nin (2012: 464) belirttiği gibi kurumların birbiri ile rekabet eden iki ayrı ucu olan ticari ve sosyal tarafların, birbirinden tamamen izole edilemeyeceğinin de bir göstergesidir. Bir noktada birbirleri içerisine gömülü olduklarını da unutmamak gerekmektedir.



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

Çalışmalar kurumların birbirleri ile çelişen ve hatta rekabet halindeki iki ayrı ucunu her ne kadar farklı biçimlerde adlandırsalar da, mevcut çalışmadaki ticari mantık tarafının kar dayalı formlar ile; sosyal mantık tarafının ise kar amacı gütmeyen formlar ile açıklandığı görülmektedir (örn. Hovring, 2017: 376; Pache ve Santos, 2013: 980). Motivasyonel yaklaşım kapsamında konuyu değerlendiren Smith vd. (2012: 465), ticari tarafın çoklukla verimliliği teşvik eden somut ekonomik değerler (performans, büyüme) ile; sosyal tarafın da toplumsal sorunların çözümünü teşvik eden daha soyut sosyal değerler (motivasyon, bağlılık) ile örtüştüğünü dile getirmektedir. Diğer taraftan, motivasyon mevzusunu paydaşlar ile bütünleştiren Schaltegger ve Hörisch (2017: 264), hissedarlar, şirket sahipleri ve yatırımcıları önemli ekonomik etkileri olan finansal fayda sağlayıcılar; topluluk, medya ve sivil toplum kuruluşlarını ise toplumsal (societal) paydaşlar olarak belirtmiştir. Süreçsel yaklaşım doğrultusunda ise, Angus-Leppan vd. (2010: 190-191), formel ve önceden tasarlı (deliberate) KSS stratejisinin şirket modu kapsamındaki faaliyetleri teşvik ettiğini belirtmektedir. Bununla birlikte Besharov ve Smith (2014: 373), devlet mantığının formel kural ve düzenlemeleri empoze ettiğini ve meslek mantığı ile de nispeten uyumlu olduğunu belirtmektedir. Jamali ve Neville (2011) ise farklı KSS formlarını dışsal (explicit) ve içsel (implicit) olarak ayırtmıştır. Dışsal KSS, şirkette önceden tasarlanmış (deliberate) formel stratejik politika ve programlar kapsamında; içsel KSS ise daha çok kültür, gelenek, değer, din ve inanışlar kaynaklı sosyal normlar kapsamında belirtilmiştir (Hemingway ve Maclagan, 2004: 34; Looser ve Wehrmeyer, 2015: 784; Jamali ve Neville, 2011: 619).

Ayrıca, bazı çalışmalar (Vallaster vd., 2019; Schaltegger and Wagner, 2011; Bocquet ve Mothe, 2011) her ne kadar farklı kurumsal mantıkların birbiri ile uyumsuz örgütsel reçeteler sunsa da, hem toplum hem de şirketler için fayda sağlayabilmesinin mümkün olduğunu direkt ya da dolaylı şekillerde belirtmekte ya da ima etmektedirler.

Bu tartışmalar kapsamında aşağıdaki hipotezler öne sürülmektedir:

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

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

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

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

**Tablo 3. Kurumsal Mantıklara Göre KSS Özellikleri**

KSS Faaliyetleri		KSS Süreci		KSS Sonuçları	
Basu ve Palazzo (2005); Jamali vd. (2008); Jamali ve Neville (2011); Jamali vd. (2009); Morsing ve Perrini (2009)		Jamali ve Neville (2011); Jamali vd. (2009); Jamali vd. (2017); Schaltegger ve Horisch (2017); Jenkins (2004)		Jamali vd. (2017); Glynn ve Raffaelli (2013); Schaltegger ve Horisch (2017); Jamali vd. (2009); Rodriguez Bolivar, Garde Sanchez ve Lopez Hernández (2015); Mullins, Czischke ve van Bortel (2012), Vallaster, Kraus, Kailer ve Baldwin (2019)	
Dış-uzak çevre odaklı, stratejik	İç-yakın çevre odaklı, günlük	Formel, önceden belirlenmiş	Enformel, önceden belirlenmemiş	Kar odaklı, araçsal motivasyon	Kar odaklı olmayan, hayırsever motivasyon
-Uluslararası (BSCI [Business Social Compliance Initiative],Sede[Supplier Ethical Data Exchange ])-ulusal standartlar (TSE[Türk Standartları Enstitüsü]),düzenlemeler ve kanunlar (iş sağlığı ve güvenliği, asgari ücret) kapsamındaki çeşitli uygulamalar veya operasyonel öncelikler -Sabit, standart	-Kurum içi öncelikler, hayırseverlik esas olmak üzere bunun etrafındaki çeşitli faaliyetler ve programlar, bağış-burs-sponsorluk gibi çeşitli yardımlar (örn. engelli ve yetimler için) + kazanılmış haklar dışında işveren tarafından iyi çalışma koşullarını teşvik edici uygulamalar (örn. yabancı dil eğitimi, fırsat eşitliği) -İhtiyaçlara göre değişken	-Sistemsel -Düzenli -Planlı -Hesap verilebilir -Finans, muhasebe vb. departmanlar ağırlıklı odaklı -Daha çok müşteriler, rakipler, uluslararası kuruluşlar, yatırımcılar, iş ortakları, hissedarlar, düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar, sivil toplum kuruluşları (ticaret ve iş hayatı problemleri üzerine çalışanlar) vb. paydaşlar ile uzak ve resmi ilişkiler	-Serbest -Düzensiz -Sezgisel -Bireysel yöntemler (I do it my way) -Halkla ilişkiler, insan kaynakları vb.departmanlar ağırlıklı -Çalışan motivasyonu odaklı -Daha çok aile, yerel topluluk, şiket kurucuları (ideolojik olarak), sivil toplum kuruluşları (çevresel ve toplumsal problemler üzerine çalışan) vb. yakın ve samimi ilişkiler	-Ekonomik baskılar -İş odaklı -Ekonomik değer yaratımı	-Sosyal baskılar -Toplum odaklı -Toplumsal değer yaratımı
<b>Ticari Mantık:</b> Devlet, Şirket, Piyasa, Meslek	√	√		√	
<b>Sosyal Mantık:</b> Aile, Din Topluluk		√		√	√

