

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK
FAALİYETLERİNİN ÇALIŞANLARIN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARIYLA OLAN
İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

**FATİH ŞAHİNOĞLU
06712005**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. TURHAN ERKMEN**

**İSTANBUL
2011**

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK
FAALİYETLERİNİN ÇALIŞANLARIN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARIYLA OLAN
İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

**FATİH ŞAHİNOĞLU
06712005**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. TURHAN ERKMEN**

**İSTANBUL
2011**

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

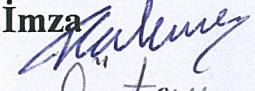
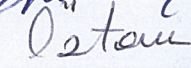
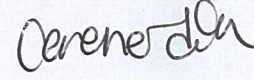
KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK
FAALİYETLERİNİN ÇALIŞANLARIN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARIYLA OLAN
İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

FATİH ŞAHİNOĞLU
06712005

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:

Tezin Savunulduğu Tarih:

Tez Oy birliği / ~~Oy çokluğu~~ ile başarılı bulunmuştur.

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı:	Doc. Dr. Turhan Erkmen	
Jüri Üyeleri :	Yrd. Doç. Dr. Esra ÖZTAMAM	
	Yrd. Doç. Dr. Ceren Gönöğdu	

İSTANBUL
OCAK, 2011

ÖZ

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİNİN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARIYLA OLAN İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

Fatih Şahinoğlu

Ocak, 2011

Bu araştırma; çalışanların işletmelerinin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin algılamaları ile örgütlerine olan bağlılıkları arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Amaç doğrultusunda hazırlanan anket, 2010 yılı Ekim ayında İstanbul'da faaliyet gösteren Danimarka menşeli bir işletmenin beyaz yakalı çalışanlarına uygulanmıştır.

Anket sonuçları bilgisayar ortamında SPSS 17.0 istatistiksel programında analiz edilmiştir. Anket sorularının güvenilirliğinin belirlenmesinde Cronbach's Alpha katsayısından; araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerinin belirlenmesinde frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistiklerinden; çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin ve kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının belirlenmesinde minimum, maksimum, aritmetik ortalama, standart sapma istatistiklerinden; çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde korelasyon analizinden; çalışanların örgütsel bağlılık ve kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının demografik özelliklerine göre farklılaşma durumunun incelenmesinde ise T Testi, Anova ve Tukey testlerinden faydalanılmıştır.

Araştırma sonucunda araştırmaya katılan çalışanların; çalıştıkları işletmenin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin algılamalarının, örgütsel bağlılık düzeyleri ile istatistiksel açıdan pozitif yönlü ilişkiler içerisinde olduğu ve çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları yükseldikçe örgütlerine olan bağlılıklarının arttığı sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT

A RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF EMPLOYEES

Fatih Şahinoğlu

January, 2011

This research is done to define the relationship between employees' comprehension of corporate social responsibility and the commitment to their organizations.

The questionnaire prepared for this aim is applied at the date October 2010 on white collar employees of a company located in İstanbul which is originated in Denmark.

The results of the questionnaire is analysed through SPSS 17.0 statistic programme. The reliability of the questions which are stated in the questionnaire is determined by using Cronbach's Alpha coefficient. Frequency and percentage descriptive statistics are used to define the demographic characteristics of participant employees. Minimum, maximum, arithmetic average, standard deviation statistics are used to define the organizational commitment level and the corporate social responsibility comprehension of the employees. Correlation analysis is used to define the relationship between the comprehension of corporate social responsibility and the organizational commitment level. T Test, Anova and Tukey are also used to study the differences between the employees' comprehension of organizational commitment and the corporate social responsibility due to their demographic characteristics.

As a result of this research; it is observed that the employees' comprehension of corporate social responsibility is in a positive relationship with organizational commitment in terms of statistics. It is also observed that as the comprehension of corporate social responsibility develops the organizational commitment of the employees develops as well.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Organizational Commitment

ÖNSÖZ

Lisansüstü eğitimimin hem ders aşamasında hem de tez çalışmam süresince bilgi deneyim ve öngörleriyle bana yol gösterici olup hiçbir zaman yardım ve katkılarını esirgemeyen saygıdeğer hocam Doç. Dr. Turhan Erkmen'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tüm hayatım boyunca olduğu gibi tez çalışmam esnasında da maddi ve manevi desteklerini daima hissettiğim, her zaman yanımda olup beni yüreklendiren sevgili anneme, babama, kardeşime ve dostlarıma da teşekkürü bir borç bilirim.

İstanbul: Ocak, 2011

Fatih Şahinoğlu

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR	xi
1. GİRİŞ.....	1
2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK.....	3
2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı	3
2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Amacı ve Önemi	5
2.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Tarihsel Gelişimi ve KSS Yaklaşımları...	9
2.3.1. Gizli El Yaklaşımı.....	13
2.3.2. Devletçi Yaklaşım.....	13
2.3.3. Yönetimci Yaklaşım.....	13
2.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluğu Destekleyen ve Karşı Çıkan Görüşler.....	14
2.4.1. Karşı Çıkan Görüşler (Klasik Görüş).....	14
2.4.2. Destekleyen Görüşler (Sosyo-Ekonomik Görüş).....	16
2.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanları	18
2.5.1. Ekonomik Sorumluluk	20
2.5.2. Yasal Sorumluluk.....	20
2.5.3. Ahlaki Sorumluluk.....	22
2.5.4. Gönüllü Sorumluluk.....	22
2.6. İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanları	24
2.6.1. Tüketicilere Karşı Sorumluluklar.....	25
2.6.2. Toplum ve Çevreye Karşı Sorumluluklar	26
2.6.3. Hisse Sahiplerine Karşı Sorumluluklar	26
2.6.4. Çalışanlara Karşı Sorumluluklar	27
2.6.5. Devlete Karşı Sorumluluklar.....	28
2.6.6. Uluslararası Topluma Karşı Sorumluluklar	29
2.7. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çalışmalarının İşletmeler Açısından Önemi ve Sonuçları	29
2.7.1. Örgüt İmajı	29
2.7.2. Kurum Kültürü	30
2.7.3. İtibar Yönetimi	31
2.7.4. Müşteri Memnuniyeti.....	32
2.7.5. Çalışan Memnuniyeti	33

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	35
3.1. Örgütsel Bağlılık Tanım ve Kapsamı.....	35
3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi ve Benzer Kavramlarla İlişkisi	37
3.2.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi	37
3.2.2. Örgütsel Vatandaşlık.....	39
3.2.3. Örgütsel Adanma	40
3.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları.....	41
3.3.1. Etzioni'nin Sınıflandırması	41
3.3.2. Kanter'in Sınıflandırması.....	42
3.3.3. Becker'in Sınıflandırması	43
3.3.4. Salancik'in Sınıflaması	45
3.3.5. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması.....	45
3.3.6. Mowday, Steers ve Porter'ın Sınıflandırması	46
3.3.7. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması	47
3.3.8. Meyer ve Allen'in Sınıflandırması.....	48
3.3.8.1. Duygusal Bağlılık	48
3.3.8.2. Normatif Bağlılık.....	50
3.3.8.3. Devamlılık Bağlılığı	51
3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	53
3.4.1. Kişisel Faktörler	53
3.4.2. Örgütsel Faktörler	56
3.4.2.1. Yönetim	56
3.4.2.2. Ücret.....	57
3.4.2.3. Örgüt Büyüklüğü	57
3.4.2.4. Örgüt Kültürü.....	58
3.4.2.5. Rol Çatışması ve Belirsizliği	58
3.4.2.6. Örgütsel Adalet.....	59
3.4.2.7. Örgütsel Ödüller	59
3.4.2.8. Monotonluk.....	60
3.4.2.9. Stres	60
3.4.2.10. Sosyal Güvenlik	61
3.4.2.11. Takım Çalışması.....	61
3.4.2.12. İletişim.....	62
3.4.2.13. İş Tatmini	62
3.4.2.14. Kariyer.....	63
3.4.3. Örgüt Dışı Faktörler	64
3.4.3.1. Alternatif İş Olanakları	64
3.5. Örgütsel Bağlılık Sonuçları.....	65
3.5.1. Bağlılık ve Performans.....	65
3.5.2. Bağlılık ve Devamsızlık.....	66
3.5.3. Bağlılık ve İşe Geç Kalma	66
3.5.4. Bağlılık ve İşgücü Devir Oranı - İşten Ayrılma Niyeti.....	67
4. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİNİN	
ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARIYLA OLAN İLİŞKİSİNE	
YÖNELİK BİR UYGULAMA.....	69
4.1. Araştırmanın Amacı	69
4.2. Araştırmanın Önemi.....	69
4.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	70
4.4. Araştırmanın Türü ve Modeli.....	71

4.5.	Araştırmanın Hipotezleri.....	71
4.6.	Evren ve Örneklem	73
4.7.	Veri Toplama Yöntemi ve Aracı.....	73
4.8.	Verilerin Analiz Teknikleri.....	75
4.9.	Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik ve Normal Dağılım Çalışması.....	76
4.10.	Bulgular ve Yorumlar	77
4.10.1.	Örneklem Grubuna İlişkin Demografik Özellikler	78
4.10.2.	Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algıları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Ortalamaları.....	79
4.10.3.	Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algıları ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkiler	80
4.10.4.	Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları.....	87
4.10.5.	Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları	91
5.	SONUÇ	97
	KAYNAKÇA.....	104
	EKLER.....	114
	Ek 1: Anket Formu.....	114
	Ek 2: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaşa Göre Gösterdiği Farklılıklar.....	119
	Ek 3: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Gösterdiği Farklılıklar.....	120
	Ek 4: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalışılan Pozisyona Göre Gösterdiği Farklılıklar.....	121
	Ek 5: Çalışanların Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yönelik Algılarının Yaşa Göre Gösterdiği Farklılıklar.....	123
	Ek 6: Çalışanların Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yönelik Algılarının Çalışılan Pozisyona Göre Gösterdiği Farklılıklar	124
	ÖZGEÇMİŞ	127

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Ekonomik ve Yasal Sorumlulukların Özellikleri	21
Tablo 2: Ahlakî ve Gönüllü Sorumlulukların Özellikleri	24
Tablo 3: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği Güvenilirlik Analizi	76
Tablo 4: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	76
Tablo 5: Ölçeğin Normal Dağılımı	77
Tablo 6: Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı.....	78
Tablo 7: İşletmenin Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yönelik Çalışanların Algıları	79
Tablo 8: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	79
Tablo 9: İşletmenin Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yönelik Çalışanların Algıları ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İlişkisi	80
Tablo 10: İşletmenin Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yönelik Çalışanların Algıları ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının İlişkisi.....	81
Tablo 11: İşletmenin Sosyal Sorumluluk Alt Boyut Faaliyetlerine Yönelik Çalışanların Algıları ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İlişkisi.....	82
Tablo 12: İşletmenin Sosyal Sorumluluk Alt Boyut Faaliyetlerine Yönelik Çalışanların Algıları ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının İlişkisi	84
Tablo 13: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyete Göre Dağılımı	87
Tablo 14: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaşa Göre Dağılımı	88
Tablo 15: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	89
Tablo 16: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalışılan Pozisyona Göre Dağılımı	90
Tablo 17: İşletmenin Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yönelik Çalışanların Algılarının Cinsiyete Göre Dağılımı.....	91
Tablo 18: İşletmenin Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yönelik Çalışanların Algılarının Yaşa Göre Dağılımı	92
Tablo 19: İşletmenin Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yönelik Çalışanların Algılarının Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	94
Tablo 20: İşletmenin Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yönelik Çalışanların Algılarının Çalışılan Pozisyona Göre Dağılımı	95

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları	19
Şekil 2: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	52
Şekil 3: Araştırma Modeli	71

KISALTMALAR

- age** : Adı geçen eser
- bs.** : Baskı
- c.** : Cilt
- ev.** : Çeviri
- ed.** : Editör
- KSS** : Kurumsal Sosyal Sorumluluk
- s.** : Sayı
- vb.** : Ve benzeri
- Yrd.** : Yardımcı

1. GİRİŞ

Kurumsal sosyal sorumluluk son yıllarda gerek literatürde gerekse uygulamada oldukça üzerinde çalışılan bir kavram olarak dikkat çekmektedir. En yalın biçimiyle kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin görevlerinin yalnızca mal ve hizmet üreterek ekonomik sorumluluklarını yerine getirmekle sınırlı olmadığı, bunun yanında çalışanlarına, müşterilerine, hisse sahiplerine, rakiplerine, tedarikçilerine ve her şeyden önemlisi içinde yaşadığı topluma ve çevreye karşı yerine getirmesi gereken sorumluluklarını ifade eden bir kavramdır.

Kurumsal sosyal sorumluluk, özellikle ilerleyen teknoloji ve artan rekabet ortamında işletmelerin diğer işletmelerden farklı olduğunu ortaya koyması noktasında müşteri ve çalışan memnuniyetinin artmasını sağlayarak, örgütün imajı ve itibarına önemli değerler kazandırmaktadır.

Diğer taraftan işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri ve rekabette ön planda olabilmeleri, işletmenin fiziksel ve ekonomik olanaklarının yanında çalışanlarının örgütlerine olan katkılarıyla gerçekleşebilmektedir. Çalışanların etkililik ve verimlilik düzeylerinin artması ise ancak onların örgütlerine olan bağlılıklarıyla sağlanabilir. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi olarak tanımlanabilir. Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını etkileyen kişisel ve örgütsel pek çok faktör bulunmaktadır. İnsanın sosyal bir varlık olmasından dolayı çalıştığı örgütteki tutumlar, davranışlar ve uygulamalar bağlılık düzeyini etkilemektedir.

Bu araştırma; çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Amaç doğrultusunda çalışmada öncelikle kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ele alınarak tanımı, önemi, tarihi gelişimi incelenmiş; kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımları ve işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk alanlarına yer verilerek işletmeler açısından sonuçları üzerinde durulmuştur. Araştırmanın takip eden bölümünde ise örgütsel bağlılık kavramından bahsedilerek

Örgütsel bağlılığın benzer kavramlarla olan ilişkisi açıklanmış, örgütsel bağlılık sınıflandırmalarına değinilerek örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları açıklanmıştır.

Araştırmada buraya kadar bahsedilen kavramları daha spesifik hale getirmek için, beyaz yakalı çalışanlar üzerinde bir anket çalışması gerçekleştirilmiş, yapılan çalışmanın yöntemine dair bilgiler verilip ardından da elde edilen bulgular tablolar halinde sunularak yorumlanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar ve bu doğrultuda getirilen önerilerle araştırma tamamlanmıştır.

2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı

Günümüz dünyasında ekonomik, teknolojik ve politik gelişmeler, toplumları oluşturan tüm birimlerin birbirine olan bağımlılığını artırmaktadır. Refah düzeyinin gelişmesi ve sürdürülebilir kılınması için bireylere olduğu kadar kurumlara da önemli sorumluluklar düşmektedir¹. Zaman içinde bireylerin daha fazla bilinçlenmesi ve ayrıca çoğalan küresel sorunlar, toplumun işletmelerden beklentisini oldukça değiştirmiştir. Toplum, işletmelerden artık sadece ürün ve hizmet üretmelerini değil aynı zamanda birer kurumsal vatandaş olarak sorunlara müdahalede bulunmalarını talep etmektedir. Dolayısıyla işletmelerin iyi ve kaliteli ürün ve hizmet üretmelerinin yanı sıra çevreyi ve doğal kaynakları koruyup sürdürülebilir kılmaları da beklenmektedir. Kısacası diyebiliriz ki günümüzde işletmelerin başarısı sadece kazançlarını en üst düzeye çıkartmalarıyla değil toplum yararına hangi faaliyetlerde bulunduklarıyla yani sosyal sorumluluklarını ne oranda yerine getirdikleriyle de değerlendirilmektedir.

Bu bağlamda sosyal sorumluluk kavramı, “işletmenin ekonomik faaliyetlerinin, onunla ilgili tarafların (hissedarlar, çalışanlar, tüketiciler ve nihayet tüm toplumun) hiçbirinin çıkarlarına zarar verilmeden yönetilmesi²” şeklinde tanımlanabilir.

Kotler’e göre ise “kurumsal sosyal sorumluluk, isteğe bağlı iş uygulamaları ve kurumsal kaynakların katkıları aracılığıyla toplumun refahını iyileştirmek için üstlenilen bir yükümlülüktür.” Bu tanımlamadaki ana unsur, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin yasa ile emredilen ya da ahlaki veya etik nitelikte olan iş faaliyetlerine değil, isteğe bağlı olarak gerçekleştirilen uygulamalara değiniyor

¹ Begüm Tatari, *Şirketlerin Toplumla İlişkisinde Yükselen Değer: Kurumsal Sosyal Sorumluluk* (İzmir: İzmir Ticaret Odası Yayını, 2003), 2.

² Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5. bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 1998), 155.

olmasıdır. Kotler'in tanımında sosyal sorumluluk faaliyetleri gönüllü bir yükümlülük tabanına yerleştirilmektedir³.

Kurumsal sosyal sorumluluk, "kurumsal sorumluluk", "kurumsal hesap verebilirlik", "kurumsal ahlak", "kurumsal vatandaşlık" gibi kavramlarla da ifade edilebilmektedir. Yine kurumsal sosyal sorumluluk, uygulamada "kurumsal gönüllülük" ve "kurumsal sürdürülebilirlik" gibi benzer kavramlarla karıştırılmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk temelde ne kurumsal hayırseverlik ne de yasalara sıkı sıkıya uyulması demektir. Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin, topluma olan etkilerini iyileştirmek amaçlı bir yaklaşımla ticari politikalara ve uygulamalara sosyal ve çevresel konuların entegre edilmesidir. Üzerinde uzlaşma bulunmayan kurumsal sorumluluk kavramı çeşitli biçimlerde açıklanmaya çalışılmıştır⁴.

Kavram olarak kurumsal sosyal sorumluluk oldukça eskilere dayanmaktadır. Zira Nicholas Ebserstadt'ın 1973 yılında yazılmış bir makalesinde kurumsal sosyal sorumluluğun tarihinin eski Yunan medeniyetine kadar uzandığı, eski Yunan medeniyetinde işadamları ve tacirler için davranış normlarının belirlenerek uygulandığı belirtilmektedir. O zamandan bu yana şirketlerin toplumdaki rolleri tartışla gelmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluğun modern çağı ise Howard Bowen tarafından 1953 yılında yazılan "İşadamların Sosyal Sorumlulukları" (Social Responsibilities of the Businessman) adlı kitabı ile başlamış ve bu tarihten itibaren birçok yazar bu konu hakkında yazmıştır. Söz konusu yazılar 1953 yılından 1980 yılına kadar şirket yöneticilerinin toplumun ihtiyaçlarını karşılamak gibi ahlaki bir sorumluluklarının bulunup bulunmadığı üzerine yoğunlaşırken, 1980 yılından itibaren şirket yöneticilerinin böyle bir ahlaki sorumluluğunun bulunduğu genel olarak kabul edilmiş ve tartışmalar kurumsal sosyal sorumluluğun tanımı ve uygulamadaki şekli üzerine yoğunlaşmıştır. Bu çerçevede kurumsal sosyal sorumluluğun birçok tanımı yapılmıştır. Ancak bu tanımlardan en çok kabul göreni Avrupa Birliği Komisyonu tarafından 2001 yılında hazırlanmış Yeşil Dosya'da (Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility) yapılmıştır. Söz konusu Yeşil Dosya'da kurumsal sosyal sorumluluk "şirketlerin

³ Philip Kotler, Nancy Lee, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, çev. Sibel Kaçamak (İstanbul: MediaCat Yayınları, 2006), 2-3.

⁴ Halis Yunus Ersöz, **Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışının Gelişiminde Meslek ve Sivil Toplum Kuruluşlarının Faaliyetleri, Rol ve Önemleri** (İstanbul: İTO Yayınları, 2007), 21.

ekonomik aktivitelerine ve menfaat sahipleri ile olan ilişkilerine, gönüllülük esaslı çerçevesinde birtakım sosyal ve çevresel beklentileri/unsurları dahil etmeleri durumunu ifade eden bir kavram” olarak tanımlanmıştır⁵.

Kavram, iş dünyası ve toplumun, sosyal yaşamda birlikte hareket ettiğini temel alarak, bir bütün olarak toplumun refahını arttırmaya yönelik bir konsept gibi de tanımlanabilir. Aynı zamanda, kurumların belirli bir düzen içinde yaşamını sağlamak, korumak ve yükseltmek için yaptığı tüm faaliyetleri de içerir. Bir başka ifadeyle sosyal sorumluluk, genel olarak bir işletmenin; ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, kurum içindeki ve çevresindeki kişilerin ve diğer kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesine, insanları mutlu ve memnun etmeye yönelik gereklilerdir⁶.

Dolayısıyla sosyal sorumluluk, karar verici durumunda olanların, kendi çıkarlarını olduğu kadar toplumun genel çıkar ve beklentilerini de karşılayacak eylemleri yerine getirmelerindeki zorunluluktur. Diğer bir deyişle sosyal sorumluluk sahibi bir kurum, topluma faydası olacak bir aktivite için kârının bir kısmından fedakarlıkta bulunabilir veya kaynaklarının bir bölümünü kâr amacı gütmeyen topluma fayda sağlayacak bir faaliyete ayırabilir.

2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Amacı ve Önemi

Farklı faaliyet alanlarındaki işletmeler için, farklı algılama ve değerlendirmelerle yorumlanabilen kurumsal sosyal sorumluluk; işletmenin sosyal ve çevresel ilgi alanının, işletme ekonomik aktiviteleri içinde gönüllülük esasına dayandırılarak gerçekleştirilmesidir. İşletme açısından sosyal sorumlu olmak sadece asgari yasal koşullara uyma ya da saygı gösterme anlamına gelmemektedir. Amaç, yasal düzenlemelerin ötesinde insana, çevreye ve işletmenin ürün ve hizmetlerine yatırım yapmaktır⁷.

⁵ Erkan Özgüç, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk” (Sermaye Piyasası Kurulu Yeterlik Etüdü, Sermaye Piyasası Kurulu Ortaklıklar Finansmanı Dairesi, 2005), 2-3.

⁶ Fatih Yüksel, Bozkurt Gamze, Ahmet Güven, “Yerel Yönetimlerde Etik Çerçevesinde Sosyal Sorumluluk Bilinci: Tokat Uygulaması”, **II. Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu, 18-19 Kasım 2005** (Sakarya: Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2005): 299.

⁷ Ali Rıza Büyükkuslu, “Avrupa Birliği Yeşil Dosyası: İşletme Sosyal Sorumluluğu (The Corporate Social Responsibility-CSR)”, http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=425&id=25 [02.11.2010].

Kurumsal sosyal sorumluluğun hedefi, işletmenin içinde yaşayıp bir parçası olduğu çevreyle, sivil toplum kuruluşlarıyla, komşularıyla, ilişki içerisinde bulunduğu diğer kuruluşlarla olumlu iletişimin tesis edilmesidir. Bu amaçla işletmeyi toplumsal sorumlulukları konusunda bilinçlendirir, toplumun gelişimi için vazgeçilmez öneme sahip olan eğitim, sağlık, kültür, sanat ve çevrenin korunması gibi konularda aktif rol almasına yönlendirir.

İşletmeleri değerli kılan ya da fark yaratan artık sadece ürettikleri mal ya da sundukları hizmetin kalitesi değil, topluma kattıkları ya da kazandırdıkları değerlerdir. İşletmeler açısından başarı, içinde bulundukları topluma karşı ödev, görev ve sorumluluklarını yerine getirmek, çalışanların çıkarlarını, toplumun çıkarlarını ve elbette kurumlarının çıkarlarını korumak ve bunlar arasında denge kurmak ile mümkün olabilmektedir. Bu da sosyal sorumluluk ruhunu taşımakla olabilmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, işletmeler için aynı zamanda bir değer yaratımı sürecidir. Bu değer yaratımı ve sürekli kılınması esas olmalıdır. Çünkü çalışanlar da artık, inandıkları şeyler ve yaşadıkları dünyanın gelişimine katkı sağlamak için çalışmak istemektedirler. Çünkü tüketiciler için artık sadece bir ürünün/hizmetin maddi değeri ve kalitesi onu satın almak için yeterli değildir. Satın aldıkları ürünün arkasındaki işletmenin toplum için ne yaptığına da bakmaktadırlar⁸. Diğer bir deyişe kuruluş, yaptığı bütün faaliyetlerde, tüm sosyal paydaşlarıyla olan bütün ilişkilerinde sosyal sorumluluğu göz önünde bulundurmalıdır⁹.

Sosyal sorumluluk bilinci ve duyarlılığı gelişmiş işletmeler kurumsal sosyal girişimlerde bulunurlar. Kurumsal sosyal girişimler sosyal amaçları desteklemek ve kurumsal sosyal sorumluluk yükümlülüklerini tamamlamak için bir kurum tarafından üstlenilmiş büyük çaplı faaliyetlerdir. Bu girişimler aracılığıyla en sık desteklenen sosyal amaçlar, toplum sağlığına (örneğin, AIDS'i önleme, meme kanserinde erken teşhis, zamanında aşı olma); güvenliğine (özel sürücü programları, suçu önleme, otomobil güvenlik kısıtlamalarının kullanımı); eğitime (okuryazarlık, okullarda bilgisayar, özel eğitim gereksinimleri) ve istihdama (meslek eğitimleri, işe alma uygulamaları, fabrika yerleşimleri); çevreye (geri dönüşüm, zararlı kimyasalların kullanımının ortadan kaldırılması, en aza indirgenen ambalajlama); toplumsal ve

⁸ Ebru Özgen, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi", **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**, s.8 (2007): 1-2.

⁹ Ayla Okay, Aydemir Okay, **Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları** (İstanbul: Der Yayınları, 2001), 618.

ekonomik gelişme (düşük faizli ev sahibi yapma kredileri) ve diğer temel insan ihtiyaç ve arzularına (açlık, evsizlik, hayvan hakları, oy verme hakkı, ayrımcılık karşıtı gösterilen çabalar) katkıda bulunanlardır. Kurumlardan gelen destekler, nakit katkılar, bağışlar, ücretli reklam, tanıtım, teşvik sponsorluğu, teknik bilirkişilik, mal ya da hizmet katkılarını (örneğin, bilgisayar donanımı ya da baskı işleri gibi hizmet bağışları), gönüllü işçiler ve dağıtım kanallarının kullanılma iznini içeren çeşitli şekiller olabilir¹⁰.

Kurumsal sosyal sorumluluğun yerine getirilmesi, her şeyden önce, organizasyonun kamuoyundaki imajını ve saygınlığını arttırmaktadır. Çalışanlar ve müşteriler, organizasyona daha fazla güven duymaya ve değer vermeye başlarlar. Çalışanların ve müşterilerin ait olma ve bağlılık duyguları gelişir. Bunun sonucunda çalışanların devir hızı düşerken, müşterilerin satın alma sıklığı ve satışların kârlılığı yükselir. Müşterilerle iletişim ve ilişkiler gelişir. Çalışanlar arasındaki iletişim, güven açıklık ve anlayış, dayanışma ve takım ruhu güçlenir. Organizasyonun toplumla, yerel ve merkezi devlet organlarıyla olan ilişkileri gelişir ve güçlenir¹¹.

Günümüzde kurumsal sosyal sorumluluk kavramının ve doğru uygulamalarının yukarıda sayıldığı gibi birçok getirisi vardır ve işletmeler açısından taşıdığı önem gün geçtikçe artmaktadır. Aktan ve Börü (2007) kurumsal sosyal sorumluluğun öneminin artmasında önemli olan beş faktörü şu şekilde sıralamışlardır¹²:

- **Saydamlık:** Şu anda içerisinde yaşanılan çağ, işletme uygulamalarının giderek şeffaflaştığı, bilginin ekonomik faaliyetleri yönlendirdiği bir çağdır. İşletmeler artık yaptıkları iyi veya kötü işleri gizleyememekte, yürütülen faaliyetler gerek medya gerekse de modern bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde tüm dünyada kısa sürede duyulabilir bir hal almıştır. Bütün bunlar, işletmeleri bir anlamda çok daha saydam hale getirmiştir. Sonuç olarak, ekonomik faaliyetlerde sosyal sorumluluk konusunda duyarlı olmayan ve dahası faaliyetleri dolayısıyla paydaşlara, dışsal maliyetler yükleyen firmalar daha dikkatli olmak durumundadırlar.

¹⁰ Kotler ve Lee, age, 3-4.

¹¹ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi** (İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004), 222.

¹² Coşkun Can Aktan, Deniz Börü. "Kurumsal Sosyal Sorumluluk", **Kurumsal Sosyal Sorumluluk İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk**, ed. Coşkun Can Aktan (İstanbul: İGİAD Yayınları, 2007): 28-29.

- **Bilgi:** Bilgi temelli ekonomiye geçiş, tüketiciler ve yatırımcıların gerekli bilgilere sahip olmalarını ve bunları en etkin ve etkili bir biçimde kullanıyor olmalarını gerekli kılmaktadır. Müşteriler, bir giyim mağazasına gelip, bir markayı diğeri bir markaya tercih edebilir. Bu seçim, fiyat politikası dışında şirketlerin çevredeki saygınlığına ve itibarına dayanmaktadır. Aynı şekilde yatırımcılar yatırım yapacakları alanları yalnızca finansal faktörlere bağı olarak değıl, çevresel kriterlere bağı olarak seçebilmektedirler.
- **Sürdürülebilirlik:** Sanayinin gelişmesine paralel olarak doğanın ve çevrenin daha fazla kirlenmesi ve ekonomik kaynakların sınırsızca tüketilmesi ciddi küresel sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Küresel soğuma ve ısınma da bunlar arasındadır. Yeryüzü kaynakları, nüfus artışına ve sanayileşmenin getirdiğı olumsuzluklara karşı koyamamaktadır. Ekonomik faaliyetten kaynaklanan olumsuz etkilere dair artan kaygı, kurumsal sosyal sorumluluğı olan önemin artmasına neden olmuştur.
- **Küreselleşme:** Kurumsal sosyal sorumluluğun önem kazanmasında etken olan bir diğeri faktör ise küreselleşmedir. Küresel kurumlar yani çok uluslu şirketler, kurumsal sosyal sorumluluk standartları ve sürdürülebilirlik stratejilerini dünya çapındaki faaliyetleri içerisine dahil etmek için medya, hükümetler, çalışanlar, çevreciler, insan hakları grupları, hükümet dışı organizasyonlar, sivil toplum kuruluşları tarafından gittikçe artan düzeyde inceleme altına alınmışlardır. Ayrıca küreselleşme olgusu, bir yandan işletmelere sosyal sorunların çözümünde önemli bir rol yüklerken, diğeri yandan insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çevre koruma, sağık ve güvenlik ve diğeri alanlarla ilgili kurumsal sosyal sorumluluk konularına ilginin artışına yol açmaktadır.
- **Kamu Sektörünün Başarısızlığı:** Gelişmekte olan birçok ülke, kötü bir rejimle ve yönetimle idare edilmektedir. Devlet müdahalelerinin olumsuz sonuçları, “devlet başarısızlığı” adı verilen bir olguyu ortaya çıkarmıştır. Devletin başarısızlığı, piyasa kurumlarına ve kâr amacı gütmeyen organizasyonlara daha fazla güven duyulmasına neden olmuştur. Devletin toplumsal yarara yönelik faaliyetlerde dahi başarısız olması, özel şirketlere ve gönüllü organizasyonlara sosyal sorumluluk konusunda daha fazla görev yüklemiştir.

2.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Tarihsel Gelişimi ve KSS Yaklaşımları

Kurumsal Sosyal Sorumluluk, tarihi çok eskiye dayanan bir kavramdır. Kurumların topluma karşı yerine getirmeleri gereken sorumlulukları ifade eden ve kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri için bir gereklilik olan KSS, her toplum için tarihin farklı zamanlarında farklı şekillerde işletmelerin karşısına çıkmıştır. İnsanoğlunun birlikte yaşamaya başladığı ilk çağlarda da toplumsal yaşantıyı düzenleyen bir takım kurallar vardı. Beraber düzenli ve huzurlu yaşayabilmek için oluşturulan bu kurallar daha sonraları sosyal dayanışma ve yardımlaşma fikirlerinin de temeli olmuştur. Bu nedenle kurumsal sosyal sorumluluk kavramının temelleri, insanların beraber yaşamaya başladıkları tarihin ilk dönemlerine dayanmaktadır¹³.

Sosyal sorumluluk anlayışının gelişim süreci incelendiğinde, bu sürecin üç temel dönem içerdiği gözlenmektedir:

Birinci Dönem: Sosyal sorumluluk düşüncesinin medeniyetler ve dinlerle başladığı kabul edilmektedir. Dinlerin sosyal sorumluluk kavramının ortaya çıkışında önemli bir etkisi bulunmaktadır. Dinlerin verdiği temel mesajlarda bulunan başkalarına iyilik yapma, çevreye saygılı davranma, doğayı koruma, haksızlık yapmama, adaletli davranma gibi kavramlar sosyal sorumluluk düşüncesi ile yakından ilişkilidir¹⁴. M.S. 1100 yıllarına kadar olan ve Mezopotamya, Çin, Eski Yunan ve Roma gibi ilk uygarlıkları kapsayan bu dönemde, geniş kabul görmüş ve yerleşmiş kurallar olmasa da, insanların kişisel yargıları, dini inançları ve ahlaki görüşleriyle yürütülen bir sosyal sorumluluk anlayışının olduğu belirtilmektedir¹⁵.

İşletmecilik öncesi denilen bu dönemde ticari faaliyetler de dinsel kurallarla düzenlenmiş, ticari faaliyetlerle uğraşanların sorumluluk anlayışları dini inanışları tarafından belirlenmiştir. Tarihte ticari faaliyetlerin düzenlendiği ilk yasa M.Ö. 1792-1750 yılları arasında Babil kralı olan Hammurabi tarafından yazılan Hammurabi Kanunları'dır. Muhasebe kayıtları, ücret sistemleri gibi konuları içeren Hammurabi Kanunları ile tüccar-müşteri, işveren-işgören ilişkileri düzenlenmiştir. Topluma karşı sorumluluktan ilk söz eden yunan düşünürü Eflatun, idarecilerin ekonomik

¹³ Özgür Saç, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi Üzerine Bandırma Yerelinde Bir Araştırma" (Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009), 10.

¹⁴ Çisil Sohodol Bir, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme" (Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 20.

¹⁵ Sabahat Bayrak, **İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001), 85.

meselelerde genel yararı her şeyden üstün tutmaları gerektiğini söylemiş, bir başka düşünür olan Aristo ise konuyu ahlaki açıdan ele alıp fiyatların ve kazançların adaletli bir şekilde olması gerektiğini ve faizin adaletsiz olduğunu savunmuştur¹⁶.

İkinci Dönem: Avrupa'nın Bizans ve İslam medeniyetleriyle ilişkilerini kurmasına rastlayan 12. ve 14. yüzyıllar, ticaret ve sanayinin toplum hayatında önem kazanmasına neden olmuştur. 12. yüzyıla kadar olan zaman dilimi "işletmecilik öncesi dönem" olarak adlandırılır. Kilise, iş hayatında ve iş felsefesinde önemli bir konuma gelmiştir. Kilisenin belirttiği ekonomik düzende, ticaret erbabının ve işletmecinin sosyal sorumluluğun gerçekleşmesinde dinin belirlediği kurallara uyması gerekmektedir¹⁷.

Avrupa ülkelerinde 16. yüzyıldan itibaren Merkantilist sistem yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Merkantalizm'e göre bir milletin refahı anaparanın miktarına bağlıdır ve küresel ticaret hacmi değişmez. Ekonomik servet veya anapara devletin elinde tuttuğu, altın, gümüş miktarı veya ticari değer ile temsil edilir. Bu da diğer devletlerle olan ticari dengenin olumlu yönde olması ile en iyi yükseltilir. Merkantalizme göre, yönetim ekonomide korumacı bir rol oynamalı, dış satımı desteklemeli ve dış alımı sınırlandırmalıdır. Bu fikirler üzerinde duran ekonomik sisteme merkantalist sistem denir¹⁸.

