

**T.C.**  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME BİLİM DALI**

**KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGILAMALARININ ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KONYA ORGANİZE SANAYİ  
BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Doktora Tezi**

**Danışman: Prof. Dr. Muammer ZERENLER**

**Hazırlayan: Mustafa ATSAN**

**Konya 2017**



T. C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



**Bilimsel Etik Sayfası**

Adı Soyadı Mustafa Atsan

Numarası 134127002009

Ana Bilim / Bilim Dalı İşletme / İşletme

Programı

Tezli Yüksek Lisans

Doktora

Tezin Adı Kurumsal Sosyal Sorumluluk  
Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki  
Etkisi: Konya Organize Sanayi Bölgesi'nde  
Bir Araştırma

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yaptığımı bildiririm.

Öğrencinin imzası  
(İmza)

*M. Atsan*



T. C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Doktora Tezi Kabul Formu

Öğrencinin	Adı Soyadı	Mustafa Atsan		
	Numarası	134127002009		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / İşletme		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	<input type="checkbox"/>	Doktora <input checked="" type="checkbox"/>
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Muammer Zerenler		
	Tezin Adı	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Konya Organize Sanayi Bölgesi'nde Bir Araştırma		

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan <sup>Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Konya Organize Sanayi Bölgesi'nde Bir Araştırma</sup> başlıklı çalışmada 03.../08.../2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı Soyadı

Danışman ve Üyeler

İmza

Prof. Dr. Muammer Zerenler	Danışman	
Prof. Dr. Ali ŞAHİN	Üye	
Yrd. Doç. Dr. Aydan Güçler	Üye	
Doç. Dr. Metin KAPLAN	Üye	
Yrd. Doç. Dr. M. Tahir Demirel	Üye	



T. C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin

Adı Soyadı Mustafa Atsan

Numarası 134127002009

Ana Bilim / Bilim Dalı İşletme / İşletme

Programı

Tezli Yüksek Lisans

Doktora

Tez Danışmanı Prof. Dr. Muammer Zerenler

Tezin Adı Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Algılamalarının Örgütsel Bağlılık

Üzerindeki Etkisi: Konya Organize

Sanayi Bölgesi'nde Bir Araştırma

### ÖZET

Bu araştırmanın amacı, kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ve çalışanların demografik özellikleri açısından kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını ortaya koymaktır. Çalışmanın örneklemini Konya Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 435 personel oluşturmaktadır.

Çoklu Regresyon analizi sonuçlarına göre; kurumsal sosyal sorumluluğun ekonomik, yasal ve hayırseverlik odaklı sorumluluk boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ancak, etik sorumluluk algılamalarının duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı da araştırma bulguları arasında yer almaktadır. Diğer yandan kurumsal sosyal sorumluluğun ekonomik, yasal ve etik sorumluluk boyutlarının normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ancak, hayırseverlik odaklı sorumluluk boyutunun normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde kurumsal sosyal sorumluluğun ekonomik, yasal ve etik sorumluluk boyutlarının devam bağlılığı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ancak, hayırseverlik odaklı sorumluluk boyutunun devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ortaya konulmuştur.

Farklılık analizleri sonuçlarına göre; cinsiyet ve medeni durum değişkenleri açısından, gerek toplam kurumsal sosyal sorumluluk, gerekse kurumsal sosyal sorumluluğun alt boyutları olan ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik odaklı sorumluluk algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde katılımcıların yaş ve eğitim düzeyleri açısından da, kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Ancak, iş deneyimi ve işletmedeki pozisyon değişkenleri açısından kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada son olarak, çalışmanın kısıtları ve gelecek araştırmalara yönelik önerilere yer verilmiştir.



T. C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Mustafa Atsan		
	Numarası	134127002009		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / İşletme		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	<input type="checkbox"/>	Doktora <input checked="" type="checkbox"/>
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Muammer Zerenler		
	Tezin İngilizce Adı	Effects Of Corporate Social Responsibility Perceptions On the Organizational Commitment : A study in Konya Organized Industrial Zone		

### SUMMARY

The aim of this study is to determine the perceptions of corporate social responsibility on organizational commitment and reveal whether there are significant differences regarding the perceptions or corporate social responsibility in terms of employees demographic characteristics. Data sampling of the study was gathered from 435 employees operating in Konya Organized Industrial Zone.

Multiple Regression analysis results showed that economic, legal and philanthropic responsibilities had significant and positive effect on emotional commitment. However, ethical responsibility had no significant effect on emotional commitment. On the other hand, economic, legal and ethical responsibilities had a significant and positive effect on normative commitment. Similarly, economic, legal and ethical responsibilities had a significant and positive effect on continuance commitment. Nevertheless, philanthropic responsibility had no significant effect on continuance commitment.

Difference analysis results of the study indicated that there were no differences among employees perception of corporate social responsibility in terms of gender, marital status, age and education. However, the study showed that there were differences among employees perception of corporate social responsibility in terms of work experience and position in the businesses. Finally, the limitations of the study are given and some suggestions are made for future studies

## ÖNSÖZ

Küreselleşme ile birlikte işletmeler arası rekabet daha da artmaktadır. Gelişen ve yaygınlaşan teknolojiye ulaşımın işletmeler için kolaylaşması nedeniyle kaliteli mal ve hizmet üretmek işletmeler için kolaylaşmıştır. Bu nedenle kalite işletmelerin tek rekabet aracı olmaktan çıkmış, aynı kalitede mal ve hizmeti daha hızlı ve daha düşük maliyetlerle üretilip tüketiciye ulaştırmak daha önemli bir konu haline gelmiştir. Üretim maliyetlerini düşük tutmanın en önemli yollarından birisi ise çalışan verimliliğini artırmaktır. Çalışan verimliliğini artırmak, çalışanın işletmeyi benimseyerek elinden gelenin en iyisini yapması ile mümkündür.

Çalışanların örgütün amaçlarını benimseyerek örgüte katkı sağlamak için çaba göstermesi, örgütsel bağlılık kavramı çerçevesinde ele alınmaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaç ve hedefleri ile bütünleşerek örgütle sosyal ve psikolojik olarak bağ kurmasıdır. Literatürde örgütsel bağlılık çeşitli şekillerde ele alınmakta ve birkaç boyutta incelenmektedir. En yaygın ayrımlardan birisine göre çalışanların örgütsel bağlılığı; duygusal, normatif ve devam bağlılığı şeklinde gerçekleşmektedir. Örgütsel bağlılığı yaratmanın bir çok yolu vardır. Çalışanın beklentilerinin karşılanarak iş tatmini ve motivasyonunun sağlanması bunların en önde gelenlerindedir. Bunun yanında her çalışanın itibarlı ve topluma yararlı bir iş yapma isteği vardır. İşletmelerin kurumsal imaj ve itibarını güçlendirmek için gerçekleştirmiş olduğu kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin bu çerçevede çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu etkilediği görülmektedir.

İşletmeler her ne kadar girişimcilerin ekonomik çıkarları için kurulmuş olsa da bir toplum içerisinde yaşamakta ve faaliyetleri ile toplumu etkilemektedir. Dolayısıyla faaliyetlerinin sonuçlarının sorumluluğunu da üstlenmek zorundadırlar. İşletmelerin bu zorunluluğu literatürde kurumsal sosyal sorumluluk kavramı çerçevesinde ele alınmaktadır. Ekonomik, normatif (yasal), etik ve hayırseverlik olmak üzere dört boyutta ele alınan kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri bir yandan işletmenin sosyal ve ekonomik değerini yükseltirken diğer yandan çalışanların örgütsel bağlılığını artırmaktadır.

Bu çalışmada tüm boyutlarıyla kurumsal sosyal sorumluluğun örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırmayı hazırlamamda rehberliğini sürekli yanımnda hissettiğim tez danışmanım Prof. Dr. Muammer Zerenler'e teşekkür ederim. Ayrıca çalışmayı hazırlama sürecinde yardımlarını ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen aileme şükran borçluyum.

Mustafa ATSAN

2017 - KONYA



## İÇİNDEKİLER

<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>i</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>iv</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>5</b>
<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI</b> .....	<b>5</b>
1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı .....	5
1.2. Örgütsel Bağlılığın Türleri.....	8
1.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	9
1.3.1. Duygusal Bağlılık.....	10
1.3.2. Normatif Bağlılık .....	11
1.3.3. Devam Bağlılığı .....	12
1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	13
1.4.1. Kişisel Faktörler .....	13
1.4.1.1. Yaş.....	16
1.4.1.2. Cinsiyet.....	17
1.4.1.3. Eğitim .....	17
1.4.1.4. Medeni Durum.....	18
1.4.1.5. Kıdem ve Unvan .....	18



1.4.1.6. Diğer Kişisel Faktörler .....	19
1.4.2. Örgütsel Faktörler.....	20
1.4.2.1. Örgüt Kaynaklı Örgütsel Faktörler .....	20
1.4.2.2. Yöneticilerden Kaynaklı Örgütsel Faktörler .....	25
1.4.3. Örgüt Dışı Faktörler .....	26
1.5. Örgütsel Bağlılığın Yararları.....	27
1.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	29
1.7. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Literatür Taraması.....	30
<b>İKİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>34</b>
<b>KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK.....</b>	<b>34</b>
2.1. Sorumluluk ve Sosyal Sorumluluk Kavramları .....	34
2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı .....	36
2.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Tarihçesi .....	39
2.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İşletmeler İçin Önemi.....	42
2.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluğu Açıklayan Görüşler-Yaklaşımlar .....	46
2.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İşletmelere Sağladığı Faydalar.....	49
2.7. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Faktörler .....	52
2.8. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Örgüt-Çalışan İlişkilerine Etkileri.....	54
2.9. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Boyutları .....	54
2.8.1. Ekonomik Sorumluluk.....	56
2.8.2. Yasal Sorumluluk .....	57
2.8.3. Ahlak Yönlü (Etik) Sorumluluk.....	58
2.8.4. Hayırseverlik Odaklı Sorumluluk .....	59
2.9. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile İlgili Literatür Taraması.....	61

2.10. Kurumsal Sosyal Sorumluluk- Örgütsel Bağlılık İlişisini İnceleyen Araştırmalar .....	65
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>71</b>
<b>KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGILAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ .....</b>	<b>71</b>
3.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi.....	71
3.1.1. Araştırmanın Konusu.....	71
3.1.2. Araştırmanın Amacı .....	71
3.1.3. Araştırmanın Önemi .....	71
3.2. Varsayımlar (Sayıtlılar) .....	72
3.3. Sınırlılıklar .....	72
3.4. Araştırmanın Yöntemi .....	73
3.4.1. Anket Formunun Oluşturulması.....	73
3.4.2. Anket Formunun Ön Testi .....	74
3.4.3. Anakütle ve Örneklemin Belirlenmesi .....	74
3.4.5. Verilerin Analizi.....	75
3.7.Araştırmanın Bulguları .....	78
<b>SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER.....</b>	<b>110</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>116</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>128</b>
DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SORULAR.....	133

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo-3.1: Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	76
Tablo-3.2: Anketi Cevaplayan Çalışanların Demografik Özellikleri.....	79
Tablo-3.3: Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	81
Tablo-3.4: Ekonomik Sorumluluk İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	82
Tablo-3.5: Yasal Sorumluluk İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	83
Tablo-3.6: Etik Sorumluluk İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	84
Tablo-3.7: Hayırseverlik Odaklı Sorumluluk İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	86
Tablo-3.8: Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	87
Tablo-3.9: Duygusal Bağlılık İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	88
Tablo-3.10: Normatif Bağlılık İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	89
Tablo-3.11: Devam Bağlılığı İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	90
Tablo-3.12: Tanımlayıcı İstatistikler, Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar ve Cronbach Alpha Değerleri.....	92
Tablo -3.13: Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları .....	94
Tablo -3.14: Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları .....	95
Tablo -3.15: Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları .....	97
Tablo-3.16: Hipotezlere İlişkin Analiz Sonuçları.....	98
Tablo-3.17: Cinsiyet Açısından Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarına Yönelik t Testi Sonuçları .....	100

Tablo-3.18: Medeni Durum Açısından Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarına Yönelik t Testi Sonuçları.....	102
Tablo 3.19: Yaş Aralığı Değişkeni ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk Arasındaki ANOVA Testi.....	104
Tablo 3.20: Eğitim Durumu Değişkeni ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk Arasındaki ANOVA Testi.....	105
Tablo 3.21: İş Deneyimi Değişkeni ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk Arasındaki ANOVA Testi.....	106
Tablo 3.22: İşletmedeki Pozisyon Değişkeni ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk Arasındaki ANOVA Testi.....	108

## ŞEKİLLER LİSTESİ

- Şekil 1. Örgütsel Bağlılığın Boyutları Kaynak: Allen ve Meyer, 1990. .... 10
- Şekil 2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Boyutları Kaynak: Carrol, 1991: 42'den  
hazırlanmıştır. ....55
- Şekil 3. Sosyal Sorumluluk Piramidi Kaynak: Carrol, 1991: 42'den hazırlanmıştır. ....56



**KISALTMALAR LİSTESİ**

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
CSR	: Corporate Social Responsibility
KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
STK	: Sivil Toplum Kuruluşları
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
UNDP	: Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı

## GİRİŞ

1980'lerden itibaren işletmecilikle ilgili bir çok kavramın da değişim geçirmesine yol açan küreselleşme, insan faktörünün önemli bir üretim faktörü haline gelmesini sağlamıştır. Önemi artan bu üretim faktörünün verimliliğini sağlamak için örgüte bağlı çalışanlara sahip olmak işletmelerin temel hedeflerinden birisi olmuştur. Örgüte bağlılık duygusuna sahip çalışanların örgüt amaçlarıyla bütünleşerek örgüte daha fazla katkı sağladıkları görülmektedir (Boylu vd., 2007: 70). Özellikle inisiyatif kullanma becerisine sahip ve mesleki becerileri olan çalışanların örgüte kazandırılması, işletmeler için stratejik amaçlardan birisidir. Bu nitelikte insan kaynağına sahip olmak ve yeterli motivasyonu yaratarak çalışmalarını sağlamak örgütsel rekabette önemli avantajlar sağlamaktadır (Özutku, 2008: 79-80). Çünkü örgütün amaç ve hedeflerini benimsemiş ve bunları kendi amaç ve hedefleri ile bütünleştirmiş çalışanlar, bir yandan örgüt üyeliğini sürdürmekte diğer yandan sahip olduğu yetenek ve becerileri örgütün yararına olacak şekilde kullanmaktadır (Mimaroglu, 2008: 78; Tamer vd., 2014: 188, 199).

Çeşitli yollarla sağlanan örgütsel bağlılık, çalışanların diğer bağlardan daha güçlü bir bağ olan psikolojik bağlarla örgüte bağlanmasını sağlamaktadır. Psikolojik bağlarla örgütle bütünleşen çalışanlar ise diğer çalışanlara göre daha istekli ve verimli olmaktadır (Demirel, 2008: 183). 1960'lardan bu yana işletmecilikte ele alınan bir kavram olan örgütsel bağlılık (Mimaroglu, 2008: 78), zaman içerisinde çeşitli boyutları olan bir kavram olarak tartışılmıştır. Başlangıçta işe bağlılık ve örgüte bağlılık olmak üzere iki boyutta ele alınan örgütsel bağlılık (Özgen ve Özgen, 2010: 5), 1970'lerden itibaren daha geniş ve çok boyutlu bir kavram olarak tartışılmaya başlanmıştır. Örgütsel bağlılık üzerine çeşitli çalışmalar yapmış olan Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılığı, çalışanları örgüte bağlayan psikolojik bir bağ olarak tanımlamaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılığı duygusal, normatif ve devam bağlılığı şeklinde üç boyutta ele almaktadırlar (1990: 14).

Literatürdeki bir çok araştırma (Mowday vd. 1979; O'Relly ve Chatman, 1986; Steers, 1997; Shore ve Martin, 1989; Meyer ve Allen, 1990; Meyer vd., 2002; Boylu vd., 2007), işletmeler için büyük önemi olan örgütsel bağlılığı etkileyen çeşitli faktörler

sıralamaktadır. Bu faktörlerin kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve diğer çevresel faktörler olarak gruplandığı görülmektedir. Yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum gibi kişiye özgü demografik özellikler kişisel özellikleri oluştururken örgüt yapısından kaynaklı ve yöneticilerden kaynaklı faktörler ise örgütsel faktörleri oluşturmaktadır. Bunların yanında örgüt dışı çevresel faktörlerin de örgütsel bağlılığa etki ettiği ileri sürülmektedir. Bu hususlarla ilgili çeşitli çalışmaların bulguları “Örgütsel Bağlılık Kavramı” başlığı altında genişçe ele alınmıştır.

Bütün işletmelerin başlıca amacı kar elde etmek olsa da işletmeler, iç içe yaşadıkları toplumun talep ve beklentilerini de karşılamak durumundadır. Bu nedenle her işletmenin kar elde etmenin yanında değer yaratarak içinde var olduğu toplumun refahına katkıda bulunma sorumluluğu vardır. İşletmelere yönelik bu beklentilere bağlı olarak son yıllarda işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk adı altındaki faaliyetlerini çeşitlendirerek artırdığı görülmektedir. (Işık, 2013: 102-103). Kurumsal sosyal sorumluluk, toplumsal talebin işletmelerce karşılanması olmanın yanında çalışanların örgütsel bağlılığının sağlanmasında da önemli işlevler üstlenmektedir. İşletmelerin gerçekleştirmiş olduğu ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik odaklı faaliyetler, çalışanların örgütsel bağlılık algısını etkilemektedir (Maignan ve Ferrell, 2000: 284).

Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının işletmelere sağlayacağı bazı faydalar söz konusudur. Sosyal sorumluluklar konusunda ün yapmış işletmeler, rekabet avantajı sağlayabilir. Rekabet üstünlüğünde taklit edilemeyen insan unsurunun öneminin farkına varan işletmeler, her geçen gün insana daha fazla yatırım yapmaya başlamıştır. Bu çerçevede, çalışanların, müşterilerin ve diğer paydaşların bir işletmenin sosyal sorumluluk uygulamaları ile ilgili algılamaları, söz konusu örgüte yönelik tutumlarını etkileyebilir. Bu bağlamda; Maignan vd., (1999) yaptıkları araştırmada, sosyal sorumluluk uygulamalarının çalışan bağlılığını, müşteri sadakatini ve işletme performansını arttırdığını tespit etmişlerdir. Benzer şekilde, Maignan ve Ferrell (2001) geliştirdikleri modelde kurumsal sosyal sorumluluğun sonuçlarını çalışan ve müşteri bağlılığı ile işletme performansı olarak belirtmişlerdir.

Araştırma literatür taraması ve istatistiki verilere dayalı analizler olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Araştırmanın birinci kısmı, incelenen konuya ilişkin kavramsal tartışmaların yapıldığı ve literatürdeki bulguların araştırmanın amaçlarına uygun bir



şekilde ele alındığı literatür kısmıdır. Bu kısımda Örgütsel Bağlılık ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramları ile ilgili olarak yapılmış bilimsel çalışmalar incelenmiş, incelenen literatürün yardımı ile bu kavramlara ilişkin detaylar araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmanın ikinci kısmı ise Konya Organize Sanayi Bölgesi'nde yapılan anketlerle toplanan verilere dayalı olarak yapılan analiz kısmıdır. Bu kısımda anketlerde toplanan veriler, SPSS 20.0 for Windows analiz programı ile analiz edilmiştir. Analizde kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler hipotezler bağlamında incelenmiştir. Elde edilen bulgular önce tablolar halinde ortaya konmuş daha sonra ise çalışmanın amacına uygun bir şekilde yorumlanmıştır.

Araştırma giriş ve sonuç kısımları hariç üç ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın giriş bölümünde çalışmanın temel kavramları, çalışmanın konusu, amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları, yöntemi ve hipotezleri ortaya konmuştur. Sonuç kısmı ise araştırmayla ulaşılan sonuçların ortaya konduğu bölümdür.

Araştırmanın birinci bölümünde Örgütsel Bağlılık kavramı incelenmiştir. Bu bölümde kavramın anlamı, alt boyutları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığın işletme ve çalışan açısından sonuçları literatürdeki araştırmalardan derlenen veri ve bilgiler doğrultusunda ortaya konulmuştur. Bu bölümde ayrıca bu alanda yapılmış çalışmaların bulguları toplu halde verilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümü kurumsal sosyal sorumluluk kavramının incelendiği bölümdür. Bu bölümde kurumsal sosyal sorumluluk kavramının anlamı, işletmeler için önemi, işletmelere sağladığı yararlar, çalışan-örgüt ilişkilerine etkileri, alt boyutları, örgütsel bağlılığa etkisi gibi hususlar araştırmanın amaçlarına uygun bir şekilde incelenmiştir. Bu bölümde kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili literatürdeki çalışmaların bulguları ve kurumsal sosyal sorumluluğun örgütsel bağlılığa etkisi üzerine yapılmış çalışmaların tespitleri ulaşılan kaynaklar ölçüsünde topluca verilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümü uygulama bölümüdür. Bu bölümde Konya Organize Sanayi Bölgesi'ndeki işletmelerde çalışanlara yönelik olarak hazırlanan anketlerle toplanan verilerin analizi yapılmıştır. Elde edilen veriler, kurumsal sosyal sorumluluk-Örgütsel Bağlılık ilişkisini tespit etmeye yönelik olarak analiz edilmiştir. Bu bölümdeki analizde araştırmanın kurumsal sosyal sorumluluk-Örgütsel Bağlılık

ilişkinini ölçmeye yönelik olarak geliştirmiş olduğu bütün hipotezler tek tek sınanmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda hipotezler kabul/ret edilmiştir.

Araştırma, bu alanda yapılmış olan çok sayıda kitap, rapor, akademik makale ve bilimsel çalışmadan yararlanılarak hazırlanmıştır. Araştırma boyunca yararlanılan çalışmaların hepsi metin içerisinde akademik yazım etiğine uygun olarak gösterilmiştir. Ayrıca yararlanılan bütün çalışmaların açık künyesi kaynaklar içinde yazar soyadına göre oluşturulmuş alfabetik sıra içerisinde verilmiştir. Araştırma boyunca bazı ana kaynaklara ulaşılammış ve söz konusu kaynaktan bilgi aktaran başka bir çalışmanın aktardığı bilgi ile yetinilmek zorunda kalınmıştır. Bu gibi durumlarda “aktaran” ifadesi ile vurgu yaparak her iki kaynağın da metin içerisinde ismi verilmiştir. Bunun yanında bazı kavramsal açıklamaların yapıldığı yerlerde bilgisinden yararlanılan kaynağın işaret ettiği çok sayıda başka çalışmanın da olduğu görülmüştür. Bu gibi durumlarda bizim bilgisine başvurduğumuz yazarın işaret ettiği yazarlar metin içerisinde sadece ismen anılmış ancak o kaynağa açık bir şekilde ulaşılmadığı için yararlanılmış bir kaynak olarak kaynaklar kısmına adı alınmamıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Çalışanların verimliliği ve işe devamlılığı bakımından örgütsel bağlılık kavramının büyük bir önemi vardır. Son yıllarda iş tatmini, çalışan motivasyonu gibi kavramların öneminin artması ile birlikte çalışanların örgütsel bağlılığını inceleyen çalışmaların sayısı artmıştır. Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığın türleri ve alt boyutları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığın yarattığı sonuçlar alt başlıklar halinde ele alınmıştır. Bunun yanında örgütsel bağlılık ile ilgili literatürdeki çalışmaların bir kısmının bulgularına yer verilmiştir.

#### 1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Küreselleşmenin işletmeler arası rekabeti artırmasıyla insan kaynağının önemi daha da artmış ve çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda motive edilmesi geçmişe göre daha da önemli bir konu haline gelmiştir. İş tatmini ve çalışan motivasyonunun öneminin artmasına bağlı olarak çalışanların örgüte yönelik bağlılık duygusunun da önemi artmıştır. Rekabetin arttığı bir ortamda işletmelerin hedefledikleri etkinlikleri amaçlarına uygun bir şekilde gerçekleştirebilmesi için çalışanların örgütlerine bağlılık içinde hareket etmesi gerekmektedir (Boylu, Pelit ve Üçer, 2007: 70). Çeşitli araçlarla çalışanlarda sağlanan iş doyumunun çalışanların motivasyonunu, işe katılımını ve örgütsel bağlılığını artırmaktadır (Kahtani, 2012: 1).

Örgütler için nitelikli çalışanları önemli kılan faktörlerin başında bu özelliklerdeki çalışanların inisiyatif kullanma becerisine de sahip olmasıdır. Bu yüzden gerektiğinde inisiyatif kullanabilen nitelikli çalışanları işletmeye kazandırmak ve işletmenin amaçlarıyla uyumlu hale getirmek işletmeler için stratejik bir önem kazanmaktadır. Bunu sağlamak ise çalışanı motive edici girişimlerle çalışandaki örgütsel bağlılığı artırmakla mümkündür (Özutku, 2008: 79-80). İşletmelerin en önemli kaynağının insan olduğu günümüz koşullarında kendini örgüte adanmış çalışanlar işletmelerin en önemli rekabet araçlarından birisi olarak öne çıkmaktadır. Örgütün amaç ve değerlerini benimsemiş ve bunları gerçekleştirmek için çaba sarf eden çalışanlar örgütün performansını olumlu etkilemektedir (Nehmeh, 2009).

Küreselleşmenin işletmeler arası rekabette yarattığı en önemli yenilik, işletmeler arası farklılıkların önemli bir rekabet unsuru haline gelmesidir. Çalışan değerleri ile örgütün değerlerinin uyum içinde olmasının yarattığı örgütsel bağlılığın bu noktada önemli bir rekabet avantajı yarattığı görülmektedir. çalışanın örgüte olan bağlılığının artması, çalışanın uyumunu ve performansını artırmakta ve örgütlerin yüksek verimlilikte faaliyet göstermesini sağlamaktadır. Çalışanın örgüte bağlılığı, örgütün amaç ve değerlerini kabul ederek bu amaçlara ulaşmak için çaba göstermesi, örgüt üyeliğini sürdürme yönünde isteğini ortaya koymasındır (Tamer vd., 2014: 188, 199).

Örgütsel bağlılık, son yıllarda üzerinde çok sayıda akademik çalışma yapılan konulardan birisidir. Çünkü örgütsel bağlılığın iş gücü dönüşüm oranı, iş gücü devamsızlığı, iş performansı, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini gibi bir çok örgütsel kavramı açıklama kapasitesi söz konusudur. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte olan inancı, örgütün amaçlarını gerçekleştirme konusunda istekli olma, işyerinde çalışmaya devam etme isteği, örgütü tanımlama gibi kavramlarla açıklanabilmektedir. Çeşitli şekillerde tanımlanan örgütsel bağlılık, çalışanın çalıştığı işletme ile psikolojik olarak bütünleşmesi, örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi, bu hedefler doğrultusunda örgütte kalma isteği duyması şeklinde tanımlanabilir (Mimaroğlu, 2008: 77-78). Bir çok unsurun bileşimi olan örgütsel bağlılık, çalışanın işletmenin genel yapısına dahil olarak işletmeye özgü bir kimlik kazanması ile ilgili bir durum olup çalışan ile işletme arasında sosyal ve psikolojik bağların kurulmasını ifade etmektedir (Demirel, 2008: 183).

Öte yandan son yıllarda ekonomik krizler dolayısıyla şirketlerin çok sayıda işçi çıkarması iş dünyasında genel bir güvensizliğe yol açmış ve çalışanları korku ve motivasyon arasında bırakmıştır. Buna karşın çalışanların daima bir güvence arayışı içinde oldukları bilinmektedir. Kendini güvende hissetmeyen bir çalışanın örgütün amaçları için çaba sarf etmesi beklenemez. Yapılan araştırmalar çalışanların endişelerinin son yıllarda arttığını göstermektedir. Bunun yanında şirketlerin esnekleşerek küçülme ve yatay yapılanma stratejileri de çalışanlardaki korkuyu artırmaktadır (Nehmeh, 2009).

İş yaşamında bağlılığın ele alınması ilk defa 1960'ta Becker (1960: 32'den aktaran Mimaroğlu, 2008: 78) tarafından olmuştur. Başlangıçta bilinçli olarak taraf tutma olarak ele alınan bağlılık, işe bağlılık ve örgüte bağlılık olmak üzere iki alt

boyutta ele alınmış zamanla örgütsel bağlılık konusu öne çıkmıştır. Örgütsel bağlılık, yabancılara karşı örgütü övme ve savunma, örgütü koruma, olumsuz koşullarda dahi örgütte kalma davranışı sergileme olarak tanımlanabilir (Özgen ve Özgen, 2010: 5). Buna karşın Singh, Gupta and Venugopal (2008: 57-59), bu konuda daha eski tarihlere işaret etmektedirler. Yazarlara göre erken dönem çalışmaları olarak Cantril (1941) ve Tolman (1943)'in çalışmalarını hesaba katmak gerekmektedir. Bahsedilen araştırmalar örgütlerdeki kurumsallaşmış huzuru, örgütlerdeki psikolojik ortam, hedefler, örgütsel kimlik gibi konuları ele almışlar ve bireyin örgütle ilişkisini bu kavramlar etrafında tartışmışlardır. Bu bakımdan bu çalışmaları ilk dönem çalışmaları olarak görmek daha uygundur. Devamında yapılan çalışmalar olarak ise Hartman (1952), Blumer (1953), Becker and Carper (1956), Festinger (1957), Turner and Killian (1957), Kelman (1958), March and Simon (1958), Becker (1960) olarak sıralanabilir. Sonraki yıllarda ise örgütsel bağlılıkla ilgili pek çok çalışma yapılmış ve dönemin özellik ve ihtiyaçlarına göre konu farklı şekillerde ele alınmıştır. Örgütsel bağlılık, erken dönem çalışmalarda bireylerin kuruluşun değerleri ve hedeflerine katılımı olarak ele alınmıştır. 1960'lı ve 1970'li yılların çalışmalarında örgütsel bağlılık daha geniş bir kavram olarak ele alınırken sadece örgütün normları çerçevesinde değil sosyal sistemlerin diğer yönleri açısından da ele alınmıştır. Daha sonraki dönemde ise çalışanların psikolojik özellikleri ve psikolojilerini etkileyen faktörlerin de inceleme konusu yapıldığı görülmektedir. Günümüzde de çalışanların psikolojisine etki eden faktörlerin örgütsel bağlılıkla ilişkisi çalışmaların öne çıkan özelliklerindedir.

1970'li yıllardan itibaren sıkça tartışılan ve son yıllarda önemi daha da artan örgütsel bağlılık kavramı literatürde; çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirmek için özverili bir şekilde çalışması, çalıştığı işletmeye karşı bir sadakat duygusu taşıması, işletmenin ortaya koymuş olduğu değer ve amaçları kabullenerek benimseyip sahiplenmesi, işletmenin değerlerini içselleştirip onunla özdeşleşmesi ve bütünleşmesi, sahip olduğu vasıfları güç birliği esasına göre işletmenin hizmetine sunması gibi tanımlarla ele alınmaktadır (Gülova ve Demirsoy, 2012: 50).

Örgütsel bağlılığı Robbins ve Coulter (2003), çalışanın işletmeye sadakatle bağlı olması ve kendisini işletme ile özdeşleştirerek örgütte kalma yönünde eğilim sahibi

olması şeklinde tanımlamaktadır. Newstrom ve Davis (1993)<sup>1</sup> ise örgütsel bağlılığı, çalışanın kendisini örgütle özdeşleştirerek işe ve örgüte aktif katılımı olarak tanımlamaktadır (Sezgin, 2010: 145).

Örgütsel bağlılığı bu konuda önemli çalışmalar yapmış olan Meyer ve Allen (1990: 14), bireyi örgüte bağlayan psikolojik bir bağ olarak ele almaktadır. Bu bağ, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi karakterize ederken çalışanın örgütte kalıp kalmama kararını da etkiler. Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yapılan ilk tanımlardan birisi olan Steers (1977: 46'dan aktaran Boylu vd., 2007: 57)'in tanımına göre örgütsel bağlılık; çalışanların örgütün hedef ve değerlerini benimseyerek örgütün bir parçası olmak için çaba sarf etmesi ve bu ilişkide çalışanların kendisini güçlü bir ailenin parçası gibi hissetmesidir.

Bireylerin örgüt yapıları içerisinde yer almasının ana sebebi maddi imkanlar elde etmek olmasına karşın çalışanın örgütle olan ilişkisi bir takım psikolojik boyutlara sahiptir. Çünkü çalışanlar için maddi refah kadar hedonik bir içeriğe sahip olan psikolojik refah da önemlidir. Aggarwal-Gupta vd. (2010: 118)'in çalışması bu ilişkiye işaret ederken psikolojik refahın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini de ortaya koymaktadır. Çalışanları örgütlere bağlayan bir çok faktör olmasına karşın bu faktörlerin psikolojik süreçlerin de etkisiyle sonuç üzerinde etki yarattığı düşünüldüğünde bireyin hayattan ve işinden duyduğu psikolojik tatmin daha anlamlı bir açıklayıcı haline gelecektir.

## 1.2. Örgütsel Bağlılığın Türleri

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri onları motive eden faktörlere göre farklı seviyelerde olabilir. Örgütsel bağlılığı düşük örgütsel bağlılık, ılımlı örgütsel bağlılık ve yüksek örgütsel bağlılık olmak üzere üç seviyede ele almak mümkündür (İleri, Karaman ve Engiz, 2009: 82-83). Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yapılan tanımlar önemli ölçüde birbirinden farklılaşmaktadır. Fakat her ne kadar yazarlar arasında tanımlar ve örgütsel

---

<sup>1</sup> Bu paragrafta geçen yabancı kaynaklara ulaşılamadığı için doğrudan ilgili kaynaklardan alıntı yapılmamış, Sezgin (2010)'un aktardığı bilgilerden yararlanılmıştır. Bu nedenle söz konusu kaynaklara kaynakçada yer verilmemiştir.

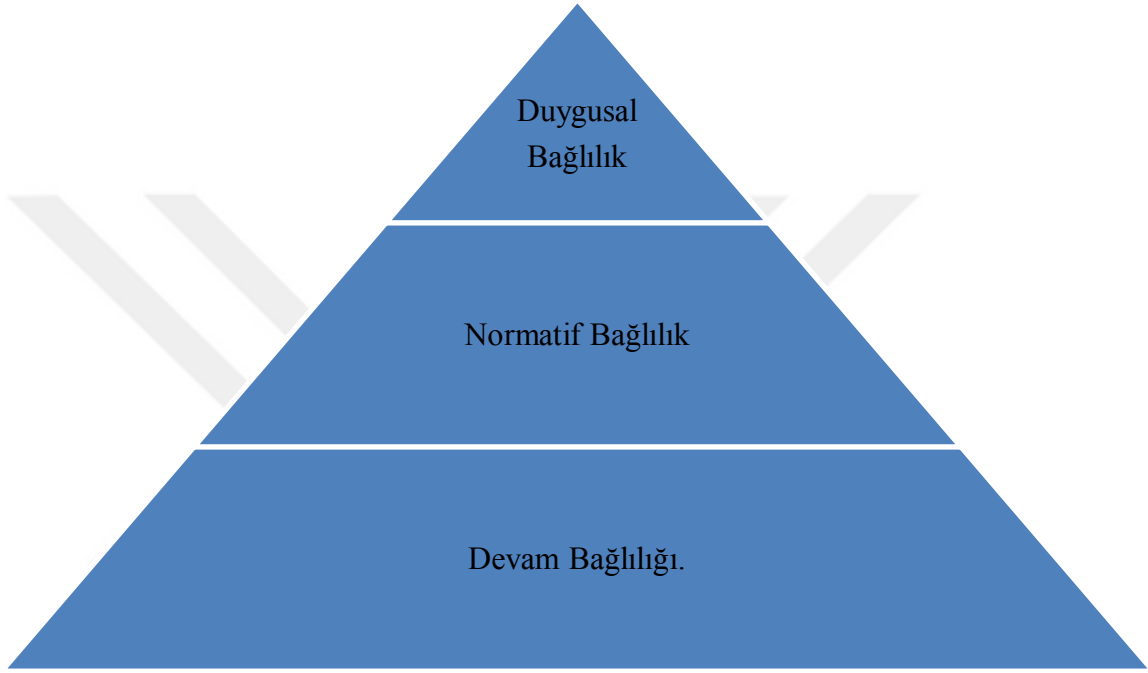
bağlılığın içeriği konusunda görüş ayrılıkları olsa da çalışanların örgütsel bağlılığının tutumsal ya da davranışsal iki temele dayandığı noktasında görüş birliği içerisindeyler. Ancak örgütsel davranışa odaklanan yazarlar daha çok tutumsal bağlılığa odaklanırken sosyal psikolojiye daha yakın duran yazarlar ise davranışsal bağlılığa odaklanmaktadır. Tutumsal bağlılık, örgütsel bağlılığın neden ve sonuçları ile ilgili iken davranışsal bağlılık ise tutumlara bağlı olarak ortaya çıkan davranışların tekrarlanmasını sağlayan faktörler ve bu davranışların tutumlar üzerindeki etkisi ile ilgilidir. Literatürdeki çalışmalardan hareketle bu iki bağlılık türünü kısaca aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür (Boylu vd., 2007: 56-57; Gülova ve Demirsoy, 2012: 56-58);

- ✓ **Tutumsal bağlılık:** İş görenin kendi değer ve hedefleriyle işletmenin değer ve hedeflerini uyumlaştırarak örgütle bütünleşme yolunu tercih etmesidir. Tutumlar birbiri ile etkileşim halinde olan duygusal, bilişsel ve davranışsal öğelerden oluşmaktadır.
- ✓ **Davranışsal bağlılık:** Genellikle örgütle var olun uzun geçmişin neticesinde ortaya çıkmaktadır ve çalışanlar davranışsal bağlılıkta örgütün kendisinden ziyade işin kendisini esas almaktadır. Davranışsal bağlılık çerçevesinde ortaya koyan davranışlar normatif beklentileri aşan davranışlar olarak da adlandırılmaktadır. İş gören, iş normlarının gereklerinin ötesinde bir bağlılık içerisindeydir.