### 1.3.2. Paydaşların Aracı Etkisi

Kurumsal alanlar, farklı kurumsal mantıklar ile gömülü olmasının yanı sıra farklı paydaşları ve onların birbirinden farklı talep ve isteklerini de (Baumann-Pauly vd., 2016: 31) bünyesinde barındırır. Çalışmalar, örgütlerin bu farklılıkları dengeli bir biçimde yönetebilmek için paydaş bakış açılarının önemini sıklıkla vurgulamaktadır (Schneider, 2015: 525; Govindan, Kannan ve Shankar, 2014: 26; Carrigan vd., 2017:694). Paydaşlar kurumsal anlamların yorumlanmasında ve aktarılmasında önemli bir rol oynamaktadır (Czarniawska, 1997: 340) ve hatta mevcut mantıkları çeşitli stratejiler ile adapte ederek bir anlamda mevcut düzene de meydan okumaktadırlar (Hovring, 2017: 377). Schaltegger ve Hörisch'e (2017: 272-273) göre; hissedarlar, şirket sahipleri, yatırımcılar finansal fayda sağlayıcılar iken; topluluk, medya ve sivil toplum kuruluşları ise toplumsal paydaşlar olarak nitelendirilmekte ve ekonomik-sosyal tabandaki farklı yönelimleri sebebi birbirinden ayrılmaktadır. Bu sebeple farklı paydaş guruplarının farklı etkileri beklenecektir, bu farklılıkları dengelemek ve yönetebilmek Smith vd.'nin (2012: 465) de belirttiği gibi geniş bir paydaş grubuna katılımı gerektirecektir. KSS'ye ilişkin yaklaşımlardan biri olarak, özellikle karmaşık ve çok yönlü sorunların çözümü için çoklu paydaş bakış açılarının önerildiği (Airike, Rotter ve Mark-Herbert, 2016) görülmektedir. Battilana, Besharov ve Mitzinneck (2017: 1431) tarafından da belirtildiği üzere, özellikle her iki mantığı bünyelerine benzer ölçülerde dahil eden örgütlerin, doğaları gereği hem kar amacı güden hem de gütmeyen paydaşlarının taleplerine karşılık vermek zorunda kaldığı ifade edilmektedir. Hovring'e (2017: 378) göre bu paydaşlar, etik ve ekonominin birbiri ile çelişen düzenlerini uzlaştırmak için farklı stratejileri benimsemektedir. Dolayısıyla, kurumsal mantıklar tutum ve davranışları şekillendirirken, bireysel/örgütsel aktörler de kurumsal mantıkları şekillendirmede çeşitli etkiler yaratmaktadır (Thornton ve Ocasio, 2008: 100; Besharov ve Smith, 2014: 376). Özellikle bu tarz etkilerin örgütlerde bir anlamda paydaş diyalogu gibi benzer kabiliyetler geliştirilmesine olanak sağlayarak, şirket ve toplum arasında ortak değer yaratımı için bir aracılık görevini yerine getireceği ima edilmektedir (Hovring, Andersen ve Nielsen, 2018: 627).

Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler öne sürülmektedir:

**H<sub>3a</sub>:** Ticari mantık ve algılanan şirketsel fayda arasındaki ilişkide paydaşlar aracı rol üstlenmektedir.

**H<sub>3b</sub>:** Ticari mantık ve algılanan toplumsal fayda arasındaki ilişkide paydaşlar aracı rol üstlenmektedir.

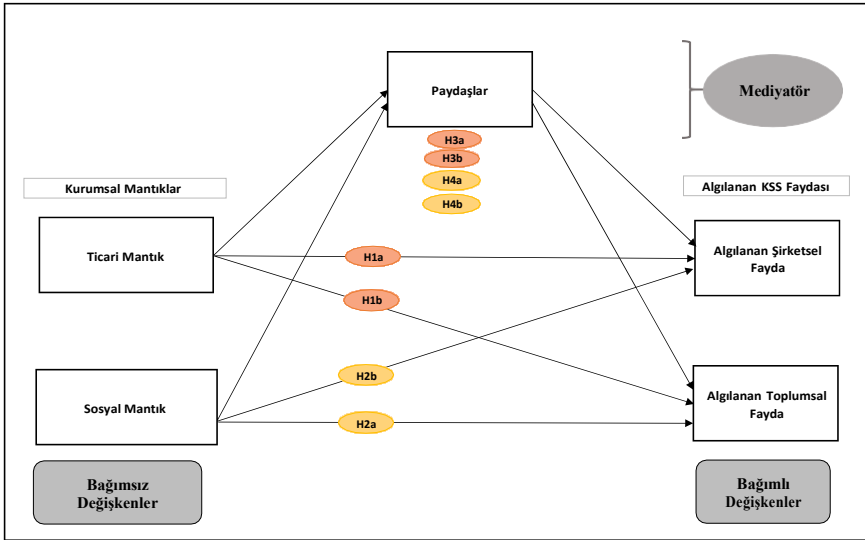
**H<sub>4a</sub>:** Sosyal mantık ve algılanan toplumsal fayda arasındaki ilişkide paydaşlar aracı rol üstlenmektedir.

**H<sub>4b</sub>:** Sosyal mantık ve algılanan şirketsel fayda arasındaki ilişkide paydaşlar aracı rol üstlenmektedir.

### 1.4. Bağlam

Türkiye'nin en başta islami ve kültürel bir mirasa sahip olması çerçevesinde, bu bağlamda KSS'ye yönelik hayırsever anlayışın oldukça baskın olduğu

vurgulanmaktadır (Türker, 2015: 488). Bu hususta, zekat, sadaka ve kurban gibi dini temelli uygulamalar, oldukça sık karşılaşılan bir KSS örneği olarak sunulmaktadır (Golob vd., 2018: 435; Ararat, 2004:251). Türkiye bu şekilde geleneksel ve modern etkilerin bir arada ortaya çıkmasını mümkün kılarak farklı anlayışlarını barındıran ilginç bir ortam oluşturmaktadır (Morgan, Hirsch ve Quack, 2015). Jamali vd.'ne (2020: 9) göre de bu durum da örgütlerde iki yönelime götürmektedir. Birisi şirketin yerel paydaşları tarafından tercih edilen hayırsever girişimlere, diğeri hissedarlara ve yasal endişelere yönelik stratejik KSS biçimlerine yol açmaktadır. Bunlarla birlikte, özellikle gelişmekte olan ülke bağlamına ek olarak (Jamali vd., 2017, 2017a: ; Jamali ve Karam, 2016; Karam ve Jamali, 2017), kendine has kurumsal ortamı Türkiye için KSS çalışmalarında önemli bir unsurdur. Özellikle kobiler ve aile şirketlerinin baskın rolleri (Yamak vd., 2019: 2) kapsamında farklı dinamiklerin (Vallentin ve Morsing, 2008: 10; Morsing ve Perrini, 2009: 4) incelenmesi için ilgi çekici bir bağlam oluşturmaktadır. Dolayısıyla, Türkiye bünyesinde politik, sosyal ve kültürel farklılıklar ve ikilemler barındıran ve bu karmaşıklığı ulusal iş sisteminde de kendisini gösteren bir ülke konumunda olması sebebiyle de çalışma kapsamındaki ilişkileri incelemek için oldukça elverişli bir ortam sunmaktadır.