Merkantilist sistemin hakimiyeti ve devletin ekonomik hayata müdahalesi sonucu, kilise yerini merkezi ve otoriter bir devlete bırakmıştır. Merkantilist dönemde, sosyal sorumluluklar açısından devlete görev yüklenilmiş ve devletin merkezi gücü oluşturmalarının sonucu olarak, toplumun iyiliği konusunda karar verme yetkisi de sağlanmıştır. Ancak, merkantilizmin savunduğu ekonomik politika zamanında beklenen sonucu verememiş ve yüksek enflasyon hızı, adaletsiz gelir dağılımı, üretim yetersizliği, toplumda fakirliğin artması ve buna paralel olarak ortaya çıkan huzursuzluklar nedeniyle sosyal sorumluluk açısından olumsuz sonuçlar ortaya çıkmıştır. Özellikle çalışan ücretlerinin en düşük düzeyde tutulması, dış ticarete açılarak koloni niteliğindeki dış ülkelerin tüccar, işçi ve kaynaklarının sömürülmesi bu sonuçlara örnek olarak verilebilir. Bu sistemde sosyal sorumluluktan

¹⁶ Saç, age, 10-11.

¹⁷ Martı Çimen, "İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi" (Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 14.

¹⁸ <http://tr.wikipedia.org/wiki/Merkantalizm> [03.01.2011].

anlaşılan şey, işletmelerin dış piyasalardan kendi ülkesi lehine çıkar sağlaması ve dış ülkelere karşı sorumsuzca hareket etmesi şeklinde olmuştur¹⁹.

Aynı dönemde İslam dünyasındaki ekonomik hayat ise, Abbasi ve Selçuklular döneminde büyük ölçüde Fütüvvet örgütü, Osmanlılar döneminde ise Ahilik örgütü tarafından düzenlenmiştir. İşletmelerin sosyal sorumlulukları da bu örgütlerin çoğunlukla güzel ahlak ve mesleği ile ilgili oluşturduğu normlara uymak biçiminde olmuştur²⁰.

Üçüncü Dönem: Sanayi Devrimi sonrasını kapsayan bu dönemde, sanayi burjuvazisi, devlet müdahaleleri ve güçlü işçi sendikaları varlık göstermiştir²¹.

Avrupa’da da, dini inançların dominant rolü sanayi devrimiyle önemli ölçüde azalmasıyla birlikte 20. yüzyılın ilk çeyreğine kadar, kapitalist felsefe egemen olmuştur. Kapitalist felsefe, ekonomik kalkınma için işletmeleri bir araç olarak görmüş ve kazancın maksimumlaştırılması için, pek çok şey mubah olarak kabul edilmiştir. Örneğin, çalışma koşulları önemsenmemiş, doğal kaynakların hesapsız tüketimi, çevre kirliliği, kalitesiz üretim, yanıltıcı reklamlar göz ardı edilmiştir²².

20. yüzyılın başlarında işletmelerin güçlerini kötüye kullanmaları sonucu ortaya çıkan olumsuz etkileri önlemek amacıyla devletler, bu durumdan etkilenen işletmelerin öncülüğü ile çözüm yolları aramaya başlamışlardır. Bu dönemde çeşitli yasal önlemler de alınmıştır. Özellikle I. Dünya Savaşı ve sonrasında gelen Büyük Depresyon sonucunda ekonomik durumların kötüleşmesi, işletmelerin toplumdaki yerlerini belirlemede yeni stratejilerin belirlenmesini gerektirmiştir. İşletmelerin kendi sanayi dallarında fiyat, istihdam ve yatırım konularında istikrarın tesis edilmesi ve savaş dolayısıyla işsiz kalan işçilere yardım gereği, sosyal sorumluluklarla ilgili faaliyetlere yeni bir bakış açısı getirmiştir. Bu dönemde, sendikalaşma hareketlerinin başlamasıyla işçiler, toplumda güç kazanmalarına fırsat veren sosyal bir değişimin de hızlanmasına neden olmuşlardır. Bu gelişmeyle birlikte Adam Smith’in “Laissez-Faire” (bırakınız yapsınlar) felsefesi yerini topluma karşı sorumlulukların olduğu anlayışına terk etmiştir. Bu noktada da topluma karşı sorumlulukların sadece tek bir

¹⁹ Çimen, age, 14-15.

²⁰ Mehmet Nejat Özüpek, “Kurum İmajında Sosyal Sorumluluk Kuramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma” (Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004), 24.

²¹ age, 25.

²² Gülsün İşseveroğlu, “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve Etik”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, c.8, s.2 (2001): 57.

sektör tarafından yerine getirilemeyeceği, kâr amacı güden ve gütmeyen sektörlerin arasında işbirliği yapılarak bu ağır yükün kaldırılması üzerinde durulmuştur²³.

II. Dünya Savaşı'ndan sonra, Batı ülkelerindeki hızlı ekonomik büyüme, yeni yasal düzenlemeleri zorunlu hale getirmiştir. Ahlak kurallarına aykırı, doğru olmayan çalışmaların yasaklanması ve kontrol altına alınması, işçi ve tüketici haklarının korunmasına yönelik önlemler, örgütlerin sosyal sorumluluğa bakışında önemli değişiklikler yaratmıştır. 1960-1970'li yıllarda ambalajların doğru bilgileri içermesi, reklamların ürünün gerçek özelliklerini yansıtmaması, gıda maddelerinin sağlığa uygunluğu, işçi sağlığı ve güvenliği, eşit işe eşit ücret, çevre sağlığı ve korunması gibi örgüt içi ve örgüt dışı birçok konuda yasalar gündeme getirilmiştir. Bu konuların öncelik sırası, kontrolü ve yasalara uyulmaması halinde uygulanacak yaptırımlar, her ülkenin sosyo-ekonomik yapısı tarafından belirlenmekte olup, bu yapı içinde özel baskı gruplarının ve sendikaların sistem dengesindeki ağırlıkları ve iletişim olanaklarının yaygınlığı, sosyal sorumluluk çerçevesinin genişletilmesinde önemli rol oynamıştır²⁴.

20. yüzyılın sonlarına doğru ise özellikle Amerikalı birçok araştırmacının dikkatini çeken Japonya'nın başarısının, kültürel mirasında yer alan sorumluluk anlayışına dayandığı görülmüştür. Amerika ve Avrupa, kâr maksimizasyonu peşinde koşarken ve ahlaki değerleri adeta bir ayak bağı olarak görülürken Japon firmalar, çalışanların çıkarlarını ve piyasanın taleplerini de ön plana almışlardır. Dengeli ücret sistemi politikaları yanında, birçok firmada hayat boyu iş garantisi sağlanmıştır. Devre dışı kalan sanayilerden çıkartılan işçilere eğitim imkanı sağlanmış ayrıca, nakit yardımları yapılmış, özellikle de ilk ve ortaöğretim seviyesinde yüksek standartlı eğitim hizmeti sağlanmıştır. Böyle bir sosyal sorumluluk bilinci, moral, motivasyon ve verimliliği yükselten unsurlardan olmuştur²⁵.

Görüldüğü gibi sosyal sorumluluk fikri ortaya çıktığı günlerden beri oldukça değişikliğe uğramıştır. Özellikle 20. yüzyılda toplumda ve ekonomide meydana gelen değişimlere paralel olarak işletmeler ve onunla ilgili fikirlerde de değişimler olmuştur. En sonunda işletmelerin salt ekonomik kuruluşlar olduğu görüşünden, işletmelerin sosyal varlıklar olduğu görüşüne kadar gelinmiştir. Günümüzde

²³ Özüpek, age, 29.

²⁴ Bayrak, age, 88.

²⁵ İşseveroğlu, age, 58.

işletmeler sosyal sistemin içinde, bir sosyal varlık olarak kabul görülmekte ve buna uygun olarak davranmaktadırlar²⁶.

Bu tarihsel gelişim süreci içerisinde üç önemli sosyal sorumluluk bakış açısının ortaya çıktığını görmekteyiz. Bunlar; gizli el yaklaşımı, devlet yaklaşımı ve yönetim yaklaşımıdır.

2.3.1. Gizli El Yaklaşımı

Gizli el yaklaşımını savunanların lideri, Milton Friedman'dır. Milton Friedman'a göre; iş hayatının tek ve biricik sosyal sorumluluğu kâr artırmaktır²⁷.

Gizli el yaklaşımı, ilk sosyal sorumluluk yaklaşımlarını şu şekilde özetler: "Kâr yap ve kanunlara uy!" Bu yaklaşıma göre işletmeler, yasal zorunluluklar doğrultusunda kârlarını artırmaya uğraşır. İşletmelerin sosyal sorumluluğunu, kaynakların toplum için en etkin kullanımını sağlayacak, serbest piyasa mekanizması sağlayacaktır. Ayrıca, Friedman yardımsever yaklaşımların sosyal sorumluluk olmadığını ifade etmektedir. Çünkü bu, pay sahiplerinin paralarını elden nasıl çıkaracaklar hakkında kendi kararlarını vermelerini engellemektedir²⁸.

2.3.2. Devletçi Yaklaşım

Devlet açısından sosyal sorumluluk, işletmelerin yasaların varlığında kâr araştırmalarındaki rollerini ifade etmektedir. Toplumun ilgili taraflarına, yasal ve politik süreçlerle yapılan birtakım düzenlemelerle, bir gizli elin vereceği hizmetten daha iyi bir hizmet verileceği belirtilmektedir. Böylece işletme faaliyetlerinin istenmeyen olumsuz etkileri yasalarla düzenlenecektir²⁹.

2.3.3. Yönetimci Yaklaşım

Yönetimci Yaklaşım'a göre, ne gizli el ne de devletçi yaklaşım sosyal konularda işletme liderlerine karar vermede genişlik vermektedir. Bu yaklaşım, işletmeler ve yöneticilerden sosyal refahın korunması ve yükseltilmesi konusunda

²⁶ Özüpek, age, 38- 39.

²⁷ Kürşad Yılmaz , "Örgütlerin Sosyal Sorumlulukları: Kavramsal Bir Çözümleme", **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, s.12 (2006): 69.

²⁸ Ali Halıcı "İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Stratejileri Çanakkale İlinde Bir Araştırma", **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, c.7, s.1 (2001): 13.

²⁹ age, 13.

işletmenin ekonomik çıkarlarına mümkün olduğu kadar uygun olan, beklenen davranışlar üzerine kurulur³⁰.

2.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluğu Destekleyen ve Karşı Çıkan Görüşler

Sosyal sorumluluğun tarihsel gelişim sürecinde akademik ve genel politik yapı, sosyal sorumluluğun iki ters görüşünü ortaya koymaktadır. Bunlar; klasik ve sosyo-ekonomik görüştür. Klasik görüş, işletmelerin sadece kârlarını maksimize etme sorumluluğunu ifade eder³¹. Sosyo-ekonomik görüşe göre ise işletmeler sadece kârlılıklarını değil bunun yanı sıra sosyal kaygıları da göz önünde bulundurarak hem ekonomik hem de toplumsal hedeflerini gerçekleştirmeye çalışmalıdır.

2.4.1. Karşı Çıkan Görüşler (Klasik Görüş)

Sosyal sorumluluğun klasik boyutu, “girişimcilerin, toplumun değer ve amaçları açısından arzu edilen yolları takip ederek, bu yönde kararlar vermesi ve şirket yönetiminde bağlı oldukları mecburiyetler” ile ilgilidir. Kurumsal sosyal sorumluluğun klasik açıdan önde gelen savunucusu, ünlü iktisatçı Friedman’dır. Friedman, şirketin bir tek sosyal sorumluluğu vardır; “o da şirketin kârını maksimize etmektir.” demiştir. Ayrıca, bunun “mevcut yasal ve etik düzen içerisinde toplum için en iyi hizmet şekli olduğu” ileri sürülmüştür. Temel anlamda Milton Friedman’ın “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits” başlıklı çalışmasına (1970) dayandırılan aşağıdaki hususlar Klasik düşünürlerce, kendi savlarını desteklemek için ileri sürülmüştür: Maksimum kâr, toplumsal kaynakların en iyi şekilde kullanıldığını gösterir. Şirketler ekonomik birimler olup, sosyal amaçları gerçekleştirmeye uğraşmazlar³².

Klasik Görüş’e göre sosyal sorumluluklar³³;

- İşletmede kâr düşüşüne,
- İşletmenin maliyetlerinin çoğalmasına,
- İşletmenin amaçlarının sulandırılmasına,

³⁰ Yılmaz, age, 69.

³¹ Halıcı, age, 13.

³² Adnan Çelik “Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları”, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk**, ed. Coşkun Can Aktan (İstanbul, İGİAD Yayınları, 2007): 76.

³³ Halıcı, age, 14.

- İşletme için haddinden fazla sosyal güce,
- Toplumda işletme sorumluluğunun eksilmesine neden olacaktır.

Klasik yaklaşım; işletmelerin kendi örgütsel amaçları dışında başka herhangi bir yükümlülüğünün olmaması gerektiğini ileri sürerek, aslında verimli çalışarak kâr elde eden işletmelerin, aynı zamanda topluma karşı olan sosyal sorumluluğunu da yerine getirmiş olacağını ifade etmektedir. Friedman, işletmelerin gelirlerini daha da arttırılabilmesi için; kârların dağıtılmayarak iç finansmanda kullanılmasıyla, yeni yatırımlara dönüşeceğini, toplumun ekonomik refahının artmasıyla birlikte yeni işlerin ortaya çıkacağını ve bunun sonucunda yeni ürünlerin üretimine imkan sağlayacağını ileri sürmektedir³⁴. Diğer bir deyişle bu yaklaşımda, en iyi sosyal faydanın bir işletmenin kendi ekonomik amaçlarını en etkin şekilde gerçekleştirmesiyle sağlanacağı görüşü ön plandadır. İşletme ekonomik amaçlarını gerçekleştirirken kanunlara itaat eder, oyunu kurallara göre oynar ve kârını azamileştirirse zaten sosyal sorumluluğunu yerine getirecektir³⁵.

Friedman'a göre yöneticiler kendi organizasyonlarının kaynaklarını sosyal amaçlar için kullanacak olurlarsa pazar mekanizmalarını bozarlar. Birileri de bozulan mekanizmaların düzelmesi için gerekli maliyeti ödemek zorunda kalır. Eğer sosyal sorumluluk faaliyetleri kârları azaltacak olursa sermayedarlar kaybedecektir. Eğer ücretler bu çalışmaları finanse etmek için kesilirse çalışanlar kaybedecektir. Eğer fiyatlar artarsa tüketiciler kaybeder. Eğer yüksek fiyatlar tüketiciler ve diğer alıcılar tarafından kabul edilmezse kurumun varlığı tehlikeye düşer. Her durumda organizasyonu oluşturan parçalardan biri kaybedecektir³⁶.

Kısacası, Klasik Görüşte, her şey işletmenin inisiyatifinde düşünülmekte ve bundan dolayı da insana, toplum değerlerine önem verilmemektedir. Bu görüş, işletmeyi esas alır ve en iyi sosyal faydanın, işletmenin ekonomik amaçlarını en etkin şekilde gerçekleştirmesiyle sağlanabileceği fikrini öne sürmüştür. Bu nedenle de, işletme yöneticisi paydaşlarının çıkarını her şeyden önde tutmalıdır³⁷.

³⁴ Seyfi Top, Akın Öner, "İşletme Perspektifinden Sosyal Sorumluluk Teorisinin İncelenmesi", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, c.4, s.7 (2008): 99-100.

³⁵ Dinçer, age, 156.

³⁶ Ekrem Zoroğlu, "Sosyal Sorumluluk Kavramı: Türk Otomotiv Sektöründe Sosyal Sorumluluk Uygulamaları" (Yüksek Lisans Tezi, İTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), 4.

³⁷ Şevki Özgener, "Ekonomik Sistemler ve Ahlak", *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, c.5, s.1 (2000): 170-172.

Ancak İnsan İlişkileri Yaklaşımı, Modern Yönetim Kuramları ve Çağdaş Yönetim Yaklaşımları sonucunda gündeme gelen çeşitli teori ve uygulamalar; Klasik Sosyal Sorumluluk anlayışında önemli gelişmelere yol açmıştır. Şirket yöneticilerinin KSS bağlamında, hukuki sorumluluklarını yerine getirince, etik sorumluluklarını da yerine getirdiklerini düşünmeleri klasik yaklaşım bağlamında değerlendirilebilir. Halbuki etik sorumluluklar proaktif olmayı veya kanunların ötesinde sorumluluklar yüklenmeyi gerektirmektedir³⁸.

2.4.2. Destekleyen Görüşler (Sosyo-Ekonomik Görüş)

Sosyo-Ekonomik görüş, (Modern görüş) klasik olarak nitelendirilen sosyal sorumluluk yaklaşımının bazı yetersizliklerinden ötürü, çevreyi esas alan bir sosyal sorumluluk yaklaşımı olarak ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım, mikro ekonomiden makro ekonomiye geçerek, işletmenin topluma sağladığı yararlar ile zararların ayrı açılardan ele alınması gerçeğine dayanmaktadır³⁹.

Sosyo-Ekonomik Görüş, Klasik Görüşe karşı olan ve sosyal sorumluluğun lehinde olan görüşleri ortaya koymaktadır. Bu görüşe, Peter Drucker, Adolp Berle, Elton Mayo, J. M. Keynes gibi düşünürlerin çalışmalarında rastlanır. Bu düşünürlerin öne sürdükleri farklı fikirleri Thomas Petit iki grupta toplamıştır. Bunlar⁴⁰;

- Büyük işletmelerin sayısının artması ve hacimlerinin genişlemesi, endüstriyel toplum içinde önemli beşeri ve sosyal sorunları beraberinde getirmektedir.
- Bu işletmelerin yöneticileri sorunlara sebep olmaktan dolayı tedbir ve çare almak zorundadır. Bu nedenle işletmeler, ya bu sorunları çözmeye yönelik olarak faaliyetlerini değiştirecek ya da sorunları en azından iyileştirecek ve zararlı etkilerini azaltacak biçimde hareket etmelidir.

Bu görüşü benimseyen işletmeler geniş anlamda sosyal sorumluluk üstlenirler ve bu faaliyetlerinden kısa veya uzun dönemde bir fayda elde etmeyi umarlar. Bu görüş yönünde hareket eden işletmeler kendi faaliyetlerini etkileyen ve faaliyetlerinden etkilenen bütün paydaşları kapsayacak sosyal sorumluk politika ve uygulamalarını hayata geçirirler. Sadece şirketin iç çevresindeki paydaşlar olan

³⁸ Çelik, age, 76-77.

³⁹ Top ve Öner, age, 101.

⁴⁰ Halıcı, age, 14.

hissedarlar, yöneticiler ve çalışanlara dönük değil; aynı zamanda, dış çevredeki paydaşlar olan müşterilere, tedarikçilere, sendikalara, kredi verenlere, rakiplere, devlete, çıkar gruplarına, genel halka ve doğaya karşı bir takım sorumlulukları olduğu bilinciyle şirket faaliyetlerini sürdürür. Modern görüşü benimseyen bir şirket, müşterilerinin, tedarikçilerinin, sendikaların ve kredi verenlerin çıkarlarını kendi çıkarları kadar düşünecektir; rakipleriyle olan ilişkilerinde acımasız olmayacaktır; devlete karşı vergi ve sigorta primleri gibi yükümlülüklerini eksiksiz yerine getirecektir; çıkar gruplarının taleplerini dikkate alacaktır; halkın yararını gözeticektir; doğal çevrenin kirlenmemesi için gerekli önlemleri alacaktır⁴¹.

Sosyo-Ekonomik Görüş'e göre, işletmelerin sosyal sorumluluklar şunlardır⁴²:

- İşletmelerin uzun dönem kârları,
- İşletmelerin sosyal sorumluluğunu destekleyen kamuoyu beklentileri,
- İşletmelerin geliştireceği imajı,
- Daha iyi bir çevre için önemlidir.
- İşletmelerin daha fazla düzenlemelerle karşı karşıyadır.
- İşletmelerin elinde teknik, parasal ve yönetsel kaynaklar vardır. Bu nedenle zamanımızın karmaşık sosyal sorunlarının üstesinden gelebilirler ve gelmelidirler.
- İşletmelerin etiksel (ahlaki) zorunlulukları vardır.

Sosyo-Ekonomik sosyal sorumluluk anlayışına göre, sosyal baskı altında kalan şirket sahip, ortak veya yöneticileri aşağıdaki tepkilerde bulunabilmektedirler⁴³:

- **İşletmenin sosyal sorumluluk konusunda bilinçli olduğu imajını yaymaya çalışmak:** Bu tam olarak sosyal sorumluluğu yansıtmamaktadır. İşletmeler sosyal sorumluluğa katıldıklarını ispatlamaya çalışırlar. Örneğin, deprem vb. afetlerde, felaketzedelere giyecek ve yiyecek yardımı yaptıklarını kamuoyuna duyururlar.

⁴¹ Harun Kaya, "Demografik Özelliklerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılaması Üzerindeki Rolü: Bandırma Yerelinde Bir Araştırma", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c.11, s.20 (2008): 100.

⁴² Halıcı, **age**, 14.

⁴³ Çelik, **age**, 77-78.

- **İyi vatandaş-şirket rolü oynamak:** İşletmeler, toplumun faydası için birtakım aktif girişimlerde bulunurlar. Örneğin, eğitim ve çevre sorunlarıyla ilgili çeşitli vakıflar kurup, işletebilirler.
- **Sosyal yönden sorumlu bir şirket gibi davranmak:** Birçok yönetici, örgütlerinin sadece kendi çıkarlarına göre hareket etmesine razı olmaz. Örneğin, çevre, eğitim gibi konularda hiçbir zorlama olmadan kendiliğinden yararlı uygulamalarda bulunabilirler.

2.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanları

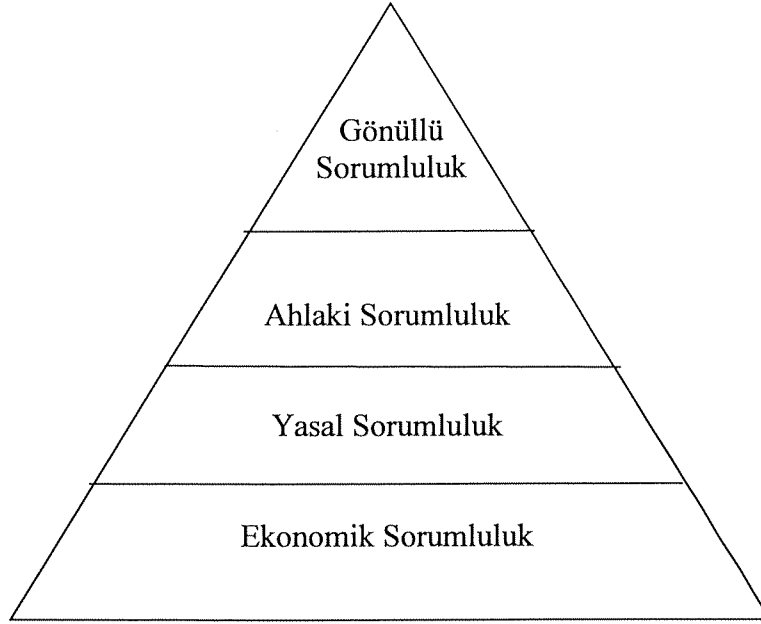
Günümüzde işletmeler için sadece iyi ve kaliteli üretmek yeterli değildir. Aynı zamanda, işletmelerin, üretirken kaynakları korumaları ve sürdürülebilir kılınmaları da gerekmektedir. Artık işletmelerin başarısı, sadece ticari kriterlerle değil, topluma ne oranda katkı sağladıklarıyla da ölçülmektedir⁴⁴.

Sosyal sorumluluğun kapsamı ele alınırken, bu yönde geliştirilen “sosyal sorumluluk piramidi” genel bir bilgi verebilir. Piramit; Gönüllü Sorumluluk (iyi bir şirket vatandaşı olmak, gönüllü etkinlikler yapmak, toplum için kaynak yaratmak, yaşam kalitesini artırmak); Ahlaki Sorumluluk (doğru, dürüst, tam ve açık davranmak, adil olmak, zarar vermekten kaçınmak); Yasal Sorumluluk (yasalar ve kurallara uygun davranmak, oyunu kuralına göre oynamak); Ekonomik Sorumluluk (kâr amacı gütmek, sektörün lideri olmak) başlıklarını taşıyan dört ayrı kategoriden oluşmaktadır. Bu sorumluluklardan ekonomik olanı, diğerlerinin dayanak noktasıdır. Gönüllü (ihtiyari) sorumluluk ise, daha çok katılım özgürlüğü ve bireysel seçimle ilgili olup, yasal bir zorunluluğu yoktur⁴⁵.

Şekil 1’de sosyal sorumluluk piramidi görülmektedir.

⁴⁴ Tatari, age, 2.

⁴⁵ Çelik, age, 66.



Şekil 1: İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları

Mark S. Schwartz, Archie B. Carrol, "Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach" *Business Ethics Quarterly*, 13, 4 (2003): 504.

Sosyal sorumluluk piramidi sosyal sorumluluğun dört unsurunu oluşturur. Bu piramit, temel yapı taşı olan ekonomik sorumlulukla başlar. Kurumların aynı zamanda yasalara uyması beklenir, çünkü kanunlar toplumun kabul edilebilir ve kabul gören yazılı kurallarıdır. Bir sonraki ise kurumların ahlaki sorumluluk sahibi olmasıdır. En temel adım doğru, adil ve adaletli olanı yapma ve paydaşlara (çalışanlar, müşteriler, çevre ve diğerleri..) verilecek zarardan kaçınma veya bu zararı minimize etmektir. Son olarak kurumların iyi birer vatandaş olması beklenir. Bu sorumluluk toplumun yaşam kalitesini yükseltmek ve insan kaynaklarına finansal katkıda bulunması beklenen türden eylemlerdir⁴⁶.

Dolayısıyla bir şirket öncelikle kâr etmeli; bunu yasalar uygun bir şekilde gösterdiği faaliyetlerle yapmalı; yasalara uymanın yanı sıra toplumun ahlaki değerlerini de gözetmeli ve son olarak da toplumun hayrına olan gönüllü faaliyetleri de gündemine almalıdır⁴⁷.

Şimdi bu sorumluluk türlerini daha detaylı olarak incelemeye çalışalım:

⁴⁶ Archie B. Carrol, "The Pyramid Of Corporate Social Responsibility: Toward The Moral Management Of Organizational Stakeholders", *Business Horizons* (July-August, 1991): 43.

⁴⁷ Nevzat Sinan Atlı, "İş Ettiği, Sosyal Sorumluluk ve İlaç Sektöründen Uygulamalar" (Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 27.

2.5.1. Ekonomik Sorumluluk

Tarihsel süreç içerisinde değerlendirildiğinde, işletmelerin ekonomik amaçlı kuruldukları ve çalıştırıldıkları görülmektedir. Bu bağlamda ekonomik sorumluluklar, işletmelerin her şeyden önce kâr elde etmek amacıyla çalışan ekonomik birimler olmasından kaynaklanan sorumluluklardır. Ekonomik sorumluluklardan bahsederken, öncelikle diğer bütün sorumlulukların bu sorumluluğun varlığına dayandığı belirtilmelidir. Carroll, kurumsal sosyal sorumluluğun ekonomik bileşenlerini işletmelerin; her hissenin kazancını maksimize edecek biçimde çalışmaları, mümkün olduğunca yüksek kârı gerçekleştirmeye kendilerini adanmaları, rekabetçi konumlarını korumaları, yüksek düzeyde organizasyonel etkinliği sürdürmeleri ve kârlılıkta sürekliliği sağlamaları olarak belirtmektedir⁴⁸.

2.5.2. Yasal Sorumluluk

Yasal sorumluluk, işletmelerin ekonomik faaliyetlerini sürdürürken belirli yasal ve denetim kısıtlarını da göz önünde bulundurmaları gerektiğini ifade etmektedir⁴⁹.

Yasal sorumluluklar, piyasadaki rekabeti yönetmeye yönelik olarak toplum tarafından konulan yasalara işletmelerin uyacağı beklentisiyle ilişkilidir. Kurum ve kuruluşların, faaliyetlerini yürütürken, üstlenmiş oldukları tüketici ve ürün kanunları, çevre kanunu ve iş kanununu gibi binlerce yasal sorumlulukları vardır⁵⁰.

Toplum ve işletme, yasal çerçeve dahilinde bir anlamda anlaşmaya giderek, işletmelerin ekonomik amaçlarını takip edebilecekleri konusunda anlaşmışlardır. İşletmelerin ekonomik faaliyetlerini gerçekleştirirken uyması gereken ilke ve değerler yasa koyucular tarafından oluşturulmaktadır. Sosyal sorumluluk piramidinde, ekonomik sorumluluklardan sonra yasal sorumlulukların gelmesi bir yandan tarihsel sürecin gelişimine işaret ederken, diğer yandan da ekonomik sorumluluklar ile yasal sorumlulukların birbirine ne kadar bağlı olduğunu ifade

⁴⁸ Ersöz, age, 30.

⁴⁹ Şule Çerik, Emel Özarslan, “Çalışanların Sosyal Sorumluluk Boyutlarına İlişkin Algılamaları: İlaç Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama”, *Ege Akademik Bakış*, c.8, s.2 (2008): 592.

⁵⁰ “Corporate Social Responsibility”, <http://www.referenceforbusiness.com/management/Comp-De/Corporate-Social-Responsibility.html> [10.11.2010].

etmektedir⁵¹. Carroll ekonomik ve yasal sorumlulukların unsurlarını bir Tablo 1’deki gibi belirtmiştir:

Tablo 1: Ekonomik ve Yasal Sorumlulukların Özellikleri

Ekonomik Sorumluluklar	Yasal Sorumluluklar
1. Her hisse için kazancı maksimize etmek, 2. Mümkün olduğu ölçüde kârlılığı sağlamak, 3. Güçlü rekabet pozisyonunu korumak, 4. Üst seviyede verimlilik sağlamak önemlidir. 5. Başarılı bir kurum sürekli kârlı bir kurumdur.	1. Devletin ve yasaların beklentileriyle istikrarlı bir tavır içinde olmak, 2. Çeşitli federal, devlet ve yerel yasalara itaat etmek, 3. Yasalara saygılı tüzel kişi olmak önemlidir. 4. Başarılı kurum, yasal zorunluluklarını yerine getiren kurum olarak tanımlanır. 5. Karşılaşılan asgari yasal gereksinimlerde ürün ve servis sağlamak önemlidir.

Archie B. Carrol, “The Pyramid Of Corporate Social Responsibility: Toward The Moral Management Of Organizational Stakeholders”, **Business Horizons** (1991): 38.

Ekonomik sorumluluklara nazaran hukuki sorumlulukları yerine getirmede işletmeler veya yöneticilerin her zaman istekli oldukları söylenemez. Bu nedenle, yasal boşlukların söz konusu olduğu durumlarda zaman zaman işletmelerin sosyal sorumluluklarından uzaklaşması mümkün olabilmektedir⁵². Fakat sorumluluk duygusu taşımak demek yasalarda suç olarak belirtilmeyen sorumluluk konularını üstlenmek ve yerine getirmek demektir. Cezaya uğramak korkusuyla yerine getirilen sorumluluk, sorumluluk duygusu taşımak demek değildir. Bu durum ancak sorumlu olma korkusudur. Bu yüzden işletme yöneticileri cezalandırma korkusu olmaksızın

⁵¹ Ünal Ay, **İşletmelerde Etik ve Sosyal Sorumluluk** (Adana: Nobel Kitabevi, 2003), 38.

⁵² Ömer Torlak, **Pazarlama Ahlakı** (İstanbul: Beta Yayınları, 2001), 14-15.

sorumluluk duygusu taşınmalı ve işletmelerin neden oldukları sorunları, bu sorunlar ortaya çıkmadan kaynağından çözümlemeyi işletme politikası haline getirmelidirler⁵³.

2.5.3. Ahlaki Sorumluluk

Ahlaki sorumluluk, topluma karşı dürüst ve adil hareket ederek topluma zarar vermekten kaçınmaktır⁵⁴. Gerek ekonomik ve gerekse yasal sorumluluklar etik değerleri kapsar. Ancak, yasalarda belirtilmemekle birlikte uyulması gereken davranışlar da vardır. Bunlar ahlaki sorumluluklardır. Ahlaki sorumluluklar; toplumsal değer ve etik normlara uygun çalışılması, toplumda yeni ortaya çıkan veya zamanla değişen etik normların benimsenmesi ve bunlara saygı gösterilmesi, işletme amaçlarını gerçekleştirmek için etik normlara gölge düşürülmesinin önlenmesi ve kurumsal bütünleşme ve etik normların yasa ve düzenlemelerin yüklediği sorumlulukların ötesinde sorumluluklar getirdiğinin bilinmesidir⁵⁵.

Genel olarak yasalar statiktir ve yaşanan yeni durumlara karşılık veremeyebilir. Oysa iş dünyası dinamiktir ve sürekli değişmektedir. Dolayısıyla, yalnızca yasalara göre karar almak yasal düzenlemelerin yeterince yapılmadığı alanlarda insanların hatalı karar almalarına yol açabilmektedir. Bu durumda, işletmelerin ahlaki tutumları, yani yanlış karar almaya ve başkalarının çıkarları aleyhine durumlar ortaya çıkmasına engel olucu tarzda hareket etmeleri, aynı zamanda sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle işletmelerin sosyal sorumluluklarını tam anlamıyla yerine getirmeleri ahlaki kararlar alabilmelerine ve bu yönde faaliyet göstermelerine bağlıdır⁵⁶.

2.5.4. Gönüllü Sorumluluk

Gönüllü sosyal sorumluluklar, kurum ve yöneticiler için zorunluluk ifade etmeyen ancak kurum ve kuruluşun toplumda oluşturduğu iyi niyeti güçlendiren ya

⁵³ İhsan Cora, "İşletmelerde Sosyal Sorumlulukların Yönetimi ve Doğu Karadeniz Bölgesi Çay İşletmeleri Yöneticilerinin Sosyal Sorumluluk Anlayışları Üzerine Bir Araştırma" (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996), 31.

⁵⁴ Z. Eser Nalbant, "İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, c.12, s.1 (2005): 195.

⁵⁵ Ersöz, age, 31.

⁵⁶ Sevinç Korkmaz, "Çalışanların İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarına İlişkin Algılayışlarının Değerlendirilmesi ve Bir Araştırma" (Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 30.

da kurum ve kuruluşun bulunduğu çevre tarafından iyi yurttaş olarak algılanmasına katkıda bulunan sosyal sorumluluk düzeyi olarak önem taşımaktadır⁵⁷.

Bu sorumluluk kategorisi, işletmenin toplumda oluşturduğu iyi niyeti güçlendirmesi veya işletmenin içinde bulunduğu sosyal çevrede iyi bir yurttaş olarak algılanmasına yardım eden faaliyetleri içermektedir. Gönüllülük sorumlulukları kapsamının içine, işletmenin kaynaklarından bir kısmını sanatsal, eğitim ve toplumsal projelere ayırması girmektedir. Gönüllülük sorumluluklarının temelinde hayırseverlik yatmaktadır. Bir başka ifadeyle ne yasal ne de etik açıdan işletmelerin bu sorumlulukları üstlenmeleri zorunlu değildir. Bazı yöneticiler, işletmenin içinde bulunduğu toplumda iyi yurttaş olarak algılanması için gönüllülük sorumluluklarını özellikle önemsemektedirler. Ancak, iyi niyetle ortaya çıkan bu sorumluluğun toplam sosyal sorumluluk içindeki ağırlığı nispeten daha azdır. Carroll'un piramidinde de görüldüğü üzere, gönüllülük sorumlulukları, piramidin en tepesinde yer almakta ve öncelikli olarak diğer sorumlulukların yerine getirilmesi gerekmektedir⁵⁸. Buna mukabil gönüllü sorumlulukların önemi günden güne artmaktadır. Çünkü daha önceki bölümlerde de belirttiğimiz gibi işletmelerin başarısı artık sadece kâr maksimizasyonu ile değil toplumun sosyal sorunlarına ne ölçüde katkı sağladıklarıyla da ölçülmektedir.

