



T.C.
GAZI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA
TEZİ

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN İŞE ADANMA
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ALGILANAN DIŞSAL
PRESTİJİN VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ARACILIK
ROLÜ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

MERT GÜRLEK

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

TEMMUZ 2018



**KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN İŞE ADANMA ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNDE ALGILANAN DIŞSAL PRESTİJİN VE ÖRGÜTSEL
ÖZDEŞLEŞMENİN ARACILIK ROLÜ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Mert GÜRLEK

**DOKTORA TEZİ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜŐÜ**

TEMMUZ 2018

Doktora Tezi Kabul ve Onay Sayfası

Mert GÜRLEK tarafından hazırlanan “Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İşe Adanma Üzerindeki Etkisinde Algılanan Dışsal Prestijin ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma ” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Gazi Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir

Danışman: Prof. Dr. Muharrem TUNA

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum.



Başkan: Prof. Dr. İbrahim BİRKAN

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Atılım Üniversitesi

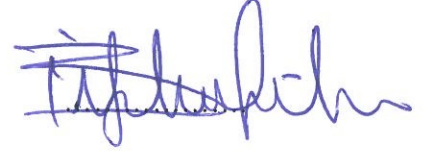
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum.



Üye: Prof. Dr. Bilgehan GÜLCAN

Rekreasyon Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum.



Üye: Prof. Dr. Enver AYDOĞAN

İşletme Anabilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum.



Üye: Doç. Dr. Gülten YURTSEVEN

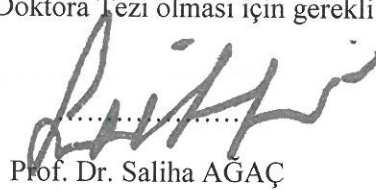
Turizm ve Otelcilik Anabilim Dalı, Başkent Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum.



Tez Savunma Tarihi: 26 / 07 / 2018

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Doktora Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Prof. Dr. Saliha AGAÇ

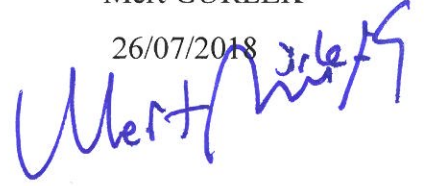
Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Mert GÜRLEK

26/07/2018



Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İşe Adanma Üzerindeki Etkisinde Algılanan Dışsal Prestijin ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma

Doktora Tezi

Mert GÜRLEK

GAZİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Temmuz, 2018

ÖZET

Günümüzde pek çok işletme işe adanma kriziyle yüzleşmektedir. Bu krize çare bulmak amacıyla araştırmacılar hangi unsurların işe adanma düzeyini artırabileceği hakkında değişik ampirik kanıtlar ortaya koymuşlardır. Alanyazın incelendiğinde, araştırmaların işe adanmanın öncülleri olarak örgüt içi düzenlemeler, işin ve kişinin özellikleri olmak üzere üç temel konuya odaklandıkları görülmektedir. Bu araştırma ise bu üç temel konunun dışında kalan kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) kavramına odaklanmaktadır. Modern yönetim bilgisi KSS'nin işletmenin tüm paydaşlarına karşı sorumlu ve etik hareket etme anlayışıyla karakterize olduğuna işaret etmektedir. Bu modern görüşün bir yansıması olarak, bu araştırma paydaşlarına karşı sorumlu ve etik hareket eden bir işletmenin işgörenleri hangi davranışsal süreçleri yaşayarak işlerine daha çok adanabilirler? sorusuna cevap aramakta olup, KSS'nin işe adanmayı nasıl etkilediğini ortaya çıkarma amacını gütmektedir. Bu amaç doğrultusunda, araştırmada algılanan dışsal prestijin ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü incelenmiştir. Bu ilişki mekanizmasının oluşturulmasında sosyal değişim teorisinin genelleştirilmiş karşılıklılık ilkesinden ve sosyal kimlik teorisinden yararlanılmıştır. Değişkenler arası ilişkiler yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılarak test edilmiştir. Araştırma, Antalya İlinde yer alan dört ve beş yıldızlı oteller üzerinde yapılmıştır. Veri tam zamanlı otel işgörenleri (N:680) ve alt, orta ve üst kademe otel yöneticilerinden (N:325) elde edilmiştir. YEM sonuçları, algılanan dışsal prestijin ve örgütsel özdeşleşmenin KSS ve işe adanma arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğine işaret etmektedir. Sonuç olarak, bu araştırma işgörenlerin gözünden KSS'yi daha geniş açıdan (paydaşlar) ele alarak KSS ile işe adanma arasındaki ilişki mekanizmasını araştıran ilk araştırma olma özelliğe sahiptir. Bununla beraber, işe adanmanın KSS yardımıyla da arttırılabileceğini sosyal değişim teorisinin genelleştirilmiş karşılıklılık ilkesi temelinde ortaya koyarak işe adanma yazınına katkı sağlamaktadır.

Bilim Kodu : 116905

Anahtar Kelimeler : İşe adanma, kurumsal sosyal sorumluluk, algılanan dışsal prestij, örgütsel özdeşleşme, otel endüstrisi

Sayfa Adedi : 162

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Muharrem TUNA

The Mediating Roles of Perceived External Prestige and Organizational Identification in
the Effect of Corporate Social Responsibility on Work Engagement: A Research on Hotel
Companies

(Ph. D. Thesis)

Mert GÜRLEK

GAZİ UNIVERSITY GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES

July, 2018

ABSTRACT

Nowadays, many companies face with work engagement crisis. To resolve the crisis, researchers revealed different empirical evidence on which factors can increase the level of work engagement. When literature is reviewed, it was seen that studies focus on three main themes: organizational arrangements, the characteristics of the job and employee. This study focuses on the concept of corporate social responsibility (CSR) beyond these three basic themes. Modern management knowledge indicates that CSR adopts a perspective of being responsible and ethical towards all stakeholders. As a reflection of this modern view, this study adopted stakeholder theory and aims to reveal how corporate (CSR) affect work engagement. In accordance with this purpose, it was examines the mediating roles of perceived external prestige and organizational identification. In developing this relationship mechanism, the generalized reciprocity principle of theory of social change and social identity were utilized. These relationships were assessed using structural equation modeling (SEM). Data were gathered from full-time hotel employees (N: 680) and managers (N:325) in the Antalya region of Turkey. Results of YEM indicate perceived external prestige and organizational identification acted as partial mediators of the effects of the CSR on the work engagement. Finally, this study is pioneer research that investigates the relationship mechanism between CSR and work engagement by addressing CSR more broadly (stakeholder approach). Besides, this study contributes to work engagement literature by addressing relationships between CSR and work engagement on the basis of the generalized reciprocity principle of social change theory.

Science Code : 116905

Key Words : Work engagement, corporate social responsibility, perceived external prestige and organizational identification, hotel industry

Page Number : 162

Supervisor : Prof. Dr. Muharrem TUNA

ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR

Bu tez kapsamında, örgütsel davranış yazınında şu ana değin ele alınmayan “paydaşlarına karşı sorumlu ve etik hareket eden bir işletmenin işgörenleri hangi davranışsal süreçleri yaşayarak işlerine daha çok adanabilirler?” sorusuna cevap arıyoruz. Örgütsel davranış yazını, örgütlerin işgörenlerine ekonomik ve sosyo-duygusal değişim kaynakları sundukları takdirde, işgörenlerin örgütlerine daha derin bir adanmayla karşılık vereceklerini varsaymaktadır. Esasen, yukarıdaki araştırma sorusu: kaynakların sadece işgörene değil de, diğer paydaşlara yönelik sunulduğunda da söz konusu varsayımın geçerli olup olmayacağı yönündeki araştırma öncesi tartışmamızın bir tezahürü olarak ortaya çıkmıştır.

Doktora tezi, araştırmacının özgün araştırma yapma yeteneği kazanıp kazanmadığının önemli bir göstergesi olarak görülmektedir. Bu açıdan, bir tezin 200-300 sayfalık bir kitap olması gerektiği fikri son derece hatalıdır. Pek çok tez, toplam 50 sayfalık iyi bir çalışma içerirken, kalan 150 sayfası ise tabir yerindeyse ayrıntıların şişirilmesinden ibarettir (Day, 1996: 109). Yukarıda bahse konu olan hataya düşmemek için, tez kapsamında araştırma değişkenlerinin ve hipotezlerinin teorik arka planı kısaca açıklanmıştır.

Beni yetiştiren kıymetli aileme;

sevgili eşim Merve GÜRLEK'e;

değerli hocam Prof. Dr. Muharrem TUNA'ya;

tez jürisinin seçkin üyeleri, saygıdeğer hocalarım:

Prof.Dr. Bilgehan GÜLCAN'a, Prof. Dr. Enver AYDOĞAN'a

Prof.Dr. İbrahim BİRKAN'a ve Doç. Dr. Gülten YURTSEVEN'e

verdikleri destek ve gösterdikleri sabır için

teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ ve TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	x
KISALTMALAR.....	xi
1. GİRİŞ.....	1
2. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	11
2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı	12
2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yaklaşımları.....	14
2.2.1. Ekonomik Yaklaşım.....	15
2.2.2. Sosyal Yaklaşım.....	15
2.2.2.1. Carroll'ın dört boyutlu KSS modeli	18
2.2.2.2. Paydaşlar yaklaşımı	21
2.2.2.2.1. Paydaşlar teorisi açısından KSS'nin boyutları.....	32
2.2.3. KSS Görüşlerinin Sınıflandırılması	34
2.3. Otel Endüstrisi ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	37
2.4. Otel Endüstrisinde KSS Araştırmaları	39
2.5. Türkiye Bağlamında Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	42
2.6. İşe Adanma.....	46
2.6.1. İşe Adanma Kavramı	46
2.6.2. İşe Adanma Kavramını Açıklayan Yaklaşımlar	48
2.6.2.1. Kahn'ın adanma yaklaşımı	49
2.6.2.2. Tükenmişlik anti tez yaklaşımı.....	53
2.6.2.3. Saks'ın çok boyutlu yaklaşımı.....	56
2.6.3. İşe Adanma ve Benzer Kavramlar	58
2.6.4. Otel Endüstrisinde İşe Adanma Araştırmaları	61
2.7. Örgütsel Özdeşleşme.....	65
2.7.1. Sosyal Kimlik Teorisi Açısından Örgütsel Özdeşleşme.....	65
2.8. Algılanan Dışsal Prestij.....	71
3. HİPOTEZ GELİŞİMİ	75
3.1. KSS ve İşe Adanma Arasındaki İlişkilerin Genelleştirilmiş Sosyal Değişim Teorisi ile Açıklanması	75

3.2. KSS ve Algılanan Dışsal Prestij Arasındaki İlişkilerin Sinyal Teorisi ile Açıklanması.....	78
3.3. İşe Adanma ve Algılanan Dışsal Prestij Arasındaki İlişkilerin Sosyal Kimlik ve Sosyal Değişim Teorisi ile Açıklanması	80
3.4. KSS ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkilerini Sosyal Kimlik Teorisi ile Açıklanması.....	82
3.5. Örgütsel Özdeşleşme ve İşe Adanma İlişkisi	83
3.6. Algılanan Dışsal Prestijin Aracılık Rolü	85
3.7. Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü.....	86
4. YÖNTEM	89
4.1. Örneklem.....	89
4.2. Ölçüm Değişkenleri.....	92
4.3. Veri Analizi	94
4.4. Ölçüm Sonuçları.....	94
5. HİPOTEZ TESTİ.....	99
6. TARTIŞMA.....	103
6.1. Bulguların Özeti	103
6.2. Teorik Katkısı.....	103
6.3. Uygulamaya Katkısı.....	106
6.4. Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırmalara Öneriler	107
7. SONUÇ.....	109
KAYNAKLAR	111
EKLER.....	145
Ek 1. Anket Formu	145
ÖZGEÇMİŞ	147

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2. 1. KSS tanımları.....	12
Çizelge 2. 2. Sosyal olan ve sosyal olmayan paydaşların sınıflandırılması.....	25
Çizelge 2. 3. Spiller'in paydaşlara göre KSS sınıflandırması.....	28
Çizelge 2. 4. Papasolomou-Doukakis ve diğerlerinin (2005) araştırma bulguları.....	29
Çizelge 2. 5. KSS değer örgüsü.....	31
Çizelge 2. 6. Otel endüstrisinde işgörenlere yönelik KSS araştırmaları.....	40
Çizelge 2. 7. Job/Work engagement kavramının ulusal yazındaki karşılıkları.....	46
Çizelge 2. 8. İşe adanma tanımları ve ölçümleri.....	58
Çizelge 2. 9. Otel endüstrisinde işe adanma araştırmaları.....	63
Çizelge 4. 1. Katılımcıların profili.....	91
Çizelge 4. 2. KSS ölçeğine ait ifadeler.....	93
Çizelge 4. 3. Ölçüm modeli.....	96
Çizelge 4. 4. Ortalama, standart sapma ve korelasyonlar.....	98
Çizelge 5. 1. Hipotez testi sonuçları.....	100
Çizelge 5. 2. Ön yükleme (Bootstrapping) testi sonuçları.....	101

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1. 1. Araştırma modeli	6
Şekil 2. 1. KSS piramidi	19
Şekil 2. 2. KSS görüşleri	37
Şekil 3. 1 Genelleştirilmiş karşılıklılık... ..	75
Şekil 3. 2. Makro grup üyeleri	76
Şekil 3. 3. Araştırmanın teorik modeli.....	88
Şekil 5. 1. Yapısal eşitlik modeli sonuçları.....	101
Şekil 6. 1. Önerilen model	108

KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ADP	Algılanan Dışsal Prestij
AIC	Akaike Information Criterion
AMOS	Analysis of Moment Structures
AVE	Average Variance Extracted
CAIC	Consistent Akaike Information Criteria
CFI	Comparative Fit Index
CR	Composite Reliability
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
İA	İşe Adanma
KSS	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
NFI	Normed Fit Index
ÖÖZ	Örgütsel Özdeşleşme
RMSEA	The Root Mean Square Error of Approximation
YEM	Yapısal Eşitlik Modellemesi

1. GİRİŞ

Son yıllarda, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) araştırmacılar ve uygulamacılar için önemli bir konu haline gelmiştir (Marin, Ruiz ve Rubio, 2009; Kang, Lee ve Huh, 2010; Levy ve Park, 2011; Lee, Lee ve Li, 2012; Xu, 2014; Gürlek, Düzgün, Meydan Uygur, 2017). KSS, örgütlere rekabet avantajı ve daha fazla mali fayda sağlayan bir paydaş ilişki stratejisi sunmaktadır (Nicolau, 2008:1002). Örgütler KSS yardımıyla paydaşlarının değişik taleplerini tatmin ederek sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanabilmektedirler (Lee, Song, Lee, Lee, Bernhard, 2013: 406). Bu nedenle, KSS ve paydaş tutumları arasındaki ilişkilerin araştırılması örgütler ve araştırmacılar için değer yaratmaktadır.