Şekil 2. Araştırma modeli

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Veri Toplama ve Örneklem

Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO) bünyesinde faaliyet gösteren şirketler, mevcut çalışmanın örneklem çerçevesini oluşturmaktadır. Öne sürülen hipotezleri test etmek amacıyla, kurumun web sitesinde listelenen EBSO üyelerinden 1.500 potansiyel katılımcıya çevrimiçi anket bağlantısını içeren e-postalar gönderilmiştir. Anketler,

gıda, tekstil veya otomotiv gibi farklı sektörleri kapsayan 64 EBSO meslek komitesinin her birini temsil etmek üzere yeniden oluşturulan listelerden rassal olarak seçilen şirketlere gönderilmiştir. Ayrıca ilk iletişimden yaklaşık iki ay sonra kendilerine birer hatırlatma e-postası gönderilmiştir. Ancak, eksik veriler nedeniyle (indikatör başına %5 veya gözlem başına %15), altı anket hariç tutulmuş ve 192 geçerli yanıt analiz edilmiştir (cevaplanma oranı yaklaşık %13'tür). Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 4'te sunulmaktadır.

## 2.2. Ölçek Geliştirme

Araştırma modeli kapsamında ilgili yapıları ölçümlemek üzere ölçekler, literatür ışığında oluşturulmuştur. Ölçek ifadeleri, model içerisindeki her yapının tüm boyutları ortaya konacak biçimde, kavramsal bütünlüğün sağlanması gözetilerek, anlamsal açıdan Türkçe'ye uygun olarak çevrilmiş ve hepsinde 7'li likert tipi ölçek kullanılmıştır.

*Kurumsal mantıklar.* Sosyal ve Ticari Mantık için mevcut çalışmada geliştirilen tipoloji doğrultusunda öne sürülen ilişkili paydaşlar için ifadeler, KSS bağlantılı paydaş literatüründen adapte edilmiştir. Toplam 12 ifadeli bir ölçek oluşturulmuştur. Katılımcılardan belirtilen hedeflerin şirketleri için ne ölçüde önemli olduğunu, verilen ölçek bağlamında değerlendirmeleri istenmiştir (1=Hiç önemli değil---7=Son derece önemli).

*Algılanan faydalar.* Şirketsel ve Toplumsal Fayda için toplam on ifade, mevcut literatürdeki çalışmalardan adapte edilmiştir. Katılımcılardan belirtilen ifadeleri şirketlerindeki KSS uygulamalarından elde edilen faydaları düşünerek değerlendirmeleri istenmiştir (1=Asla---7=Her Zaman).

*Paydaşlar.* Literatür doğrultusunda konu kapsamında belirtilen en belirgin altı paydaş dahil edilmiştir. Katılımcılardan belirtilen paydaşların faaliyetler üzerindeki etkilerinin göz önüne alınarak en uygun değeri işaretlemeleri istenmiştir (1=Hiç---7=Çok Yüksek).

Ek olarak, yanıtlamama yanlılığı (nonresponse bias: ilk 100 ve son 92  $p>0,05$  [tek faktör testi]) ve ortak yöntem yanlılığı (common method bias=  $0,28<0,50$  [ekstrapolasyon yöntemi]) incelenmiş ve herhangi bir sorun tespit edilmemiştir.

## 3. BULGULAR

SmartPLS 3.3.2 istatistiksel veri analiz programında, kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM) ile analiz edilmiştir.

### 3.1. Ölçüm Modeli ve Yapısal Model Değerlendirmesi

Modelleme iki aşama içerir (Hair vd., 2014: 600): Ölçüm modeli (measurement model) ve yapısal modelin (structural model) değerlendirilmesi. Ölçüm geçerliliği için ayrıca reflektif (reflective) ve formatif (formative) ölçüm modellerinin değerlendirilmesinin yapılması gerekmektedir. Tüm değerlendirmeler yapılmış ve

**Tablo 4. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

		Frkns.
Şirketteki Departman(D2)	Satış-Pazarlama	23
	İnsan Kaynakları	12
	Finans-Muhasebe	20
	Üretim	8
	Yönetim	78
	Diğer	26
	Sosyal Uygunluk-5/Sosyal Sorumluluk-1/Sürdürülebilirlik-3	9
	Belirtilmeyen	16
Toplam		192
Şirketteki Görev (D1)	Üst Düzey Yönetici	60
	Orta Düzey Yönetici	71
	Alt Düzey Yönetici	5
	Yönetici Olmayan	40
	Belirtilmeyen	16
Toplam		192
Şirketin Çalışa nSayısı (D3)	1-10	39
	10-50	51
	50-250	40
	250'den fazla	53
	Belirtilmeyen	9
Toplam		192
Şirket Kaç Yıl Önce Kuruldu? (D4)	1-10	38
	10-20	43
	20-30	43
	>30	51
	Belirtilmeyen	17
Toplam		192
Şirketin Faaliyet Gösterdiği Sektör(D5)	Gıda	30
	Otomotiv	23
	Tekstil	62
	Diğer	61
	Belirtilmeyen	16
Toplam		192