İşletmeler de sosyal sorumluluklarını iş stratejilerinin bir parçası olarak değerlendirmektedirler. Çünkü tüketiciler artık sadece bir ürünün maddi değeri ve kalitesine değil, satın aldıkları ürünün arkasındaki işletmenin toplum için ne yaptığına bakmaktadırlar. Bu beklenti toplumların gelişmişlik düzeyine bağlı olarak artış göstermektedir⁵⁹.

Tablo 2'de Carrol'a göre ahlaki sorumluluk ve gönüllü sorumlulukların unsurlarını görmekteyiz:

⁵⁷ Çerik ve Özarslan, age, 593.

⁵⁸ Ay, age, 39-40.

⁵⁹ Korkmaz, age, 35.

Tablo 2: Ahlaki ve Gönüllü Sorumlulukların Özellikleri

Ahlaki Sorumluluklar	Gönüllü Sorumluluklar
1. Ahlaki normların ve sosyal geleneklerin beklentilerine uygun tutarlılıkta davranmak, 2. Toplum tarafından benimsenen yeni veya gelişen ahlaki normların farkında olmak ve saygı göstermek, 3. Kurumsal hedefleri gerçekleştirmek için ahlaki normlardan ödün vermekten kaçınmak önemlidir. 4. İyi bir tüzel kişi olmak ahlaken bekleneni yapmak olarak tanımlanır. 5. Kurumsal dürüstlük ve ahlaki davranışın kurallara ve yasalara uygunluğun ötesinde olduğunu bilmek önemlidir.	1. Toplumun cömert ve hayırsever beklentilerine uygun tutarlılıkta davranmak, 2. Güzel sanatları ve sahne sanatlarını desteklemek, 3. Yönetici ve çalışanların, kendi bölge halkı içerisinde hayırsever ve gönüllü eylemlerde bulunması, 4. Özel ve devlet eğitim kurumlarına destek sağlamak, 5. Toplumun yaşam kalitesini arttıracak projelere destek vermek önemlidir.

Archie B. Carrol, "The Pyramid Of Corporate Social Responsibility: Toward The Moral Management Of Organizational Stakeholders", **Business Horizons** (1991): 41.

2.6. İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanları

Sosyal sorumluluklar üstlenmiş işletmelerin sosyal sorumluluk alanlarını belirlemesi, çevresindeki sosyal sorunları görebilmesi, sorunlara etkili çözümler getirebilmesi ve elindeki kaynakları etkili ve yerinde kullanabilmesi açısından önem arz etmektedir. Bunlar sosyal sorumluluğun kapsam ve sınırlarını oluşturmaktadır. Sosyal sorumluluk alanları şu şekilde sıralanabilir⁶⁰:

⁶⁰ Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** (İstanbul: Beta Yayınları, 2000), 103.

- Sosyal sorumluluk kapsamında yer alan ilk konu; işletmenin ve yöneticilerin hissedarlara veya sermaye sahiplerine karşı olan yükümlülükleridir.
- Sosyal sorumluluk kapsamına giren ikinci konu; çevreye istihdam olanaklarının teminidir. İşe alımda; cinsiyete, ırka ve sosyal sınıflara eşit davranılmalıdır.
- Bir diğer husus tüketicilerin korunmasıdır.
- Bir başka alan; işletmelerin iş ahlakına sahip olmalarıdır. Haksız kâr elde etme, rakip firmaları kötüleyici ve küçük düşürücü reklamlar yapmak gibi iş ahlakına aykırı davranışlar sergilenmemelidir.
- Çevre kirliliğinin önlenmesi ve çevrenin yaşanabilir bir ortam olarak korunabilmesi.
- İnsanlığa karşı duyulması gereken ihtiyari sorumluluklar.

Tüm bunlardan hareketle işletmelerin kimlere karşı ne tür sorumluluklara sahip olduklarını inceleyelim:

2.6.1. Tüketicilere Karşı Sorumluluklar

Günümüzdeki işletme faaliyetlerinin odağında tüketicilerin tercihleri ve gereksinimleri yer almaktadır. Bu isteklere uyan şirketler hem maksimum kâr elde edebilmekte, hem de toplumun kaynaklarını boş yere harcamamış olmaktadır. Örgütsel uygulamalar, fiyatlama, reklam ve ürünlerin performansı tüketicileri yakından etkilemektedir. Tüketiciler, satın aldıkları tüketim maddelerinin fiyat ve kalitesinin yanı sıra, çevreyle dost olmasını da istemektedirler. Günümüzde, üretim girdilerinde çocuk emeğinin olmaması, emeğin sömürülmemesi gibi kıstaslar da sorgulanır olmuştur⁶¹.

İşletmelerin tüketicilere karşı olan sorumluluklarının birçoğu yasalarla, tüketici haklarını koruyan kanunlarla düzenlenmiştir. Tüketiciyi en yakından ilgilendiren işletme sorumluluğu ürün veya hizmetin kalitesi olarak görülmektedir. Bunun dışında da tüketiciyi korumaya yönelik çeşitli düzenlemeler yapılmıştır⁶²:

- İmalat ve tarım üzerindeki düzenlemeler

⁶¹ Çelik, age, 67.

⁶² Bir, age, 20.

- Reklamcılık üzerindeki denetimler
- Etiketleme standartları
- Satış yöntemleri üzerindeki denetimler

2.6.2. Toplum ve Çevreye Karşı Sorumluluklar

İşletmelerin çıkarlarını koruyabilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için, toplumsal amaçlara katkıda bulunması zaruridir. İşletme çıkarları ile toplumda güç dengelerini oluşturan grupların çıkarlarının dengelenmesi sayesinde, işletme amaçlarına daha kolay ulaşabilecektir⁶³.

Toplumun, eldeki mevcut kaynakların etkin kullanımının ötesine yayılan birçok sosyal ihtiyaçları vardır. Bunun bir sonucu olarak, toplumun işletmelerden bir takım istekleri vardır. Son yıllarda, hava ve su kirliliğinin kontrol altına alınması, kültürel aktiviteler, şehir gelişim planları, yerel sağlık programları, eğitim etkinlikleri gibi birçok istekler büyük fabrikatörlerden ilgililerce talep edilmektedir. Toplum sık sık işletmelerden isteklerde bulunduğu zaman, işletmeler de toplumdan değişik ihtiyaçlarının karşılanmasını istemektedirler. Bu ihtiyaçlar; rahat taşıma (ulaşım) olanakları, eşit vergiler, polis, itfaiye, su, gaz, kanalizasyon, elektrik gibi tam devlet hizmetleri olarak görülmektedir⁶⁴.

2.6.3. Hisse Sahiplerine Karşı Sorumluluklar

İşletmenin öncelikli sorumluluğu, sermayedarlarına karşı kârlı olmaktır. Bununla birlikte artık, kârlılığın yanında şeffaf olmak, işletmeyle ilgili bilgileri paylaşmak işletmelerin yatırımcılarına karşı öncelikli sorumlulukları haline gelmiştir⁶⁵.

Günümüz iş koteksinde, kâr elde etmek ve mevcut kârı büyütme için şirketler sorumlu bir şekilde her bir ortağını iyi yetiştirmelidir. Diğer bir deyişle hissedarlara karşı sorumlu bir tavır sahibi olmak başarılı sonuçlar elde etmek için gereklidir⁶⁶.

⁶³ İşseveroğlu, age, 62.

⁶⁴ Halıcı, age, 18.

⁶⁵ Zeynep Düren, 2000'li Yıllarda Yönetim, 2.bs. (İstanbul: Alfa Yayınları, 2002), 196.

⁶⁶ María Ángeles Gil Estallo, Fernando Giner de-la Fuente, Carles Gríful-Miquela, "The Importance Of Corporate Social Responsibility And Its Limits", *International Advances In Economic Research*, 13, 3 (2007): 381.

İşletmelerin belirlemiş oldukları amaçları gerçekleştirme sorumlulukları başta yöneticilerin sorumluluğundadır. İşletme bir bütün olarak maksimum kâr etmeyi hedefleyerek faaliyetlerini yürütürken; yönetim ise asgari maliyetle maksimum kâr elde etmek için gayret göstermekle sorumludur. Eğer bu amaç gerçekleştirilemiyorsa yönetimin, işletme sahiplerini ikna edici biçimde sebepleri konusunda bilgilendirmeleri gerekmektedir. Yönetim dünya ve ülkedeki ekonomik ortamı, işçi ile olan ilişkileri ve ücret konusunu, hammadde fiyatlarını ve diğer üretim maliyetleri gibi hususlarda işletme sahiplerini ikna edip hedefler konusunda bilgilendirmelidir⁶⁷.

Ayrıca yatırımcıların da sosyal sorumluluğuna dikkati çekmek gerekir. Gelişmiş ülkelerde yatırımcıların sosyal sorumluluğu kavramı, en yüksek sosyal fayda sağlayan işletmeye yatırım yapılması öngörüsüdür. Kâr maksimizasyonu ile toplumun refahı arasında doğrudan bir ilginin olduğunu savunan Adam Smith; tasarruf sahiplerinin beklenen kâra göre belli işletmeleri diğerlerine tercih ettiğini ileri sürüyor. Aynı görüşe göre, işletme kâr ettiği sürece bireyde işletmeye bağlılık oluşuyor. Kendi çıkarlarını korumaya çalışan birey işletmenin gelişmesine, sonuçta toplumsal refaha katkı sağlıyor⁶⁸.

2.6.4. Çalışanlara Karşı Sorumluluklar

İşletmelerin temel kaynaklarından biri olan insan, sosyal sorumluluk uygulamalarının ilk etapta göz önünde bulundurulması gereken boyutudur. Günümüzde değerler ve beklentiler giderek değişmekte, çalışanlar sadece ekonomik değerlerle tatmin olmamakta, manevi tatmin, kendini geliştirme ve hem kendilerine hem de yakınlarına ayırabilecekleri zaman açısından çalışma hayatını değerlendirmektedirler. Çalışanlar beklentileri ve amaçları doğrultusunda tatmin edilmediyse, onlardan verimli bir çalışma ve moral beklemek olanaksızdır. Çalışanların verimli bir şekilde çalışması isteniyorsa, onların motivasyonu giderek önem kazanmaktadır. Bu bağlamda çalışanlar ile ilgili olarak işletmelerin yapması gerekenler aşağıdaki gibi sıralanabilir⁶⁹:

- İş güvenliği sağlanmalı (örneğin iş yerinde sağlığı ve cinsiyeti tehdit edici ortam olmaması)

⁶⁷ Peter A. Heslin, Jenna D. Ochoa, "Understanding And Developing Strategic Corporate Social Responsibility", *Organizational Dynamics*, 37, 2 (2008): 140.

⁶⁸ İşseveroğlu, age, 64.

⁶⁹ Özüpek, age, 62.

- Liyakat ilkesini uygulamalı (örneğin kayırma ve torpile fırsat verilmemesi)
- Aile hayatına saygılı ve yardımcı olmalı (örneğin hamilelere daha uzun izin imkanı, çalışanların çocukları için anaokulu yapımı)
- Çalışanın özel hayatına saygılı olmalı (örneğin farklı siyasi görüşte olan çalışanın mağdur edilmemesi)
- Çalışanın iş hayatından tatmin olabilmesi için önlemler almalı ve gelişmeler aramalıdır (Örneğin kişinin iş özelliklerinin kuvvetlendirilmesi, iletişim becerisinin zenginleştirilmesi, stresle baş etme yollarının öğretilmesi).

2.6.5. Devlete Karşı Sorumluluklar

Devlet ile işletmeler arasındaki ilişkide devlet, adil rekabet ortamını sağlayan ve kurallara uymayanlara müdahale eden bir hakem durumundadır. Devletin alabileceği bir takım kuralların da yine işletme stratejileri üzerinde büyük bir etkisi vardır. İşletmelerin devlete karşı başlıca sorumlulukları; yeni istihdam imkanı oluşturmak için gerekli proje ve planlar oluşturmak, vergileri zamanında ve eksiksiz ödenmesine dikkate etmek vb⁷⁰.

İşletmelerin devletle yakın ilişkide olduğu en önemli konu da vergi yükümlülüğüdür. Devlet işletmelerin elde ettikleri kazancın belli bir kısmını vergi olarak almaktadır. Vergi, devletin getirdiği dolaylı düzenlemeler içerisinde yer almaktadır. Devlet sadece dolaylı düzenlemelerle değil, doğrudan düzenlemelerle de işletmeleri etkilemektedir. Devletin getirdiği doğrudan düzenlemeler arasında ise; tüketicileri, müşterileri, çalışanları ve çevreyi korumaya yönelik getirdiği yasalar yer almaktadır. Devletin koymuş olduğu bu yasalar, işletmelerin bazı haklarını koruma ve kollama görevini üstlenirken, aynı zamanda işletmelere de belli konularda sorumluluklar getirmektedir. İşletmeler de devletten iyi bir çalışma ortamının sağlanmasının yanı sıra kendilerine teşvikler verilmesini istemektedirler. Görüldüğü gibi işletmelerin devlete karşı belli başlı sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sorumluluklar ise; devletin koymuş olduğu ulusal ve iş yasalarına bağlı kalarak faaliyetlerini gerçekleştirmesidir⁷¹.

⁷⁰ Düren, age, 197.

⁷¹ Hülya Bakırtaş, "İşletmelerde Sosyal Sorumluluk: Konaklama Sektöründe Bir Uygulama" (Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 54.

2.6.6. Uluslararası Topluma Karşı Sorumluluklar

Sosyal sorumluluk, giderek artan bir şekilde uluslararası konular içinde yer almaya başlamıştır. Özellikle uluslararası işletmeleri ilgilendiren bir yaklaşım haline gelmiştir. Dolayısıyla çok uluslu işletmeler bu konuda çok daha fazla duyarlı olmaktadır⁷².

Uluslararası sorumluluklardan birincisi, gelişmekte olan ülkelere yatırım yaparak onların üretim potansiyellerini, refah ve mutluluklarını yükseltmektir. İkincisi, gelişmekte olan ülkelere teknoloji transferi yardımıyla bulunmak, onların gereksinim duyduğu bazı teknolojileri düşük fiyatlarla veya hibe yoluyla vermektir⁷³.

2.7. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çalışmalarının İşletmeler Açısından Önemi ve Sonuçları

Toplumun temel ekonomik birimi olan işletmelerin, yaşayabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi, daima değişen ve gelişen çevrede büyümesine, büyümesi de kârlı çalışmasına bağlı kılınmıştır. Artık bir işletmenin başarısı, sadece salt kazancı maksimize etmesiyle değil, bu kazancı toplumsal hedeflere yöneltip, toplumun değer yargılarına uygun politikalar belirleyerek faaliyetlerini sürdürmesiyle bağlantılı hale gelmiştir⁷⁴.

İşletmeler sosyal sorumluluk faaliyetlerinin neticesinde oldukça önemli ve çeşitli kazanımlar elde ederler. Bu kazanımlar; olumlu bir örgüt imajı, kurum kültürünün gelişerek kurumun itibarının yükselmesi, müşteri ve çalışanlarının memnuniyetleri olarak sıralanabilir.

2.7.1. Örgüt İmajı

Örgüt imajı, bir örgüt ile ilgili müşterilerinin/paydaşlarının düşüncelerinde var olan inançlar ve duygulardır. Örgüt imajı, örgütün müşterileri tarafından algılanan zihinsel resmi ve müşterinin bir örgütün ismini duyduğu ve onun logosunu gördüğü zaman aklına gelen şeydir. Örgütsel imaj, bir örgütün başarısı, etkinlikleri ve eylemleri ile ilgili paydaşların bilgi, duygu, inanç ve tecrübelerinin etkileşiminin

⁷² Halıcı, age, 19.

⁷³ Çelik, age, 75.

⁷⁴ Top ve Öner, age, 108.

bir sonucudur. Örgütsel imaj, bir örgüt hakkında bilgi ve deneyime dayanan izlenimlerdir⁷⁵.

Sosyal sorumluluk; güçlü bir örgütsel imaj açısından, organizasyonların 21. yüzyıla ön sırada girebilmeleri için zorunluluk haline gelmektedir. Artan rekabet ortamında kalite, fiyat ve hizmet kalitesinin kurumları birbirinden farklılaştırıcı faktör olmaktan çıkmakta ve yeterli olmamaktadır. İyi bir kurum imajına sahip olmak için sosyal sorumluluk anlayışına sahip olmak şarttır⁷⁶.

İşletmelerin topluma karşı olumlu imaja sahip olarak daha fazla müşteri sağlarlar, daha iyi çalışanlara sahip olurlar ve kredi olanaklarından daha çok yararlanabilirler. Toplum, sosyal sorumluluk faaliyetlerini takip ederek bir işletme için olumlu imaja sahip olabilir⁷⁷. Bunun sonucunda da toplum tarafından bilinirlik ve tercih edilirlilik oranı yükselecektir.

2.7.2. Kurum Kültürü

Kurum kültürü “yapılan işler konusunda bir grup insanın mütemadiyen paylaştığı duygular”, “bir kurumun temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten simge (sembol), seremoni ve mitolojilerin bütünü” olarak da ifade edilmektedir⁷⁸.

Kurumun kültürü; genellikle işletmelerde konuşulan ve konuşulmayan kurallar, varsayımlar, değerler ve düşünce biçimlerini kapsamaktadır. Bu unsurlar, o kurumda nasıl giyinilmesi ve davranılması gerektiğini, iş arkadaşlarına, çalışanlara, yöneticilere ve müşterilere gösterilmesi gereken davranış biçimlerini belirler. Bu bağlamda kurum kültürünün en temel işlevleri arasında şunları belirtmek mümkündür⁷⁹;

- Kurum kültürü; insanları aynı değerler ve aynı çalışma anlayışı çevresinde yakınlaştırır.

⁷⁵ Yusuf Cerit, “Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Üniversitenin Örgütsel İmaj Düzeyine İlişkin Algıları”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, s.47 (Yaz, 2006): 344.

⁷⁶ Lale Örer, “Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi’nin Kurumsal İmajının Öğrenciler Açısından Ölçülmesi Üzerine Bir Alan Çalışması” (Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 2.

⁷⁷ Derya Kelgökmen İlic, “İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Literatür Taraması”, *Ege Akademik Bakış*, c.10, s.1 (2010): 307.

⁷⁸ Z. Beril Akıncı Vural, Mikail Bat, “Kurum Kültürü Analizi: Reklam Hizmet Ajansına Yönelik Bir Araştırma”, *Selçuk İletişim*, c.5, s.2 (Ocak, 2008): 36.

⁷⁹ Orhan Erdem, A. Metin Dikici, “Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, c.8, s.29 (Yaz, 2009): 205-206.

- Birbirine bağlayıcı rol oynar.
- Kuruma bütünlük kazandırır.
- Kurum kültürü; değişen çevre koşullarında hedefin kaybolmamasını sağladığı için yol göstericidir ve kontrol aracıdır.
- Kişilerin nasıl davranması gerektiğini açıklar.
- Kuruluş için neyin önemli olduğunu belirler.
- Kişilerin birbirleri ile olan etkileşim biçimini belirler.
- Ne için çaba gösterilmesi gerektiğini anlatır.
- Çalışanlara organizasyonel aidiyet hissi verir.
- Organizasyonel kimliği oluşturur.
- İnanç ve değerlere bağlılık yaratır.
- Günlük çalışmalarda rehber olur.
- Çalışanların davranış biçimlerini belirler.

Bir işletmenin kurumsal sosyal sorumluluk konuları ile ilgili yaklaşımının kurum kültüründe önemli bir rolü vardır çünkü her ikisinin de temelinde kurumun değerleri yatmaktadır. Kurum kültürünün çalışanları motive ederek performans üzerinde etkili olduğu göz önünde bulundurulursa, kurumsal sosyal sorumluluğun da aynı etkiye sahip olması gerektiği düşünülebilir. Kurumsal sosyal sorumluluğu, kültürü ile bütünleştirmiş bir firmada ise sosyal sorumlulukla ilgili değerlerin benimsenmesi; bu değerlerin çalışanlara açıkça iletilmesine, çalışanların bu değerleri paylaşmasına ve bu değerlerin işletmenin tüm fonksiyonları ile bütünleştirilme derecesine bağlı olarak çalışanların kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili algılamalarına etki edebilir⁸⁰.

2.7.3. İtibar Yönetimi

İtibar yönetimi, kurum ve kuruluşların öz değerlerini nasıl değerlendireceklerinden başlayıp nasıl koruyacaklarına kadar uzanan geniş bir süreci

⁸⁰ Hilal Özden Özdemir, “Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama” (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 45.

araştırmaktadır. Bu gelişmeler karşısında, örgütlerin yönetim anlayışlarında yenilikler yapmak ve itibarın tesadüflere bırakılmadan yönetilmesini sağlamak kaçınılmaz bir hal almaktadır. Temel olarak bakıldığında, itibarın özünde güven yatmaktadır. Kurumsal itibar aslında soyut bir nitelik taşımasına rağmen, somut olarak hissedar değeri yaratmaktadır. Çünkü itibar diğer tüm kazanımlarının yanı sıra; bir kurumun iç ve dış rekabet gücüne de katkıda bulunmaktadır⁸¹.

Kurumlar, artık yalnızca ticari kaygı ile faaliyette bulunarak kamuoyundan kabul görememekte, bu bakımdan da kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine ağırlık vermekte ve bu şekilde rakipleri arasından sıyrılmaya çalışarak “iyi bir itibar” ile hedef gruplarına ulaşmaya çalışmaktadırlar⁸².

İtibar literatürü kurumsal sosyal sorumlulukla ilgilenmektedir ve sosyal sorumluluk işletme beklentilerini ve itibarını oluşturan önemli bir boyuttur. Kurumsal sosyal sorumluluğun kurum performansı ile en açık bağlantısı itibar yönüdür. Ampirik çalışmalar, daha fazla sosyal faydaya yönelik çalışmalara daha fazla katılan kurumların daha iyi itibara sahip olduğunu göstermektedir. Sosyal sorumluluk pazarlamasının müşteri bağlılığı ve itibarın artırılması için bir iletişim aracı olduğu genel olarak kabul edilen bir olgudur⁸³.

2.7.4. Müşteri Memnuniyeti

Dünya pazarında her geçen gün artan rekabet şartları, kârlılığını ve hayatiyetini devam ettirmek isteyen işletmelerin müşteri memnuniyetini dikkate almaları gereğini ortaya koymaktadır. Bu noktada başarılı olabilmek için; müşterinin istediği kalitede mal ve/veya hizmeti daha ucuza ve daha kısa sürede sunmak önemli hale gelmektedir. Üretim faktörlerinin sınırlı olması ve maliyetlerin sürekli olarak arttığı bu ortamda, başarıyı yakalamak kaynakların doğru kullanımını gerektirmektedir⁸⁴.

Müşteri tarafından satın alınan mal ve/veya hizmetlerin o kişiye sağladığı fayda ile müşteri beklentilerinin kesiştiği noktada müşteri memnuniyeti ortaya

⁸¹ Selma Karatepe, “İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, c.7, s.23 (Kış, 2008): 78.

⁸² Okay ve Okay, *age*, 458.

⁸³ Murat Gümüş, Burcu Öksüz, “İtibar Sürecinde Kilit Rol: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi”, *Journal of Yasar University*, c.4, s.14 (2009): 2141.

⁸⁴ Ahmet Tayfun, Derya Kara, “Turizm İşletme Belgeli Restoranlardan Hizmet Alan Müşterilerin Memnuniyet Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, c.6, s.21 (Yaz, 2007): 272.

çıkılmaktadır. Bu doğrultuda müşterilerin mal ve/veya hizmeti satın almadan önceki beklentileri ile o hizmeti satın aldıktan ve kullandıktan sonraki algıladığı performans arasındaki farklılıktan doğan tutarsızlığın fonksiyonu memnuniyet olarak ele alınmaktadır⁸⁵.

Müşterilerine karşı sosyal sorumluluğunu yerine getiren işletmeler, müşterileri tarafından pozitif ürün, markaya ek olarak marka tercihi ve marka tavsiyesi açısından olumlu bir şekilde değerlendirmesine neden olmaktadır. Görüldüğü üzere, işletmelerin sosyal sorumluluğu hem ekonomik veya rasyonel düşünceler hem de tüketicilerin alışkanlık haline gelmiş davranışları üzerinde önemli rol oynamaktadır. Diğer bir ifadeyle sosyal sorumluluk, tüketicinin yeni bir ürünü değerlendirirken dikkate aldığı bir gösterge olduğundan, işletmelerin sosyal olarak sorumlu davranışlar sergilediği görülmektedir⁸⁶.

2.7.5. Çalışan Memnuniyeti

İş memnuniyeti bireylerin çalıştıkları örgütler hakkında sahip oldukları düşünceler, inançlar ve duyguların tümüdür. İnsan kaynakları yönetim sürecinde çalışanların tutumları, organizasyonun doğrudan etkilenmesi nedeniyle, son derece önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir⁸⁷.

İş memnuniyetinin temelinde kişilerin fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları yatmaktadır. Çalışanların memnuniyetinde bireysel ihtiyaçlar en önemli noktayı oluşturmaktadır. Bununla beraber iş seçimi, işin kendisi, yeri, türü, gerektirdiği bilgi düzeyi, amacı, fiziki şartlar, ücret, çalışanlar arası ilişkiler, güvenlik vb. etkenler de memnuniyeti etkileyen önemli değişkenler olarak sayılmaktadır. İşletme yönetiminin çalışanlarının memnuniyetini sağlamak için sadece ekonomik ihtiyaçlarını karşılamasının yeterli olmadığı, aynı zamanda sosyal ihtiyaçlarını da karşılaması gerektiği anlaşılmaktadır⁸⁸.

Kurumsal sosyal sorumluluğun temelinde, toplumdaki aldığını topluma kazandırma anlayışı ile birlikte, kurumların, topluma ve elbette iç hedef kitlesi olan çalışanlarına karşı sorumluluklarını yerine getirme ve bu yolla da itibar yaratma

⁸⁵ Tayfun ve Kara, *age*, 273.

⁸⁶ Hülya Bakırtaş, Bayram Zafer Erdoğan, "İşletmelerde Sosyal Sorumluluk: Oteller Üzerine Bir İnceleme", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, c.5, s.1 (Nisan, 2010): 108.

⁸⁷ Sibel Çelik, "İş Ahlakı Uygulamalarının Çalışan Memnuniyeti İle İlişkisi", *İş Ahlakı Dergisi*, c.3, s.5 (2010): 25.

⁸⁸ *age*, 25.

bilinci yatmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı kurumların pazarlama stratejilerini etkileyen ve aslında gönüllülük esasına dayanan bir kavramdır. Dünyanın önde gelen kurum ve kuruluşlarının büyük çoğunluğu sosyal sorumluluk konusundaki performansları konusunda hesap veren raporları düzenli olarak yayınlamakta ve bu yolla hedef kitleleri nezdinde “güven” yaratmaktadırlar⁸⁹.

Dünya ticaretinde; Kalite Yönetim Sistemi ile müşterinin istediği ürünün güvence altına alınması, Çevre Yönetim Sistemi ile ürünün çevreyi etkilemeyecek bir ürün olması ve üretilirken çevreye en az etkinin verilmesinin yanı sıra İş Sağlığı ve İş Güvenliği Sistemi ile üretim aşamasında çalışanların sağlık ve güvenliğinin garanti altına alınması yeterli görülmemekte, kuruluşların çalışanlarından başlayarak topluma karşı çalışanlarıyla beraber sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri beklenmektedir⁹⁰.

Özet ve sonuç olarak, kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin hem toplum, hem organizasyon ve hem de çalışan açısından çok yönlü yararlarının bulunduğu ve iyi yönetilen bir sosyal sorumluluk projesinin yapılan maliyetlerin çok üstünde bir getiri sağlayacağı söylenebilir⁹¹.

Çalışmamızın ikinci bölümünde araştırmamızın değişkenlerinden olan Kurumsal Sosyal Sorumluluk konusu incelenmiştir. İlk olarak kavramın tanımı, amacı ve önemi üzerinde durulmuş, bu süreçte ortaya çıkan KSS yaklaşımları ile kavramı destekleyen ve karşı çıkan görüşlere yer verilmiştir. Bu bölümde ayrıca KSS Piramidini oluşturan ekonomik sorumluluk, yasal sorumluluk, ahlaki sorumluluk ve gönüllü sorumluluk basamakları tek tek incelenmiş olup kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmeler açısından sonuçlarına değinilmeye çalışılmıştır.

⁸⁹ Özgen, age, 2.

⁹⁰ age, 2.

⁹¹ Barutçugil, age, 223.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. Örgütsel Bağlılık Tanım ve Kapsamı

Örgütsel bağlılık kavramı farklı şekillerde tanımlanmış ve değerlendirilmiştir. Örgütsel bağlılık, işgörenin örgütün gereksinimleriyle kendi tanımlamalarının örtüşürme derecesi olarak tanımlanabilir. Bağlılığı yüksek olan işgörenin temel karakteristikleri; örgütün amaç ve değerlerinin kabulü ve bunlara kuvvetli bir inanç, örgüt için çaba sarf etme arzusu ve örgütte kalmak için kuvvetli bir istekliliktir⁹².

Örgütsel bağlılık, örgüte pasif bir itaatten daha fazlasının ifade eder. Örgüt ile birey arasındaki bağ aktiftir, çünkü bireyler örgütün daha iyi olabilmesi için kendileriyle ilgili bir takım fedakarlıklar yapmaya hazırdır⁹³.

Örgütsel bağlılık, bir işgörenin, örgütünün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık duyan bir işgören, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanmakta, emir ve beklentilere gönülden uymaktadır⁹⁴.

Örgütsel bağlılık, genellikle kişinin çalıştığı işletmeye karşı hissettikleri olarak tanımlanmaktadır. İşletmeye bağlılığın öğeleri ise şunlardır⁹⁵:

- Örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,
- Örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba harcama,
- Örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyma.

⁹² Alan T. Lord, F. Todd DeZoort, "The Impact Of Commitment And Moral Reasoning On Auditors' Responses To Social Influence Pressure", **Accounting, Organizations and Society**, 26, 3 (2001): 219.

⁹³ Robert J. Vandenberg, Vida Scarpello, "A Longitudinal Assessment Of The Determinant Relationship Between Employee Commitments To The Occupation And The Organization", **Journal of Organizational Behavior**, 15, 6 (November, 1994): 535.

⁹⁴ Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık** (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000), 16.

⁹⁵ Natalie J. Allen, John P. Meyer, "Organizational Socialization Tactics : A Longitudinal Analysis Of Links To Newcomers Commitment And Role Orientation", **Academy of Management Journal**, 33, 4 (1990): 847-858.

Bu üç öge göz önünde bulundurulduğunda örgütsel bağlılıkta değerler önemli bir rol oynamakta, yer tutmaktadır. Buna göre kişisel değerleri örgütün değerlerine uyan bir bireyin, kişisel değerleri örgütün değerlerinden farklı olan birine karşı örgüte daha fazla bağlı olacağı kuvvetle muhtemeldir⁹⁶. Bunun sonucunda da kişinin örgüt yararına daha fazla gayret sarf edeceğini ve örgütte kalmayı daha fazla isteyeceğini söylemek mümkündür.

Örgüte bağlılık olgusunun anlaşılması, değişik disiplinlerden gelen araştırmacıların kendi tanımlarını bu alana taşımaları nedeniyle zorlaşmıştır. Aşağıda verilen tanımlar, örgüte bağlılığın nasıl değişik ve birbirinden farklı olarak ele alındığını göstermeye yetecektir⁹⁷.

1. Bireyin kimliğini örgüte bağlayan veya ilişkilendiren örgüte doğru bir tutum veya yönelimi,
2. Sosyal aktörlerin enerji ve sadakatlerini sosyal sistemlere verme isteği; kişilik sistemlerinin sosyal ilişkilere bağlılığı,
3. Zaman içerisinde, birey-örgüt etkileşimleri ve yatırımlar veya yan faydalardaki değişmeler sonucu ortaya çıkan yapısal bir görüntü,
4. Örgütün amaçları ile bireyin amaçlarının artan bir biçimde bütünleştiği ve benzer olduğu bir süreç,
5. Bireyin bir bütün olarak sistemle ilişkisinin doğası,
6. Bağlılık, bireyin, bir yatırım yaparak dışsal ilgilerini tutarlı bir faaliyet dizisiyle ilişkilendirmesi sonucu ortaya çıkar.
7. Örgütsel bağlılık işgörenlerin kendilerini belirli bir organizasyon ve onun amaçlarıyla birlikte tanımlamalarıdır.
8. Örgütsel bağlılık basit anlamda bir sadakat değildir. Bilakis örgütsel aktörlerin kendini organizasyonda ifade ettikleri ve başarılarına ortak oldukları bir süreçtir.

⁹⁶ Nevzat Demir, "Satış Takımlarında İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık", **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Öneri Dergisi**, c.7, s.26 (Haziran, 2006): 161.

⁹⁷ Bülent Ergül, "Örgütsel Bağlılık", <http://www.angelfire.com/nt/zeus/yl/s20.doc> [04.12.2010].

3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi ve Benzer Kavramlarla İlişkisi

3.2.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütler birer sosyal sistem niteliği taşırlar. Örgütlerde çalışmak ya da onları yönetmek isteyen herkes, örgütlerin işleyişi hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Örgütler, bir takım amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen hammadde, makine, insan gibi üretim araçlarının uygun bir bileşiminden oluşmuş kuruluşlardır. Örgüte bağlılık ise kişinin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücüdür⁹⁸.

Yönetim biliminin ilk çalışmalarında mekanik bir unsur olarak değerlendirilen insan, daha sonra sosyal yönü dikkate alınarak incelenmiş ve bugün örgütün vazgeçilmez bir ögesi olan entelektüel sermaye olarak algılanmaya başlanmıştır. Bu durum, özellikle örgütsel süreçlere ilişkin çalışmalarda insanı odak haline getirmiştir. Bu çerçevede, örgütsel davranış alanında yürütülen çalışmalardan örgütsel bağlılık; örgütler için en temel değer haline gelen insan unsurunun etkin kullanımı açısından önem arz eden bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynağı, örgütsel hedefler açısından uygun bir şekilde kullanıldığında bir anlam ifade etmektedir. Örgüte bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların varlığı insan kaynağının daha etkin kullanımını doğuracağından örgütsel bağlılık örgütler için büyük önem taşımaktadır⁹⁹.

Örgütsel bağlılığın tarihsel sürecine baktığımızda pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar ortaya çıkardıklarını görürüz. Bu çalışmaların günümüzde, giderek artan bir önem kazanmasının nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz¹⁰⁰:

- Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,

⁹⁸ Mukaddes Örs, Ahmet Münir Acuner, Nilgün Sarp, Ömür Rıfkı Önder, “Antalya Tıp Fakültesi Hastanesi’nde, Antalya Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesi’nde ve Antalya Devlet Hastanesi’nde Çalışan Hekimler İle Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi”, **Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası**, c.56, s.4 (2003): 218.

⁹⁹ Metin Atak, “Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi” (Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009), 84.