Bu araştırma, otel işletmeleri için anahtar bir paydaş olan işğörenlere odaklanmaktadır. Otel endüstrisinde, işğörenler müşteriler ile doğrudan etkileşime geçerek hizmet sunmaları nedeniyle hizmet kalitesinin önemli bir bileşeni olmaktadır (Yeh, 2013:214). İşğören tutum ve davranışlarının otel endüstrisi için hayati önemi dikkate alındığında (Kuşluvan, Kuşluvan, İlhan ve Buyruk, 2010: 171-172; Karatepe, 2013a:132), otel işletmelerinin daha kaliteli hizmet sunabilmek, yetenekli ve nitelikli işğörenlerini elde tutabilmek için işğören tutumlarını anlamaları gerekmektedir (Nickson, Warhurst ve Dutton, 2005:195-196; Werner, Schuler ve Jackson, 2012: 11-12). Araştırmacılar, KSS'nin örgüte ve işe karşı olumlu tutum ve davranış geliştirmek için bir yönetim stratejisi olarak kullanılabileceğini vurgulamışlardır (Turban ve Greening, 1997; Brammer, Millington ve Rayton, 2007; Bauman ve Skitka, 2012; Chiang, 2010). Eğer işğörenler sosyal sorumlu işletme uygulamalarını algıarlarsa, büyük bir olasılıkla örgüte ve işe karşı olumlu tutum ve davranışlar sergileyeceklerdir (Cacioppe, Forster ve Fox, 2008: 684- 685; Gond, El-Akremiti, Igalens ve Swaen, 2010: 12). Sonuç olarak, işletmelerin KSS yardımıyla insan kaynaklarını verimli bir şekilde yöneterek, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmeleri mümkündür.

Son yıllarda, otel endüstrisinde işğörenlere yönelik yapılan KSS araştırmaları önemli bir artış göstermiştir. Araştırmalar genellikle KSS'ye Carroll'ın (1979;1991) perspektifinden yaklaşmışlardır. Sadece birkaç araştırma KSS'yi paydaşlar teorisi açısından ele almıştır (Park ve Levy, 2014; Wong ve Gao, 2014).¹ Carroll'ın yaklaşımı

¹ Araştırmada SSCI (Social Science Citation Index) kapsamında taranan dergilerde yayımlanan araştırmalar dikkate alınmıştır.

alanyazında yoğun bir şekilde kullanılmasına rağmen, işletmelerin ilişkide olduğu geniş kesimlere yönelik KSS faaliyetlerini ortaya koymakta yetersiz kaldığı yönünde eleştirilere maruz kalmıştır (Jamali, 2008: 215). Quazi ve O'Brien (2000: 36) paydaşlar teorisinin işletmenin geniş toplum kesimlerine yönelik sorumluluklarını yerine getirmesi için bir araç olduğunu vurgulamış ve KSS'ye getirilen paydaşlar bakış açısını modern görüş olarak adlandırmıştır. Bu nedenle, bu araştırma KSS'ye paydaşlar açısından yaklaşmakta olup, şu kavramlaştırmaları benimsemektedir: KSS, "paydaşları olumlu bir şekilde etkilemeyi amaçlayan ve ekonomik çıkarların ötesine geçen kurumsal bir davranıştır" (Türker, 2009a: 413). "KSS örgütün hem iç hem de dış çevresindeki tüm paydaşlara karşı "etik" ve "sorumlu" davranması ve bu yönde kararlar alıp uygulamasıdır" (Aktan ve Börü, 2007: 13).

Otel endüstrisinde gerçekleştirilen araştırmalar genellikle KSS'yi işletmeler (işletme performansı) ve müşteriler açısından ele almışlar, fakat otel işletmeleri için kritik bir paydaş olan işgörenleri görmezden gelmişlerdir (Fu, Ye ve Law, 2014: 62). Aguilera, Rupp, Williams ve Ganapathi (2007:839) genel olarak tüm sektörlerde, analiz birimi olarak işgörenlerin KSS alanyazınında yeterli ilgi görmediğini vurgulamıştır. Bu nedenle, işgörenler açısından KSS'ye odaklanan sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalar örgütsel bağlılık (Song, Lee, Lee ve Song, 2014), örgütsel vatandaşlık davranışı (Fu ve diğerleri, 2014; Gond ve diğerleri, 2010), örgütsel güven, iş tatmini, müşteri odaklılık (Lee ve diğerleri, 2013), işten ayrılma niyeti (Lee ve diğerleri, 2012; Chiang, 2010), örgütsel özdeşleşme (Park ve Levy, 2014), duygusal bağlılık, örgütsel inovasyon (Wang, 2014), örgüt kültürü (Wong ve Gao, 2014) ve duygusal tükenme (Raub ve Blunschi, 2014) kavramlarına odaklanmışlardır. Bununla beraber otel endüstrisinde sadece Lee, Choi, Moon ve Babin (2014) KSS'nin işe adanma üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu araştırma bahse konu olan ilişkileri inceleyen öncü özelliğine rağmen, KSS'nin sadece kurumsal hayırseverlik boyutuna odaklanmış, diğer boyutlarını görmezden gelmiştir. Buna ek olarak, otel endüstrisi dışındaki sektörlerde de KSS ve işe adanma arasındaki ilişki sınırlı sayıda araştırma tarafından ele alınmıştır (Lin, 2010; Rupp, Shao, Paddock, Kim ve Nadisic, 2013; Ferreira ve de Oliveira, 2014; Gupta, 2015).

Son yıllarda araştırmacılar arasında pozitif psikolojiye yönelik artan ilgi işe adanma kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Chughtai ve Buckley, 2008: 47; Jeung, 2011: 49). İlk olarak, Kahn (1990) işe adanmayı: "bireyin fiziksel, bilişsel ve duygusal

enerjisini eş zamanlı olarak iş performansına yatırması” olarak tanımlamıştır. İkinci olarak Schaufeli, Salanova, González-Romá ve Bakker (2002a:74) ise işe adanmayı: “dinçlik, bağlanma ve yoğunlaşma tarafından karakterize edilen iş ile ilgili pozitif ve tatmin edici (fulfilling) ruhsal durum” olarak tanımlamışlardır (tükenmişlik anti tez yaklaşımı). Schaufeli ve diğerlerinin (2002a) bu tanıma uygun olarak geliştirdikleri işe adanma ölçeğinin geçerliği ve güvenilirliği farklı kültürlerde test edilmesine rağmen (Schaufeli, Bakker ve Salanova, 2006), bu ölçek adanmanın psikolojik öncüllerini içeren ifadeler barındırdığı için eleştirilmiştir (Newman ve Harrison, 2008; Rich, Lepine ve Crawford, 2010). Örneğin, ölçekte işgörenlerin anlamlılık algısını ölçen ifadeler yer verilmiştir (*Yaptığım işi anlamlı buluyorum*). Oysaki anlamlılık işe adanmanın bir öncülü olarak kabul edilmektedir (Kahn, 1990:704). Cole, Walter, Bedeian ve O’Boyle (2012) tükenmişlik anti tez yaklaşımı çerçevesinde oluşturulan adanma kavramsallaştırmasının ve ölçümünün (Schaufeli ve diğerleri, 2002), tam olarak benzersiz ve bağımsız bir yapı olmadığını vurgulamış ve bu tür bir adanma ölçümüne şüpheyle bakılması gerektiğine yönelik ampirik kanıtlar sunmuştur. Diğer taraftan araştırmacılar Kahn’ın adanma kavramsallaştırmasının daha benzersiz ve farklı bir kavram olduğunu vurgulamışlar (Cole, Walter, Bedeian ve O’Boyle, 2012; Shuck, Ghosh, Zigarmi ve Nimon, 2013) ve gelecek çalışmalarda Kahn’ın kavramsallaştırmasının kullanılması konusunda çağrıda bulunmuşlardır (Saks ve Gruman, 2014). Bu eleştiriler nedeniyle bu çalışmada Kahn’ın teorik tanımı ve buna paralel olarak Rich ve diğerleri (2010) tarafından geliştirilen operasyonel tanım kullanılacaktır.

İşe adanma örgütler için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. İşe adanma duygusal tükenmeyi (Pienaar ve Willemsse, 2008; Kim, Shin ve Swanger, 2009), işten ayrılma niyetini (Park ve Gursoy, 2012) azaltmakta; iş tatminini (Yeh, 2013), rol ötesi davranışları (Karatepe, 2013b), örgütsel bağlılığı (Karatepe, Beirami, Bouzari ve Safavi, 2014) ve iş performansını (Li, Sanders ve Frenkel, 2012) arttırmaktadır. Araştırmalar işyerlerinde işe adanma düzeyinin oldukça düşük olduğunu göstermiştir (Blessing White, 2013; Towers Watson, 2014). Örneğin, Towers Perrin (2006)² 16 ülkede toplam 85.000 işgören üzerinde yaptığı çalışmada işgörenlerin sadece %14’ünün yüksek düzeyde işlerine adandıklarını tespit etmiştir. Gross ve Holland (2011) bu durumu *adanma krizi* olarak adlandırmıştır.

² Towers Perrin bir araştırma şirketidir. Şirket tarafından yapılan çalışmada adanma kavramı tam olarak akademik bakış açısı ile ölçülme de işgörenlerin adanma düzeyi hakkında genel bir fikir vermektedir.

Bunun yanı sıra, Hewitt Associates³ (2010) işe adanmamış işgörenlerin örgütlere maliyetinin yıllık 10.000 \$ olduğunu tespit etmiştir. Sadece ABD’de işine adanmamış işgörenlerin işletmelere yıllık maliyetinin 300 ile 600 milyar dolar arasında (verimlilik kaybı) olduğu belirtilmiştir (bkz: Putra, Cho ve Liu, 2015). Düşük işe adanmanın meydana getirdiği bu olumsuz sonuçlar dikkate alındığında, işe adanmayı teşvik eden unsurların belirlenmesi araştırmacılara ve uygulamacılara önemli bir katkı sağlayacaktır. Bu araştırma yukarıda bahse konu olan işe adanma krizinin çözümüne ışık tutmak gayesiyle “KSS nasıl işe adanmayı artırabilir?” sorusuna cevap aramakta olup, nasıl sorusuna; arka planını sosyal psikolojiden alan algılanan dışsal prestij ve örgütsel özdeşleşme kavramları yardımıyla cevap vermeye çalışmaktadır. Bahse konu olan bu soru ve cevap arasındaki ilişkiler aşağıda detaylandırılacaktır.

Kahn (1990) ve Saks (2006) örgüt tarafından işgörelere sosyo-duygusal kaynakların sunulması durumunda, işgörelere buna daha derin bir adanma ile karşılık vereceklerini ifade etmişlerdir. Araştırmacılar, algılanan dışsal prestij işgörelere için hem örgütsel (Hall, 1992) hem de kişisel düzeyde (Carmeli ve Freund, 2002; Smith, 2012) soyut bir kaynak olduğunu vurgulamıştır (Carmeli ve Tishler, 2004). Özellikle Fuller, Hester, Barnett ve Relyea (2006) algılanan dışsal prestij işgörelere için sosyo- duygusal bir kaynak olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle algılanan örgütsel prestij işe adanmayı teşvik eden bir unsur olarak görülebilir. Smith (2012) algılanan örgütsel prestiji işe adanmayı artıran bir unsur olarak ele almış ve iki değişken arasında yüksek düzeyde bir ilişki tespit etmiştir. Bunun yanı sıra, Smith’in (2012) araştırması değişkenler arası ilişkiyi inceleyen tek çalışma olma özelliğini taşımaktadır.

İşe adanma düzeyini artıran diğer bir unsurun da örgütsel özdeşleşme olduğunu söylemek mümkündür. Örgütüyle özdeşleşmiş işgörelere örgütün kaderini, kendi kaderleri olarak görmektedirler. Buna göre örgütün başarı veya başarısızlığı işgörelere başarı veya başarısızlığı olmaktadır (Mael ve Ashforth, 1992: 103). Bu açıdan belirli bir örgüt ile kurulan güçlü psikolojik bağın daha iyi performans sergileme ve işe adanma isteğini artırması muhtemeldir (Karanika-Murray, Duncan, Pontes ve Griffiths, 2015: 3-4). Çünkü işgörelere işlerine daha çok adanırlarsa, örgütlerinin daha fazla başarılı olacağına inanırlar. Bir başka anlatımla, örgütün başarı aynı zamanda işgörelere başarı olacağı için işgörelere örgütün performansını kendi performanslarıyla ilişkilendirecekler ve işlerine

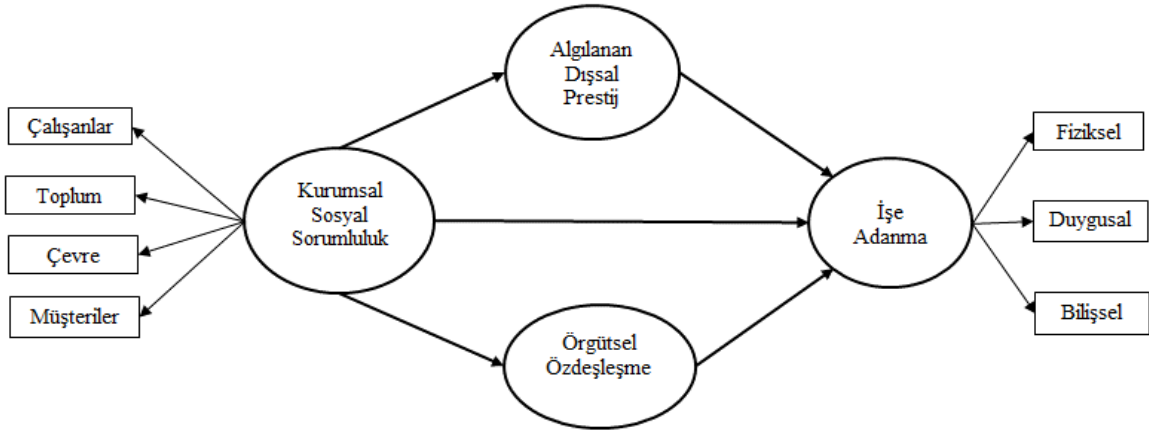
³ Hewitt Associates bir araştırma şirkettir.

daha çok adanacaklardır (He, Zhu ve Zheng, 2013: 684). Birkaç araştırma iki değişken arasında ilişki tespit etmiştir (Ötken ve Erben, 2010; He ve diğerleri, 2013; Gupta, 2015; Demirtas, Hannah, Gok, Arslan ve Capar, 2015; Karanika-Murray ve diğerleri, 2015). Fakat bu araştırmaların hiçbiri otel endüstrisinde yapılmamıştır.