### 1.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılığın ilk başlarda tek boyutlu bir kavram olarak ele alındığı görülmektedir. Movday (1979), örgütsel bağlılığı çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri duygusal bağlılık olarak tanımlarken örgütsel bağlılığı da duygusallık temelinde ele almıştır. Daha sonraki yıllarda Weiner ve Vardi (1980), çalışanların örgüte bağlılığında sosyal normların rolüne dikkat çekerek normatif ve ahlaki bağlılık boyutlarının da göz önüne alınmasını önermiştir. Meyer ve Allen (1984), örgütsel bağlılığı ilk önce devamlılık bağlılığı ve duygusal bağlılık olarak ele almış ancak 1991 tarihli çalışmada normatif bağlılığı da dahil ettikleri üç boyutlu bir örgütsel bağlılık modeli geliştirmişlerdir (Ağca ve Ertan, 2008: 138). Günümüzde genel kabul görmüş

modelin sahibi olan Meyer ve Allen (1991: 68)'in yapmış olduğu üçlü sınıflamaya göre örgütsel bağlılığın alt boyutları duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklindedir. Bu üç boyut şekil 2'de görülmektedir.



**Şekil 1. Örgütsel Bağlılığın Boyutları Kaynak: Allen ve Meyer, 1990.**

### 1.3.1. Duygusal Bağlılık

Çalışanın kendi isteğiyle işletmede kalma arzusunun da temelini oluşturan duygusal bağlılığı, çalışanların kendi istek ve tercihleri doğrultusunda işletmedeki işine devam etme arzusu olarak tanımlamak mümkündür (Meyer ve Allen, 1991: 69). Mowday vd. (1982'den aktaran Meyer ve Allen, 1991: 69-71), çalışanlarda duygusal bağlılığı dört temel faktörün biçimlendirdiğini ifade etmektedir. Bunlar aşağıdaki şekildedir;

- ✓ Çalışanın karakteristik özellikleri: Çalışanın kendine özgü özellikleri, iletişim yeteneği, yaşı, demografik özellikleri gibi faktörler bu kategoriyi oluşturmaktadır.



- ✓ İşletmenin yapısal karakteristikleri: İşletmenin yapısı, büyüklüğü, işletmenin politikaları, çalışanlara yaklaşımları, çalışanların görüşlerine önem verip vermeme gibi yapısal özellikler bu kategoriyi oluşturmaktadır.
- ✓ İşletme içindeki iş ilişkilerinin karakteristikleri,
- ✓ İş deneyimleri: Çalışanların iş deneyimleri ve mesleki tecrübelerindeki çeşitlilik bu kategorinin en önemli bileşenidir.

Duygusal bağlılık, bir çalışanın kendisini örgütle özdeşleştirerek örgütte kalma yönünde davranış sergilemesidir. Çalışanların bağlılığının güçlü olması onların örgütte kalmasını sağlamaktadır (Noor Harun ve Noor Hasrul, 2006: 91).

Çalışanlara sağlanan örgütsel desteğin çalışanlardaki duygusal bağlılığı artırdığı görülmektedir. Kaplan ve Öğüt (2012: 395)'ün yapmış olduğu araştırmaya göre çalışana sağlanan örgütsel destek, çalışandaki duygusal bağlılık değişiminin % 27'den fazlasını açıklamaktadır.

Duygusal bağlılık çalışanların örgüte bağlılığını artırırken devam bağlılıklarını azaltmaktadır. Bunun anlamı ise çalışanların işletmeye yönelik olarak gelişen duygusal bağlılıkları arttıkça işten ayrılma niyetlerinin de azalmasıdır (Gülova ve Demirsoy, 2012: 71).

### **1.3.2. Normatif Bağlılık**

Normatif bağlılık, çalışanların minnettarlık duygusuna dayanan bir bağlılıktır. Çünkü çalışanlar görev duygusu nedeniyle işletmeden ayrılmalarının ahlaki ve doğru olmayacağını düşünmekte ve çalışmaya devam etmeyi ahlaki bir zorunluluk olarak görmektedirler (Erkman ve Şahinoğlu, 2012: 275). Meyer ve Allen (1991: 72), normatif bağlılığı çalışanların ahlaki nedenlerle kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri olarak tanımlamaktadır. Çalışanlardaki görev duygusu ve işletmeden ayrılmamak gerektiği şeklinde taşınan inanç, normatif bağlılığın temellerini oluşturmaktadır. Bu duygunun geri planında ise ailevi ve toplumsal nedenlerle ödül ve terfi gibi olanakların olduğunu söylemek mümkündür. Görüldüğü gibi çalışanlar her ne kadar ahlaki ve toplumsal nedenlerle örgütsel bağlılıklarını sürdürseler de bunun arka planında işin ileride sunacağı imkanlara ilişkin beklentiler de bu bağlılığın oluşmasında etkilidir.

Caldwell vd. (1990: 255, 257)'in çalışması bunlara ek olarak örgüt politikaları (rotasyon, kariyer, ödüllendirme gibi), sosyalleştirme uygulamaları gibi faktörlerin normatif bağlılıkla ilişkisi olduğuna işaret etmektedir. Kaplan ve Ögüt (2012: 396) araştırması da örgütlerin bir politika olarak çalışanlara sağladığı desteğin çalışandaki normatif bağlılığın açıklayıcılarından birisi olduğuna işaret etmektedir.

Bu hususta Noor Harun ve Noor Hasrul (2006: 91) ise normatif bağlılığın normlar ve değerlerle ilgili olduğunu ve kişinin duyguları ile herhangi bir ilgisinin olmadığını vurgulamaktadır.

### **1.3.3. Devam Bağlılığı**

Devam bağlılığını çalışanların işletmeden ayrılmakla ortaya çıkabilecek maliyetleri göz önüne alarak işten ayrılmamaları olarak tanımlamak mümkündür (Meyer ve Allen, 1991: 71). Çalışanların işten ayrılma maliyetleri ile işe devam etme durumunda karşı karşıya kalacakları maliyetin kıyaslanmasına dayanan bir bağlılık şeklidir (Brown, 2003: 3). Devam bağlılığı, tartışmalarda genellikle alternatif iş olanakları, işten ayrılma maliyetleri, çalışana verilen taahhütler gibi birçok öge etrafında ele alınmaktadır. Bu konudaki tartışmaların kökeni 1960'lı yıllara kadar uzansa da örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç alt boyutta inceleyen Meyer/Allen modeli, diğer modeller karşısında önemli bir üstünlük kazanmış ve büyük bir kabul görmüştür (Jaros, 2007: 14-15).

Devam bağlılığı esasında bir maliyet sorunundan kaynaklanmaktadır. Çünkü her çalışan bir işletmede geçirdiği süre boyunca işletmeye bir emek vermiştir ve bu emeğin karşılığında çeşitli kazanımlar elde etmiştir. İşten ayrılma durumunda çalışanlar bu kazanımların önemli bir kısmını kaybetmektedirler (Erkman ve Şahinoğlu, 2012: 275). Bu nedenle devam bağlılığını çalışanın iki maliyetten birisine katlanmayı göze alması çerçevesinde değerlendirmek mümkündür. Çünkü bir çalışan işten ayrılma kararını verirken iki durum ile karşı karşıyadır. Bunlardan birincisi işe devam etmesi halinde işten ayrılma isteğine yol açan maliyetlere katlanacaktır. Diğeri ise çalışan, bu maliyetlere katlanmaktan vazgeçip işten ayrılırsa yeni maliyetlerle karşı karşıya kalacaktır. Bu maliyetlerin ilk akla geleni yeni bir iş bulmanın maliyetidir. Ayrıca yeni bir işe başlamanın ekonomik maliyetlerinin yanında bir çok sosyal ve psikolojik

maliyeti vardır. Çünkü iş değişikliği aynı zamanda önemli ölçüde düzenin ve çevrenin de değişmesi demektir.

Çalışanların çeşitli nedenlerle örgütsel bağlılıkları zayıf düzeyde kalabilmektedir. Cihangiroğlu ve Uzuntarla (2015: 357)'ın yaptığı araştırmaya göre iş memnuniyetinin azlığı dolayısıyla çalışanların örgütsel bağlılığı zayıf düzeydedir ve çalışanların bağlılığı daha çok devam bağlılığı boyutunda kendini göstermektedir. Bunun nedeni ise çalışanların alternatif bir seçeneklerinin az olmasıdır. Çalışanlar daha iyi bir iş bulduklarından işten ayrılmayı düşünmektedirler. Bu da çalışanların işlerinden ve örgütten memnun olmadıkları zaman örgüte olan bağlılıklarının ortadan kalktığını ve bağlılıklarının bir mecburiyet ilişkisinden öteye geçemeyeceğini göstermektedir.

#### **1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Çalışanların iş memnuniyeti, işe bağlılığı ve mesleklerine bağlılıkları örgütsel bağlılıklarını çeşitli düzeylerde etkilemektedir. Özellikle iş memnuniyetinin başta duygusal boyut olmak üzere örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilediği görülmektedir. Ayrıca çalışanların iş ve mesleklerine olan bağlılıkları da örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Meyer, Stanley, Herscovitch and Topolnytsky 2002: 28-29). Shore and Martin (1989: 633-634)'in araştırması da çalışanlarının iş memnuniyetinin örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir.

Akademik yazında örgütsel bağlılığı etkileyen çeşitli faktörler ile karşılaşmak mümkündür. Bu faktörler; kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olarak gruplandırılmış olup aşağıda bu gruplandırmaya göre açıklanmıştır.

##### **1.4.1. Kişisel Faktörler**

Kişileri örgütlere bağlayan faktörler 1970'lerden itibaren bir çok araştırmaya konu olmuştur. İlk dönem araştırmaları olarak kabul edilebilecek bu araştırmalar arasında Salancik (1977), Staw and Ross (1978), Angle and Perry (1983); Steers (1977), Horn, Katerberg and Hulin (1979), Rusbult and Farrell (1983), Werbel and Gould (1984), Kanter (1972) O'Reilly and Caldwell (1980), (Mowday et al. (1982), Scholl (1981), Angle and Perry (1981), Galanter (1980) gibi araştırmaları saymak mümkündür. Bu araştırmaların bir çoğu örgütsel tutum ve davranışın nedenleri, örgütsel bağlılığın

sonuçları, sadakat, motivasyon, katılım, performans gibi hususları incelemiştir (O'Relly and Chatman, 1986: 492). İlk dönem çalışmaları olarak da kabul edilebilecek olan bu çalışmaların odak noktası sadece örgütsel bağlılık olmayıp; sadakat, katılım, performans ve motivasyon gibi konuları da incelemiştir. Ancak süreç içerisinde örgütsel bağlılığı ön plana çıkaran araştırmaların sayısı artmıştır.

Her ne kadar örgütsel bağlılığı inceleyen çalışmalar 1970'lerden itibaren artmış olsa da bu yöndeki çalışmaların daha erken dönemlerde başladığı da görülmektedir. 1950'lerden itibaren bireyin tutum ve davranışının psikolojik nedenlerini inceleyen araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalardan birisi olan Kelman (1958: 53-54), tutum ve davranışları üçlü bir sınıflamaya tabi tutmuştur. Buna göre bireyler uyum sağlar ve bu yönde değişim gösterir, kimlikleştirir ve bağlılık gösterir ya da içselleştirerek değerlerin birbirine uyumunu sağlar. Uyuma tutum ve davranışlar değil inançları paylaşma isteği yol açar. Bireyler kabul edilebilir inançları paylaşarak belirli ödüllere ulaşmak ister. Kimikleşme ise kişinin kendini bir grubun değerleriyle ifade etmesi olarak ele alınabilir. Bireyler saygı görmek için grubun değerlerine bağlılık gösterir ve bu kimlikle grubun bir parçası olur. İçselleştirmede ise kişi kendi tutum ve davranışlarını grubun değerleri ile uyumlaştırarak grubun değerlerini benimser. Sonuçta bireyin örgüte katılımı psikolojik nitelikli üç temel bileşen üzerinden gerçekleşir.

Kelman (1958)'in terimleriyle ele alındığında birey ile grup ya da örgüt arasındaki ilişki bir kabul ilişkisi şeklindedir ve bireyin karşı olduğu değerleri kabul ederek içselleştirmesiyle ilişki kurulur. Bireyin psikolojik alt yapısını grup ya da örgütün değerlerine uyumlaştırma süreci olan bu ilişkide birey üç şekilde hareket eder. Ya bir takım dışsal ödüller için uyum gösterir ya grup kimliğine sahip olma arzusu ile grup ya da örgüte katılım gösterir ya da grup/örgüt değerlerini içselleştirerek kendi tutum ve davranışlarını grup/örgütün tutum ve davranışları ile uyumlu hale getirir (O'Relly and Chatman, 1986: 493).

Bireyin kendini yeniden psikolojik olarak kurgulaması olarak da ele alabileceğimiz bu süreçte dikkat edilirse birinci durumda bir içselleştirme yoktur ancak birey gruba dahil olmanın avantajları için uyum göstermektedir. İkinci durumda kendi kimliğini grup kimliğinin bir parçası haline getirmekte üçüncü durumda ise grup ya da

örgütün değerlerini benimseyerek bunlara içsel bir uyum göstermekte, diğer bir ifade ile sahip olduğu bir takım değerlerin yerini grup ya da örgütün değerleri almaktadır.

Yukarıda Kelman'ın izah ettiği kabul süreci self determinasyon teorisindeki içselleştirmeye benzemektedir. Deci ve Ryan'ın öncülük ettiği ve bir çok çalışma ile literatüre kazandırdığı self determinasyon teorisi de bir kabul sürecine dayanmaktadır. Temelinde desteklenmiş özerkliğin motivasyona etkisini açıklayan bu teoriye göre insanlar merak, öğrenme, sorgulama, keşif arzusu gibi bazı temel motive edici özelliklerle doğarlar bu özellikler bilişsel, sosyal ve fiziksel gelişimin en başta gelen unsurlarındandır. Bu karakteristik özelliklerle doğan insanlar, karşılaştıkları dışsal faktörleri içsel yapılarıyla uyumlu hale getiren bir süreç yaşamakta ve dışsal motivasyon faktörlerini içselleştirerek benimsemektedirler. Öte yandan bireylerin davranışlarında tamamen özgür olmadıklarına vurgu yapan yazarlar, bireylerin taleplerinin önünün çocukluktan itibaren sosyal taleplerle kesildiğini ve bu duruma zamanla alışan bireylerin gittikçe topluma uygun davranış ve rolleri benimsediklerini ifade etmektedir. Bu toplumsallaşma sürecinde bireyler karşılaştıkları dışsal baskıları (ödül, ceza, terfi gibi) kendi iç yapıları ile uyumlaştırmakta ve bu içselleştirmenin sonunda o baskının dayattığı davranışı kabullenip benimseyerek kendi isteği ile yerine getirmektedir. Yukarıda ele alınan içselleştirmeye benzer şekilde self determinasyonda da bireyler dışsal faktörleri öz benliklerine uygun olarak kendi içlerinde yeniden anlamlandırmakta ve buna uygun hareket tarzı geliştirmektedir (Ryan ve Deci, 2000: 56-62).

Her iki teorik açıklama da sonuçta aynı şeye işaret etmektedir. Bireyler hangi çevrede olursa olsun karşılaştıkları durumlara bir şekilde adapte olmaktadır. Bunu kendi benlik ve akıl süzgeçlerinden geçirerek kendileri için mantığa uygun hale getirmekte ve koşullara uyumlu hareket etmektedir. Nihayetinde bu davranış kalıbı bir uyumlanma davranışıdır. Kelman'ın işaret ettiği içselleştirme hali de bir uyumlanmadır ve bireyler örgütsel yapıyı, kültürü, değerleri ve ilişkileri içselleştirerek karşılaştıkları duruma uyum göstermeyi öğrenmekte ve örgütle kendi arasında bu şekilde bir bağ kurmaktadır.

Yazında yer alan çalışmalarda örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, mesleki kıdem ve unvan gibi çeşitli demografik ve kişisel özelliklere göre ele alındığı görülmektedir. Bu araştırmada da benzer bir yol

takip edilerek kişiye özgü bu tür faktörlerin örgütsel bağlılıkla ilişkisi aşağıda açıklanmıştır.

#### **1.4.1.1. Yaş**

Çalışanların yaşları da örgütsel bağlılık seviyesini etkileyebilmektedir. Güneş, Bayraktaroğlu ve Kutanis (2009: 494-495)'in yapmış olduğu araştırmaya göre gençlerde tükenmişlik düzeyi yüksek çıkarken örgütsel bağlılık da buna bağlı olarak azalmaktadır. Buna karşın 36-50 yaş grubu çalışanların tükenmişlik seviyesi daha düşük çıkmakta ve örgütsel bağlılıkları da genç çalışanlara göre daha yüksek seviyelerdedir. Literatürdeki bir önemli çalışmalardan birisi olan, Kuzey Amerika ve Kuzey Amerika dışı olmak üzere iki ayrı örneklem grubuna uygulama yapan Meyer, Stanley, Herscovitch and Topolnytsky (2002: 32) ise çalışanların yaşı ile normatif bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki tespit etmişler ancak iki ayrı örneklem grubunda sonuçlar farklı çıkmıştır. Bulgulara göre Kuzey Amerika dışında yaş ile normatif bağlılık arasındaki ters korelasyon daha zayıftır. Bunun anlamı bahsedilen yerde yaş ilerledikçe normatif bağlılık daha yüksek düzeyde düşüş göstermektedir.

Demografik faktörlerin işe katılım ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceleyen Al-Kahtani (2012: 7-8)'nin çalışması da çalışanlarının yaşının işe katılım ve örgütsel bağlılığı etkilediğini göstermektedir. Ancak araştırmada örgütsel bağlılık ile yaş ilişkisinin ne yönde işlediğine ilişkin açıklayıcı bir bilgi yer almamaktadır. Bir başka çalışmada (Ağca ve Ertan, 2008: 146-147), çalışanların duygusal bağlılıklarının işsel motivasyonla ilişki incelenmiş ve çalışanların duygusal bağlılıklarının yaş değişkenine göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

Bu araştırmalara karşın Boylu vd. (2007: 66)'nin çalışmasına göre ise çalışanların yaşlarının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Gülova ve Demirsoy (2012: 67)'un araştırmasının bulguları da aynı yönde olup yaşın örgütsel bağlılığa herhangi bir etkisinin olmadığına işaret etmektedir. Farklı araştırmaların bulguları yaş faktörünün sürekli aynı etkiye yol açan bir faktör olmadığını göstermektedir.

### 1.4.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet, birçok konuda olduğu gibi örgütsel bağlılıkta da etkisini gösteren bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Birçok araştırma cinsiyetin örgütsel bağlılığa etki ettiğini göstermektedir. Gülova ve Demirsoy (2012: 66)'un araştırmasına göre cinsiyet duygusal bağlılık boyutunda örgütsel bağlılığa etki ederken devam bağlılığı konusunda herhangi bir etkiye sahip değildir. Araştırmaya göre erkeklerin duygusal bağlılığı kadınların sahip olduğu duygusal bağlılığa göre daha yüksek düzeydedir. Devam bağlılığı ise her iki cinsiyette de benzer şekilde olup bir farklılık söz konusu değildir.

Kadın çalışanlarda tükenmişlik duygusu daha yüksek çıkmakta bu da sonuç olarak kadın çalışanlardaki örgütsel bağlılığın zayıflamasına yol açmaktadır. Kadınların ev-iş rolleri karşısında yorgun düşmeleri ve sorumluluklar konusunda eşlerden destek görmemesi bu durumun temel nedenlerinden birisi olarak öne çıkmaktadır (Güneş, Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2009: 494).

### 1.4.1.3. Eğitim

Eğitim düzeyi literatürdeki çalışmalarda, sonuca etki eden kişisel faktörlerden birisi olarak hesaba katılmaktadır. Örgütsel bağlılık açısından da eğitim düzeyinin sonuca etki eden bir özelliğinin olduğu görülmektedir. Bir çok çalışmada eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu ilişkinin varlığına işaret eden çalışmalardan birisi olan Gülova ve Demirsoy (2012: 68)'un çalışmasına göre eğitim düzeyi ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki söz konusu iken devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir. Araştırmaya göre lisans mezunlarının duygusal bağlılığı lise ve önlisans mezunlarının duygusal bağlılığından daha yüksek çıkmaktadır.

Kahtani (2012: 8)'in araştırmasında elde ettiği bulgular da çalışanlarının eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır. Fakat bu ilişkinin negatif bir ilişki olduğu görülmekte, çalışanların eğitim seviyesi yükseldikçe örgütsel bağlılıkları azalmaktadır.

#### 1.4.1.4. Medeni Durum

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden bir tanesi de medeni durumdur. Üniversitelerde görev yapan akademisyenlere yönelik olarak yapılan bir çalışmanın bulgularına göre bekar öğretmenlerin örgütsel bağlılığı evli öğretmenlere göre daha yüksek düzeydedir. Ayrıca örgütsel bağlılığın alt boyutları da çalışanların medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir (Boylu, 2007: 65). Farklı bir iş kolunda yapılan bir başka araştırmada ise evli çalışanların örgütsel bağlılıkları daha yüksek çıkmaktadır (Güneş, Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2009: 495).

Gülova ve Demirsoy (2012: 68)'un araştırması ise medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişkinin olmadığına işaret etmektedir. Araştırmaya göre çalışanların evli ya da bekar olmasının örgütsel bağlılığa anlamlı derecede bir etkisi yoktur. Araştırmaların bu bulgu farklılıkları çalışanların medeni durumunun yaş faktöründe olduğu gibi sürekli aynı etkiye yol açmadığını göstermektedir. Farklı iş kollarında sonuçların farklılaşmasını mesleğin kendi koşullarından kaynaklanan bir durum olarak değerlendirmek mümkündür.

#### 1.4.1.5. Kıdem ve Unvan

Çalışanların işyerindeki kıdemleri bir çok hususta etkileri olan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık açısından da kıdem sonuçlara etki eden bir faktör olduğu görülmektedir. Çalışanların kıdemi hem duygusal bağlılıklarını hem devam bağlılıklarını etkilemektedir. Gülova ve Demirsoy (2012: 70)'un araştırmasına göre bir işletmede çalışarak geçirilen süre arttıkça çalışanların gerek duygusal bağlılıkları gerekse devam bağlılıkları artmaktadır. Çalışanların işteki pozisyonları, örgütsel bağlılık düzeyini etkileyebilmektedir. Örgüt içinde üst mevkilerde bulunan, dolayısıyla diğer çalışanlara göre daha iyi maddi imkanlara ve örgüt içi yetkilere sahip olan çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri daha yüksek çıkmaktadır (Güneş, Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2009: 493).

Özutku (2008: 91)'nin araştırması da çalışanların mesleki kıdemlerinin örgütsel bağlılık düzeyine etki ettiğini ortaya koymaktadır. Söz konusu araştırmanın bulgularına göre işletmedeki kıdemi 5 yıldan aşığı olan çalışanların örgüte bağlılık düzeyi daha



düşük çıkmaktadır. Araştırmaya göre örgütsel bağlılığın en yüksek olduğu kıdem grubu ise işletmede 10-15 yıl fazla çalışmış olanlardır. İşletmede 20 yıldan fazla çalışmış olan çalışanlardaki devam bağlılığının bir miktar azaldığı da görülmektedir.

Çalışanların örgütsel görev süresinin normatif bağlılığa etkisi vardır ancak bu düşük seviyelerdedir (Meyer, Stanley, Herscovitch and Topolnytsky 2002: 28). Bir başka çalışmanın bulguları da benzer şekilde örgütteki kıdem ve ünvanın duygusal bağlılık boyutunu etkilediğini göstermektedir (Ağca ve Ertan, 2008: 147). Boylu vd. (2007: 67)'nin araştırmasına göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile sahip oldukları ünvanlar arasında bir ilişki yoktur.

Yazındaki bir çok çalışma yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, kıdem gibi demografik değişkenlerin örgütsel bağlılığa etki ettiğini ortaya koymaktadır. Ancak örgütsel bağlılığın demografik değişkenlere göre farklılaştığını işaret eden çalışmaların yanında demografik faktörlerle örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişki olmadığını bulgulayan çalışmalar da vardır. Bir araştırmaya göre çalışanların medeni durumları, yönetsel pozisyonları ve hizmet süreleri örgütsel bağlılıklarına etki etmemektedir (Cihangiroğlu ve Uzuntarla, 2015: 357). Benzer çalışmalardan birisi olan Bayraktaroğlu, Yılmaz ve Can (2014: 113-114)'ın araştırmasına göre yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, işteki unvan, iş deneyimi, örgütte çalışılan süreler arasından anlamlı sayılabilecek herhangi bir ilişki yoktur. Ayrıca araştırmanın bulgularına göre bu değişkenler ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, normatif ve devam bağlılığı arasında da anlamlı sayılabilecek bir ilişki söz konusu değildir.

#### **1.4.1.6. Diğer Kişisel Faktörler**

Örgütsel bağlılık, çalışanların psikolojik bağlantıları ile ilgili bir durum olarak bir çok araştırmanın konusu olmuştur. Çalışanların psikolojik yönleriyle ilgili bir kavram olarak ele alınan örgütsel bağlılık, çalışanların organizasyonun amaç ve hedeflerini içselleştirmesi ve organizasyonun perspektifini benimsemesidir (O'Relly and Chatman, 1986: 493).

Meyer, Stanley, Herscovitch and Topolnytsky (2002: 40-41)'e göre duygusal bağlılık çalışanların sıklıkla yaşadığı aile-iş çatışmasından olumsuz etkilenmektedir. Çünkü çalışanların yaşadığı stres, işletmeye yönelik duygusal bağımlılığı negatif yönde etkilemektedir.

İş deneyimi, rol belirsizliği, rol çatışması gibi faktörler örgütsel bağlılığı çeşitli düzeylerde etkilemektedir. Bu faktörlerle duygusal bağlılık arasında güçlü bir ilişki görülürken rol çatışmalarının devam bağlılığını da önemli ölçüde etkilediği görülmektedir (Meyer, Stanley, Herscovitch and Topolnytsky 2002: 32).

#### **1.4.2. Örgütsel Faktörler**

Literatürdeki araştırmalara bakıldığı zaman örgütsel faktörler iki boyutta karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan birincisi örgütün bizzat kendisi ve örgüt politikaları ile ilgili faktörler diğeri ise örgüt yöneticileri ile ilgili faktörlerdir. Örgütün çalışma ortamı, örgüt kültürü, ücret-terfi politikaları, kariyer imkanları gibi faktörler örgütün kendisi ile ilgili iken yöneticilerin kişilik yapıları, liderlik tarzları gibi faktörler ise örgütü bağlayan ama örgütün kendisi ile değil yönetici ile ilgili faktörlerdir.

##### **1.4.2.1. Örgüt Kaynaklı Örgütsel Faktörler**

Sorumluluk, etik (ahlaki) bir tutum olarak insan yaşamının önemli bir parçasıdır. Bireylerin kendi davranışlarının sonuçlarını yüklenmesi anlamında kullanılan sorumluluk kavramının 1990'lerden itibaren işletmeler için de sıkça kullanılmaya başlandığı görülmektedir. İşletmelerin kurumsal bir özelliği olarak kabul edilen sorumluluk ve kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlerinde topluma faydalı olmaya dayalı olarak hareket etmesi anlamında ele alınmaktadır (Vural ve Coşkun, 2011: 61). Toplumu ve toplumsal yararı gözeten örgütsel bir yapının toplumda ve çalışanlarda işletmeye yönelik olumlu bir bakış açısının oluşturduğu düşünülmektedir. Bu husustaki tartışmalar çalışmanın ikinci bölümünde geniş bir şekilde ele alınmıştır.

İş yerindeki çalışma koşulları, çalışanı motive edici örgütsel imkanlar çalışanların iş memnuniyetini ve örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir (Mowday, Steers and Porter, 1979: 242-244). Örgütsel bağlılığın oluşabilmesi için örgüte özgü çeşitli öncüllerin varlığının şart olduğunu dile getiren Kaplan ve Öğüt (2012: 388), bu öncüllerden birisi olan örgütsel desteğin çalışanın örgütle bütünleşmesini ve çalışanın örgüte bağlılığını artırdığını dile getirmektedir. Bu konuda yaptıkları araştırmada yazarların elde ettiği bulgulara göre, çalışana sağlanan örgütsel destek, çalışanın örgütsel bağlılığını artırmaktadır. Örgütsel destek algısının artması ile birlikte çalışanın duygusal ve normatif bağlılığı artarken devam bağlılığı azalmaktadır.

Örgütlerin kendi içindeki birimlerin yapısal farklılıkları örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle kimi zaman çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri yüksek iken çalıştıkları birime yönelik bağlılık düzeyleri zayıf olabilmektedir. Boylu vd. (2007: 67-70)'nin araştırmasına göre çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri çalışılan birimlere göre farklılaşmaktadır. Öte yandan çalışanların birime olan bağlılık düzeyi yükseldikçe örgüte olan bağlılık seviyesi de artmaktadır. İşletmelerde geçerli olan örgüt kültürü çalışanların örgüte bağlılığını etkileyen önemli faktörlerden birisidir.

Örgüt kültürü, araştırma yazınında oldukça geniş bir şekilde ele alınan bir kavramdır. Son yıllarda örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların artması bu tartışma ortamını daha da zenginleştirmiştir. Bu tartışmalardan hareketle örgüt kültürünün başlıca öğelerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Gülova ve Demirsoy, 2012: 51);

- ✓ İnançlar,
- ✓ Değerler ve normlar,
- ✓ Dil,
- ✓ Semboller ve törenler,
- ✓ Mitler, hikayeler,
- ✓ Kahramanlar,
- ✓ İdeoloji.

Kamu kurumları ile özel sektör kuruluşları farklı kurum kültürlerine sahip oldukları ve farklı ilkelerle yönetildikleri için çalışanların bu iki örgüt tipindeki ele alınış biçimi farklıdır. Özel sektör kuruluşlarında kişisel haklara daha fazla saygı gösterilirken çalışanların kişisel menfaati, takım ruhu içinde çalışmaları, çalışma esnekliği, fırsatlardan çalışanların yararlandırılması, yöneticilikten çok liderliğe önem verilmesi gibi hususlar ön plana çıkmakta ve bu konularda özel sektör kuruluşları daha duyarlı hareket etmektedir. Bunun yanında özel sektör kuruluşları eleştiriye daha açık ve çalışanların liyakatine daha fazla önem vermektedir. Bu farklılıklar ise çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel aidiyet duygusunu etkilemektedir (Kaya, 2008: 133, 137).

Akyürek, Toygar ve Şener (2013: 61)'in araştırması, örgütsel kültür ile örgüt bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışmaya göre örgütsel kültürün alt boyutları olarak destekleyici, bürokratik ve yenilikçi alt kültürler örgütsel bağlılığı % 34 düzeyinde açıklama gücüne sahiptir. Bu da örgüt kültürünün çeşitli alt boyutlar düzeyinde çalışanların örgütsel bağlılığını etkilediği anlamına gelmektedir. Benzer şekilde Ensher, Grant-Vallone and Donaldson (2001: 66-70)'un araştırması da örgüt ikliminde var olan ayrımcı yaklaşımların çalışanların iş tatmini, örgütsel davranışları ve örgütsel bağlılığını etkilemektedir. Çalışanların ayrımcılık konusundaki algıları örgütle olan bağlarını önemli ölçüde şekillendirmektedir.

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bir başka çalışmaya göre örgütteki sosyalleşme düzeyinin örgütsel bağlılığın tüm alt boyutları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır. Ancak bulgulara göre örgüt içi dayanışmanın örgütsel bağlılık ile herhangi bir ilişkisi görülmemektedir (Tamer vd., 2014: 199).

İşyerindeki terfi imkanları, ekip çalışmasının varlığı, çalışanların karar süreçlerine dahil edilmesi, ast-üst ilişkileri, adil ücret politikaları gibi faktörler çalışanların örgüte karşı duydukları bağlılığı artırmaktadır. Örgütün çalışanlara sunmuş olduğu bu imkanlar özellikle duygusal bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Örgütsel kültüre ilişkin alt bileşenler de aynı şekilde örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgütsel bütünlük, örgüt içi iletişim, amaçların uygunluğu, yönetime duyulan güven gibi faktörler örgütsel bağlılığı etkilerken bu konularda çalışanların lehine olan durumlar hem duygusal bağlılığı hem devam bağlılığını artırmaktadır [çalışmanın h2b ve h2c hipotezlerine ilişkin bulgular bu yöndedir.] (Gülova ve Demirsoy, 2012: 71-72). Al-Kahtani (2012: 7)'nin çalışmasına göre çalışma ortamı, kararlara katılım, örgütte ilerleme olanakları gibi faktörler çalışanların örgütsel bağlılığını en fazla etkileyen faktörlerdendir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili en önemli kavram olarak karşımıza güven kavramı çıkmaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılığı en fazla etkilemesi gereken kavram da örgütün yarattığı güven ortamıdır. Bütün insan ilişkilerinde olduğu gibi örgütsel ilişkilerde de güven çok önemli bir kavramdır. İşletmelerin çalışanlarına güvensizlik duymaları ve onlara kuşkuyla yaklaşmaları, çalışanların güven duygusunu zedelemektedir. Örgütsel güven, genellikle çalışanların yöneticiye karşı olan güven

duygusu ve işletmenin kendisine olan güven duygusu olmak üzere iki alt boyutta ele alınmaktadır. Örgütsel güvenin artmasıyla çalışanlardaki örgütsel bağlılığın arttığı görülmektedir. Örgütsel güvenin örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılığı daha fazla etkilediği de görülmektedir. Buna karşın yöneticilerle ilgili olarak güven duygusunun normatif bağlılık alt boyutunda herhangi bir etkisinin olmadığı da görülmektedir (Demirel, 2008: 180, 189-191).

Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine işaret eden bir başka çalışma ise Çubukçu ve Tarakçıoğlu (2010: 68-69)'un çalışmasıdır. Söz konusu araştırmanın bulgularına göre örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir ilişki vardır. Araştırmaya göre örgütsel güvenin alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında da anlamlı düzeyde ilişki söz konusudur. Araştırmaya göre örgütsel güvenin artması ile örgütsel bağlılık yükselmektedir. Özellikle duygusal bağlılık alt boyutu ile ilgili pozitif yönlü bulguların diğer bulgulara göre istatistiksel olarak daha güçlü düzeyde olduğu görülmektedir. Bu da örgütsel güven ortamının tesis edilmesiyle birlikte çalışanların örgütsel bağlılığı özellikle duygusal bağlılık alt boyutu üzerinden güçlenmektedir.

Örgütsel bağlılığa etki eden bir faktör olarak örgüt kültürü ortamının duygusal, normatif ve devam bağlılığını farklı şekillerde etkilemesi mümkündür. Çünkü örgütlerde farklı kültürler hakim olabilmekte ve bu kültür farklılıkları da örgütsel bağlılığın içeriğini ve biçimini farklı düzeylerde etkilemektedir (Kaya, 2008: 127). Örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı etkilemesinin arkasında yatan temel sebep, örgüt kültürü ile çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesidir. Gelişen bu kimlik duygusu, çalışanların örgütsel amaçlarla bütünleşmesini sağlamakta ve çalışanların örgüte bağlılığını artırmaktadır (Gülova ve Demirsoy, 2012: 61).

İşletmelerin çalışanların beklentilerini göz önüne alarak iş tatmininin sağlanması ve örgütün genelini insan faktörünü gözetecek şekilde dizayn edilmesi çalışanların kendilerine önem verildiği düşüncesini pekiştirmektedir. Kendilerine önem verildiğini düşünen çalışanlar ise örgütün amaç ve hedeflerini daha kolay sahiplenmekte ve kendisini örgüte adayarak örgüte fazladan kazançlar sağlamaktadırlar (Özler ve Ünver, 2012: 326). Örgüt ortamının ve diğer koşulların yarattığı tükenmişlik duygusu örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilemektedir. Bir çok faktörde olduğu gibi tükenmişlik

ilişkisinde de çalışanlarda en fazla zayıflayan boyut duygusal bağlılık boyutudur. Tükenmişlik duygusu örgütsel bağlılığı devam, normatif ve duygusal bağlılık boyutlarının tamamında etkilerken en yüksek etkilenme duygusal bağlılık ilişkisinde ortaya çıkmaktadır (Güneş, Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2009: 493-494).