Şirketteki Çalışma Süresi (D6)	1	25
	1-5	62
	5-10	30
	>10	66
	Belirtilmeyen	9
	Toplam	192
İhracat Durumu (D7)	Yapıyor	122
	Yapmıyor	56
	Belirtilmeyen	14
	Toplam	192
İhracat Yapılan Kıtalar (D8)	Yalnızca Asya	12
	Yalnızca Avrupa	53
	Asya, Amerika, Avrupa	10
	Asya, Avrupa	7
	Amerika, Avrupa	9
	Diğer	32
	Belirtilmeyen	69
	Toplam	192
Yurtdışına Yapılan Satışın Toplam Satışlar İçerisindeki Oranı	% 0-25	28
	% 25-50	18
	% 50-75	17
	% 75-100	63
	Belirtilmeyen	66
	Toplam	192

### 3.1.1. Ölçüm Geçerliliği

*Reflektif Ölçüm Modeli.* İçerik geçerliliği (content validity), yapı geçerliliği ve güvenilirliği (construct validity and reliability [AVE, Cronbach's alpha, composite reliability]) ve ayırt edici geçerlilik (discriminant validity [Fornell-Larcker (1981: 41) criterion, cross loadings, Heterotrait-Monotrait Ratio]) için test edilmiştir. İçerik geçerliliği, literatür taraması ve ön testin bir arada kullanılmasıyla sağlanmıştır. Ardından, ölçüm modelini değerlendirmek için PLS-SEM ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Tüm gerekliliklerin karşılandığı tespit edilmiştir.

*Formatif Ölçüm Modeli.* t-istatistikleri, dış ağırlıklar (outer weights) ve varyans enflasyon faktörleri (VIF) (Hair vd., 2016: 105) incelenmiş ve

### 3.1.2. Yapısal Model

$R^2$  (the coefficient of determination) değerleri,  $f^2$  (effect size) etki büyüklüğü,  $Q^2$  (predictive relevance[Blindfolding procedure]) tahmin gücü değerleri ve ek olarak model uyum ölçütleri olarak, SRMR (0.07<0.08) kriteri incelenmiş ve gerekliliklerin karşılandığı tespit edilmiştir.

### 3.2. Hipotez Testi

Yapısal modeldeki hipotezler, çalışmadaki yol katsayıları (path coefficients), anlamlılık düzeyleri (significance levels) kapsamında test edilmiştir (Hair vd., 2016: 235). Temel hipotezler kapsamında, ticari mantığın algılanan şirketel fayda ( $\beta=0.305$ ;  $p<0.05$ ) ve toplumsal fayda üzerinde ( $\beta=0.278$ ;  $p<0.05$ ) pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmak ile birlikte, şirketel fayda üzerindeki etkisi toplumsal fayda üzerindeki etkisinden daha yüksektir. Sosyal mantık ise, algılanan şirketel fayda ( $\beta=0.335$ ;  $p<0.05$ ) ve toplumsal fayda üzerinde ( $\beta=0.589$ ;  $p<0.05$ ) pozitif ve anlamlı bir etki yaratmakla birlikte; ticari mantığın tersine algılanan toplumsal fayda üzerindeki etkisi, şirketel fayda üzerindeki etkisinden daha yüksektir. Bu durumda,  $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$ ,  $H_{2a}$  ve  $H_{2b}$  hipotezleri kabul edilmiştir.

Paydaşların aracı etkisi ise, yol katsayıları ile birlikte direkt ( $p_3$ ) ve dolaylı etkilerin ( $p_1.p_2$ ) anlamlılık testleri üzerinden bootstrapping prosedürü ile test edilmiştir (Hair vd., 2016). Paydaşların hem ticari mantık-algılanan şirketel fayda ile arasındaki ilişkide ( $p_1.p_2=0.162$   $p_3=0.136$ ); hem de algılanan toplumsal fayda ile arasındaki ilişkide ( $p_1.p_2=0.230$   $p_3=0.049$ ) diğer yandan da sosyal mantık-algılanan şirketel fayda arasındaki ilişkide ( $p_1.p_2=0.216$   $p_3=0.109$ ) tam aracılık etkisi olduğu görülmektedir. Ancak sosyal mantık-algılanan toplumsal fayda arasındaki ilişkide ise, paydaşların tamamlayıcı kısmi aracı etkisi ( $p_1.p_2=0.214$   $p_3=0.374$ ;  $p_1.p_2.p_3=0.080$ ) olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda,  $H_{3a}$ ,  $H_{3b}$ ,  $H_{4a}$  ve  $H_{4b}$  hipotezleri kabul edilmiştir.

Bunlara ek olarak, araştırma modelindeki yapılar arasındaki ilişkiler üzerinde etkili olabilecek, literatürde belirtilen olası kontrol değişkenlerin (şirketteki görev, departman, çalışma süresi şirketteki çalışan sayısı, şirketin kuruluş yılı, sektörü, ihracat durumu, ihracat yapılan kıtalar, ihracat oranı) etkileri de incelenmiş, bağımlı değişkenler üzerinde anlamlı bir etkilerinin bulunmadığını ( $p>0.05$ ) tespit edilmiştir.