KSS, örgütsel özdeşleşme ve algılanan dışsal prestijın oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır. KSS faaliyetleri dışsal paydaşlar tarafından örgütün prestijini değerlendirmek için bir kriter olarak kullanılmaları nedeni ile işgörenler tarafından önemsenmektedir (De Roeck ve Delobbe, 2012:400). Çalıştığı örgütün KSS faaliyetleri yaptığını gözlemleyen işgören, bu durumun örgüt dışında yer alan kesimlerce olumlu karşılanacağını düşünebilir. Ayrıca algılanan dışsal prestijın altında yatan temel mantığı açıklayan “Bu örgütün bir üyesi olduğum için dışarıdakiler benim hakkımda ne düşünmektedirler?” (Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994: 248), sorusuna KSS ile cevap vermek mümkündür. Yani, toplum yararını gözeten bir örgütün işgöreni olmak toplum nezdinde kişiye olumlu bir izlenim kazandırabilir. Özdeşleşme örgüt kimliğinin sahip olduğu özellikler yolu ile gerçekleşmektedir. Örgütsel bağlamda hangi kimliğin özdeşleşme için temel olacağını belirginlik, farklılık ve çekicilik belirlemektedir (Hornsey, 2008: 208). Bu açıdan KSS faaliyetleri örgüte çekici ve ayırt edici bir kimlik sağlamaktadır (Kim, Lee, Lee ve Kim, 2010: 560). KSS örgütün çekiciliğini ve statüsünü olumlu şekilde etkileyerek ve işgörenler arasında aidiyet duygusunu artırarak özdeşleşmeye katkı sağlayabilir (Bauman ve Skitka, 2012: 72-73). Ayrıca, ampirik araştırmalar KSS'nin örgütsel özdeşleşmeyi artırdığını tespit etmişlerdir (Carmeli, Gilat ve Waldman, 2007; De Roeck ve Delobbe, 2012; Brammer, He ve Mellahi, 2014; Farooq, Farooq ve Jasimuddin 2014; Gupta, 2015).

Otel endüstrisinde yapılan araştırmalar işe adanmanın öncüllerini üç ana açıdan incelemişlerdir: bireysel açıdan (örn: kişilik) (Karatepe ve Olugbade, 2009; Kim ve diğerleri, 2009; Leung, Wu, Chen ve Young, 2011), iş açısından (örn: iş özerkliği) (Slåtten, ve Mehmetoglu, 2011; Chen, Yen ve Tsai, 2014) ve örgüt içi özellikler açısından (sosyal destek) (Salanova, Agut ve Peiró, 2005; Pienaar ve Willemse, 2008; Karatepe, Keshavarz ve Nejati, 2010; Li ve diğerleri, 2012; Karatepe, 2012; Karatepe, 2013a; Karatepe, 2013b; Lee ve Ok, 2015). Fakat işe adanma yazınında -yukarıda belirtildiği gibi- birkaç araştırma dışında KSS kavramı görmezden gelinmiş ve KSS'nin işe adanmayı nasıl etkilediği tam olarak açıklığa kavuşturulamamıştır. Alanyazındaki bu boşluğa dayalı olarak, bu araştırma

KSS'nin işe adanmayı nasıl etkilediğini ortaya çıkarma amacını gütmektedir. Bu amaç doğrultusunda, araştırmada algılanan dışsal prestij ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü incelenmektedir. Araştırmanın hipotez kurgusuna göre; KSS'nin algılanan dışsal prestiji ve örgütsel özdeşleşmeyi arttırmak suretiyle işe adanmaya katkı sağlaması beklenmektedir (Şekil 1). Buna ek olarak, Yeh (2013) önceki araştırmaların, işe adanmanın sadece işin, örgütün ve kişinin özellikleri açısından gelişebileceğine dair bir yanlış anlamaya sebep olabileceğini belirtmiştir. KSS'yi işe adanmanın bir belirleyicisi olarak ele alan bu araştırmanın oluşabilecek yanlış anlamaların önüne geçilmesine katkı sağlaması beklenmektedir. Yani, işe adanma sadece işin, örgütün ve kişinin özellikleri açısından değil, aynı zamanda örgüt dışı faaliyetler yoluyla da artırılabilir.



Şekil 1.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmanın alanyazına altı şekilde katkı sağlaması beklenmektedir. İlki, otel endüstrisi bağlamında KSS'ye paydaşlar teorisi açısından yaklaşan birkaç araştırmadan biridir (Park ve Levy, 2014; Wong ve Gao, 2014). İkincisi, otel endüstrisinde işe adanmayı Kahn'ın (1990) yaklaşımı açısından ele almaktadır. Üçüncüsü, bu araştırma işgörenler gözünden KSS'yi daha geniş açıdan (paydaşlar yaklaşımı) ele alarak KSS ile işe adanma arasındaki ilişki mekanizmasını araştıran tek araştırmadır. Dördüncüsü, Türk otel endüstrisinde gerçekleştirilen güncel KSS faaliyetlerini işgörenler açısından incelemektedir. Beşincisi, işe adanmanın örgüt dışına (KSS) yönelik faaliyetler ile de geliştirilebileceğini sosyal değişim teorisinin genelleştirilmiş karşılıklılık ilkesi temelinde ortaya koyarak işe adanma yazınına yeni bakış açısı sunmaktadır. Altıncısı, KSS'nin nasıl işe adanma meydana getirdiğini açıklayan bir model öne sürmektedir.

Değişkenler arasındaki ilişkileri açıklayan teoriler

Araştırmalarda değişkenler arası ilişkileri açıklayan teorilerin (kuramların) belirtilmesi bir zarurettir. Çünkü teoriler, değişkenler arası ilişkileri açıklayarak olayları açıklamaya ve kestirmeye imkân vermektedir (Kerlinger, 1973: 9). Özen (2002:196) teoriziz çalışmanın sakıncalarını Neuman'dan (1994: 51-52) şöyle aktarmıştır:

“Araştırmayı kuramsız yürütmeye kalkışan veya izlediği kuramı açıkça belirtme başarısını gösteremeyen araştırmacılar, hiçbir işe yaramayan verileri toplamakla zaman yitirebilirler. Sisli ve bulanık fikirlerin, yanlış kurulmuş mantıkların ve belirsiz kavramların tuzağına kolaylıkla düşerler. Net bir araştırma sorusuna ulaşmada veya araştırma amacının berrak bir ifadesini geliştirmede güçlük çekerler. Görgül araştırmayı tasarlama ve yürütme aşamasına geldiklerinde de kendilerini akıntılara kapılıp sürüklenen bir gemi gibi hissederler.”

Bu araştırmada, Özen'in (2002), Neuman'dan aktardığı uyarılar dikkate alınarak, değişkenler arası ilişkiler sosyal değişim, sosyal kimlik ve sinyal teorileri ile açıklanmıştır. Saks (2006) işe adanma ve öncülleri arasındaki ilişkiyi sosyal değişim teorisi açısından ele almıştır. Teoriye göre, örgütler işgörenlerine ekonomik ve sosyo-duygusal değişim kaynakları sunarlarsa, işgörenleri örgüte daha derin bir adanma ile karşılık vereceklerdir (Saks, 2006: 603; Lee ve diğerleri 2014: 100). Farooq, Payaud, Merunka ve Valette-Florence (2013a) KSS ve işgören tutumları arasındaki ilişkiyi sosyal değişim teorisinin sınırlı karşılıklılık (doğrudan) ve genelleştirilmiş karşılıklılık (dolaylı) ilkelerine dayalı olarak açıklamıştır. KSS'nin işgörenler ve örgüt arasında iki tür karşılıklılık meydana getirdiği belirtilmektedir. İlki; örgütler işgörenlerine ekonomik ve yasal yükümlülüklerinin ötesinde yararlar sunarlarsa, işgörenler bu yararları geri ödemek için kendilerini yükümlü hissedebilirler. İkincisi; çevreye, topluma ve müşterilere karşı sosyal sorumluluk ise genelleştirilmiş karşılıklılık oluşturmaktadır. Yani, örgütler işgörenlerine yönelik doğrudan KSS faaliyetleri gerçekleştirmeseler bile, işgörenler işletmenin bu tür faaliyetlerine karşılık verebilirler. Çünkü işgörenler, müşterileri ve toplumu içeren makro grubun üyesidirler. Bireyler sadece kendi refah ve mutluluklarını değil, aynı zamanda, diğer paydaş gruplarının da refah ve mutluluklarını düşünebilirler. Bu nedenle işgörenler örgütün topluma, çevreye ve müşterilerine karşı yaptığı KSS faaliyetlerine dolaylı olarak karşılık verebilirler (Farooq ve diğerleri, 2013a; Farooq, Merunka ve Valette-Florence, 2013b: 257). Saks (2006), Farooq ve

diğerlerinin (2013a) görüşleri bu çalışmaya uyarlanabilir. Eğer bir örgüt işgörenlerine ve diğer paydaşlarına yönelik KSS faaliyetleri gerçekleştirirse, işgörenler örgüte daha derin bir adanma ile karşılık vereceklerdir.

Araştırmacılar sinyal teorisinin KSS'nin işgören tutumları üzerindeki etkisini açıklamada kullanılabilecek yararlı bir teori olduğunu belirtmişlerdir (Greening ve Turban, 2000; Behrend, Baker ve Thompson, 2009; Rupp ve Mallory, 2015). Sinyal teorisine göre, bireyler işletme hakkındaki belirsizlik ile başa çıkmak ve işletmeye yönelik tutum geliştirmek için sinyaller ararlar. İşletmeler sosyal sorumluluk faaliyetleriyle sadece örgüt dışı kesimlere değil, aynı zamanda işgörenlerine de sinyal göndermektedirler (Luce, Barber ve Hillman, 2001:399) Çalıştığı örgütün KSS faaliyetleri gerçekleştirdiği yönünde sinyaller alan işgörenler, bu durumun örgüt dışında yer alan kesimlerce olumlu karşılanacağını düşünebilirler. Böylece örgütün dış dünyada nasıl görüldüğünü etkileyen bir kriter olan KSS faaliyetlerinin işgörenlerin algıladıkları dışsal prestiji arttırması muhtemeldir.

Algılanan dışsal prestij ve işe adanma arasındaki ilişki sosyal kimlik ve sosyal değişim teorisi ile açıklanabilir. İşgörenler kendi değerini- özsaygısını- değerlendirmek için örgütün algılanan statüsünü kullanırlar. Bireyin benlik kavramı, sosyal çevrede başkalarının değerlendirmelerinin ve tepkilerinin yansıması olarak oluşur (Tyler, DeGoey ve Smith, 1996; 914). Sosyal kimlik teorisine göre, işgörenler örgüte yönelik yapılan dışsal değerlendirmelerin olumlu bir imaja işaret ettiğini algıladıkları zaman, kendi benlik değerlerini de olumlu olarak değerlendireceklerdir. Bu olumlu değerlendirmeler işgörenin kendine olan saygısının artmasına neden olacaktır (Smith, 2012: 13). Cropanzano ve Mitchell (2005) bireyin benlik saygısına sahip olmasını sosyo-duygusal bir kaynak olarak değerlendirmişlerdir. Bu açıdan kişinin benlik saygısı ihtiyacını tatmin eden algılanan dışsal prestiji sosyo-duygusal bir kaynak olarak görmek mümkündür. Sosyal değişim teorisi açısından işgörelere sunulan bu kaynak örgüte yüksek düzeyde işe adanma olarak geri dönebilir.

Sosyal kimlik teorisine göre, bireyler olumlu bir sosyal kimliğe sahip olmak için çabalamaktadır (Dutton, Roberts ve Bednar, 2010: 265- 266). Kişilerin sosyal kimlikleri farklı gruplara üyeliklerinden kaynaklanmaktadır (Tajfel ve Turner, 1979: 40; Van Dick, 2001: 269). İşletme tipi bir örgüte üyelik, işgörenlerin sosyal kimliklerinin önemli bir bileşenidir (Hogg ve Terry, 2000: 121-122). İşgörenler örgütlerinin sosyal statüsünü

kullanarak kendi değerlerini ve öz saygılarını değerlendirirler (Tyler, 1999). Bu nedenle onlar benlik geliştirme ihtiyacını karşılayan, öz saygısını yükselten ya da prestijli olarak algıladıkları örgütler ile kendilerini tanımlamak isterler (Farooq ve diğerleri, 2014: 919). Sonuç olarak, KSS faaliyetlerinin örgüte olumlu bir statü kazandırması nedeni ile örgütsel özdeşleşmeyi arttırması muhtemeldir.