Çalışanların örgütsel bağlılığına etki eden örgütsel faktörlerden bir tanesi de örgütün çalışanı ne düzeyde desteklediğini ifade eden örgütsel destek düzeyidir. Algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceleyen Aggarwal-Gupta vd. (2010: 116-118)'nin ampirik çalışmasına göre algılanan örgütsel destek örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgütsel desteğin hem duygusal bağlılığı hem devam bağlılığını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Örgütsel destek bileşeni olarak kabul görme ve özellikle çalışanların özerkleştirilmesinin bu noktada önemli bir belirleyici olduğu dikkat çekmektedir. Araştırmaya göre işin organizasyon merkezli olmaktan ziyade çalışan merkezli hale getirilmesi ve çalışanların özerkliğinin artırılması örgütsel bağlılığı çeşitli şekillerde etkilemektedir.

İşletmelerde iyi bir kariyer planlamanın olması çalışanların geleceğe güvenle bakmalarına zemin hazırladığı için örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilemektedir. İleri, Karaman ve Engiz (2009: 87)'n yapmış oldukları çalışma örgütte iyi işleyen bir kariyer planlama sisteminin çalışanlarda sadakati ve örgütsel bağlılığı artırdığını ortaya koymaktadır. Çünkü çalışanlar kariyer planlaması sayesinde işe en uygun çalışanın seçiminde işletmenin titiz olduğunu düşünmekte ve kendisinin de uygun pozisyonlara terfi edeceğine dair güçlü bir inanca sahip olmaktadır. Ayrıca çalışanlar kariyer planlaması ile maddi haklarının da gözetileceğini düşünmektedirler.

Caldwell, Chatman and O'Relly (1990: 256-257)'nin araştırması da kariyer uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında gözle görülür bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmanın bulgularına göre şirketlerin iyi planlanmış ve çalışanlara gelecek vadeden güçlü kariyer uygulamaları, ödüllendirme gibi uygulamaları çalışanların uyumunu artırmakta ve örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca şirketlerin uyguladığı oryantasyon, işe alım prosedürleri ile birlikte iyi bir şekilde tanımlanmış örgütsel değerleri de çalışanların örgütsel bağlılıklarına olumlu yönde etki etmektedir.

Örgütün çalışanların kariyer imkanlarını desteklemesi beklenilenin aksine etkilere de yol açabilmektedir. Çünkü örgütlerin çalışanlarına yönelik kariyer uygulamaları onların başka işletmelerde iş bulmasını kolaylaştırmaktadır. Cihangiroğlu ve Uzuntarla (2015: 358)'ın araştırmasına göre şirketin çalışanların kariyer imkanlarını desteklemesi onların normatif bağlılıklarını düşürmektedir ancak şirketin en iyisini yapma konusunda çalışanları teşvik etmesi ise ahlaki olarak çalışanları bağlılığa yöneltmekte ve normatif bağlılığı artırmaktadır.

Kurumların çalışanlara yönelik kariyer planları sunmaları ve kariyer temelinde özendiricilere yatırım yapması çalışanların normatif bağlılıklarını etkilemektedir. Bunun yanında kurumların çalışanları yapabileceklerinin en iyisini yapma konusunda desteklemesinin de normatif bağlılığa etkisinin olduğu görülmektedir (Cihangiroğlu ve Uzuntarla, 2015: 356).

#### **1.4.2.2. Yöneticilerden Kaynaklı Örgütsel Faktörler**

Yöneticiler, örgütsel yapının sürekliliğini sağlayan ve örgütsel faaliyetlerin koordinasyonunu yapan kişilerdir. Bu nedenle yöneticilerin tutum ve davranışları, çalışanlar üzerinde etkiler oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmalar, yöneticilerin liderlik tarzları, çalışanlarda yarattığı güven duygusu gibi yöneticiye özgü faktörlerin çalışanlardaki örgütsel bağlılığı etkilediğini ortaya koymaktadır. Aşağıda bu husustaki bazı araştırmaların bulgularına yer verilmiştir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden içerisinde liderliğin önemli bir yeri vardır. 1970'lerden bu yana yapılan araştırmalar örgüt içi liderliğin çalışanların örgütsel bağlılığına etki ettiğini ortaya koymaktadır. Örneğin karizmatik liderlik ile çalışanların örgütsel bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Ancak liderliğin örgütsel bağlılıkla ilişkisi gösterilen liderlik tiplerine göre farklılaşmaktadır (Brown, 2003: 3-4).

Yöneticilerin yönetme biçimi ve liderlik tarzının çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. Literatürde yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzları çeşitli şekillerde ele alınmakta ve farklı liderlik türlerinden bahsedilmektedir. Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik gibi liderlik tiplerinden bahsedilmekte ve bu liderlik tarzlarının çalışanın örgütsel bağlılığını ne düzeyde etkilediği sorgulanmaktadır. Liderlik etme biçiminin çalışanların örgütsel bağlılığına

güçlü bir etkisinin olduğu görülmektedir. Özellikle dönüşümcü liderlik tarzı yönetme biçimine sahip yöneticilerin davranışlarının çalışanlardaki örgütsel bağlılığı diğer liderlik tiplerine göre daha güçlü bir şekilde etkilediği görülmektedir (Çakınberk ve Demirel, 2010: 116-117).

Yöneticilerde sıklıkla görülen iş odaklı liderlik ile ilişki odaklı liderlik tiplerinin örgütsel bağlılığa etkisi farklı düzeylerde-dir. Genel olarak ilişki odaklı liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi daha fazla iken örgütsel bağlılığın alt boyutlarında bu farklılaşma daha da artmaktadır. Görev/iş odaklı liderliğin duygusal ve normatif bağlılık üzerindeki pozitif etkisi zayıf kalırken ilişki odaklı liderliğin duygusal ve normatif bağlılıkla ilişkisi daha güçlü görünmektedir. Bunun yanında her iki liderlik tipinin de devam bağlılığı üzerinde açıklayıcı etkisinin oldukça zayıf olduğu görülmektedir (Brown, 2003: 89-90).

### **1.4.3. Örgüt Dışı Faktörler**

Caldwell vd. (1990: 253-254)'nin araştırması endüstri, firma büyüklüğü, endüstride uzun süreli çalışmanın kariyere etkisi gibi faktörlerin de örgütsel bağlılığa etki ettiğine işaret etmektedir. Bunun yanında işletme içi ödül sistemi, kariyer imkanı, örgütün çalışanlara yönelik politikaları da örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Çalışılan işletmenin bulunduğu iş kolu ve endüstri dalı, endüstride yer almanın çalışanın kariyer olanaklarına sağladığı artılar örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çünkü çalışanların iş hayatındaki en temel hedeflerinden birisi iş kariyerini geliştirerek buna uygun gelirlerle ekonomik seviyesini yükseltmektir. İçinde bulunulan endüstrinin imkanları ve kariyer olanaklarının bunu sağlaması durumunda çalışanın geleceğe ilişkin beklentileri daha olumlu olacak ve işletmenin hedeflerine uyumlu hareket ederek kendi çıkarlarını da korumak isteyecektir.

Bir başka çalışmada ise örgütsel bağlılığa etki eden örgüt dışı faktörler olarak profesyonellik ve örgüt dışında başka işletmelerde iş bulma olanakları sayılmaktadır. Profesyonellik kavramı işletme literatüründe çalışanın mesleğine olan bağlılığı ve mesleği ile arasında gelişen duygusal bağ olarak tanımlanmaktadır. Profesyonellik anlayışı belirli bir kariyer planı içermektedir ve örgütsel amaçlarla kariyer hedefleri çatışmadıkça çalışanlar profesyonellik doğrultusunda örgüte bir bağlılık duymaktadırlar. Profesyoneller, diğer çalışanlara göre mesleklerine daha fazla yatırım yaparlar ve bu da



onları örgütün hedefleri ile uyumlu olmaya yönlendirir. Çalışanlarda örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer örgüt dışı faktör ise piyasadaki iş imkanlarıdır. Çalışanın işten ayrılma isteğinin piyasada gerçekçi bir karşılığı yok ve çalışan işten ayrıldığında büyük kayıplar yaşayacaksa rasyonel bir davranış olarak örgüte bağlılığını sürdürecektir. Ancak çalışanın bu bağlılığı daha ziyade devam bağlılığı şeklindedir (Bayraktaroğlu, Yılmaz ve Can, 2014: 110).

Örgütsel bağlılığa etki eden örgüt dışı faktörlerden bir diğeri olarak taraflar arasındaki psikolojik sözleşmelerin içerdiği beklenti ve taahhütleri de saymak gerekir. Çalışanlarla örgütler arasında yazılı iş sözleşmesinin dışında psikolojik bir sözleşmenin de olduğu görülmektedir. Literatürde psikolojik sözleşmeler, yazılı dayanağı olmayan ancak tarafların karşılıklı beklentilerini kapsayan sözleşmeler olarak ele alınmaktadır. Bir mübadele ilişkisi olan psikolojik sözleşmelerin içerdiği beklentilerin karşılama düzeyi çalışanların performansını ve örgüte karşı olan tutum ve bağlılığını etkilemektedir (Özler ve Ünver, 2012: 327). Her ne kadar psikolojik sözleşmeler ilk başta örgütsel bağlılıkla ilgili bir kavram olarak görülme de Mimaroglu, Özgen ve Özgen (2010)'ın çalışması, psikolojik sözleşmelerle örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğunu ve bu sözleşmelerin içerdiği beklentilerin karşılama düzeyinin örgütsel bağlılığı etkilediğini ortaya koymaktadır

### **1.5. Örgütsel Bağlılığın Yararları**

Örgütsel bağlılık, çalışanların motivasyonunu etkileyen bir faktördür. Çalışanlarda örgütsel bağlılığın artması, motivasyonu olumlu şekilde etkilemektedir. Bu konuda yapılmış bir araştırmanın bulgularına göre özellikle örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutundaki bir artmanın içsel motivasyona olumlu yönde etki ettiği görülmektedir (Ağca ve Ertan, 2008: 146). Örgütsel bağlılığın önemi, çalışanı örgütle bütünleştirerek, çalışana örgütü sahiplenme duygusu yaşatmasından geçmektedir. Çalışanların özellikle duygusal bağlılıklarının artması ile birlikte örgütle arasındaki bağ, zorunlu bir ilişki olmaktan çıkararak gönüllü bir ilişkiye dönüşmektedir. Duygusal bağlılığın arttığı bir örgüt-çalışan ilişkisinde devam bağlılığının azalması (Kaplan ve Ögüt, 2012: 394) bu noktada dikkate değer bir noktadır. Gülova ve Demirsoy (2012: 71)'un araştırmasının bulguları da benzer şekilde artan duygusal bağlılıkla birlikte

devam bağlılığının azaldığını ve çalışanın işten ayrılma niyetinin de azaldığını göstermektedir.

Önceki başlıklar altında yapılan tartışmalarda da ifade edildiği gibi (Meyer ve Allen, 1991: 71; Gülova ve Demirsoy, 2012: 71; Erkmen ve Şahinoğlu, 2012: 275; Cihangiroğlu ve Uzuntarla, 2015: 357) devam bağlılığı ile örgüte bağlı olan çalışanlar, işten ayrılmaya en yakın çalışanlardır. Örgütsel bağlılığın özellikle duygusal boyutta artmasının devam bağlılığını azaltması, çalışanın işten ayrılma düşüncesinden de uzaklaşması anlamına gelmektedir. Bu bakımdan örgütsel bağlılığın özellikle duygusal boyutundaki artışın çalışanı gönüllü olarak örgütün bir parçası yaptığını ve artan bağlılıkla birlikte örgütün çalışanı içten bir şekilde kazandığını söylemek mümkündür.

Çalışanların örgütten memnun olmamaları örgütsel bağlılıklarını olumsuz etkilemekte ve onları daha iyi bir iş buldukları takdirde işten ayrılma düşüncesine sevk etmektedir. İşyerinden memnun olmayan çalışanların örgüte yönelik duygusal bağlılığının da olmadığı görülmektedir. (Sevinç ve Şahin, 2012: 274)'in hemşirelere yönelik bu tespitlerinin hemşirelerden daha iyi maddi imkanlara sahip durumda olan doktorlar için de geçerli olduğu da görülmektedir. Her ne kadar doktorların örgütsel bağlılığı daha yüksek düzeyde görünse de genel olarak çalışanların kurumlarına karşı bir aidiyet hissetmedikleri, kurumun kendi sadakatlerini hak etmedikleri düşüncesinde oldukları, çalışanların kendilerini aileden biri olarak hissetmedikleri görülmektedir. İş ortamını bir aile ortamı gibi görmeyen çalışanların daha iyi bir iş buldukları takdirde işten ayrılmaya yatkın oldukları da görülmektedir. Öte yandan iş bulma seçenekleri daha az olan çalışanların kuruma olan bağlılık seviyelerinin daha yüksek olduğu da görülmektedir.

Sevinç ve Şahin (2012)'in yukarıda ele alınan araştırmasının bulguları iş memnuniyetinin işten ayrılmaya etkisini açıklıyor gibi görünse de başta da vurgulandığı gibi, örgütten memnun olmama haliyle örgütsel bağlılık zayıflamakta bu da işten ayrılma düşüncesini güçlendirmektedir. Dolayısıyla örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde bir aracılık rolünün olduğunu söylemek gerekir. İş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma düşüncesi arasında zincirleme bir ilişki vardır ve iş tatminsizliği gibi sebeplere dayalı olarak azalan örgütsel bağlılık, çalışanların işten ayrılma düşüncesini kuvvetlendirmektedir. Bu nedenle söz konusu araştırmanın örgütsel

bağlılığın aracılık rolünü ortaya koyan bulgularından hareketle, bir işletmedeki örgütsel ortamın çalışanlardaki örgütsel bağlılığı olumsuz etkilemesi halinde çalışanlardaki işe bağlılık ve işten ayrılma fikrini örgüt aleyhine etkilediğini söylemek gerekir.

### 1.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın yol açtığı sonuçlar üzerinden işletmeye çeşitli yararlar sağladığı görülmektedir. bir yandan çalışan örgütün kendisi ve hedefleri ile bütünleşirken diğer yandan daha iyi motive olmakta, performans ve verimliliği artmaktadır. Ayrıca çalışanların örgütle olan bağları genellikle duygusal bir bağa dönüştüğü için çalışanlar gönüllülük esasına göre işletmeye katkı sağlamakta ve işten ayrılma gibi olumsuz düşünceler azalmaktadır. Literatürdeki araştırmalar bu durumu doğrular niteliktedir.

Bir çalışanın performans ve verimliliğinin yüksek olması için örgütün amaç ve hedeflerini benimsemiş olması gerekmektedir. Örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalar, çalışanların örgütle ilgili duygu ve düşüncelerinde yarattığı etkilerle bu sonuca yol açtığını göstermektedir. Mimaroglu (2008: 78), Tamer vd. (2014: 199) gibi çalışmalar, örgütsel bağlılığın çalışanlarda örgütsel hedef ve amaçları benimsemeye yol açtığını göstermektedir.

İş yaşamında motivasyon, isteklilik, verimlilik, performans gibi kavramlar birbiri ile ilişkili kavramlardır ve örgütsel bağlılık, çalışanlarda motivasyon ve isteklilik halini etkilerken çalışanlarda performans artışına da yol açmaktadır. Özkutlu (2008: 79), Ağca ve Ertan (2008: 146) gibi çalışmalar, örgütsel bağlılığın motivasyon artışına yol açtığını, artan motivasyonla da Özutku (2008: 93), Demirel (2008: 183) gibi çalışmalarda vurgulandığı gibi istekliliği artan çalışanların performansının yükseldiği görülmektedir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmalar, örgütsel bağlılığın çalışanların örgütle duygusal bir bağ kurmasına yol açtığına işaret etmektedir. Dolayısıyla, çalışanlar sözleşmeler gereği yapmak zorunda oldukları işleri, mecburiyet hissiyle değil gönüllü bir şekilde yapmaya yönelmektedir. Kaplan ve Ögüt (2012: 394), Cihangiroğlu ve Uzuntarla (2015: 357) gibi araştırmalar, çalışanlardaki duygusal bağlılığın gönüllülüğü

artırdığını işaret etmektedir. Örgütsel bağlılığın çalışanlar üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalar, duygusal bağlılık gibi alt boyutların yarattığı bu sonuçların işten ayrılmama düşüncesini de azalttığını ortaya koymaktadır. Nitelikli personel bulmanın çoğu zaman önemli bir probleme dönüştüğü günümüz rekabet ortamında mevcut personelin korunması önem taşımaktadır. Bu nedenle çalışanların işten ayrılma düşüncesinin azalması ve örgüte gönüllü katkı sağlama isteği duyması, örgütsel bağlılığın en önemli sonuçlarından birisidir.

Gülova ve Demirsoy (2012: 71), Erkmen ve Şahinoğlu (2012: 275), Cihangiroğlu ve Uzuntarla (2015: 357) gibi çalışmalar örgütsel bağlılığın işten azalma düşüncesini azalttığını göstermektedir. Öte yandan örgütsel bağlılığın zayıflaması ise örgüt hakkındaki olumlu düşüncelerin azalmasına neden olmaktadır. Sevinç ve Şahin (2012: 274)'in araştırmasındaki bulgular, çalışanların azalan örgütsel bağlılıkla birlikte kurumdan memnuniyetinin azaldığını açık bir şekilde ortaya koymaktadır.

### **1.7. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Literatür Taraması**

Son yıllardaki gelişmelerin ardından örgütsel bağlılık kavramı işletme bilimi literatüründe en çok tartışılan kavramlardan birisi haline gelmiştir. Örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmaların başlangıcı 20. Yüzyılın ilk çeyreğine kadar götürülebilse de asıl çalışmalar 1970'lerden itibaren yapılmıştır. 1980'lerde ise örgütsel bağlılık kavramı çeşitli boyutlarıyla ele alınmış, örgütsel bağlılığı yaratan ve etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığın işletmelere etkisi ve faydası gibi konular bir çok araştırmanın konusu olmuştur.

Örgütsel bağlılığın psikolojik kaynaklarını inceleyen O'Relly and Chatman (1986)'a göre örgütsel bağlılığın oluşmasında içselleştirme, uyumlanma gibi bireye özgü psikolojik faktörlerin önemli bir etkisi vardır. Kariyer uygulamalarının örgütsel bağlılığın oluşumuna etkisini inceleyen Caldwell, Chatman and O'Relly (1990)'ın bulgularına göre örgütlerin uyguladığı çalışanı destekleyici kariyer uygulamaları ve ödüllendirmeler, çalışanların uyumunu ve örgütsel bağlılığını artırmaktadır. Bunun yanında iş ortamı, kararlara katılım, demografik faktörler, dahil oldukları toplumsal ve sınıfsal yapıyla ilgili faktörler de çalışanların örgütsel katılımını etkilemektedir (Al-Kahtani, 2012: 7).

Meyer, Stanley, Herscovitch and Topolnytsky (2002), örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri incelemişlerdir. Örgütsel bağlılığı üç alt kategoride modelleyen çalışmaya göre iş doyumunu ile duygusal bağlılık arasında güçlü bir ilişki vardır. İş doyumunu devam ve normatif bağlılığı da olumlu etkilemektedir. Duygusal bağlılığın aile-iş çatışmasından da olumsuz etkilediği bulgulanmıştır. Ayrıca işe ve kişiliğe ait özellikler de örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

Çalışanlara sağlanan örgütsel desteğin yarattığı algının çalışanların örgütsel bağlılığına etkisini inceleyen Aggrawal-Gupta, Vohra ve Bhatnagar (2010), çalışanların örgütsel destek algısının artması örgütsel bağlılığı olumlu etkilediğini tespit etmişlerdir. Duygusal ve devam bağlılığı öne çıkarken çalışanları özerkleştirmenin de örgütsel bağlılık için ayrı bir öneme sahip olduğu görülmektedir.

Çalışanların iş memnuniyetlerinin azalması çalışanların örgütsel bağlılıklarını zayıflatmakta ve performanslarını düşürmektedir (Shore ve Martin, 1989: 634). İş yerindeki çalışma ortamı, kariyer olanakları gibi iş ortamına özgü faktörler çalışanların motivasyonlarıyla birlikte işten duydukları memnuniyeti ve işe olan bağlılıklarını etkilemektedir (Mowday, Steers ve Porter, 1979: 243-245). Ensher, Grant-Vallone ve Donaldson (2001: 53), örgütlerde sıklıkla karşılaşılan etnik ayrımcılığın çalışanların iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılığına etkisini araştırmışlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre örgütlerde karşılaşılan bu tip ayrımcılık çalışanların iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilemektedir.

Örgütsel bağlılığın bütün alt boyutları çalışan performansını aynı şekilde etkilememektedir. Özellikle devam bağlılığının çalışan performansına olumlu etkisinin olduğu görülmektedir. Özutku (2008: 93)'un araştırmasına göre çalışan performansındaki değişimin % 30'dan fazlası devam bağlılığından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla çalışanın devam bağlılığının artmasının iş performansını artırdığını söylemek mümkündür. Söz konusu araştırmanın bu bulgusu çalışanlardaki bağlılığın devam bağlılığı niteliğinde olması halinde çalışanın performansının düşeceği şeklindeki hipotezlerin geçersiz olduğunu da ortaya koymaktadır.

Örgütsel bağlılığın bir çok yerli çalışmada da ele alındığı görülmektedir. Son yıllarda popüler bir konu olarak akademisyenler arasında öne çıkan örgütsel bağlılığın çeşitli şekillerde tartışıldığı görülmektedir. Güven, tükenmişlik düzeyi, kariyer

olanakları, kamu çalışanları ile özel sektör çalışanları gibi değişkenler çalışmalarda öne çıkan hususlardır.

Örgütsel güvenin örgütsel bağlılığa etkisini inceleyen Demirel (2008)'e göre çalışanların örgüte ve yöneticilere güven duymaları duygusal ve devam bağlılığını etkilemekte ancak örgütsel güven normatif bağlılığı etkilememektedir. Çalışanlar bir çok nedene bağlı olarak iş yaşamında bir tükenmişlik yaşayabilmektedir. Bu tükenmişlik halinin örgütsel bağlılığa etkisini inceleyen Güneş, Bayraktaroğlu ve Kutanis (2009)'e göre çalışanların tükenmişlik algısı arttıkça örgüte olan bağlılıkları azalmaktadır. Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık ve vatandaşlığa etkisini araştıran Keleş ve Pelit (2009: 38)'in çalışmasına göre eğitim ve yaş gibi faktörler çalışanların örgütsel bağlılıklarına etki etmektedir.

Son yıllarda örgütlerin insan kaynakları uygulamalarında önemli değişimler gözlenmektedir. İşletmeler çalışanların kariyer olanaklarına geçmişe göre daha fazla önem vermektedir. Örgütlerin çalışanlara sağladığı kariyer desteklerinin örgütsel bağlılığa etkisini inceleyen İleri, Karaman ve Engiz (2009)'e göre işletmedeki kariyer planlaması çalışmaları, çalışanların işletmeye olan güvenlerini ve örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır. Kariyer olanakları içerisinde değerlendirebileceğimiz mesleki özendiricilerin örgütsel bağlılığa etkisini inceleyen Cihangiroğlu ve Uzuntarla (2015)'in araştırmasına göre mesleki özendiriciler, duygusal ve normatif bağlılığı olumlu yönde etkilerken devam bağlılığına herhangi bir etkide bulunmamaktadır.

Örgüt kültürü, çalışanların örgütle ilişkisini en fazla etkileyen faktörlerdendir. Bu konuda yapılmış araştırmalar örgütteki ortamın ve örgütün kültürünü oluşturan değerlerin çalışanların işten ve örgütten duydukları memnuniyeti, örgüte olan bağlılıklarını etkilediğini göstermektedir. Akyürek, Toygar ve Şener (2013)'in sağlık çalışanlarındaki örgüt kültürü algılamalarının örgütsel bağlılığa etkisini inceleyen araştırmasına göre örgüt içinde var olan çalışanları destekleyici örgütsel anlayış, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.

Çalışanların örgütsel bağlılıkları mesleklerine göre farklılaşabilmektedir. Çünkü çalışılan örgütlerdeki kurum kültürü çeşitlilik göstermekte bu da çalışan-örgüt ilişkisine etki etmektedir. Sezgin (2010: 155)'in öğretmenlerdeki örgütsel bağlılığı inceleyen araştırmasına göre, okullardaki destek ve görev kültürü öğretmenlerdeki duygusal ve

normatif bağımlılıkları yordamaktadır. Araştırmaya göre öğretmenlerdeki duygusal bağlılık düzeyi devam bağlılığı ve normatif bağlılıktan daha yüksektir.

Çalışma koşulları ve işleyiş tarzı birbirinden farklı olan kamu sektörü ile özel sektör, kendi iç yapılarında farklı rekabet koşullarına sahiptir. Kamu sektöründe çalışanlar arasındaki rekabet mevzuat dolayısı ile sınırlı düzeyde iken özel sektörde daha rekabetçi bir yapı vardır. Kamu kesiminde kurallar ve rutinler daha açıktır ve yazılı kuralların dışına çıkmak mümkün değildir. Bu da her iki örgüt tipinde farklı bir örgüt kültürü ve iş ortamının ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bu farklılıktan hareketle kamu kurumlarındaki örgütsel bağlılığı inceleyen Sevinç ve Şahin (2012)'in araştırmasına göre işinden ve iş ortamından memnun olmayan çalışanların örgütsel bağlılıkları düşük seviyededir. Bunun bir sonucu olarak örgütsel bağlılığı zayıf olan kamu çalışanlarının kendisini ailenin bir parçası olarak kabul etmedikleri de görülmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

#### 2.1. Sorumluluk ve Sosyal Sorumluluk Kavramları

Sorumluluk kavramı, bir kişi ya da örgütün bir eylemden kaynaklanan sonuçları üstlenmesi, hesap verme mekanizması içerisinde sonuçlara katlanmaya hazır olması anlamına gelmektedir. Bu hesap verme ve sonuçları üstlenme durumu, kültürel ortam açısından ele alınacak olursa sorumluluğu toplum içinde yürüyen zımnî bir sözleşme olarak ele almak mümkündür. Sözleşmeyi inşa eden güç, toplumsal kültürdür ve bireyi/toplumsal alt grupları (ve benzeri yapıları) topluma karşı sorumlu davranmaya davet ederken toplumla diğer birey ve yapılar arasında bir denetim ilişkisi tesis eder. Bu sözleşmeye bütün bireyler gibi alt toplumsal katmanlar, şirketler ve diğer sivil toplum kuruluşlarının (STK) tamamı dahildir. Toplumun hiçbir kesimi bu sözleşmeden bağışık değildir (Akgül, 2010: 96).

Sorumluluğa ilişkin bu kavramsallaştırma ve ilişkinin temellerini ortaya koyan bu tanımlama biçimine bakıldığı zaman mantıksal olarak devletin de bu sözleşmeye dahil olduğunu söylemek mümkündür. Burada klasik Toplumsal Sözleşme Kuramı geçerli görünmektedir ve sözleşme çerçevesinde zımnî yükümlülükler belirtilmektedir. Bunun yanında bu yükümlülüklerin kimlerle ilgili olduğunun da çerçevesi çizilmektedir. Kuralı koyan toplum olduğu için kaçınılmaz olarak toplumun tamamının dışında kalan ve toplumdan doğan, toplumu oluşturan bütün aktörler bu yükümlülüğün altındadır.

Bir toplumu oluşturan bütün kesimlerin belli ölçülerde yerine getirmek zorunda olduğu sosyal sorumluluk yükümlülükleri vardır. Fakat sosyal sorumluluk herkese bir yükümlülük getirirse de bu yükümlülüğe ilişkin hesap verme mekanizmasının kesin hatları yoktur. Örneğin bir kurumun içinde olduğu sorumluluk ve hesap verme ilişkisinde ortaya çıkan sorumluluğu bireysel yükümlülükle açıklamak mümkün değildir. Çünkü bu durumlar için toplumun talep ettiği yükümlülük kurumsal yapıda yer alan ya da onun mülkiyetini elinde bulunduran şahıslara yönelik olmayıp bizatihi kurumun kendi kimliğine yöneliktir. Bu noktada sorumluluğu üstlenmesi gerek tek tek



yetkili şahıslar (çalışanlar, beyaz yakalılar veya yöneticiler) ya da mülkiyet sahibi değil bizatihi kurumun kendisidir yani kurumun tüzel kişiliğidir. Toplumun talep ettiği bu sorumluluğun denetimi ise sosyal kontrol ile yapılır. Sosyal kontrol mekanizmaları çeşitli süreçlerle oluşurken formel ve informel hukuka özgü yaptırımlar ile toplumsal iletişim ise sosyal kontrolün gerektirdiği yaptırımları ortaya koyar ve tarafları sorumluluğun gereklerine göre hareket etmeye zorlar (Akgül, 2010: 97-98).

İşletmeler açısından sosyal sorumluluk, işletmenin bütün aşamalarında ortaya çıkabilecek zararlı faaliyetleri sınırlayan, iş ortamını ve çevreyi koruma ve geliştirme konusundaki yükümlülükler olarak tanımlanabilir (Tütüncü, 2008: 169). İşletmelerin karşı karşıya olduğu sorumluluğu Davis (1997: 47), işletmelerin faaliyette bulunduğu çevre ile girdiği etkileşimin bir sonucu olarak ele alırken Robbins (1994: 123) de işletmelerin uzun vadede iyi bir toplumda yaşamaya ilişkin yükümlülüklerinin sonucu olarak yapmak zorunda oldukları faaliyetler olarak görmektedir (Top ve Öner, 2008: 98).

Son yıllarda işletmelerin topluma karşı olan sorumlulukları geniş bir tartışma alanı haline gelmiştir. Ancak literatürde bu tartışmaların yakın dönemde başladığının gözlenmesine karşın Türkiye’de kurumların geçmişten beri özellikle eğitim alanında hayırsever bir tutum içerisinde oldukları görülmektedir. Zaten halihazırdaki duruma göre de Türkiye’deki kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının önemli bir kısmı hayırseverlik temelindeki faaliyetlerdir. Türkiye’de amacı ne olursa olsun şirketler toplumun gelişmesinde önemli bir rolü olan eğitim konusunda çeşitli girişimlerde bulunmakta, özellikle eğitim binası inşa etme konusunda oldukça aktif bir görünüm sergilemektedirler. Hatta Türkiye’de bu faaliyetlerin kurumsal sosyal sorumluluk kavramının ortaya çıkmasından çok önceleri var olduğu da görülmektedir (Akdoğan ve Bay, 2012: 68). Bu durum Türkiye’deki uygulamaların kültürel temellerinin oldukça güçlü olduğunu çeşitli biçimlerde kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının işletmeler tarafından toplum yararına olmak üzere hayata geçirildiğini ortaya koymaktadır.

İşletmelerin karşı karşıya olduğu sosyal sorumluluk, sadece topluma ya da tüketicilere yönelik bir durum olmayıp bir çok çevresel aktöre karşı söz konusudur. Araştırmalar farklı şekillerde de olsa birbirine benzeyen sosyal sorumluluk alanları

tespit etmektedir. Başta Goodpaster (1989: 89-90)'ın yaptığı altılı sınıflama olmak üzere bu konuda pek çok sınıflama ile karşılaşmak mümkündür. Literatürdeki araştırmalardan hareketle işletmelerin karşı karşıya olduğu sosyal sorumluluk alanlarını sekiz ana grup altında ele almak mümkündür. Bu sosyal sorumluluk alanları aşağıdaki gibidir (Pelit, Keleş ve Çakır, 2009: 21);

- ✓ Çevreye yönelik sosyal sorumluluklar,
- ✓ Tüketicilere yönelik sosyal sorumluluklar,
- ✓ Çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar,
- ✓ Topluma yönelik sosyal sorumluluklar,
- ✓ Devlete yönelik sosyal sorumluluklar,
- ✓ Tedarikçilere yönelik sosyal sorumluluklar,
- ✓ Rakiplere yönelik sosyal sorumluluklar,
- ✓ Hissedarlara yönelik sosyal sorumluluklar.

İşletmelerin bu şekilde sıralanan sosyal sorumluluk yükümlülükleri ile karşı karşıya olmasının bir sonucu olarak bu alanlardaki faaliyetlerde de yoğunlaşmalar görülmektedir. İşletmelerin son yıllarda artan çevrecilik faaliyetleri, tüketiciye nitelikli ürün ve hizmeti uygun maliyetle sunma çabaları, çalışanların memnuniyetini artırmaya yönelik faaliyetler, toplumsal gelişmeyi destekleyici eğitim ve benzeri yatırımlar bunlar içerisinde öne çıkanlardır. Ayrıca işletmelerin devlete, tedarikçilere, rakiplere ve hissedarlara yönelik sosyal sorumluluk uygulamaları geliştirdiği de görülmektedir.

## **2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı**

Rekabet koşullarının değiştiği günümüzde kalite, fiyat, fayda gibi geleneksel faktörler başarılı olmak için yeterli değildir. Bunların yanında çalışanların davranışları, sosyal sorumluluk, çevreye özen gösterme gibi değişkenlerin de işletme başarısı için önemi vardır (Jose, Rajendra and Mehra, 2003: 62). Öte yandan insan ve doğa faktörünün öneminin iyice arttığı günümüzde hiçbir işletme sadece kar güdüsü ile ayakta kalamamaktadır. İnsanı ve çevreyi hesaplamadan yapılan faaliyetlerle ne kadar

kaliteli mal ve hizmet üretilirse üretilsin nihai olarak toplumun işletmeye cevabı olumsuz nitelikli olmaktadır (Kayalar ve Özmutaf, 2007: 107).

Toplumların hızla değiştiği ve toplumsal taleplerin yeniden şekil aldığı günümüz ekonomik, sosyal ve siyasal ortamında kurumsal sosyal sorumluluk işletmelerin ulusal ve uluslar arası düzeyde kendilerini kabul ettirebilmelerinin en önemli araçlarından birisidir. Özellikle farklı kültür ve beklentilere sahip toplumlar içerisinde konumlanan işletmeler açısından kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları işletmelerin kendilerini topluma anlatmalarının en iyi yollarından birisidir (Akgül, 2010: 112).

Sosyal sorumluluğun özel bir biçimi olarak kurumsal sosyal sorumluluk, toplum içinde faaliyet gösteren ve kurumsal niteliğe sahip organizasyonlardan beklenen sorumluluk türüdür. Ancak bu noktada kamu kurumlarının kurumsal sosyal sorumluluktan yükümlü kılınmadığını ve kurumsal sosyal sorumluluğun özel ve ticari nitelikli kurumlara özgü bir sosyal sorumluluk türü olduğunu gözden kaçırmamak gerekir. Çünkü kamu kurumları yasalara dayalı varlıklarını zaten kamu vicdanından alırlar ve doğaları gereği kamu kurumlarının topluma karşı olan sosyal sorumluluklarını bünyelerinde “zaten” taşıdıkları kabul edilmektedir. Yani kamu kurumlarının var oluşları ve görevlerinin içeriği kendiliğinden bir sosyal sorumluluk niteliğine haiz kabul edilmektedir (Akgül, 2010: 99).

Kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili olarak yapılmış ilk tanım Keith Davis’e aittir. Davis’in 1960’ta yaptığı tanıma göre kurumsal sosyal sorumluluk; “Kısmen de olsa, şirketin dolaysız ekonomik veya teknik çıkarlarının ötesinde aldığı karar ve davranışlar”dır. Walton tarafından 1961 yılında yapılan tanımda ise kurumsal sosyal sorumluluk, “kurumsal girişimin sosyal sahnede boy göstermesiyle ortaya çıkan problemler ve kurum ile toplum ilişkisini düzenlemesi gereken etik prensipler” şeklinde ele alınmaktadır (Taşlıyan, 2012: 26).

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı bir çok araştırmacı ve yazar tarafından paydaş kavramı üzerinden açıklanmaktadır. Paydaş Teorisi olarak bilinen teoriye göre işletmelerin sorumlu olduğu grup ve çevreler vardır. Bu grup ve çevre, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyen birey ve gruplardan oluşur. Clarkson gibi yazarlar birincil ve ikincil paydaş grubu gibi ayrımlar yaparken birincil paydaş grubunu, onların sürekli katılımı olmaksızın işletme ayakta kalmaz şeklinde tanımlar. Yatırımcılar,

hissedarlar, iş görenler, tedarikçiler, müşteriler, yasaları yapanlar birincil paydaş grubunu oluşturmaktadır. İkincil paydaş grubu ise işletmeyi etkileyen ve etkilenen ancak işletme ile doğrudan etkileşime girmeyen grup ve bireylerden oluşmaktadır (Uzkesici, 2005: 75).