¹⁰⁰ Aydın Yılmaz, “Örgütsel Bağlılık ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma” **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, c.5, s.2 (Ekim, 2010): 239.

- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- Örgütsel bağlılığın, kurumsal etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Örgütlerin varlıklarını sürdürmesi, işgörenlerin sahip oldukları bilgi ve becerileri işlerine yoğunlaştırmalarıyla yakından ilişkilidir. Ancak, işgörenlerin işlerini yapmak için gösterdikleri çaba ve sahip oldukları yetenek, kurumların varlıklarını sürdürmesi için tek başına yeterli değildir. Kurumların güçlenerek büyümesi, işgörenlerin örgüte güçlü duygular beslemesine bağlıdır. Bunun için, işin gerektirdiği bilgi ve beceriler kadar, işe ve çalışma alanına ilişkin olumlu tutumlara da sahip olmak gerekir. İşgörenler kuruma ilişkin ne derecede olumlu tutuma sahipse, kurum da o derece güçlenir. Bu açıdan kurumsal bağlılık örgütler için oldukça önemli bir kavramdır¹⁰¹. Yapılan araştırmalarda, örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların diğer çalışanlara oranla örgütsel süreçlere katılımının daha fazla olduğu ve örgüt içerisinde daha yüksek performans gösterdikleri görülmektedir¹⁰².

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır¹⁰³. Kısaca ifade etmek gerekirse örgütsel bağlılık, kurum üyelerinin kurumlarını benimsemesi, aidiyet duygusunun güçlenmesi, kişilerin kurumlarıyla özdeşleşerek o kurumun bir üyesi olmaktan haz duyması, kurumunun dış çevrede gönüllü tanıtıcısı ve savunucusu olması gibi pek çok olumlu tutum ve davranışın ortaya çıkmasını sağlayan önemli bir kavramdır¹⁰⁴.

¹⁰¹ Oya İnci Bolat, Tamer Bolat, "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c.11, s.19 (2008): 76.

¹⁰² Kofi Obeng, Isaiah Ugboro, "Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study", **Journal Of The Transportation Research Forum**, 57, 2 (2003): 83.

¹⁰³ Ali Balcı, **Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler**, 2.bs. (Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2003), 16.

¹⁰⁴ Turhan Erkmen, Şule Çerik, "Kurum İmajını Oluşturan Kurum Kimliği Boyutları Bağlamında Örgütsel Bağlılığın İncelenmesi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Uygulama", **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Öneri Dergisi**, c.7, s.28 (Haziran, 2007): 107-108.

3.2.2. Örgütsel Vatandaşlık

Örgütün hayatı için yaşamsal önem taşıyan ve tanımlanan rol beklentilerini aşan davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak ifade edilir¹⁰⁵.

Örgüte bağlılık ve vatandaşlık davranışlarının kavramsal olarak birbirlerinden farklı olduğu belirtilmektedir. Örgütsel bağlılık temelde örgüte psiko-sosyal bir bağlılıkken, vatandaşlık davranışları ise davranışsal alandaki faaliyetleri nitelemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları herhangi bir zorlama olmadan çalışanların kişisel tercihleri ile ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgüte psikolojik bir bağlılığı ifade etmektedir. Örgüte bağlılık, vatandaşlık davranışının oluşmasına katkı sağlayabilmektedir. Fakat örgütsel vatandaşlık davranışının yegane sebebi değildir. Örgütsel bağlılık vatandaşlık davranışının bir sonucu olarak görülmekte ve çalışanların beklentileri örgüt tarafından karşılanmasa bile bağlılık, kişilerin bazı faaliyetlerini sürdürmesine sebep olmaktadır¹⁰⁶.

Örgütsel vatandaşlık davranışı alanındaki literatüre bakıldığında, Dennis W. Organ tarafından geliştirilen beş boyutlu sınıflandırmanın en fazla kullanılan sınıflandırma olduğu görülmektedir. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışları özgecilik (altruism), vicdanlılık (conscientiousness), centilmenlik (sportmanship), nezaket (courtesy) ve sivil erdem (civil virtue) şeklinde sınıflandırılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışını göstermenin birinci boyutu olan özgecilik, örgüt içinde bir görev veya konuyla ilgili olarak zorlanan çalışanlara yardım etmeyi içerir. Vicdanlılık boyutu ise çalışanların asgari rol gereklerinin ötesine geçtikleri, başka bir deyişle kendilerinden beklenenden fazlasını yerine getirdikleri davranışlarıdır. Özgecilik boyutu belirli bir kişiyle ilgili iken vicdanlılık boyutu kişi hedefli olmayıp daha geneldir. Centilmenlik boyutunda çalışanların şikayet etmek yerine, işin kaçınılmaz bir parçası olan sıkıntıları hoşgörüyle karşılayarak gösterdikleri davranışlar ele alınmaktadır. Nezaket boyutunda ise kişinin başkalarını etkileyecek kararlar alırken onları önceden haberdar etmesi söz konusudur. Centilmenlik boyutunda herhangi bir sorun ortaya çıktıktan sonra yardım etme mevcutken nezaket boyutu sorunlar çıkmadan önce onları önlemeyi içermektedir. Sivil erdem boyutunda ise örgütün politik yaşamına katılmayı esas alan davranışlar

¹⁰⁵ Cüneyt Arslantaş, Işıl Pekdemir, "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, c.7, s.1 (2007): 264.

¹⁰⁶ Münevver Ölçüm Çetin, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı* (Ankara: Nobel Yayın, 2004), 57.

söz konusudur. Bu boyutta çalışanın düzenlenen toplantılara katılması, yapıcı önerilerde bulunması ve örgütün tümüyle daha iyi duruma gelmesi için kendini sorumlu hissetmesi ön plana çıkmaktadır¹⁰⁷.

Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda yapılan çalışmaların büyük bölümünde, bu iki değişken arasında genel olarak anlamlı bir ilişki belirlenmişken, diğer bir kısım araştırmada bütünsel olarak veya örgütsel bağlılığın bazı boyutları açısından anlamlı bir ilişki belirlenememiştir. Ayrıca örgütsel bağlılık diğer değişkenlerle (örgütsel adalet, örgütsel iş tatmini gibi) bir arada analize dahil edildiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin ortadan kalktığını ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır¹⁰⁸.

3.2.3. Örgütsel Adanma

Konu ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde; bağlılık yerine adanmışlık, adanmışlık yerine de bağlılık kavramlarının kullanıldığı görülmektedir. Ancak birbirine benzeyen bu iki kavramın anlamları farklılık göstermektedir.

Örgütsel adanmışlık, işgörenin çalıştığı örgütün amaç ve değerlerini benimsemesini, gerçekleştirilmesi için beklenenin ötesinde çaba göstermesini ve örgütte kalmayı sürdürme eğilimi oluşturmaktadır¹⁰⁹.

Adanmışlık; örgütün işgörenden beklediği biçimsel davranışlarının ötesinde, bireyin ekstra rol üstlenerek, örgütsel amaçlarla ve hedeflerle bütünleşme tutum ve davranışlardır. Adanmışlık, bireyin bazen kendi çıkarından örgüt lehine fedakarlıkta bulunma, bazen örgütsel bütünleşmeyi örgütün geleceğine taşıma durumudur. Bu yönüyle örgütsel adanmışlık, örgütün bugünkü çıkarlarına ve amaçlarına bağlı olma anlamına gelen “örgütsel bağlılık” ile birlikte, örgütün gelecekteki hedeflerine bağlı olma anlamına gelen “örgütsel özdeşimi” birlikte içeren bir kavramdır¹¹⁰.

¹⁰⁷ Gökhan Yolaç, “Satış Elemanlarının Örgütsel Bağlılığı ve Örgütsel vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Öneri Dergisi**, c.8, s.30 (Haziran, 2008): 156.

¹⁰⁸ Bolat ve Bolat, age, 80.

¹⁰⁹ Cevat Celep, Şöheyda Doyuran, Ufuk Sarıdede, Tuğba Değirmenci, “Eğitim Örgütlerinde Çokboyutlu İş Etiği ve Örgütsel Adanmışlık”, **XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004** (Malatya: İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 2004): 4.

¹¹⁰ Hasan Tutar, Ferruh Tuzcuoğlu, Çiğdem Argun, Elvettin Akman, “Dönüştürücü / Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, **Uluslararası Davraz Kongresi, 24-27 Eylül 2009** (Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, 2009): 1384–1396.

3.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılığın tanımlanmasında ortaya çıkan farklı yaklaşımlar doğrultusunda örgütsel bağlılık sınıflandırmaları da değişkenlik göstermektedir. Literatürde yer alan başlıca örgütsel bağlılık sınıflandırmalarına şu şekilde yer verilmiştir: Örgütsel bağlılık, Kanter (1968) tarafından devamlılık bağlılığı, bağdaşım (cohesion) bağlılığı ve kontrol bağlılığı; Mowday, Porter ve Steers (1982) tarafından duygusal bağlılık ve tutumsal bağlılık; O'Reilly ve Chatman (1986) tarafından, uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı; Allen ve Meyer (1990) tarafından, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde sınıflandırılmıştır¹¹¹.

3.3.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni, üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır. Bunlar¹¹²;

- a) Ahlaki Bağlılık
- b) Hesapçı Bağlılık
- c) Yabancılaştırıcı Bağlılık

Ahlaki (Moral) Bağlılık: Ahlaki açıdan yaklaşma veya diğer bir ifadeyle moral bağlılık örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesine ve yetkiyle özdeşleşmeye dayalı, örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. Dolayısıyla ahlaki açıdan yaklaşma standartlar ve değerler içselleştirildiğinde ve örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişimlerden etkilenmediği zaman ortaya çıkmaktadır¹¹³. Moral bağlılıkta kişi, örgütün amacını ve örgütteki işini değerli saymakta ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır.

Hesapçı Bağlılık: Hesapçı bağlılık ise, ahlaki açıdan yaklaşmaya göre örgütle daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Bu bağlılık türünde bireyler bağlılık düzeylerini, ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar.

¹¹¹ Bolat ve Bolat, age, 77.

¹¹² Levent Bayram, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, s.59 (2005): 129-130.

¹¹³ Hasan Gül, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", *Ege Akademik Bakış*, c.2, s.1 (Ocak, 2002): 43.

Hesapçı bağıllık örgüt ile işgörenler arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. İşgörenler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağıllık duymaktadır. Bu tür katılım, çalışanlar ile örgüt arasındaki değiş-tokuş ilişkisine dayanır. Burada değiş-tokuş, çalışanların örgüte çeşitli katkılarda bulunmaları ve bu katkıların karşılığında ödüller elde etmelerini ifade etmektedir. Kişi, örgüt ile arasında adil ve yararlı bir değiş-tokuş ilişkisi olduğuna inandığında örgütle ilgilenir¹¹⁴.

Yabancılaştırıcı Bağıllık: Yabancılaştırıcı katılım bireysel davranışın ciddi şekilde sınırlandırıldığı durumlarda bulunan, örgüte olumsuz bir yönelişi temsil etmektedir¹¹⁵.

Bireyin davranışlarının şiddetli bir biçimde kısıtlandığı yerlerde daha çok yabancılaştırıcı bağıllık görülmektedir. Bu katılım türü, alternatiflerin olmamasında ortaya çıkmaktadır. Bu tür katılım duyan işgörenler, işten ayrılmaları durumunda finansal kayıplarının olması, alternatif iş seçeneklerinin olmaması veya ailelerinin başka bir yere taşınma imkanının olmaması gibi farklı nedenlerden dolayı işlerinden ayrılamamaktadırlar¹¹⁶. Bu bağıllık türü kişinin elinin kolunun bağlı olması anlamına gelmektedir. Çünkü bu durumdaki işgören bulunduğu ortamda, bulunmayı istediği için değil bulunmak zorunda olduğu için durmaktadır.

3.3.2. Kanter'in Sınıflandırması

Kanter örgütsel bağıllığı, bireyin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çaba sarf ettiği bir süreç olarak tanımlamakta ve devama yönelik bağıllık, uyum bağıllığı ve kontrol bağıllığı olarak sınıflandırmaktadır¹¹⁷. Kanter, Etzioni'nin aksine anılan üç tip bağıllığın bir etkileşim içinde ortaya çıktığını ve bir işgörenin bağıllığını arttırmak için üçünün de dikkate alınması gerektiğini savunmaktadır.

Devama Yönelik Bağıllık: İşgörenin kendini örgütün yaşamını devam ettirmesine adanmasını ifade eder. İşgörenlerin işten ayrılmalarının maliyetinin fazla olması ve birtakım sorunlar yaratacak olması işgörenin kişisel fedakarlıklarda

¹¹⁴ Bünyamin Yalçın, "Eğitim Örgütlerinde Meyer ve Allen Üç Boyutlu Örgütsel Bağıllık Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması" (Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009), 22.

¹¹⁵ Gül, age, 43.

¹¹⁶ Hatice Güçlü, **Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağıllık Üzerindeki Etkisi**, (Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2006), 16.

¹¹⁷ Hakan Koç, "Örgütsel Bağıllık ve Sadakat İlişkisi", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, c.8, s.28 (2009): 202.

bulunacağı ve bunun sonucunda da örgütten ayrılmayarak örgütte çalışacağı görüşü kabul edilir¹¹⁸. Bir başka deyişle, üyeler bir örgütte kalmak için önemli ölçüde fedakarlıklar yapmışlarsa, sistemin kalıcı olmasını sağlamak için önemli ölçüde bağlılık gösterirler¹¹⁹.

Uyum Bağlılığı: Devamlılık bağlılığının yanı sıra Kanter, uyum bağlılığını, önceki sosyal ilişkilerden feragat veya grubun kenetlenmesini kolaylaştırıcı simge, sembol ve törenlere katılım gibi vasıtalar aracılığıyla bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma olarak tanımlamaktadır. Uyum bağlılığı, kişinin bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere bağlılığıdır. Uyum bağlılığı gruba karşı olumlu duygusal yaklaşımları içerir. Grubun her üyesiyle ilgilenmek, ilişkide bulunmak ve gruba ait olduğunu hissetmek kişiye duygusal açıdan bir tatmin sağlayacaktır. Elde edilen bu tatmin kişiyi örgütüne bağlayacaktır¹²⁰.

Örgütler, üyelerinin psikolojik bağlılıklarını ve kenetlenmelerini gerçekleştirmek amacıyla işgören oryantasyonu, yeni üyelerin herkese duyurulması, üniforma ve rozet gibi sembol kullanımı, kuruluş kutlamaları gibi yöntemlere başvurular. Bütün bu yöntemlerle grup üyelerinin birbirlerine sınıksız sarılmaları uyum bağlılığı artıracaktır¹²¹.

Kontrol Bağlılığı: Kanter'in ileri sürdüğü üçüncü bağlılık türü ise kontrol bağlılığıdır. Kontrol bağlılığı, grup ve örgüt üyelerinin liderin emir ve kurallarını devam ettirmesine denir. Kanter, kişisel davranışı örgütün istediği doğrultuda şekillendiren örgüt normlarına üyenin bağı olarak gördüğü bağlılığa kontrol bağlılığı adını vermiştir. Kontrol bağlılığı kişinin örgüt normlarına bağlı olmasıdır. Bu bağlılık türü, örgüte karşı olumlu normatif yönelimleri içermektedir. Kontrol bağlılığı, üyenin örgütün norm, amaç ve değerlerinin olumlu davranışlar için önemli bir rehber olduğuna inanması halinde ortaya çıkmaktadır¹²².

3.3.3. Becker'in Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili ilk çalışmalar, Becker'e dayanmaktadır. Literatürde sosyo-psikolojik ya da irrasyonel görüş olarak da rastlanan ve "taraf

¹¹⁸ Güçlü, age, 17.

¹¹⁹ Gül, age, 42.

¹²⁰ Rosabeth M. Kanter, "Commitment And Social Organization: A Study Of Commitment Mechanisms In Utopian Communities", *American Sociological Review*, 33, 4 (August, 1968): 500.

¹²¹ Gül, age, 42.

¹²² age, 42-43.

tutma” olarak adlandırılan Becker’in taraf tutma teorisi; bireylerin elde ettikleri ödüller, harcadıkları zaman ve çaba gibi yatırımlar aracılığı ile örgüte bağlandıklarını anlatmaya çalışmıştır. Bu durum çalışanın örgütten ayrılmasının ağır bedelleri olduğu düşüncesiyle (emeklilik ücreti, kıdemlilik vb.) örgüte bağlı kalması durumudur. Becker; bir kurum, faaliyet ya da kişiye bağlı olan bireylerin, anılan kurum, faaliyet ya da kişiyle özdeşleşen tutumlar sergilediklerini belirtmiş, değişiklik yapmanın, bedeli sebebiyle imkânsız olduğunu vurgulamış ve bağlılık kavramına, “bilinçli bir taraf tutma davranışı” şeklinde yaklaşmıştır¹²³.

Becker, çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynaklarını; toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal roller olarak sıralamıştır¹²⁴:

Toplumsal beklentiler: Kişi ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılara, sık sık iş değiştiren kimselere toplumda güvenilir gözle bakılmamasını örnek olarak göstermek mümkündür.

Bürokratik düzenlemeler: Yan bahislerin ikinci kaynağı ise bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin, emekli aylığı için maaşından belli bir miktar kesilen birey, istediği an örgütten ayrılamayacaktır. Eğer ayrılırsa var olan kurallar gereğince emekli aylığını kaybedecektir. İşgören örgütle bir bahse girmiştir. Emekli aylığına hak kazanıncaya kadar örgüte olan bağlılığını devam ettirecektir.

Sosyal etkileşimler: Becker’in yan bahis kaynaklarından birisi de sosyal etkileşimlerdir. Kişi diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır. Bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır. Örneğin, kişi kendisini sözüne güvenilir biri olarak göstermişse, sözüne güvenilir kanaatinin bozulmaması için yalan söylememesi gerekmektedir. Bu durumda, dürüst davranışlara karşı bir bağlılık geliştirecektir.

Sosyal roller: Bireyler sahip oldukları rolleri benimsemişlerse bu rollerden dışarı çıkmak istemeyebilir ve başka rollere sahip olmaktan kaçınabilirler. Alıştıkları rolleri oynamak için ısrar eden bireyler yan bahislerde bulunacaktır.

¹²³ Ünsal Sığırı, “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, c.7, s.2 (2007): 263.

¹²⁴ Gül, *age*, 48-49.

3.3.4. Salancik'in Sınıflaması

Salancik'e göre bağıllık; kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur. Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağıllığı getirecektir. Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından söz etmektedir. Kişinin davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan bağıllığı etkiler. Açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağıllığı etkilemektedir¹²⁵.

3.3.5. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn (1977), örgütsel bağıllığın, sadece belli bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek, devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakla kalmayıp, aynı zamanda, bireyi örgütsel yaşam ve en üst düzeyde sistem başarısı için gerekli birçok gönüllü eyleme de yönelttiğini vurgulamaktadırlar¹²⁶.

İşgörenlerin sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir. Anlatımsal ve araçsal devreler ayrımı, kişilerin kendilerini sisteme verişlerinin/adayılarının niteliğini belirtmektedir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda, anlatımsal devre söz konusudur. Çünkü eylem, sistem içindeki kişilerin değer ve gereksinimlerini doğrudan anlatır. Diğer yandan kişiler, rollerini sadece aldıkları paralar karşılığında yapabilirler. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise araçsal devreden bahsedilmektedir¹²⁷.

Örgütleri, belirlemiş oldukları hedeflere, örgütte içsel ödüllere dayalı bağıllık türüne sahip işgörenlerin sayısının çokluğu ulaştırmaktadır. Dışsal ödüllerin etkin olduğu örgütlerde işgörenlerin motive edilmesi için sürekli yeni kaynaklar bulunmak

¹²⁵ Gül, age, 49.

¹²⁶ Elbeyi Pelit, Yasin Boylu, Evren Güçer, "Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Akademisyenlerinin Örgütsel Bağıllık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, s.1 (2007): 89.

¹²⁷ Balay, age, 23.

zorundadır. Bu kaynakları bulunsa bile, örgütte işgören devir hızının yüksek olması her zaman güçlü bir ihtimaldir¹²⁸.

3.3.6. Mowday, Steers ve Porter'ın Sınıflandırması

Mowday, Steers ve Porter'e göre örgütsel bağlılık, bireyin örgüt amaçlarına ve değerlerine kuvvetle inanması ve bunları kabul etmesi, örgüt yararına fazladan çaba harcamaya istekliliği ve örgütte çalışmaya devam etmesi için güçlü bir istek duyması olarak ifade edilmektedir¹²⁹.

Yapılan sınıflandırma ile tutum olarak bağlılık ve davranış olarak bağlılık ayırımı yapılmıştır. Tutumsal bağlılık, kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini bildirmektedir. Davranışsal bağlılık ise, kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanmaktadır. Yapılan çalışmalarda da her iki tür bağlılık arasında dönüşümlü (dairese) bir ilişkinin olduğu ileri sürülmüştür. Buna göre bağlılık tutumu, bağlılık davranışlarına götürürken, bu davranışlar da dönüşte bağlılık tutumlarını kuvvetlendirmektedir¹³⁰.

Davranışsal bağlılıkta bireyin örgüte bağlılığını, geçmişteki yatırım eylemlerine bağlı olup olmaması belirlemektedir. Böylece birey örgüte bağlanmaktadır çünkü ayrılmasının ona pahalıya mal olma olasılığı yüksektir. Bir kimse para gibi araçsal bir neden için bazı davranışları yapmaya yöneltiliyorsa, o sadece davranışa bağlıdır fakat bu gerçek anlamda bağlılık değildir. Tutumsal bağlılık ise, bireyin örgüte dönük daha olumlu eğilimleri olarak görülür. Burada örgütsel bağlılık, işgörenin belli bir örgütle ve onun amaçlarıyla özdeşleşmesi anlamında ele alınmaktadır. Bu yaklaşıma göre birey, örgütteki üyeliğini koruyarak onun amaçlarını başarmaya çalışır¹³¹.

Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireylerin örgüte pasif olarak itaat etmelerinden daha fazlasını ifade etmekte ve örgütün daha iyi olabilmesi için bireylerin kendileriyle ilgili birtakım fedakarlıklar yapmaya razı olmaları durumunu kapsayan aktif bir bağ ortaya çıkarmaktadır¹³².

¹²⁸ Ercan Yavuz, "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi" (Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2008), 77-78.

¹²⁹ Güçlü, age, 20.

¹³⁰ Bayram, age, 131-132.

¹³¹ Balay, age, 24-25.

¹³² Sığı, age, 264.

3.3.7. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı, bireyin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman bir örgüte bağlılığı üçe ayırmaktadır¹³³:

Uyum Bağlılığı: Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Örgütsel bağlılığın ilk boyutunu oluşturan uyum boyutunda temel amaç, belirli dış ödüllere kavuşmaktır. Üyelerin bağlılık göstermelerinin ve bu amaçla sergiledikleri tutum ve davranışların temel gayesi belli ödülleri elde etme ve belli cezaları bertaraf etmektir. Bu bağlılıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur. Kısaca ifade etmek gerekirse uyum, rıza gösterme veya içsel ve belirli ödüllere sarılmayı içermektedir¹³⁴.

Özdeşleşme Bağlılığı: Örgütsel bağlılığın ikinci boyutu, diğer çalışanlarla sağlıklı ve tatmin edici bir iletişim kurmak ya da ilişkiyi devam ettirerek örgütün bir parçası olarak kalma arzusuna dayanır.

Üye diğerleriyle yakın ilişkiler içine girmektedir. Böylece bireyler, tutum ve davranışlarını kendilerini ifade etmek, doyum sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir¹³⁵. Kişi işletmenin değerlerini, amaç ve hedeflerini kabullenir ve bunlarla bütünleşirse bağlılık ortaya çıkmaktadır.

İçselleştirme Bağlılığı: Bütünüyle kişisel değerler ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Örgütsel bağlılığın içselleştirme veya benimsemeye dayanan üçüncü boyutu, bireyin tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılması halinde ortaya çıkmaktadır¹³⁶.

Uyum boyutunda işgören, elde edeceği bir şey (ücret, terfi vb.) karşılığında başkaları tarafından etkilenmeyi kabul etmekte, özdeşleşme boyutunda işgören örgüte ait olmaktan gurur duymakta ve başkalarının etkisini kabul ederek doyum sağlayıcı ilişkiler kurmaktadır. İçselleştirme boyutunda ise işgören, kendi bireysel

¹³³ Charles O'reilly, Jennifer Chatman, "Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification And Internalization On Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71, 3 (August, 1986): 492.

¹³⁴ Gül, age, 43.

¹³⁵ Ergül, age, 9.

¹³⁶ Gül, age, 43-44.

değerleriyle örgütün değerlerini uyumlaştırmakta ve örgütün değerlerinin kendisine içsel ödül sağladığını algılamaktadır¹³⁷.

3.3.8. Meyer ve Allen'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı “işgörenlerin örgütle ilişkisini yansıtan psikolojik bir bağ” olarak tanımlamakta ve örgütsel bağlılığın üç ana ögeye dayandığını ileri sürmektedir. Bu ögeler; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığıdır¹³⁸.

Bu yaklaşımlar genelde örgütle çalışan arasında bir bağ oluştursa da, bu bağın niteliğinin, sebeplerinin ve sonuçlarının farklı olduğu açıktır.

Meyer ve Allen (1991)'in modelinde duygusal bağlılık, çalışanın örgüte olan duygusal bağlılığını, kendisini örgüt içinde tanımlayabilirliğini ve örgüte katılımını temsil etmektedir. Devam bağlılığı, çalışanın, örgütten ayrılmanın kendisine nelere mal olacağının bilincinde olmasını ifade eder. Örgüte bağlılığı devama dayalı olan bireyler, ihtiyaç duydukları için örgütte kalmayı sürdürürler. Normatif bağlılık ise, çalışanların örgütte kalmada ahlaki sorumluluk hissetmesi ile ilgilidir¹³⁹.

Şimdi Meyer ve Allen'in sınıflamasındaki bu üç bağlılık türünü daha detaylı olarak inceleyelim.

3.3.8.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, işletmede çalışan bireylerin duygusal olarak kendi tercihleri ile işletmede kalma arzusu olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlılıkta, çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte, örgüt onlar için büyük bir anlam ve öneme sahiptir¹⁴⁰.

Bu tür bağlılık, çalışanların örgütte kalma isteğini ve duygusal olarak örgüte bağlı olmalarını ifade etmektedir. İşgörenin örgüte duygusal bağlılığını ve onunla bütünleşmesini ifade eden bu tür bağlılıkta, çalışanların örgütte kalma nedeni,

¹³⁷ Ünsal Sığırı, Nejat Basım, “İş Görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, c.6, s.12 (2006): 140.

¹³⁸ John P. Meyer, P. Gregory Irving, Natalie J. Allen, “Examination Of The Combined Effects Of Work Values And Early Work Experiences On Organizational Commitment”, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 1 (January, 1998): 32.

¹³⁹ Hakan Kitapçı, “TKY'de Karar Almaya Katılımın ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi”, *Bilgi/Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, s.39 (Güz, 2006): 75.

¹⁴⁰ Pelit, Boylu ve Güçer, age, 89.

örgütün amaçlarıyla özdeşleşmeleridir. Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalan çalışanlar, buna gereksinim duyduklarından değil, bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler¹⁴¹.

Duygusal bağlılığa sahip bir çalışan kendisini örgütün bir parçası olarak gördüğünden, örgüt onun için büyük bir anlam ve değer ifade eder. Bu nedenle çalışan organizasyona üye olmaktan büyük bir gurur ve memnuniyet duyar. Çalışanın olumlu tutumları devam ettikçe organizasyondan ayrılmak istemeyecek, bilakis organizasyona üye olmaya devam etmeyi ve organizasyonel amaçları gerçekleştirme doğrultusunda sağlayacağı katkıları artırmayı isteyecektir. Sonuçları itibariyle duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler “istedikleri için” örgütte kalırlar ve örgütün çıkarları için büyük çaba göstermeye istekli olurlar. Bu yüzden, örgütlerde gerçekleşmesi en çok arzu edilen ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık türüdür¹⁴².

Örgütüne bu şekilde bağlı kişiler gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlardır. Böyle işgörenler ek sorumluluklar almak için gerçekten heveslidirler. İşe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar¹⁴³.

İşgörenlerin duygusal bağlılıklarının sağlanması ise, örgüt içinde birtakım faktörlerin bulunmasına bağlıdır. Bağlılık konusundaki çalışmaların birçoğunda temel alınan, Allen ve Meyer (1990)’in ileri sürdüğü işgörenlerin duygusal bağlılıklarını etkileyen faktörler şu şekilde sıralanmaktadır¹⁴⁴:

- **İşin cazibesi:** Örgütte işgörene verilen işlerin genellikle cazibeli ve heyecan verici olması,
- **Rol açıklığı:** Örgütün işgörenden ne beklediğini açıkça belirtmesi,
- **Amaç açıklığı:** İşgörenin, örgütte yaptığı görevleri ne amaçla yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması,

¹⁴¹ Azmi Yalçın, Fatma Nur İplik, “A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, s.18 (2007): 485-486.

¹⁴² Nermin Uyguç, Dilek Çımrın, “Deü Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, c.19, s.1 (2004): 92.

¹⁴³ Münevver Ölçüm Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004), 95.

¹⁴⁴ Selen Doğan, Selçuk Kılıç, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, s.29 (Temmuz-Aralık, 2007): 44-45.

- **Amaç güçlüğü:** İşgörenden iş gereklerini yerine getirmesinin özellikle talep edilmesi,
- **Önerilere açıklık:** Üst yönetimin, örgütteki diğer işgörenlerden gelen fikirleri dikkate alması,
- **İşgörenler arasında uyum:** Örgütteki işgörenler arasında yakın ve içten ilişkilerin olması,
- **Örgütsel güvenilirlik:** İşgörenlerin, örgütün söz verdiği her şeyi yapacağına gönülden inanması,
- **Eşitlik:** Örgütteki işgörenlerin tamamının eşit bir şekilde hak ettiğine sahip olması,
- **Bireye önem:** İşgören tarafından yapılan işin örgütün amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların gelişmesini teşvik etmek,
- **Geri besleme:** İşgörene performansları konusunda sürekli bilgi vermek,
- **Katılım:** İşgörenlerin kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamak.

3.3.8.2. Normatif Bağlılık

Çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla ve işletmeden ayrılmamanın gereğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri olarak ele alınan bu bağlılıkta; bireylerin örgüte bağlılık duymalarında, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları etkili olmaktadır¹⁴⁵. Dolayısıyla normatif bağlılıkta işgörenler, sadakat ve minnettarlık duygusunun çok önemli olduğuna inanmakta ve çalışmaya devam etme konuda ahlaki açıdan bir zorunluluk hissetmektedirler.

Çalışanın geçmiş yaşantısı, aileden gelen alışkanlıkları, toplumsal değerler, diğer çalışanların uzun süreler tek bir organizasyonda çalışmış olması ve böyle çalışanların övülmesi gibi faktörler, organizasyona duyulan bağlılığı, çalışanın bir erdem olarak algılamasına neden olur. Çalışan zamanla organizasyonel bağlılığı bir ahlaki zorunluluk olarak değerlendirmeye başlar¹⁴⁶. Bunun sebebi, işverenin onları gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir dönemde işe alması olabilir. Böyle kişiler,

¹⁴⁵ Obeng ve Ugboro, age, 83-98.

¹⁴⁶ Nihat Kaya, Seçil Selçuk, "Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, c.8, s.2 (2007): 180.

örgütün kendilerine iyi davrandığını ve bundan dolayı da kendilerinin örgüt bir süre çalışmalarının örgüte karşı borçları olduğu kanısındadırlar¹⁴⁷.

3.3.8.3. Devamlılık Bağlılığı

Devam bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılmalarının getireceği maliyeti ve olumsuzlukları dikkate alması, bir zorunluluk olarak işletmeye devam etmesi şeklinde tanımlanmaktadır¹⁴⁸.

Buna göre bağlılık, bir işgörenin örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını, örgütten ayrılması sonucunda kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır. Çalışan organizasyondan ayrılmakla karşılaşacağı maliyet ve güçlükler nedeniyle, istese de ayrılamamaktadır¹⁴⁹.

Devam bağlılığında esas olan çalışanın örgütte kalma ihtiyacıdır. Balay'a (2000) göre, devam bağlılığında çalışanlar tarafından algılanan maliyet ögesi temel olarak ele alınmakta ve bu tür yaklaşımda, örgüte bağlanma konusunda duygular çok az bir etkiye sahip olmaktadır. Rasyonel bağlılık olarak da adlandırılan bu tür bağlılıkta, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesiyle, örgüt üyeliğinin sürdürülmesi söz konusu olmaktadır¹⁵⁰. Bu tür bağlılığa sahip işgörenlerin örgütten ayrılmaları durumunda katlanacakları maliyetler ve karşılaşabilecekleri güçlükler örnek olarak, başka bir örgütün şartlarına uyum sağlayamamak, bir başka şehre taşınmak ya da hak edilen tazminatlar konusunda uğranılacak zararlar gösterilebilir. Karşılaşılabilecek en kötü sonuç ise örgütten ayrılan işgörenin işsiz kalmasıdır¹⁵¹.

Yukarıda açıklanan her üç bağlılığın ortak noktası, kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma olasılığını azaltan bir bağın olmasıdır. Yani, bu üç bağlılık türünde de işgörenler örgütte kalmaya devam etmektedirler. Ancak, birincisinde örgütte kalma güdüsü isteğe, ikincisinde yükümlülüğe ve üçüncüsünde ise gereksinime

¹⁴⁷ Çetin, *Örgütsel Kültürü* ve, 96.

¹⁴⁸ John P. Meyer, Natalie J. Allen, *Commitment in The Workplace: Theory, Research and Application* (Thousand Oaks SAGE: Publications, CA, 1997), 11.

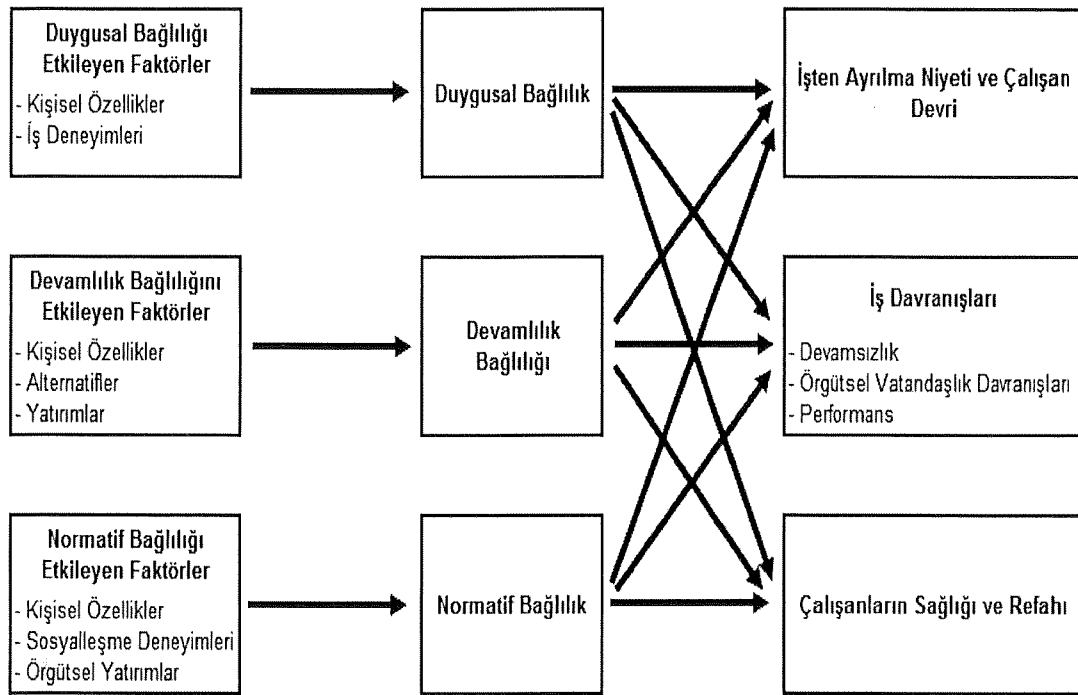
¹⁴⁹ Natalie J. Allen, Douglas B. Grisaffe, "Employee Commitment To The Organization And Customer Reactions: Mapping The Linkages", *Human Resource Management Review*, 11, 3 (2001): 209-236.