**Tablo 5. Hipotez Testi**

<i>Hipotezler</i>	<i>Standartlaştırılmış Katsayılar</i>		<i>P Değerleri - Sonuç</i>				
<i>Ana Hipotezler</i>							
<b>H<sub>1a</sub></b> : Ticari mantık algılanan şirketsel faydayı pozitif etkiler.	0.305		0.000 <b>Kabul</b>				
<b>H<sub>2a</sub></b> : Sosyal mantık algılanan toplumsal faydayı pozitif etkiler.	0.589		0.000 <b>Kabul</b>				
<b>H<sub>1b</sub></b> : Ticari mantık algılanan toplumsal faydayı pozitif etkiler ancak bu etki ticari mantığın algılanan şirketsel fayda üzerindeki etkisinden daha düşüktür.	0.278		0.000 <b>Kabul</b>				
<b>H<sub>2b</sub></b> : Sosyal mantık algılanan şirketsel faydayı pozitif etkiler ancak bu etki sosyal mantığın algılanan toplumsal fayda üzerindeki etkisinden daha düşüktür.	0.335		0.000 <b>Kabul</b>				
<i>Aracı Etkiler</i>	<i>Direkt Etki (p<sub>3</sub>)</i>	<i>Direkt Etkinin %95 Yanlılığı Düzeltilmiş Güven Aralığı</i>	<i>Anlamlılık? (p&lt;0.05)</i>	<i>Dolaylı Etki (p<sub>1</sub>p<sub>2</sub>)</i>	<i>Dolaylı Etkinin %95 Yanlılığı Düzeltilmiş Güven Aralığı</i>	<i>Anlamlılık? (p&lt;0.05)</i>	<i>Sonuç</i>
<b>H<sub>3a</sub></b> : Ticari mantık ve algılanan şirketsel fayda arasındaki ilişkide paydaşlar aracı rol üstlenmektedir.	0.136	[-0.167, 0.383]	0,336 <b>Hayır</b>	0.162	[0.078, 0.272]	0.001 <b>Evet</b>	<b>Kabul Edildi</b>
<b>H<sub>3b</sub></b> : Ticari mantık ve algılanan toplumsal fayda arasındaki ilişkide paydaşların aracı rol üstlenmektedir.	0.049	[-0.156, 0.263]	0,664 <b>Hayır</b>	0.230	[0.131, 0.340]	0.000 <b>Evet</b>	<b>Kabul Edildi</b>
<b>H<sub>4a</sub></b> : Sosyal mantık ve algılanan toplumsal fayda arasındaki ilişkide paydaşlar aracı rol üstlenmektedir.	0.374	[0.128, 0.593]	0,001 <b>Evet</b>	0.214	[0.116, 0.325]	0.000 <b>Evet</b>	<b>Kabul Edildi (Kısmi Aracılık)</b>
<b>H<sub>4b</sub></b> : Sosyal mantık ve algılanan şirketsel fayda arasındaki ilişkide paydaşlar aracı rol üstlenmektedir.	0.109	[-0.132, 0,358]	0,400 <b>Hayır</b>	0.216	[0.102, 0.350]	0.001 <b>Evet</b>	<b>Kabul Edildi</b>

#### 4. TARTIŞMA

Araştırma modeli, her bir bağımlı değişken için modelin tatmin edici bir model uyumuna sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Mevcut analiz sonuçlarına göre, örgütlerde ticari mantık daha çok şirketsel KSS faydasına götürürken, sosyal mantık daha çok toplumsal faydayı beslemektedir. Ancak her iki mantığın örgütlerde belirli ölçülerde mevcut olması göz önüne alındığında, paydaşların bu ilişkiye aracılık ederek, farklı mantıkların birlikteliğinden birleşik faydalar elde edilebilmesini mümkün kıldığı tespit edilmiştir. Bu sebeple çalışma, bir anlamda çoklu kurumsal mantıklarla kuşatılmış kurumsal çevrelerde faaliyet gösteren günümüz örgütleri için, birbiri ile çatışan/çelişen/yarışan talepleri yönetmede ve bunlardan faydalanmada yol gösterici bir özellik taşımaktadır. Aynı zamanda mevcut çalışma, günümüz karmaşıklık ve belirsizlik düzeyinin yüksek olduğu ortamlarda hem kurumsal mantıkların örgütlerde ortaya çıkma örüntülerini, hem de paydaş etkilerinin bu süreçte çeşitli faydalar elde edilebilmesindeki kilit rolüne dikkate çekerek, bir yandan literatürün bu alandaki yoğun çağrularına kulak vermekte, bir yanda da örgütleri bu farkındalığa sevk etmektedir. Bu doğrultuda, paydaşlara yönelik olarak, örgütsel sonuçların başarısı için, paydaş ilişkileri ve paydaş diyalogu yönetimi gibi çeşitli strateji ve kabiliyetlerin geliştirilmesi de faydalı görünmektedir. Ayrıca, mevcut çalışma, kurumsal mantıkların işlemselleştirilmesi kapsamında uygulama düzeyinde daha çok incelemenin yapılmasına olanak sağlamasıyla, belirli KSS eylemlerine yönelik altta yatan dinamiklerin keşfedilmesi ve netleştirilmesi açısından da fırsatlar sunmaktadır.

#### SONUÇ

Mevcut çalışma, temelde kurumsal mantıklar yaklaşımı tabanında olmak üzere karmaşıklık, heterojenlik, çeşitlilik gibi çeşitli kavramlar ve KSS, çoklu paydaşlar gibi bakış açılarıyla da bağlantı kurarak literatüre gerek teorik gerek uygulama düzeyinde çeşitli katkılar sunmaktadır. Özellikle KSS literatürünün gittikçe gelişerek, karmaşık ve çok yönlü hale geldiği günümüzde (Jamali ve Karam, 2018), bu çok katmanlılığın etkilerinin kurumsal mantıklar yaklaşımı aracılığı ile keşfedilmesi önemli bir değer sunmaktadır (Levänen vd., 2022; Jamali vd. 2017).

Analiz sonuçlarına göre bazı bulgular öne çıkmaktadır: Literatür ile paralel olarak ticari mantığın daha çok şirketsel fayda, sosyal mantığın da toplumsal fayda üzerindeki etkisi daha güçlüdür. Ancak çeşitli paydaş etkilerinin mevcut olduğu bir örgütsel ortam, farklılıkların işlenmesine olanak sağlayan daha esnek bir alan yaratması sebebiyle, birbiri ile uyumsuz görünen yapılar arasında aracılık ederek ticari mantığın toplumsal fayda, sosyal mantığın da şirketsel fayda sağlamasına olanak sağlamaktadır. Ayrıca bir çeşit anlayış esnekliği sağlaması sebebiyle de yalnızca birbiri ile uyumsuz yapılar arasında değil, birbiri ile uyumlu yapılar arasında da aracılık etme kabiliyetini daha sınırlı da olsa sürdürmektedir. Nitekim literatür de KSS bağlamında paydaşların benzer etkilerini ortaya koymaktadır (Tanimoto, 2019; Hovring vd., 2018; Hovring, 2017; Carrigan vd., 2017).