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin paydaş olarak adlandırılan iç ve dış çevrede yer alan çeşitli kesimlere karşı olan sorumlulukların yerine getirilmesidir. İşletmeler sadece kar amacı gütmeyen ve kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinde topluma ve çevreye karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi toplumsal huzur ve refahın artmasına katkıda bulunmaktadır (Demir, 2013: 231).

Toplumun bir parçası olarak işletmeler toplumla daima bir ilişki içerisindeyler. İşletmeler bir yandan ekonomik amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye uğraşırken diğer yandan faaliyetlerinin insani, sosyal, ahlaki ve yasal boyutlarını da gözetmek durumundadır. Özellikle 20. Yüzyılın ikinci yarısından itibaren toplumların işletmeler üzerindeki etkisinin artmasıyla bu boyutlar da daha önemli hale gelmeye başlamıştır. İşletmeler için paydaşlarla yürütülen ilişkilerin temelinde, kazanç elde etme amacının yanında paydaşların tatmin edilmesi de vardır (Top ve Öner, 2008: 98). Küreselleşme ile birlikte toplumların bilinçlenmesi ve toplumların karşı karşıya olduğu sorunların çeşitlenmesi işletmelere yönelik beklentilerin çeşitlenmesine yol açmıştır (Erkman ve Şahinoğlu, 2012: 269).

Ekonomik, toplumsal rolleri ve çevreyle ilişkileri (müşteriler, toplum, iş görenler, rakipler, tedarikçiler ve diğer çevresel aktörler) 1950'lerden itibaren ciddi bir şekilde sorgulanan işletmelerin çevreyi hesaba katmadan faaliyetlerini sürdürmesi imkansız görünmektedir. Çünkü işletmelerin toplum ve çevre üzerindeki etkisi arttıkça toplumun işletmeye yönelik ilgisi de artmakta ve işletme de bu çerçevede daha kapsamlı bir sorgulama ile yüz yüze kalmaktadır. Özellikle sivil toplumun gelişmesi ile birlikte toplum adına işletmelerin karşısına çıkan örgüt ve aktörlerin sayısı artmıştır ve bu da işletmeler üzerinde sosyal bir yaptırıma neden olmaktadır. Bu nedenle işletmelerin toplum ve diğer çevre ile ilişkilerini geliştirmesi gerekmektedir. Çevre ile iyi ilişkiler kurmak ise günümüz koşullarında ancak sosyal sorumluluklarla ilgili beklentilerin karşılanması ile mümkün görünmektedir (Alparslan ve Aygün, 2013: 445-446).

Kamu kurumlarının kurumsal sosyal sorumluluktan muaf olmasını devletin varlığının ve faaliyetlerinin kamu yararına özgü olmasıyla izah etmek mümkündür. Devletin sahip olduğu erkleri kullanan bütün organ ve kurumların gerçekleştirmiş olduğu idari işlemlerin yasalara göre belirlenmiş temel amacı kamu yararadır ve kamu kurumları bu amacın dışında hareket edemezler. Kamu yararının zorunlu olduğu bir faaliyet biçiminde de kamunun toplumun bütününe gözetme zorunluluğu olduğu aşikardır ve bu eylemlerin hepsi nitelik olarak sosyal bir sorumluluğu da kapsamaktadır. Bu nedenle kamu kurumları için ayrı bir kurumsal sosyal sorumluluk bakiyesi çıkarmak gereksiz bir çaba gibi görünmektedir.

Kamu kurumları doğaları gereği kamu yararına göre hareket ederken özel sektör kuruluşları ve devlet dışı aktörler kendilerine özgü başka amaçlara göre hareket ederler. Bu da onlar için sosyal sorumluluğun dışındaki başka amaçları ön plana çıkarırken toplum için bir gereklilik olan sosyal sorumluluğun geri planda kalmasına yol açar. Buna karşın hiçbir kurum ve kuruluşun içinde bulunduğu toplumun genel normları ve çıkarları ile çatışan bir hareket biçimi belirlemesi düşünülemez. Herkes ve her kurumsal yapılanma için içinde bulunduğu toplumun uygun gördüğü yükümlülükler göre hareket etme zorunluluğu vardır. Bu da hiçbir ticari işletmenin içinde yaşadığı toplumu göz ardı ederek sınırsız kar amacıyla hareket edemeyeceği anlamına gelir. En basitinden bütün ticari organizasyonlar içinde bulunduğu topluma (toplum adına devlete) vergi vermek, devletin koymuş olduğu yasalara uygun hareket etmek zorundadır (Akgül, 2010: 100).

### **2.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Tarihçesi**

İş dünyasında kurumsal sosyal sorumluluk kavramının tartışılması, Howard. R. Bowen'in 1953 yılında yazdığı İş Adamının Sosyal Sorumlulukları isimli kitapla başlamıştır. Tartışmaların öncü ismi olarak kabul edilen Bowen (1953: 6'dan aktaran Akdoğan ve Bay, 2012: 52)'e göre sınırlı sayıdaki büyük ve güçlü kuruluşun faaliyetleri toplumların yaşamlarını önemli ölçüde etkilediği için iş adamlarının bazı konularda topluma karşı sorumluluklarının olması gerekmektedir. Bowen'in tanımına göre kurumsal sosyal sorumluluk, iş adamlarının kurallara uyması, karar vermesi, toplumun değerleri ve amaçları doğrultusunda faaliyetler gerçekleştirme yükümlülüğü yerine getirmektir. Bowen'in açtığı yolda özellikle 1960'lı yıllardan itibaren bu konuda pek

çok bilimsel tartışma yapılmış ve şirketlerin topluma karşı olan sorumlulukları pek çok açıdan tartışılmıştır.

Wendell Wilkie'nin çalışmalarını örnek gösteren Carroll (1974: 497), kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının 1930'larda başladığına işaret etmektedir. Carroll'a göre Howard R. Bowen'in çalışması daha sonra gelmektedir. Benzer şekilde Philip L. Cochran (2007: 449) da kurumsal sosyal sorumluluk tartışmalarının 1930'larda başladığını ileri sürmektedir. Yazara göre Columbia Üniversitesi profesörlerinden Adolf A. Berle ile Harvard Üniversitesi profesörlerinden Merrick Dodd, kurumsal sosyal sorumluluğa yönelik tartışmayı ilk defa yapan yazarlardır. Yukarıda bahsedilen Wendell Wilkie'nin çalışmasından söz etmeyen Cochran'a göre Bowen'in 1953 tarihli çalışması sonraki çalışmalardandır.

Bu dönemde başlayan tartışmaların sonraki yıllarda iki karşıt cephenin tartışması şeklinde devam ettiğini söylemek mümkündür. Çünkü Bowen'in tanımı ve bu tanıma yakın yaklaşım sergileyen yazarlar, şirketlerin toplumlara karşı çeşitli sorumluluğu olduğu konusunda ısrar ederken Milton Friedman gibi çeşitli iktisatçılar da pür iktisat kurallarından hareketle şirketlerin ve şirket yönetimlerinin tek sorumluluğunun hissedarların karlarını maksimize etmek olduğunu savunmuştur (Akgeyik, 2007: 66; Akdoğan ve Bay, 2012: 52). Cochran (2007: 49)'a göre konuyu ilk tartışan kişilerden birisi olan Berle, şirketlerin yöneticilerinin şirket ortaklarına karşı olan sorumluluklarını öne çıkaran bir yaklaşıma sahiptir. Bu da tartışmanın öncü isimlerinden birisi olan Berle'nin şirket hissedarlarının çıkarlarını ön plana çıkaran yaklaşıma dahil olduğunu göstermektedir.

Teorik yapısı itibarıyla iktisat, bir bilim olarak ahlaki değerler ve kurullarla ilgilenmez ve ekonomik karar birimleri için temel sorun kar ya da faydanın maksimizasyonudur. Tüketiciler için fayda maksimizasyonu esas iken üreticiler (firmalar) için ise kar maksimizasyonu esastır. Bu bakımdan Friedman'ın savunduğu görüşler, özellikle klasik iktisatçılar olarak anılan iktisatçılar grubunun görüşlerinin birebir aynısı olup 1980'li yıllarda yükselişe geçen ve toplumsal çıkarı geri plana atan neoliberalizmin de ilk işaretleri niteliğindedir.

Kurumsal sosyal sorumluluğun işletmecilikte önemli bir kavram haline gelmesini sivil toplumun gelişmesi ve sosyal pazarlama kavramının gelişmesiyle

ilişkilendiren Taşlıyan (2012: 24-26)'a göre, özellikle 1970'lerden itibaren Philip Kotler ve Greal Zaltman tarafından geliştirilen "sosyal pazarlama" kavramının gelişiminin önemli bir rolü vardır. Çünkü sosyal pazarlama kavramı ile birlikte geleneksel müşteri odaklı tanıma ek olarak toplumsal paydaşlara hitap etme, toplum içi ortaklıklar geliştirme, verilecek hizmetlerle ilgili destek stratejilerine artan ihtiyaç gibi kavramların önemi artmıştır. Buna bağlı olarak işletmeler için uzun dönemde bir sorumluluk yükümlülüğü altına girmeye başlamışlardır. Sonuç olarak sosyal pazarlama ile birlikte işletmelerin birey ve toplum ihtiyaçlarını gözetme sorumlulukları gelişmiştir.

Batı dillerinde 1950'lerden itibaren Corporate Social Responsibility (CSR) adı altında tartışılan kurumsal sosyal sorumluluğun devam eden birkaç on yıl içerisinde akademisyenler arasında önemli bir tartışma konusu haline geldiği görülmektedir. Tartışmalarda kurumsal sosyal sorumluluğun nerede başlayıp nerede bittiğine bir cevap bulunmaya çalışılmış ve bu çerçevede dört farklı yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Hof, 2009: 9-10);

- ✓ Albert Carr'ın öncülük ettiği ve şirketlerin topluma nazaran daha düşük etik standartları olduğunu ve şirketler için yasalara uymaktan başka bir sorumluluk olmadığını ileri süren yaklaşım,
- ✓ Milton Friedman'ın öncülük ettiği ve şirketlerin asli sorumluluğunun kar elde etmek ve bunu hissedarlar arasında bölüştürmek olduğunu ileri süren yaklaşım,
- ✓ R. Edward Freeman'ın öncülük ettiği ve şirketlerin farklı paydaşlara verebileceği zararlara karşı etki olarak duyarlı olması gerektiğini ileri süren yaklaşım,
- ✓ Archie B. Carroll'un öncülük ettiği ve şirketlerin sahip olduğu kaynakları toplumsal fayda temelinde kullanması gerektiğini ileri süren altruistik yaklaşım. Carroll'un toplum temelli yaklaşımına göre topluma karşı gerçekleştirilecek olan sorumluluk davranışları şirkete kazanç olarak dönecektir.

Akademisyenlerce ucu açık bir kavram olarak ele alındığı görülen kurumsal sosyal sorumluluğun 1930'lardan itibaren ele alınan bir konu olduğunu söylemek mümkündür. Ancak bu alanda yapılmış çalışmaların sıklığına bakıldığında zaman 1950'lerden itibaren konunun daha yoğun bir şekilde ele alındığı ve çeşitli açılardan tartışıldığı görülmektedir. Kavramın içeriği, anlamı ve önemine ilişkin tartışmaların

1970'lerden itibaren ivme kazandığı görülürken 1980'lerden itibaren küreselleşen dünyada değişen rekabet koşulları, kavramın önemini daha da artırmıştır. Çünkü gelişen teknoloji ve değişen toplum yapısı ile birlikte toplumsal bilinçlenme artmış, toplumlarla işletmelerin ilişkileri farklılaşmaya başlamıştır. Bu farklılaşma sürecinde işletmelerin de sorumlulukları olduğu yönündeki anlayış güçlenmiş ve işletmelerin yerine getirmek zorunda oldukları sosyal sorumluluk, çeşitli boyutlarıyla tartışma konusu edilmiştir.

#### **2.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İşletmeler İçin Önemi**

İşletmelerin sosyal sorumluluk ile ilgili davranış ya da düşünceleri toplumun beklentileri ile örtüşmeyebilir. Çünkü toplumun öncelikleri ile şirketlerin öncelikleri farklıdır ve bu durumun beklentilerin farklılaşmasına yol açması kaçınılmazdır. Pelit, Keleş ve Çakır (2009: 27)'in araştırmasının bulguları açıkça bu duruma işaret etmektedir. Araştırmaya göre şirketlerin yöneticileri için hissedarlara karşı olan sorumluluklar en ön sırayı almaktadır. Hissedarlara karşı olan sorumlulukların ardından ikinci sırayı tüketicilere karşı olan sorumluluklar alırken çalışanlara karşı olan sorumluluklar ise üçüncü sırayı almaktadır. Çevreye ve rakiplere karşı olan sosyal sorumluluklar ise sırasıyla dördüncü ve beşinci sırayı almaktadır. Yöneticilerin sosyal sorumluluk anlayışı içerisinde topluma, devlete, tedarikçilere karşı olan sorumluluklarının ise olumsuz bir niteliğe sahip olduğu görülmektedir. Araştırmanın hissedarlara yönelik bulgusu otel işletmelerinin sosyal sorumluluk konusundaki yaklaşımlarının yukarıda ele alınan görüşlerden birisi olan Milton Friedman'ın hissedar ve yatırımcıları önceleyen görüşüne paralel bir yaklaşım olduğunu ortaya koymaktadır.

Her ne kadar bir toplumdaki uyulması gereken kurallar ve yürütülecek ilişkilerin formel biçimlerini devletler yasalarla belirlese de bir takım ilişkilerin açık bir hukuksal çerçeveye oturtulması mümkün olamamaktadır. Özel sektör kuruluşları-toplum ilişkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun temel önemi bu noktada ortaya çıkmaktadır. Çünkü kurumsal sosyal sorumluluk, içeriği itibarıyla hukuksal çerçeveye oturtulamayan ilişkileri düzenleyen bir mekanizmadır. Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumların bu ilişkileri yürütmek amacıyla dışa dönük olarak gerçekleştirdikleri bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin felsefesi farklı amaçları ön plana çıkardığı için toplumun diğer kesimlerle yapmış olduğu sözleşmelerin içeriği kısmen de olsa değişmiş



durumdadır. Bu sebeple işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk konusundaki adımlarını, topluma karşı olan sorumluluklarını yerine getirdiklerini anlatma biçimi olarak kabul etmek mümkündür (Akgül, 2010: 100-102).

Buradan hareketle kurumsal sosyal sorumluluğu, işletmelerin toplumla bir iletişim tekniği ve hesap verme biçimi olarak ele almak mümkündür. Esasında işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk konusundaki bu özeninin arkasında bir çatışmanın olduğunu söylemek de mümkündür. Çünkü toplum için esas olan kamu yararadır fakat özel kurum ve kuruluşlar için başka amaçlar söz konusudur ve ortada bir amaçlar çatışması vardır. Bu noktada kurumsal sosyal sorumluluk bu çatışmayı ortadan kaldırmaya yönelik bir girişimdir. İşletmeler toplum yararı ile çatışan kendi amaçlarını gerçekleştirebilmek için kamu yararına da önem verdiklerini, buna yönelik çabalar sarf ettiklerini ortaya koyarak toplumla barış halinde yaşamaya özen göstermektedirler.

İşletmeler, bir kar mekanizması olsa da zaman içerisinde toplumsal taleplerin bir baskı unsuruna dönüşmesi, Onların kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında çözümler geliştirmelerine yol açmaktadır. İşletmelerin kendilerini topluma karşı sorumlu hissetmelerinin temelinde yer alan sebepleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Akgül, 2010: 102-105);

- ✓ İşletme-toplum iletişimine bağlı olarak toplumsal beklentilerin artması,
- ✓ İşletmelerin toplumdaki itibarlarını artırma ve takdir görme isteği,
- ✓ Toplum tarafından kabullenilme ve destek görme isteği,
- ✓ İşletmenin iç ve dış dinamikleri arasında bir uyum arayışı.

Küreselleşme, teknoloji ve iletişimin gelişmesi, devletlerin ve toplumun işletmeler üzerindeki baskısı gibi bir çok faktör kurumsal sosyal sorumluluğun önemini artırmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluğun öneminin artmasına yol açan faktörleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Ersöz, 2007: 34-35);

- ✓ Küreselleşme ile birlikte işletmelerin sosyal sorunların çözümü ile ilgili rollerinin çeşitlenmesi, insan kaynakları, çevre koruma, sağlık gibi alanlarda kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına olan ilgiyi artırmaktadır.

✓ Ulusal yasaların yanında Birleşmiş Milletler, OECD gibi örgütlerin geliştirdikleri kurallar ve davranış kodları kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarına olan ilgiyi artırmaktadır.

✓ Teknolojinin ve iletişim tekniklerinin (cep telefonları, görüntülü cihazlar, sosyal medya vs.) gelişmesi ile birlikte işletmelerin faaliyetlerinin izlenebilirliği kolaylaşmış ve bu da işletmeler üzerinde bir baskı yaratmaktadır. Bu nedenle işletmeler için sorumluluk çerçevesinde hareket etmek hem bir zorunluluk halini almakta hem prestijin korunması için bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır.

✓ Tüketicilerin ve yatırımcıların sorumluluğa önem veren yatırımları destekleme eğiliminin güçlenmesi kurumsal sosyal sorumluluğun da önemini artırmaktadır.

✓ İşletmelerin etik olmayan davranışlarının çok kolay deşifre olabilmesi ve toplumun buna göre davranış geliştirmesi, işletmeleri dikkatli olmaya zorlamaktadır.

✓ Dünya genelinde toplumlar özellikle çevreci uygulamalara dikkat etmektedir. Bu da işletmelerin çevre ve toplum sağlığına uygun hareket etmesini zorunlu kılmaktadır.

✓ İşletmeler, imaj ve itibarları için kurumsal sosyal sorumluluğun bir fırsat olduğunun ve kendilerine önemli avantajlar sağlayacağını bilincine varmaktadır.

İşletmelerin başarısı, müşteriler kadar diğer paydaşlarla da olan ilişkilerini gerektiği şekilde yönetmesine bağlıdır. İlişki yönetiminde başarılı olmak için işletmelerin çevresinde etkileşim içinde olduğu her potansiyel grubun desteğini almak zorundadır. İşletmeler için bu ilişkilerin yönetimi, işletme itibarının oluşturulması için önemlidir. Çünkü bu ilişkiler çerçevesinde söz konusu grup ve çevredeki her aktörden farklı bir destek elde edilir. Medya ile yürütülen başarılı ilişkiler, işletmenin faaliyetlerinin kapsamının topluma duyurulmasına zemin hazırlarken STK'lar ile yürütülen iyi ilişkiler, işletmenin savunma ihtiyacını karşılar. Yatırımcılardan finansal destek sağlanırken, yerel çevre ve hükümetten meşruiyet ve hoşgörü elde edilir. En önemli paydaşlardan birisi olan tüketicilerle kurulacak başarılı ilişkiler ise müşterilerin sadakatini elde edilmesini sağlamaktadır (Uzkesici, 2005: 77-78).

Araştırmacıların yoğun bir şekilde ilgi gösterdiği kurumsal sosyal sorumluluk, şirketlerin itibarını artırmak ve rekabet avantajı elde etmek için başvurdukları önemli bir araçtır. İlk dönemlerde sadece büyük ölçekli işletmelerin ilgi gösterdiği kurumsal sosyal sorumluluğun yararlarının açık bir şekilde görülmesiyle birlikte küçük ve orta ölçekli işletmelerin de ilgisinin arttığı görülmektedir. Artık popüler bir kavram haline gelen kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin birçok stratejisinin önemli bir bileşeni olarak kullanılmaktadır (Popa and Salanta, 2014: 137).

Literatürde isteğe bağlı sosyal sorumluluk anlayışı genellikle dini yapı ile ilişkilendirilmektedir. Çeşitli yazarlar, İslam dini gibi dinlerin yardım etme ve hayırda bulunma gibi faaliyetler konusunda hassas bir yaklaşımının olduğunu bu nedenle de bu tip toplumlardaki işletmelerin isteğe bağlı sosyal sorumluluk konusunda daha duyarlı olduğunu ileri sürmektedirler. Türkiye de bu yapıya sahip bir toplum olarak yüzyılların geleneklerine dayanan bir kültür yapısına sahiptir ve isteğe bağlı sosyal sorumluluk uygulamalarının diğer bileşenlere göre yaygın olmasının temel nedeni de bununla ilgilidir (Akdoğan ve Bay, 2012: 63-64).

İş çevrelerinde kurumsal sosyal sorumluluk, bir pazarlama ve kurumsal imaj faktörü olarak ele alınmakta, kurumsal sosyal sorumluluk çabaları ile yaratılacak imajın pazarlamayı olumlu etkilemesi beklenmektedir. Özellikle sponsorluk faaliyetleri ile süreç şekillendirilmeye çalışılmakta ve kurumsal sosyal sorumluluk hakkında doğru yaklaşımları ortaya koyacak bir kurumsallaşmış liderlik ortaya konamamaktadır (UNDP Türkiye, 2008: 3). İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına yaklaşımları ve bu uygulamalardan beklentileri farklı olabilmektedir. Akgeyik (2007: 86)'in yapmış olduğu araştırma, işletmelerin bu uygulamalara farklı gerekçelerle başvurduğunu göstermektedir. Araştırmaya göre küçük işletmelerin bu uygulamalara başvurmasının temel nedeni toplumsal ilişkileri geliştirmektir. Bu amaç büyük işletmeler için ikincil bir amaç halini alırken şirketin büyüklüğüne göre kurumsal imaja yönelik kaygılar artmaktadır. Bunun yanında işletmelerin tercih ettiği uygulamalar da işletmenin amacına ve ölçeğine göre farklılaşmaktadır. Özellikle sanat ve spor sponsorluğu en fazla tercih edilen uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. Şirketlerin gerçekleştirdiği kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri içerisinde öğrencilere burs sağlama ikinci sırayı alırken üçüncü sırada STK'lara yapılan bağışlar gelmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk konusuna eleştirel bir bakış açısıyla yaklaşan Keskin (2010: 27)'e göre kurumsal sosyal sorumluluk, şirketlerin topluma karşı olan etik sorumlulukları ile şirket çıkarları arasındaki çelişkilere çözüm üretmek amacıyla ortaya çıkmış bir kavramdır. Kurumsal sosyal sorumluluğa yönelik kavramsallaştırmalarda mesele gönüllülüğe indirgenerek hukuki yaptırım alanının dışına çıkartılmış ve bu uygulamaların gerçekleşip gerçekleştirilmemesi şirketin yöneticilerinin vicdanına bırakılmıştır. Etik çerçevesinde ele alınan bu tartışmalar, şirketlerin beklentilerini meşrulaştırma işlevi görmektedir. Kavramlaştırılan kurumsal yurttaşlığın herhangi bir yaptırımı söz konusu olmayıp bu durum işlemsel bir boyutta kalmış ve ortaya atılan bu kurgusal kimlik herhangi bir yasal düzenleme ve zorunluluğa temel teşkil etmemiştir.

### **2.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluğu Açıklayan Görüşler-Yaklaşımlar**

İş adamlarının bağış ve yardımlar şeklinde hayırseverlik davranışı sergilemesi Amerikan iş dünyası açısından kökü 17. Yüzyıla kadar uzanan bir gelenektir. Ancak bu gelenekte bağışlar kurumlar tarafından değil doğrudan iş adamının kendisi tarafından yapılmış ve bu bağışlarla işletmelerle değil iş adamının adıyla anılmıştır. Hatta ABD'de işletmelerin sosyal konularla ilgilenmesi 1950'li yıllara kadar bir takım yasaklarla engellenmiştir. Bu nedenle iş adamlarının ve işletmelerin bu engelleri aşmak için Carnegie Vakfı, Rockefeller Vakfı gibi vakıflar kurduğu görülmektedir. Bu vakıflar yoluyla birçok kütüphane, kilise, okul, konser salonu ve benzeri projelerin finanse edildiği görülmektedir (Ersöz, 2007: 35-36). Günümüzde adı geçen bu vakıflarla birlikte ünlü işadamları Warren Buffet'e ait Buffet Vakfı ile Microsoft'un sahibi Bill Gates'e ait Gates Vakfı'nın bütçesi bir çok devletin bütçesinden daha büyüktür ve hem ulusal hem küresel ölçekte bir çok hayırseverlik faaliyetleri bu vakıflar üzerinden finanse edilmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı köken olarak ABD kaynaklı bir kavram olarak değerlendirilebilir. Ancak 1980'li yıllardan itibaren başta Avrupa olmak üzere dünyanın bir çok ülkesinde akademik düzeyde tartışılan bir kavram haline gelmiştir. Ortaya çıktığı ve geliştiği yerlerin farklı olması nedeni ile günümüzde kurumsal sosyal sorumluluğu Amerika ve Avrupa modeli olmak üzere iki farklı modelde ele almak

mümkündür. Amerikan modeli diyebileceğimiz modelde kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları, hayırseverlik temelindeki faaliyetleri esas almaktadır. Avrupa modelinde ise işletmelerin zenginleştirilmesine yönelik bir anlayış hakimdir. Öte yandan kurumsal sosyal sorumluluk kavramı dört farklı teorik çerçeve etrafında ele alınmaktadır. Bunlardan birincisi Milton Friedman gibi Neoliberal iktisatçıların öne çıktığı Klasik Yaklaşım, ikincisi Amerikan kültüründeki hayırseverlik organizasyonlarına atıfta bulunan Yardımseverlik Yaklaşımı, üçüncüsü ise örgütlerin ortak ve çalışanlara karşı olan sorumluluklarının ötesinde evrensel sorumluluklarına işaret eden Sosyo-Ekonomik Yaklaşım'dır. Kurumsal sosyal sorumluluk konusunda teorik açıklamalar getiren dördüncü yaklaşım ise Örgütsel Taraflar Yaklaşımı olarak da adlandırılan Modern Yaklaşım'dır. Bu yaklaşıma göre işletmelerin gerçekleştirmiş olduğu kurumsal sosyal sorumluluk projelerini sadece bir hayırseverlik olarak görmek eksik bir yaklaşımdır. Çünkü bu projeler etkisi uzun süre devam eden ve gerçekçi sonuçları uzun vadede ortaya çıkan, işletmenin paydaşlarıyla bütün bir toplumun uzun vadede etkisi ile karşı karşıya olduğu projelerdir (Akgeyik, 2007: 69-71).

Bunların yanında kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili burada geçen yaklaşımları da içine alan çeşitli tartışmalar ve ayrımlar yapılabilmektedir. Aşağıda bu konuda yapılmış olan tartışmalara kısaca değinilmiştir.

İşletmeler açısından sosyal sorumluluk (ve günümüzde genel kabul görmüş isimlendirmeye kurumsal sosyal sorumluluk), akademik çevrelerde iki ana yaklaşım etrafında ele alınmıştır. Pozitivist yaklaşımlar olarak da adlandırılabilen bu yaklaşımları Keskin (2010: 3-4), iki ayrı patika olarak değerlendirmektedir. Kökeni 19. Yüzyıla kadar giden hayırseverlik ve benzeri yükümlülükler çerçevesinde biçimlenen birinci patikada şirketlerin sosyal paydaşlara karşı olan sorumlulukları tartışma konusu yapılırken doğrudan ortaklara ve yatırımcılara yönelik sorumlulukların oluşturduğu ikinci patika ise şirketlerin ekonomik sorumluluklarına odaklanmaktadır. Bu alanda yapılmış bir çok çalışmanın birinci gruba ait olanları ahlaki sorumlulukları ön plana çıkartmakta ikinci gruba ait olanları ise (başta Milton Friedman olmak üzere) şirketlerin sermaye yatıran öncelikli paydaşlara karşı olan ekonomik yükümlülüklerini ön plana çıkarmaktadır. İkinci grubun hareket noktası şirketlerin ortaya çıkış gerekçesi ile temel

felsefe ve hedefleridir. Bu gruba göre şirketlerin öncelikli görevi bu felsefeye uygun hareket ederek şirkete yatırım yapanlara öncelik vermektir.

Milton Friedman'ı ikinci patikanın öncüsü olarak kabul eden Keskin (2010: 54)'in de Smith hakkında görüş ileri süren bir çok araştırmacı ve yazar gibi hataya düştüğünü belirtmek gerekir. Çünkü Smith'in ünlü eseri *Ulusların Zenginliği*, dünyada kapitalizmin başucu olarak kabul edilmiş ve Smith'in de bu eserinde sürekli kapitalistlere nasıl daha çok kazanılır dersi verdiği sanılır. Bu görüşün kökten yanlış olduğunu ifade eden Arrighi (2009: 55-60), sanılanın aksine Smith'in tekelleşme eğilimi gösteren kapitalist sınıf karşısında devletin müdahalelerle toplumun yanında olmasını savunduğunu ifade etmektedir. Bunun yanında Smith, her ne kadar Klasik İktisat'ın kuramcısı olarak tanınsa da esasında bir ahlak kuramcısıdır ve toplumsal çıkarın korunması yönünde çok net bir tavrı vardır<sup>2</sup>. Smith'in toplum-kapitalist sınıf ikilemindeki tavrı bilinenin aksine toplumdan yanadır. Bu nedenle işletmelerin sorumlulukları ile ilgili ayırmamada Smith'i sermayedarların önceliklerini gözeten gruba dahil etmek yanlıştır. Çünkü Smith'in sermaye sınıfının kar dürtüsünün topluma verebileceği zararlar konusundaki öğütleri çok açıktır ve net bir şekilde toplumsal çıkarı incelemektedir.

Yukarıda ele alındığı gibi pozitivist yaklaşımları iki kanaldan ele alan Keskin (2010: 4-8), son dönemlerde öne çıkan yaklaşımları da postpozitivist yaklaşımlar olarak ifade etmekte ve anti kapitalist ve eleştirel yaklaşımları bu başlık altında değerlendirmektedir. Bu yaklaşımın yazarlarına göre kurumsal sosyal sorumluluk, neoliberal ekonominin işletmeleri meşrulaştırmak için öne çıkardığı bir görüştür.

Tarihsel olarak toplumsal ihtiyaçları gözetmek işletmelerin değil devletin ve çeşitli toplumsal kuruluşların görevidir. Ancak Sanayi Devrimi ile birlikte geleneksel toplum yapısı değişime uğramış ve işletmeler yeni düzenin en önemli ve çevreyi en fazla etkileyen aktörü olarak öne çıkmaya başlamıştır. İşletmelerin üretimlerini sürdürmek için doğal kaynakları yoğun bir şekilde kullanmaya başlaması kaçınılmaz

---

<sup>2</sup> Smith'in *Ulusların Zenginliği* isimli eserinin yanında Türkçe'ye çevrilmemiş olan *Hukuk Dersleri*, *Ahlaki Değerler Teorisi* gibi eserleri de mevcuttur. Özellikle Ahlaki (Moral) Değerler Teorisi, kapitalizmin akıl hocası kabul edilen Smith'in toplumsal değerlere ve ahlaki temellere ayrı bir önem verdiğini göstermektedir.

olarak çevrenin bozulmasını beraberinde getirmiş ve toplumların işletmelerden beklentileri artmaya başlamıştır. 1929 Ekonomik Krizi ile birlikte piyasadaki görünmez elin sanıldığı gibi işlemediği görülmüş ve işletmelerin sosyal sorumlulukları sorgulanmaya başlanmıştır. Devam eden yıllarda ise işletmelerin sorumlulukları çeşitli şekillerde ele alınmış ve bir çok bilimsel araştırmanın konusu olmuştur (Alparslan ve Aygün, 2013: 437).

İşletmelerin sosyal sorumluluğu ile ilgili tartışmaları Schermerhorn (2011: 68-69) ise geleneksel yaklaşımlar (klasik iktisat teorisi paralelindeki görüşler) ve modern (sosyo-ekonomik) yaklaşımlar şeklinde iki grupta ele almaktadır. Klasik iktisadın argümanlarını ön plana çıkaran birinci görüş daha çok Klasik İktisat Okulu'nun kurucusu kabul edilen Adam Smith ve Yeni Klasik İktisat Ekolü'nün öncüsü kabul edilen Milton Friedman'a dayandırılmaktadır. Yaklaşımlarda ise Paul Samuelson, Archie B. Carroll, Robert W. Ackerman, Keith Davis gibi isimler öne çıkmaktadır. İkinci grubun tartışmalarının detaylarına bakıldığı zaman işletme çıkarları ile toplum refahı kavramlarının uyumlaştırılmasına yönelik çabaların olduğu dikkat çekmektedir (Top ve Öner, 2008: 102-107).

## **2.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İşletmelere Sağladığı Faydalar**

İşletmelerin isteğe bağlı olarak gerçekleştirdikleri kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının bir çok getirisi söz konusu olabilmektedir. Ancak bu getiriler içerisinde ekonomik nitelikli getirilerin diğer getirilere göre oldukça geri planda kaldığı da dikkat çekmektedir. İsteğe bağlı faaliyetlerin en önemli getirisi olarak toplum içindeki güvenilirlik ve itibarın artması karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların performansının artması, STK'larla ilişkilerin güçlenmesi, toplum içinde işletmenin tanınırlığının artması ise diğer önemli getiriler olarak öne çıkmaktadır. Öte yandan büyük kuruluşların isteğe bağlı kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarından daha fazla getiri elde ettiği de dikkat çekmektedir (Akdoğan ve Bay, 2012: 60-61).

Kurumsal itibar ve kurumsal imajın oluşturulmasında kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin önemli bir yerinin olduğu görülmektedir (Morçin, 2013: 73). Kurumsal itibar, işletmelerin özellikle dış çevre tarafından saygın bir kurum olarak anılmak istenmesiyle ilgili bir durumdur. Kurumsal itibar, paydaşların kuruma yönelik

soyut değerlendirmelerinden oluşur. Bu nedenle sosyal sorumluluk faaliyetleri, kurumsal itibarın oluşmasında önemlidir. Kaliteli ürün üretme, ekonomik sorumluluklarını layıkıyla yerine getirme, topluma karşı sorumlu davranma gibi çevresel algılar işletmelerin elde etmek istediği kurumsal itibar öğelerinin başlıcaları olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü böyle bir itibara sahip olmak paydaşların algılarında işletmenin bu konularda özenli ve sorumlu olduğu yargısını yaratmaktadır (Gümüş ve Öksüz, 2009: 2131-2132).

İşletmelerin gerçekleştirmiş olduğu kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları, işletme markasının itibarı, markanın tanınırlığı ve tercih edilirliğine direkt olarak etki etmektedir. kurumsal sosyal sorumluluk ile yapılan harcamaların doğrudan işletme için de değil de toplum yararına olması ürünün tercih edilirlğini artırdığı gibi çalışanların da projede (ya da ilgili faaliyette) yer alması, çalışanlardaki aidiyet duygusunu geliştirmektedir. Öte yandan bir işletmenin gerçekleştirmiş olduğu kurumsal sosyal sorumluluk faaliyeti, sadece yardımseverlik davranışı olmayıp diğer tüm paydaşlara yönelik olarak verilmiş bir mesajdır. Çünkü işletme sorumluluk dairesinde hareket ederek tüm karar ve eylemlerinde paydaşlarını göz önüne aldığı mesajını çevresine iletmektedir (Taşlıyan, 2012: 27).

Uzkesici (2005: 78-79)'nin İngiltere'de yapılmış bir çalışma ile ilgili olarak aktardığı bilgilere göre İngiliz tüketicilerin % 44'ü işletmelerin sosyal sorumluluk bilinci çerçevesinde hareket etmesini önemsemekte ve bu yönde yapılan faaliyetleri tüketimle ödüllendirmektedir. Ferreira vd. (2010: 218-219)'nın yapmış olduğu araştırma da tüketicilerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına önem veren işletmelere olumlu yaklaştığını göstermektedir. Tüketiciler, kurumsal sosyal sorumluluğunu yerine getiren işletmelerin bu faaliyetlerin maliyetlerini ürünlere yansıtmasını adil olarak görmekte ve fiyatlara yansıtılan % 10 fazlalığa rağmen satın alma isteğini devam ettirmektedir.

İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk konusundaki faaliyetleri işletmeye yönelik yatırımları olumlu bir şekilde etkilemekte ve işletmenin performansına katkıda bulunmaktadır. Alparslan ve Aygün (2013: 444)'ün borsada işlem gören 117 şirket üzerinde yaptıkları araştırmaya göre şirketlerin bağış, yardım gibi sosyal sorumluluk davranışları yatırımcıların bu şirketlere yönelik bakış açılarını olumlu bir şekilde



etkilemekte ve şirketlere yönelik yatırımlarla şirketlerin piyasa değerleri yükselmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin beklenen etkiyi gösterebilmesi için yapılan işler hakkında paydaşların bilgilendirilmesi gerekir. Paydaşların faaliyetler konusunda bilgi edinmesi işletmenin ekonomik beklentilerin yanında sosyal beklentileri karşıladığına yönelik düşüncelerini pekiştirir (Gümüş ve Öksüz, 2009: 2129).

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmelere çeşitli maliyetleri vardır. En azından bu uygulamaların bir çoğu maddi karşılık beklenmeyen uygulamalardır. Öte yandan işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk bağlamında topluma karşı açık davranması diğer işletmeler karşısında dezavantajlı duruma düşmelerine de yol açabilmektedir. Başar (2014: 69-70)'ın borsada hisseleri işlem gören petrol ve kimya şirketlerini kapsayan araştırmasına göre işletmelerin topluma karşı sorumluluk kapsamında yaptıkları kamuoyu açıklamaları ile şirketlerin finansal performansları arasında zayıf ama ters yönlü bir ilişki söz konusudur.