¹⁵⁰ Balay, *age*, 22.

¹⁵¹ Güner Çöl, Hasan Gül, "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, c.19, s.1 (Nisan, 2005): 293.

dayanmaktadır¹⁵². Ancak bazen işgörenin, bu psikolojik durumların her birini ayrı düzeyde yaşayabilmesi söz konusu olmaktadır. Bu nedenle, kişinin örgüte bağlılığı, bu psikolojik durumların her birinin toplamının bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadır.

Allen ve Meyer modelindeki üç bileşen arasındaki bağlar, nedenleriyle ve sonuçlarıyla ilgili değişkenler Şekil 2’de görülmektedir. Şeklin sol tarafında duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkların gelişmesine etkiye bulunan değişkenlere, sağ tarafında ise bağlılığın sonuçları olarak görülen değişkenlere yer verilmiştir. Şekil incelendiğinde üç bağlılık şeklinin işten ayrılma ile arasında negatif ilişki olmasına rağmen diğer iş davranışları ile farklı nitelikte ilişkiye sahip oldukları görülmektedir¹⁵³.



Şekil 2: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Tamer Gündoğan, “Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması” (Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, 2009), 48.

¹⁵² Obeng ve Ugboro, age, 83.

¹⁵³ Gönül Ülker, “Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki ilişki: Bunların Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c.1, s.14 (2007): 233.

3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktör söz konusudur ve bu faktörleri belirlemeye yönelik çok çeşitli araştırmalar yapılmıştır.

Literatürdeki araştırmaların genelinde örgüte bağlılığı etkileyen faktörler; kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç grup altında incelenmektedir¹⁵⁴.

3.4.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, örgütte çalışma süresi, kişilik özellikleri, medeni durum gibi alt başlıklardan oluşmaktadır.

Yaş: Yaşın örgütsel bağlılığa olan etkisi net olarak anlaşılmamakla birlikte yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dair karmaşık sonuçlara ulaşılmıştır. Yaş değişkenini örgütsel bağlılıkla birlikte ele alan birçok araştırmada yaşın bağlılıkla doğrusal bir ilişki içerisinde olduğu ve çalışanın yaşı arttıkça bağlılığının da arttığı yönünde sonuçlar elde edilmiştir¹⁵⁵. Örneğin Mathieu ve Zajac yaş ile örgütsel bağlılık arasında tutarlı bir pozitif ilişki olduğunu algılamıştır. Allen ve Meyer ise yaşça büyük çalışanların daha olgun olmaları ve iş yerlerinde daha çok deneyim geçirmiş olmaları nedeniyle örgüte yönelik duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir¹⁵⁶.

Ayrıca, işgörenlerin yaşı arttıkça, alternatif ya da farklı eğitim alma imkanları azalmaktadır. Bu durum işgörenlerin çalıştıkları örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır. Bunun dışında, profesyonel yetenekleri zayıf olan daha genç yaştaki işgörenler, daha az yatırım yapmaları nedeniyle örgüte daha az bağlı olmaktadır¹⁵⁷.

Yani yaş ilerledikçe bireyin çalışabileceği alternatif örgütlerin sayısı azaldığından iş bulma olanakları sınırlanmaktadır. Dolayısıyla sahip olduğu maddi

¹⁵⁴ Güner Çöl, Kadir Ardic, “Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, c.22, s.2 (2008): 162.

¹⁵⁵ Tamer Gündoğan, “Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması” (Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, 2009), 21.

¹⁵⁶ Ahmet Tayfun, Karabey Palavar, İrfan Yazıcıoğlu, “Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi”, *Kamu-İş, İş Hukuku Ve İktisat Dergisi*, c.9, s.4 (2008): 4.

¹⁵⁷ Yalçın ve İplik, *age*, 488-489.

değerlerle hak ve imtiyazları kaybetme korkusu sebebiyle bireyin devamlılık bağlılığı artmaktadır.

Cinsiyet: Cinsiyet faktörü çerçevesinde, kadınlarla erkeklerin örgütsel bağlılık dereceleri konusunda fikir birliğine varılamamış ve yapılan çalışmalarda farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Buna göre, erkeklerin genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için örgüte daha fazla bağlı oldukları ileri sürülmüştür. Bir diğer görüşe göre ise, kadınlar aile içindeki rollerini esas aldıkları için çalıştıkları işletme ikinci planda kalmakta ve örgüte genellikle erkeklere oranla daha az bağlanmaktadır. Yine bir başka araştırmada kadınların işlerini ve çalıştıkları kurumu değiştirmekten hoşlanmamaları nedeniyle, erkeklere oranla örgüte daha fazla bağlı oldukları belirlenmiştir¹⁵⁸.

Mowday, Porter ve Steers'e göre cinsiyet ile örgüte bağlılık arasındaki ilişki bağlamında kadınların, erkeklere göre daha fazla bağlılık tutumu gösterdikleri yönündedir. Bunun nedeni olarak, kadınların örgütte bulundukları pozisyonları elde etmede erkeklerden daha çok engel aştıkları ve bunun örgüte üyeliği onlar açısından daha önemli hale getirdiği iddia edilmiştir¹⁵⁹.

Eğitim Seviyesi: İşgörenin eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılığı arasında ters yönde bir ilişkinin bulunmaktadır. İşgörenin eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Bu ilişkinin nedeni, daha yüksek düzeyde eğitim alanların, örgütün karşılayamayacağı daha yüksek beklentiler içerisinde olmaları ve daha fazla iş alternatifine sahip olmalarıdır¹⁶⁰. Beklentilerindeki yüksekliğin temelini de birikim ve becerilerine aşırı güvenin sebep olduğunu söylemek mümkündür.

Örgütte Çalışma Süresi: Örgütte çalışma süresi, işgörenlerin örgüte yapmış olduğu yatırımların bir göstergesi olarak kullanılmıştır. Bu konudaki genel varsayım, örgütte çalışma süresi arttıkça, işgörenin çalıştığı örgüte yaptığı yatırımların ve çabanın artmasıdır. Bir bireyin örgütte çalışma süresi arttıkça, bireyin o örgüte bağlı olarak elde ettiği faydalar artabilir. Aynı zamanda, bu süre içerisinde işgören, çalıştığı

¹⁵⁸ Yalçın ve İplik, age, 488.

¹⁵⁹ Ali Talip Akpınar, "Örgütsel Öğrenme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Türkiye Otomotiv Lastik Üretimi Sektöründe Bir Araştırma" (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 77.

¹⁶⁰ Doğan ve Kılıç, age, 50.

şirkete özgü beceriler geliştirebilir. Her iki durumda da işgörenin bağlılığı artacaktır¹⁶¹.

Cohen (1993), işgörenlerin çalışma süreleri arttıkça, örgütten elde edecekleri kazançların da artacağını öne sürmektedir. Çünkü hizmet süresi de örgüte yapılan bir yatırım niteliği taşımaktadır. Bu yatırımları kaybetmek istemeyen işgörenler çalıştıkları örgüte daha fazla bağlanmaktadır¹⁶².

Örgüt içerisinde herhangi bir pozisyonda çalışılan süre ve örgütte çalışılan toplam süre ile örgütsel bağlılık arasında da bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Buna göre, işgörenin örgütteki toplam çalışma süresi ile bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki bulunurken, aynı pozisyonda geçirilen yıl sayısı ile bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu doğrultuda, örgütte çalışılan süre arttıkça, örgütsel bağlılık artmakta, ancak bir pozisyonda geçirilen süre uzadıkça, duygusal ve normatif bağlılık azalmaktadır¹⁶³.

Kişilik Özellikleri: Çalışanların kişisel özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik yapılan çalışmalara bakıldığında, motivasyon, başarı güdüsü, ilgi odakları, yetki ve sorumluluk alma isteği gibi birçok kişilik özelliklerinin örgütsel bağlılığı etkilediği tespit edilmiştir. Olumlu kişiliği olanlar, olumsuz kişiliklilere göre etrafında olup biteni kontrol etmeye ve iletişim tesis ederek destek almaya eğilimlidir. Bu yüzden pozitif kişiliklilerde duygusal ve normatif bağlılık öne çıkarken, negatif kişiliği olanlarda devamlılık bağlılığı daha fazla önem kazanmaktadır¹⁶⁴.

Medeni Durum: Örgütsel bağlılık ile medeni durum arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar medeni durumun bağlılık geliştirmede önemli bir değişken olduğunu belirtmektedirler¹⁶⁵. Yapılan araştırmalar, evli çalışanların ekonomik sorumluluklarından dolayı işe devam etme konusunda daha hassas oldukları yönünde sonuç vermektedir¹⁶⁶. Bekarlar, evli ve dul bireylere göre çalıştıkları örgütten

¹⁶¹ Ergül, age, 10-11.

¹⁶² Çöl ve Gül, age, 295-296.

¹⁶³ Yalçın ve İplik, age, 489.

¹⁶⁴ Sığrı ve Basım, age, 141.

¹⁶⁵ Ülker Çolakoglu, Tuğrul Ayyıldız, Serhat Cengiz, “Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, c.20, s.1 (2010): 80.

¹⁶⁶ Meltem Onay Özkaya, İpek Deveci Kocakoç, Emre Karaa “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Yönetim ve Ekonomi*, c.13, s.2 (2006): 80.

ayrılmayı daha az maliyetli olarak görmektedirler. Medeni durum ile devam bağıllığı ve normatif bağıllık arasındaki olumlu ilişkiye karşın, medeni durum ile duygusal bağıllık arasındaki ilişki hakkında herhangi açık bir kuramsal iddia bulunmamaktadır¹⁶⁷.

3.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağıllığı etkileyen faktörler; yönetim, ücret, örgüt büyüklüğü, örgüt kültürü ve örgüt tipi, rol çatışması ve belirsizliği, örgütsel adalet, örgütsel ödüller, monotonluk, stres, sosyal güvenlik, takım çalışması, iletişim, iş tatmini ve kariyer olarak sınıflandırılmaktadır.

3.4.2.1. Yönetim

Örgütün yönetim tarzı, örgüt yapısında yöneticilerin ve çalışanların doğrudan etkilendikleri bir unsurdur. Çünkü belirlenen/benimsenen yönetim tarzı örgüt içindeki tüm oluşumlarda etkisini göstermektedir.

Örgütsel bağıllık, genellikle örgütsel politika ve uygulamalardan şiddetli biçimde etkilenmektedir. Uygulanan politika ve stratejiler yönetim biçimi ile doğrudan ilişkilidir. Demokratik, katılımcı ve çalışan odaklı bir yönetim biçiminde çalışanların fikir ve düşünceleri uygulanan politika ve stratejilerde önemli bir yere sahiptir. Bu tür yönetim biçiminde çalışanlar kendilerini rahatça ifade edebilmektedirler. Dolayısıyla örgüte olan bağıllıkları da duygusal olarak gerçekleşmektedir¹⁶⁸.

Bir yönetici, çalışanları motive ederek örgüte olan bağıllık duygularını geliştirmek için onların değerlerini, hizmetlerini veya örgüte olan katkılarını her fırsatta takdir etmelidir¹⁶⁹. Yöneticiler meslektaşları ve işgörenleri ile ilişki kurmak, aynı zamanda onların sorumluluklarını nasıl yerine getirebileceklerini bildirmek için bir yönetim tarzı geliştirirler. Yöneticinin kullandığı yönetim tarzının işgörenlerin tutumları üzerine önemli bir etkisinin olduğu ve bunun da işgörenin örgütsel bağıllık seviyelerinin etkilediği belirtilmektedir¹⁷⁰.

¹⁶⁷ Güçlü, age, 65.

¹⁶⁸ Yavuz Demirel, "Örgütsel Bağıllık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s.15 (Bahar, 2009): 120.

¹⁶⁹ age, 120.

¹⁷⁰ Güçlü, age, 97.

3.4.2.2. Ücret

Bir çalışanın belirli bir işyerini seçmesi, orada kalması ve yüksek motivasyonla çalışması kendisine verilen ücretle yakından bağlantılıdır¹⁷¹.

Ayrıca ücret düzeyi, örgütte ve sosyal yaşamda çalışanın statüsünü de belirleyen bir unsurdur. Ücretler, örgüt tarafından sağlanan önemli bir unsur olup, işin çekiciliğini artırmakta ve çalışana yapılan daha yüksek bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır¹⁷².

Ücretin çalışanlar üzerinde psikolojik bir etkisi de bulunmaktadır. Bu etkiye göre ücretin adil dağıtılıp, dağıtılmaması çalışanın iş memnuniyetini belirleyecektir. Çalışanın ücretin adil dağıtılmadığına karar vermesi iş memnuniyetsizliğine neden olacaktır. Sonuç itibarıyla bu memnuniyetsizlik performansın azalmasına, devamsızlığın artmasına ve psikolojik, fizyolojik olarak çalışanın kötü etkilenmesine neden olacaktır. Çalışanın örgütsel bağlılık düzeyi olumsuz etkilenecektir¹⁷³.

3.4.2.3. Örgüt Büyüklüğü

Büyük ve küçük örgütler, örgütsel bağlılığı sağlama konusunda avantaj ve dezavantajlara sahiplerdir. Küçük ölçekli örgütlerde çalışan sayısının az olmasından ötürü, birbirleri arasındaki kaynaşmanın beraberinde getirdiği örgütle özdeşleşme durumu büyük ölçekli işletmelere göre daha kolay olmaktadır, büyük ölçekli örgütler, üyelerine daha fazla terfi olanakları, daha fazla yan faydalar ve kişiler arası etkileşim fırsatları sağlayarak iş görenlerin bağlılık düzeylerini artırma konusunda küçük örgütlere nazaran avantajlıdır¹⁷⁴.

Örgütün organizasyon yapısı, benimsediği iş süreçleri işgörenlerin bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır. Kuralların biçimsel şekilde yazılı olması, merkezleşme derecesi ve fonksiyonel olarak diğer departmanlara bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Öte yandan değişen çevre koşullarının etkisi ile ortaya yeni bir örgüt tipinin çıktığını iddia eden bir yaklaşım

¹⁷¹ Barutçugil, age, 443.

¹⁷² Balay, age, 68.

¹⁷³ Burcu Kümbül, "Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri" <http://www.ikademi.com/ucret-yonetimi/268-ucrette-adaleti-saglayan-performansa-dayali-ucret-sistemleri.html> [03.12.2010].

¹⁷⁴ Ahmet Reşat Güner, "Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi" (Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 23.

söz konusudur¹⁷⁵. Bu yaklaşıma göre, yeni örgüt tipi bağlılık, sadakat ve özdeşleşme ilkelerinin, çalışanların örgüt ile çıkar birliği içinde olduğunu ön plana çıkartarak çalışanların örgüt ile çıkar birliği içinde olduğu bir ilişkiye girmesini sağlamaktadır¹⁷⁶.

3.4.2.4. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, çalışanların düşünce ve davranışlarını biçimlendiren normlar, varsayımlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir¹⁷⁷. Dolayısıyla diyebiliriz ki örgüt kültürü, inanç ve değerlere bağlılık sağlar. Kültürün bir parçası olan fikirler örgüt içinde herhangi bir yerden ortaya çıkabilir. Örgüt kültürü, çoğunlukla, vizyon, felsefe ve işletme stratejileri gibi değerleri ve belli fikirleri ortaya atan ve uygulayan bir lider veya önder ile başlar. Bu fikir ve değerler başarıya yol açtığında kurumsallaşır ve önder veya liderin vizyon ve stratejilerini yansıtan örgüt kültürü ortaya çıkar¹⁷⁸.

Örgüt kültürü, örgütsel bağlılığın sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların örgüte olan bağlılıkları örgütsel kültüre olan uyumları ile doğru orantılıdır. Örgütsel değer ve amaçların kabullenilmesi ve paylaşımı örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Çünkü örgütsel bağlılığa temel teşkil eden tutarlı kural ve ilkeler, stratejik politikaların devamlılığı örgüt kültürünün oluşumuna bağlıdır. Bürokratik örgüt kültürü, örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etki oluştururken demokratik veya paylaşımcı örgüt kültürü ise örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir¹⁷⁹.

3.4.2.5. Rol Çatışması ve Belirsizliği

Rol çatışması, çalışanın örgüt içindeki görevini yerine getirmesi sırasında, örgüt içinde ve dışında farklı tarafların talepleri arasındaki uyumsuzluk durumunu ifade etmektedir. Rol belirsizliği ise, rol ile ilgili beklentilerin sınırlarının çalışana tam olarak bildirilmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle rol

¹⁷⁵ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış* (İstanbul: Beta Yayın, 1995): 131.

¹⁷⁶ Ayşe Can Baysal, M. Paksoy, *Karşılaştırmalı Olarak İş Görenlerde İşe Bağlılık ve İş Tatmini*, Yönetim Kongresi, (Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, 1999): 226.

¹⁷⁷ Barutçugil, age, 207.

¹⁷⁸ Şenol Çavuş, Arzu Gürdoğan, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, s.1 (2008): 20.

¹⁷⁹ Demirel, age, 120.

belirsizliği, görev, yetki ve sorumluluk açısından tam bir kesinlik olmaması durumudur¹⁸⁰.

Rol çatışmasının işgörenlerde içsel çatışmayı ve iş ortamı gerilimini arttırdığı, bunun yanı sıra işgörenlerin iş tatminini ve örgüte olan güvenini azalttığı sonucu elde edilmiştir. Çalışma ortamında yüksek rol çatışması, işgörenlerde örgütsel bağlılığın oluşmasını engelleyen bir unsur olarak belirtilmiştir. Çalışma ortamında yüksek rol belirsizliğinin de rol çatışmasında olduğu gibi işgörenlerde örgütsel bağlılığın oluşmasını engelleyen bir unsur olduğu belirtilmiştir¹⁸¹.

3.4.2.6. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, bağlılığı etkileyen faktörlerde bir diğeridir. Örgüt içinde tesis edilmiş ve işgörenler tarafından hissedilen adalet duygusu örgütsel bağlılığı arttırıcı etkiye sahiptir.

Örgüt içi uygulamalarda tarafsızlık ve eşitlik ilkesinin esas alınmasıdır. Örgütsel adalet, karar alma süreci, kaynakların etkin ve adil dağılımı ve kişiler arası etkileşimi kapsamaktadır. Örgütsel adalet, örgütün maddi ve ekonomik değerlerinin örgüt içi paylaşımında adil olmanın yanı sıra uygulanan yönetim strateji ve politikalarının da adil ve tarafsız olmasıdır. Örgütsel adalet, çalışan ve yöneticiler arasında karşılıklı ilişkilerin kurulması, geliştirilmesi ve kalıcılığın da çalışanlar arasında herhangi bir ayırım gözetmeden gerçekleştirilmesidir¹⁸².

Çalışanlar, örgütlerinde kendileriyle başkalarını karşılaştırır. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, birtakım sosyal imkanlardan kendisinin diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını bekler. Ancak adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arası etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır¹⁸³.

3.4.2.7. Örgütsel Ödüller

Örgütsel ödüller de bağlılığı etkileyen çok önemli bir örgütsel faktördür. Çünkü örgütsel bağlılıkla çalışan geleceğe yönelik beklentilerini bugün ile değiştirir

¹⁸⁰ Gündoğan, age, 38.

¹⁸¹ Güçlü, age, 81-83.

¹⁸² Demirel, age, 120-121.

¹⁸³ Murat Güven, “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 13-14.

ve işveren de bugün gösterilen çaba ve bağlılık karşılığında çalışana belirli bir ücret öder. Bu değişimi de belirleyende işin organize ediliş tarzı, yönetimi, değerlendirmesi ve ödüllendirmesidir. Bu nedenle işteki teşvikler örgütsel bağlılık ile doğrudan ilişkilidir. Çalışan ile örgüt arasında bir değişim ilişkisi görülmektedir. Bireyler, örgütten alacakları ücret, takdir, terfi gibi ödüller karşılığında örgüte girerler. Örgüt de çalışana katkılarından, performansından dolayı çeşitli ödüller sunar. Bu değişim ilişkisi sürdüğü müddetçe çalışan da örgüte bağlılık gösterir ve işinden ayrılmayı düşünmez¹⁸⁴.

3.4.2.8. Monotonluk

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri de, işin monoton olmasıdır. Bir işin aynı tempoda ve sürekli tekrarlanarak yapılmasının verdiği yorgunluk ve bıkkınlık durumlarına kısaca monotonluk adı verilmektedir. İşgörenin yaptığı işin; yaratıcılığını ortaya koymasına imkan tanımaması, her gün aynı rutin işlerin yapılması işgörende sıkıntıya neden olur ve işgörenin yapılan işten tatmin olmasını engeller. Bu olumsuzluklar ise işgöreninin örgütsel bağlılığının azalmasına neden olabilir¹⁸⁵.

3.4.2.9. Stres

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör strestir. Stres, bireyde gerilime, üzüntüye ve çöküntüye yol açan bir güçtür. Stres, bireyi tehdit eden ve zorlayan tehlikelere karşı gösterilen bedensel ve ruhsal bir tepkidir¹⁸⁶. İşgörenlerde strese neden olan faktörler arasında bireyin kendi dışında örgütle ilgili faktörler de yer almaktadır. Bunları örgüt yapısı, örgüt iklimi, yapılan işin niteliği, kariyer gelişimi ve işletme içi ilişkiler ile ilgili etmenler şeklinde sınıflandırmak mümkündür¹⁸⁷.

Çalışanların, iş ortamında yaşadıkları stres kaynakları nedeniyle psikolojik ve fizyolojik olarak etkilenmeleri, çalışma azimlerinin ve verimliliklerinin eksilmesi söz konusu olmaktadır.

¹⁸⁴ Mehmet İnce, Hasan Gül, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık** (Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları, 2005), 79.

¹⁸⁵ Emine Dağdeviren Gözen, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 63-64.

¹⁸⁶ Gülten Eren Gümüştekin, A. Bircan Öztemiz, “Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c.14, s.1 (2005): 272.

¹⁸⁷ Gözen, age, 64.

Sürekli olarak stres dolu bir ortamda çalışma, kurumdaki çalışanların bağlılığını, tatminini düşürebilmektedir. Bu gibi durumların devamı olarak ise kişiler, çalışma ortamlarından, bağlı bulundukları kurumlardan uzaklaşma isteği duyarlar ve işe devamsızlık baş gösterebilir¹⁸⁸.

3.4.2.10. Sosyal Güvenlik

İşgörenlerin örgütte bağlılıklarını etkileyen faktörler biri de sosyal güvenlik sistemidir. Sosyal güvenlik, toplumları oluşturan fertler arasında ayırım yapmaksızın, bütün fertlerin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını giderecek şekilde bugünlerini ve geleceklerini güvence altına almayı ve kişilerin yaptıkları iş ne olursa olsun; hastalık, kaza, analık, yaşlılık, sakatlık, işsizlik, ölüm ve çocuk yetiştirme gibi gider artışlarını ya da gelir kayıplarını telafi etmeyi amaç edinerek kişilerin güvenliklerinin sağlandığı sistemler bütünüdür. Sosyal güvenlik sistemi toplumdaki tüm bireylerin karşılaşabilecekleri tehlikelere karşı yaşamlarının güvence altına alınması için ortaya çıkmış bir sistemdir. Sosyal güvenlik sisteminin en önemli araçları; sosyal yardımlar ve sosyal hizmetlerdir¹⁸⁹.

3.4.2.11. Takım Çalışması

Örgütlerde takım çalışmasına olan ihtiyaç çalışanların düşünme, planlama, karar alma sürecine katılma ve çalışanların bağımsız çalışma isteklerinin bir sonucudur. Takımlarla yönetimden anlaşılan, karar alma yetkisinin ve sorumluluğunun takıma verilmesidir. Örgütlerde takım çalışması insan kaynaklarının önemine işaret eden bir çalışma anlayışına dayanmaktadır. Bu bir anlamda çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve yaratıcılık güçlerinin örgütlerce fark edilmesi ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda öneminin vurgulanmasını da kapsamaktadır. Takım çalışmaları genellikle çalışanların dar kapsamlı bir uzmanlıktan her konuda bilgi sahibi olmaya yöneldikleri bir geçiş üzerinde durmaktadır¹⁹⁰.

Günümüzde örgütler, giderek çeşitlenen ve baş etmek zorunda oldukları sorun ve zorlukları bireysel becerilerden ziyade, sinerjik etkilere sahip olan takım ruhu ve çalışmasıyla aşabileceklerini düşünmektedirler. Arkadaşlarına, işlerine ve

¹⁸⁸ Abdullah Soysal, "İş yaşamında Stres", *Çimento İşverenler Dergisi*, c.23, s.3 (2009): 29.

¹⁸⁹ Gözen, age, 65.

¹⁹⁰ Mehmet İnce, Aykut Bedük, Enver Aydoğan, "Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s.11 (2004): 425.

örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlar sergileyen takım çalışanlarının yönetim, iş arkadaşları ve örgütlerine karşı bağlılıklarının da arttığı kabul edilmektedir¹⁹¹.

Bir takım içerisinde kararlar ne kadar ortaklaşa alınırsa, üyelerin örgütsel bağlılığı da o derecede fazla olacaktır. Takım açısından olduğu kadar bireysel açıdan da çalışanların karar sürecine aktif olarak katılımlarının sağlanması, yönetimin kendilerine değer verdiğinin göstergesi olarak algılanacaktır. Bu durum da, örgütsel bağlılığın artmasını sağlayacaktır¹⁹².

3.4.2.12. İletişim

İletişim, duyguların, düşüncelerin, yetenek ve becerilerin, tecrübelerin ve bilgilerin her türlü yolla bir bireyden diğer bir bireye aktarılmasıdır. Örgütsel düzeyde gerçekleşen iletişim, örgütsel amaç ve hedeflerin çalışanlara ve örgüt içi gruplara aktarılmasına yardımcı olmaktadır¹⁹³.

Örgüt içi iletişim ile örgüt amaçları ve işgörenlerin amaçları arasında uyum sağlanabilecektir. Söz konusu iletişim, örgüt içindeki belirsizliklerin ortadan kalkmasına, işgörenlerin yönetime güvenmelerine ve inanmalarına imkan sağlayacaktır. Örgüt içi iletişimin asıl fonksiyonu, örgüt yönetimi ile işgörenler arasında karşılıklı güven ortamının yaratılması ve sorunların en az düzeye indirilmesidir. Bu sayede, işgörenler kendilerini örgütün bir üyesi gibi kabul ederek, daha etkili çalışabilecek ve işten ayrılmalar da en alt düzeye inecektir¹⁹⁴.

3.4.2.13. İş Tatmini

İş tatmini, işin çalışanın bireysel istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmesidir. İş tatmini, çalışanın mantıksal olarak işe karşı sergilediği olumlu tutum ve davranışların bütünüdür. Çalışanlar için işle ilgili özelliklerin beklentilerini karşılayıp karşılamadığı, onların örgüte olan bağlılıklarını etkilemektedir¹⁹⁵.

¹⁹¹ Muharrem Bülbül, “Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 46.

¹⁹² Gündoğan, age, 37.

¹⁹³ Demirel, age, 118.

¹⁹⁴ Leyla Şentürk Özer, Fatma Çağla Çam, “İnsan Kaynakları Etkililiği Açısından İşgörenlere Yönelik Halkla İlişkiler Faaliyetleri: K.K.T.C. Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Bakış Açısı”, **Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi**, c.3, s.1 (Bahar, 2002): 17.

¹⁹⁵ Di Xie, M.S. “Exploring Organizational Learning Culture, Job Satisfaction, Motivation to Learn, Organizational Commitment and Internal Service Quality in a Sport Organization” (Ph.D. Thesis, The Ohio State University, 2005), 43-44.

İş tatmini, işgörenin yapmakta olduğu işine karşı geliştirdiği tutumlarla ilgili iken, örgüte bağlılık işgörenin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği tutumlarla ilgilidir. Örgüte bağlılık ve iş tatmini arasındaki temel fark, örgütsel bağlılığın, işgörenin örgütüne karşı geliştirdiği duygusal tepkiler iken, iş tatmini belli bir işe karşı geliştirdiği tepkilerdir. Her iki değişkenin birbiri ile yüksek derecede ilişki içinde olduğu beklenmektedir¹⁹⁶. Nitekim yapılan birçok araştırma da çalışanların örgütsel bağlılıklarının en önemli belirleyicisinin iş tatmini olduğu ortaya çıkmaktadır. Kuzey Amerika'nın içinde ve dışında yapılan araştırmalarda iş tatmini ile duygusal bağlılık arasında çok güçlü bir ilişkiye rastlandığı görülmektedir¹⁹⁷.

İş tatmini çalışanın mutluluğunu artırmakla beraber, çalışanın işine bağlanmasına, verimli çalışmasına, defolu ve hatalı ürün oranının azalmasına, işgücü devir oranının düşmesine neden olmaktadır. Aksi durumda yani iş tatmininin olmadığı durumlarda yüksek iş gören devir hızı, devamsızlık ve işten ayrılma niyeti artmakta, örgütsel bağlılık zayıflamakta, yabancılaşıma, stres, makine ve tesislere zarar verme, zihinsel ve bedensel rahatsızlıklar ile verimsizlik artmaktadır¹⁹⁸.

3.4.2.14. Kariyer

Günümüzde işletmeler çalışanların kariyerlerini geliştirmek üzere daha sistematik yollar izlemektedirler. İşletme kazançlarının artırılmasında çalışanların kariyerlerinin geliştirilmesi belirleyici olabilmektedir. Bundan dolayı bilimsel anlamda faaliyet gösteren bir işletme, çalışanların kariyer planlamasını ve terfilerini güvence altına almalıdır¹⁹⁹.

Kariyer planlama; kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerinin değerlendirilmesi, organizasyon içi-dışı kariyer olanaklarının tanımlanması, kendisine kısa, orta, uzun dönemli hedefler saptaması, kariyer planlarının hazırlanması ve planların uygulanması süreçlerini içerir. Kariyer planlama çalışanların değerleri ve ihtiyaçları ile iş deneyimleri ve fırsatları arasında

¹⁹⁶ Sığrı, age, 267.

¹⁹⁷ Hülya Çekmelioglu, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, c.8, s.2 (Haziran, 2006): 156.

¹⁹⁸ Hasan Gül, Ercan Oktay, Hakan Gökçe, "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", *Akademik Bakış*, s.15 (Ekim, 2008): 2.

¹⁹⁹ Demirel, age, 119.

en uygun ilişkiyi kurmayı amaçlayan bir sorun çözme ve karar alma sürecidir. Çalışanların daha mutlu ve işlerinde daha verimli olmalarını sağlar²⁰⁰.

Çalışanların, firmanın düzenli bir politika ile yükselme sağladığına inandıklarında organizasyona karşı daha çok bağlı oldukları kanıtlanmıştır. Eğer düzenli bir politika içinde yükselmeye inanırlarsa, firmadaki gelecek kariyerleri ile ilgili olarak daha az belirsizlik hissedecekler ve bağlılık için kendilerini daha çok motive edeceklerdir²⁰¹. Kariyer planlaması ve yönetimi, örgütsel bağlılık düzeyinin önemli belirleyicilerindendir; çünkü örgütsel bağlılığın en önemli sonuçlarından olan işe devam etme isteği, bu alandaki belirsizliğin giderilmesi ve geleceğe dair öngörülerin açık, net ve berrak olmasıyla yakından ilişkilidir.

3.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Kişinin örgütsel bağlılığı ile ilişkili olan en önemli örgüt dışı faktör, alternatif iş olanaklarıdır.

3.4.3.1. Alternatif İş Olanakları

Alternatif iş olanakları örgütsel bağlılık türlerinden özellikle devam bağlılığı ile yakından ilişkilidir. Çünkü literatüre bakıldığında, alternatif iş olanaklarının az olmasının devam bağlılığını arttırdığına yönelik birçok araştırma sonucuna ulaşılabilmektedir.

Alternatif iş imkanlarının varlığı bireyin örgüte olan bağlılığı üzerinde oldukça etkilidir. Algılanan başka bir iş bulma şansının yükselmesi ve bu tür alternatiflerin cazibesinin artması bireyin bağlılığının olası eğilimini düşürmektedir²⁰².

Alternatif iş imkanlarına rağmen örgütün aktif üyesi olarak kalan ve örgütü ile kimlik birliğine gitmiş bir çalışanın örgütsel etkinliğinin, alternatif iş imkanı

²⁰⁰ Barutçugil, age, 320-321.

²⁰¹ Ali Osman Zeyrek, "Milli Eğitim Bakanlığı 2005 Öğretmenlik Kariyer Basamakları Yükselme Sınavında Öğretmenlerin Başarı Durumları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İstanbul İli Örneği)" (Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 71-72.

²⁰² Tuğba Şen, "İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma" (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 63.

olmadığı için örgütteki konumunu kaybetmemeye çalışan bir örgüt üyesinden daha fazla olmasını bekleyebiliriz²⁰³.

3.5. Örgütsel Bağlılık Sonuçları

Örgütsel bağlılık sonuçları; performans, devamsızlık, işe geç kalma ve işgücü devir oranı - işten ayrılma niyeti olarak ele alınmıştır.

3.5.1. Bağlılık ve Performans

Sözcük anlamı ile bir işin üstesinden gelmek, bir kimsenin üzerine düşen görevi etkin bir biçimde tamamlaması anlamına gelen performans, işlevsel olarak ele alındığında, işin gereği olarak önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak şekilde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşme oranı olarak ifade edilmektedir. Performans, bireyin nitelik ve yeteneklerinin işe ilişkin olarak düzenlenmiş olan işletme başarı ölçütleriyle karşılaştırılmasıdır. İşletmelerin amaçlarına ulaşması, çalışanların iş yerinde gösterdikleri performansa bağlı olduğu için, çalışanların performanslarının örgüt için taşıdığı önem açıktır²⁰⁴.

Örgütsel bağlılıkla performans arasındaki ilişkileri ölçmeye yönelik yapılan bazı araştırmalar ise beklenenin aksine bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu veya yeterince güçlü olmadığını ortaya koymaktadır. Yüksek ücret, sosyal imkanlar, ödüllendirme ve prim gibi maddi beklentilerin yüksek olması örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilemektedir. Bağlılıkla performans arasındaki zayıf ilişkinin bir diğer nedeni ise, örgütsel bağlılıkla amire bağlılığının iç içe olmasıdır. Amirin performansa verdiği önem ile adil performans değerlendirmesi örgütsel bağlılığı ve performansı artırabilmektedir²⁰⁵.

Ancak örgütsel bağlılık duygusu yüksek olan çalışanların ayrılma olasılığı düştüğü için performansının da artması beklenilmektedir. Çalışmalar örgütsel bağlılık unsurlarından özellikle duygusal bağlılık ile performans arasında normatif bağlılık ile performans arasındaki ilişkiden daha kuvvetli pozitif bir ilişkinin

²⁰³ Vedat Erol, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998), 78.

²⁰⁴ Gümüştakin ve Öztemiz, *age*, 280.

²⁰⁵ Gündoğan, *age*, 61.

olduğunu ve devam bağlılığı ile performans arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğunu göstermektedir²⁰⁶.

3.5.2. Bağlılık ve Devamsızlık

Devamsızlık, işgörenin çalışma programı ya da planına göre, çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesi olarak ifade edilebilir.