Sosyal kimlik teorisi, sosyal bağlamda belirli bir grup ile zdeşleşmenin ortak kader algısı meydana getirdiğini belirtir (Tajfel, Billig, Bundy ve Flament 1971: 152; Ashforth ve Mael 1989: 21). Örgütsel bağlamda ise rgt ile özdeşleşmiş işğörenler örgütün kaderini, kendi kaderi olarak görür. Buna göre örgütün başarısı veya başarısızlığı işğrenin başarısı veya başarısızlığı olur (Mael ve Ashforth, 1992: 103). Bu açıdan rgt ile yüksek düzeyde özdeşleşmiş işğörenlerin işe adanma düzeylerinin artması muhtemeldir. Çünkü işğörenler işlerine daha çok adanırlar ise örgütlerinin daha fazla başarılı olacağına inanırlar.



2. KURAMSAL ÇERÇEVE

“*Epistemolojik bağlamda, bir araştırmada kuramsal gerekçeyle kurulan çerçeve ve bu kuramsal çerçeveye bağlı olarak inşa edilen tasarımın tümü, o araştırmanın metodolojik yapısını ve yaklaşımı anlatmaktadır*” (Erdoğan, 2013: 1). Erdoğan’ın ifadelerinden anlaşılacağı üzere, araştırmada kullanılan metot, tek başına araştırmanın metodolojik görünümü sunmaz, araştırmacının kuramsal çerçeveyi nasıl oluşturduğu, hangi konulara niçin yer verdiği metodolojik görünümün önemli bir parçasıdır. Bu nedenle, kuramsal çerçeve ortaya konulurken nasıl bir yol izleneceği aşağıda izah edilecektir.

- İlk olarak, hangi KSS tanımının ve yaklaşımının niçin kullanıldığını açıklamak için KSS tanımları ve yaklaşımları incelenecektir. Arkasından, sektörel bağlamı açıklamak için otel endüstrisinde KSS araştırmaları, ülkesel bağlamı açıklamak için ise, KSS’nin Türkiye bağlamında gösterdiği gelişim ele alınacaktır.
- İkinci olarak, work/job engagement kavramı yerine Türkçe’de hangi kavramın kullanılacağı net olmaması nedeniyle, kavramı Türkçe’de en iyi hangi kavramın karşılayacağı tartışılacaktır. Bu tartışmanın hâlihazırda ulusal yazında mevcut olan “kavramsal anarşinin” (De Vaus, 2013), önüne geçilmesine katkı sağlayacağı umulmaktadır. Arkasından yazında yer alan işe adanma yaklaşımları incelenerek, hangi yaklaşımın niçin benimsendiği açıklanacaktır. Bununla beraber, işe adanma ile benzer yapılar arasındaki farklılıklar ele alınacaktır. Son olarak ise, otel endüstrisinde gerçekleştirilen işe adanma araştırmalarına yer verilecektir.
- Üçüncü olarak, örgütsel özdeşleşmeye sosyal kimlik teorisi açısından yaklaşılacaktır ve araştırmanın dağınık bir görünüm arz etmemesi için kavrama yönelik ileri sürülen diğer tanımlara yer verilmeyecektir. Son olarak ise karmaşık bir teorik arka plan arz etmeyen algılanan dışsal prestij kavramı kısaca ele alınacaktır.

2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı

Alanyazında kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) kavramı yoğun olarak ele alınmasına rağmen, kavramın anlamı muğlak bir görünüm arz etmektedir. Kavrama farklı araştırmacılar farklı anlamlar yüklemektedir. Hal böyle olunca araştırmacıların üzerinde mutabık kaldığı bir tanım bulunmamaktadır (Mackenzie ve Peters, 2014:259). De Vaus (2013) kavramların gerçek ve anlaşılır anlamlara sahip olmamasının kavramsal anarşiye sebep olacağını ifade etmiştir. Kavramsal anarşiyi önlemek amacıyla alanyazında yer alan kavramsallaştırmalar tablo halinde sunulacak ve hangi kavramsallaştırmaya niçin odaklanıldığını açıklanacaktır. KSS'ye yönelik ortaya atılan tanımları detaylı bir şekilde incelemekteki diğer bir gaye: tarihsel süreç içerisinde kavramın geçirdiği evrimi araştırmacıların bilgisine sunmaktır.

Çizelge 2. 1. KSS tanımları

Referans	Tanım
Bowen (1953:6)	“toplumun amaç ve değerleri açısından arzu edilebilir eylemleri takip etmek, kararlar almak ve politikalar yürütmek”
Heald (1957:375)	“sadece maksimum ekonomik performans için değil, aynı zamanda insani ve yapıcı sosyal politikalara hizmet etmek için topluma yönelik yükümlülüklerin yönetilmesinin bir parçası”
Davis (1960: 70)	“kuruluşların kısmen ekonomik ve teknik çıkarlarının ötesindeki nedenlerle yerine getirdikleri kararlar ve eylemler”
Frederick (1960: 60)	“iş adamlarının halkın beklentilerini karşılayan ekonomik sistemin işleyişini denetlemeleri, istihdam meydana getirerek, üretmek toplam sosyo-ekonomik refahı arttırmaları”
Walton (1967: 18)	“toplum ve işletme arasındaki yakın ilişkilerin farkında olunması ve bu tür ilişkilerin yönetilmesi”
Friedman (1970:1)	“İşletmenin sosyal sorumluluğu kârı arttırmaktır”
Sethi (1975: 62)	“ekonomik ve yasal zorunlulukların ötesinde, yaygın toplumsal normlar, değerler ve beklentiler ile uyumlu kurumsal davranış geliştirmek”
Carroll (1979: 500)	“belirli bir zamanda, toplumun örgütlerden beklediği ekonomik, yasal, etik ve gönüllü faaliyetler”
Dünya Sürdürülebilir Gelişim İş Konseyi (WBCSD) (2000: 10)	“işgücünün, onların ailelerinin, yerel halkın ve tüm toplumun yaşam kalitesini artırarak, etik bir şekilde hareket ederek, ekonomik gelişime katkı sağlamak üzere işletmeler tarafından verilmiş bir taahhüt”
Jones (1980),	“hissedarlar dışında kalan gruplara yönelik kanunlar ve sözleşmelerin ötesinde yükümlülükler”

Çizelge 2. 1. (devam) KSS tanımları

Referans	Tanım
Khoury, Rostami ve Turnbull (1999)	“işletmenin tüm paydaşları ile işbirliğinin genel ilişkisi”
Avrupa Komisyonu (EC) (2001:6)	“işletmelerin uygulamalarında ve paydaşları ile etkileşimlerinde çevresel ve sosyal konulara entegre olması”
Hopkins (2004:1)	“örgütün iç ve dış tüm paydaşlarına karşı etik ve sorumlu davranması”
Bowd, Bowd ve Harris (2006:150)	“işletmenin kanunlara ve hükümet düzenlemelerine uyararak ve yasal gereklilikleri aşan etik bir şekilde faaliyet yürüterek, iç ve dış paydaşlarına karşı sosyal bir sözleşme ile sorumlu tutulması”
Whetten, Rands ve Godfrey (2002:374)	“toplum tarafından beklendiği ya da ahlaki olarak gerekli olduğu bir paydaş tarafından öne sürülen kurumsal bir davranış”
Aktan ve Börü (2007: 13)	“örgütün hem iç hem de dış çevresindeki tüm paydaşlara karşı “etik” ve “sorumlu” davranması ve bu yönde kararlar alıp uygulamasıdır”
Türker (2009a:201)	“paydaşları olumlu bir şekilde etkilemeyi amaçlayan ve ekonomik çıkarların ötesine geçen kurumsal davranışlar”

KSS'nin ne anlama geldiği sadece tanımların ortaya koyulması ile tam olarak açıklığa kavuşmayabilir. O nedenle, KSS'ye yönelik bu tanımların temelinde yatan düşüncelerin tarihsel evrimini değerlendirmekte yarar bulunmaktadır. 1950'li yıllar araştırmacıların ve uygulamacıların sosyal sorumluluk kavramının önemini farkında olmaya başladığı yıllardır (Carroll, 1999; 269-270). 1960'lı yıllar, birçok işletmenin çevreye ve topluma zararlı ürünler sattığı, yolsuzluğun yaygınlaştığı, etik değerlerden para ve güç karşılığında ödün verildiği bir dönemdir. Bu yıllarda etik konular gündeme gelmeye başlamıştır (Lantos, 2001:597). 1970'li yıllarda KSS'nin bir maliyet unsuru olduğunu savunan araştırmacılar olmasına rağmen (Friedman, 1970), KSS'nin işletmelere ve topluma uzun dönemde yararlar sağlayacağı düşüncesi ortaya çıkmıştır (Wallich ve McGowan, 1970). 1980'li yıllarda işletmelerin hem ekonomik sorumluluklarını hem de yasal, etik ve hayırseverlik sorumluluklarını yerine getirmesi gerektiği düşüncesi önem kazanmıştır (Lee, 2008: 59-60). 1990'lı yıllardan günümüze, işletmenin yakın ilişkide olduğu gruplara yönelik KSS faaliyetlerinin yürütülmesi görüşü hakimdir (Quazi ve O'Brien, 2000: 36; Jamali, 2008: 217).

Bu araştırma kapsamında, paydaşlar teorisi açısından yapılan kavramsallaştırmalara odaklanılmaktadır. Bunun nedeni: “sosyal” kelimesinin neyi içerdiğinin tam olarak açık

olmaması ve soyut bir anlam içermesidir. Bu belirsizlik işletmelerin toplum refahına ne tür faaliyetler ile nasıl katkı sağlayacaklarını değerlendirmelerini zorlaştırmaktadır (Maignan, Ferrell ve Ferrell, 2005:958). Bununla beraber, işletmelerin kıt ekonomik kaynakları nedeniyle toplumun tamamına yönelik sorumluluklarını yerine getirmeleri mümkün olamayabilmektedir. Dolayısıyla tüm toplumu, KSS faaliyetlerinde analiz birimi olarak değerlendirmek yerine paydaşları analiz birimi olarak ele almak daha iyi bir yol olabilir. İşletmeler genel olarak tüm topluma karşı sorumlu olsalar da, bireysel olarak etkileşim halinde oldukları gruplara karşı sorumlu oldukları kabul edilmektedir (Maignan, Ferrell ve Ferrell, 2005:958; Freeman, 1984). Bu nedenle paydaşlar yaklaşımı KSS'yi değerlendirmek için daha iyi bir seçenek olabilir (Jamali, 2008: 214; Tsai ve diğerleri, 2012:1144).

2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yaklaşımları

Kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili çalışmalar ekonomik ve sosyal yaklaşımları içermektedir (Zu, 2008: 21). Bu yaklaşımlar arasındaki ilişkileri ve farklılıkları daha açık bir şekilde ortaya koymak için iki yaklaşımı ayrı bölümler halinde ele almakta yarar bulunmaktadır. Bu bölümde, yaklaşımların neler olduğu kısaca belirtilecek, detaylı açıklamalar takip eden bölümlere bırakılacaktır.

Sosyal yaklaşım açısından Bowen (1953) KSS'yi toplumun amaç ve değerleri ile uyumlu politikalar yürütmek olarak değerlendirmiştir. Ekonomik yaklaşım açısından ise Levitt (1958) *sosyal sorumluluğun tehlikeleri adlı çalışmasında*, sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmenin değil, devletin işi olduğunu belirterek, işletmelerin işinin yasal sınırlar içerisinde kalarak, refahın maddi yönleri (kâr elde etmek) ile ilgilenmek olduğunu ve sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmenin karlılığını düşürebileceğini savunmuştur. Levitt'in (1958) ekonomik yaklaşımı araştırmacılar arasında genel kabul görmezken, Bowen'ın (1953) toplum odaklı yaklaşımı gelecekteki araştırmaların temelini oluşturmuştur (Carroll, 1991; Carroll ve Shabana 2010; Wang, 2015). Alanyazında Friedman'ın (1970) hissedar, Chamberlain'ın (1973) sınırlı sorumluluk, Gaski'nin (1985) tehlikeli bölge görüşü ekonomik yaklaşımı ifade ederken, Davis'in (1960) sosyal güç, Hay, Gray ve Gates'in (1976) sosyal sorunlar, Wood'un (1991) ve Sethi'nin (1975) sosyal performans, Carroll'ın (1979;1991) üç boyutlu sosyal performans, Elkington'ın (1999) üçlü sorumluluk, Maignan ve Ferrell'in (2000) kurumsal vatandaşlık, Jamali'nin (2008) paydaşlar, Martínez ve diğerlerinin (2013) sürdürülebilir gelişim görüşü sosyal

yaklaşımı ifade etmektedir. Aşağıdaki bölümlerde araştırmacıların KSS'ye ilişkin görüşleri detaylandırılmaktadır.

2.2.1. Ekonomik Yaklaşım

Friedman (1970) işletmelerin tek sorumluluğunun kâr elde ederek hissedar değerini arttırmak olduğunu savunmuştur. Bu görüşe benzer olarak, Chamberlain (1973) işletme kültürünün sosyal amaçlar ile uyumsuz olduğunu ve ekonomik güçlerin işletme faaliyetlerini kâr ile ilgili faaliyetlerle sınırladığını belirterek, işletmelerin kentsel sorunlar, çevresel bozulma, ürün güvenliği ve işgören sorunları hakkında son derece az faaliyette bulunabileceğini savunmuştur. Chamberlain'a göre KSS faaliyetleri işletmelerin kârlılığını sınırlamaktadır. İşletmeler adeta iş sisteminin tutsağı haline gelmişlerdir (Aktaran: Shepard, 1974: 34). Gaski (1985) *Tehlikeli bölge: Sosyal pazarlama kavramını yeniden düşünmek* adlı çalışmasında, işletmelerin müşterilerini tatmin etmekten daha büyük bir sosyal sorumluluğu olduğu görüşünün hatalı olduğunu ifade etmiştir. Gaski'ye (1985) göre işletmelerin toplumsal çıkarlara hizmet etmek için çaba harcaması hem antidemokratik hem de tehlikelidir. Antidemokratik olmasının sebebi: toplumsal refahı sağlamanın işletmelerin değil, seçilmiş devlet otoritelerinin işi olmasıdır. Tehlikeli olmasının sebebi ise işletme yöneticilerinin toplumun menfaatlerinin ne olduğunu tespit etmek için değil, müşterilerinin ihtiyaçlarını tatmin etmek için uzmanlaşmış olmalarıdır (Gaski, 1985: 42- 45).