Mevcut çalışma, gerek makro düzeyde çalışılan kurumsal mantıkları mezo düzeye çekerek ampirik incelemeye olanak sağlaması açısından gerekse paydaş literatürü ile ilişki kurması ile kapsamı genişleterek katkı sunmaktadır. Bunun yanı sıra özellikle KSS bağlamında gelişmekte olan ülkelerdeki farklı dinamiklerin ortaya çıkarılması gerektiğine hem de kurumsal mantıkların örgütlerde nasıl ortaya çıktığı-dönüştüğüne yönelik çeşitli çağrılara karşılık vermektedir. Diğer yandan, farklı kurumsal düzenlerin farklı KSS uygulama-süreç ve sonuçları üzerindeki etkilerinin net bir biçimde ortaya konamadığı tartışmasına yönelik (bkz. Jamali vd., 2017a; Arena vd., 2018; Zhao ve Lounsbury, 2016), her bir mantığın farklı işyeyiş mekanizmasına ilişkin önemli veriler sağlar. Özellikle de, literatürde baskın eğilimin aksine aile, din gibi piyasa dışı mekanizmaların (Greenwood vd., 2010) etkisini de dahil etmektedir. Bununla birlikte, teorik düzeyde ele alınan kurumsal mantıklara yönelik işlemselleştirme imkanı sunar. Ayrıca mevcut çalışmanın teorik yaklaşımının yanı sıra bulgularının da, günümüz yüksek derecede karmaşıklık içeren iş dünyasında, çelişkili ve çatışmalı durumların çözümüne ilişkin bir nevi bir haritası sunarak örgütlere rehberlik edeceği beklenmektedir.

Ancak, bulgular yorumlanırken, sosyal bilimlerde oldukça yaygın bazı sınırlılıkları, dikkate almak gerekmektedir. İlk olarak çalışma, en sık karşılaşılan problemlerden biri olarak nispeten küçük bir örneklem büyüklüğüne maruz kalmıştır. Araştırma modelini oluşturan yapılar arasındaki ilişkileri en iyi ortaya çıkarabilecek şirketlere ulaşma arzusu, ne yazık ki doğal olarak örneklem çerçevesinde özel bir daraltma yapmaya neden olmuştur. Her ne kadar çoğu sosyal bilim araştırma standartına göre nispeten düşük bir cevaplanma oranı elde edilse de, örneklem Smart-PLS'nin araştırma modelini test etmesi için yeterli bir istatistiksel güç sağlamıştır. Bu nedenle gelecek çalışmaların, örneklem çerçevelerini belirlerken zaman ve maliyet kısıtlarını da göz önünde bulundurmaları faydalı olacaktır.

### **Teşekkür**

Yazar, tez danışmanı Sayın Prof. Dr. Duygu TÜRKER'e, Yaşar Üniversitesi, bu süreçteki teşvik, destek ve rehberliği için en içten teşekkürlerini sunar.

## **STAKEHOLDER EFFECTS ON THE RELATIONSHIP BETWEEN COMPETING INSTITUTIONAL LOGICS AND ORGANIZATIONS' CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITIES**

### **1. INTRODUCTION**

It is often emphasized that more work needs to be done on the significant impact of multiple institutional logics on organizations and organizational outcomes. It is stated that there are not enough studies in the literature on how multiple institutional logics transform in the organizational context and how organizations respond to them (Greenwood et al., 2011: 319; Baumann-Pauly, Scherer and Palazzo, 2016: 32; Thornton, Ocasio and Lounsbury, 2012: 2). For this reason, the main purpose of the study is to explore the effects and consequences of different institutional logics in the environment where organizations operate on corporate social responsibility

(CSR) attitudes and behaviors of organizations. In this context, in line with a detailed literature review, first of all, the ideal types of institutional logics were theoretically created on two separate levels as ‘social’ and ‘commercial’ upper logics, and a typology based on CSR practice-process-outcome characteristics was developed. In line with this typology, perceived CSR benefits are also separated into business and societal benefits. Next, the relationship between institutional logics and perceived benefits is evaluated in the context of mediation of stakeholder effects, which provides a kind of flexibility of understanding in the coexistence of competing logics.

## 2. METHODS

A survey was conducted on a total of 192 companies operating in different sectors within the Aegean Region Chamber of Industry. The response rate is approximately 13%.

In order to measure the relevant structures within the scope of the research model, the scales were created in the light of the literature. Scale expressions were translated into Turkish in terms of semantics, in order to reveal all dimensions of each structure in the model, and to ensure conceptual integrity, and a 7-point Likert type scale was used in all of them.

*Institutional logics.* Respondents were asked to rate the extent to which the stated goals are important to their company in the context of the given scale (1=Not at all important---7=Extremely important).

*Perceived benefits.* Respondents were asked to evaluate the stated statements considering the benefits obtained from CSR practices in their company (1=Never-7=Always).

*Stakeholders.* The participants were asked to mark the most appropriate value considering the effects of the specified stakeholders on the activities (1=Not at all---7=Very High).

## 3. RESULTS

The hypotheses in the structural model were tested within the scope of path coefficients and significance levels (Hair et al., 2016: 235). Under the main hypotheses, commercial logic has a positive and significant effect on perceived business benefits and societal benefits, but its impact on business benefits is greater than its impact on societal benefits. Social logic, on the other hand, has a positive and significant effect on perceived business benefits and societal benefits; contrary to commercial logic, its impact on perceived societal benefits is greater than its impact on business benefits. In this case, hypotheses H<sub>1a</sub>, H<sub>1b</sub>, H<sub>2a</sub> and H<sub>2b</sub> were accepted.

As to mediator effects, stakeholders seem to have a full mediating effect in the relationship between both commercial logic-perceived business benefits and commercial logic-societal benefits as well as between social logic-perceived business benefits. However, in the relationship between social logic and perceived societal benefit, it is seen that stakeholders have a complementary partial mediator effect. Accordingly, hypotheses H<sub>3a</sub>, H<sub>3b</sub>, H<sub>4a</sub> and H<sub>4b</sub> were accepted.

In addition, the effects of possible control variables (positions, departments, number of employees in company, founding year of the company, operating sector, tenure with the company, exporter status, continents exported to, percentage of foreign sales in total sales) in the literature were also examined, and it was found that there was no significant effect on the dependent variables ( $p > 0.05$ ). ) has been detected.

#### **4. DISCUSSION**

The research model reveals that the model has a satisfactory model fit for each dependent variable. According to the current analysis results, while commercial logic leads to more business CSR benefits in organizations, social logic feeds more societal benefits. However, considering the existence of both logics in organizations to a certain extent, it has been determined that stakeholder effects mediate this relationship, making it possible to obtain combined benefits from the combination of different logics. For this reason, the study has a guiding feature for today's organizations operating in institutional environments surrounded by multiple institutional logics, in managing and benefiting from conflicting/contradictory/competing demands. At the same time, the present study listens to the intense calls of the literature in this field, noting both the patterns of emergence of institutional logics in organizations in today's environments with high levels of complexity and uncertainty, and the key role of multi-stakeholder effects in obtaining various benefits in this process. In this respect, it seems beneficial to develop various strategies and capabilities for stakeholders, such as stakeholder relations and stakeholder dialogue management, for the success of organizational outcomes. In addition, the current study also provides opportunities to explore and clarify the underlying dynamics for specific CSR actions, by allowing further examination at the implementation level within the operationalization of institutional logics.