Kurumsal sosyal sorumluluğun işletmelere sağladığı temel fayda, toplumu işletmenin topluma yararlı bir kuruluş olduğuna ikna etmektedir. Bowd vd. (2006: 152'den aktaran Gümüş ve Öksüz, 2009: 2135)'ne göre kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmelere sağladığı faydalar şunlardır;

- ✓ İşletmenin iyi niyetini ortaya koymak,
- ✓ Müşteri sadakatini sağlamak,
- ✓ Bağlantılı kurumlar için fayda sağlamak,
- ✓ Çalışanların işletmeye olan sadakatini artırmak ve pekiştirmek,
- ✓ Satışları artırmak,
- ✓ Paydaşlarla ilişkileri geliştirmek,
- ✓ İşletmeye bir itibar kazandırmak ve piyasa rekabetinde bir avantaj elde etmek.

## **2.7. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Faktörler**

Küreselleşmenin artması ile birlikte işletmelerin üretim mekanları da önemli ölçüde yer değiştirmiştir. Bunun altında yatan nedenlerin başında az gelişmiş ülkelerdeki işsizliğin yarattığı ucuz iş gücü fırsatları gelmektedir. Gelişmiş ülkelerin global şirketleri az gelişmiş ülkelerdeki bu işsizliği ve ucuz iş gücünü lehine kullanmakta ve üretimlerini fakirliğin yaygın olduğu ülkelere kaydırmaktadır. Bu da küresel şirketlere, insan haklarının ve sosyal koruma sistemlerinin gelişmediği bu ülkelerde modern toplum sorumluluklarına katlanmadan üretim yapma imkanı vermektedir. Son yıllarda özellikle STK'nın protesto ve baskıları sonucu bu duruma müdahale yönünde adımlar atılmıştır. SA 8000 adı verilen standartlar ile şirketlerin dünyanın neresinde olursa olsun standart kurallara göre hareket etmesi ve ortak bir kurumsal sorumluluk çerçevesi oluşturulmak istenmiştir. Bu girişimin ardından bir çok Avrupa ülkesinde benzer itirazlar yükselmiş ve AB Dokuz Prensipl, ISO 14000, AA 1000 gibi standartlar oluşturulmuştur. Ancak bu standartların önemli bir kısmının dış çevreye değil işletmenin çalışanlarına yönelik olduğu görülmektedir. Çocuk hakları, insan hakları, işçi hakları gibi temel sorunlar bu standartların oluşturulmasındaki temel hareket noktalarının başında gelmektedir (Tütüncü, 2008: 174-176).

Şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk davranışlarını inceleyen pek çok çalışma mevcuttur. Dinçer ve Özdemir (2013: 50-55)'in Türkiye'deki 10 holdingin bu yöndeki faaliyetlerini inceleyen çalışması da bunlardan birisidir. Çalışmanın bulgularına göre söz konusu holdingler çok sayıda kurumsal sosyal sorumluluk faaliyeti gerçekleştirmektedirler. Ancak holdinglerin yoğunlaştıkları faaliyet alanı olarak eğitim öne çıkmaktadır. Koç, Sabancı, Yaşar, Eczacıbaşı gibi büyük holdingleri ele alan çalışmanın bulgularına göre bu holdinglerin çok sayıda üniversite, lise, meslek lisesi ve daha farklı seviyelerde eğitim kurumları açtıkları, öğrenci barınma ihtiyaçlarına yönelik faaliyetler gerçekleştirdikleri görülmektedir. Çalışmaya göre holdinglerin faaliyetlerinde taklitçi bir eş biçimlilik söz konusudur ve holdingler etik ve yasal boyutları da gözeterek bu alanda pek çok faaliyeti gerçekleştirmektedir.

Holdinglerin hatırı sayılır harcamalarla bu alanda etkinlik göstermesini etik ve yasal sorumluluk algısının yanında Türk toplumunun temel bir sorununa yönelik olarak

ortaya konulan bir hassasiyet ile de ilişkilendirmek mümkündür. Eğitim, Osmanlıdan günümüze Türkiye'nin önem verdiği ve çözüm üretmeye çalıştığı bir konudur. Cumhuriyet'in kuruluşundan bugüne gelen süreç göz önüne alındığında toplumun eğitim seviyesini artırmak için devletin yapmış olduğu yatırımların tek başına yeterli olmadığı görülür. Bu nedenle holdinglerin böylesi önemli bir konuda yoğunlaşarak toplumun uzun vadede niteliğinin gelişmesine yönelik yatırımlar yapmaları sadece etik yada yasal sorumluluklarla ilgili olmayabilir. Nihayetinde her işletme uzun vadede nitelikli ve istikrarlı bir toplumsal yapı içerisinde faaliyet göstermek ister. Bu nedenle holdinglerin devletin temel politikalarına destek olacak şekilde toplumu eğitmeye yönelik faaliyetlere yoğunlaşmalarını bir ideal çerçevesindeki bir yönelim olarak görmek de gerekir.

Araştırmaların bulgularını da göz önüne alarak işletmelerin sosyal sorumluluk uygulamalarına yönelmelerini zorunlu ve gönüllü nedenler şeklinde ele almak mümkündür. Başta Avrupa Birliği olmak üzere çeşitli ülkelerdeki yasal düzenlemeler, günümüz rekabetinde kurumsal sosyal sorumluluk maliyetlerine katlanmanın olmazsa olmaz bir rekabet unsuru haline gelmesi, şirketlerin çevreye verdiği zararların toplum tarafından cezalandırılması gibi nedenler zorunlu nedenler olarak ele alınabilir. Her ne kadar işletmeler için henüz kesin zorunluluk denebilecek sebepler ortada olmasa da ayakta kalmak için gözetilmesi gereken bu hususlar artık bir zorunlu neden konumundadır.

Gönüllü nedenlerin ise en başında Türkiye'de sıklıkla gözlendiği gibi işletmelerin gelişmiş ve kalkınmış bir toplum vizyonuna sahip olmasıdır. Her ne kadar şirketlerin bu konuda hiçbir zorunluluğu olmasa da her insan gibi işletmelerin patronlarının da bir refah toplumu içinde yaşama arzusunun olduğu aşikardır. Bunun yanında refah toplumuna özgü gelişmiş bir piyasada iş görmek arzulanacak bir durumdur. Türkiye'de eğitim sorunu, geçmişten bu yana varlığını sürdüren önemli bir sorundur ve bir çok işletmenin bu sorunun çözümüne katkıda bulunarak gelişmiş bir toplumun yaratılmasına katkı sağlamaya çalıştığı görülmektedir. Gönüllü nedenlerden bir tanesi de Türkiye'de sıklıkla rastlandığı gibi kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının işletmelere yasal avantajlar sağlamasıdır. Özellikle vergi avantajı bu konuda en öne çıkan avantajdır. Ayrıca işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk

kapsamına giren hayır işleri ile iyi bir imaj elde ederek toplumun gözünde saygınlıklarını artırma çabalarını da gönüllü nedenler arasında saymak gerekir.

### **2.8. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Örgüt-Çalışan İlişkilerine Etkileri**

İşletmelerin gerçekleştirmiş oldukları kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları çalışanların örgüte karşı olan tutum ve algılarını etkilemektedir. Çalışanların örgütün kurumsal sosyal sorumluluk konusunda hassas davrandığına ilişkin algıları yükseldikçe örgüte karşı olan bağlılıkları da artmaktadır (Erkman ve Şahinoğlu, 2012: 267). Her çalışan toplumda itibarı olan bir işte ve işletmede çalışmak ister. Bu nedenle çalışanlar için çalıştıkları işletmenin sahip olduğu kurumsal itibarın büyük bir önemi vardır. İşletmeler, kurumsal itibarlarını çevreyle kurdukları bir takım iyi ilişkilerle oluştururlar. İşletmenin paydaşlarıyla kurduğu etkili iletişim ve ilişkilerle ortaya çıkan kurumsal itibar bir yandan kamunun gözünde işletmenin değerini artırırken diğer yandan başta çalışanlar olmak üzere diğer paydaşların kuruma olan güvenlerini pekiştirir (Sinan ve Kavas, 2015: 847). Bu bakımdan işletmelerin kurumsal itibarı için de büyük bir öneme sahip olan kurumsal sosyal sorumluluğun işletmenin paydaşları ile olan ilişkileri üzerinde düzenleyici bir role sahiptir.

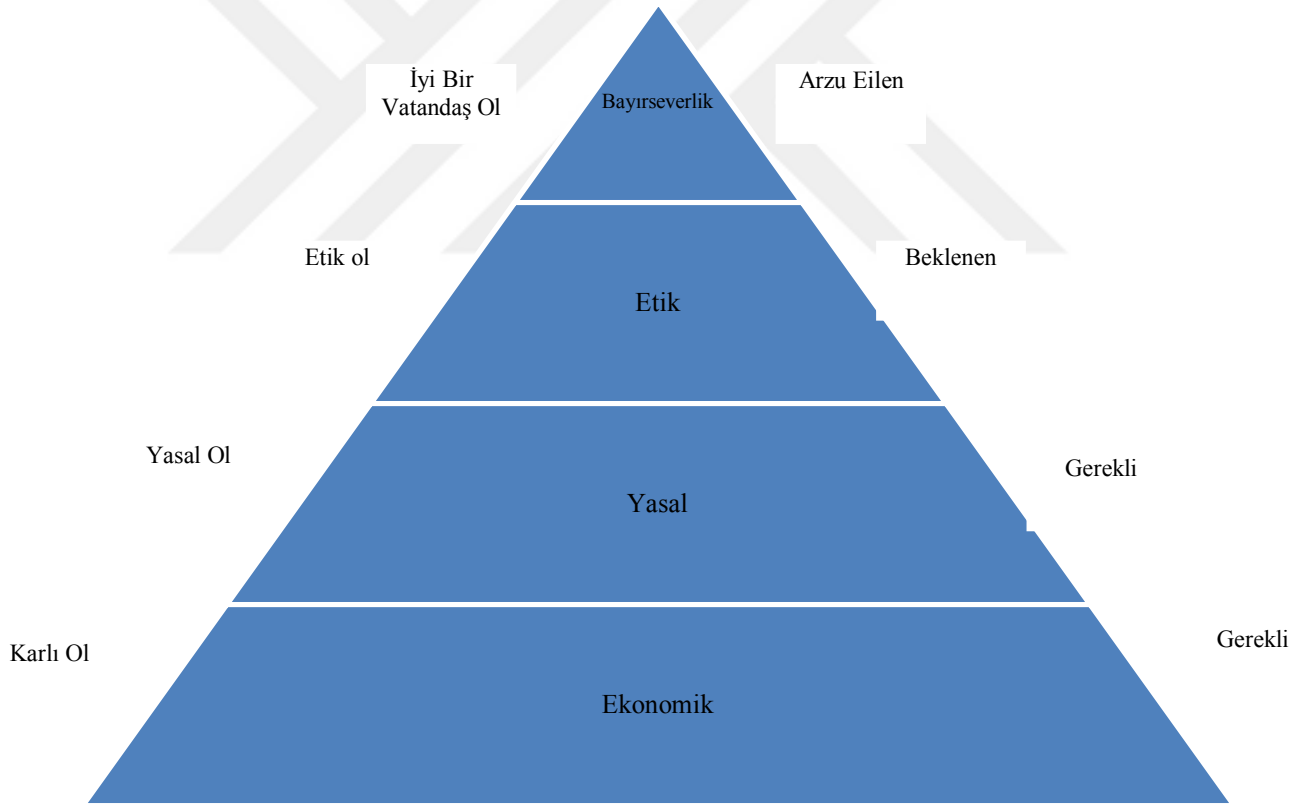
Kurumsal sosyal sorumluluk, çalışanların ve dış çevrenin işletmeye olan bakış açılarını değiştirmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları işletmeleri diğer işletmelerden farklı kılarken müşteri ve çalışan memnuniyetini artırmakta ve kurum imajının olumlu yönde gelişmesini sağlamaktadır (Erkman ve Şahinoğlu, 2012: 268). Marka imajı açısından kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin aldığı topluma geri vermesi şeklinde bir mesaj üretmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları ile işletmeler toplumun ve tüketicilerin algısını etkilemekte ve gelişen imajları sayesinde marka ve ürünlerine kattığı ek değerlerle pazardaki konumunu güçlendirmektedir (Özdemir, 2009: 57).

### **2.9. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Boyutları**

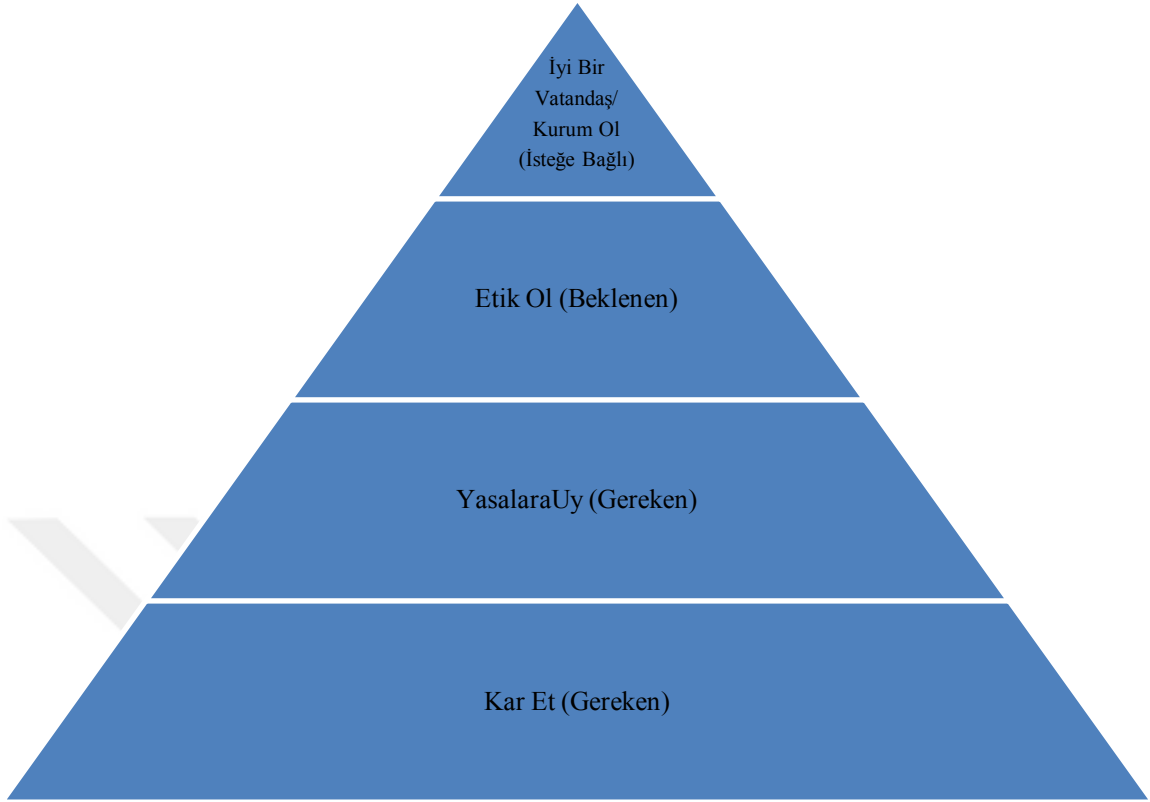
Kurumsal sosyal sorumluluk konusunda önemli çalışmalara imza atmış olan Archie B. Carroll (1979: 499-500), kurumsal sosyal sorumluluk'u hiyerarşik olarak

sıralanmış dört boyutta ele almaktadır. Bunlar ekonomik sorumluluk, hukuki sorumluluk, etik sorumluluk ve gönüllülüğe dayalı (hayırseverlik odaklı) sorumluluk boyutlarıdır. Kurumsal sosyal sorumluluk'u oluşturan bu boyutlar birbirini dışlayan bir nitelikte olmayıp aksine piyasanın ve toplumun ihtiyaçlarına uygun olarak belirli bir hiyerarşi içerisinde yer almaktadır.

İşletmelerin gerçekleştirmiş olduğu sosyal sorumluluk faaliyetlerinin toplumda hangi tür beklentilere karşılık geldiği ile ilgili ilk sınıflamayı yapan bilim adamı Archie B. Carroll'dur. Carroll, işletmelerin farklı türdeki organizasyonel sorumluluk faaliyetlerinin ayrımını yapan ilk araştırmacı olarak bunları sosyal sorumluluk piramidi adı altında bir hiyerarşi içinde incelemiştir (Ersöz, 2007: 29). Aşağıda bu boyutlar literatürdeki tartışmalar da göz önüne alınarak ele alınmıştır.



**Şekil 2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Boyutları Kaynak: Carrol, 1991: 42'den yararlanılarak hazırlanmıştır.**



**Şekil 3. Sosyal Sorumluluk Piramidi Kaynak: Carrol, 1991: 42'den yararlanılarak hazırlanmıştır.**

### **2.8.1. Ekonomik Sorumluluk**

Bir işletmenin ekonomideki varlığının temeli kar elde etmek ve çeşitli ekonomik rollerini yerine getirmektir. İşletmeler bir ekonomik birimdir ve mal/hizmet üretmek bütün işletmelerin temel sorumluluğudur (Carroll, 1979: 500). İşletmelerin ana motivasyonu kar elde etme güdüsüdür. Ekonomik amaçlarla ortaya çıkmış olan işletmeler, tüketici ihtiyaçlarına göre mal ve hizmet üretirler. Tarihsel rolleri bakımından işletmelerin kar elde etme dürtüsü zaman içerisinde kalıcı bir hale gelmiş ve ekonomik roller diğer bütün rollerin üzerinde bir konum elde etmiştir (Carroll, 1991: 41).

Carroll'un yapmış olduğu sınıflamada ekonomik sorumluluğun hiyerarşinin en üst basamağında yer almasının temel nedeni, işletmenin var olma nedeni de dahil olmak üzere işletmeyle ilgili diğer bütün hususların işletmenin bu sorumluluğuna dayanmasıdır. Çünkü işletmenin varlık nedeni öncelikle ekonomik nedenlere ve

ekonomik sorumluluğun gereklerine dayanmaktadır. *Hissedarların kazancı maksimize edilemediği sürece işletmenin varlığı tehlikeye girecek ve diğer sorumlulukların da bir anlamı kalmayacaktır.* Bu nedenle ekonomik sorumluluk diğer boyutlardan daha önce gelmektedir (Ersöz, 2007: 31).

Her işletme öncelikle kar temelinde belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşmayı ister. Bu nedenle işletme organizasyonunda yer alan herkes için birinci öncelik işletmenin yapmış olduğu faaliyetlere bağlı olarak elde edilen gelirlerin üstlenilen maliyetlerden fazla olması ve işletmenin sürekliliğini sağlayabilecek bir kar seviyesini koruması gerekmektedir. İşletmeler ancak bu seviyeyi tutturabildikleri ölçüde yatırımcısına kazanç elde etme imkanı yaratırlar. Bunun yanında işletmenin karlı bir şekilde faaliyette bulunması işletmenin sahipleri kadar çalışanları için de önemlidir. Çünkü işletmeler kazanç elde ettikleri sürece çalışan istihdam ederler ve imkanları ölçüsünde onlara ücret öderler. Bu bakımdan işletmenin ortakları ve çalışanlarına karşı birinci önceliği onların işletmeden ekonomik beklentilerini karşılayabilmektir. Bu beklenti karşılandığı sürece ortaklar istekli bir şekilde girişimleri destekler ve sürdürür, çalışanlar da motive olmuş bir şekilde işlerine performansları düşmeden devam ederler.

### **2.8.2. Yasal Sorumluluk**

Her toplum kendine özgü bir düzene ve yasalara sahiptir. Toplumda yer alan bütün herkesin bu yasalara göre hareket etme zorunluluğu vardır. Toplumda yasalara uygun davranmak, gönüllüğe dayalı bir durum olmayıp toplumun sürekliliği ve toplumsak düzenin korunması için bir zorunluluktur. İşletmeler de toplumda yer alan kendine özgü bir kişilik olarak toplumsal düzenin sürekliliğini sağlayan yasalara uygun hareket etmekle yükümlüdür. Bu noktada her işletmenin devletin koymuş olduğu yasalara, tüzüklere, yönetmelik ve diğer düzenleyici hukuk kurallarına uygun hareket etme yükümlülüğü vardır. Üretim ve pazarlama faaliyetlerinin tamamının bu yasal çerçeve içerisinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Ersöz, 2007: 31). Dolayısıyla bir işletmenin her ne kadar en temel hedefi kazanç elde etmek olsa da devletin koymuş olduğu yasalara uyma sorumluluğu da vardır (Balı ve Cinel, 2011: 52). Bu konudaki en önemli sorumluluk, şirketlerin vergi verme yükümlülüklerine uygun olarak vergi vermesidir. Bunun yanında şirketlerin çalışanlarını yasaların öngördüğü şekilde

istihdam ederek çalışanların yasal haklarına uygun hareket etmesi de yasal sorumluluğa örnek olarak gösterilebilir.

Toplumun bir sözleşme ile kurulmuş olması ve toplumsal düzenin de yasalarla koruma altına alınmış olması nedeniyle toplum gibi işletmeler de yasalar çerçevesinde hareket etmek zorundadır. Yasa ve yönetmelikler çerçevesinde işletmeler ekonomik misyonunu yerine getirmek zorundadır (Carroll, 1979: 500). Topluma da genel biçimini veren yasalar, işletmeler açısından faaliyet serbestisinin sınırlarını da temsil etmektedir. Bu nedenle işletmeler için ekonomik amaçları gerçekleştirmeye yönelik faaliyetlerde yasal sınırlara uygun hareket etmek ve yasaların yüklediği sorumlulukları yerine getirmek bir zorunluluktur (Carroll, 1991: 41).

### **2.8.3. Ahlak Yönlü (Etik) Sorumluluk**

Ekonomik ve yasal sorumluluklar, işletmelerin somutlaşmış normlar karşısındaki sorumluluklarıdır. Buna karşın toplumda somutlaşmamış ahlaki normlar da vardır ve işletmelerin faaliyetleri sırasında bu normları da gözetmesi beklenmektedir. Ekonomik ve yasal sorumluluklar açıkça tanımlandığı için takibi kolaydır ancak etik sorumluluklar açıkça tanımlanmış değildir ve işletmeler açısından tartışmaya en açık olan sorumluluklara karşılık gelir (Carroll, 1979: 500).

Ahlak yönlü sorumluluk yüklenen işletmeler, yasal sorumluluğunu yerine getiren işletmelerden farklı olarak yasal sorumlulukla yetinmeyerek gönüllülük esasına göre toplumsal sorumluluk üstlenmeleridir. Bu şekilde hareket eden işletmeler, yasal bir zorunlulukları olmamasına karşın toplumsal yapıda yer alan ahlaki kurallara uymakta ve zarar verici davranışlardan kaçınmaktadır (Balı ve Cinel, 2011: 52). Bir toplumda ahlaki ve etik değerleri önemli kılan yasal mevzuata kaynaklık etmeleridir. Yasaların temeli toplumun ahlaki değer ve normlarıdır. Bu nedenle toplumun ahlaki ve etik değerlere uyulmasına yönelik beklentilerini yasalara uymanın sonuçlarından ayırmak mümkün değildir (Carroll, 1991: 1).

Her ne kadar ekonomik ve yasal sorumluluklar ahlaki değerleri kapsıyor olsa da ahlaki kuralların bir çoğu yasalarda belirtilmez ancak toplum bu kurallara uyulup uyulmadığını gözetlemektedir. Bu tür davranış kuralları etik kurallar olarak tanımlanmakta ve buna uygun hareket etmek ise etik sorumluluk olarak adlandırılmaktadır. Etik kuralların getirdiği sorumluluğun en önemli özelliği, bir



işletmeye yasaların yüklemiş olduğu sorumluluktan daha fazla sorumluluk yüklemesidir. Çünkü işletmeler bir yandan yasal normlara uygun hareket etmeye çalışırken diğer yandan açıkça sorumlu olmadıkları kurallara toplumsal uyum gereği uyum göstermekte ve toplumla barışık yaşayabilmek için etik kurallara uygun hareket etmektedir (Ersöz, 2007: 31).

Carroll'un vurguladığı husus, toplumun esasında ahlaki ve etik değerleri yazılı kurallardan daha fazla önemsiyor olmasına işaret etmektedir. Ayrıca bu vurguyu daha da genişletmek mümkündür. Örneğin yazılı yasalarda dini kurallar olmayabilir ancak her toplumun kendine özgü dini ve ahlaki değerleri vardır ve bu değerlerin çeşitli şekillerde yaptırımları mevcuttur. Bunun en tipik örneklerinden birisi Hinduizm'de ineğin kutsal kabul edilmesidir. Bir gıda şirketinin ineği kutsal sayan bir topluma inek etine dayanan ürünler satmaya çalışması (dahası ineğin kesilerek etinden çeşitli ürünler yapılması) o toplum tarafından hoş karşılanacak bir durum olarak görülemez<sup>3</sup>. Öte yandan bir toplumda kutsal ya da ahlaki olan bir mesele başka bir toplumda çok sıradan ya da başka bir değere sahip olabilir. Bu nedenle özellikle küresel ölçekli işletmelerin etik sorumluluk konusundaki yükümlülükleri bölgelere ya da ülkelere göre farklılaşabilir. Benzer şekilde İslam toplumları için de domuz etini örnek olarak vermek mümkündür. Onlarca farklı türü bulunabilecek bu örnekler, işletmelerin içinde buldukları toplumların yazılı olmayan soyut normlarına karşı sorumlu hareket etmesi gerektiğini göstermektedir.

#### **2.8.4. Hayırseverlik Odaklı Sorumluluk**

Hayırseverliğe dayalı bu sorumluluk, işletmelerin inisiyatifine kalmış olan ve işletmeleri herhangi bir yasal zorunluluk altında bırakmayan sorumluluklardır. Ekonomik, etik ya da yasal anlamda işletmelerin herhangi bir sorumluluğu yoktur. Ayrıca toplumun etik ya da ahlaki beklentisi yoktur ve işletmelerin bunları yapmaması onları etik ya da ahlaki anlamda kusurlu yapmaz. Fakat bu faaliyetler işletmelerin toplum karşısındaki itibarını yükseltir. Uyuşturucu bağımlılarına yönelik programların

---

<sup>3</sup> Küresel bir fast-foot gıda zinciri olan Mc Donalds'ın farklı ülkelerde karşı karşıya olduğu en önemli handikaplardan birisi budur. İslam ülkelerinde domuz etine dayalı ürünler üretmeyen şirketin Hindistan'da da inek etine dayalı ürünler üretilip pazarlamadığı görülmektedir.

yürütülmesi, işsizliğin azaltılması ve eğitim için hayırseverlik temelli faaliyetler, çalışan anneler için gündüz bakım evleri açmak bu tür faaliyetlere birer örnek olarak gösterilebilir (Carroll, 1979: 500).

Akdoğan ve Bay (2012: 59-60)'ın 1053 işletmeyi kapsayan araştırmasına göre Türkiye'deki işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının en belirleyici bileşeni isteğe bağlı hayırseverlik çalışmalarıdır. Hayırseverlik faaliyetleri kapsamında şirketlerin en sık olarak başvurduğu kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ise öncelik sırasına göre aşağıdaki şekildedir;

- ✓ Bayramlarda çalışanlara kumanya dağıtmak,
- ✓ Öğrencilere burs vermek,
- ✓ Eğitim ve sağlık kuruluşlarını çeşitli şekillerde desteklemek,
- ✓ Eğitim öğretim faaliyetlerine destek olmak, bina inşasını üstlenmek, mali destek sağlamak,
- ✓ Sağlık sorunları olan vatandaşlara çeşitli şekillerde destek olmak,
- ✓ STK'na destek olmak,
- ✓ Çevre, kültür ve sanat konularında çeşitli faaliyetler gerçekleştirmek,
- ✓ Spor aktivitelerini desteklemek,
- ✓ Toplumsal eğitim programlarını desteklemek, kütüphane ve laboratuvar kurmak, bilimsel araştırmalara destekler sağlamak,
- ✓ Doğayı ve ekolojik dengeyi koruyucu faaliyetlerde bulunmak,
- ✓ Sokak çocuklarına ve engelli vatandaşlara çeşitli hizmetler sunmak.

Bu araştırmadan da vurguladığı gibi işletmelerin gerçekleştirmiş olduğu hayırseverlik odaklı sorumluluk, geniş bir faaliyet alanını içine almaktadır. Temelinde topluma ve ihtiyaç sahibi bireylere yardım etmek, kazandığının bir kısmını toplumla geri paylaşmak olan hayırseverlik odaklı sorumluluk faaliyetleri dini değerlere hitap eden faaliyetlerden çevre ve spor faaliyetlerine kadar çok sayıda faaliyetten oluşmaktadır. Hayırseverlik esaslı sorumlulukta aslanan çevreden işletmeye yönelen

beklentiler bir cevap vermek değil işletme hissedarlarının kendi kişisel vicdan duygusunun topluma karşı duyduğu sorumluluğun harekete geçmesidir.

Hayırseverlik sorumluluğu bazen etik sorumluluk ile karıştırılmaktadır ancak ikisi arasında önemli farklar vardır. Hayırseverlik, kişilerin vicdan ve duyarlılığının bir sonucudur. Bu nedenle etik olmakla bir ilgisi yoktur. Hayırseverlikte toplumun ihtiyaç ve beklentilerine karşı sağduyulu olmak ve bu konuda gönüllü olarak hareket etmek vardır. Etik sorumluluk ise ahlaki nedenlere dayanmaktadır ve ahlaki kurallara uyum göstermekle alakalıdır. Etik sorumlulukta açıkça dışsal bir kural baskısı vardır hayırseverlikte ise kişinin kendi vicdanının gerek gördüğü davranış biçimi vardır (Ersöz, 2007: 31).

## **2.9. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile İlgili Literatür Taraması**

Kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili akademik tartışmalar öncelikle Batı'da başlamış olsa da son yıllarda bu konuda Türkiye'deki akademik çevrelerde de yoğun bir tartışmanın olduğu görülmektedir. Araştırmalarda kurumsal sosyal sorumluluğun bir çok sektör açısından ele alındığı ve bu araştırmaların bir çoğunda birbirine paralel bulguların elde edildiği görülmektedir.

Pelit, Keleş ve Çakır (2009), otel işletmecilerinin kurumsal sosyal sorumluluk hakkındaki görüşlerini incelemiştir. Yapılan araştırmanın bulgularına göre otel işletmelerinin sahipleri ve yöneticiler kendilerini toplum ya da çalışanlardan çok işletmenin hissedarlarına karşı sorumlu hissetmektedirler. Bu araştırmanın bulgularına konu işletmecisi ve yöneticilerin konuya ekonomik sorumluluk çerçevesinde yaklaştığını söylemek mümkündür.

Kayseri ilindeki işletmelere yönelik bir araştırma yapan Cingöz ve Akdoğan (2012: 343-344)'ın araştırmasına göre işletme yöneticileri, kendi işletmelerinde kurumsal sosyal sorumluluğun bütün boyutlarıyla gerçekleştirildiğini düşünmektedirler. Yöneticilere göre en yüksek ortalamaya sahip olan boyut yasal sorumluluk boyutudur. Ekonomik sorumluluk ikinci sırayı alırken etik sorumluluk üçüncü sırayı, gönüllü sorumluluk ise dördüncü sırayı almaktadır. Araştırmaya göre işletmelerde yasal ve

ekonomik kaygılar ön plana çıkarken yöneticilerin sorulara verdikleri cevaplar içerisinde yasal mecburiyetler ve sözleşme gereklilikleri en yüksek puanı almaktadır.

Tütüncü (2008), işletmelerde geçerli olan sosyal sorumluluk standartlarının çalışanlarının iş yaşamı kalitesine etkisini araştırmıştır. Araştırmaya göre işletmelerin ortaya konulan standartlara göre hareket etmesi çalışanların iş yaşamındaki konforunu artırmaktadır. Çalışanlar açısından işletmelerin sergilemiş oldukları kurumsal sosyal sorumluluk davranışları çalışanlarca farklı düzeylerde önemsenmektedir. Morçin (2013) 'in yapmış olduğu araştırmaya göre çalışanlar, işletmelerin en çok dürüstlüğü ve dürüstlüğü işaret eden kurumsal sosyal sorumluluk davranışlarını önemsemektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının çalışanlar tarafından algılanışını inceleyen Uğur ve Sayılı (2015: 225-227)'nin araştırmasına göre; çalışanlar, kurumlarından kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirmelerini beklemektedir. Araştırmada 10 puan üzerinde derecelendirilen beklentinin 8,5 puanın üzerinde çıktığı görülmektedir. Çalışanların beklentisi kurumsal sosyal sorumluluğun tek bir boyutu ile ilgili olmayıp bütün boyutları ile ilgilidir. Bunun yanında en yüksek beklentinin etik ve yasal boyutlarda olduğu görülmektedir. Çalışanların yaş, eğitim, gelir, iş deneyimi/çalışılan süre, kıdem, kurumdaki görev gibi değişkenlere göre farklılaşmaktadır. Erkek çalışanların beklentisi kadın çalışanlara göre daha yüksek iken kurumda yönetici olarak çalışanların da beklentileri diğer çalışanlara göre yüksek seviyelerdedir. Bunun yanında gelir arttıkça beklentiler yine artmaktadır.

İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini hem iç hem dış paydaşlarla bir iletişim tekniği olarak kullanmaları mümkündür. Kurumsal itibarın önemli bir bileşeni olarak da görülen kurumsal sosyal sorumluluk işletmeler tarafından bir halkla ilişkiler aracı olarak değerlendirilmekte ve yapılan faaliyetlerle hem çalışanlara hem topluma mesajlar verilmektedir. Gürel (2008)'in Türkiye'de faaliyet gösteren uluslararası nitelikli bir ilaç firmasının kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik incelemesi, kurum içinde oluşturulan ekiplerle yürütülen faaliyetlerin işletmenin itibarı ve imajı için önemli kazanımlar elde ettiğine işaret etmektedir.

Erkman ve Şahinoğlu (2012), kurumsal sosyal sorumluluk algısının örgütsel bağlılığa etkisini incelemişlerdir. Araştırmanın bulgularına göre çalışanların kurumsal

sosyal sorumluluk algıları yükseldikçe örgüte olan bağlılıkları artmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluğun işletmelerin en önemli rekabet güçlerinden birisi olan marka bağlılığına etkisini inceleyen Akbaş (2010: 128-129)'ın araştırmasına göre işletmelerin uygulamış olduğu kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, tüketicilerin marka bağlılığı duygusunu güçlendirmektedir. Araştırmaya göre kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları tüketicilerin gözünde firmaların güvenilirliğini artırırken markanın imajını da pozitif yönde geliştirmektedir. Eren ve Eker (2012: 465-466)'in araştırması da bir sosyal pazarlama programı olarak yürütülen kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının tüketicilerin marka algısını biçimlendirdiğini göstermektedir. İşletmelerin yürütmüş olduğu faaliyetlerle birlikte tüketicilerin algısında markanın imajı güçlenmekte ve değeri artmaktadır. Bunun yanında tüketicilerin markaya yönelik algıladığı değer ve markadan duyduğu tatminin de yükseldiği görülmektedir.

Marka bağlılığı ve işletmenin imajı, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin ana amaçlarından birisi olarak öne çıkmaktadır. En azından bu uygulamaları toplum bu şekilde algılamaktadır. Akkoyunlu ve Kalyoncuoğlu (2014: 136-141)'nin yaptığı araştırmaya göre araştırmaya katılanlar kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının asıl amacının reklam yaparak işletmenin ve markanın imajını geliştirmek olduğunu düşünmektedir. Araştırmanın bulgularına göre kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları tüketicilerin marka algısını güçlendirmektedir. Bunun yanında cinsiyet değişkeninin marka algısına etki etmediği buna karşın yaş, medeni durum, gelir, eğitim ve meslek değişkenlerinin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarında marka algısına etki ettiği görülmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının iletişim yönüne vurgu yapan yukarıdaki araştırmaların sonuçlarına benzer sonuçlara ulaşan bir başka araştırma ise Bıçakçı (2011: 25-26)'nın araştırmasıdır. Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının çevreyle kurulan iletişimdeki rolüne değinilen araştırmada bu uygulamaların sadece imaja yönelik bir faaliyet olarak algılanmaması gerektiğine dikkat çekilirken kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları yoluyla işletmelerin toplum, çalışanlar ve diğer paydaşlarla ilişki kurulduğunu dile getirilmektedir. Demirci ve Aydemir (2006: 322-323)'nin araştırması da büyük ölçüde geleceğe yönelik bir faaliyet olarak görülen kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının tek bir paydaşa yönelik olarak

hazırlanmadığını ve işletmenin bu faaliyetlerle ilişkide olduğu sosyal, siyasal ve ekonomik çevrenin tamamını gözettiğini göstermektedir. Araştırmaya göre bu faaliyetler yapılırken ortaklar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, devlet ve diğer taraflar hesaba katılmakta ve bu faaliyetlerle pozitif değerler yaratılmaya çalışılmaktadır. Sonuç olarak bu faaliyetlerle işletmeyle ilişkide olan tarafların çıkarları dengeli bir şekilde korunmakta, insancıl yaklaşımlarla örgüte bağlılık artırılmaya çalışılmaktadır.