2.2.2. Sosyal Yaklaşım

Davis (1960) işletmelerin toplum tarafından verilmiş bir sosyal güce sahip olduğu belirterek, güç ve sorumluluk eşitliğine dikkat çekmiştir. Davis'in görüşü temellerini bilimsel yönetim yaklaşımının temel ilkelerinden olan yetki ve sorumluluk denkliğinden almaktadır. İşletmeler sahip oldukları sosyal güç oranında sorumluluğa sahip olmalıdır. Bu görüşe dayalı olarak Davis, KSS'yi işletmelerin teknik ve ekonomik çıkarlarının ötesindeki nedenlerden dolayı alınan kararlar ve yerine getirilen eylemler olarak değerlendirmiştir. Bu değerlendirmeye göre işletmenin sosyal gücü nedeniyle kâr maksimizasyonun ötesine geçen sorumlulukları bulunmaktadır (Davis, 1960: 70-73). Sethi (1975) KSS'yi sosyal performansın bir boyutu olarak ele alarak sosyal yükümlülük, sosyal yanıt verme ve sosyal sorumluk kavramlarının sosyal performans üst kavramını

oluşturduğunu ifade etmiştir. Sosyal yükümlülük, işletmelerin yerine getirmeleri gereken ekonomik ve yasal yükümlülükleri; sosyal sorumluluk, sosyal normlar ve değerlere uygun hareket etmeyi; sosyal yanıt verme, sosyal değişimleri ve sorunları tahmin etme ve bunların çözümüne yönelik politikalar geliştirmeyi ifade etmektedir (Sethi, 1975: 59-63).

Hay, Gray ve Gates (1976) KSS'yi aydınlanmış öz çıkarlar açısından, çevre kirliliği, yoksulluk, ırk ayrımcılığı, ürün güvenliği gibi sosyal sorunların çözümüne yönelik kararlar almak ve uygulamak olarak değerlendirerek, KSS'nin sosyal sorunların çözümüne katkıda bulunabileceğini belirtmişlerdir (Hay, Gray ve Gates, 1976: 15-17). Carroll (1979) üç boyuttan oluşan sosyal performans modelini ortaya atmıştır. Bu boyutlardan ilki kurumsal sosyal sorumluluk alanlarını (ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluk) kapsamaktadır. Sorumluluk alanları dikkate alınarak KSS "belirli bir zamanda, toplumun örgütlerden beklediği ekonomik, yasal, etik ve gönüllü faaliyetler" olarak tanımlanmıştır. İkincisi ürün güvenliği, iş güvenliği, iş etiği, ayrımcılık ve çevre kirliliği gibi unsurları içeren sosyal sorunları içermektedir. Üçüncüsü ise işletmenin sosyal sorumluluk ve sosyal sorunlara yanıt vermesinin arkasında yatan stratejileri (reaktif, savunma, uyum ve proaktif) kapsamaktadır (Carroll, 1979, 499-503). Wartick ve Cochran (1985), Carroll'ın modelini temel alarak yeni bir sosyal performans modeli ortaya atmışlardır. Carroll'ın üç boyutlu modelini (sosyal sorumluluk, sosyal sorunlar, sosyal yanıt verme) ilkeler, süreçler ve politikalar başlıkları altında yeniden değerlendirmişlerdir. İlkeler, Carroll'ın sosyal sorumluluk boyutlarını (ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluk) kapsamaktadır. Bu ilkeler işletme ve toplum arasındaki sosyal sözleşmeden doğmaktadır. Politikalar, sorunların tanımlanmasını, analizini ve sorunlara tepki geliştirmeyi içermektedir. Süreçler, işletmelerin toplumsal taleplere ve şartlara karşılık vermesini sağlayan süreçleri (reaktif, savunma, uyum ve proaktif) kapsamaktadır (Wartick ve Cochran, 1985: 760-766).

Wood'a (1991) göre işletme ve toplum birbirinden ayrı varlıklar olmaktan ziyade iç içe geçmiş (interwoven) varlıklardır. Wood (1991) kurumsal sosyal sorumluluğu üç ilkeyle açıklamıştır: meşruiyet, kamusal sorumluluk ve yönetsel inisiyatif. Meşruiyet ilkesi: toplumun işletmeye verdiği gücü ifade etmektedir. İşletmenin sosyal bir kurum olarak yükümlülükleri bulunmaktadır. Eğer işletme bu yükümlülükleri yerine getirmese, toplum vermiş olduğu gücü geri almaktadır. Kamusal sorumluluk, işletmenin kendisi tarafından yaratılan sorunları çözme konusunda sorumlu olmasıdır. Yönetsel inisiyatif:

beklenen sosyal sorumluluk çıktıları elde etmek için inisiyatif kullanmakla yükümlü ahlaki aktörler olarak yöneticileri işaret etmektedir. İnisiyatif, kurumsal prosedürler tarafından tamamen tanımlanmamış yönetici eylemlerini kapsamaktadır. Bu ilkenin uygulama seviyesi bireyseldir. Burada yöneticiler sosyal sorumluluğu yerine getirmek için seçimlere, fırsatlara ve kişisel sorumluluğa sahiptirler (Wood, 1991: 695-700).

Elkington'nın (1999) üçlü sorumluluk modeli (triple bottom line) ekonomik refah, çevresel kalite ve sosyal adalet unsurlarına dayanmaktadır. Sürdürülebilir büyüme ve hissedar değeri sadece finansal başarının sonucu değil, aynı zamanda işletme ve paydaşları arasında sürekli etkileşimi içeren ekonomik, sosyal ve çevresel sorumlulukların yerine getirilmesinin sonucudur. Üçlü sorumluluk modelinin arkasında yatan fikir: işletmenin başarısının sadece finansal olarak değil, aynı zamanda sosyal/ etik ve çevresel performansı ile ölçülmesidir (Waddock, 2000: 325; Zu, 2008: 21). Günümüzde işletmelerin sadece finansal sonuçlarını değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel performanslarını da raporlamaları üçlü sorumluluk modelinin bir sonucudur (Skouloudis, Evangelinos ve Kourmousis, 2009: 298).

Maignan ve Ferrell (2000) kurumsal vatandaşlığı: ekonomik, yasal, etik ve hayırsever vatandaşlık olmak üzere dört ilişkili faktörü içeren bir yapı olarak tanımlamıştır. Her ne kadar bu tanım Carroll'ın tanımı ile benzer olsa da, bazı temel farklılıklar mevcuttur. Maignan ve Ferrell (2000) ekonomik, yasal, etik ve hayırsever vatandaşlık boyutlarını üç paydaş grubunun beklentilerini esas alarak belirlemişlerdir. Carroll (1979) ise KSS boyutlarını tüm toplumu dikkate alarak ele almıştır. Maignan ve Ferrell (2000) bu üç paydaş grubunun işletme başarısını etkileyen yegâne paydaş grupları olmadığını, örneğin yatırımcıların bu üç paydaş grubundan daha etkili olduğunu, fakat araştırmasında sadece bu üç gruba odaklandığını, araştırmanın sınırlılıkları arasında ifade etmişlerdir. Kurumsal vatandaşlık kavramı, paydaşlar teorisi ve vatandaşlık boyutlarının birlikte değerlendirilmesi ile vücuda getirilmiştir.

Jamali (2008) işletmelerin diğer paydaşlarını bir ölçüde tatmin etmeden, hissedarlarını tatmin etmelerinin oldukça zor olduğunu ve bu nedenle yakın ilişkide olduğu paydaşlara yönelik sorumluluklarını yerine getirmelerinin işletmelere avantaj sağlayacağını belirtmiştir. Klasik görüşe göre işletmelerin sadece hissedarlarına yönelik sorumluluklarını yerine getirmesi yeterlidir. Fakat günümüzün artan rekabet ortamında işletmelerin hissedarlar dışında kalan paydaşları yok sayması mümkün değildir.

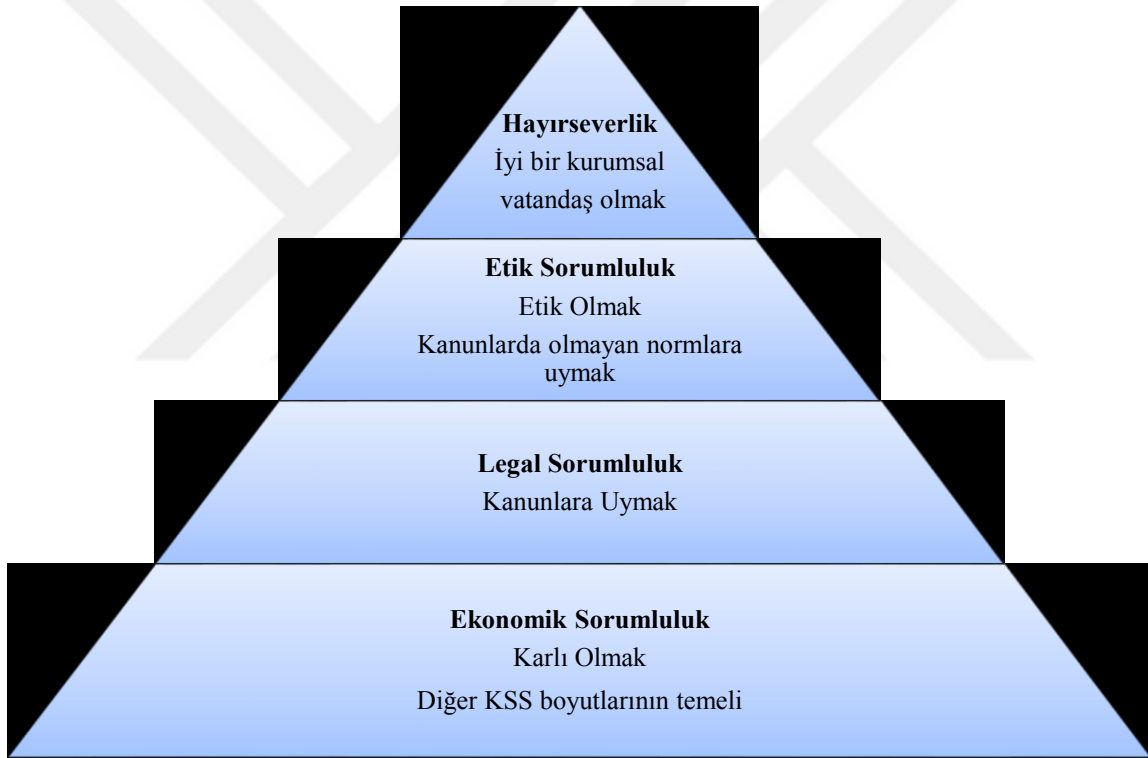
Martínez, Pérez ve del Bosque (2013), Dünya Turizm Örgütünün (WTO) sürdürülebilir turizm tanımını dikkate alarak KSS'yi sürdürülebilir gelişim açısından ele almışlardır. WTO (2005: 12) sürdürülebilir turizmi, “turizmin güncel ve gelecekteki çevresel, sosyal ve ekonomik etkilerini tamamen dikkate alan ve ziyaretçilerin, endüstrinin ve yerel halkın ihtiyaçlarını tatmin eden bir turizm türü” olarak tanımlamıştır. Sürdürülebilir gelişim kavramının işletmecilik alanına girmesi ile beraber birçok işletme çevresel etkilerini azaltmaya başlamıştır. Başlangıçta sürdürülebilirlik çevresel konulara odaklanmasına rağmen, daha sonra sosyal ve ekonomik konuları kapsayacak şekilde genişlemiştir (Panapanaan, Linnanen, Karvonen ve Phan, 2003: 139). Dengeli bir ekonomik büyüme, çevrenin ve toplumsal değerlerin korunması sürdürülebilir gelişimin ana ilkelerini oluşturmaktadır (Tosun, 2001: 290-291). İşletmeler ekonomik, sosyal ve çevresel sorumluluklarını yerine getirerek sürdürülebilir gelişime katkı sağlamaktadırlar (Gürlek ve diğerleri, 2017: 412).

Martínez, Pérez ve del Bosque (2013) sürdürülebilir gelişim açısından üç boyut öne sürmüşlerdir: Bu boyutlar: ekonomik, sosyal ve çevresel sorumluluğu kapsamaktadır. Ekonomik boyut, uzun dönemli ekonomik faaliyetlerin sağlanmasına dayanmaktadır. Böylece tüm paydaşlar dağıtılan ekonomik yararları uygun bir şekilde alacaklardır. Sosyal boyut, ev sahibi halkın kültürel özgünlüğüne saygıyı, onların mimari ve kültürel değerlerinin korunmasını, kültürlerarası anlayış ve hoşgörüye katkıyı kapsamaktadır. Çevresel boyut, turizm gelişiminin temel unsuru olan çevresel kaynakların uygun kullanımını, temel ekolojik süreçlerin korunmasını, doğal kaynakların ve biyolojik çeşitliliğin korunmasına yardımcı olmayı kapsamaktadır. Bu açıklamalardan sonra araştırmacıların dikkat etmesi gereken önemli bir husus bulunmaktadır: Martínez ve diğerleri (2013) KSS'ye getirdikleri sürdürülebilir gelişim bakış açısını turizm işletmeleri ile sınırlamışlardır. Bu açıdan, bu bakış açısının diğer işletmeler için yapılacak araştırmalarda kullanılabileceğini söylemek zordur.

2.2.2.1. Carroll'ın dört boyutlu KSS modeli

Alanyazında çok sayıda görüş ve model bulunmasına rağmen, yönetim ve örgüt yazınında Carroll'ın (1979; 1991) dört boyutlu modelinin çok sık kullanıldığı görülmektedir (bkz: Lee ve diğerleri, 2012; Fu ve diğerleri, 2014; Song ve diğerleri, 2014). Bu nedenle, bu modelin detaylı bir şekilde incelenmesinde yarar görülmüştür.