Örgütlerde işe devamsızlık, örgütsel süreçlerin yavaşlatılmasına yönelik bir durumdur. Çalışanlar zaman zaman herhangi bir sebep olmaksızın keyfi olarak işe devam etmemektedirler. İşe gelmeme, planlanan ve programlanan iş sürecinin normal akışını olumsuz yönde etkilemektedir. İşe devamsızlık örgütsel verimlilik ve motivasyon üzerinde negatif etki yapmaktadır. Bu nedenle örgütlerin bu konuyu yakından incelemelerinde yarar vardır²⁰⁷.

İşe devamsızlık, örgüt içi sosyal ve psikolojik huzursuzluğun bir işaretidir. Bunun yanı sıra çalışanın iradesi dışında ortaya çıkan sebeplerden (hastalık, kaza, ailevi durum, vb.) dolayı da işe devamsızlık söz konusu olmaktadır. Üretkenlik karşıtı davranışa temel teşkil eden devamsızlık, çalışanın bilinçli veya kasıtlı yaptığı davranıştır. İşe geç gelmek, işten erken ayrılmak, tatillere ve hafta sonu izinlere erken başlamak, sebep göstermeksizin sık sık izin almak, çalışma saatleri konusunda dürüst davranmamak, uzun süreli iş dışı telefon görüşmeleri ve randevular, çay ve kahve molalarının gereğinden fazla alınması gibi tutum ve davranışlar işe devamsızlık kapsamında değerlendirilmektedir²⁰⁸.

Yüksek duygusal bağlılığa sahip çalışanlar iş ortamında daha az devamsızlık ile daha fazla iş motivasyonu eğilimindedirler. Fakat devam bağlılığına sahip çalışanlar yalnız kendilerinden bekleneni yapar ve yüksek oranda devamsızlığa sahiptirler²⁰⁹.

3.5.3. Bağlılık ve İşe Geç Kalma

Örgüte bağlılık ile işe geç kalma arasında önemli derecede olumsuz bir ilişki vardır. İşgörenlerin örgüte karşı olan olumlu tutumları, onların bu tutumlarla tutarlı davranışlar sergilemesini sağlamaktadır. İşe zamanında gelme de bu davranışlar

²⁰⁶ Şen, age, 66.

²⁰⁷ Demirel, age, 124.

²⁰⁸ Muammer Zerenler, "Örgütlerde İşe Devamsızlık", **Örgütsel Davranışta Seçme Konular**, ed. Mahmut Özdevecioğlu, Himmet Karadal (Ankara: İlke Yayınevi, 2008): 229.

²⁰⁹ Çetin, **Örgüt Kültürü** ve, 91-92.

arasında yer almaktadır. Angle ve Perry, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların işlerine daha az geç kaldıklarını ortaya koymuşlardır. İlk araştırmalar, örgütsel bağlılık ile düşük iş bırakma, sınırlı geç kalma, düşük devamsızlık, yükselmiş iş performansı arasında pozitif bir bağlantı bulunduğunu desteklese de daha sonraki araştırmalar o kadar ikna edici değildir²¹⁰.

3.5.4. Bağlılık ve İşgücü Devir Oranı - İşten Ayrılma Niyeti

Örgütsel bağlılığın en önemli davranışsal sonuçlarından birisini işgücü devir oranı veya diğer bir ifadeyle çalışanın işten ayrılma eğilimi üzerinde meydana gelmektedir.

Örgütsel bağlılık kavramının doğası gereği, bağlılık düzeyleri yüksek çalışanların örgütte kalmak istemeleri ve örgütün çıkarlarını da koruyacak şekilde çalışmaya devam etmeleri beklenmektedir. Yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılık ile çalışan devir oranı arasında istatistiksel olarak ters yönlü bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir²¹¹.

Örgütsel bağlılık davranışı ile bu davranışı etkileyen örgütsel faktörler arasındaki ilişki, genellikle örgüt ile çalışan arasındaki karşılıklı hem maddi hem de manevi fayda alışverişi boyutundadır. Çalışan harcadığı çaba ve sağladığı fayda arasında denge kurmak ister. Eğer fayda, beklenenden daha düşükse; birey, çabasını azaltmaya başlar ve işten ayrılma niyeti içerisine girer²¹².

Örgütsel bağlılığın en güçlü ve en fazla beklenen sonucu, işten ayrılma niyetinin ve dolayısıyla işgücü devrinin azalmasıdır. Buna göre, örgütsel bağlılığı düşük olan bireylerin örgütten ayrılma niyetlerinin ve isteklerinin daha fazla olacağı söylenebilir. Nitekim yapılan araştırmalarda, işten ayrılma niyetinin, düşük örgütsel bağlılığın ve işin çeşitli yönlerine ilişkin doyumsuzluğun bir sonucu olarak ortaya çıktığı ve örgütsel bağlılığın yüksek olmasının işten ayrılma niyetini azalttığı saptanmıştır²¹³.

²¹⁰ İnce ve Gül, age, 96.

²¹¹ Gündoğan, age, 63.

²¹² İlker H. Çarıkçı, Özlem Çelikkol, “İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, s.9 (2009): 159.

²¹³ Ebru Tolay Sabuncuoğlu, “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, Ege Akademik Bakış, c.7, s.2 (2007): 617.

Bu bölüme araştırmamızın değişkenlerinden olan Örgütsel Bağlılık kavramının tanımı, kapsamı ve benzer kavramlarla olan ilişkisi ele alınarak giriş yapıldıktan sonra örgütsel bağlılık literatüründe yer alan sınıflandırmalar, özellikle de Allen ve Meyer'in geliştirmiş olduğu çok boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımı irdelenmiştir. Son olarak da örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler ile bağlılık sonuçları üzerinde durulmuştur.

4. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİNİN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARIYLA OLAN İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Kurumsal Sosyal Sorumluluk uygulamalarının, özellikle de ABD ve Avrupa'nın gelişmiş ülkelerinde, toplumun birçok kesimi tarafından kabul görülüp desteklenmesinin en önemli sebebi, bu faaliyetlerin her kesimin lehine sonuçlar doğurduğunun uygulama ve araştırmalarla ortaya konulmuş ve paydaşlar tarafından anlaşılmış olmasıdır. Ancak maalesef ülkemizde kurumsal sosyal sorumluluk, adı geçen ülkelerdeki kadar ilgi görmemekte ya da sistematik olarak ele alınmamaktadır. KSS'nin ülkemizde de istenen seviyede önem görmesinin ve sonucunda da işletmelerin toplum ihtiyaçlarını giderici faaliyetlerde bulunmasının sağlanması için, bu türden faaliyetlerin katkı ve yararlarının araştırmalarla gözler önüne serilmesi gerekmektedir. Bu düşünceden hareketle bu araştırmanın amacı;

- KSS faaliyetleriyle günümüzde işletmelerin en değerli varlığı olarak görülen çalışanlarının örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi,
- KSS'nin aşamaları olan “Ekonomik Sorumluluk, Yasal Sorumluluk, Ahlaki Sorumluluk ve Gönüllü Sorumluluk” ile çalışanların Örgütsel Bağlılık türleri olan “Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık ve Devamlılık Bağlılığı” arasındaki ilişkilerin tek tek irdelenmesi,
- Çalışanların işletmelerinde yürütülen KSS'ye dair algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışılan pozisyon) arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır.

4.2. Araştırmanın Önemi

Günümüzde başarılı olmak ve varlıklarını devam ettirmek isteyen işletmelerin sosyal sorumluluklarından kaçmaları mümkün değildir. Çünkü kuruluşlar artık

sadece ekonomik birer varlık olarak değil, aynı zamanda sosyal bir oluşum olarak da değerlendirilmektedirler.

Bu durumun farkında olan işletmeler uyguladıkları sosyal sorumluluk projeleri sayesinde toplumda itibar edinmekte ve böylece aynı ürünü üreten rakiplerinin bir adım önüne geçmeyi başarmaktadırlar. KSS; firmanın itibarına, bilinirliğine ve tercih edilirliğine doğrudan etki etmekte ve buna bağlı olarak da nispeten yüksek fiyatlar uygulamasına olanak sağlamaktadır. Fakat ülkemiz için KSS kavramının gelişmiş ülkelerdeki kadar ilgi görmemesinin nedeni, daha yeni bir geçmişe sahip olması ve getirilerinin işletmelerce tam manasıyla algılanamamış olmasıdır. Ayrıca toplumumuzda da maalesef işletmelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri için bahsi geçen ülkelerdeki kadar talep ve baskı bulunmamaktadır.

Literatür taraması sırasında yapılan araştırmaların, genel itibariyle işletmelerin KSS faaliyetleri ile dış hedef kitlenin davranışları arasındaki ilişki ve etkileşim üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür. Yapmış olduğumuz araştırma sonucunda kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ve çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmesi halinde, KSS'nin farklı bir açıdan değerlendirilmesine katkı sağlayacağımızı düşünmekteyiz.

4.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Veri toplama aracımız olan anket uygulamamızdaki sorulara, çalışanların hiçbir etki altında kalmadan samimi ve dürüst cevaplar verdikleri varsayılmaktadır.

Ayrıca verilerin toplanacağı örneklemin, evreni temsil edebilir nitelikte olduğu da varsayılmaktadır.

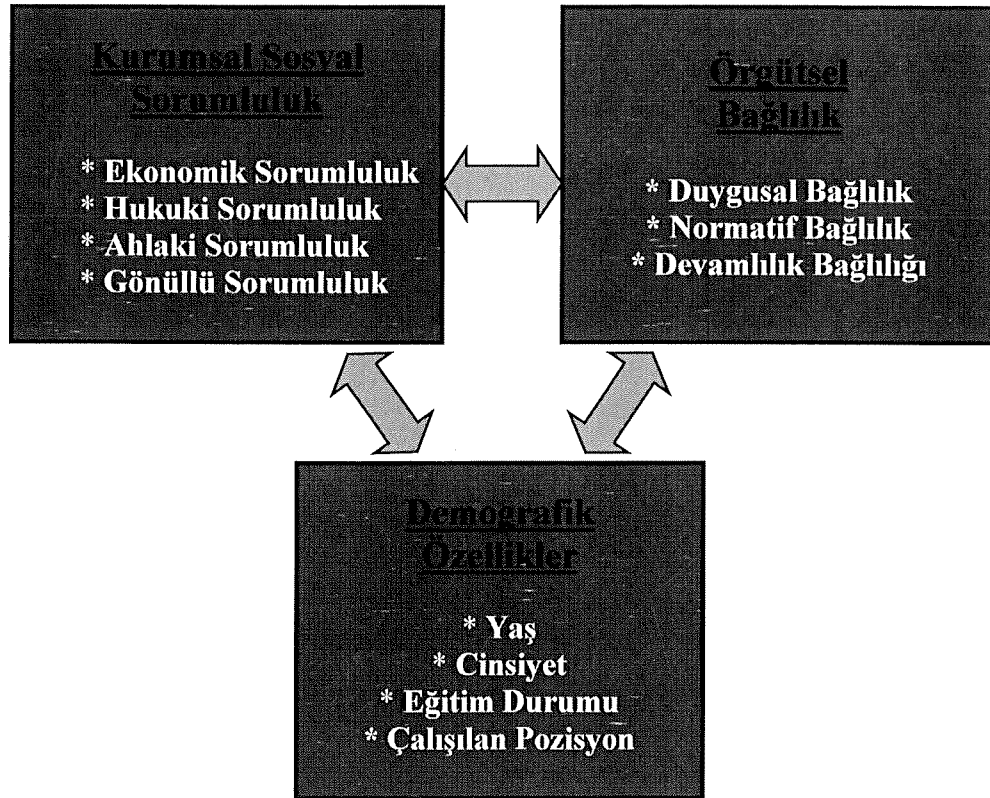
Konu sınırlılığı: Araştırmamızda KSS alanları olan “Ekonomik Sorumluluk, Yasal Sorumluluk, Ahlaki Sorumluluk ve Gönüllü Sorumluluk” ile Örgütsel Bağlılık türleri olan “Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık ve Devamlılık Bağlılığı” arasındaki ilişki ele alınacaktır.

Uygulama alanı ve yerinin sınırlılığı: Bu araştırma, özel sektörde faaliyet gösteren, Kurumsal Sosyal Sorumluluk anlayışı gelişmiş ve bu yönde birçok uygulaması bulunan Danimarka menşeli bir işletmenin beyaz yakalı çalışanlarıyla yapılmıştır. Araştırmanın uygulama alanı olarak Avrupa kökenli uluslararası bir

işletme seçilmesinin sebebi KSS bilincinin kurum kültürüne yerli firmalara oranla daha fazla yer etmiş olma ihtimalinin düşünülmesidir.

4.4. Araştırmanın Türü ve Modeli

Yapılan araştırma tanımlayıcı nitelikte bir araştırmadır. Araştırmamızın modeli ise Şekil 3'teki gibidir:



Şekil 3: Araştırma Modeli

4.5. Araştırmanın Hipotezleri

Ana Hipotez

H₀: İşletmenin Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetlerine yönelik çalışanların algıları ile Örgütsel Bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: İşletmenin Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetlerine yönelik çalışanların algıları ile Örgütsel Bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler

H₀: İşletmenin Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetlerine yönelik çalışanların algıları ile Duygusal Bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: İşletmenin Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetlerine yönelik çalışanların algıları ile Duygusal Bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: İşletmenin Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetlerine yönelik çalışanların algıları ile Normatif Bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: İşletmenin Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetlerine yönelik çalışanların algıları ile Normatif Bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: İşletmenin Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetlerine yönelik çalışanların algıları ile Devamlılık Bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: İşletmenin Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetlerine yönelik çalışanların algıları ile Devamlılık Bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: İşletmenin Ekonomik Sorumluluklarına yönelik çalışanların algıları ile Örgütsel Bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: İşletmenin Ekonomik Sorumluluklarına yönelik çalışanların algıları ile Örgütsel Bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: İşletmenin Yasal Sorumluluklarına yönelik çalışanların algıları ile Örgütsel Bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: İşletmenin Yasal Sorumluluklarına yönelik çalışanların algıları ile Örgütsel Bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: İşletmenin Ahlaki Sorumluluklarına yönelik çalışanların algıları ile Örgütsel Bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: İşletmenin Ahlaki Sorumluluklarına yönelik çalışanların algıları ile Örgütsel Bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: İşletmenin Gönüllü Sorumluluklarına yönelik çalışanların algıları ile Örgütsel Bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: İşletmenin Gönüllü Sorumluluklarına yönelik çalışanların algıları ile Örgütsel Bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları düzeyleri Demografik Değişkenlere göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları düzeyleri Demografik Değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

H₀: Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk algıları Demografik Değişkenlere göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk algıları Demografik Değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

4.6. Evren ve Örneklem

Çalışanların KSS faaliyetlerine yönelik algılamalarıyla Örgütsel Bağlılıkları arasındaki ilişkiye yönelik yapılan bu araştırmanın evrenini; Hizmet sektöründe yer alan ve “temizlik, güvenlik, hazır yemek (catering), çağrı merkezi, tesis yönetimi” gibi faaliyetlerde bulunan Danimarka menşeli uluslararası bir işletmenin; temizlik faaliyetlerinin yürütüldüğü birimde yer alan yönetici, yönetici yardımcısı, uzman/şef, personel ve asistan pozisyonundaki 128 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Bu 128 kişinin faaliyet gösterdikleri departmanlara göre dağılımı ise şu şekildedir:

- 27 Mali İşler (Finansman - Muhasebe)
- 57 Operasyon
- 16 İnsan Kaynakları
- 23 Satış
- 5 IT (Bilgi İşlem)

Çalışmanın örneklemini ise uygulamaya katılan ve cevapladığı anketi kullanılabılır nitelikte olan 95 kişiden meydana gelmektedir. Bu da örneklemimizin, evrenin %74,2'sine karşılık geldiği anlamını taşımaktadır. Buna göre örneklem grubun, evreni temsil edebilir nitelikte olduğu kabul edilmektedir.

4.7. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmamızda kullanılan veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket, üç bölümden oluşmaktadır ve ilk bölümde çalışanların “yaş, cinsiyet, eğitim durumu, işyerindeki pozisyonu” gibi demografik özellikleri sorgulanmaktadır.

İkinci bölümde çalışanların KSS algılarını belirlemek üzere hazırlanmış olan ölçek yer almaktadır. 33 Sorudan meydana gelen bu ölçeği oluşturmada Emel Özarslan tarafından yazılmış olan “Sosyal Sorumluluk Projelerinin Desteklenmesinde Etik Değerlerin Rolü Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tezinde, Ayşe Banu Bıçakçı tarafından yazılan “BM Küresel Sorumluluk Anlaşması Bağlamında Kurum içi Halkla İlişkilerde Mükemmellik ve Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı” başlıklı doktora tezinde ve Eyüp Bay tarafından hazırlanan “İsteğe Bağlı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bileşeninin Türkiye Kapsamında İncelenmesi” isimli yüksek lisans tezinde kullanılan anket formlarında yer alan sorular temel alınmıştır. Kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili dört boyut ve bunlarla ilgili soru grupları ankette bulunmaktadır ancak; araştırmacı tarafından çalışanların genel sosyal sorumluluk algılarını belirlemeye yönelik bir grup soruya daha yer verilmiştir.

KSS algılarını ölçmeye yönelik 33 yargının alt bölümlere göre dağılımı şu şekilde oluşmuştur:

- 1 - 7 Ekonomik Sorumluluk Sorgulaması (7 ifade)
- 8 - 13 Yasal Sorumluluk Sorgulaması (6 ifade)
- 14 - 20 Ahlaki Sorumluluk Sorgulaması (7 ifade)
- 21 - 26 Gönüllü Sorumluluk Sorgulaması (6 ifade)
- 27 - 33 Genel anlamda KSS Sorgulaması (7 ifade)

Anket formunun üçüncü bölümünde ise çalışanların Örgütsel Bağlılık düzeylerini belirlemek için Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin Türkçe çevirisi, Nülüfer Şahin’in “Personel Güçlendirmenin İş Tatmine ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” başlıklı doktora tezi ile Birgül Çakır’ın “SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri” isimli yüksek lisans tezindeki anket formları revize edilerek meydana getirilmiştir.

Örgütsel Bağlılık ölçeğindeki 17 yargının bağlılık türlerine göre dağılımı ise şu şekilde gerçekleşmiştir:

- 1 - 6 Duygusal Bağlılık (6 ifade)

- 7 - 11 Normatif Bağlılık (5 ifade)
- 12 - 17 Devamlılık Bağlılığı (6 ifade)

Anket formundaki sorular 5’li Likert ölçeğine göre oluşturulmuş ve katılımcılardan her bir ifade için aşağıdaki şıklardan kendilerine uygun olan birini işaretlemeleri istenmiştir.

- 1- Kesinlikle Katılmıyorum
- 2- Katılmıyorum
- 3- Kararsızım
- 4- Katılıyorum
- 5- Kesinlikle Katılıyorum

Yukarıda görüldüğü gibi değerlendirmeler, “Kesinlikle katılmıyorum” seçeneğine 1 puan, “kesinlikle katılıyorum” seçeneğine 5 puan verilerek yapılmıştır. Buna göre ölçekte alınan yüksek puan bireyin KSS algısının ve Örgütsel Bağlılık düzeyinin yüksek olduğunu, düşük puan ise tam tersi durumu göstermektedir.

4.8. Verilerin Analiz Teknikleri

Anket formu aracılığı ile elde etmiş olduğumuz bulgular değerlendirilirken “SPSS for Windows 17.0” paket programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotların (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) yanı sıra niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup durumunda, gruplar arası karşılaştırmalarında Bağımsız örnekler (Independent samples) T Testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey testi kullanılmıştır.

Ölçekler arası ilişkileri saptamak için Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır.

Anket formundaki soruların alt boyutlarının güvenilirliği için Cronbach’s Alpha katsayısı hesaplanmıştır.

Sonuçlar %95 güven aralığında, anlamlılık $p < 0,05$ düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir.

4.9. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik ve Normal Dağılım Çalışması

Tablo 3: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Boyut	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Ekonomik Sorumluluk	0,704	7
Yasal Sorumluluk	0,684	6
Ahlaki Sorumluluk	0,887	7
Gönüllü Sorumluluk	0,732	6
Genel Sosyal Sorumluluk	0,826	7

Kurumsal Sosyal Sorumluluk ölçeğinin genel güvenilirliği %92,1 olarak bulunmuştur. Ölçek yüksek derecede güvenilir. Ekonomik sorumluluk boyutunun güvenilirliği %70,4; yasal sorumluluk boyutunun güvenilirliği %68,4; ahlaki sorumluluk boyutunun güvenilirliği %88,7; gönüllü sorumluluk boyutunun güvenilirliği %73,2; genel sosyal sorumluluk boyutunun güvenilirliği %82,6 olarak bulunmuştur.

Tablo 4: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Boyut	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Duygusal Bağlılık	0,897	6
Normatif Bağlılık	0,819	5
Devam Bağlılığı	0,843	6

Örgütsel bağlılık ölçeğinin genel güvenilirliği ise %92,9 olarak bulunmuştur. Bu ölçek de yüksek derecede güvenilir ve çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmede güvenilir bir araç olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeğin alt boyutlarından duygusal bağlılık boyutunun güvenilirliği %89,7; normatif bağlılık boyutunun güvenilirliği %81,9 ve devam bağlılığı boyutunun güvenilirliği de %84,3 olarak çıkmıştır.

Tablo 5: Ölçeğin Normal Dağılımı

	Kolmogorov-Smirnov Z	p
Ölçek	1,067	0,205

Veri toplama amacıyla kullandığımız 50 soruluk ölçeğin Normal Dağılımı sağladığı görülmektedir. Bu durum göz önünde bulundurularak ilişkileri ve farklılaşmaları belirlemek amacıyla, “veri analiz teknikleri” bölümünde ayrıntılı olarak belirtilmiş olan parametrik testler uygulanmıştır.

4.10. Bulgular ve Yorumlar

Çalışmamızda, işgörenlerin kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu bölümde, hizmet sektöründe faaliyet gösteren uluslararası bir firmanın 95 beyaz yakalı çalışanından elde edilen verilerin analiz edilmesiyle ulaşılan bulgular yorumlanmıştır. Öncelikle araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine yer verilmiştir. Ardından çalışmanın ana sorusuna yanıt aramak üzere çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri belirlenerek aralarında ilişki olup olmadığına bakılmış ve boyutlar arasındaki ilişkiler değerlendirilmiştir. Daha sonra kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

4.10.1. Örneklem Grubuna İlişkin Demografik Özellikler

Tablo 6: Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	41	43,2
	Erkek	54	56,8
Yaş	21-30	49	51,6
	31-40	26	27,4
	41-50	16	16,8
	51 ve Üstü	4	4,2
Eğitim Düzeyi	Lise	21	22,1
	Önlisans	10	10,5
	Lisans	48	50,5
	Lisansüstü	16	16,8
Çalışılan Pozisyon	Yönetici	24	25,3
	Yönetici Yrd.	12	12,6
	Uzman/Şef	32	33,7
	Personel	14	14,7
	Asistan	13	13,7

Araştırmaya katılan çalışanların %43,2'si kadın, %56,8'i ise erkektir. Katılımcıların %51,6'sı 21-30 yaş, %27,4'ü 31-40 yaş, %16,8'i 41-50 yaş ve %4,2'si de 51 ve üstü yaş grubundadır. Buna göre bu işletmenin genç bir çalışan profiline sahip olduğunu söylemek mümkündür; çünkü çalışanların yarısından fazlasının (%51,6) 21-30 yaş grubuna, %79'unun da 21-40 yaş grubuna dahil olduğu görülmektedir.

Ayrıca %22,1'inin lise, %10,5'inin önlisans, %50,5'inin lisans ve %16,8'inin de lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Ve son olarak da çalışanların %25,3'ünün yönetici, %12,6'sının yönetici yrd., %33,7'sinin uzman/şef, %14,7'sinin Personel, %13,7'sinin de asistan pozisyonunda çalıştığı sonucuna ulaşılmıştır.

4.10.2. Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algıları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Ortalamaları

Tablo 7: İşletmenin Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yönelik Çalışanların Algıları

	N	Ort.	S.s	Min.	Max.
Ekonomik Sorumluluk	95	4,263	0,383	3,286	5,000
Yasal Sorumluluk	95	4,430	0,400	3,667	5,000
Ahlaki Sorumluluk	95	4,308	0,473	3,286	5,000
Gönüllü Sorumluluk	95	4,037	0,445	3,000	5,000
Genel Sosyal Sorumluluk	95	4,141	0,423	3,286	5,000

İşletmenin ekonomik sorumluluk faaliyetlerine yönelik çalışanların algı düzeyi ortalamaları 4,263; yasal sorumluluk faaliyetlerine yönelik algı düzeyi ortalamaları 4,430'dur. İşletmenin ahlaki sorumluluk faaliyetlerine yönelik işgörenlerin algı düzeyi ortalamaları 4,308 iken gönüllü sorumluluk faaliyetlerine yönelik algı düzeyi ortalamaları ise 4,037 olarak bulunmuştur. Son olarak da işletmenin sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik çalışanların genel algı düzeyi ortalamaları da 4,141 olarak bulunmuştur.

Görüldüğü gibi çalışanların algılarına göre, işletmenin en başarılı olduğu sosyal sorumluluk alt boyutları yasal ve ahlaki sorumluluk boyutlarıdır. Buradan da işletmenin hukuka ve toplumsal değerlere gereken önemi verdiği sonucuna ulaşabiliriz.

Tablo 8: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

	N	Ort.	S.s	Min.	Max.
Duygusal Bağlılık	95	3,844	0,393	3,000	4,500
Normatif Bağlılık	95	3,865	0,661	2,200	5,000
Devam Bağlılığı	95	3,832	0,417	2,667	4,333

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık düzeyi ortalamaları 3,844; normatif bağlılık düzeyi ortalamaları 3,865; devam bağlılığı düzeyi ortalamaları 3,832 olarak bulunmuştur. Bu veriler, çalışanların bağlılığı bütün alt boyutlarıyla birlikte hissettiği anlamına gelmektedir.

4.10.3. Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algıları ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkiler

Hipotez:

H₀: İşletmenin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik çalışanların algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: İşletmenin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik çalışanların algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 9: İşletmenin Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yönelik Çalışanların Algıları ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İlişkisi

		Örgütsel Bağlılık
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	r	0,401
	p	0,000
	N	95

Araştırmaya katılan çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %40,1 düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0,401$; $p=0,000<0,05$).

Buna göre kurumsal sosyal sorumluluk algısı arttıkça örgütsel bağlılık düzeyi de artmaktadır ve H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 10: İşletmenin Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yönelik Çalışanların Algıları ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının İlişkisi

		Kurumsal Sosyal Sorumluluk
Duygusal Bağlılık	r	0,397
	p	0,000
	N	95
Normatif Bağlılık	r	0,347
	p	0,001
	N	95
Devam Bağlılığı	r	0,331
	p	0,001
	N	95

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık alt boyutu ile kurumsal sosyal sorumluluk algısı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi neticesinde, puanlar arasında %39,7 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bir bulunmuştur ($r=0,397$; $p=0,000<0,05$). Buna göre çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısı arttıkça duygusal bağlılıklarının da arttığı görülmektedir. Kısacası diyebiliriz ki çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile örgütlerine duygusal anlamda bağlanmaları ve kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmeleri arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

Ayrıca katılımcıların normatif bağlılık düzeyi ile kurumsal sosyal sorumluluk genel algısı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizine göre de puanlar arasında %34,7 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,347$; $p=0,001<0,05$). Bu sonuca göre işgörenlerin kurumsal sosyal sorumluluk algısı arttıkça normatif bağlılık düzeyi de artma eğilimindedir. Bu iki değişken arasındaki ilişki; işletmenin yerine getirmiş olduğu kurumsal ve toplumsal sorumluluk faaliyetleri sonucunda çalışanların bir gönül borcu ya da minnettarlık duygusu geliştirmiş olma ihtimallerine bağlanabilir. Dolayısıyla çalışanların KSS algı düzeyine göre normatif bağlılıkları da artacak ve işten ayrılma niyetleri gerileyecektir.

Yapılan korelasyon analizine göre örneklem grubumuzdaki katılımcıların devam bağlılığı düzeyi ile kurumsal sosyal sorumluluk genel algısı arasında da %33,1 oranında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0,331$; $p=0,001<0,05$). Buna göre kurumsal sosyal sorumluluk algısı arttıkça devam bağlılığı alt boyutu puanının da arttığı görülmektedir.

Tablo 11: İşletmenin Sosyal Sorumluluk Alt Boyut Faaliyetlerine Yönelik Çalışanların Algıları ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İlişkisi

		Örgütsel Bağlılık
Ekonomik Sorumluluk	r	0,470
	p	0,000
	N	95
Yasal Sorumluluk	r	0,479
	p	0,000
	N	95
Ahlaki Sorumluluk	r	0,474
	p	0,000
	N	95
Gönüllü Sorumluluk	r	-0,037
	p	0,721
	N	95
Genel Sosyal Sorumluluk	r	0,222
	p	0,030
	N	95

Yapılan korelasyon analizine göre çalışanların ekonomik sorumluluk algısı ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında %47,0 düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0,470$; $p=0,000<0,05$). Çalışanların ekonomik sorumluluk algıları arttıkça örgütsel bağlılık düzeylerinde de artış meydana gelmektedir.

Örneklem grubundaki çalışanların yasal sorumluluk alt boyutu ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizine göre, puanlar arasında %47,9 pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0,479$; $p=0,000<0,05$). Yani işgörenlerin yasal sorumluluk algıları arttıkça örgütsel bağlılık düzeylerinin de arttığı görülmektedir.

İşgörenlerin ahlaki sorumluluk algısı ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %47,4 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,474$; $p=0,000<0,05$). Buna göre ahlaki sorumluluk algıları arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinde de artış meydana gelmektedir. Dolayısıyla işverenlerin hem kurumsal hem de toplumsal etik değerlere saygılı davranışlar sergilemeleri daha bağlı çalışanlara sahip olmaları açısından önemli bir unsurdur diyebiliriz.

Araştırmamıza katılım gösteren çalışanların gönüllü sorumluluk alt boyutu algılamaları ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucuna göre, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($r=-0,037$; $p=0,721>0,05$). Yukarıdaki ilişkiler göz önünde bulundurulduğunda bu sonucu yorumlamak zordur. Bu iki değişken arasındaki ilişkinin neden bu şekilde çıktığı daha detaylı olarak incelenmelidir.

Katılımcıların sosyal sorumluluk genel algıları ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan korelasyon analizi neticesinde, puanlar arasında %22,2 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,222$; $p=0,030<0,05$). Bu değerlere göre işgörenlerin genel sosyal sorumluluk algıları arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinde de artış gözlemlenmektedir. Yalnız, bu iki boyut arasındaki ilişki ilk üç sosyal sorumluluk boyutu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye oranla daha düşük düzeyde kalmıştır. Bu durumun, bir üst paragrafta belirtilen, “çalışanların gönüllü sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki bulunamaması” sonucundan kaynaklandığı söylenebilir. Kısacası diyebiliriz ki; bu iki boyut (genel sosyal sorumluluk & örgütsel bağlılık) arasındaki ilişkinin daha zayıf çıkması ile bir önceki paragraftaki iki boyut (gönüllü sorumluluk & örgütsel bağlılık) arasında anlamlı bir ilişki bulunamaması birbirini destekler niteliktedir.

Tablo 12: İşletmenin Sosyal Sorumluluk Alt Boyut Faaliyetlerine Yönelik Çalışanların Algıları ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının İlişkisi

Boyutlar	Boyutlar	N	r	p
Ekonomik Sorumluluk	Duygusal Bağlılık	95	0,484	0,000
Ekonomik Sorumluluk	Normatif Bağlılık	95	0,365	0,000
Ekonomik Sorumluluk	Devam Bağlılığı	95	0,417	0,000
Yasal Sorumluluk	Duygusal Bağlılık	95	0,448	0,000
Yasal Sorumluluk	Normatif Bağlılık	95	0,433	0,000
Yasal Sorumluluk	Devam Bağlılığı	95	0,397	0,000
Ahlaki Sorumluluk	Duygusal Bağlılık	95	0,468	0,000
Ahlaki Sorumluluk	Normatif Bağlılık	95	0,327	0,001
Ahlaki Sorumluluk	Devam Bağlılığı	95	0,486	0,000
Gönüllü Sorumluluk	Duygusal Bağlılık	95	0,008	0,938
Gönüllü Sorumluluk	Normatif Bağlılık	95	-0,012	0,909
Gönüllü Sorumluluk	Devam Bağlılığı	95	-0,095	0,361
Genel Sosyal Sorumluluk	Duygusal Bağlılık	95	0,181	0,079
Genel Sosyal Sorumluluk	Normatif Bağlılık	95	0,284	0,005
Genel Sosyal Sorumluluk	Devam Bağlılığı	95	0,115	0,268

Tablo 12’de kurumsal sosyal sorumluluk değişkenine ait alt boyutlar ile örgütsel bağlılık değişkenine ait alt boyutların tamamının birbiriyle ilişkisi bir bütün olarak verilmiştir. Bu tablodaki veriler gözlemlendiğinde Tablo 9, Tablo 10 ve Tablo 11’deki verilerle tutarlı sonuçlar içerdiği görülmektedir. Şimdi bu boyutlar arasındaki ilişkileri tek tek inceleyelim.

Katılımcıların ekonomik sorumluluk algıları ile duygusal bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizine göre, puanlar arasında %48,4 düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0,484$; $p=0,000<0,05$). Buna göre işletmenin yerine getirmiş olduğu ekonomik sorumluluklarına yönelik çalışanların algısı arttıkça duygusal bağlılık düzeylerinde de artış gözlemlenmektedir.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda, araştırmamıza katılan çalışanların ekonomik sorumluluk algıları puanı ile normatif bağlılık alt boyutu puanı arasında %36,5 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,365$; $p=0,000<0,05$). Bu da demek oluyor ki, işgörenlerin ekonomik sorumluluk algıları arttıkça normatif bağlılık düzeyleri de artmaktadır.

Örnekleme grubumuzun ekonomik sorumluluk alt boyutu algısı ile devam bağlılığı düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek üzere yapılan korelasyon analizi neticesinde, puanlar arasında %41,7 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,417$; $p=0,000<0,05$). Bu sonuca göre çalışanların ekonomik sorumluluk algısı arttıkça devam bağlılığı düzeylerinde de artış meydana gelmektedir. Tüm bu verilerden yola çıkarak işgörenlerin ekonomik sorumluluk algılamaları ile örgütsel bağlılığın tüm alt boyutlarının anlamlı ilişkiler içerisinde olduğunu ve işletmenin ekonomik sorumluluklarına gereken önemi verdiğini söyleyebiliriz.

Örnekleme grubumuzu oluşturan çalışanların yasal sosyal sorumluluk alt boyutu algıları ile duygusal bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için yapılan korelasyon analizine göre, puanlar arasında %44,8 düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,448$; $p=0,000<0,05$). Çalışanların yasal sorumluluk algıları arttıkça duygusal bağlılık düzeylerinin de artacağını belirten bu durum, işletmelerin yasal sorumluluklarını yerine getirmesinin ne derece önemli olduğunu da göstermektedir.