#### **CONCLUSION**

The current study provides various contributions to the literature, both at the theoretical and practical level, by connecting various concepts such as complexity, heterogeneity, diversity, and perspectives such as CSR and multi-stakeholders, mainly on the basis of the institutional logics approach.

According to the results of the analysis, some findings stand out: In parallel with the literature, the effect of commercial logic on business benefits is stronger, and social logic on societal benefits is stronger. However, because an organizational

environment with multi-stakeholder effects creates a more flexible space that allows for the processing of differences, it allows commercial logic to provide societal benefits and social logic to business benefits by mediating even between structures that seem incompatible with each other. In addition, since it provides a kind of flexibility in understanding, it maintains its ability to mediate not only between incompatible structures but also between compatible structures, albeit to a limited extent. As a matter of fact, the literature also reveals similar effects of stakeholders in the context of CSR (Tanimoto, 2019; Hovring et al., 2018; Hovring, 2017; Carrigan et al., 2017).

The present study contributes both by bringing the institutional logics studied at macro level to the meso level, enabling empirical analysis, and by expanding the scope by establishing a relationship with the stakeholder literature. In addition, it responds to various calls regarding the need to reveal different dynamics in developing countries, especially in the context of CSR, and how institutional logics emerge-transform in organizations. In addition, it offers the possibility of operationalization for institutional logics discussed at the theoretical level. In addition, it is expected that the findings of the current study, as well as the theoretical approach, will guide organizations by providing a kind of roadmap for the resolution of competing and conflicting situations in today's highly complex business world.

## KAYNAKÇA

- Airike, P. E., Rotter, J. P., & Mark-Herbert, C. (2016). Corporate motives for multi-stakeholder collaboration—corporate social responsibility in the electronics supply chains. *Journal of cleaner production*, 131, 639-648.
- Alford, R. R., & Friedland, R. (1985). *Powers of theory: Capitalism, the state, and democracy*. Cambridge University Press.
- Angus-Leppan, T., Metcalf, L., & Benn, S. (2010). Leadership styles and CSR practice: An examination of sensemaking, institutional drivers and CSR leadership. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 189-213.
- Ararat, M. (2004). Social responsibility in a state dependent system. In A. Habisch, J. Jonker, M. Wegner, & R. Schmidpeter (Eds.), *Corporate social responsibility across Europe* (pp. 247–261). Berlin: Springer.
- Arena, M., Azzone, G., & Mapelli, F. (2018). What drives the evolution of Corporate Social Responsibility strategies? An institutional logics perspective. *Journal of cleaner production*, 171, 345-355.
- Badulescu, A., Badulescu, D., Saveanu, T., & Hatos, R. (2018). The relationship between firm size and age, and its social responsibility actions—Focus on a developing country (Romania). *Sustainability*, 10(3), 805.
- Basu, K., & Palazzo, G. (2008). Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. *Academy of Management Review*, 33(1), 122-136.
- Basu, K., & Palazzo, G. (2005). An inductive typology for corporate social responsibility. In *Academy of Management Proceedings* (No. 1, pp. C1-C6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Battilana, J., Besharov, M., & Mitzineck, B. (2017). On hybrids and hybrid organizing: A review and roadmap for future research. *The SAGE handbook of organizational institutionalism*, 2, 133-169.
- Baumann-Pauly, D., Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2016). Managing institutional complexity: A longitudinal study of legitimacy strategies at a sportswear brand company. *Journal of Business Ethics*, 137(1), 31-51.
- Besharov Marya L. & Smith Wenfy K. (2014). Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364-381.
- Bocquet, R., & Mothe, C. (2011). Exploring the relationship between CSR and innovation: A comparison between small and largesized French companies. *Revue Sciences de Gestion*, (80), 101-119.
- Carrigan, M., McEachern, M., Moraes, C., & Bosangit, C. (2017). The fine jewellery industry: Corporate responsibility challenges and institutional forces facing SMEs. *Journal of Business Ethics*, 143(4), 681-699.
- Christiansen, L. H., & Lounsbury, M. (2013). Strange brew: Bridging logics via institutional bricolage and the reconstitution of organizational identity. In *Institutional logics in action*, part B. Emerald Group Publishing Limited.
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

- Fairclough, S., & Micelotta, E. R. (2013). Beyond the family firm: Reasserting the influence of the family institutional logic across organizations. In *Institutional logics in action*, part B. Emerald Group Publishing Limited.
- Fornell. C. and Larcker. D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Glynn, M. A., & Raffaelli, R. (2013). Logic pluralism, organizational design, and practice adoption: The structural embeddedness of CSR programs. In *Institutional Logics in Action*, Part B. Emerald Group Publishing Limited.
- Golob, U., Turkel, S., Kronegger, L., & Uzunoglu, E. (2018). Uncovering CSR meaning networks: A cross-national comparison of Turkey and Slovenia. *Public relations review*, 44(4), 433-443.
- Govindan, K., Kannan, D., & Shankar, K. M. (2014). Evaluating the drivers of corporate social responsibility in the mining industry with multi-criteria approach: A multi-stakeholder perspective. *Journal of cleaner production*, 84, 214-232.
- Graafland, J., & Van de Ven, B. (2006). Strategic and moral motivation for corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, (22), 111-123.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management Annals*, 5, 317-371.
- Greenwood, R., Díaz, A. M., Li, S. X., & Lorente, J. C. (2010). The multiplicity of institutional logics and the heterogeneity of organizational responses. *Organization science*, 21(2), 521-539.
- Hair Jr. J. F., Hult. G. T. M., Ringle. C., & Sarstedt. M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Hair. J.F., Black. W.C., Babin. B.J., and Anderson. R.E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. Seventh Edition, Essex: Pearson.
- Hemingway, C. A., & MacLagan, P. W. (2004). Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of business ethics*, 50(1), 33-44.
- Hovring, C. M., Andersen, S. E., & Nielsen, A. E. (2018). Discursive tensions in CSR multi-stakeholder dialogue: A Foucauldian perspective. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 627-645.
- Hovring, C. M. (2017). Caught in a communicative catch-22? Translating the notion of CSR as shared value creation in a Danish CSR frontrunner. *Business Ethics: A European Review*, 26(4), 369-381.
- Jamali, D., Jain, T., Samara, G., & Zoghbi, E. (2020). How institutions affect CSR practices in the Middle East and North Africa: A critical review. *Journal of World Business*, 55(5), 101127.
- Jamali, D., & Karam, C. (2018). Corporate social responsibility in developing countries as an emerging field of study. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 32-61.
- Jamali, D., Karam, C., Yin, J. and Soundararajan, V. (2017). Csr Logics in Developing Countries: Translation, Adaptation and Stalled Development. *Journal of World Business*, 52(3), 343-359.