Carroll (1979: 500) KSS'yi "belirli bir zamanda, toplumun örgütlerden beklediği ekonomik, yasal, etik ve gönüllü faaliyetler" olarak tanımlamıştır. Daha sonra, Carroll (1991) gönüllülük faaliyetlerinin son yıllarda çok daha önem kazandığını belirterek, bu faaliyetleri hayırseverlik kapsamı içerisinde değerlendirmiş olup, ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik boyutlarından oluşan KSS piramidini ortaya atmıştır. Bu piramit dört KSS boyutunun sembolize edilmiş halidir (Şekil 2. 1). Carroll'a (1991) göre işletmelerin en temel sorumluluğunun ekonomik sorumluluk olması nedeniyle ekonomik boyut piramidin en alt kısmında yer almaktadır. Diğer KSS boyutları, ekonomik KSS'nin üzerine inşa edilmiştir. Çünkü ekonomik sorumluluk olmaksızın diğer boyutların tartışılabilir hale gelmesi muhtemeldir (Carroll, 1991: 39-42).



Şekil 2. 1. KSS piramidi (Carroll, 1991: 42)

Ekonomik Sorumluluk

İşletmelerin ilk ve en temel sorumluluğu ekonomik sorumluluktur. Her şeyden önce işletmeler, toplum içerisinde ana ekonomik birimlerdir. İşletmelerin toplumun istediği mal ve hizmetleri üretmek ve ürettiklerini satarak kâr elde etmek gibi sorumlulukları bulunmaktadır. İşletmelerin diğer tüm sorumlulukları bu temel varsayıma dayanmaktadır (Carroll, 1979: 500). Çünkü kâr elde etmeyen bir işletme, diğer sorumluluklarını da gerçekleştirememektedir (Carroll, 1991: 41). Örneğin, piyasa şartlarında hayatta

kalamayan bir işletmenin hayırseverlik faaliyetleri yapması mümkün olmadığı gibi yasal ve etik kurallara uyması da mümkün olmayacaktır.

Ekonomik sorumluluk işletmenin sadece mal ve hizmet üretmesine odaklanmaz, aynı zamanda üretilen mal ve hizmetlerin kâr elde edilerek satılmasına odaklanmaktadır. Çünkü işletmeler elde ettikleri kârın bir kısmını ortaklarına ve işgörenlerine dağıtarak refahın yayılmasına yardımcı olmaktadır. Bununla beraber, kâr elde eden işletmeler daha çok yatırım yaparak ülke ekonomisine katkı sağlamaktadırlar (Jamali, 2007: 4).

Yasal Sorumluluk

Ekonomik sorumluktan sonra piramitte yasal sorumluluk yer almaktadır. Toplum işletmelerin sadece kâr odaklı olmalarını beklemez, aynı zamanda devletin ekonomik sistemi düzenlemek için koyduğu yasa ve düzenlemelere uygun hareket etmelerini beklemektedir (Carroll, 1991: 41). Bir başka ifadeyle, toplum işletmelerin ekonomik faaliyetleri esnasında kanunlara uygun olarak hareket etmesini bir sorumluluk olarak değerlendirmektedir. Yasal sorumluluk, yasa koyucu tarafından yasallaştırılmış kuralları kapsamaktadır. İşletmeler yasal sorumluluklarını yerine getirerek toplumun taleplerini karşılamaktadırlar (Carroll, 1979: 500).

Kanuni düzenlemeler başarılı bir şekilde işletmeleri kanunlara uymaya zorlamasına rağmen, kanunların eşit bir şekilde uygulanması oldukça zordur (Bansal, 2002: 127). Bu durum toplumun beklediği yasal sorumluluğu ortadan kaldırmaz. Bununla beraber, kanunlar kabul edilebilir işletme davranışlarının sınırlarını belirtmektedirler. Bu nedenle bu tür kanunlar etik ya da ahlak kuralı olarak tanımlanamaz. Tüm işletmeler bu kurallara uymak zorundadırlar (Fernando, 2011: 390).

Etik Sorumluluk

Ekonomik ve yasal sorumluluk: dürüstlük ve adalet ile ilgili etik kuralları içermesine rağmen, etik sorumluluk kanunlarda olmayan faaliyet ve uygulamaları kapsamaktadır. Bir başka anlatım ile yasal sorumluluk alanına giren faaliyetler aynı zamanda etik normlarda olabilir. Çünkü etik değerler hukuki düzenlemelerin kaynaklarındandır. Fakat etik olarak adlandırılan faaliyetler henüz hukukun kaynağı haline gelmemiş faaliyetlerdir. Bu nedenle yasal ve etik sorumluluk birbirinden ayrılmaktadır (Carroll, 1991: 41).

Etik sorumluluk yasalarda olmayan standartları, normları, değerleri, inançları ve ahlaki kuralları kapsamaktadır (Schwartz, 2011: 29-30). İşletmeler toplumun etik değerlerini koruyarak ve onlara saygılı hareket ederek etik sorumluluklarını yerine getirebilir (Amo, 2011: 81). Neyin etik olup olmadığı yönünde bir uzlaşma olmaması ve etik değerlerin toplumdan topluma değişmesi nedeni ile etik sorumluluğu kanuni gereksinimlerin ötesinde topluma ait kural ve değerlere uygun hareket etme olarak tanımlamak yeterli olacaktır (Carroll, 1979: 500).

Hayırseverlik Sorumluluğu

Hayırseverlik sorumluluğu, toplumun beklentilere uygun olarak iyi bir kurumsal vatandaş olmaya yönelik faaliyetlerdir (Carroll, 1991: 41). Kültür-sanat ve eğitim faaliyetlerine katkıda bulunmak, hayır kurumlarına bağışta bulunmak gibi faaliyetleri içermektedir (Graci ve Dodds, 2008; Bohdanowicz ve Zientara, 2008; Lee ve Heo, 2009; Inoue ve Lee, 2011; Tamajón ve Aulet, 2013). Hayırseverlik ve etik sorumluluk birbirinden farklı kavramlardır. Hayırseverlik sorumluluğu etik ve ahlaki beklentileri kapsamamaktadır. Toplum işletmeden bağış ve sponsorluk gibi destekler talep eder. İşletmeler bu talepleri karşılamamaları durumunda etik olmayan bir davranış sergilemiş olmazlar. Her ne kadar bu tür faaliyetler toplum tarafından beklensede, isteğe bağlı ve gönüllü olarak yapılan faaliyetlerdir (Carroll, 1979: 500).

Carroll'ın KSS piramidi genel olarak değerlendirildiğinde, piramitteki KSS boyutlarının aşağıdan yukarıya doğru önem derecesinin azaldığını ifade etmek doğru olur. Ekonomik sorumluluklarını yerine getiremeyen –mal ve hizmet üretemeyen ve kar elde edemeyen- bir işletme yasal ve etik sorumluluklarını yerine getirmekte zorlanabilir ve hayırseverlik faaliyetlerini yerine getirmesi hiç mümkün olamayabilir. Dört boyutlu KSS piramidi KSS boyutlarını bir sıraya koymaktan ziyade, her bir boyutun önemini daha iyi açıklamak için inşa edilmiştir (Carroll, 1979: 1991).

2.2.2.2. Paydaşlar yaklaşımı

Bu araştırma, KSS kavramını paydaşlar teorisi açısından ele almakta olduğundan, detaylı bir şekilde incelenecek diğer bir yaklaşım da paydaşlar bakış açısıdır. Aşağıda paydaşlar teorisinin teorik temelleri, KSS ile olan ilişkisi ve KSS'ye paydaşlar teorisi açısından yaklaşan bir dizi araştırma incelenmektedir.

Araştırmacılar ve uygulamacılar kurumsal sosyal sorumluluk kavramıyla ilgili bir takım sorunlar ile karşı karşıyadır. Bunlardan ilki, sosyal kelimesinin neyi içerdiğinin tam olarak açık olmamasıdır. İkincisi, sosyal kelimesinin açık olmaması nedeniyle işletme faaliyetleri ile sosyal kelimesi arasındaki bağın zayıflamasıdır. Bu iki sorunun temelinde sosyal kelimesinin soyutluğu nedeni ile işletmelerin toplum refahına ne tür faaliyetler ile nasıl katkı sağlayacaklarını değerlendirmekte güçlük çekmeleri yatmaktadır (Maignan, Ferrell ve Ferrell, 2005:958). İşletmecilik alanından tüm toplum (society) ve toplumun bir kısmı (community) kelimeleri zaman zaman aynı anlamda kullanılmaktadır (Jamali, 2008: 214). Clarkson (1995:102) society (tüm toplum) kelimesini daha kapsamlı ve daha belirsiz bir analiz birimi olduğunu ifade etmiştir. Bu görüşe dayalı olarak, bir işletmenin tüm topluma yönelik sorumluklarını yerine getirmesi oldukça zordur. Bu nedenle tüm toplumun, KSS faaliyetlerinde analizi birimi olarak değerlendirilmesi doğru olmayabilir. İşletmeler genel olarak toplumun tümüne karşı sorumlu olsalarda, bireysel olarak etkileşim halinde oldukları gruplara karşı sorumlu oldukları kabul edilmektedir (Maignan, Ferrell ve Ferrell, 2005:958; Freeman, 1984: 21-22). Bu bakış açısına benzer olarak Whetten, Rands ve Godfrey (2002) toplum tarafından beklenen KSS faaliyetlerinin paydaşlar tarafından işletmeye iletildiğini vurgulamıştır. Yani toplum paydaşlar tarafından temsil edilmektedir. Bu görüşlere ek olarak, işletmelerin kıt ekonomik kaynakları nedeniyle toplumun tamamına yönelik sorumluluklarını yerine getirmeleri son derece zordur. Dolayısıyla, paydaşlar yaklaşımı KSS'yi değerlendirmek için daha iyi bir seçenek olabilir (Jamali, 2008: 214; Tsai ve diğerleri, 2012:1144). Soyut bir anlam içeren sosyal kelimesi, paydaşlar yaklaşımı ile somut bir kimliğe bürünebilir. Bu yaklaşım ile işletmelerin kime karşı sorumluluklarını yerine getirecekleri açıklığa kavuşabilir.

Paydaşlar teorisinin kapsamına ilişkin açıklamalara geçmeden önce, “niçin paydaşlar teorisi açısından KSS ele alınmalıdır?” sorusunun cevabını daha detaylı bir şekilde ortaya koymak bir gerekliliktir. Bu sorunun cevabını kısmen örgüt teorisinde kısmen de sosyal sözleşme teorisinde bulmak mümkündür. Kaynak bağımlılığı teorisine göre bağımlılık örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmesi için tüm kaynakları bünyelerinde barındıramamaları nedeni ile oluşmaktadır. Örgütler belirli kaynakları örgüt dışında kalan aktörlerden sağlamaktadırlar. Bu nedenle örgütler dışsal aktörlerin baskıları ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Pfeffer ve Salancik, 2003: 2-5). Bağımlılık, paydaşlara örgütleri etkileme ve hatta örgütleri kontrol etme imkânı tanımaktadır. Örneğin hissedarlar örgüte sermaye getirir, tedarikçiler örgüte ham madde sağlar, yerel yönetimler altyapı hizmeti

sunar, işgörenler ve yöneticiler bilgi ve emek sunar, müşteriler sadakat hissi beslerler ve ağızdan ağıza pazarlama yaparlar. Bu hayati örgütsel kaynakları sağlamaları nedeni ile paydaşlar örgüt üzerinde bir baskıya ve güce sahiptirler (Kolk ve Pinkse, 2006: 61). Örgütler, dışarıdan gelen bu güce ve sınırlamalara cevap verirken, sadece uyum gösterme değil, çevreyle ilişkilerini mümkün olduğunca kendi menfaatleri doğrultusunda yönetme çabasındadırlar (Üsdiken, 2015: 79). Örgütler KSS faaliyetleri ile hem paydaşlarına uyum gösterme hem de paydaşlarını etkileme imkânı bulabilirler. Bununla beraber örgütler kaynak bağımlılıklarını etkili yönetmek için paydaşlarına karşı sorumlulukları yerine getirmelidirler. Bunun en etkili yollarından biri de KSS'dir (Frynas ve Stephens, 2015: 496-498).

Yeni kurumsal kurama göre, örgütlerin sadece ekonomik ve teknik çevreye uyum sağlamaları yetmemektedir. Örgütler kendilerini çevreleyen inançlar, kurallar ve efsanelerden oluşan makro çevreye de uymak zorundadırlar. Yeni kurumsal kuram, sosyal ve kültürel çevrenin üzerinde durarak yerleşik kural, değer ve normların örgütsel düzenlemeler üzerindeki etkisine odaklanmaktadır (Özen, 2007:241, Çakar ve Danışman, 2012: 241-242). Davis (1960) KSS'yi kuruluşların ekonomik ve teknik çıkarlarının ötesindeki nedenler ile yerine getirdikleri kararlar ve eylemler olarak değerlendirmiştir. Bu değerlendirme yeni kurumsal kuramın örgütlerin sadece ekonomik ve teknik çevreye uyum sağlamalarının yetersiz kaldığı yönündeki temel görüşü ile örtüşmektedir. Bu örtüşme yeni kurumsal kuram ve KSS arasındaki bağın ne derece güçlü olduğunu görmek açısından önemlidir.

Yeni kurumsal kuramın temel kavramları arasında yer alan meşruiyet kavramı, örgütsel eylemin kurumlar tarafından kabul edilebilir ve uygun olduğuna yönelik algıyı ifade etmektedir (Suchman, 1995: 57). Paydaşlar kendilerine ait normlara, pragmatik tercihlere (bilişsel haritalar) göre örgütün meşruiyetini değerlendirmektedirler. Örneğin: eğer bir örgüt su kaynaklarını kirletirse, yerel toplumun üyeleri kirliliğin halk sağlığı üzerindeki etkileri nedeni ile endişelenebilir (Bansal ve Clelland, 2004: 94). Bu durumda kritik bir paydaş olan yerel halk nezdinde örgütün meşruiyeti azalabilir. Meşruiyetini kaybeden örgütlerin uzun dönemde hayatta kalma şansı azalır (Oliver, 1997: 103; Ruef ve Scott, 1998; 877-879). Sonuç olarak, örgütler KSS faaliyetleri ile örgütü çevreleyen kurumlara uyma davranışı göstererek meşruiyet kazanabilirler (Campbell, 2007:949-951).