Çalışmamıza katılan işgörenlerin yasal sorumluluk algısı ile normatif bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi ölçümlemek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %43,3 düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki elde edilmiştir ($r=0,433$; $p=0,000<0,05$). İlişkinin yönü ve düzeyi göz önünde bulundurulduğunda işgörenlerin yasal sorumluluk algılamaları arttıkça normatif bağlılık düzeylerinin de artış gösterdiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Katılımcıların, kurumsal sosyal sorumluluk alt boyutlarından yasal sorumluluk algılamaları ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan devam bağlılığı düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizine göre, puanlar arasında %39,7 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,397$; $p=0,000<0,05$). Bu durum, çalışanların yasal sorumluluk algılarının artması

sonucunda devam bağıllığı düzeylerinin de artması anlamına gelmektedir. Görüldüğü gibi işgörenlerin yasal sorumluluk algılamaları, örgütsel bağıllık alt boyutlarının tümü ile anlamlı ilişkiler içerisindedir.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda, araştırmamıza katılan çalışanların ahlaki sorumluluk algıları ile duygusal bağıllık alt boyutu arasında %46,8 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bir tespit edilmiştir ($r=0,468$; $p=0,000<0,05$). Bu durum, işgörenlerin ahlaki sorumluluk algılamalarının artmasıyla duygusal bağıllık düzeyinin de yükseldiğini göstermektedir.

Örnekleme grubumuzun ahlaki sorumluluk algısıyla normatif bağıllık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda da, puanlar arasında %32,7 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki söz konusudur ($r=0,327$; $p=0,001<0,05$). Bu sonuca göre diyebiliriz ki, ahlaki sorumluluk algılamaları arttıkça normatif bağıllık düzeyi de artış eğilimi göstermektedir.

Araştırmamıza katılan çalışanların ahlaki sorumluluk algılamaları ile devam bağıllığı düzeyleri arasındaki ilişkiyi ölçümlemek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi neticesine göre, puanlar arasında %48,6 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bir bulunmuştur ($r=0,486$; $p=0,000<0,05$). Buna göre ahlaki sorumluluk algısının artmasıyla birlikte devam bağıllığı düzeyinin de artması beklenmektedir. Bu analizler sonucunda görüyoruz ki, çalışanların ahlaki sorumluluk algılamalarıyla örgütsel bağıllığın tüm alt boyutları arasında da yine pozitif yönlü anlamlı ilişkiler mevcuttur.

Çalışmamıza katılan işgörenlerin gönüllü sosyal sorumluluk algılamaları ile örgütsel bağıllık alt boyutlarının hiçbirisiyle anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu durumun olası sebeplerine sonuç bölümlerde yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların sosyal sorumluluk genel algıları ile duygusal bağıllık düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda da, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır ($r=0,181$; $p=0,079>0,05$).

Gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucuna göre katılımcıların sosyal sorumluluk genel algılamalarıyla normatif bağıllık düzeyleri arasında %28,4 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,284$; $p=0,005<0,05$). Bu

sonuç, işgörenlerin sosyal sorumluluk genel algılamalarının artması ile normatif bağlılık düzeylerinin de artacağını göstermektedir.

Yapılan korelasyon analizine göre, araştırmamıza katılan çalışanların sosyal sorumluluk genel algılamalarıyla devam bağlılığı düzeyleri arasında da istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($r=0,115$; $p=0,268>0,05$).

4.10.4. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları

Hipotez:

H₀: Çalışanların örgütsel bağlılıkları düzeyleri demografik değişkenlere göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların örgütsel bağlılıkları düzeyleri demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

Tablo 13: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Duygusal Bağlılık	Kadın	41	3,760	0,422	-1,829	0,071
	Erkek	54	3,907	0,361		
Normatif Bağlılık	Kadın	41	3,815	0,646	-0,648	0,518
	Erkek	54	3,904	0,676		
Devam Bağlılığı	Kadın	41	3,724	0,469	-2,245	0,027
	Erkek	54	3,914	0,356		

Çalışanların devam bağlılığı düzeyleri, cinsiyete göre değişim göstermektedir ($t=-2,245$; $p=0,027<0,05$). Erkeklerin devam bağlılığı düzeyleri, kadınlarınkinden yüksek bulunmuştur.

İşgörenlerin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri ise, cinsiyete göre değişim göstermemektedir.

Tablo 14: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaşa Göre Dağılımı

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Duygusal Bağlılık	21-30	49	3,772	0,383	5,941	0,004
	31-40	26	3,782	0,424		
	41 ve üstü	20	4,100	0,267		
Normatif Bağlılık	21-30	49	3,641	0,663	12,224	0,000
	31-40	26	3,862	0,590		
	41 ve üstü	20	4,420	0,372		
Devam Bağlılığı	21-30	49	3,823	0,387	4,043	0,021
	31-40	26	3,692	0,494		
	41 ve üstü	20	4,033	0,304		

Çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri, yaşa göre değişim göstermektedir ($F=5,941$; $p=0,004<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc Tukey analizi (Ek 2) sonucunda; 41 ve üstü yaş grubundaki çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri, 21-30 ve 31-40 yaş grubundaki çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinden anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

İşgörenlerin normatif bağlılık düzeyleri de, yaşa göre değişim göstermektedir ($F=12,224$; $p=0,000<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc Tukey analizi (Ek 2) sonucuna göre; 41 ve üstü yaş grubundaki çalışanların normatif bağlılık düzeylerinin, 21-30 ve 31-40 yaş grubundaki çalışanlarınkinden anlamlı olarak yüksek bulunduğu görülmüştür.

Çalışanların devam bağlılığı düzeylerinin de yine yaşa göre farklılaştığı gözlemlenmektedir ($F=4,043$; $p=0,021<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı post-hoc Tukey analizine (Ek 2) göre; 41 ve üstü yaş grubundaki çalışanların devam bağlılığı düzeyleri, 31-40 yaş grubundaki çalışanların devam bağlılığı düzeylerinden anlamlı olarak yüksek çıkmıştır. Bu durumu, yaş ile alternatif iş olanakları arasında var olan ters orantı açıklayabilmektedir.

Tablo 15: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Duygusal Bağlılık	Lise	21	3,929	0,400	1,057	0,372
	Önlisans	10	3,700	0,407		
	Lisans	48	3,813	0,411		
	Lisansüstü	16	3,917	0,310		
Normatif Bağlılık	Lise	21	4,210	0,440	5,022	0,003
	Önlisans	10	4,120	0,492		
	Lisans	48	3,792	0,608		
	Lisansüstü	16	3,475	0,888		
Devam Bağlılığı	Lise	21	3,810	0,406	1,853	0,143
	Önlisans	10	4,033	0,341		
	Lisans	48	3,757	0,443		
	Lisansüstü	16	3,958	0,352		

Örneklem grubumuzdaki çalışanların normatif bağlılık düzeylerinin, eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F=5,022$; $p=0,003<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc Tukey analizi (Ek 3) sonucunda; lise mezunu olan çalışanların normatif bağlılık düzeyleri, lisansüstü mezunu olan çalışanların normatif bağlılık düzeylerinden anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Çalışanların duygusal bağlılık ve devam bağlılığı düzeylerinin ise, eğitim durumuna göre farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo 16: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalışılan Pozisyona Göre Dağılımı

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Duygusal Bağlılık	Yönetici	24	4,042	0,348	8,968	0,000
	Yönetici Yrd.	12	3,972	0,395		
	Uzman/Şef	32	3,906	0,359		
	Personel	14	3,429	0,290		
	Asistan	13	3,654	0,259		
Normatif Bağlılık	Yönetici	24	4,033	0,736	3,669	0,008
	Yönetici Yrd.	12	4,133	0,477		
	Uzman/Şef	32	3,950	0,624		
	Personel	14	3,600	0,576		
	Asistan	13	3,385	0,574		
Devam Bağlılığı	Yönetici	24	4,000	0,381	8,676	0,000
	Yönetici Yrd.	12	3,972	0,395		
	Uzman/Şef	32	3,917	0,379		
	Personel	14	3,357	0,375		
	Asistan	13	3,692	0,202		

Çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin, çalışılan pozisyona göre farklılaştığı görülmektedir ($F=8,968$; $p=0,000<0,05$). Farklılık kaynaklarını belirlemek için yapılan tamamlayıcı post-hoc Tukey analizine (Ek 4) göre; pozisyonu personel ve asistan olan çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri, yönetici, yönetici yardımcısı ve uzman/şef olan çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinden anlamlı olarak düşük bulunmuştur.

Aynı şekilde işgörenlerin normatif bağlılık düzeyleri de, çalışılan pozisyona göre değişim göstermektedir ($F=3,669$; $p=0,008<0,05$). Farklılığın kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc Tukey analizi (Ek 4) sonucuna göre; asistan pozisyonunda faaliyet gösteren işgörenlerin normatif bağlılık düzeyleri,

pozisyonu yönetici ve yönetici yardımcısı olan işgörenlerin normatif bağlılık düzeylerinden anlamlı olarak düşük bulunmuştur.

Diğer iki bağlılık alt boyutunda olduğu gibi işgörenlerin devam bağlılığı düzeylerinde de, çalışılan pozisyona göre farklılaşma mevcuttur ($F=8,676$; $p=0,000<0,05$). Bu farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc Tukey analizi (Ek 4) sonucunda; pozisyonu personel olan çalışanların devam bağlılığı düzeylerinin, yönetici, yönetici yardımcısı ve uzman/şef olanların devam bağlılığı düzeylerinden anlamlı olarak düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.10.5. Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları

Hipotez:

H₀: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları demografik değişkenlere göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

Tablo 17: İşletmenin Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yönelik Çalışanların Algılarının Cinsiyete Göre Dağılımı

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Ekonomik Sorumluluk	Kadın	41	4,275	0,452	0,256	0,799
	Erkek	54	4,254	0,324		
Yasal Sorumluluk	Kadın	41	4,541	0,355	2,413	0,018
	Erkek	54	4,346	0,414		
Ahlaki Sorumluluk	Kadın	41	4,345	0,492	0,657	0,513
	Erkek	54	4,280	0,460		
Gönüllü Sorumluluk	Kadın	41	4,110	0,401	1,398	0,165
	Erkek	54	3,981	0,472		
Genel Sosyal Sorumluluk	Kadın	41	4,244	0,464	2,035	0,045
	Erkek	54	4,063	0,375		

İşletmenin yasal sorumluluk faaliyetlerine yönelik çalışanların algıları, cinsiyete göre değişim göstermektedir ($t=2,41$; $p=0,018<0,05$). Kadınların işletmenin yasal sorumluluk faaliyetlerine yönelik algıları, erkeklerin yasal sorumluluk faaliyetlerine yönelik algılarından yüksek bulunmuştur.

İşletmenin sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik çalışanların genel algılarının da, cinsiyete göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($t=2,03$; $p=0,045<0,05$). Yine kadınların işletmenin sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik algılarının, erkeklerin işletmelerinin sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik algılarından yüksek olduğu görülmektedir.

İşletmenin ekonomik, ahlaki ve gönüllü sorumluluk faaliyetlerine yönelik çalışanların algıları, cinsiyete göre herhangi bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 18: İşletmenin Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yönelik Çalışanların Algılarının Yaşa Göre Dağılımı

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Ekonomik Sorumluluk	21-30	49	4,178	0,357	4,045	0,021
	31-40	26	4,275	0,459		
	41 ve üstü	20	4,457	0,261		
Yasal Sorumluluk	21-30	49	4,364	0,415	3,002	0,055
	31-40	26	4,410	0,375		
	41 ve üstü	20	4,617	0,351		
Ahlaki Sorumluluk	21-30	49	4,242	0,442	0,999	0,372
	31-40	26	4,374	0,500		
	41 ve üstü	20	4,386	0,508		
Gönüllü Sorumluluk	21-30	49	3,956	0,492	2,475	0,090
	31-40	26	4,192	0,382		
	41 ve üstü	20	4,033	0,357		
Genel Sosyal Sorumluluk	21-30	49	4,017	0,401	4,673	0,012
	31-40	26	4,275	0,459		
	41 ve üstü	20	4,271	0,350		

İşletmenin ekonomik sorumluluk faaliyetlerine yönelik çalışanların algıları, yaşa göre değişim göstermektedir ($F=4,045$; $p=0,021<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc Tukey analizi (Ek 5) sonucunda; 41 ve üstü yaş grubundaki çalışanların işletmenin ekonomik sorumluluk faaliyetlerine yönelik algıları, 21-30 yaş grubundaki çalışanların ekonomik sorumluluk algılarından anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

İşletmenin sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik çalışanların genel algıları da yaşa göre farklılaşmaktadır ($F=4,673$; $p=0,012<0,05$). Farklılık kaynaklarını belirlemek için yapılan tamamlayıcı post-hoc Tukey analizi (Ek 5) sonucunda; 21-30 yaş grubundaki çalışanların İşletmenin sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik genel algıları, 31-40 ile 41 ve üstü yaş grubundaki çalışanların işletmenin sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik genel algılarından anlamlı olarak düşük bulunmuştur.

İşletmenin yasal, ahlaki ve gönüllü sorumluluk faaliyetlerine yönelik çalışanların algıları ise yaşa göre herhangi bir değişim göstermemektedir.

Tablo 19: İşletmenin Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yönelik Çalışanların Algılarının Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Ekonomik Sorumluluk	Lise	21	4,197	0,377	0,531	0,662
	Önlisans	10	4,200	0,225		
	Lisans	48	4,310	0,358		
	Lisansüstü	16	4,250	0,531		
Yasal Sorumluluk	Lise	21	4,484	0,349	0,974	0,409
	Önlisans	10	4,367	0,281		
	Lisans	48	4,465	0,395		
	Lisansüstü	16	4,292	0,522		
Ahlaki Sorumluluk	Lise	21	4,279	0,446	0,492	0,689
	Önlisans	10	4,457	0,419		
	Lisans	48	4,274	0,423		
	Lisansüstü	16	4,357	0,668		
Gönüllü Sorumluluk	Lise	21	4,103	0,266	0,339	0,797
	Önlisans	10	4,000	0,333		
	Lisans	48	4,042	0,555		
	Lisansüstü	16	3,958	0,319		
Genel Sosyal Sorumluluk	Lise	21	4,204	0,343	0,569	0,637
	Önlisans	10	4,086	0,310		
	Lisans	48	4,161	0,481		
	Lisansüstü	16	4,036	0,402		

İşletmenin ekonomik, yasal, ahlaki, gönüllü ve genel sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik çalışanların algıları, eğitim durumuna göre değişim göstermemektedir.

Tablo 20: İşletmenin Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yönelik Çalışanların Algılarının Çalışılan Pozisyona Göre Dağılımı

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Ekonomik Sorumluluk	Yönetici	24	4,476	0,354	8,466	0,000
	Yönetici Yrd.	12	4,405	0,349		
	Uzman/Şef	32	4,268	0,217		
	Personel	14	3,857	0,412		
	Asistan	13	4,165	0,420		
Yasal Sorumluluk	Yönetici	24	4,681	0,351	8,203	0,000
	Yönetici Yrd.	12	4,222	0,489		
	Uzman/Şef	32	4,427	0,281		
	Personel	14	4,071	0,305		
	Asistan	13	4,551	0,399		
Ahlaki Sorumluluk	Yönetici	24	4,679	0,373	11,232	0,000
	Yönetici Yrd.	12	4,167	0,513		
	Uzman/Şef	32	4,277	0,415		
	Personel	14	3,816	0,293		
	Asistan	13	4,363	0,348		
Gönüllü Sorumluluk	Yönetici	24	4,250	0,371	4,695	0,002
	Yönetici Yrd.	12	4,056	0,410		
	Uzman/Şef	32	3,823	0,495		
	Personel	14	3,952	0,078		
	Asistan	13	4,244	0,474		
Genel Sosyal Sorumluluk	Yönetici	24	4,357	0,406	3,384	0,013
	Yönetici Yrd.	12	4,143	0,385		
	Uzman/Şef	32	4,018	0,400		
	Personel	14	3,959	0,247		
	Asistan	13	4,242	0,536		

İşgörenlerin, işletmenin ekonomik sorumluluk faaliyetlerine yönelik algıları, çalışan pozisyona göre değişim göstermektedir ($F=8,466$; $p=0,000<0,05$). Bu farklılığın kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc Tukey

analizine (Ek 6) göre; pozisyonu personel olan çalışanların işletmenin ekonomik sorumluluk faaliyetlerine yönelik algıları, pozisyonu yönetici, yönetici yardımcısı ve uzman/şef olan çalışanların işletmenin ekonomik sorumluluk faaliyetlerine yönelik algılarından anlamlı olarak daha düşük bulunmuştur.

İşletmenin yasal sorumluluk faaliyetlerine yönelik çalışanların algılarının da çalışılan pozisyona göre farklılaştığı gözlemlenmektedir ($F=8,203$; $p=0,000<0,05$). Bu farklılıkların kaynaklarını tanımlayabilmek için yapılan tamamlayıcı post-hoc Tukey analizi (Ek 6) neticesinde; pozisyonu personel olan çalışanların işletmenin yasal sorumluluk faaliyetlerine yönelik algılarının, pozisyonu yönetici ve asistan olanların işletmeye ait yasal sorumluluk algılarından anlamlı olarak düşük olduğu görülmektedir.

Ayrıca çalışanların, işletmenin ahlaki sorumluluk faaliyetlerine yönelik algılarında da, çalışılan pozisyona göre değişim fark edilmiştir ($F=11,232$; $p=0,000<0,05$). Bu farklılığın kaynaklarını belirlemek için yapılan tamamlayıcı post-hoc Tukey analizi (Ek 6) sonucuna göre; pozisyonu personel olan çalışanların, aynen yasal sorumluluk algılarında olduğu gibi, işletmenin ahlaki sorumluluk faaliyetlerine yönelik algıları da, pozisyonu yönetici ve asistan olan çalışanların işletmenin ahlaki sorumluluk faaliyetlerine yönelik algılarından anlamlı olarak düşük bulunmuştur.

İşletmenin gönüllü sorumluluk faaliyetlerine yönelik çalışanların algıları da tıpkı diğer sosyal sorumluluk alt boyutlarında olduğu gibi çalışılan pozisyona göre değişim göstermektedir ($F=4,695$; $p=0,002<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc Tukey analizine (Ek 6) göre; pozisyonu uzman/şef olan çalışanların işletmenin gönüllü sorumluluk faaliyetlerine yönelik algıları, yönetici ve asistan pozisyonunda çalışanların gönüllü sorumluluk faaliyetlerine yönelik algılarından anlamlı olarak düşük bulunmuştur.

Çalışanların işletmelerine ait sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik genel algılarında da, çalışılan pozisyona göre değişim gözlemlenmektedir ($F=3,384$; $p=0,013<0,05$). Bu farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla da tamamlayıcı post-hoc Tukey analizi (Ek 6) yapılmış ve bunun neticesine göre; yönetici ve asistan pozisyonunda çalışanların sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik genel algıları, personel ve uzman/şef olarak çalışanların sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik genel algılarından anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

5. SONUÇ

Bu çalışmada kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik çalışanların algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla hizmet sektöründe 95 beyaz yakalı çalışan üzerinde bir uygulama gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özellikleri incelendiğinde; katılımcıların 54'ünün erkek 41'inin kadın olduğu görülmektedir. Aralarında yaklaşık olarak %13'lük bir fark olmasına rağmen Türkiye'deki çalışan profili göz önünde bulundurulduğunda, kadın sayısının erkeklere oranla çok geride kaldığını söyleyemeyiz. İşgörenlerin yaşa göre dağılımı ise, işletmenin genç bir çalışan profiline sahip olduğunu göstermektedir. Çalışanların %50'sinden fazlası 21-30 yaş grubuna dahildir. Yaklaşık olarak %67'sinin lisans ve lisansüstü eğitim seviyesine sahip olmasını, örneklem grubumuzun beyaz yakalı işgörenlerden oluşmasına bağlayabiliriz. Çalışılan pozisyona göre ise nispeten daha dengeli bir dağılım meydana çıkmıştır. En fazla göze batan grup ise, %33,7 ile uzman/şef pozisyonundaki çalışanlardır.

Örneklem grubun işletmelerine dair genel sosyal sorumluluk algılamalarının 5 üzerinden yapılan değerlendirmeye göre; 4.14 ortalama puan ile yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların en yüksek algısı 4.43 ortalama puan ile yasal sorumluluk boyutuna, en düşük algıları ise 4.03 ortalama puan ile gönüllü sosyal sorumluluk boyutuna ilişkindir. Bu sonuca göre; araştırmaya katılan çalışanlar, işletmelerinin en fazla yasal sosyal sorumluluklarını yerine getirdiğini, en az da gönüllü sosyal sorumluluklarının gereklerini yaptığını düşünmektedirler.

Katılımcıların örgütlerine bağlılık düzeyleri incelendiğinde ise; çalışanların yine yüksek düzeyde örgütlerine bağlı oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların duygusal, normatif ve devam bağlılık düzeylerinin ortalamaları 5 üzerinden yapılan değerlendirmede birbirlerine çok yakın düzeyde olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların örgütlerine olan duygusal bağlılık düzeylerinin ortalaması 3.84, normatif bağlılık düzeylerinin ortalaması 3.86 ve devam bağlılık düzeylerinin ortalaması 3.83'tür. Bu sonuçlar, çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının sadece bir alt

boyutta yoğunlaşmadığının, tüm alt boyutlar düzeyinde dengeli bir şekilde gerçekleştiğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Yapılan analizler sonucunda katılımcıların örgütsel bağlılık seviyelerini belirten duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri ile kurumsal sosyal sorumluluk algıları arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu sonucuna varılmıştır. Diğer bir deyişle çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri; kurumsal sosyal sorumluluk algılarının artmasıyla birlikte yükselmektedir. Buna göre çalışmanın ana hipotezinin kabul edilmiş olduğunu söyleyebiliriz.

Araştırmamızda işletmenin sosyal sorumluluk faaliyetlerinin alt boyutlarına yönelik çalışanların algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki sorgulanmış; gönüllü sosyal sorumluluk algıları dışında kalan ekonomik, yasal, ahlaki ve sosyal sorumluluk genel algıları ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilerin olduğu sonucuna varılmıştır. Bir başka ifade ile çalışanların işletmelerinin ekonomik, yasal, ahlaki ve genel anlamda sosyal sorumluluklarına dair olumlu algılarının artması, yani işletmelerin bu tür faaliyetleri gerektiği gibi yerine getirdiğini düşünmeleri, örgütsel bağlılık düzeylerinin yükselmesini sağlamaktadır.

KSS alt boyutlarıyla örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki bu ilişkiler düşünüldüğünde, çalışanların gönüllü sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında herhangi bir ilişkinin tespit edilememiş olmasını açıklamak oldukça zordur. Çünkü gönüllü sorumluluk algılamaları ile özellikle de duygusal bağlılık arasında kuvvetli bir ilişki çıkabileceği düşünülmekteydi. Bu durumun sebebi, gönüllü sorumluluk algısını ölçmeye yönelik olarak araştırmacı tarafından hazırlanan soruların örneklem grup tarafından tam manasıyla anlaşılabilmesi olasılığı olabilir. Ayrıca, böyle bir sonucun çıkmasını, çalışanların gözünde işletmelerinin gönüllü sorumluluklarına yeterli özeni göstermemiş olması ihtimaline de bağlayabiliriz çünkü Tablo 7’de görüldüğü gibi işletmenin sosyal sorumluluklarına yönelik çalışanların en düşük algısı gönüllü sosyal sorumluluk alt boyutunda gerçekleşmiştir. Bu durumun sebebi olabilecek bir başka olasılık ise işletmenin yerine getirmiş olduğu gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışanlar tarafından yeterince hissedilmiyor olma ihtimalidir.

Araştırmaya katılan çalışanların; örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan tüm boyutlara ilişkin örgütsel bağlılık düzeyleri ile kurumsal sosyal sorumluluk ölçeğinde yer alan tüm boyutlara ilişkin algılamaları arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Çalışanların ekonomik sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılık ölçeğinin üç alt boyutu arasında da anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Değerler incelendiğinde ekonomik sorumluluk algısıyla en yüksek ilişkinin duygusal bağlılık boyutunda olduğu görülmektedir. Bu durumu, ekonomik sorumluluk kavramının işletmenin çalışanlara karşı olan ekonomik sorumluluklarını da kapsamına almasına bağlayabiliriz. Yani işletmelerin çalışanlarına karşı ekonomik sorumluluk ve yükümlülüklerini zamanında ve eksiksiz bir şekilde yerine getirmeleri örgütsel bağlılığı arttırabilmektedir. Böylece de örgütsel bağlılığın işletme açısından en önemli çıktısı olan “işgücü devir oranının düşmesi” durumu meydana gelebilmektedir. Genel anlamda, işverenlerin ekonomik sorumluluk ve bu yöndeki faaliyetlerine hassasiyet göstermelerinin daha bağlı işgörenlere sahip olmaları için önemli bir konu olduğunu söyleyebiliriz.

Aynı şekilde işgörenlerin yasal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılığın üç alt boyutu yani duygusal, normatif ve devam bağlılıkları arasında da anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Çalışanlara ait yasal sorumluluk algısıyla da en yüksek ilişki yine duygusal bağlılık düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu veriler ışığında, işletmelerinin yasal çerçevenin dışına çıkmamasının, yasadışı herhangi bir faaliyete bulaşmamasının ve illegal yöntemlere başvurmamasının çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini yukarıya doğru çekebileceğini söyleyebiliriz. Bunu da çalışanların hukuki düzen ve kurallara verdikleri önem ile açıklamak mümkün olabilir.

Yapılan analizlere bakınca işgörenlerin ahlaki sorumluluk algılamaları ile yine üç örgütsel bağlılık alt boyutu arasında da anlamlı ilişkilerin varlığı görülmektedir. Gerek iş ahlakı gerekse toplumsal ahlak konusuna işverenlerin hassasiyet göstermeleri, bu etik normlara gölge düşürmemeleri çalışanlar açısından önem arz etmektedir ve araştırmamızın görünen sonucu olarak örgütsel bağlılık düzeyini arttırabilmektedir.

Gönüllü sosyal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan normatif, duygusal ve devam bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı

bir ilişki bulunamamıştır. Bu durumun olası sebepleriyle ilgili tartışma daha önce yapılmıştır.

Ayrıca çalışanların sosyal sorumluluk genel algıları ile duygusal ve devam bağlılık düzeyleri arasında da anlamlı ilişkilerin olmadığı, sadece normatif bağlılık düzeyi ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir. Tablo 11'e baktığımızda çalışanların sosyal sorumluluk genel algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin derecesi, KSS alt boyutlarının örgütsel bağlılık düzeyleriyle olan ilişkisinden daha aşağı seviyede çıkmıştır. Bu iki durumun birbirini destekler nitelikte olduğunu söyleyebiliriz.

Örneklem grubundaki işgörenlerin cinsiyetlerine göre; duygusal, normatif bağlılık düzeylerinin farklılaşmadığı, devam bağlılık düzeylerinin ise istatistiksel açıdan farklılaştığı sonucuna varılmıştır. Buna göre; kadın ve erkek çalışanların duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin birbirlerine benzerlik gösterdiği, erkeklerin devam bağlılık düzeylerinin kadınlardan yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Türk aile yapısını düşündüğümüz zaman erkeklerin ailenin ekonomik ihtiyaçlarını karşılama konusunda daha büyük bir sorumluluk yüklenmeleri sebebiyle, çok fazla iş alternatifleri yoksa işten ayrılma niyetlerinin daha az, devam bağlılıklarının ise daha fazla olacağı düşünülebilir.

Katılımcıların yaşlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı olarak farklılaştığı sonucuna varılmıştır. Buna göre; 41 ve üstü yaş grubu çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin ortalamaları diğer yaş gruplarındakilerden yüksek bulunmuştur. Diğer bir ifade ile 41 ve üzeri yaş grubundakiler örgütlerine daha çok bağlılık göstermektedirler. Elimizde, çalışanların kıdemleriyle ilgili herhangi bir bilgi bulunmamasına rağmen, 41 ve üstü yaştaki çalışanların daha fazla süredir bu firmada çalıştıklarını varsayarsak çalışma süresine bağlı olarak işletmeye karşı geliştirilen duyguların daha yoğun olacağı ve işletmenin daha fazla benimsenmiş olacağı sonucuna varabiliriz. Örgütsel bağlılık düzeyinin bu yaş grubunda daha fazla çıkmasının bir diğer sebebi olarak, yaş ilerledikçe kişinin sık iş değiştirmek yerine kendini güvende hissedebileceği bir kurumda kalma beklentisi durumu öne sürülebilir. Yani yaş arttıkça, alternatif iş imkanları azalmakta bu durum da işgörenlerin örgüte olan örgütsel bağlılıklarını (devam bağlılığı) artırabilmektedir.

Örnekleme grubunun eğitim düzeylerine göre; devam ve duygusal bağlılık düzeylerinin istatistiksel açıdan farklılaşmadığı, normatif bağlılık düzeylerinin ise farklılaştığı sonucuna varılmıştır. Literatür gözden geçirildiğinde genel anlamda eğitim düzeyi ile bağlılık düzeyi arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu durumun sebebi, daha yüksek düzeyde eğitim alanların, örgütün karşılayamayacağı daha yüksek beklentiler içerisinde olmaları ve daha fazla iş alternatifine sahip olmalarıdır. Lise eğitim düzeyindekilerin lisans ve lisansüstü eğitim düzeyindekilerden normatif bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucunu bu duruma bağlamak mümkün olabilir.

Katılımcı işgörenlerin pozisyonlarına göre; örgütsel bağlılık düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı olarak farklılaştığı sonucuna varılmıştır. Buna göre; personel pozisyonunda görev yapan çalışanların duygusal ve devam bağlılık düzeylerinin yönetici ve yönetici yardımcısı olanlardan düşük olduğu; asistan olarak görev yapanların da normatif bağlılık düzeylerinin yönetici ve yönetici yardımcısı olanlardan düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışılan pozisyon itibarıyla üst noktaya ulaşan bir kimsenin örgütsel bağlılığının yüksek olması, yapmış olduğu yatırımları kaybetmek istememe ve elde etmiş olduğu konumu koruma içgüdüsünden kaynaklanmaktadır. Yukarıda belirtilen analizlere göre, literatürde yer alan birçok araştırmayı destekler nitelikte sonuçlar ortaya çıkmıştır. Her üç bağlılık boyutu içinde en yüksek bağlılık düzeyine sahip çalışan grubu yönetici pozisyonundakiler, bir sonraki grup ise yönetici yardımcısı pozisyonundakiler olmuştur. Bu durumun sebebini, yönetici ve yönetici yardımcılarının elde ettikleri konumun değerinin farkında olmaları ve bu konumu kaybetmek istememeleri şeklinde açıklayabiliriz.

Çalışanların ekonomik, ahlaki ve gönüllü sosyal sorumluluk algılarının istatistiksel açıdan cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği, yasal sorumluluk algılamaları ve sosyal sorumluluk genel algılamalarının ise farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanların ekonomik, ahlaki ve gönüllü sosyal sorumluluk algıları benzerlik gösterirken; erkeklerin yasal sorumluluk ve sosyal sorumluluk genel algılamalarının kadın çalışanlardan daha düşük olduğu görülmektedir. Kadınların özellikle yasal sorumluluklara olan hassasiyetleri, faaliyetlerini önceden belirlenmiş normlar çerçevesinde yapmayı istemelerine bağlanabilir.

İşgörenlerin yaşlarına göre; yasal, ahlaki ve gönüllü sorumluluk algılarının istatistiksel açıdan farklılık göstermediği; ekonomik sorumluluk ve sosyal sorumluluk genel algılamalarının ise farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre 41 ve üstü yaş grubundakilerin ekonomik sorumluluk algıları 21-30 yaş grubundakilerden; 31-40 yaş grubundaki çalışanların da sosyal sorumluluk genel algılamaları yine 21-30 yaş grubundakilerden yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durum, yaş ilerledikçe çalışanın kendi ekonomik çıkarlarını da içeren ekonomik sorumluluğa ve genel sosyal sorumluluğa daha çok yönelmesi ve buna bağlı olarak işletmeye olan bağlılık ve işletmeyi benimseme düzeyindeki artışla açıklanabilir.

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeylerine göre; sosyal sorumluluk algılamalarının istatistiksel açıdan farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Buna göre farklı eğitim düzeyindeki çalışanların işletmelerinin sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin algıları birbirlerine benzerlik göstermektedir.

Örneklem grubunun pozisyonlarına göre; sosyal sorumluluk algılarının istatistiksel açıdan anlamlı olarak farklılaştığı sonucuna varılmıştır. Buna göre pozisyonu yönetici, yönetici yardımcısı ve personel/şef olan çalışanların işletmenin ekonomik sorumluluk faaliyetlerine yönelik algıları, pozisyonu personel olanlarınkinden daha yüksek bulunmuştur. Yönetici ve yönetici yardımcısı gibi yüksek mevkilerde bulunan çalışanlar, işletmelerinin birçok faaliyet ve uygulamalarına daha ılımlı bakma eğilimindedirler. Bu durumun, yönetici ve yönetici yardımcısı pozisyonundakilerin işletmenin bu tür faaliyet ve uygulamalarında pay sahibi olmalarından kaynaklanabileceğini söyleyebiliriz.

Ayrıca yönetici ve asistan olarak görev yapan çalışanların yasal, ahlaki, gönüllü ve sosyal sorumluluk genel algılamalarının diğer çalışanların algılamalarına oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Uygulama aşamasının yapıldığı işletmedeki asistan pozisyonunda çalışanların “yönetici asistanı” olarak görev yaptıkları bilgisi, bu durumu daha iyi anlamamızı sağlayacaktır. Yönetici pozisyonundaki çalışanların en yakınında bulunan asistanların, yöneticilerinden etkilenmeleri oldukça mümkündür. Daha önce de belirttiğimiz gibi, yöneticilerin işletmelerine ait sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik yüksek algıları, bulundukları konum itibarıyla bu faaliyetlerde zaten paylarının bulunması ihtimaline dayandırılabilir. Asistan pozisyonundaki çalışanların işletmelerine ait sosyal

sorumluluk algılarının bu denli yüksek çıkması ise, yöneticilerine çok yakın oldukları için onlardan etkilenme ihtimalleriyle ilişkilendirilebilir.

Araştırmadan çıkan sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler getirilmiştir:

İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine önem vermelerinin, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini artırdığı araştırma sonucunda ortaya konulmuştur. Buna göre örgütsel bağlılığın, çalışanların performans ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkileri düşünüldüğünde örgütüne daha bağlı çalışanlara sahip olmak isteyen firmaların, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine daha fazla önem vermeleri önerilebilir.

İşverenlerin KSS faaliyetlerini yerine getirirken; paydaşları olarak nitelendirilen çalışanlar, müşteriler ve tedarikçilerinin görüş ve beklentilerini göz önünde bulundurmaları ve bu anlamda yapılanlar konusunda bu paydaşları bilgilendirmeleri sosyal sorumluluk uygulamalarına yönelik algıların oluşmasını sağlayacaktır.

Ayrıca çalışanları gönüllü sosyal sorumluluk algılamalarının neden bu denli düşük seviyede olduğunun tespit edilmesi; bunun sebebinin yeteri kadar gönüllü sosyal projelerin yapılmaması ise bu eksikliğin giderilmeye çalışılması önerilmektedir. Çünkü toplum yararına yapılan faaliyetler, çalışanların aidiyet duygularını arttırarak işletmeleriyle gurur duymalarını sağlayabilmektedir.

Çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin iş verimliliği açısından önemi düşünülürse, çalışanların daha da verimli olmaları için örgütsel bağlılıklarını yüksek tutacak, yaşam standartlarını yükseltici ekonomik tedbirlerin alınması önerilebilir.