Akbaş (2010), Bıçakçı (2011), Akkoyunlu ve Kalyoncuoğlu (2014) gibi araştırmacılar, kurumsal sosyal sorumluluğun işletme imajını güçlendirerek işletmenin değerini artırdığına işaret etse de bu konuda farklı bulgulara ulaşan çalışmalar da vardır. Bunlardan birisi olan Kang (2014: 2662)'in araştırması kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmenin kurumsal kimliği ve itibarına beklenildiği gibi olumlu etki etmediğini dile getirmektedir. Araştırmaya göre işletmelerin yapmış olduğu kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri tüketicilerin gözünde işletmeye yönelik güven ve sadakati olumlu etkilerken ağızdan ağza yapılan iletişime de pozitif etkide bulunmaktadır. Buna karşın kurumsal kimlik ve itibara ilişkin yeterli düzeyde olumlu bulguya ulaşılamamıştır.

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmeler için bir performans ve verimlilik aracı olarak görülmektedir. Bu yönde yapılmış olan bir araştırma (Alparlan ve Aygün, 2013), işletmelerin gerçekleştirmiş olduğu kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ile işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğuna işaret etmektedir. Buna karşın Başar (2014)'in araştırması aksi yönde sonuçların da ortaya çıkabileceğine işaret etmektedir. Bu araştırmaya göre işletmelerin kamuyu aydınlatma adına yapmış oldukları sosyal sorumluluk raporlamaları ve bu raporların topluma açıklanması şirketlerin mali performanslarına olumsuz etki etmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri işletmeler için önemli avantajlar sağlasa da genellikle ek maliyetler de getirebilmektedir. İşletmelerin bu faaliyetleri yeterince tanıtamadıkları durumlarda bu maliyetlerin geri dönüşünün olmadığı da görülmektedir. Çelik vd. (2012: 59-60)'in araştırmasına göre bankalar başta hayırseverlik faaliyetleri olmak üzere pek çok kurumsal sosyal sorumluluk faaliyeti gerçekleştirmektedir. Ancak halkla ilişkiler ve reklam konusunda koordineli bir tanıtım stratejisi geliştirmeyen

bankaların gerçekleştirmiş olduğu kurumsal sosyal sorumluluk etkinliklerinin finansal tablolara yeterince yansımadağı görölmektedir.

### **2.10. Kurumsal Sosyal Sorumluluk- Örgütsel Bağlılık İlişisini İnceleyen Araştırmalar**

Küresel rekabetin işletmeleri yeni rekabet araçları bulmaya zorladığı günümüzde kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları şirketlere avantajlar sağlayan bir uygulama olarak dikkat çekmektedir. Bir yönetsel araç olarak kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları işletmenin iç ve dış çevresi ile kurduğu ilişkilerde şirkete yönelik duygu, düşünce ve algıları etkilemekte, şirkete duyulan güveni artırıcı bir etki yaratmaktadır. Bu faaliyetler, şirketin imajına katkı sağlarken çalışanların şirkete olan bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının işletmelere sağladığı yararlar konusunda bir çok yerli ve yabancı araştırma mevcuttur. Bu alt bölümde bu araştırmalardan örgütsel bağlılıkla ilgili olanların bulguları hakkında genel bilgiler verilmiştir.

İşletmelerin gerçekleştirmiş olduğu kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, bir yandan işletme içi iletişimi etkilerken diğer yandan çalışanların kendi aralarındaki ve işletmeyle olan ilişkilerini etkilemektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile birlikte işletme içindeki iletişimin etkinliği artmakta, çalışanlar arasındaki işbirliği ve takım ruhu gelişmekte, çalışanların motivasyonu ile birlikte çalışan memnuniyeti artmaktadır. Örgüt-çalışan ilişkisi bakımından ortaya çıkan en önemli sonuç ise çalışanın örgütsel sadakati artmaktadır (Akgeyik, 2007: 98).

Erkman ve Şahinoğlu (2012: 283-287)'nin araştırması kurumsal sosyal sorumluluk ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde güçlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmaya göre, gönüllülük hariç kurumsal sosyal sorumluluğun tüm alt boyutları örgütsel bağlılığı pozitif olarak etkilemektedir. Kurumsal sosyal sorumluluğun gönüllülük haricindeki alt boyutları, örgütsel bağlılığın duygusal, normatif ve ahlaki bağlılık boyutlarını olumlu yönde etkilemektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları, işletmelerin toplum nazarındaki itibarını güçlendirici faaliyetlerdir. Bu faaliyetlerle toplumun gözünde işletmenin

değerini ve itibarını artırmak amaçlanmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin dış paydaşların düşüncelerinin yanında iç paydaşlar olan çalışanların tutum ve davranışlarına da etkisi vardır. Çünkü örgütlerin artan kurumsal itibarı, çalışanların iş doyumunu, ücret tatmini, iş ve örgüt bağlılığı gibi iş tutumları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. İşletmenin kurumsal itibarına yönelik algı güçlendikçe çalışanın örgütsel bağlılığı artmaktadır (Çekmecelioğlu ve Dinçel, 2014: 88-90).

İşletmelerin gerçekleştirmiş olduğu kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllülüğe bağlı sorumluluğa yönelik algıyı olumlu yönde etkilemektedir. Ekonomik sorumluluk hariç diğer alt boyutlardaki bu olumlu algı, çalışanların örgütsel bağlılıklarını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde pozitif yönde etkilemektedir. Araştırmaya göre alt boyutlara ilişkin algılamalar arttıkça örgütsel bağlılık da artmaktadır. İşletmenin gerçekleştirmiş olduğu kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları tek başına örgütsel bağlılıktaki değişimin % 45'ini açıklamaktadır. Araştırmaya göre ekonomik sorumluluk alt boyutu örgütsel bağlılığa etki etmezken ahlaki, hukuki ve gönüllülüğe bağlı sosyal sorumluluk, örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Araştırmaya göre çalışanların örgütsel bağlılığını en fazla etkileyen alt boyut, hukuki sorumluluk iken bunu sırasıyla ahlaki ve gönüllülüğe bağlı sosyal sorumluluk alt boyutları izlemektedir (Hasanov, 2010: 116-119).

Kurumların çevre ve paydaşlarının nazarında itibar elde ederek onlarla duygusal bir bağ kurması önemlidir. Çünkü bu bağ ile birlikte kuruma yönelik olumlu hisler, saygı ve sempati oluşmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluğun bu konuda işlevsel olduğu görülmektedir (Sinan ve Kavas, 2015: 849). Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını örgütlerin itibarı ve bu itibarın örgütsel bağlılığı açısından ele alan çalışmalar vardır. Bunlardan birisi olan Bozkurt ve Yurt (2015: 67-69)'a göre işletmenin kurumsal itibarını oluşturmak için gerçekleştirdiği faaliyetler, örgütsel bağlılığı % 77 gibi oldukça yüksek düzeyde açıklama gücüne sahiptir. Kurumsal sosyal sorumluluk, devam bağlılığının % 26'sını açıklarken normatif bağlılığın % 70'ini ve duygusal bağlılığın % 80'ini açıklamaktadır. Öte yandan araştırmanın modeline göre kurumsal itibarın yedi alt boyutu vardır ve bunlar içerisinde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, kurumsal itibar ortalamasından daha yüksek bir puana sahiptir. Bu da



kurumsal sosyal sorumluluğun kurumsal itibarın oluşumuna ve dolaylı olarak özellikle duygusal bağlılığın yaratılmasına önemli bir katkı sağlamaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları örgütlerin performansını artırırken çalışanların da örgütsel bağlılığını yükseltmektedir (Ali, Rehman, Ali, Yousaf, Zia, 2010: 2796). Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları işletmelerin çevreleriyle işletme lehine ilişkiler kurması açısından önem taşımaktadır. Bir araştırmanın bulgularına göre işletme yöneticileri kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının işletmeye sosyal ve sivil paydaşlarla ilişki kurmasında fayda sağlamaktadır. Aynı zamanda kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları çalışanlar ve müşteriler ile ilişkilere de etki etmekte ve işletmeye olan bağlılığı artırmaktadır (Türker, 2009: 189).

Çalışanlar kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları nedeniyle işletmeleri hakkında olumlu düşünceler edinmektedirler. Şirketlerin yapmış olduğu kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri çalışanlarda işletmenin çalışan haklarına saygılı olduğu düşüncesine yol açarken iş güvenliği ve ücret adaleti konusunda da olumlu düşüncelere yol açmaktadır. Ayrıca kadın çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına daha olumlu yaklaştıkları da görülmektedir. Çalışanlar genellikle işletmelerin gerçekleştirmiş olduğu bu faaliyetlerin farkında olmalarına karşın bu faaliyetlere katılmakta çoğunlukla gönülsüz davranmaktadırlar (Iqbal, Ahmad, Bashir, Sheeraz, 2012: 84).

Çalışkan ve Ünüsan (2011: 163-163)'nin turizm sektöründeki otel çalışanlarına yönelik yapmış olduğu araştırmaya göre çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları arttıkça örgütsel bağlılığı da artmaktadır. İşletmelerin sosyal sorumluluk uygulamaları çalışanların iş tatminini artırırken işte kalma niyetine de olumlu yönde etki etmektedir. Araştırmaya göre çalışanların yaş değişkeni ile kurumsal sosyal sorumluluk algısı arasında anlamlı bir ilişki söz konusu değilken, toplam çalışma saatinin artması kurumsal sosyal sorumluluk algısını düşürmektedir.

Şirketlerin ulusal nitelikli uygulamalara sponsorluk etmesi vatandaşların bu programlara gönüllü katılımını teşvik ederken şirketlere yönelik tutumları da etkilemektedir. Madison, Ward and Royalty (2012: 8-11)'in araştırması işletmelerin hayırseverlik temelindeki faaliyetlerinin vatandaşların ve çalışanların işletmelere yönelik yaklaşımlarını etkilediği göstermektedir. Çalışanların örgütsel değerlere uyumu

artarken işletmeye duyduğu güven seviyesi yükselmektedir. Lee and Kim (2013: 51)'in araştırması da işletmelerin gerçekleştirdiği kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının çalışanların örgüte yönelik tutum ve davranışlarını etkilediğini göstermektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları çalışanlarda örgütsel bağlılığı artırırken örgütsel vatandaşlığı da güçlendirmektedir. Araştırmaya göre işletmelerin gerçekleştirmiş olduğu topluma yönelik sosyal yardım ve hayırseverlik faaliyetleri çalışanların işletmeye olan güven ve inancını artırmakta ve onlardaki örgütsel vatandaşlık davranışını güçlendirmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını şirket içi iletişim için de doğru bir araç olarak kabul eden çalışmaya göre kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ile çalışanların özellikle duygusal bağlılığı güçlenmekte ve örgütsel vatandaşlığı gelişmektedir.

İşletmelerin gerçekleştirmiş olduğu kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri kendi çalışanları kadar ileride sektörde çalışmak isteyebilecek olanların da düşüncelerini etkilemektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin turizm sektörüne yönelik eğitim alan öğrencilerin sektörde çalışma niyetlerine etkisini inceleyen bir araştırmanın bulgularına göre bu uygulamalar öğrencilerin sektöre ve şirketlere yönelik algısını olumlu yönde etkilemektedir. Araştırmaya göre sektörde etik, hukuki, yasal ve gönüllülük sorumluluklarına yönelik faaliyetler öğrencilerin çalışma niyetlerini artırmaktadır (Yılmazdoğan, Seçilmiş, Çiçek, 2015: 1333-1335).

Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları, çalışanlardaki örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk algısı daha yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Araştırmanın bulgularına göre çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarına yönelik bağlılıkları farklılaşmaktadır. Araştırmaya göre çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile duygusal ve normatif bağlılık arasında güçlü ve pozitif yönde bir ilişki vardır. Buna karşın çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile devam bağlılığı arasında istatistiki olarak anlamlı düzeyde bir ilişki söz konusu değildir (Bayraktaroğlu, Yılmaz ve Can, 2014: 114-115).

Kurumsal sosyal sorumluluğun örgütsel bağlılığa etkisini inceleyen Bayraktaroğlu, Yılmaz ve Can (2014: 114)'e göre kişisel nitelikleri de ifade eden demografik değişkenlerin kurumsal sosyal sorumluluk algısı üzerinde herhangi bir etkisi

yoktur. Araştırmanın bulgularına göre çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, işteki unvan, işteki kıdem, işte çalışılan süre gibi sahip oldukları değişkenler ile kurumsal sosyal sorumluluk algıları arasında anlamlı düzeyde herhangi bir ilişki söz konusu değildir. Aynı durum, kurumsal sosyal sorumluluğun alt boyutları için de geçerlidir.

Çalışanların örgütsel bağlılıkları örgütle özdeşleşmelerine yol açmaktadır. Dolayısıyla örgütsel bağlılığa etki eden kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının örgütsel özdeşlik üzerinde de aynı etkiye yol açması söz konusudur. kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının örgütsel özdeşlik üzerindeki etkisini inceleyen Kaplan (2013: 89-90)'ın araştırması iki değişken arasında anlamlı düzeyde bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmanın bulgularına göre kurumsal sosyal sorumluluğun ekonomik, etik ve hayırseverlik boyutları örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilerken en yüksek etkiye sahip olan alt boyut etik sorumluluk boyutudur. Elde edilen bulgulara göre yasal sorumluluk da örgütsel özdeşleşmeyi etkilemektedir ancak bu etki istatistiki olarak anlamlı düzeyde değildir.

Tuzcu (2014: 199)'nun araştırması ise işletmelerin gerçekleştirmiş olduğu kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışanlardaki örgütsel bağlılığı etkilemediğini ortaya koymaktadır. Araştırmaya göre kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları, çalışanların örgütsel bağlılığını ve iş tatminini beklenen düzeyde etkilememekte ve değişkenler arasında anlamlı düzeyde bir ilişki ortaya çıkmamaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları şirketlerin tüketicilerle kurduğu pazarlamaya dayalı bir iletişim şeklidir. Özellikle uluslar arası faaliyetleri olan şirketler için farklı ülkelerdeki tüketicilerle iletişim kurma sorunlarını aşmada ve kendini tüketiciye kabul ettirmeye sorumluluğa dayalı faaliyetlerin önemli işlevinin olduğu görülmektedir. İngiltere ve İspanya'daki tüketicilerin kurumsal sosyal sorumluluk algısını karşılaştırmalı olarak inceleyen Singh, Sanchez and del Bosque (2008: 602-605)'nin araştırmasına göre her iki ülkede de kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri işletmelerin bir pazarlama stratejisi ve toplumla iletişim aracıdır. Bu bakımdan her iki ülkede de kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin algılanma şekli bir birine benzemektedir. Tüketicilerin bu faaliyetleri büyük ölçüde ekonomik sorumluluk boyutu ile ilişkilendirdikleri görülmektedir.

Çalışanların sosyal sorumluluk algıları çeşitli değişkenlere göre farklılaşabilmektedir. Çalışkan (2010: 89-92)'ın araştırmasına göre cinsiyetin ayırt edici bir etkisi görülmezken eğitim düzeyi, gelir seviyesi, çalıştığı işteki pozisyonu gibi değişkenler kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili algısını etkilemektedir. Bu faktörler alt boyutlarda da farklı etkilere yol açmaktadır. Örneğin eğitim faktörü bireylerin ekonomik sosyal sorumluluk ile ilgili algılarında önemli bir farklılığa yol açmaz iken etik, yasal ve gönüllü sosyal sorumluluk boyutlarında farklılıklara neden olmaktadır. Ayrıca gelir seviyesi ve işteki pozisyonu yüksek olan çalışanların kurumsal sosyal sorumluluğun etik, yasal ve gönüllülük boyutlarında daha yüksek bir algıya sahip olduğu görülmektedir. Aynı araştırmaya göre çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılarının iş tatmini ve işte kalma niyeti üzerindeki etkileri ile ilgilidir. Kurumsal sosyal sorumluluk algısı yükseldikçe çalışanların iş tatmini ve işe bağlılıkları artmakta bu da onların işte kalma niyetini güçlendirmektedir. Araştırmanın bir diğer önemli bulgusu ise zincir işletmelerde çalışanların bağımsız işletmelerdeki çalışanlara göre kurumsal sosyal sorumluluklara ilgisi ve algısı daha fazla düzeydedir. Aynı şekilde yıl boyu faaliyette olan işletme çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algısı sezonluk işletmelerde çalışanlara göre daha yüksektir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGILAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

#### 3.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

##### 3.1.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu; çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisidir. Bu konu çerçevesinde kurumsal sosyal sorumluluk algılamasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymak üzere Konya Organize Sanayi Bölgesi'ndeki firmaların çalışanlarından elde edilen verilerle istatistiki analiz yapılmıştır. Araştırmada sorumluluk, sosyal sorumluluk, kurumsal sosyal sorumluluk, örgütsel bağlılık gibi kavramlar kuramsal olarak kapsamlı bir şekilde ele alınmış, bu kavramlara ilişkin literatürün bilgi ve bulguları taranmıştır. Bu araştırmanın uygulama kısmında elde edilen bulgularla literatürdeki bulgular bir arada değerlendirilerek kurumsal sosyal sorumluluğun örgütsel bağlılığa etkisi ampirik olarak ortaya konmuştur.

##### 3.1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, çalışanlardaki kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etki düzeyini belirlemektir. Ayrıca alt amacı, katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, işletmedeki pozisyonu ve iş deneyimi gibi değişkenler açısından kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemektir.

##### 3.1.3. Araştırmanın Önemi

Araştırmanın uygulamaya yönelik olan kısmı, farklı bir iş ve işletme kültürünün hakim olduğu sanayi sektöründe gerçekleştirilmiştir. Literatürdeki çalışmaların önemli bir kısmının turizm sektörü gibi hizmet sektörü ağırlıklı alanlara yönelik olarak yapılmış çalışmalardır. Bu nedenle başta hizmet sektörü olmak üzere diğer sektörlerle göre farklı

çalışma, iş ve işletme koşullarına sahip olan sanayi sektöründe kurumsal sosyal sorumluluk algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelenmesi önem taşımaktadır. Araştırmanın bulgularının sektör yöneticileri için yol gösterici bir nitelikte olacağı düşünülmektedir.

### **3.2. Varsayımlar (Sayıtlılar)**

Araştırmanın çalışanlara yönelik olarak gerçekleştirilen uygulama kısmında bazı hususların varsayımsal olarak doğruluğu kabul edilmiştir. Bu çerçevede araştırmanın varsayımları;

1. Anketi cevaplayan katılımcıların, soruları doğru bir şekilde algıladıkları ve doğru bir şekilde cevapladıkları,
2. Seçilen örneklemin alanı temsil ettiği,
3. Kullanılan ölçeklerin ve uygulanan araştırma yönteminin bu araştırmanın amacına ve problemin çözümüne uygun olduğu ve
4. Verilerin değerlendirilmesinde kullanılan tekniklerin araştırmanın amacına uygun yöntemler olduğudur.

### **3.3. Sınırlılıklar**

Bu çalışmada, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki, Konya Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmeler örneğinde incelenmektedir. Araştırmanın, belirli bir sanayi bölgesinde gerçekleştirilmesi ve çalışanların kişisel algılamalarına dayanması gibi nedenlerden dolayı bir takım sınırlılıklar taşıdığı söylenebilir. Bu nedenle araştırma sonuçlarının ve bu sonuçlara bağlı olarak ortaya konulacak olan yorumların değerlendirilmesi sürecinde bahsedilen bu durumun dikkate alınması gerekmektedir. Araştırmanın başlıca sınırlılıkları şunlardır:

2. Konya Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlar ile sınırlandırılmış olması,
3. Farklı bir kültür dikkate alınarak geliştirilmiş olunan ölçeklerin Türk kültürü ile tam bir uyum sergilememe olasılığı,
4. Ölçeklerin İngilizceden Türkçeye çevrilmesi aşamasında bazı kavramların tam olarak tercüme edilememe olasılığı.

### **3.4. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma yöntemi başlığı altında anket formunun oluşturulması, ön test, örneklem ve veri analiz yöntemleri ele alınmaktadır.

#### **3.4.1. Anket Formunun Oluşturulması**

Konya Organize Sanayi Bölgesi'ndeki işletmelerde çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemek üzere oluşturulan anket formu üç kısımdan oluşmaktadır.

Anketin birinci kısmında kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarını ölçmek amacıyla Maignan ve Ferel (2000: 291) tarafından geliştirilen kurumsal sosyal sorumluluk ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek; ekonomik sorumluluk (4 madde), yasal sorumluluk (4 madde), etik sorumluluk (5 madde) ve hayırseverlik odaklı sorumluluk (5 madde) olmak üzere dört boyut 18 maddeden oluşmaktadır. 5'li likert tipi (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) ölçek kullanılmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk ölçeğinin genel güvenilirlik katsayısı 0.945'dir. Boyutlar açısından Cronbach's alpha güvenilirlik katsayıları ise ekonomik sorumluluk, 0.796; yasal sorumluluk, 0.861; etik sorumluluk, 0.831 ve hayırseverlik odaklı sorumluluk, 0.862'dir

Anketin ikinci kısmında örgütsel bağlılık düzeyini ölçmek amacıyla, Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen ölçek yer almaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeği; duygusal bağlılık (6 madde), devam bağlılığı (8 madde) ve normatif bağlılık (6 madde) olmak üzere üç boyut ve toplam 5'li likert tipi 20 maddeden oluşmaktadır (1=Kesinlikle

Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum). Örgütsel bağlılık ölçeğinin genel güvenilirlik katsayısı 0.930'dur. Boyutlar açısından Cronbach's alpha güvenilirlik katsayıları ise duygusal bağlılık, 0.927; devam bağlılığı, 0.847 ve normatif bağlılık 0.839'dur.

Anketin üçüncü kısmında; katılımcıların cinsiyeti, medeni durumu, yaş, eğitim düzeyi, iş deneyimi süresi, işyerindeki pozisyonları, işletmenin yönetim tarzı ve faaliyet alanını belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

### 3.4.2. Anket Formunun Ön Testi

Uygulamaya geçmeden önce, anket formu anakütle içerisinde bulunan 30 kişilik bir grup üzerinde denenmiştir. Soruların cevaplayıcılar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı üzerinde durulmuştur. Katılımcılardan gelen eleştiriler doğrultusunda anket formuna son şekli verilmiştir. Yapılan ön test neticesinde cronbach alfa katsayılarının 0.70 ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

### 3.4.3. Anakütle ve Örneklemin Belirlenmesi

Araştırmanın anakütlesini Konya Organize Sanayi'nde faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlar oluşturmaktadır. Konya Organize Sanayi Bölge Müdürlüğü'nden alınan verilere göre, araştırmanın yapıldığı dönemde Konya Organize Sanayi Bölgesi'nde aktif olarak faaliyet gösteren 520 işletme ve bu işletmelerde çalışan personel sayısı yaklaşık olarak 29500 olarak tespit edilmiştir. Ana kütlede örneklem seçilmesi sürecinde kullanılan ve ana kütlede bilinip bilinmemesine göre farklılık gösteren çeşitli formüller bulunmaktadır (Churchill, 1996; Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004; Nakip, 2006; Karasar, 2009). Bu çalışmada ana kütle bilindiğinden dolayı örnek sayısının belirlenmesi amacıyla aşağıdaki formül kullanılmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 48):

$$n = Nt^2 pq / d^2 (N - 1) + t^2 pq$$

Söz konusu formülde;

N: Hedef kitledeki birey sayısını,



n: Örneklem hacmini yani örnekleme girecek birey sayısını,

p: İncelenen olayın oluş sıklığını yani gerçekleşme olasılığını,

q: İncelenen olayın olmayış sıklığını yani gerçekleşmeme olasılığını,

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, “t” tablosundan bulunan teorik değeri,

d: Olayın oluş sıklığına göre kabul edilen + / - örnekleme hatasını göstermektedir.

Çalışmanın ana kütesini Konya Organize Sanayi Bölgesindeki işletmelerde çalışan 30.000 personel oluşturmaktadır. İncelenen olayın oluş (p) ve olmayış (q) sıklığı 0,5 olarak varsayılmıştır. Çalışmada örnekleme hatası %5 ve güven düzeyi %95 olarak kabul edilmiştir. %95 güven aralığında ve 0,05 anlamlılık düzeyinde teorik t değeri, t dağılımı kritik değerleri tablosunda 1,96 olarak tespit edilmiştir. Bulunan değerler formüldeki yerlerine konulduğunda çalışmanın örnek hacmi aşağıdaki gibi hesaplanabilir:

$$n = \frac{29500 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,25}{(0,05)^2 \cdot (29500 - 1) + (1,96)^2 \cdot 0,25}$$

$$n = 379$$

Örnekleme yapılması durumunda anakütle içerisindeki 379 örnek birimine ulaşmak yeterli olacaktır. Söz konusu işletmelerde çalışan ve anket doldurmayı kabul eden 435 örnek birimine anket uygulanmıştır. Bu bağlamda ulaşılan 435 birimin yeterli olduğu ifade edilebilir.

#### **3.4.5. Verilerin Analizi**

Verilerin analizinde SPSS 21.0 versiyonundaki istatistiksel paket programı kullanılmıştır. Korelasyon analizi, çoklu regresyon analizi ve tanımlayıcı istatistiklerden yararlanılmıştır.

#### **3.5. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği**

Bu araştırmada, anketin geçerliğinin doğrulanmasında içerik geçerliliği kullanılmıştır. Araştırmada güvenilirliği ölçmek için Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) katsayısının 0,70'in üzerinde olması, genellikle lğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Ankette kullanılan ölçeklerin, güvenilirlik analizi sonucu tespit edilen Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) katsayıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

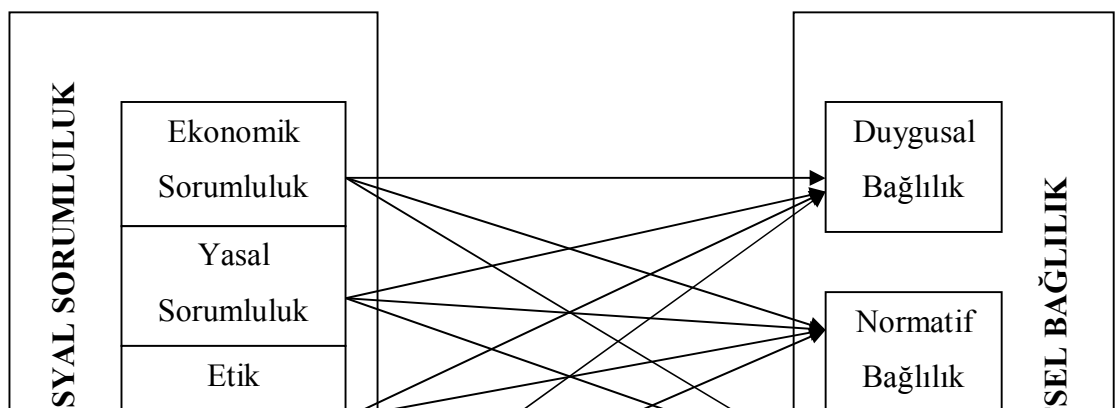
**Tablo-3.1: Kullanılan leklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )
<b>Kurumsal Sosyal Sorumluluk</b>	<b>18</b>	<b>0,95</b>
Ekonomik	4	0,80
Yasal	4	0,86
Etik	5	0,83
“Hayırseverlik Odaklı Sorumluluk	5	0,86
<b>rgtsel Bağlılık</b>	<b>20</b>	<b>0,93</b>
Duygusal Bağlılık	6	0,93
Devam Bağlılığı	8	0,85
Normatif Bağlılık	6	0,84

Tablo-3.1'de görüldüğü üzere, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının yüksek ( $\alpha > 0,70$ ) olduğu gözlenmiştir.

### 3.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma modeli aşağıdaki şekildedir:



Araştırmanın hipotezleri örgütsel bağlılığın üç alt boyutuna göre oluşturulmuştur. Araştırma hipotezleri oluşturulurken literatürdeki araştırma bulgularından da hareketle, kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal sosyal sorumluluğa ait alt boyutların örgütsel bağlılığı ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarını pozitif yönde etkileyeceği yönünde bir beklenti söz konusudur. Bu nedenle hipotezlerin tamamı pozitif etkiyi sınyacak şekilde oluşturulmuştur.

#### **Duygusal Bağlılık İle İlgili Hipotezler**

**H<sub>1</sub>:** Ekonomik sorumluluk duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

**H<sub>2</sub>:** Yasal sorumluluk duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

**H<sub>3</sub>:** Etik sorumluluk duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

**H<sub>4</sub>:** Hayırseverlik odaklı sorumluluk duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

#### **Normatif Bağlılık İle İlgili Hipotezler**

**H<sub>5</sub>:** Ekonomik sorumluluk normatif bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

**H<sub>6</sub>:** Yasal sorumluluk normatif bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

**H<sub>7</sub>:** Etik sorumluluk normatif bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

**H<sub>8</sub>:** Hayırseverlik odaklı sorumluluk normatif bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

### Devam Bağlılığı İle İlgili Hipotezler

**H<sub>9</sub>:** Ekonomik sorumluluk devam bağlılığı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

**H<sub>10</sub>:** Yasal sorumluluk devam bağlılığı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

**H<sub>11</sub>:** Etik sorumluluk devam bağlılığı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

**H<sub>12</sub>:** Hayırseverlik odaklı sorumluluk devam bağlılığı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Veriler Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) programı kullanılarak analiz edilecektir. Bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etki düzeyini belirlemek için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Bunun yanında araştırma kapsamında, tanımlayıcı istatistikler de kullanılmıştır.

### 3.7.Araştırmanın Bulguları

Araştırma amacı doğrultusunda elde edilen bulgulara uygun istatistiksel analizler uygulanmıştır.

#### 3.7.1. Anketi Cevaplayanların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular

Araştırma kapsamında değerlendirilen çalışanların demografik özellikleri Tablo-3.2'de verilmiştir.

**Tablo-3.2: Anketi Cevaplayan Çalışanların Demografik Özellikleri**

Özellikler	f	%	Özellikler	f	%
<b>Cinsiyet</b>			<b>Medeni Durum</b>		
Erkek	330	76,2	Evli	289	70,3
Kadın	103	23,8	Bekar	122	29,7
<i>Toplam</i>	<i>433</i>	<i>100,0</i>	<i>Toplam</i>	<i>411</i>	<i>100,0</i>

<b>Yaş</b>			<b>Eğitim Düzeyi</b>		
23-27 arası	56	13,0	İlköğretim	51	11,7
28-32 arası	225	52,3	Lise	47	10,8
33-37 arası	135	31,4	Önlisans	130	29,9
38 ve daha fazla	14	3,3	Lisans	60	13,8
<i>Toplam</i>	<i>430</i>	<i>100,0</i>	Lisansüstü	147	33,8
			<i>Toplam</i>	<i>435</i>	<i>100,0</i>
<b>İşletmedeki pozisyonunuz</b>			<b>İş Deneyimi</b>		
Üst Düzey Yönetici	13	3,0	1 yıldan az	20	4,6
Departman Yöneticisi	43	9,9	1-5 yıl arası	79	18,3
İşgören	362	83,6	6-10 yıl arası	110	25,5
Diğer	15	3,5	11 yıl ve üzeri	222	51,5
<i>Toplam</i>	<i>433</i>	<i>100,0</i>	<i>Toplam</i>	<i>431</i>	<i>100,0</i>

Tablo-3.2'deki katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili araştırma sonuçları incelendiğinde; katılımcıların %76,2'si erkek, %23,8'inin kadın olduğu görülmektedir. Medeni durum açısından bakıldığında ise %70,3'ünün evli, %29,7'sinin ise bekar olduğu anlaşılmaktadır. Araştırma kapsamına giren katılımcıların %13,0'ünün 23-27 yaş arası, %52,3'ünün 28-32 yaş arası, %31,4'ünün 33-37 yaş arası ve %3,3'ünün ise 38 ve daha fazla yaş gruplarında yer aldıkları araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır. Anketi cevaplayan çalışanların %11,7'sinin ilköğretim, %10,8'inin lise, %29,9'unun önlisans, %13,8'inin lisans ve %33,8'inin lisans üstü düzeyde eğitime sahip oldukları tespit edilmiştir. Araştırmaya konu olan çalışanların işletmelerindeki pozisyonları ile ilgili araştırma sonuçları incelendiğinde %3,0'ünün üst düzey yönetici, %9,9'unun departman yöneticisi, %83,6'sı işgören ve %3,5'inin diğer pozisyondaki çalışanlar olduğu anlaşılmaktadır. Yöneticilerin iş deneyimleri incelendiğinde ise, %4,6'sının 1 yıldan az, %18,3'ünün 1-5 yıl arası, %25,5'inin 6-10 yıl arası ve %51,5'inin 11 yıl ve daha fazla deneyime sahip olduğu görülmektedir.

### **3.7.2. Katılımcıların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarına İlişkin Araştırma Bulguları**

Araştırmada anketi cevaplayan çalışanların, kurumsal sosyal sorumluluğun alt boyutları olan ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik odaklı sorumluluğuna ilişkin değerlendirmelerinin yüzdesel dağılımı, aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları aşağıda Tablo-3.3’de sunulmuştur.



**Tablo-3.3: Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

<b>Kurumsal Sosyal Sorumluluk</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Aritmetik Ortalama</b>
Ekonomik Sorumluluk	0,80	3,99
Yasal Sorumluluk	0,89	4,03
Etik Sorumluluk	0,79	3,95
Hayırseverlik Odaklı Sorumluluk	0,77	4,01
<b>Kurumsal Sosyal Sorumluluk</b>	0,73	3,99

Katılımcıların çalıştıkları işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin algılamaları ile ilgili aritmetik ortalamalara bakıldığında; birinci sırada 4,03 ortalama ile yasal sorumluluk, ikinci sırada 4,01 ortalama ile hayırseverlik odaklı sorumluluk, üçüncü sırada 3,99 ortalama ile ekonomik sorumluluk ve dördüncü sırada ise 3,95 ortalama ile etik sorumluluk faaliyetlerinin yer aldığı görülmektedir.

Ekonomik sorumluluk ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-3.4’de verilmiştir.

**Tablo-3.4: Ekonomik Sorumluluk İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

“EKONOMİK SORUMLULUK” İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
	%	%	%	%	%		
Çalıştığım işletmenin tepe yönetimi uzun vadeli stratejiler oluşturmaktadır.	2,3	3,9	14,1	41,3	38,3	0,94	4,09
Çalıştığım işletme, çalışanların verimliliğini yakından izlemektedir.	3,3	5,3	12,3	39,8	39,3	1,01	4,07
Çalıştığım işletme, karını maksimize etmede başarılıdır.	3,1	3,3	19,6	38,9	35,1	0,98	4,00
Çalıştığım işletme, faaliyet giderlerini düşürmek için çabalamaktadır.	5,2	8,7	18,6	37,6	29,9	1,12	3,78

(n= 435), 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Tablo-3.4’deki verilere göre; aritmetik ortalamalar dikkate alındığında, ekonomik sorumluluk ifadeleri içerisinde ilk sırada “Çalıştığım işletmenin tepe yönetimi uzun vadeli stratejiler oluşturmaktadır” (4,09), son sırada ise “Çalıştığım işletme, faaliyet giderlerini düşürmek için çabalamaktadır.” (3,78) yer aldığı tespit edilmiştir.

Yasal sorumluluk boyutunun ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-3.5’de sunulmuştur.



**Tablo-3.5: Yasal Sorumluluk İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

“YASAL SORUMLULUK” İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
	%	%	%	%	%		
Çalıştığım işletme faaliyetlerinde yasal düzenlemelere uygun hareket etmektedir	2,5	3,0	7,4	33,9	53,1	0,92	4,32
Çalıştığım işletme çalışanlarla ilgili yasal düzenlemelere uygun hareket etmektedir.	3,5	3,0	8,1	34,0	51,4	0,98	4,27
Çalıştığım işletme çalışanların ücretlendirilmesi ve terfilerinde ayrımcılığı önleyici düzenlemelere sahiptir.	4,7	8,6	19,1	34,0	33,6	1,13	3,83
Çalıştığım işletmede, işgücü çeşitliliğini (yaş, cinsiyet, gelir vb) teşvik edici programlar bulunmaktadır.	6,0	7,4	25,1	32,1	29,3	1,14	3,71

(n= 435), 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum,

4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Yasal sorumluluk uygulamalarına yönelik algılamalar ile ilgili ortalamalara bakıldığında birinci sırada “Çalıştığım işletme faaliyetlerinde yasal düzenlemelere uygun hareket etmektedir” (4,32), son sırada ise “Çalıştığım işletmede, işgücü çeşitliliğini (yaş, cinsiyet, gelir vb) teşvik edici programlar bulunmaktadır” (3,71) ifadelerinin yer aldığı görülmektedir.