Donaldson ve Dunfee (1994; 1999) toplum ve işletme arasındaki ilişkileri sosyal sözleşme teorisi açısından ele almışlardır. İşletme ve toplum arasında gizli bir sözleşme mevcuttur. Sosyal sözleşme, işletmenin topluma karşı kâr elde etmenin ötesine geçen dolaylı yükümlülüklerini ifade etmektedir (Garriga ve Mele', 2004: 56). Sosyal sözleşmenin varlığı adalete dayalı kurumsal ahlaki bir davranış gerektirmektedir. Başarılı işletmeler adalet kavramına odaklanır, aldatma ve dolandırıcılıktan kaçınırlar, işgörenlerine saygı gösterirler ve toplumun içerisindeki bir grubun kötüleşmesine sebep olacak faaliyetlerden kaçınırlar (Donaldson, 1982: 53). Gray, Owen ve Adams (1996) toplumu, toplumun kendisi ve toplumun üyeleri arasındaki bir dizi sosyal sözleşme olarak tanımlamaktadır. İşletmeler sadece kendi ticari çıkarları olduğu için değil, aynı zamanda toplumun bir parçası oldukları için sorumlu hareket etmelidir. Eğer işletmeler toplum ile aralarında bulunan dolaylı sözleşme yükümlülüklerini yerine getirmezlerse, toplumun bir üyesi olmaktan çıkacaklardır. Bu durum işletmenin faaliyetlerinin durması anlamına gelmektedir (Aktaran; Moir, 2001: 19-20).

Sosyal sözleşme teorisi, toplumsal çıkarları desteklemeyen örgütlerin bizatihi toplum tarafından cezalandırılması sebebiyle örgütlerin paydaş normlarını dikkate alması gerektiğini vurgulamaktadır (Friedman ve Miles, 2006: 54-56). Burada akla gelen temel soru: eğer toplum işletmelerin elinden iş yapma ehliyetini alacak ise niçin işletmeler toplumsal normları değil de, paydaşlara ait normları dikkate almalıdır? Bu soruya şöyle cevap vermek mümkündür. Toplum tarafından beklenen KSS faaliyetleri paydaşlar tarafından işletmeye iletilmektedir. Başka bir ifadeyle toplumu işletmeler nezdinde paydaşlar temsil etmektedirler (Whetten, Rands ve Godfrey, 2002: 374).

Paydaşlar teorisinin temelleri Freeman'ın (1984) *Stratejik Yönetim: Paydaş Yaklaşımı* adlı eserine dayanmaktadır. Paydaşlar “*örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini etkileyen ve gerçekleşen başarıdan etkilenen bir grup veya kişi*” olarak tanımlanmaktadır (Freeman, 1984: 25). Freeman'a göre paydaşlar iç ve dış olmak üzere ikiye ayrılır. İç paydaşlar örgüt içerisinde yer alan paydaşları (işgörenler, yöneticiler, işletme sahipleri) kapsarken, dış paydaşlar örgüt dışında yer alan paydaşları (müşteriler, tedarikçiler, hükümet, hissedarlar, toplum) kapsamaktadır. Freeman'ın paydaş sınıflandırması araştırmacılar tarafından eleştirilmiştir. Starik (1995) doğal çevrenin ve onun sistemlerinin, canlı olan ve olmayan bileşenlerin işletmeleri anlamlı bir şekilde etkilediğini belirterek, tüm bu varlıkların işletmeler tarafından paydaş olarak kabul edilebileceğini savunmuştur. Orts ve Strudler (2002), Starik'in (1995) düşüncelerinin tersi olarak olarak

doğal çevre gibi insani olmayan varlıkların paydaş olarak değerlendirilemeyeceğini belirtmiştir. Wheeler ve Sillanpää (1997) paydaşlar ile ilgili daha geniş bir taslak sunmuşlardır. Bu taslağın araştırmacılar tarafından (Starik, 1995) eksikliği belirtilen insani olmayan varlıkları da paydaş olarak ele alması nedeniyle teoriye önemli bir katkı sağladığını söylemek mümkündür. Taslak iki temel boyut altından toplanan ikişer alt boyuttan meydana gelmektedir. Bu taslağa göre, paydaşlar sosyal olan ve olmayan olarak ikiye ayrılmaktadır. Sosyal olan paydaşlar, ana sosyal paydaşlar ve ikincil sosyal paydaşlar olarak iki alt boyuta ayrılmaktadır. Sosyal olmayan paydaşlar ise ana sosyal olmayan paydaşlar ve ikincil sosyal olmayan paydaşlar olarak iki alt boyuta ayrılmaktadır (Çizelge 2. 2). Sosyal paydaşlar insan ile ilişkili grupları ifade ederken, sosyal olmayan paydaşlar doğrudan insani olmayan varlıkları ifade etmektedir. Ana paydaşlar, örgütte doğrudan paya sahip olmaları nedeniyle daha etkili olarak değerlendirilirken, ikincil paydaşlar ise örgüt üzerinde daha az etkili paydaşlar olarak değerlendirilmektedir (Wheeler ve Sillanpää, 1997:167-168).

Çizelge 2. 2. Sosyal olan ve sosyal olmayan paydaşların sınıflandırılması (Wheeler ve Sillanpää, 1997:167-168)

Ana sosyal paydaşlar	Ana sosyal olmayan paydaşlar
Hissedarlar ve yatırımcılar	Doğal çevre
İşgörenler ve yöneticiler	Gelecek Nesiller
Müşteriler	İnsani olmayan varlıklar
Yerel Topluluklar	
Tedarikçiler ve işletme ortakları	
İkincil Sosyal Paydaşlar	İkincil sosyal olmayan paydaşlar
Hükümet ve karar alıcılar	Çevreci örgütler
Sivil örgütler	Hayvan hakları örgütleri
Sosyal baskı grupları	
Medya ve akademik yorumcular	
Ticari kuruluşlar	
Rakipler	

Clarkson (1995), Freeman'a göre paydaşları daha dar bir açıdan ele alarak birincil ve ikincil paydaşlar olarak ayırmıştır. Birincil paydaşlar: katılımları olmaksızın, işletmenin

faaliyetlerini sürekli devam ettirmesinin mümkün olmadığı paydaşları (işgörenler, müşteriler, hissedarlar, yatırımcılar, toplum, hükümetler, tedarikçiler) ifade ederken, ikincil paydaşlar: işletmeyi etkileyen ve işletme faaliyetlerinden etkilenen ancak işletmenin faaliyetlerini sürdürmesi için yaşamsal önem taşımayan paydaşları (medya, çıkar grupları) ifade etmektedir (Clarkson, 1995:106-107).

Donaldson ve Preston (1995) paydaşlar teorisi ile ilgili (açıklayıcı, araçsal, normatif ve yönetsel) dört ayrı teori ortaya atmıştır. Fakat alanyazında esasen iki teori üzerinde yoğun olarak durulmaktadır (araçsal paydaş teorisi, normatif paydaş teorisi). Araçsal paydaş teorisi, paydaş yönetimini beklenen çıktıları –başta kârlılık- sağlamak için bir araç olarak ele alırken, normatif paydaşlar teorisi, işletmenin faaliyetlerini ahlaki ve etik kurallara dayalı olarak ele almaktadır (Donaldson ve Preston, 1995: 67-68). Araçsal paydaşlar teorisinin etik ve ahlaki açıdan, normatif paydaş teorisinin ise ekonomik çıkarları gözetme açısından eksik olduğu belirtilmektedir (Kakabadse, Rozuel ve Lee-Davies, 2005: 291). Jones ve Wicks (1999) paydaş yönetiminde, işletmelerin hem ahlaki ve etik kurallara hem de uygulanabilir sonuçlara odaklanması gerektiğini içeren yakınsak paydaşlar teorisini ortaya atmıştır. Bu teori araçsal ve normatif teorilerin birleştirilmesi ile ortaya çıkmıştır. Araçsal paydaşlar teorisi, KSS'yi ekonomik amaçların gerçekleştirilmesi için bir araç olarak ele alırken, normatif teori paydaşlara yönelik etik ve ahlaki yükümlülükler olarak ele almaktadır. Diğer taraftan yakınsak teori ise KSS'yi, işletmenin hem paydaşlarına karşı etik ve sorumlu hareket etmesi hem de ekonomik amaçlarını gerçekleştirilmesinde bir araç olarak ele almaktadır (Garriga ve Mele 2004: 53-60).

Paydaşlar teorisinin temel mantığı: paydaşların ihtiyaçlarını karşılamak yoluyla iç ve dış çevre ile olan ilişkileri güçlendirerek rekabetçi üstünlük sağlamaktır (Mitchell, Agle ve Wood, 1997: 858-859; Freeman, Harrison, Wicks, Parmar ve De Colle, 2010: 14-21). Paydaşlar teorisi kazan kazan anlayışı ile işbirliğine dayalı olarak yürütülen bir ilişkiler ağıdır (Weiss, 2009: 42-43). Bu açıdan, örgütlerden paydaş menfaatlerini sorumlu bir şekilde yönetmesi beklenmektedir. Çağdaş işletmeler tarafından geniş bir şekilde kabul gören paydaşlar teorisi örgütsel sorumlulukları düşünmek için yeni bir yol sunmaktadır. Paydaşları teorisi diğer paydaşların ihtiyaçları bir ölçüde tatmin edilmeden hissedar çıkarlarının sağlanamayacağını önererek, dikkatleri doğrudan kâr maksimizasyonun ötesinde kalan hususlara çekmektedir (Jensen, 2002: 245-246; Jamali, 2008:217; Russo ve Perrini, 2010: 208-209). Paydaşların işletmelerden ekonomik taleplerin, kanun ve sözleşmelerden doğan hakların ötesine geçen beklentileri bulunmaktadır (Jones, 1980: 60).

Paydaşlar, işletmelerden sorumlu ve etik bir şekilde hareket etmelerini aynı zamanda topluma ve toplumsal sorunlara katkı sağlamalarını, işletme faaliyetlerinin toplum üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmalarını beklerler (Carroll ve Buchholtz, 2006: 80-81; Kok, van der Wiele, McKenna ve Brown, 2001:285). O nedenle paydaşlar teorisi KSS ile doğrudan ilişkilidir. İşletmeler iş ve dış paydaşlarını KSS yolu ile tatmin ederek sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanabilirler (Paek, Xiao, Lee ve Song, 2013:424). Tüm bu değerlendirmelere ek olarak paydaşlar teorisi ve KSS arasındaki yakın ilişkiyi, “paydaşlar teorisinin babası” (Keay, 2013: 45), olarak nitelenen Freeman’ın da içerisinde bulunduğu yazarlarca yapılan şu değerlendirme de desteklemektedir. “Bir işletme paydaşlarına yönelik yükümlülüklerini yerine getiriyorsa, (örneğin, işgörenlerin kariyer gelişimine katkı yapıyorsa, kaliteli mal ve hizmet satıyorsa, yatırımların iyi bir kazanç sağlıyorsa) işletmenin sosyal sorumlu olup olmadığına yönelik ek bir soru sormak mantıksız ve anlamsızdır” (Freeman, Velamuri ve Moriarti, 2006:4). Bu değerlendirme KSS’ye getirilen paydaşlar teorisi bakış açısının bir sonucudur.

KSS’ye getirilen paydaşlar teorisi bakış açısı sadece teoriye değil, aynı zamandan uygulamacılara da ışık tutmaktadır. Günümüzde birçok işletme sosyal sorumluluk faaliyetlerinde paydaşlar teorisi bakış açısını uygulamaktadır. Örneğin, dünyanın en büyük kişisel bakım, ilaç ve hastane ürünleri üreticilerinden biri olan Johnson & Johnson firması sorumluluklarının, ilişkili oldukları gruplara yönelik adil, dürüst ve güvenilir olmak olduğunu belirtmiştir. Burada ifade edilen “ilişkili olunan gruplar” tanımlaması kuşkusuz paydaşları işaret etmektedir (Moir, 2001: 18). Johnson & Johnson firmasının icra kurulu başkanı Alex Gorsky (2015) misyonlarının “insanların daha uzun, sağlıklı ve mutlu yaşamasına yardımcı olmak, müşterilerine, işgörenlerine, topluma, hissedarlarına ve çevrenin sürdürülebilirliğine yönelik sorumluluklarını yerine getirmek” olduğunu ifade etmiştir (Johnson & Johnson, 2015: 2).

Paydaşlar teorisi açısından KSS’nin teorik temellerini daha detaylı incelemek için paydaşlar yaklaşımının incelendiği çalışmaları ele almakta yarar bulunmaktadır. Aşağıda KSS’ye paydaşlar teorisi açısından yaklaşan bir dizi araştırma incelenecektir. Spiller (2000) 6 ana paydaş gurubunun her biri için on anahtar işletme uygulaması belirlemiştir. Bu uygulamalar paydaşlarca işletmelerden beklenen KSS faaliyetlerini kapsamaktadır (Çizelge 2. 3).