Bu çalışmanın sonuçlarından genellemeye gidilebilmesi için daha farklı işletmeler veya farklı sektörlerde daha geniş örneklemeler üzerinde araştırmalar yapılması gereksinimi doğmaktadır. Yine de gerçekleştirilen bu çalışmanın sonuçlarının, ileride gerçekleştirilecek diğer çalışmalar için karşılaştırma niteliğinde ve uygulandığı sektör ve çalışan grubunu temsil niteliğinde fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akpınar, Ali Talip. “Örgütsel Öğrenme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Türkiye Otomotiv Lastik Üretimi Sektöründe Bir Araştırma”. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Aktan, Coşkun Can, Deniz Börü. “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”. **Kurumsal Sosyal Sorumluluk İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk**. ed. Coşkun Can Aktan. İstanbul: İGİAD Yayınları, 2007: 11-36.
- Allen, Natalie J., Douglas B. Grisaffe. “Employee Commitment To The Organization And Customer Reactions: Mapping The Linkages”. **Human Resource Management Review**. 11. 3 (2001): 209-236.
- Allen, Natalie J., John P. Meyer. “Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis Of Links To Newcomers Commitment And Role Orientation”. **Academy of Management Journal**. 33. 4 (1990): 847-858.
- Arslantaş, Cüneyt, Işıl Pekdemir. “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c.7. s.1 (2007): 261-286.
- Atak, Metin. “Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- Atlığ, Nevzat Sinan. “İş Ettiği, Sosyal Sorumluluk ve İlaç Sektöründen Uygulamalar”. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Ay, Ünal. **İşletmelerde Etik ve Sosyal Sorumluluk**. Adana: Nobel Kitabevi, 2003.
- Bakırtaş, Hülya. “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk: Konaklama Sektöründe Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Bakırtaş, Hülya, Bayram Zafer Erdoğan. “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk: Oteller Üzerine Bir İnceleme”. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. c.5. s.1 (Nisan, 2010): 97-110.
- Balay, Refik. **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.
- Balcı, Ali. **Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler**. 2. bs. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2003.

- Barutçugil, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.
- Bayrak, Sabahat. **İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001.
- Bayram, Levent. “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”. **Sayıştay Dergisi**. s.59 (2005): 125-139.
- Baysal, Ayşe Can, M. Paksoy. “Karşılaştırmalı Olarak İş Görenlerde İşe Bağlılık ve İş Tatmini”. **Yönetim Kongresi**. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, 1999: 226.
- Bir, Çisil Sohodol. “Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme”. Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Bolat, Oya İnci, Tamer Bolat. “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”. **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c.11. s.19 (2008): 75-94.
- Bülbül, Muharrem. “Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Büyükuslu, Ali Rıza. “Avrupa Birliği Yeşil Dosyası: İşletme Sosyal Sorumluluğu (The Corporate Social Responsibility-CSR)”. http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=425&id=25 [02.11.2010].
- Carrol, Archie B. “The Pyramid Of Corporate Social Responsibility: Toward The Moral Management Of Organizational Stakeholders”. **Business Horizons**. 34. 4 (July-August, 1991): 39-48.
- Celep, Cevat, Şöheyda Doyuran, Ufuk Sarıdede, Tuğba Değirmenci. “Eğitim Örgütlerinde Çokboyutlu İş Etiği ve Örgütsel Adanmışlık”. **XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004**. Malatya: İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 2004: 4.
- Cerit, Yusuf. “Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Üniversitenin Örgütsel İmaj Düzeyine İlişkin Algıları”. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**. c.12. s.47 (Yaz, 2006): 343-365.
- Cora, İhsan. “İşletmelerde Sosyal Sorumlulukların Yönetimi ve Doğu Karadeniz Bölgesi Çay İşletmeleri Yöneticilerinin Sosyal Sorumluluk Anlayışları Üzerine Bir Araştırma”. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.
- “Corporate Social Responsibility”. <http://www.referenceforbusiness.com/management/Comp-De/Corporate-Social-Responsibility.html> [10.11.2010].

- Çarıkçı, İlker H., Özlem Çelikkol. “İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”. **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. s.9 (2009): 153-170.
- Çavuş, Şenol, Arzu Gürdoğan. “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma”. **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**. s.1 (2008): 18-34.
- Çekmelioglu, Hülya. “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”. **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. c.8. s.2 (Haziran, 2006): 153-168.
- Çelik, Adnan. “Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları”. **Kurumsal Sosyal Sorumluluk İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk**. ed. Coşkun Can Aktan. İstanbul, İGİAD Yayınları, 2007: 61-84.
- Çelik, Sibel. “İş Ahlakı Uygulamalarının Çalışan Memnuniyeti İle İlişkisi”. **İş Ahlakı Dergisi**. c.3. s.5 (2010): 21-40.
- Çerik, Şule, Emel Özarslan. “Çalışanların Sosyal Sorumluluk Boyutlarına İlişkin Algılamaları: İlaç Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama”. **Ege Akademik Bakış**. c.8. s.2 (2008): 587-604.
- Çetin, Münevver Ölçüm. **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004.
- _____. **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004.
- Çimen, Martı. “İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi”. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Çolakoğlu, Ülker, Tuğrul Ayyıldız, Serhat Cengiz. “Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği”. **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**. c.20. s.1 (2010): 77-89.
- Çöl, Güner Kadir Ardıç. “Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri”. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Dergisi**. c.22. s.2 (2008): 157-174.
- Çöl, Güner, Hasan Gül. “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Dergisi**. c.19. s.1 (Nisan, 2005): 291-306.
- Demir, Nevzat. “Satış Takımlarında İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık”. **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Öneri Dergisi**. c.7. s.26 (Haziran, 2006): 153-162.

- Demirel, Yavuz. “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım” **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. s.15 (Bahar, 2009): 115-132.
- Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 5. bs. İstanbul: Beta Yayınları, 1998.
- Doğan, Selen, Selçuk Kılıç. “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. s.29 (Temmuz-Aralık, 2007): 37-61.
- Düren, Zeynep. **2000’li Yıllarda Yönetim**. 2. bs. İstanbul: Alfa Yayınları, 2002.
- Erdem, Orhan, A. Metin Dikici. “Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi”. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. c.8. s.29 (Yaz, 2009): 198-213.
- Eren, Erol. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Yayınları, 2000.
- Ergül, Bülent. “Örgütsel Bağlılık”. <http://www.angelfire.com/nt/zeus/yl/s20.doc> [04.12.2010].
- Erkmen, Turhan, Şule Çerik. “Kurum İmajını Oluşturan Kurum Kimliği Boyutları Bağlamında Örgütsel Bağlılığın İncelenmesi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Uygulama”. **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Öneri Dergisi**. c.7. s.28 (Haziran, 2007): 107-119.
- Erol, Vedat. “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık”. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998.
- Ersöz, Halis Yunus. **Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışının Gelişiminde Meslek ve Sivil Toplum Kuruluşlarının Faaliyetleri, Rol ve Önemleri**. İstanbul: İTO Yayınları, 2007.
- Estallo, María Ángeles Gil, Fernando Giner de-la Fuente, Carles Gríful-Miquela. “The Importance Of Corporate Social Responsibility And Its Limits”. **International Advances In Economic Research**. 13. 3 (2007): 379-388.
- Gözen, Emine Dağdeviren. “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Güçlü, Hatice. **Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2006.
- Gül, Hasan. “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”. **Ege Üniversitesi İ.İ.B.F. Ege Akademik Bakış Dergisi**. c.2. s.1 (Ocak, 2002): 37-55.
- Gül, Hasan, Ercan Oktay, Hakan Gökçe. “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”. **Akademik Bakış**. s.15 (Ekim, 2008): 1-11.

- Gümüş, Murat, Burcu Öksüz. "İtibar Sürecinde Kilit Rol: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi". **Journal of Yasar University**. c.4. s.14 (2009): 2129-2150.
- Gümüştekin, Gülten Eren, A. Bircan Öztemiz. "Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi". **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c.14. s.1 (2005): 271-288.
- Gündoğan, Tamer. "Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması". Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, 2009.
- Güner, Ahmet Reşat. "Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi". Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Güven, Murat. "Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki". Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Halıcı, Ali. "İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Stratejileri Çanakkale İlinde Bir Araştırma". **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. c.7. s.1 (2001): 11-26.
- Heslin, Peter A., Jenna D. Ochoa. "Understanding And Developing Strategic Corporate Social Responsibility". **Organizational Dynamics**. 37. 2 (2008): 125-144.
- İliç, Derya Kelgökmen. "İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Literatür Taraması". **Ege Akademik Bakış**. c.10. s.1 (2010): 303-318.
- İnce, Mehmet, Aykut Bedük, Enver Aydoğan. "Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri". **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. s.11 (2004): 423-446.
- İnce, Mehmet, Hasan Gül. **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**. Ankara: İleri Giden Ofset, 2005.
- İşseveroğlu, Gülsün. "İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve Etik". **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. c.8. s.2 (2001): 55-68.
- Kanter, Rosabeth M. "Commitment And Social Organization: A Study Of Commitment Mechanisms In Utopian Communities". **American Sociological Review**. 33. 4 (August, 1968): 499-517.
- Karatepe, Selma. "İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma". **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. c.7. s.23 (Kış, 2008): 77-97.
- Kaya, Harun. "Demografik Özelliklerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılaması Üzerindeki Rolü: Bandırma Yerelinde Bir Araştırma". **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c.11. s.20 (Aralık, 2008): 96-110.

- Kaya, Nihat, Seçil Selçuk. "Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?". **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. c.8. s.2 (2007): 175-190.
- Kitapçı, Hakan. "TKY'de Karar Almaya Katılımın ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi". **Bilgi/Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**. s.39 (Güz, 2006): 73-86.
- Koç, Hakan. "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi". **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. c.8. s.28 (2009): 200-211.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**. İstanbul: Beta Yayın, 1995.
- Korkmaz, Sevinç. "Çalışanların İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarına İlişkin Algılayışlarının Değerlendirilmesi ve Bir Araştırma". Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Kotler, Philip, Nancy Lee. **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**. çev. Sibel Kaçamak. İstanbul: MediaCat Yayınları, 2006.
- Kümbül, Burcu. "Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri". <http://www.ikademi.com/ucret-yonetimi/268-ucrette-adaleti-saglayan-performansa-dayali-ucret-sistemleri.html> [03.12.2010].
- Lord, Alan T., F. Todd DeZoort. "The Impact Of Commitment And Moral Reasoning On Auditors' Responses To Social Influence Pressure". **Accounting, Organizations and Society**. 26. 3 (2001): 215-235.
- "Merkantalizm". <http://tr.wikipedia.org/wiki/Merkantalizm> [03.01.2011].
- Meyer, John P., Natalie J. Allen. **Commitment in The Workplace: Theory, Research and Application** (Thousand Oaks, California: SAGE Publications, 1997), 11.
- Meyer, John P., P. Gregory Irving, Natalie J. Allen. "Examination Of The Combined Effects Of Work Values And Early Work Experiences On Organizational Commitment". **Journal of Organizational Behavior**. 19. 1 (January, 1998): 29-52.
- Nalbant, Z. Eser. "İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı". **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. c.12. s.1 (2005): 193-201.
- Obeng, Kofi, Isaiah Ugboro. "Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study". **Journal Of The Transportation Research Forum**. 57. 2 (2003): 83-98.
- Okay, Ayla, Aydemir Okay. **Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları**. İstanbul: Der Yayınları, 2001.
- O'reilly, Charles, Jennifer Chatman. "Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification And

- Internalization On Prosocial Behavior”. **Journal of Applied Psychology**. 71. 3 (August, 1986): 492-499.
- Örer, Lale. “Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi’nin Kurumsal İmajının Öğrenciler Açısından Ölçülmesi Üzerine Bir Alan Çalışması. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Örs, Mukaddes, Ahmet Münir Acuner, Nilgün Sarp, **Ömer** Rıfkı Önder. “Antalya Tıp Fakültesi Hastanesi’nde, Antalya Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesi’nde ve Antalya Devlet Hastanesi’nde Çalışan Hekimler İle Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi”. **Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası**. c.56. s.4 (2003): 217-224.
- Özdemir, Hilal Özden. “Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama”. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Özer, Leyla Şentürk, Fatma Çağla Çam. “İnsan Kaynakları Etkililiği Açısından İşgörenlere Yönelik Halkla İlişkiler Faaliyetleri: K.K.T.C. Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Bakış Açısı”. **Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi**. c.3. s.1 (Bahar, 2002): 13-42.
- Özgen, Ebru. “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi”. **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**. s.8 (2007): 1-6.
- Özgener, Şevki. “Ekonomik Sistemler ve Ahlak”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. c.5. s.1 (2000): 175-190.
- Özgüç, Erkan. “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”. Sermaye Piyasası Kurulu Yeterlik Etüdü, Sermaye Piyasası Kurulu Ortaklıklar Finansmanı Dairesi, 2005.
- Özkaya, Meltem Onay, İpek Deveci Kocakoç, Emre Karaa. “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”. **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi**. c.13. s.2 (2006): 77-96.
- Özüpek, Mehmet Nejat. “Kurum İmajında Sosyal Sorumluluk Kuramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma”. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.
- Pelit, Elbeyi, Yasin Boylu, Evren Güçer. “Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Akademisyenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”. **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**. s.1 (2007): 86-114.
- Sabuncuoğlu, Ebru Tolay. “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”. **Ege Akademik Bakış**. c.7. s.2 (2007): 613-628.

- Saç, Özgür. “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi Üzerine Bandırma Yerelinde Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- Sıgır, Ünsal. “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c.7. s.2 (2007): 261-278.
- Sıgır, Ünsal, Nejat Basım. “İş Görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”. **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. c.6. s.12 (2006): 131-154.
- Soysal, Abdullah. “İş yaşamında Stres”. **Çimento İşverenler Dergisi**. c.23. s.3 (2009): 17-40.
- Şen, Tuğba. “İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Tatari, Begüm. **Şirketlerin Toplumla İlişkisinde Yükselen Değer: Kurumsal Sosyal Sorumluluk**. İzmir: İzmir Ticaret Odası Yayını, 2003.
- Tayfun, Ahmet, Derya Kara. “Turizm İşletme Belgeli Restoranlardan Hizmet Alan Müşterilerin Memnuniyet Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. c.6. s.21 (Yaz, 2007): 272-292.
- Tayfun, Ahmet, Karabey Palavar, İrfan Yazıcıoğlu. “Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi”. **Kamu-İş, İş Hukuku Ve İktisat Dergisi**. c.9. s.4 (2008): 1-22.
- Top, Seyfi, Akın Öner. “İşletme Perspektifinden Sosyal Sorumluluk Teorisinin İncelenmesi”. **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**. c.4. s.7 (2008): 97-110.
- Torlak, Ömer. **Pazarlama Ahlakı**. İstanbul: Beta Yayınları, 2001.
- Tutar, Hasan, Ferruh Tuzcuoğlu, Çiğdem Argun, Elvettin Akman. “Dönüştürücü / Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma”. **Uluslararası Davraz Kongresi**, 24-27 Eylül 2009. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, 2009: 1384–1396.
- Uyguç, Nermin, Dilek Çımrın. “Deü Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”. **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. c.19. s.1 (2004): 91-99.
- Ülker, Gönül. “Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki ilişki: Bunların Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”. **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c.1. s.14 (2007): 227-248.

- Vandenberg, Robert J., Vida Scarpello. "A Longitudinal Assessment Of The Determinant Relationship Between Employee Commitments To The Occupation And The Organization". **Journal of Organizational Behavior**. 15. 6 (November, 1994): 535-547.
- Vural, Z. Beril Akıncı, Mikail Bat. "Kurum Kültürü Analizi: Reklam Hizmet Ajansına Yönelik Bir Araştırma". **Selçuk İletişim**. c.5. s.2 (Ocak, 2008): 35-60.
- Xie, Di M.S. "Exploring Organizational Learning Culture, Job Satisfaction, Motivation to Learn, Organizational Commitment and Internal Service Quality in a Sport Organization". Ph. D. Thesis, The Ohio State University, 2005.
- Yalçın, Azmi, Fatma Nur İplik. "A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği". **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. s.18 (2007): 483-500.
- Yalçın, Bünyamin. "Eğitim Örgütlerinde Meyer ve Allen Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması". Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- Yavuz, Ercan. "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi". Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2008.
- Yılmaz, Kürşad. "Örgütlerin Sosyal Sorumlulukları: Kavramsal Bir Çözümleme". **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. c.7. s.12 (2006): 65-79.
- Yılmazer, Aydın. "Örgütsel Bağlılık Ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma". **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, c.5. s.2 (Ekim, 2010): 236-250.
- Yolaç, Gökhan. "Satış Elemanlarının Örgütsel Bağlılığı ve Örgütsel vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Öneri Dergisi**. c.8. s.30 (Haziran, 2008): 155-161.
- Yüksel, Fatih, Bozkurt Gamze, Ahmet Güven. "Yerel Yönetimlerde Etik Çerçevesinde Sosyal Sorumluluk Bilinci: Tokat Uygulaması". **II. Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu, 18-19 Kasım 2005**. Sakarya: Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2005: 298-309.
- Zerenler, Muammer. "Örgütlerde İşe Devamsızlık". **Örgütsel Davranışta Seçme Konular**. ed. Mahmut Özdevecioğlu, Himmet Karadal. Ankara: İlke Yayınevi, 2008: 229.
- Zeyrek, Ali Osman. "Milli Eğitim Bakanlığı 2005 Öğretmenlik Kariyer Basamakları Yükselme Sınavında Öğretmenlerin Başarı Durumları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İstanbul İli Örneği)". Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Zoroğlu, Ekrem. “Sosyal Sorumluluk Kavramı: Türk Otomotiv Sektöründe Sosyal Sorumluluk Uygulamaları”. Yüksek Lisans Tezi, İTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.

EKLER

Ek 1: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu soru formu, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda, **Doç. Dr. Turhan ERKMEN** danışmanlığında yürütülmekte olan “*Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarıyla Olanı İlişkisine Yönelik Bir Uygulama*” başlıklı yüksek lisans tezine veri sağlamayı amaçlamaktadır. Anket çalışması esnasında isim alınmayacak olup araştırma sonuçları kesinlikle hiçbir kişi ya da kurumla paylaşılmayacaktır.

Soru formunu doldurmakta göstereceğiniz özen ve akademik bir çalışmaya yapacağınız önemli katkı için teşekkür ederiz.

Fatih ŞAHİNOĞLU
Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER:

1. Cinsiyetiniz

☐ Kadın ☐ Erkek

2. Yaşınız

☐ 20 ve altı ☐ 21-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51 ve üstü

3. Eğitim Durumunuz

☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü

4. İşyerindeki Pozisyonunuz

☐ Yönetici ☐ Yönetici Yrd. ☐ Uzman/Şef ☐ Personel ☐ Asistan

Lütfen aşağıdaki cümlelere ne ölçüde katıldığınızı, her cümlenin karşısındaki seçeneklerden birini işaretleyerek belirtiniz.

I.BÖLÜM	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşletmemiz tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini tam olarak ve en uygun fiyatla karşılamaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
2. İşletmemiz ekonomik kaygılarının yanı sıra, daha iyi bir toplum yaratmak için de çaba göstermektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
3. İşletmemizle ilgili finansal tablolar kamuya duyurulmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Kurumumuz vergilerini zamanında ve eksiksiz ödeme konusunda titizlik gösterir.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Kuruluş olarak gereksiz maliyetlerimizi düşürmek için çaba gösteriyoruz.	☐	☐	☐	☐	☐
6. İşletmemizde çalışanların verimliliği önemsenmekte ve teşvik edilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
7. İşletmemiz hissedarlarına güven vererek onların haklarını korumak ve kârlılıklarını arttırmak amacıyla gerekeni yapmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Bu kurum kanunlara uygun bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Kurumumuz, devlete karşı yasal yükümlülüklerini zamanında ve eksiksiz yerine getirmeye önem verir.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Kurumumuz, yasalara uyan kurumsal bir vatandaş olarak tanımlanır.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Kurumumuz, asgari düzeyde yasal gereksinimleri karşılayacak şekilde hizmet vermeye gayret eder.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Kurumumuz ekonomik faaliyetlerin kanuni düzenlemeler çerçevesinde olması için gereken titizliği gösterir.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Kurumumuz yasal düzenlemelerin el verdiği ölçüde kârını arttırmaya yönelik çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
14. Kurumumuz, etik davranışın yasalara uymanın ötesinde bir şey olduğunu kabul eder.	☐	☐	☐	☐	☐
15. İşletmemiz faaliyetlerini, müşterilerini dürüstçe bilgilendirmek suretiyle yerine getirmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
16. İşletmemiz tüketicilerin ihtiyaçlarını giderecek kaliteli, ucuz, sağlıklı ürünler/hizmetler üretmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
17. İşletmemiz tüketicilere yönelik aldatıcı reklam ve kampanyalardan uzak durmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Kurumumuz toplumun etik değerlerine uyumlu bir şekilde çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
19. Kurumumuz, örgütsel amaçlarına ulaşmak için etik değerlerinden taviz vermez.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Bu kurum, ürün ve hizmetleri hakkında müşterilere tam ve doğru bilgi sunmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
21. Kurumumuz eğitim, sağlık, kültür, sanat ve spor gibi faaliyetlere destek olmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
22. Kurumumuzda, yöneticiler ve çalışanlar toplumsal faaliyetlere gönüllü olarak katılır.	☐	☐	☐	☐	☐
23. Kurumumuz doğal çevreyi korumaya ve geliştirmeye yönelik faaliyetlere aktif olarak katılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
24. Kurumumuz kültür-sanat alanında çeşitli etkinlikler düzenleyerek yeni projeler üretmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
25. Kurumumuzda tüm çalışanların gönüllü çalışmalara ve toplum yararına olacak faaliyetlere katılması teşvik edilir.	☐	☐	☐	☐	☐
26. İşletmemiz, toplumun kültürel, eğitsel ve sportif ihtiyaçlarını karşılamasına yönelik etkinlikler için fon ayırmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
27. Kurumumuzun genel olarak içinde faaliyet gösterdiği çevreye katkıda bulunduğunu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
28. İşletmemiz kamu yararına yönelik projelere destek vermektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
29. Kurumumuz, toplumun yaşam kalitesini arttıracak gönüllü projelere katkı sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
30. Kurumumuz içinde bulunduğu çevrenin korunmasına yönelik üzerine düşen görevleri yerine getirmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
31. Kurumumuz topluma yönelik sosyal sorumluluklarına büyük önem verir.	☐	☐	☐	☐	☐
32. Sosyal sorumluluk kampanyaları işletmemizin kurumsal faaliyetlerinin bir parçasıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
33. Kurumumuz toplumun sosyal sorunlarının çözümüne yönelik organizasyon ve projelere katkı sağlamaya çalışmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐

II.BÖLÜM	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kariyerimin geri kalan kısmını bu işyerinde geçirmekten mutlu olurum.	☐	☐	☐	☐	☐
2. İşyerimin problemlerini kendi problemim gibi görürüm.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Bu işyerine kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
4. Bu işyerinde kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
5. İşyerimin benim için özel bir anlamı vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
6. İşyerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Burada çalışmaya devam etmek benim için bir gerekliliktir.	☐	☐	☐	☐	☐
8. İşten ayrılmaya karar verirsem hayatımda pek çok şey altüst olur.	☐	☐	☐	☐	☐
9. İşyerimden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Buraya bu kadar emek harcamasaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	☐	☐	☐	☐	☐
11. İstesem bile şu an işyerimden ayrılmak benim için çok zor olurdu.	☐	☐	☐	☐	☐
12. İşyerimde çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Benim yararına olsa bile işyerimden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	☐	☐	☐	☐	☐
14. İşimden hemen ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	☐	☐	☐	☐	☐
15. İşyerim benim sadakatimi hak ediyor.	☐	☐	☐	☐	☐
16. İşyerimdeki sorumluluklarım nedeniyle işten hemen ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Bu işyerine çok şey borçluyum.	☐	☐	☐	☐	☐

Ek 2: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaşa Göre Gösterdiği Farklılıklar

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(X) Yaş	(Y) Yaş	Mean Difference (X-Y)	Sig.
Duygusal Bağlılık	21-30	31-40	-,00994	,993
		41 ve üstü	-,32789*	,004
	31-40	21-30	,00994	,993
		41 ve üstü	-,31795*	,014
	41 ve üstü	21-30	,32789*	,004
		31-40	,31795*	,014
Normatif Bağlılık	21-30	31-40	-,22072	,281
		41 ve üstü	-,77918*	,000
	31-40	21-30	,22072	,281
		41 ve üstü	-,55846*	,006
	41 ve üstü	21-30	,77918*	,000
		31-40	,55846*	,006
Devam Bağlılığı	21-30	31-40	,13082	,380
		41 ve üstü	-,21020	,128
	31-40	21-30	-,13082	,380
		41 ve üstü	-,34103*	,015
	41 ve üstü	21-30	,21020	,128
		31-40	,34103*	,015

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Ek 3: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Gösterdiği Farklılıklar

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(X) Eğitim Düzeyi	(Y) Eğitim Düzeyi	Mean Difference (X-Y)	Sig.
Duygusal Bağlılık	Lise	Önlisans	,22857	,434
		Lisans	,11607	,673
		Lisansüstü	,01190	1,000
	Önlisans	Lise	-,22857	,434
		Lisans	-,11250	,843
		Lisansüstü	-,21667	,523
	Lisans	Lise	-,11607	,673
		Önlisans	,11250	,843
		Lisansüstü	-,10417	,795
	Lisansüstü	Lise	-,01190	1,000
		Önlisans	,21667	,523
		Lisans	,10417	,795
Normatif Bağlılık	Lise	Önlisans	,08952	,982
		Lisans	,41786	,057
		Lisansüstü	,73452*	,003
	Önlisans	Lise	-,08952	,982
		Lisans	,32833	,431
		Lisansüstü	,64500	,056
	Lisans	Lise	-,41786	,057
		Önlisans	-,32833	,431
		Lisansüstü	,31667	,298
	Lisansüstü	Lise	-,73452*	,003
		Önlisans	-,64500	,056
		Lisans	-,31667	,298
Devam Bağlılığı	Lise	Önlisans	-,22381	,493
		Lisans	,05258	,962
		Lisansüstü	-,14881	,697
	Önlisans	Lise	,22381	,493
		Lisans	,27639	,222
		Lisansüstü	,07500	,969
	Lisans	Lise	-,05258	,962
		Önlisans	-,27639	,222
		Lisansüstü	-,20139	,332
	Lisansüstü	Lise	,14881	,697
		Önlisans	-,07500	,969
		Lisans	,20139	,332

*, The mean difference is significant at the 0.05 level.

Ek 4: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalışılan Pozisyona Göre Gösterdiği Farklılıklar

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(X) Pozisyon	(Y) Pozisyon	Mean Difference (X-Y)	Sig.
Duygusal Bağlılık	Yönetici	Yönetici Yrd.	,06944	,978
		Uzman/Şef	,13542	,581
		Personel	,61310*	,000
		Asistan	,38782*	,011
	Yönetici Yrd.	Yönetici	-,06944	,978
		Uzman/Şef	,06597	,979
		Personel	,54365*	,001
		Asistan	,31838	,142
	Uzman/Şef	Yönetici	-,13542	,581
		Yönetici Yrd.	-,06597	,979
		Personel	,47768*	,000
		Asistan	,25240	,169
	Personel	Yönetici	-,61310*	,000
		Yönetici Yrd.	-,54365*	,001
		Uzman/Şef	-,47768*	,000
		Asistan	-,22527	,427
	Asistan	Yönetici	-,38782*	,011
		Yönetici Yrd.	-,31838	,142
		Uzman/Şef	-,25240	,169
		Personel	,22527	,427
Normatif Bağlılık	Yönetici	Yönetici Yrd.	-,10000	,991
		Uzman/Şef	,08333	,988
		Personel	,43333	,248
		Asistan	,64872*	,028
	Yönetici Yrd.	Yönetici	,10000	,991
		Uzman/Şef	,18333	,909
		Personel	,53333	,203
		Asistan	,74872*	,029
	Uzman/Şef	Yönetici	-,08333	,988
		Yönetici Yrd.	-,18333	,909
		Personel	,35000	,413
		Asistan	,56538	,055
	Personel	Yönetici	-,43333	,248
		Yönetici Yrd.	-,53333	,203
		Uzman/Şef	-,35000	,413
		Asistan	,21538	,899
	Asistan	Yönetici	-,64872*	,028
		Yönetici Yrd.	-,74872*	,029
		Uzman/Şef	-,56538	,055
		Personel	-,21538	,899
Devam Bağlılığı	Yönetici	Yönetici Yrd.	,02778	,999

		Uzman/Şef	,08333	,913
		Personel	,64286*	,000
		Asistan	,30769	,108
	Yönetici Yrd.	Yönetici	-,02778	,999
		Uzman/Şef	,05556	,991
		Personel	,61508*	,000
		Asistan	,27991	,309
	Uzman/Şef	Yönetici	-,08333	,913
		Yönetici Yrd.	-,05556	,991
		Personel	,55952*	,000
		Asistan	,22436	,334
	Personel	Yönetici	-,64286*	,000
		Yönetici Yrd.	-,61508*	,000
		Uzman/Şef	-,55952*	,000
		Asistan	-,33516	,124
	Asistan	Yönetici	-,30769	,108
		Yönetici Yrd.	-,27991	,309
		Uzman/Şef	-,22436	,334
		Personel	,33516	,124

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Ek 5: Çalışanların Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yönelik Algılarının Yaşa Göre Gösterdiği Farklılıklar

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(X) Yaş	(Y) Yaş	Mean Difference (X-Y)	Sig.
Ekonomik Sorumluluk	21-30	31-40	-,09688	,531
		41 ve üstü	-,27930*	,015
	31-40	21-30	,09688	,531
		41 ve üstü	-,18242	,229
	41 ve üstü	21-30	,27930*	,015
		31-40	,18242	,229
Yasal Sorumluluk	21-30	31-40	-,04631	,877
		41 ve üstü	-,25272*	,044
	31-40	21-30	,04631	,877
		41 ve üstü	-,20641	,185
	41 ve üstü	21-30	,25272*	,044
		31-40	,20641	,185
Etik Sorumluluk	21-30	31-40	-,13164	,487
		41 ve üstü	-,14373	,488
	31-40	21-30	,13164	,487
		41 ve üstü	-,01209	,996
	41 ve üstü	21-30	,14373	,488
		31-40	,01209	,996
Gönüllü Sorumluluk	21-30	31-40	-,23653	,072
		41 ve üstü	-,07755	,783
	31-40	21-30	,23653	,072
		41 ve üstü	,15897	,445
	41 ve üstü	21-30	,07755	,783
		31-40	-,15897	,445
Genel Sosyal Sorumluluk	21-30	31-40	-,25723*	,029
		41 ve üstü	-,25394	,054
	31-40	21-30	,25723*	,029
		41 ve üstü	,00330	1,000
	41 ve üstü	21-30	,25394	,054
		31-40	-,00330	1,000

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Ek 6: Çalışanların Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yönelik Algılarının Çalışılan Pozisyona Göre Gösterdiği Farklılıklar

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(X) Pozisyon	(Y) Pozisyon	Mean Difference (X-Y)	Sig.
Ekonomik Sorumluluk	Yönetici	Yönetici Yrd.	,07143	,974
		Uzman/Şef	,20833	,150
		Personel	,61905*	,000
		Asistan	,31136	,060
	Yönetici Yrd.	Yönetici	-,07143	,974
		Uzman/Şef	,13690	,744
		Personel	,54762*	,001
		Asistan	,23993	,381
	Uzman/Şef	Yönetici	-,20833	,150
		Yönetici Yrd.	-,13690	,744
		Personel	,41071*	,002
		Asistan	,10302	,881
	Personel	Yönetici	-,61905*	,000
		Yönetici Yrd.	-,54762*	,001
		Uzman/Şef	-,41071*	,002
		Asistan	-,30769	,126
	Asistan	Yönetici	-,31136	,060
		Yönetici Yrd.	-,23993	,381
		Uzman/Şef	-,10302	,881
		Personel	,30769	,126
Yasal Sorumluluk	Yönetici	Yönetici Yrd.	,45833*	,003
		Uzman/Şef	,25347	,064
		Personel	,60913*	,000
		Asistan	,12927	,820
	Yönetici Yrd.	Yönetici	-,45833*	,003
		Uzman/Şef	-,20486	,421
		Personel	,15079	,808
		Asistan	-,32906	,139
	Uzman/Şef	Yönetici	-,25347	,064
		Yönetici Yrd.	,20486	,421
		Personel	,35565*	,017
		Asistan	-,12420	,817
	Personel	Yönetici	-,60913*	,000
		Yönetici Yrd.	-,15079	,808
		Uzman/Şef	-,35565*	,017
		Asistan	-,47985*	,005
	Asistan	Yönetici	-,12927	,820
		Yönetici Yrd.	,32906	,139
		Uzman/Şef	,12420	,817
		Personel	,47985*	,005
Etik Sorumluluk	Yönetici	Yönetici Yrd.	,51190*	,004

		Uzman/Şef	,40179*	,003
		Personel	,86224*	,000
		Asistan	,31593	,146
	Yönetici Yrd.	Yönetici	-,51190*	,004
		Uzman/Şef	-,11012	,922
		Personel	,35034	,168
		Asistan	-,19597	,727
	Uzman/Şef	Yönetici	-,40179*	,003
		Yönetici Yrd.	,11012	,922
		Personel	,46046*	,004
		Asistan	-,08585	,964
	Personel	Yönetici	-,86224*	,000
		Yönetici Yrd.	-,35034	,168
		Uzman/Şef	-,46046*	,004
		Asistan	-,54631*	,005
	Asistan	Yönetici	-,31593	,146
		Yönetici Yrd.	,19597	,727
		Uzman/Şef	,08585	,964
		Personel	,54631*	,005
Gönüllü Sorumluluk	Yönetici	Yönetici Yrd.	,19444	,674
		Uzman/Şef	,42708*	,002
		Personel	,29762	,213
		Asistan	,00641	1,000
	Yönetici Yrd.	Yönetici	-,19444	,674
		Uzman/Şef	,23264	,463
		Personel	,10317	,969
		Asistan	-,18803	,787
	Uzman/Şef	Yönetici	-,42708*	,002
		Yönetici Yrd.	-,23264	,463
		Personel	-,12946	,865
		Asistan	-,42067*	,022
	Personel	Yönetici	-,29762	,213
		Yönetici Yrd.	-,10317	,969
		Uzman/Şef	,12946	,865
		Asistan	-,29121	,364
	Asistan	Yönetici	-,00641	1,000
		Yönetici Yrd.	,18803	,787
		Uzman/Şef	,42067*	,022
		Personel	,29121	,364
Genel Sosyal Sorumluluk	Yönetici	Yönetici Yrd.	,21429	,563
		Uzman/Şef	,33929*	,020
		Personel	,39796*	,034
		Asistan	,11538	,920
	Yönetici Yrd.	Yönetici	-,21429	,563
		Uzman/Şef	,12500	,890
		Personel	,18367	,775
		Asistan	-,09890	,973
	Uzman/Şef	Yönetici	-,33929*	,020
		Yönetici Yrd.	-,12500	,890

		Personel	,05867	,991
		Asistan	-,22390	,446
	Personel	Yönetici	-,39796*	,034
		Yönetici Yrd.	-,18367	,775
		Uzman/Şef	-,05867	,991
		Asistan	-,28257	,369
	Asistan	Yönetici	-,11538	,920
		Yönetici Yrd.	,09890	,973
		Uzman/Şef	,22390	,446
		Personel	,28257	,369

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

ÖZGEÇMİŞ

1981 yılında Osmaniye’de doğdu; ilköğrenimini ve orta öğrenimini yine aynı yerde bitirdikten sonra 2000 yılında İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım bölümüne kaydoldu. 2005 yılında buradaki eğitimini tamamladıktan sonra 2006 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi yüksek lisans programına kabul edildi. Halihazırda ikinci üniversite olarak Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi’nde İşletme bölümüne devam etmektedir. 2007 yılı itibariyle Türkiye İş Kurumu’nda çalışmaktadır.