Etik sorumluluk boyutunun ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-3.6’da sunulmuştur.

**Tablo-3.6: Etik Sorumluluk İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

“ETİK SORUMLULUK” İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
	%	%	%	%	%		
Bu işletmedeki işgörenler, güvenilir bir firmada çalıştıklarını algılamaktadırlar.	3,1	1,4	12,2	42,3	41,1	0,92	4,17
Çalıştığım işletmede işgörenler, her bir müşteriye gerekli olan bilgileri doğru ve eksiksiz bir şekilde sağlar.	3,0	3,7	10,9	43,2	39,3	0,95	4,12
Çalıştığım işletmede diğer çalışanlar ve iş ortaklarına karşı adaletli olmak, işgören değerlendirme sürecinin içsel bir parçasıdır.	3,5	4,0	15,8	40,9	35,8	1,00	4,01
Çalıştığım işletmede yanlış davranışları rapor etmek olumlu bir davranış olarak algılanmakta ve bununla ilgili uygun bir prosedür bulunmaktadır.	4,4	7,3	24,1	34,9	29,3	1,08	3,77
Çalıştığım işletmede kapsamlı davranış kodları bulunmaktadır.	4,2	7,5	27,6	35,8	24,8	1,06	3,70

(n= 435), 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum,

4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Tablo-3.6'daki etik sorumluluk ifadelerine ilişkin aritmetik ortalamalara bakıldığında; ilk sırada "Bu işletmedeki işgörenler, güvenilir bir firmada çalıştıklarını algılamaktadırlar" ifadesi (4,17), son sırada ise "Çalıştığım işletmede kapsamlı davranış kodları bulunmaktadır" ifadesi (3,70) yer almaktadır.

Hayırseverlik odaklı sorumluluk boyutunun ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-3.7'da sunulmuştur.



**Tablo-3.7: Hayırseverlik Odaklı Sorumluluk İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

“HAYIRSEVERLİK ODAKLI SORUMLULUK” İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum	Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
	%	%	%	%	%			
Çalıştığım işletmede, enerji ve hammadde israflarını azaltıcı uygulamalar yer almaktadır.	1,9	2,8	12,3	42,6	40,5	0,88	4,17	
Çalıştığım işletme, işgörenleri kişisel gelişim ve eğitimleri konusunda destekler.	2,8	3,3	16,3	44,8	32,8	0,94	4,01	
Çalıştığım işletme, diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapmaktadır.	3,3	2,6	17,3	44,3	32,6	0,95	4,00	
Çalıştığım işletme, sosyal kurumları yeterli düzeyde destekler.	2,3	4,9	18,7	40,7	33,3	0,96	3,98	
Çalıştığım işletmede uygulanan esnek örgüt politikaları, işgörenlerin iş ve özel yaşamlarını daha iyi uyumlaştırmalarını sağlar.	2,8	5,2	24,1	38,4	29,5	0,99	3,87	

(n= 435), 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum,

4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Hayırseverlik odaklı sorumluluk faaliyetleri içerisinde çalışanların en fazla “Çalıştığım işletmede, enerji ve hammadde israflarını azaltıcı uygulamalar yer almaktadır” ifadesini algıladıkları, bu boyutta ise “Çalıştığım işletmede uygulanan esnek örgüt politikaları, işgörenlerin iş ve özel yaşamlarını daha iyi uyumlaştırmalarını sağlar” ifadesinin en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

### 3.7.3. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Araştırma Bulguları

Araştırmada anketi cevaplayan çalışanların, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığına ilişkin değerlendirmelerinin yüzdesel dağılımı, aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları aşağıda Tablo-3.8’de sunulmuştur.

**Tablo-3.8: Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Örgütsel Bağlılık	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
Duygusal Bağlılık	0,81	4,17
Normatif Bağlılık	0,89	3,62
Devam Bağlılığı	0,90	3,29
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	0,77	3,65

Katılımcılar arasında duygusal bağlılığın (4,17), normatif bağlılığın (3,62) ve devam bağlılığının (3,29) olduğu tespit edilmiştir.

Duygusal bağlılık ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-3.9’da verilmiştir.

**Tablo-3.9: Duygusal Bağlılık İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

“DUYGUSAL BAĞLILIK” İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
	%	%	%	%	%		
Çalıştığım işletmenin problemlerini kendi problemimmiş gibi hissediyorum.	2,1	1,4	9,4	38,7	48,4	0,86	4,30
Çalıştığım işletmede iken kendimi “ailenin bir parçasıymış” gibi hissediyorum.	3,5	2,5	12,0	33,7	48,3	0,99	4,30
Kariyerimin geriye kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım.	2,3	2,5	9,9	38,3	46,9	0,90	4,25
Bu işletme benim için kişisel olarak büyük anlam taşır.	2,3	3,7	14,5	38,6	40,9	0,95	4,12
Çalıştığım işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	1,8	5,3	12,9	41,5	38,5	0,94	4,09
Bu işletmeye duygusal açıdan bağlandığımı hissediyorum.	3,7	6,3	12,5	37,4	40,1	1,05	4,04

(n= 435), 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Tablo-3.9’deki verilere göre; aritmetik ortalamalar dikkate alındığında, duygusal bağlılıkta ilk sırada “Çalıştığım işletmenin problemlerini kendi problemimmiş gibi hissediyorum.” (4,30), en az katılım düzeyi olan ifade ise “Bu işletmeye duygusal açıdan bağlandığımı hissediyorum.” (4,04) olduğu tespit edilmiştir.

Normatif bağıllık boyutunun ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-3.10’da sunulmuştur.

**Tablo-3.10: Normatif Bağıllık İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

“NORMATİF BAĞLILIK” İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
	%	%	%	%	%		
Çalıştığım işletme sadakatimi hak ediyor.	2,8	4,0	14,0	39,3	40,0	0,97	4,10
Bu işletmede çalışan insanlara karşı bir yükümlülüğüm olduğundan dolayı, bu işletmeden ayrılmayı düşünmüyorum.	4,4	8,3	19,5	31,3	36,6	1,13	3,87
Çalıştığım işletmeye çok şey borçluyum.	6,5	7,9	22,6	31,2	31,9	1,17	3,74
Bana avantaj sağlıyor olsa bile, şu anda çalıştığım işletmeden ayrılmamın doğru olmayacağını hissediyorum.	7,0	13,8	15,9	35,4	28,0	1,22	3,64
Şu anda çalıştığım işletmeden ayrılırsam, suçluluk hissederim.	11,4	17,0	19,3	27,3	24,9	1,33	3,37
Bu işletmede çalışmaya devam etmeyi bir zorunluluk olarak hissediyorum.	16,2	20,8	24,5	19,7	18,8	1,34	3,04

(n= 435), 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum,

4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Normatif bağıllık boyutundaki ifadelere bakıldığında 4,10 ortalama ile birinci sırada “Çalıştığım işletme sadakatimi hak ediyor” ifadesi son sırada ise 3,04 ortalama ile “Bu

işletmede çalışmaya devam etmeyi bir zorunluluk olarak hissediyorum” ifadesinin yer aldığı tespit edilmiştir.

Devam bağlılığı boyutunun ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-3.11’de sunulmuştur.

**Tablo-3.11: Devam Bağlılığı İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

“DEVAM BAĞLILIĞI” İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
	%	%	%	%	%		
İstesem de hemen şimdi bu işletmeden ayrılmak çok zor olacak.	4,2	5,9	14,3	34,0	41,7	1,08	4,03
Şu anda bu işletmede çalışmam, bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.	4,2	9,8	14,7	41,6	29,7	1,09	3,83
Bu işletmeden ayrılmak için çok az seçeneğim olduğuna inanıyorum.	15,0	15,0	20,6	25,5	24,1	1,37	3,29
Bu işletmede çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden biri de, ayrılmamın çok büyük kişisel fedakârlık gerektirmesidir.	13,5	15,9	28,4	22,5	19,7	1,30	3,19

Bu işletmeye kendimden çok fazla şey katmamış olsaydım (yıllar, fikirler, kariyer vb.), başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	14,4	18,6	22,1	23,3	21,6	1,35	3,19
Yakın gelecekte bu işletmeden	15,7	17,8	24,8	21,0	20,8	1,35	3,14



ayrılmak benim için çok maliyetli olacaktır.							
Şu anda bu işletmeden ayrılmaya karar verirsem, yaşamım alt-üst olacaktır.	18,9	18,2	24,0	18,4	20,5	1,39	3,04
Bu işletmede kalmamın nedenlerinden biri de, elverişli alternatiflerin az olmasıdır.	27,7	22,8	20,5	15,8	13,3	1,38	2,64

(n= 435), 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum,

4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı ile ilgili ifadelerle bakıldığında birinci sırada “İstesem de hemen şimdi bu işletmeden ayrılmak çok zor olacak” (4,03), son sırada ise 2,64 ortalama ile “Bu işletmede kalmamın nedenlerinden biri de, elverişli alternatiflerin az olmasıdır” ifadesi yer almaktadır.

### 3.7.4. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Kurumsal sosyal sorumluluk ile alt boyutları ve örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının ortalamaları, standart sapmaları, değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları ve Cronbach Alpha değerleri Tablo-3.12’de verilmiştir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre; ekonomik sorumluluk ile örgütsel bağlılık( $r=0,584$ ;  $p<0,01$ ) ve alt boyutları olan duygusal bağlılık( $r=0,524$ ;  $p<0,01$ ), normatif bağlılık( $r=0,537$ ;  $p<0,01$ ) ve devam bağlılığı( $r=0,488$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Benzer şekilde, yasal sorumluluk ile örgütsel bağlılık ( $r=0,607$ ;  $p<0,01$ ) ve alt boyutları olan duygusal bağlılık ( $r=0,551$ ;  $p<0,01$ ), normatif bağlılık ( $r=0,558$ ;  $p<0,01$ ) ve devam bağlılığı ( $r=0,501$ ;  $p<0,01$ ) arasında da pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo-3.12: Tanımlayıcı İstatistikler, Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar ve Cronbach Alpha Değerleri**

	Mean	Std. Dev.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Ekonomik Sorumluluk	3,99	0,80	(0,80)								
2. Yasal Sorumluluk	4,03	0,89	,695**	(0,86)							
3. Etik Sorumluluk	3,95	0,79	,744**	,796**	(0,83)						
4. Hayırseverlik Odaklı Sorumluluk	4,01	0,77	,690**	,734**	,829**	(0,86)					
<b>5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk (Toplam)</b>	3,99	0,73	,860**	,891**	,941**	,909**	(0,95)				
6. Duygusal Bağlılık	4,17	0,81	,524**	,551**	,553**	,553**	,606**	(0,93)			
7. Normatif Bağlılık	3,62	0,89	,537**	,558**	,570**	,532**	,612**	,647**	(0,85)		
8. Devam Bağlılığı	3,29	0,90	,488**	,501**	,532**	,492**	,560**	,532**	,750**	(0,84)	
<b>9. Örgütsel Bağlılık (Toplam)</b>	3,65	0,77	,584**	,607**	,626**	,596**	,671**	,798**	,911**	,903**	(0,93)

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. (2-tailed)

\* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır. (2-tailed)

Kurumsal sosyal sorumluluğun alt boyutu olan etik sorumluluk ile örgütsel bağlılık ( $r=0,626$ ;  $p<0,01$ ) ve alt boyutları olan duygusal bağlılık ( $r=0,553$ ;  $p<0,01$ ), normatif bağlılık ( $r=0,570$ ;  $p<0,01$ ) ve devam bağlılığı ( $r=0,532$ ;  $p<0,01$ ) arasında da pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Benzer şekilde, hayırseverlik odaklı sorumluluk ile örgütsel bağlılık ( $r=0,596$ ;  $p<0,01$ ) ve alt boyutları olan duygusal bağlılık ( $r=0,553$ ;  $p<0,01$ ), normatif bağlılık ( $r=0,532$ ;  $p<0,01$ ) ve devam bağlılığı ( $r=0,492$ ;  $p<0,01$ ) arasında da pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Toplam kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları ile örgütsel bağlılık ( $r=0,671$ ;  $p<0,01$ ) ve alt boyutları olan duygusal bağlılık ( $r=0,606$ ;  $p<0,01$ ), normatif bağlılık ( $r=0,612$ ;  $p<0,01$ ) ve devam bağlılığı ( $r=0,560$ ;  $p<0,01$ ) arasında da pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

### **3.7.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

Kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi yapılmıştır.

Değişkenler arasındaki olası çoklu bağıntı hatasını incelemek için regresyon denklemi açısından Varyans Büyütme Faktörü (Variance Inflation Factors- VIFs) değerlerine bakılmıştır. Modelde maksimum VIF değeri 4,645'dir. Bu değer en üst sınır olarak kabul edilen 10'dan küçüktür. (Gujarati, 1999: 27). En düşük tolerans değeri 0.215'dir. Bu değer en alt sınır değeri olan 0.10'dan büyüktür (Hair vd., 2006). Yine modellerdeki değişkenler arasında otokorelasyon olup olmadığına Durbin-Watson katsayısı ile bakılmıştır. Otokorelasyon, hata terimlerinin birbirleriyle ilişkili olma durumudur. Söz konusu test değerinin 1.5 ile 2.5 aralığında olması istenmektedir. Analiz sonuçlarına göre model için söz konusu değer 2,078'dir. Yani söz konusu katsayılar göre değişkenler arasında otokorelasyon olmadığı ve bulguların regresyon analizi açısından bir sorun oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### **Tablo -3.13: Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	Stn. Edilmemiş $\beta$	Stn.Sapma	$\beta$	<i>Sig.</i>	$R^2$	Düz. $R^2$	D-W	Tolerans	VIF
$F_{(4-428)} = 62,316$				<b>,000 **</b>	,368	,362	2,078		
Sabit	1,466	,177							
1. Ekonomik Sorumluluk	,170	,061	,168	<b>,005**</b>				,409	2,443
2. Yasal Sorumluluk	,201	,061	,219	<b>,001**</b>				,331	3,024
3. Etik Sorumluluk	,073	,085	,070	,396				,215	4,645
4. Hayırseverlik odaklı Sorumluluğu	,230	,075	,218	<b>,002**</b>				,291	3,432

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

#### Bağımlı Değişken: **Duygusal Bağlılık**

Tablo 3.13’de kurumsal sosyal sorumluluğun duygusal bağlılık üzerindeki etkilerine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluğun dört boyutu (ekonomik sorumluluk, yasal sorumluluk, etik sorumluluk ve hayırseverlik odaklı sorumluluk) bağımsız değişken ve duygusal bağlılık ise bağımlı değişken olarak modele girilmiştir. Model bir bütün olarak 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır (Düz.  $R^2 = 0,362$ ;  $F = 62,316$ ;  $p < 0,01$ ). Bu modelde kurumsal sosyal sorumluluğun boyutları, bağımlı değişken olan duygusal bağlılıktaki değişimin % 36,2’sini açıklamaktadır. Çalışanlarının algıladıkları kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarından ekonomik sorumluluk ( $\beta = 0,168$ ;  $p < 0,01$ ), yasal sorumluluk ( $\beta = 0,219$ ;  $p < 0,01$ ) ve hayırseverlik odaklı sorumluluk ( $\beta = 0,218$ ;  $p < 0,01$ ) duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Bu bağımsız değişkenler arasında yasal sorumluluk boyutunun ( $\beta = 0,219$ ;  $p = 0,001$ ) duygusal bağlılıktaki değişimde en yüksek düzeyde etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla “**ekonomik** sorumluluk

duygusal bağıllık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir” biçimindeki H1, “*yasal* sorumluluk duygusal bağıllık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir” biçimindeki H2 ve “*hayırseverlikodaklı* sorumluluk duygusal bağıllık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir” şeklindeki H4 hipotezleri desteklenmiştir. Buna karşın *etik* sorumluluk da duygusal bağıllığı pozitif yönde etkilemektedir. Ancak bu etki istatistiksel açıdan anlamlı değildir ( $\beta = 0,070$ ;  $p = 0,396 > 0,05$ ). Bu çerçevede, “*etik* sorumluluk duygusal bağıllık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir” biçiminde belirlenen H3 hipotezi reddedilmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel bağıllığın alt boyutu olan normatif bağıllık üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo -3.14: Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Normatif Bağıllık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	Stn. Edilmemiş $\beta$	Stn.Sapma	$\beta$	Sig.	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	D-W	Tolerans	VIF
$F_{(4-428)} = 63,524$				,000 **	,373	,367	1,914		
Sabit	,679	,193							
1. Ekonomik Sorumluluk	,208	,066	,188	,002**				,409	2,443
2. Yasal Sorumluluk	,216	,067	,215	,001**				,331	3,024
3. Etik Sorumluluk	,0196	,093	,174	,036*				,215	4,645
4. Hayırseverlik odaklı Sorumluluğu	,115	,082	,100	,161				,291	3,432

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

Bağımlı Değişken: **Normatif Bağıllık**

Tablo 3.14’de kurumsal sosyal sorumluluğun normatif bağıllık üzerindeki etkilerine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluğun dört boyutu (ekonomik sorumluluk, yasal sorumluluk, etik sorumluluk ve hayırseverlik odaklı sorumluluk) bağımsız değişken ve normatif bağıllık ise bağımlı

değişken olarak modele girilmiştir. Model bir bütün olarak 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır (Düz.  $R^2= 0,367$ ;  $F= 63,524$ ;  $p < 0,01$ ). Bu modelde kurumsal sosyal sorumluluğun boyutları, bağımlı değişken olan normatif bağlılıktaki değişimin % 36,7'sini açıklamaktadır. Çalışanlarının algıladıkları kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarından ekonomik sorumluluk ( $\beta= 0,188$ ;  $p < 0,01$ ), yasal sorumluluk ( $\beta= 0,215$ ;  $p < 0,01$ ) ve etik sorumluluk ( $\beta= 0,174$ ;  $p < 0,05$ ) normatif bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Bu bağımsız değişkenler arasında yasal sorumluluk boyutunun ( $\beta= 0,215$ ;  $p= 0,001$ ) normatif bağlılıktaki değişimde en yüksek düzeyde etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla “*ekonomik* sorumluluk normatif bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir” biçimindeki H5, “*yasal* sorumluluk normatif bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir” biçimindeki H6 ve “*etik* sorumluluk normatif bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir” şeklindeki H7 hipotezleri desteklenmiştir. Buna karşın *hayırseverlik odaklı* sorumluluk da normatif bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Ancak bu etki istatistiksel açıdan anlamlı değildir ( $\beta= 0,100$ ;  $p= 0,161 > 0,05$ ). Bu çerçevede, “*hayırseverlik odaklı* sorumluluk normatif bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir” biçiminde belirlenen H8 hipotezi reddedilmektedir.

**Tablo -3.15: Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	Stn. Edil mem iş $\beta$	Stn. Sap ma	$\beta$	<b>Sig.</b>	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	D-W	Tolera ns	VIF
$F_{(4-428)} = 48,335$				<b>,000**</b>	,311	,305	1,835		
Sabit	,558	,204							
1. Ekonomik Sorumluluk	,173	,070	,154	<b>,014*</b>				,409	2,443
2. Yasal Sorumluluk	,150	,071	,147	<b>,035*</b>				,331	3,024
3. Etik Sorumluluk	,248	,099	,217	<b>,012*</b>				,215	4,645
4. Hayırseverlik odaklı Sorumluluğu	,113	,087	,097	,193				,291	3,432

\* p<0,05; \*\* p<0,01

#### Bağımlı Değişken: **Devam Bağlılığı**

Tablo 3.15’de kurumsal sosyal sorumluluğun devam bağlılığı üzerindeki etkilerine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluğun dört boyutu (ekonomik sorumluluk, yasal sorumluluk, etik sorumluluk ve hayırseverlik odaklı sorumluluk) bağımsız değişken ve devam bağlılığı ise bağımlı değişken olarak modele girilmiştir. Model bir bütün olarak 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır (Düz. R<sup>2</sup>= 0,305; F= 48,335; p < 0,01). Bu modelde kurumsal sosyal sorumluluğun boyutları, bağımlı değişken olan devam bağlılığındaki değişimin % 30,5’ini açıklamaktadır. Çalışanlarının algıladıkları kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarından ekonomik sorumluluk ( $\beta= 0,154$ ; p < 0,05), yasal sorumluluk ( $\beta=$

0,147;  $p < 0,05$ ) ve etik sorumluluk ( $\beta = 0,217$ ;  $p < 0,05$ ) devam bağıllığını pozitif yönde etkilemektedir. Bu bağımsız değişkenler arasında etik sorumluluk boyutunun ( $\beta = 0,217$ ;  $p = 0,012$ ) devam bağıllığındaki değişimde en yüksek düzeyde etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla “*ekonomik* sorumluluk devam bağıllığı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir” biçimindeki H9, “*yasal* sorumluluk devam bağıllığı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir” biçimindeki H10 ve “*etik* sorumluluk devam bağıllığı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir” şeklindeki H11 hipotezleri desteklenmiştir. Buna karşın *hayırseverlik odaklı* sorumluluk da devam bağıllığını pozitif yönde etkilemektedir. Ancak bu etki istatistiksel açıdan anlamlı değildir ( $\beta = 0,097$ ;  $p = 0,193 > 0,05$ ). Bu çerçevede, “*hayırseverlik odaklı* sorumluluk devam bağıllığı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir” biçiminde belirlenen H12 hipotezi reddedilmiştir.

Konya Organize Sanayi Bölgesi örnekleminde çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının duygusal, normatif ve devam bağıllığı üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla geliştirilen 12 adet hipotezle ilgili analiz sonuçları, Tablo-3.16’da verilmiştir.

**Tablo-3.16: Hipotezlere İlişkin Analiz Sonuçları**

HİPOTEZLER	SONUÇ
<b>H1:</b> Ekonomik sorumluluk duygusal bağıllık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	<b>KABUL</b>
<b>H2:</b> Yasal sorumluluk duygusal bağıllık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	<b>KABUL</b>
<b>H3:</b> Etik sorumluluk duygusal bağıllık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	RED
<b>H4:</b> Hayırseverlik odaklı sorumluluk duygusal bağıllık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	<b>KABUL</b>
<b>H5:</b> Ekonomik sorumluluk normatif bağıllık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	<b>KABUL</b>
<b>H6:</b> Yasal sorumluluk normatif bağıllık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	<b>KABUL</b>
<b>H7:</b> Etik sorumluluk normatif bağıllık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	<b>KABUL</b>
<b>H8:</b> Hayırseverlik odaklı sorumluluk normatif bağıllık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	RED



<b>H<sub>9</sub></b> : Ekonomik sorumluluk devam bağıllığı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	<b>KABUL</b>
<b>H<sub>10</sub></b> : Yasal sorumluluk devam bağıllığı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	<b>KABUL</b>
<b>H<sub>11</sub></b> : Etik sorumluluk devam bağıllığı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	<b>KABUL</b>
<b>H<sub>12</sub></b> : Hayırseverlik odaklı sorumluluk devam bağıllığı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	<b>RED</b>

### 3.7.6. Farklılık Analizi Sonuçları

Araştırmanın temel amacı olmamakla birlikte, alt amacı olarak katılımcıların demografik özellikleri açısından Kurumsal Sosyal Sorumluluk algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olup olmadığını tespit etmek amacıyla t testi ve ANOVA(Analysis of Variance) analizleri yapılmıştır

#### 3.7.6.1. “t” Testi Sonuçları

Anketi cevaplayan çalışanların; cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre, kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak amacıyla “t” testi uygulanmıştır.

Tablo-3.17’de **cinsiyete** göre kurumsal sosyal sorumluluk ve alt boyutları arasındaki farklılığı belirlemek amacıyla yapılan “t” testi sonuçları görülmektedir.

**Tablo-3.17: Cinsiyet Açısından Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarına Yönelik t Testi Sonuçları**

Demog-rafik Özellik	Bağımlı Değişken (KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK)	Gruplar	Art. Ort.	Std. Sap.	Varyansların Eşitliği İçin Levene's Testi			t	df	Sig.
						F	Sig.			
Cinsiyet	<i>Ekonomik Sorumluluk</i>	Erkek	4,01	0,828	Eşit	0,866	0,353	1,000	431	0,318
		Kadın	3,92	0,728	Eşit değil					
	<i>Yasal Sorumluluk</i>	Erkek	4,05	0,874	Eşit	0,332	0,565	0,877	431	0,381
		Kadın	3,96	0,940	Eşit değil					
	<i>Etik Sorumluluk</i>	Erkek	3,96	0,775	Eşit	0,496	0,482	0,116	431	0,908
		Kadın	3,95	0,851	Eşit değil					
	<i>Hayırseverlik Odaklı S.</i>	Erkek	4,01	0,766	Eşit	0,025	0,875	0,349	429	0,728
		Kadın	3,98	0,794	Eşit değil					
	<i>KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK (Toplam)</i>	Erkek	4,01	0,729	Eşit	0,000	0,983	0,605	431	0,546
		Kadın	3,96	0,739	Eşit değil					

1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum,

4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Tablo-3.17’de görüldüğü üzere; ankete cevap verenlerin cinsiyeti açısından çalıştıkları işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine ( $p=0,546>0,05$ ) ve alt boyutları olan ekonomik sorumluluk ( $p=0,318>0,05$ ), yasal sorumluluk ( $p=0,381>0,05$ ), etik sorumluluk ( $p=0,908>0,05$ ) ve hayırseverlik odaklı sorumluluk ( $p=0,728>0,05$ ) faaliyetlerine ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo-3.18’de **medeni duruma** göre kurumsal sosyal sorumluluk ve alt boyutları arasındaki farklılığı belirlemek amacıyla yapılan “t” testi sonuçları görülmektedir.



**Tablo-3.18: Medeni Durum Açısından Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarına Yönelik t Testi Sonuçları**

Demog-rafik Özellik	Bağımlı Değişken (KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK)	Gruplar	Art. Ort.	Std. Sap.	Varyansların Eşitliği İçin Levene's Testi			t	df	Sig.
						F	Sig.			
Medeni Durum	<i>Ekonomik Sorumluluk</i>	Evli	3,99	0,820	Eşit	5,481	0,020	-0,077	409	0,939
		Bekar	4,00	0,692	Eşit değil					
	<i>Yasal Sorumluluk</i>	Evli	4,01	0,904	Eşit	0,998	0,318	-0,188	409	0,851
		Bekar	4,03	0,857	Eşit değil					
	<i>Etik Sorumluluk</i>	Evli	3,97	0,798	Eşit	1,436	0,232	0,870	409	0,385
		Bekar	3,89	0,766	Eşit değil					
	<i>Hayırseverlik Odaklı S.</i>	Evli	4,03	0,770	Eşit	0,881	0,348	0,937	407	0,349
		Bekar	3,95	0,757	Eşit değil					
	<i>KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK (Toplam)</i>	Evli	4,00	0,734	Eşit	1,248	0,265	0,485	409	0,628
		Bekar	3,96	0,706	Eşit değil					

1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Tablo-3.18'deki veriler incelendiğinde; katılımcıların medeni durumu açısından çalıştıkları işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine ( $p=0,628>0,05$ ) ve alt boyutları olan ekonomik sorumluluk ( $p=0,939>0,05$ ), yasal sorumluluk ( $p=0,851>0,05$ ), etik sorumluluk ( $p=0,385>0,05$ ) ve hayırseverlik odaklı sorumluluk ( $p=0,349>0,05$ ) faaliyetlerine ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

### 3.7.6.2. ANOVA Analizi Sonuçları

Anketi cevaplayan çalışanların; yaş, eğitim düzeyi, iş deneyimi ve işletmedeki değişkenlerine göre, kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak amacıyla “ANOVA” testi uygulanmıştır. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için ise çoklu karşılaştırma analizlerinden Tukey HSD testi uygulanmıştır.

Katılımcıların yaşları açısından kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları arasındaki farklılıkları tespit etmek amacıyla yapılan anova analizi sonuçları Tablo-3.19’da belirtilmiştir.



**Tablo 3.19: Yaş Aralığı Değişkeni ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk Arasındaki ANOVA Testi**

			Tanımlayıcı İstatistikler			
			Yaş Aralığı	n	Ortalama	s.s.
<b>Kurumsal Sosyal Sorumluluk</b>			23-27 yaş arası	56	4,13	0,57
			28-32 yaş arası	225	3,98	0,74
			33-37 yaş arası	135	3,98	0,76
			38 yaş ve üzeri	14	3,91	0,81
<b>Kurumsal Sosyal Sorumluluk</b>	<b>Varyans Kaynağı</b>	<b>s.d.</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
	<b>Gruplar arası</b>	3	1,295	0,432	0,808	0,490
	<b>Gruplar içi</b>	426	227,476	0,534		
	<b>Toplam</b>	429	228,771			

Tablo-3.19 incelendiğinde, anlamlılık düzeyini gösteren sig. değeri 0,05'den büyük olduğu için algılanan kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili olarak yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir [ $F_{(3-426)} = 0,808$ ;  $p = 0,490 > 0,05$ ].

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu açısından kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları arasındaki farklılıkları tespit etmek amacıyla yapılan anova analizi sonuçları Tablo-3.20'de özetlenmiştir.

**Tablo 3.20: Eğitim Durumu Değişkeni ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk Arasındaki ANOVA Testi**

			Tanımlayıcı İstatistikler			
			Eğitim Durumu	n	Ortalama	s.s.
<b>Kurumsal Sosyal Sorumluluk</b>			İlköğretim	51	3,98	0,88
			Lise	44	4,19	0,65
			Önlisans	130	3,98	0,69
			Lisans	60	4,05	0,65
			Lisansüstü	147	3,92	0,76
<b>Kurumsal Sosyal Sorumluluk</b>	<b>Varyans Kaynağı</b>	<b>s.d.</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
	Gruplar arası	4	2,828	0,707	1,330	0,258
	Gruplar içi	430	228,524	0,531		
	<b>Toplam</b>	434	231,352			

Tablo-3.20'deki verilere göre; anlamlılık düzeyini gösteren sig. değeri 0,05'den büyük olduğu için, eğitim durumu değişkenine göre katılımcıların sosyal sorumluluk algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir [ $F_{(3-430)} = 1,330$ ;  $p = 0,258 > 0,05$ ].

Araştırmaya katılan çalışanların iş deneyimi değişkeni açısından kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları arasındaki farklılıkları tespit etmek amacıyla yapılan anova analizi sonuçları Tablo-3.21'de özetlenmiştir.

**Tablo 3.21: İş Deneyimi Değişkeni ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk Arasındaki ANOVA Testi**

			Tanımlayıcı İstatistikler			
			Yaş Aralığı	n	Ortalama	s.s.
<b>Kurumsal Sosyal Sorumluluk</b>			1 yıldan az	20	3,55	0,74
			1-5 yıl arası	79	4,00	0,72
			6-10 yıl arası	110	4,05	0,81
			11 yıl ve üzeri	222	4,00	0,68
<b>Kurumsal Sosyal Sorumluluk</b>	Varyans Kaynağı	s.d.	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	Sig.
	Gruplar arası	3	4,211	1,404	2,653	<b>0,048</b>
	Gruplar içi	427	225,897	0,529		
	Toplam	430	230,107			
Çoklu Karşılaştırmalar Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tukey Testi						
(I) İş Deneyimi		(J) İş Deneyimi		Ort. Farkı (I-J)	Sig.	
1 yıldan az		1-5 yıl arası		-0,44222	0,073	
		6-10 yıl arası		-0,49529*	<b>0,027</b>	
		11 yıl ve üzeri		-0,44460*	<b>0,045</b>	
1-5 yıl arası		1 yıldan az		0,44222	0,073	
		6-10 yıl arası		-0,05327	0,960	
		11 yıl ve üzeri		-0,00239	1,000	
6-10 yıl arası		1 yıldan az		0,49549*	<b>0,027</b>	
		1-5 yıl arası		0,05327	0,960	
		11 yıl ve üzeri		0,05088	0,932	
11 yıl ve üzeri		1 yıldan az		0,44460*	<b>0,045</b>	
		1-5 yıl arası		0,00239	1,000	
		6-10 yıl arası		-0,05088	0,932	

\*: Ortalama farkı **0,05** düzeyinde anlamlıdır.

Tablo-3.21 incelendiğinde, anlamlılık düzeyini gösteren sig. değeri 0,05'den küçük olduğu için kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları ile ilgili olarak iş deneyimleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu ifade edilebilir [ $F_{(3-427)} = 2,653$ ;  $p = 0,048 < 0,05$ ]. Tablodaki “çoklu karşılaştırmalar” kısmındaki Tukey HSD sonuçlarına bakıldığında, 1 yıldan az iş deneyimine sahip olanlar ile 6-10 yıl arası iş deneyimine



sahip olanlar ve 11 yıl ve üzeri iş deneyimine sahip çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Söz konusu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığına bakıldığında, 1 yıldan az iş deneyimine sahip olanlar (3,55), 6-10 yıl arası iş deneyimine sahip olanlar (4,05), ve 11 yıl ve üzeri iş deneyimine sahip çalışanlara (4,00) göre daha düşük ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Diğer bir ifade ile iş deneyimi arttıkça kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının da arttığı ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların iş deneyimi değişkeni açısından kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları arasındaki farklılıkları tespit etmek amacıyla yapılan anova analizi sonuçları Tablo-3.22'de özetlenmiştir.



**Tablo 3.22: İşletmedeki Pozisyon Değişkeni ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk Arasındaki ANOVA Testi**

			Tanımlayıcı İstatistikler			
			İşletmedeki Pozisyon	n	Ortalama	s.s.
Kurumsal Sosyal Sorumluluk			Üst Düzey Yönetici	13	4,54	0,49
			Departman Yönet.	43	3,99	0,88
			İşgören	362	3,96	0,71
			Diğer	15	4,38	0,60
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Varyans Kaynağı	s.d.	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	Sig.
	Gruplar arası	3	6,537	2,179	4,189	<b>0,006</b>
	Gruplar içi	429	223,178	0,520		
	Toplam	432	229,715			
Çoklu Karşılaştırmalar Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tukey Testi						
(I) İşletmedeki Pozisyon		(J) İşletmedeki Pozisyon		Ort. Farkı (I-J)	Sig.	
Üst Düzey Yönetici		Departman Yönet.		0,54819	0,078	
		İşgören		0,58095*	<b>0,023</b>	
		Diğer		0,16134	0,935	
Departman Yönet.		Üst Düzey Yönetici		-0,54819	0,078	
		İşgören		0,03276	0,992	
		Diğer		-0,38685	0,280	
İşgören		Üst Düzey Yönetici		-0,58095*	<b>0,023</b>	
		Departman Yönet.		-0,03276	0,992	
		Diğer		-0,41961	0,123	
Diğer		Üst Düzey Yönetici		-0,16134	0,935	
		Departman Yönet.		0,38685	0,280	
		İşgören		0,41961	0,123	

\*: Ortalama farkı **0,05** düzeyinde anlamlıdır.

Tablo-3.22 incelendiğinde, anlamlılık düzeyini gösteren sig. değeri 0,05'den küçük olduğu için kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları ile ilgili olarak işletmedeki

pozisyon değikeni arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir [ $F_{(3-429)}= 4,189$ ;  $p=0,06<0,05$ ]. Tablodaki “çoklu karşılaştırmalar” kısmındaki Tukey HSD sonuçlarına bakıldığında, üst düzey yöneticiler ile işğörenler arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Söz konusu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığına bakıldığında, üst düzey yöneticilerin (4,54), işğörelere (3,96) göre daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görölmektedir. Bu bulgulardan hareketle işletmedeki pozisyon olarak yönetim kademesine çıkıldıkça, kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının da arttığı ifade edilebilir.



## SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Bu çalışmada Konya Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi anket yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan Kurumsal Sosyal Sorumluluk; ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik odaklı sorumluluk olmak üzere dört boyut, bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık ise; duygusal, normatif ve devam bağlılığı olmak üzere üç boyutta incelenmiştir.

Çoklu Regresyon analizi sonuçlarına göre; kurumsal sosyal sorumluluğun ekonomik, yasal ve hayırseverlik odaklı sorumluluk boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Yani, çalışanların ekonomik, yasal ve hayırseverlik odaklı sorumluluk algılamaları arttıkça duygusal bağlılıklarının da artacağı ifade edilebilir. Ancak, etik sorumluluk algılamalarının duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı da araştırma bulguları arasında yer almaktadır. Diğer yandan normatif bağlılık bağımlı değişkenli çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre ise; kurumsal sosyal sorumluluğun ekonomik, yasal ve etik sorumluluk boyutlarının normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Yani, çalışanların ekonomik, yasal ve etik sorumluluk algılamaları arttıkça normatif bağlılıklarının da artacağı ifade edilebilir. Ancak, hayırseverlik odaklı sorumluluk boyutunun normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde devam bağlılığı ile ilgili çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre ise; kurumsal sosyal sorumluluğun ekonomik, yasal ve etik sorumluluk boyutlarının devam bağlılığı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Yani, çalışanların ekonomik, yasal ve etik sorumluluk algılamaları arttıkça devam bağlılıklarının da artacağı ifade edilebilir. Ancak, hayırseverlik odaklı sorumluluk boyutunun devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ortaya konulmuştur.