- Jamali, D., Lund-Thomsen, P. & Jeppesen, S. (2017a). SMEs and CSR in developing countries. *Business & Society*, 56(1), 11-22.
- Jamali, D., & Karam, C. (2016). CSR in developed versus developing countries: A comparative glimpse. In Örtenblad A (Ed.), *Research handbook on corporate social responsibility in context*. Elgar: Cheltenham, UK.
- Jamali, D., & Neville, B. (2011). Convergence versus divergence of CSR in developing countries: An embedded multi-layered institutional lens. *Journal of Business Ethics*, 102(4), 599-621.
- Jamali, D., Zanhour, M., & Keshishian, T. (2009). Peculiar strengths and relational attributes of SMEs in the context of CSR. *Journal of business Ethics*, 87(3), 355-377.
- Jamali, D., Safieddine, A. M., & Rabbath, M. (2008). Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships. *Corporate Governance: An International Review*, 16(5), 443-459.
- Jenkins, H. (2004). A critique of conventional CSR theory: An SME perspective. *Journal of General Management*, 29(4), 37-57.
- Kang, N., & Moon, J. (2012). Institutional complementarity between corporate governance and corporate social responsibility: A comparative institutional analysis of three capitalisms. *Socio-Economic Review*, 10(1), 85-108.
- Karam, C. M., & Jamali, D. (2017). A cross-cultural and feminist perspective on CSR in developing countries: Uncovering latent power dynamics. *Journal of Business Ethics*, 142(3), 461-477.
- Levänen, J., Lindeman, S., Halme, M., Tervo, M., & Lyytinen, T. (2022). Bridging divergent institutional logics through intermediation practices: Insights from a developing country context. *Technological Forecasting and Social Change*, 176, 121443.
- Looser, S. U. (2019). *Intrinsic and extrinsic corporate social responsibility*. Cambridge: Cambridge Scholars Publishing.
- Looser, S., & Wehrmeyer, W. (2015). Stakeholder mapping of CSR in Switzerland. *Social Responsibility Journal*, 11(4), 780-830.
- Montabon, F., Pagell, M., & Wu, Z. (2016). Making sustainability sustainable. *Journal of Supply Chain Management*, 52(2), 11-27.
- Morgan, G., Hirsch, P., & Quack, S. (2015). Elites on trial: introduction. In *Elites on Trial*. United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited.
- Morsing, M., & Perrini, F. (2009). CSR in SMEs: do SMEs matter for the CSR agenda? *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 1-6.
- Morsing, M., & Spence, L. J. (2019). Corporate social responsibility (CSR) communication and small and medium sized enterprises: The governmentality dilemma of explicit and implicit CSR communication. *Human Relations*, 72(12), 1920-1947.
- Mullins, D., Czischke, D., & van Bortel, G. (2012). Exploring the meaning of hybridity and social enterprise in housing organisations. *Housing Studies*, 27(4), 405-417.
- Pache, A., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56, 972-1001.

- Perrini, F. (2006). SMEs and CSR theory: Evidence and implications from an Italian perspective. *Journal of business ethics*, 67(3), 305-316.
- Pfeffer, J. (2005). Changing mental models: HR's most important task. *Human Resources Management*, 44(2), 123-128.
- Rodriguez Bolivar, M. P., Garde Sanchez, R., & Lopez Hernandez, A. M. (2015). Managers as drivers of CSR in state-owned enterprises. *Journal of Environmental Planning and Management*, 58(5), 777-801.
- Schaltegger, S., & Hörisch, J. (2017). In search of the dominant rationale in sustainability management: legitimacy-or profit-seeking?. *Journal of Business Ethics*, 145(2), 259-276.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions. *Business strategy and the environment*, 20(4), 222-237.
- Schneider, A. (2015). Reflexivity in sustainability accounting and management: Transcending the economic focus of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 525-536.
- Smith, W. K., Besharov, M. L., Wessels, A. K., & Chertok, M. (2012). A paradoxical leadership model for social entrepreneurs: Challenges, leadership skills, and pedagogical tools for managing social and commercial demands. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 463-478.
- Tanimoto, K. (2019). Do multi-stakeholder initiatives make for better CSR?. *Corporate Governance. The International Journal of Business in Society*, 19(4), 704-716.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure and process*. Oxford University Press on Demand.
- Türker, D. (2015). An analysis of corporate social responsibility in the Turkish business context. In *Corporate Social Responsibility in Europe*, (pp. 483-499). Cham, Springer.
- Vallaster, C., Kraus, S., Kailer, N., & Baldwin, B. (2019). Responsible entrepreneurship: Outlining the contingencies. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(3), 538-553.
- Vallentin, S. and Morsing, M. (2008). Social responsibility in Danish SMEs: mapping the territory. In Morsing, M., Vallentin, S. and Hildebrandt, S. (Eds.), *CSR in SMEs* (pp. 8-36). Copenhagen: Børsen Forlag.
- Visser, W. (2008). Corporate Social Responsibility in Developing Countries. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon and D. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 473-503). Oxford University Press.
- Yamak, S., Ergur, A., Karatas – Ozkan, M., & Tatli, A. (2019). CSR and leadership approaches and practices: a comparative inquiry of owners and professional executives. *European Management Review*, 16(4), 1097-1114.
- Zhao, E. Y., & Lounsbury, M. (2016). An institutional logics approach to social entrepreneurship: Market logic, religious diversity, and resource acquisition

by microfinance organizations. *Journal of Business Venturing*, 31(6), 643-662.

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Gizem ARAS BEGER
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Gizem ARAS BEGER
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Gizem ARAS BEGER
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Gizem ARAS BEGER
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Gizem ARAS BEGER