Ekonomik sorumluluk algılamalarının örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, normatif ve devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Ekonomik sorumluluk, sosyal sorumluluk piramidinin tabanında yer almakta olup, işletmelerin birincil sorumluluğu olarak ifade edilebilir. Bu bulgu,

çalışanların zorunlu ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri ve çalıştıkları işletmelerin diğer sorumluluklarını yerine getirebilmesi, “karlı ol” ifadesi ile açıklanan ekonomik sorumluluklarını yerine getirmesi ile mümkün olabileceği düşüncesi ile açıklanabilir. Benzer şekilde yasal sorumluluk algılamalarının da örgütsel bağlılığın üç boyutu üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. İşletmeler ekonomik sorumluluklarını yerine getirirken, yasal düzenlemeleri de göz ardı etmemelidirler. Toplumsal düzenin sağlanmasında yasaların rolü yadsınamaz bir gerçektir. Bu bağlamda, gerek çalışanlar gerekse diğer paydaşların yasalara uymayan bir işletmeye karşı olumlu bir tutum geliştirmesini ve dolayısıyla bağlılık geliştirmesi beklenemez. Etik sorumluluk ile ilgili bulgulara bakıldığında ise, etik sorumluluk algılamaları normatif ve devam bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Etik sorumluluk, kanunlar tarafından düzenlenmeyen, işletmelerin yerine getirmek konusunda zorunlu olmadıkları, ancak toplumun ve çevrenin zarar görmesini önlemek amacıyla paydaşların işletmeden bekledikleri faaliyetleri içermektedir. Bu bağlamda bağlılığın oluşmasında etkili bir faktör olduğu ifade edilebilir. Ancak, etik sorumluluk algılamalarının duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmaması bulgusu, beklenmeyen bir sonuçtur. Hayırseverlik odaklı sorumluluk algılamaları duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahipken, normatif ve devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Duygusal bağlılıkta, çalışanların örgütün amaçlarını içtenlikle benimsemeleri söz konusudur. Hayırseverlik odaklı sorumluluk ise, isteğe bağlı gönüllü bir sorumluluk olup, paydaşlar tarafından beklenen faaliyetleri içermektedir. Araştırmanın yapıldığı Konya halkının ve girişimcilerin kültürü dikkate alındığında, zorunlu olunmadığı halde bu tür gönüllü sorumluluk faaliyetlerini yoğun bir şekilde yerine getirdikleri gözlemlenmiştir. Bu durum da çalışanların örgütün amaçlarını içtenlikle benimsemelerine ve duygusal bağlılık geliştirmelerinde etkili olmuş olabilir.

Yazında kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalarda, farklı bulgulara ulaşıldığı görülmektedir. Erkman ve Şahinoğlu (2012)'nin araştırma bulgularına göre, kurumsal sosyal sorumluluğun gönüllülük boyutu hariç tüm alt boyutları örgütsel bağlılığı ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarını pozitif yönde etkilemektedir. Bu bağlamda bu araştırmanın bulguları, Erkman ve Şahinoğlu (2012) araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Diğer

yandan Hasanov (2010) yapmış olduğu araştırmada, Kurumsal sosyal sorumluluğun ekonomik sorumluluk hariç, diğer üç boyutun örgütsel bağlılığı pozitif yönlü etkilediğini ortaya koymuştur. Ekonomik sorumluluk algılamalarının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmaması bulgusu, bu araştırma sonuçları ile farklılık göstermektedir. Bozkurt ve Yurt (2015)'a göre de kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları örgütsel bağlılığın bir belirleyicisidir. Benzer şekilde, Çalışkan ve Ünüsan (2011), turizm sektöründe yapmış oldukları araştırmada, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları arattıkça, örgütsel bağlılık düzeylerinin de arttığını ortaya koymuşlardır. Lee and Kim (2013) de kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel bağlılığı arttırdığını tespit etmişlerdir. Bayraktaroğlu, Yılmaz ve Can (2014) yapmış oldukları araştırmada kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları ile örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif bağlılık boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymalarına karşın, kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir. Duygusal ve normatif bağlılık boyutları ile ilgili bulgular, bu araştırma ile benzerlik gösterirken, devam bağlılığı ile ilgili bulgu bu araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermemektedir. Tuzcu (2014)'nun araştırması ise işletmelerin gerçekleştirmiş olduğu kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışanlardaki örgütsel bağlılığı etkilemediğini ortaya koymaktadır. Bu araştırmanın sonuçları, Tuzcu (2014)'nun araştırma sonuçları ile farklılık göstermektedir. Bu farklılıkların nedeni, araştırmaların farklı zamanlarda, farklı coğrafik bölgelerde, farklı kültürlerde ve farklı sektörlerde yapılmış olmasından kaynaklanabilir.

Katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, iş deneyimi ve işletmedeki pozisyonları açısından kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan farklılık analizleri sonuçlarına göre; cinsiyet ve medeni durum değişkenleri açısından, gerek toplam kurumsal sosyal sorumluluk gerekse kurumsal sosyal sorumluluğun alt boyutları olan ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik odaklı sorumluluk algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde katılımcıların yaş ve eğitim düzeyleri açısından da, kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Ancak, iş deneyimi açısından kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit

edilmiştir. Tukey HSD sonuçlarına göre, 1 yıldan az iş deneyimine sahip olanlar ile 6-10 yıl arası iş deneyimine sahip olanlar ve 11 yıl ve üzeri iş deneyimine sahip çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Söz konusu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığına bakıldığında, 1 yıldan az iş deneyimine sahip olanlar (3,55), 6-10 yıl arası iş deneyimine sahip olanlar (4,05), ve 11 yıl ve üzeri iş deneyimine sahip çalışanlara (4,00) göre daha düşük ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Diğer bir ifade ile iş deneyimi arttıkça kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının da arttığı ifade edilebilir. Bu bulgu, çalışanların iş deneyimi arttıkça işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini ve bu faaliyetlerdeki tutarlılığı daha iyi gözlemleyebildikleri varsayımı ile açıklanabilir. Benzer şekilde işletmedeki pozisyon değişkeni (üst düzey yöneticiler ile işgörenler arasında) açısından kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları arasında da anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Üst düzey yöneticilerin (4,54), işgörenlere (3,96) göre daha yüksek ortalamaya sahip oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. İşletmedeki pozisyon olarak yönetim kademesine çıkıldıkça, kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının da arttığı görülmektedir. Bu bulgu, yöneticilerin kavramsal beceri bağlamında, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile ilgili karar alıcı konumunda ve sürecin içinde olmaları ile açıklanabilir.

Yazında demografik özellikler açısından kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları arasında farklılık olup olmadığını inceleyen araştırmalarda da farklı bulgulara rastlamak mümkündür. Çalışkan (2010)'ın araştırmasına göre cinsiyetin ayırt edici bir etkisi görülmezken eğitim düzeyi, gelir seviyesi, çalıştığı işteki pozisyonu gibi değişkenler kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili algısını etkilemektedir. Bu faktörler alt boyutlarda da farklı etkilere yol açmaktadır. Örneğin eğitim faktörü bireylerin ekonomik sosyal sorumluluk ile ilgili algılarında önemli bir farklılığa yol açmaz iken etik, yasal ve gönüllü sosyal sorumluluk boyutlarında farklılıklara neden olmaktadır. Ayrıca gelir seviyesi ve işteki pozisyonu yüksek olan çalışanların kurumsal sosyal sorumluluğun etik, yasal ve gönüllülük boyutlarında daha yüksek bir algıya sahip olduğu görülmektedir. Bu araştırmada da işletmedeki pozisyon açısından kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları arasında farklılıklar tespit edilmiştir. İşletmedeki pozisyon ve yaş değişkenleri açısından Çalışkan'ın araştırma sonuçları ile tutarlı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak diğer değişkenler açısından araştırma bulguları çelişmektedir. Çalışkan (2010)'ın bir diğer önemli bulgusu ise zincir işletmelerde çalışanların

bağımsız işletmelerdeki çalışanlara göre kurumsal sosyal sorumluluklara ilgisi ve algısı daha fazla düzeydedir. Aynı şekilde yıl boyu faaliyette olan işletme çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algısı sezonluk işletmelerde çalışanlara göre daha yüksektir. Çalışkan ve Ünüsan (2011), turizm sektöründe yapmış oldukları araştırmada, yaş değişkeni açısından kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymuşlardır. Bu araştırmada da yaş değişkeni açısından kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bayraktaroğlu, Yılmaz ve Can (2014) yapmış oldukları araştırmada çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, işteki unvan, işteki kıdem, işte çalışılan süre gibi sahip oldukları değişkenler ile kurumsal sosyal sorumluluk algıları arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığını tespit etmişlerdir. Ancak bu araştırmada, iş deneyimi arttıkça kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının da arttığı bulgusuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla, iş deneyimi açısından Bayraktaroğlu, Yılmaz ve Can (2014)'ın araştırma bulguları ile çelişirken, yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum değişkenleri açısından benzer sonuçlar elde edildiği ifade edilebilir.

Rekabetin yoğun bir şekilde yaşanmış olduğu günümüzde işletmeler her geçen gün insan unsuruna daha fazla önem vermeye başlamıştır. Geçmişte bir maliyet unsuru olarak görülen insan, artık bir yatırım unsuru olarak görülmeye başlanmıştır. Bu bağlamda yatırım yapılan insan unsurundan örgütsel amaçlara ulaşma noktasında uzun vadede yararlanabilmek için, çalışanların bağlılık düzeylerini arttırıcı söylem ve uygulamalarda bulunmak yararlı olabilecektir. Bu çalışmada, örgütsel bağlılığın oluşmasında etkili olan faktörlerden kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarına odaklanılmıştır. Araştırma bulguları çerçevesinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ve kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarını olumlu yönde arttırabilmek için, işletme yöneticilerinin; tüm paydaşlar ile etkin bir iletişim sistemi geliştirmesi, hem kendi varlığını devam ettirebilmek hem de paydaşlarına karşı sorumluluklarını yerine getirebilecek düzeyde karlı faaliyetlerde bulunması, işletme faaliyetlerini yasalar çerçevesinde gerçekleştirmesi ve paydaşların beklentilerini de dikkate alarak gönüllü sorumluluklarını yerine getirmesi faydalı olabilecektir.



Bu araştırma Konya Organize Sanayi Bölgesindeki işletmelerde çalışanlar ile sınırlandırılmıştır. Dolayısıyla yapılacak değerlendirmeler sadece Konya Organize Sanayi Bölgesi ölçeğinde geçerlidir. Araştırma sonuçları ile ilgili genellemeler yapabilmek için gelecekte farklı sektörlerde ve kültürlerde yapılacak araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca kurumsal sosyal sorumluluk ve örgütsel bağlılık ile ilgili olarak farklı değişkenler ile ilişkilendirilecek araştırmalar yapılabilir.



## KAYNAKLAR

- Ağca, V.; Ertan, H. (2008). Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(2), ss: 135-156.
- Akgeyik, T. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kurumsal Sosyal Sorumluluk: (Bir Alan Araştırması), İstanbul Üniversitesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, Sayı: 52, ss: 65-106.
- Akbaş, E. (2010). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Tüketici Marka Bağlılığına Etkisinin Araştırılması, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.
- Aggrawal-Gupta, M. A.; Vohra, N.; Bhatnagar, D. (2010). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Mediatl Influence of Psychological Well-Being, Journal of Business and Management, 16(2), pp: 104-124.
- Akdoğan, F. K.; Bay, E. (2012). İsteğe Bağlı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri: Görünürde Hayırseverlik, Amme İdaresi Dergisi, 45(1), Mart, ss: 51-75.
- Akgül, U. (2010). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramına Sosyal Antropolojik Bir Yaklaşım, Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Antropoloji Dergisi, Sayı: 24, ss: 95-114.
- Akkoyunlu, G. Ş.; Kalyoncuoğlu, S. (2014). İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çalışmalarının Marka Algısı Üzerine Etkisinin Değerlendirilmesi, Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(3), Ekim, ss:125-144.
- Akyürek, Ç. E.; Toygar, Ş. A.; Şener, T. (2013). Örgütsel Kültür Ve Alt Kültürün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi, 12(2), ss: 55-62.
- Ali, İ. Rehman, K.; Ali, S. İ.; Yousaf, J.; Zia, M. (2010). Corporate Social Responsibility Influences, Employee Commitment And Organizational Performance, African Journal of Management, 4(12), October, pp: 2796-2801.

- Al-Kahtani, N. S. (2012). An Exploratory Study Of Organizational Commitment, Demographic Variables and Job & Work Related Variables Among Employees in Kingdom of Saudi Arabia, *Online International Interdisciplinary Research Journal*, 2(2), March-April, pp: 1-13.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990), The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, March, 63(1), pp: 1-18.
- Alparslan, A.; Aygün, M. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Firma Performansı, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), ss: 435-448.
- Arrighi, G. (2009). Adam Smith Pekin’de (21. Yüzyılın Soykütüğü), Yordam Kitap, Çev: İbrahim Yıldız, İstanbul.
- Asa, Y.; Dalkılıç, N. (2008). Örgütsel Bağlılıkta Üç Bileşen ve Yan Unsurlar Teorisine Yönelik Kütahya Kamu Sektörü Araştırması, 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 16-18 Mayıs, Antalya: İstanbul Kültür Üniversitesi, ss: 852-857.
- Balı, S.; Cinel, M. O. (2011). Bir Rekabet Aracı Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk, *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2(2), Aralık, ss: 45-60.
- Başar, A. B. (2014). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlaması ve Finansal Performans Arasındaki İlişki: Borsa İstanbul’da İşlem Gören Kimya-Petrol-Plastik Sektörü Şirketleri Üzerine Bir Araştırma, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(2), ss: 59-72.
- Bayraktaroğlu, S.; Yılmaz, S. E.; Can, M. (2014). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Siyaset, Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Yıl: 2, 2(3), ss: 99-122.
- Bıçakçı, A. B. (2011). Halkla İlişkilerde Sosyal Sorumluluk Algısının Ölçümü, *Global Media Journal, Turkish Edition*, 1(2), ss: 1-30.

- Bowd, R.; Bowd, L; Harris, P. (2006). Communicating Corporate Social Responsibility: An Exploratory Case Study of a Major UK Retail Centre, *Journal of Public Affairs*, 6(2), pp: 147-155.
- Boylu, Y.; Pelit, E.; Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, *Finans Politik Ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 44(511), ss: 55-74.
- Bozkurt, Ö.; Yurt, İ. (2015). Kurumsal İtibar Yönetimi Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Akademik Personel Üzerine Bir Araştırma, *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, Yıl: 8, No: 15, Yaz, ss: 59-75.
- Brown, B. B. (2003). Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, March 25, 2003, Falls Church, Virginia, USA.
- Caldwell, D. F.; Chatman, J. A.; O'Relly, C. A. (1990). Building Organizational Commitment: A Multifirm Study, *Journal Of Occupational Psychology*, No: 63, pp: 245-261.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *The Academy of Management Review*, 4(4), October, pp: 497-505.
- Carroll, Archie B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, July-August, 34(4), pp: 39-48.
- Churchill Jr., Gilbert A. (1996). *Basic Marketing Research* (Third Edition). USA: The Dryden Press.
- Cihangiroğlu, N.; Uzuntarla, Y. (2015). Mesleki Özendiricilerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle İlişkisi, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(2), ss: 345-364.

- Cingöz, A.; Akdoğan, A. A. (2012). İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri: Kayseri İlinde Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(3), ss: 331-349.
- Cochran, P. L. (2007). The evolution of Corporate Social Responsibility, Business Horizons, 50(6), pp: 449-454.
- Çakınberk, A.; Demirel, E. T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 24, ss: 104-119.
- Çalışkan, O. (2010). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılama Boyutunun Personelin İş Tatminine ve İşte Kalma Niyetine Etkisi: Antalya Bölgesinde Yer Alan Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma, Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.
- Çalışkan, O.; Ünüsan, Ç. (2011). Otel Çalışanlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetine Etkisi, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 22(2), Güz, ss: 154-166.
- Çekmecelioğlu, H. G.; Dinçel, G. (2014). Çalışanların Kurumsal İtibara İlişkin Algıları ve Bu Algıların Örgütsel Kıvanç, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Doğu Marmara Bölgesi Plastik Ambalaj Sanayi Üzerinde Bir Araştırma, Business and Economics Research Journal, 5(2), pp: 79-94.
- Çelik, İ. E.; Dinçer, H.; Yılmaz, R. (2012). İMKB'de İşlem Gören Mevduat Bankalarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çalışmalarının Finansal Sonuçları Üzerine Kurumsal Yönetim İlkeleri Çerçevesinde Bir İnceleme, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5(2), ss: 37-63.
- Çubukçu, K.; Tarakçioğlu, S. (2010). Örgütsel Güven ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi, İşletme Araştırmaları Dergisi, 2(4), ss: 57-78.
- Davis, K. (1997). Five Propositions for Social Responsibility, Managing Corporate Social Responsibility, (Ed. Archie B. Carroll), Boston: Little, Brown and Company.

- Demir, B. (2013). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ve Muhasebe, Eğitim Ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, 2(3), Ağustos, ss: 225-233.
- Demirci, M. K.; Aydemir, M. (2006). Örgütsel Değerlerin İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Anlayışlarını Belirlemedeki Rolü: Bursa İlinde Gerçekleştirilen Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(2), Eylül, ss: 311-326.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 15(2), ss: 179-194.
- Diñer, M. A. M.; Özdemir, Y. (2013). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları ve Eşbiçimlilik: ON Büyük Türk Holdingi Üzerine Vaka Çalışması, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(2), ss: 31-66.
- Ensher, E. A.; Grant-Vallone, E. J.; Donaldson, S. I. (2001). Effects of Perceived Discrimination on Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Grievances, Human Resource Development Quarterly, 12(1), Spring, pp: 53-72.
- Eren, S. S.; Eker, S. (2012). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Marka İmajı, Algılanan Değer, Müşteri Tatmini Ve Marka Sadakatine Etkisi Üzerine Bir Saha Araştırması: X Markası Örneği, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(2), ss: 451-472.
- Erkman, T; Şahinoğlu, F. (2012). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine İlişkin Çalışan Algıları İle Örgütsel Bağlılığın Hizmet Sektöründe İncelenmesi, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 33(2), ss: 267-294.
- Ersöz, H. Y. (2007). Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışının Gelişiminde Meslek Ve Sivil Toplum Kuruluşları, İstanbul Ticaret Odası Yayını, Yayın No: 2007-36, İstanbul.
- Ferreira, D. A.; Avila, M. G.; De Faria, M. D. (2010). Corporate Social Responsibility And Consumers’ Perception Of Price, Social Responsibility Journal, 6(2), pp: 208-221.

- Goodpaster, K. E. (1989), Note on the Corporation As Moral Enviroment, K. R. Andrew (Eds.), Ethics in Practice, Bostan: Harward B.S.
- Gülova, A. A.; Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma, Business and Economics Research Journal, 3(3), pp: 49-76.
- Gümüş, M.; Öksüz, B. (2009). İtibar Sürecinde Kilit Rol: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi, Journal Of Yasar University, 4(14), ss: 2129-2150.
- Güneş, İ.; Bayraktaroğlu, S.; Kutanis, R. Ö. (2009). Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(3), ss: 481-497.
- Gürel, T. (2008). Kurum İçi Hedef Grupların, Sosyal Sorumluluk Uygulamalarındaki Yeri Ve 'Pfizer Toplum Takımı' Projesi İncelemesi, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı: 34, ss: 53-67.
- Hasanov, V. (2010). Çalışanların İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarına İlişkin Algılamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Hof, S. D. H. (2009). Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üçgeni: Şirketler, Toplum ve Toplum Kuruluşları, Proje No: 107K182, Şubat, <http://tr.yada.org.tr/pdf/ba6be489e06ffc893ff505c2e1f473d2.pdf>, Erişim: 01.02.2016.
- Iqbal, N.; Ahmad, N.; Bashir, N. A.; Sheeraz, M. (2012). The Impact Of Perceived Corporate Social Responsibility (Csr) On Job Attitude And Performance Of Internal Stakeholders, International Journal Of Human Resource Studies, 2(4), pp: 77-86.
- Işık, V. (2013). Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Değiştirdiği Çalışma Kavramı ve Yeni Bir Çalışma Alanı Olarak Sosyal Girişimler, Sosyal Güvenlik Dergisi, 3(1), ss: 101-131.

- İleri, H.; Karaman, A.; Engiz, G. (2009). Çalışanlarda Kariyer Tatmini Ye Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu (MYO) Dergisi, 12(1-2), ss: 78-96.
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues, The Icfai Journal of Organizational Behavior, 6(4), pp: 7-25.
- Jose, P. D.; Rajendra, B.; Mehra, M. (2003). Corporate Social Responsibility in the Information and Communication Technologies Sector: Discussion”, IIMB Management Review, 15(4), pp: 61-77.
- Kang, B. (2014). Corporate Social Responsibility Perceptions and Corporate Performances, Journal of Applied Sciences, 14(21), pp: 2662-2673.
- Kaplan, M. (2013). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi, Selçuk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Yıl: 13, Sayı: 26, ss: 77-97.
- Kaplan, M.; Öğüt, A. (2012). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(1), ss: 387-401.
- Karasar, Niyazi (2009). Bilimsel Araştırma Yöntemi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya, H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma, Maliye Dergisi, Sayı: 155, Temmuz-Aralık, ss: 119-143.
- Kayalar, M; Özmutaf, N.M. (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Yönetişim Kültürü Bağlamında Etkileşim, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12(2), ss: 107-119.
- Keleş, Y.; Pelit, E. (2009). Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 5(2), Güz, ss: 24-45.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change, Journal of Conflict Resolution, 2(1), pp: 51-60.



- Keskin, F. (2010). Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Tartışmalı Bir Kavramı Konumlandırma Çabası, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(1), ss: 3-36.
- Klinsontorn, S. (2005). The Influence of Leadership Styles on Organizational Commitment and Employee Performances, Ph. D. Thesis, Nova Southeastern University.
- Lee, M.; Kim, W. (2013). The Effect of Perceived Corporate Social Responsibility on Hotel Employee's Attitude and Behavior toward the Organization, International Journal of Tourism Sciences, 13(3), pp: 51-74.
- Madison, T. F.; Ward, S.; Royalty, K. (2012). Corporate Social Responsibility, Organizational Commitment, and Employer-Sponsored Volunteerism, International Journal of Business and Social Science, 3(1), January, pp: 1-14.
- Maignan, I.; Ferrell, O. C. (2000). Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France, Journal of Business Ethics, 23(3), pp: 283-297.
- Maignan, I.; Ferrell, O. C. (2001). Antecedents and Benefits of Corporate Citizenship: An Investigation of French Businesses, Journal of Business Research, 51(1), pp: 37-51.
- Meyer, J. P.; Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, Human Resource Management Review, 1(1), pp: 61-89.
- Meyer, J. P.; Stanley, D. J.; Herscovitch, L.; Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, Journal of Vocational Behavior, No: 61, pp: 20-52.
- Mimaroğlu, H. (2008). Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum Ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana.

- Mimaroğlu Özgen, H.; Özgen, H. (2010). Psikolojik Sözleşme Ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(1), ss: 1-19.
- Morçin, S. E. (2013). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Nitelikleri Algısı: Çıldır Meslek Yüksekokulu Örneği, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(9), Güz, ss: 70-81.
- Mowday, R. T.; Steers, R. M.; Porter, L. M. (1979). The Measurement of Organizational Commitment, Journal of Vocational Behavior, Issue:14, pp: 224-247.
- Mowday, R. T. ; Porter, L. W.; Steers, R. M. (1982). Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover, Academic Press, New York, USA.
- Nakip, Mahir (2006). Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Nehmeh, R. (2009). What is Organizational commitment, why should managers want it in their workforce and is there any cost effective way to secure it?, 05/2009, [https://www.smcuniversity.com/working\\_papers/Ranya\\_Nehmeh\\_-\\_What\\_is\\_Organizational\\_commitment,\\_why\\_should\\_managers\\_want\\_it\\_in\\_their\\_workforce\\_and\\_is\\_there\\_any\\_cost\\_effective\\_way\\_to\\_secure\\_it.pdf](https://www.smcuniversity.com/working_papers/Ranya_Nehmeh_-_What_is_Organizational_commitment,_why_should_managers_want_it_in_their_workforce_and_is_there_any_cost_effective_way_to_secure_it.pdf), Erişim: 01.07.2015.
- Noor Harun, A. K.; Noor Hasrul, N. M. N. (2006). Evaluating The Psychometric Properties Of Allen And Meyer's Organizational Commitment Scale: A Cross Cultural Application Among Malaysian Academic Librarians, Malaysian Journal Of Library & Information Science, 11(1), July, pp: 89-101.
- O'Relly, C.; Chatman, J. (1985). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior, Journal of Applied Psychology, 71(3), pp: 492-499.
- Özdemir, H. (2009). Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Marka İmajına Etkisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl: 8, Sayı: 15, Bahar, ss: 57-72.

- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(2), ss: 113-130
- Özler, D. E.; Ünver, E. (2012). Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(2), ss: 325-351.
- Özutku, İ. H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile Performans Arasındaki İlişkinin incelenmesi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Sayı: 2, ss: 79-97.
- Pelit, E.; Boylu, Y.; Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Finans Politik Ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, 44(511), ss: 55-74.
- Pelit, E.; Keleş, Y.; Çakır, M. (2009). Otel İşletmelerinde Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 16(2), ss: 19-30.
- Pinkston, T. S.; Carrol, A. B. (1994). Corporate Citizenship Perspectives and Foreign Direct Investment in the U.S., Journal of Business Ethics, 13(3), pp: 157-169.
- Popa, M.; Salanta, I. (2014). Corporate Social Responsibility Versus Corporate Social Irresponsibility, Management & Marketing, 9(2), pp: 137-146.
- Robbins, S. P. (1994). Management, 4th ed., New Jersey: Prentice-Hall.
- Ryan, R. M.; Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, Contemporary Educational Psychology, Number: 25, pp: 54-67.
- Schermermorn, J. R. (2011). Management, 11th Ed., John Wiley & Sons Inc., New Jersey, USA.
- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü, Eğitim ve Bilim Dergisi, 35(156), ss: 142-159.

- Shore, L. M. F.; Martin, H. J. (1989). Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions, *Human Relations*, 42(7), pp: 625-638.
- Sinan, Y.; Kavas, E. (2015). Örgütsel Bağlılıkta Kurumsal İtibarın Rolü, *Turkish Studies International Periodical For The Languages, Literature And History Of Turkish Or Turkic*, 10(6), Spring, pp: 833-854.
- Singh, B.; Gupta, P. K.; Venigopal, S. (2008). Organisational Commitment: Revisited, *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 34(1), January , pp: 57-68.
- Singh, J.; Sanchez, M. M. G. S.; del Bosque, I. R. (2008). Understanding Corporate Social Responsibility and Product Perceptions in Consumer Markets:A Cross-Cultural Evaluation, *Journal of Business Ethics*, 80(3), July, pp: 597-611.
- Sevinç, İ.; Şahin, A. (2012). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı: Karşılaştırmalı Bir Çalışma, *Maliye Dergisi*, Sayı: 162, Ocak –Haziran, ss: 266-281.
- Tamer, İ.; İyigün, N. Ö.; Sağlam, M. (2014). Örgüt Kültürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(8), ss: 187-202.
- Taşlıyan, M. (2012). Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Modern İş Dünyasının Vicdani Gereği, *Dosya – Ankara Sanayi Odası Yayın Organı*, Mayıs-Haziran, ss: 23-42.
- Top, S.; Öner, A. (2008). İşletme Perspektifinden Sosyal Sorumluluk Teorisinin İncelenmesi, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), ss: 97-110.
- Tuzcu, A. (2014). The Impact of Corporate Social Responsibility Perception on The Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), pp: 185-202.
- Türker, D. (2009). How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment, *Journal of Business Ethics*, 89(2), October, pp: 189-204.

- Tütüncü, Ö. (2008). SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı ile İş Yaşamı Kalitesi Arasındaki İlişki, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(2), ss: 169-199.
- Uğur, U.; Sayılı, M. (2015). Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılarının, Dört Temel Kurumsal Sosyal Sorumluluk Boyutuna Göre Değerlendirilmesi: Sivas Belediyesi'nde Bir Uygulama, 20. Ulusal Pazarlama Kongresi, Anadolu Üniversitesi – Eskişehir, Bildiriler Kitabı, ss: 219-232.
- Uyguç, N.; Çımrın, D. (2004). Dokuz Eylül Üniversitesi Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını Ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(1), ss: 91-99.
- Uzkesici, N. (2005). Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmelerde Paydaş Beklentilerinin Karşılansında Yeni Fırsatlar ve Tuzaklar, Kurgu Dergisi, Sayı: 21, ss: 69-84.
- Vural, Z. B. A.; Coşkun, Gül. (2011). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik, Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, Sayı: 1, Mart, ss: 61-87.
- Yazıcıoğlu, Yahşi ve Erdoğan, Samiye (2004). SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmazdoğan, O. C.; Seçilmiş, C.; Çiçek, D. (2015). The Effect Of Corporate Social Responsibility (Csr) Perception On Tourism Students' Intention To Work İn Sector, Procedia Economics And Finance No: 23, pp: 1340 – 1346.



**EKLER**

## ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında **“Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Konya Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma”** başlıklı doktora tezinin uygulama kısmına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma bilimsel bir amaçla yapılmakta olup, araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

**Prof. Dr. Muammer  
ZERENLER**

Selçuk Üniversitesi  
zerenler@selcuk.edu.tr

**Mustafa ATSAN**

Selçuk Üniversitesi  
mustafaatsan@gmail.com

**A. Kurumsal sosyal sorumluluk** ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını  biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk İle İlgili İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalıştığım işletme, karını maksimize etmede başarılıdır.	1	2	3	4	5
2. Çalıştığım işletme, faaliyet giderlerini düşürmek için çabalamaktadır.	1	2	3	4	5
3. Çalıştığım işletme, çalışanların verimliliğini yakından izlemektedir.	1	2	3	4	5
4. Çalıştığım işletmenin tepe yönetimi uzun vadeli stratejiler oluşturmaktadır.	1	2	3	4	5
5. Çalıştığım işletme faaliyetlerinde yasal düzenlemelere uygun hareket etmektedir	1	2	3	4	5
6. Çalıştığım işletme çalışanlarla ilgili yasal düzenlemelere uygun hareket etmektedir.	1	2	3	4	5

7. Çalıştığım işletmede, işgücü çeşitliliğini (yaş, cinsiyet, gelir vb) teşvik edici programlar bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
8. Çalıştığım işletme çalışanların ücretlendirilmesi ve terfilerinde ayrımcılığı önleyici düzenlemelere sahiptir.	1	2	3	4	5
9. Çalıştığım işletmede kapsamlı davranış kodları bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
10. Bu işletmedeki işgörenler, güvenilir bir firmada çalıştıklarını algılamaktadırlar.	1	2	3	4	5
11. Çalıştığım işletmede diğer çalışanlar ve iş ortaklarına karşı adaletli olmak, işgören değerlendirme sürecinin içsel bir parçasıdır.	1	2	3	4	5
12. Çalıştığım işletmede yanlış davranışları rapor etmek olumlu bir davranış olarak algılanmakta ve bununla ilgili uygun bir prosedür bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
13. Çalıştığım işletmede işgörenler, her bir müşteriye gerekli olan bilgileri doğru ve eksiksiz bir şekilde sağlar.	1	2	3	4	5
14. Çalıştığım işletme, işgörenleri kişisel gelişim ve eğitimleri konusunda destekler.	1	2	3	4	5
15. Çalıştığım işletmede uygulanan esnek örgüt politikaları, işgörenlerin iş ve özel yaşamlarını daha iyi uyumlaştırmalarını sağlar.	1	2	3	4	5
16. Çalıştığım işletme, sosyal kurumları yeterli düzeyde destekler.	1	2	3	4	5
17. Çalıştığım işletmede, enerji ve hammadde israflarını azaltıcı uygulamalar yer almaktadır.	1	2	3	4	5
18. Çalıştığım işletme, diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapmaktadır.	1	2	3	4	5



**B. Örgütsel bağlılık** ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını  biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

Örgütsel Bağlılık İle İlgili İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kariyerimin geriye kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
2. Çalıştığım işletmenin problemlerini kendi problemimmiş gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
3. Çalıştığım işletmede iken kendimi “ailenin bir parçasıymış” gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
4. Bu işletmeye duygusal açıdan bağlı olduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
5. Bu işletme benim için kişisel olarak büyük anlam taşır.	1	2	3	4	5
6. Çalıştığım işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	1	2	3	4	5
7. İstesem de hemen şimdi bu işletmeden ayrılmak çok zor olacak.	1	2	3	4	5
8. Şu anda bu işletmeden ayrılmaya karar verirsem, yaşamım alt-üst olacaktır.	1	2	3	4	5
9. Yakın gelecekte bu işletmeden ayrılmak benim için çok maliyetli olacaktır.	1	2	3	4	5
10. Şu anda bu işletmede çalışmam, bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.	1	2	3	4	5
11. Bu işletmeden ayrılmak için çok az seçeneğim olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
12. Bu işletmede kalmamın nedenlerinden biri de, elverişli alternatiflerin az olmasıdır.	1	2	3	4	5
13. Bu işletmede çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden biri de, ayrılmamın çok büyük kişisel fedakârlık gerektirmesidir.	1	2	3	4	5

<b>14.</b> Bu işletmeye kendimden çok fazla şey katmamış olsaydım (yıllar, fikirler, kariyer vb.), başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
<b>15.</b> Bu işletmede çalışmaya devam etmeyi bir zorunluluk olarak hissediyorum.	1	2	3	4	5
<b>16.</b> Bana avantaj sağlıyor olsa bile, şu anda çalıştığım işletmeden ayrılmamın doğru olmayacağını hissediyorum.	1	2	3	4	5
<b>17.</b> Şu anda çalıştığım işletmeden ayrılırsam, suçluluk hissederim.	1	2	3	4	5
<b>18.</b> Çalıştığım işletme sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
<b>19.</b> Bu işletmede çalışan insanlara karşı bir yükümlülüğüm olduğundan dolayı, bu işletmeden ayrılmayı düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
<b>20.</b> Çalıştığım işletmeye çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5

### DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SORULAR

<p><b>1. Cinsiyetiniz</b></p> <p><input type="checkbox"/> Erkek                      <input type="checkbox"/> Kadın</p>	<p><b>2. Medeni durumunuz</b></p> <p><input type="checkbox"/> Evli                              <input type="checkbox"/> Bekâr</p>
<p><b>3. Yaşınız</b></p> <p><input type="checkbox"/> 18-22 arası      <input type="checkbox"/> 23-27 arası      <input type="checkbox"/> 28-32 arası</p> <p><input type="checkbox"/> 33-37 arası      <input type="checkbox"/> 38 ve daha fazla</p>	<p><b>4. Eğitim Durumunuz</b></p> <p><input type="checkbox"/> İlköğretim      <input type="checkbox"/> Lise      <input type="checkbox"/> Ön lisans</p> <p><input type="checkbox"/> Lisans                      <input type="checkbox"/> Lisansüstü</p>
<p><b>5. İş Deneyiminiz</b></p> <p><input type="checkbox"/> 1 yıldan az                      <input type="checkbox"/> 1-5 yıl arası</p> <p><input type="checkbox"/> 6-10 arası yıl                      <input type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri</p>	<p><b>6. İşletmedeki Pozisyonunuz</b></p> <p><input type="checkbox"/> Üst Düzey Yönetici</p> <p><input type="checkbox"/> Departman Yöneticisi</p> <p><input type="checkbox"/> İşgören</p> <p><input type="checkbox"/> Diğer .....(Belirtiniz)</p>
<p><b>7. İşletmenin Yönetim Tarzı</b></p> <p><input type="checkbox"/> Sahip Yönetici</p> <p><input type="checkbox"/> Aile Bireyi Olarak Profesyonel Yönetici</p> <p><input type="checkbox"/> Dışarıdan İstihdam Edilen Profesyonel Yönetici</p>	<p><b>8. İşletmenin Faaliyet Alanı</b></p> <p><input type="checkbox"/> Otomotiv Yedek Parça</p> <p><input type="checkbox"/> Tarım Makineleri ve Ekipmanları</p> <p><input type="checkbox"/> Makine</p> <p><input type="checkbox"/> Plastik</p> <p><input type="checkbox"/> Metal</p> <p><input type="checkbox"/> İnşaat</p> <p><input type="checkbox"/> Gıda</p> <p><input type="checkbox"/> Hidrolik</p> <p><input type="checkbox"/> Mobilya ve Ahşap ürünleri</p> <p><input type="checkbox"/> Diğer.....(Belirtiniz)</p>

**Anket burada sona ermiştir. İlginizden ve bu anket formunu doldurmada göstermiş olduğunuz sabırdan ötürü teşekkür ederiz.**