Çizelge 2. 3. Spiller'in paydaşlara göre KSS sınıflandırması (Spiller'in (2000: 153-154) çalışmasına dayalı olarak tablolaştırılmıştır)

Toplum	Çevre
Cömert finansal bağışlar yapmak	Çevresel politikalar geliştirmek ve yönetmek
Yerel halkı desteklemek	Geri dönüşüm ve yeniden kullanma politikaları uygulamak
Eğitimi ve iş eğitimini desteklemek	Çevresel salınımı izlemek ve en asgariye indirmek
Toplumsal projelere doğrudan katılmak	Atık yönetimi uygulamak
Gönüllü toplum programlarına katılmak	Enerji tasarrufu yapmak
Etkili ve verimli toplumsal projeler gerçekleştirmek	Tedarikçilerden çevresel gerekleri yerine getirmelerini istemek
Çevresel ve sosyal performansı kamuoyuna duyurmak	Çevresel denetimleri yapmak ve yaptırmak
İşgörenler	Müşteriler
Adil bir ücret sistemi kurmak	Tahsil edilen paranın karşılığı olan değeri sunmak
Öğrenme ve gelişme fırsatları sunmak	Dürüst pazarlama faaliyetleri gerçekleştirmek
İş ve yaşam dengesini gözetmek	Ürün araştırması ve geliştirmesi yapmak
Sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı sağlamak	En uygun paketleme yöntemini seçmek
Eşit istihdam olanakları sunmak	Müşteri şikâyet ve yorumlarını dikkate almak
İş güvenliğini sağlamak	Etkili müşteri iletişimi gerçekleştirmek
Etkili liderlik gerçekleştirmek	Ürün güvenliğini ve kalitesini sağlamak
Tedarikçiler	Hissedarlar
Uzun dönemli satın alma ilişkileri geliştirmek	Hissedarlara uzun dönemde iyi bir kazanç sağlamak
Beklentileri açıkça belirlemek	Hissedarlarına kapsamlı ve açık bilgi sunmak
Sözleşmeye uygun olarak ödemeleri yapmak	İşgörenlerinin hisse sahibi olmasını teşvik etmek
Çatışma ve anlaşmazlıkları adil bir şekilde çözmek	Hissedarlar ile ilişkileri geliştirmek
Satın alma işlemlerinde güvenilir olmak	Açık bir kâr dağıtım politikası izlemek
Yerel tedarikçilerden yararlanmak	Hissedarlar açısından ulaşılabilir olmak
Çevresel ve sosyal performanslarını arttırmaları için tedarikçilere yardımcı olmak	Yıllık raporlarda işletmenin genel performansını açık ve kapsamlı bir şekilde göstermek
Tedarikçi seçiminde çevresel ve sosyal kriterlere dikkat etmek	Finansal gruplar ile açık bir iletişime sahip olmak

Papasolomou-Doukakis, Krambia-Kapardis ve Katsiolouides (2005) müşterileri, işgörenleri, tedarikçileri, yatırımcıları, toplumu ve çevreyi paydaş olarak ele almışlar ve bu paydaş gruplarına yönelik olarak KSS faaliyetlerini incelemişlerdir. Araştırma bulguları işgörelere ve müşterilere yönelik sorumlulukların yerine getirilmesinin önemli görüldüğünü ortaya koymuştur. Çizelge 2. 4' te araştırmada ele alınan paydaşlar ve onlara yönelik ne oranda KSS yapıldığına dair bilgiler sunulmuştur.

Çizelge 2. 4. Papasolomou-Doukakis ve diğerlerinin araştırma bulguları (Papasolomou-Doukakis, Krambia-Kapardis ve Katsiolouides'in (2005: 273-276) çalışmasına dayalı olarak tablolaştırılmıştır)

Paydaşlara Yönelik KSS	
Toplum %10	İşletme ve toplum arasındaki ilişkiler teşvik eder.
	Faaliyet gösterdiği bölgedeki topluma katkı sağlar.
	Toplumsal gelişmeye yönelik kampanyalar başlatır.
	İşgörelarini toplumsal projelere katılmaları için teşvik eder.
Müşteriler %26	Müşteri haklarına saygılıdır.
	Kaliteli mal ve hizmet sunar.
	Müşterilerine doğru, dürüst ve yararlı bilgiler sağlar.
	Sunulan mal ve hizmetler amaçlanan kullanım için güvenli ve uygundur.
	Yanlış ve yanıltıcı reklam faaliyetlerinden kaçınır.
	Mal ve hizmet kullanımında karşılaşılabilecek riskleri duyurur.
	Satış ve promosyon faaliyetlerinde aldatma ve manipölasyondan kaçınır.
	Ürünlerin kötü amaç için kullanılmasını önler.
	Diğer işletmeler ile anlaşarak fiyat belirlemekten kaçınır. (Kartel oluşumuna izin vermez)
İşgörelar %35	Aile dostu çalışma ortamı sağlar.
	Sorumlu bir insan kaynaklar yönetimi yürütür.
	Adil bir ödül ve ücret sistemi uygular.

Çizelge 2. 4. (devam) Papasolomou-Doukakis ve diğerlerinin araştırma bulguları

İşgörenler	İşgörenleri ile açık ve esnek iletişim yürütür.
	İşgörenlerin gelişimine yönelik faaliyetler gerçekleştirir.
	İşgörenler işten çıkarılma tehdidi ile karşılaşmadan kendi düşüncelerini ifade edebilir.
	Çocuk bakım desteği ve annelik/babalık izinlerini verir.
	İstihdam çeşitliliği sağlar.
	Kadınları istihdam edilmesini teşvik eder.
	Engelli bireylerin istihdam edilmesini teşvik eder.
	İş kazalarını önlemeye yönelik tedbirler alır.
	Sosyal projelere işgörenlerin katılmasını teşvik eder.
	İş yeri sorunları ile ilgili işgörenlerin konuşmalarını ve rapor sunmalarını teşvik eder.
	İşgörenlerin birbirlerine onurlu ve adil davranmalarını teşvik eder.
Yatırımcılar	Yatırımları kârlı bir şekilde yönetir
%5	Hissedarlar ile ilişkilerinde adil ve dürüst davranır.
Tedarikçiler %4	Tedarikçileri ile adil ticaret işlemleri yürütür.
Çevre %6	Sürdürülebilir gelişime katkı sağlar.
	Çevreyi korur.
Geriye kalan %14'lük dilim işletmelerin genel sorumluluklarını kapsamaktadır. Paydaşları içermediği için tabloda gösterilmemiştir.	

Longo, Mura ve Bonoli (2005) İtalya'da yer alan KOBİ'lerin KSS uygulamalarını paydaşlar açısından (işgörenler, müşteriler, tedarikçiler, toplum) ele almışlardır. Araştırmada işletmelerin yarattığı değerler göz önüne alındığında, paydaşların beklentileri ve talepleri neler olabilir ? sorusuna cevap aranmıştır. Bu soruya cevap bulmak için paydaşların beklentilerini tatmin eden değer sınıfları ile her biri paydaşı ilişkilendiren bir değer örgüsü ortaya koyulmuştur (Çizelge 2. 5). Bu değer sınıflaması, önemli işletmeler tarafından hazırlanan sosyal performans ve sürdürülebilirlik raporlarının analizine ve alanyazındaki çalışmalara dayanmaktadır (Longo, Mura ve Bonoli, 2005: 30-31).

Çizelge 2. 5. KSS değer örgüsü (Longo, Mura ve Bonoli, 2005: 31).

Paydaşlar	Değer sınıfları içerisinde yer alan beklentiler
İşgörenler	İşyerinde sağlık ve güvenliğin gözetilmesi
	İşgören becerilerinin geliştirilmesi
	İşgörenlerin tatmin edilmesi
Tedarikçiler	Tedarikçiler ve işletme siparişleri arasında eşgüdümün sağlanması
	Tedarikçilerin seçimi ve analiz sistemin varlığı
Müşteriler	Kaliteli ürün sunulması
	Ürünün kullanımı sırasında müşteri güvenliğinin sağlanması
	Tüketicilerin korunması
	Ürün hakkında müşterilere şeffaf bilgiler sunulması
Toplum	Toplum için katma değer yaratılması
	Çevrenin korunması

Jamali (2008), Spiller (2000) tarafından ortaya koyulan 6 ana paydaş grubuna yönelik Lübnan ve Suriye’de yer alan işletmelerin KSS uygulamalarını incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre iki ülkede bulunan işletmeler KSS faaliyetlerinde araçsal paydaşlara (işgörenler, müşteriler ve hissedarlar) öncelik vermişlerdir. Bunun temel sebebi araçsal paydaşların işletme performansını etkileme gücünün daha yüksek olmasıdır. Bu sonucu daha anlaşılır hale getirmek için Donaldson ve Preston’ın (1995) düşüncelerine bir kez daha müracaat etmekte yarar bulunmaktadır. Araçsal paydaş teorisi, paydaş yönetimini beklenen çıktılar –finansal performans - sağlamak için bir araç olarak ele almaktadır (Donaldson ve Preston, 1995: 66-67).

Abreu, David ve Crowther (2005), Portekiz’de yer alan işletmelerin KSS uygulamalarını ve deneyimlerini araştırmışlardır. Araştırma kapsamında toplum, çevre, müşteriler, tedarikçiler ve hükümet olmak üzere beş paydaş grubu ele alınmıştır. Araştırma sonuçları işletmelerin dışsal KSS olarak adlandırılan hükümete, topluma ve çevreye yönelik faaliyetlere daha çok katıldıklarını göstermiştir (%31). Bu paydaşları pazara yönelik KSS olarak adlandırılan müşteriler ve toplum takip etmiştir (%30) (Abreu, David ve Crowther, 2005: 10).

Uhlener, van Goor-Balk ve Masurel (2004), Almanya’da yer alan aile işletmelerinin paydaşlara yönelik gerçekleştirdikleri KSS uygulamalarını incelemiştir. Araştırma kapsamında paydaşlar ekonomik ve sosyal paydaşlar olarak ikiye ayrılmıştır. Ekonomik paydaşlar işgörenleri, müşterileri, tedarikçileri, rakipleri, bankaları, muhasebecileri ve

danışmanlık firmalarını içermektedir. Sosyal paydaşlar ise spor kulüplerini, aile üyelerini, kiliseleri, ticari birlikleri, fiziksel çevreyi, hükümeti, hizmet örgütlerini ve siyasi partileri içermektedir. Araştırma sonuçlarına göre işletmeler KSS faaliyetlerinde en çok ekonomik paydaşlar olarak ele alınan işgörenlere, müşterilere ve tedarikçilere odaklanmışlardır (Uhlener, van Goor-Balk ve Masurel, 2004:189).

Türker (2009a), Wheeler ve Sillanpää'nın (1997) paydaş sınıflandırmasına dayanarak, KSS'yi ölçmeye yönelik ölçek geliştirme çalışması yapmıştır. Ölçek sosyal olan ve olmayan paydaşlara (toplum, işgörenler, müşteriler ve hükümet) yönelik yapılan KSS faaliyetlerini örgütsel düzeyde ölçmek için tasarlanmıştır. Bu çalışma 1980 yılından beri yayınlanan *Journal of Business Ethics* dergisinde kabul edilerek basılmıştır. Bu durum KSS'ye getirilen paydaşlar teorisi bakış açısının akademik çevrelerde kabul edilebilirliği –meşruiyeti- açısından son derece önemlidir. Wong ve Gao (2014) Çin'de otel işgörenleri üzerindeki yaptıkları çalışmada KSS'yi paydaşlar teorisi açısından ele almışlardır. Bu kapsamda Türker'in (2009a) çalışmasının rehberliğinde topluma, işgörenlere, müşterilere ve hükümete yönelik gerçekleştirilen KSS faaliyetlerini ortaya koymuşlardır. Park ve Levy (2014) ABD'de otel işgörenleri üzerinde yaptıkları çalışmada Türker'in (2009a; 2009b) ve Spiller'in (2000) çalışmalarına dayanarak çevreye, topluma, işgörenlere ve müşterilere yönelik gerçekleştirilen KSS faaliyetlerini incelemişlerdir.

2.2.2.2.1. Paydaşlar teorisi açısından KSS'nin boyutları

Paydaşlar teorisinin temel varsayımları, KSS'nin boyutlarının işletmelerin yakın ilişkide buldukları paydaşlara göre şekillenmesi gerektiğine işaret etmektedir. İşletmelerin çok sayıda paydaşı olmasına rağmen, bu çalışmada alanyazında KSS bağlamında en çok değinilen altı paydaş grubu hakkında bilgi verilecektir (Türker, 2009a). Aşağıda işletmelerin müşterilerine, çevreye, işgörenlerine, topluma, tedarikçilerine ve hissedarlarına karşı sorumlulukları açıklanacaktır.

İşletme varlığının devam edebilmesi için, finansal performansın yüksek olması gerekmektedir. İşletmeler için anahtar bir paydaş olan müşteriler, finansal performansın ana belirleyicileridir (Harrison ve Wicks, 2013:103-104; Berman, Wicks, Kotha ve Jones, 1999:490). Bu neden işletmelerin müşterilerine karşı sorumlu hareket etmeleri önemlidir. *İşletmelerin müşterilerine yönelik*; tüketici haklarına saygılı olmak, ürünler hakkında doğru bilgi vermek, kaliteli ve güvenli ürün sunmak, müşteri tatmini sağlanmak, aldatıcı reklam

faaliyetlerinden kaçınmak ve müşteri şikâyetlerine çözüm bulmak gibi sorumlulukları bulunmaktadır (Swaen ve Chumpitaz, 2008: 17-18; Longo, Muro ve Bonoli, 2005: 31).

Turizm sektörünün doğal kaynaklara bağımlı olduğu düşünüldüğünde, çevrenin ve doğal kaynakların korunması gerekmektedir. Bu nedenle, turizm işletmelerinin insani olmayan bir paydaş olarak çevreye karşı sorumlulukları bulunmaktadır (Tamajón ve Aulet 2013: 39-40). *Çevreye karşı sorumluluk*; özellikle yenilenebilir olmayan veya yaşam desteği açısından değerli olan kaynakların korunması ve yönetimini içermektedir. İşletmelerin faaliyetlerini sürdürürken çevre kirliliğini asgariye indirmek, doğal kaynakları korumak, su ve enerji tasarrufu yapmak, sürdürülebilir gelişime katkı sağlamak ve çevreci örgütleri desteklemek gibi sosyal sorumlulukları bulunmaktadır (Türker, 2009a: 418; Benavides-Velasco, Quintana-García & Marchante-Lara, 2014: 78-81).

Turizm işletmeleri için işgörenler anahtar bir paydaştır. Özellikle konaklama sektöründe, işgörenler müşteriler ile doğrudan etkileşim halindedirler. Bununla beraber işgörenler hizmet kalitesinin artırılmasında önemli bir rol oynamaktadırlar (Yeh, 2013: 214). Otel işletmeleri kaliteli hizmet sunabilmek ve nitelikli işgörenleri elde tutabilmek için işgörenlerine yönelik sorumluluklarını yerine getirmeleri gerekmektedir (Park ve Levy, 2014:333). *İşgörelere karşı sorumluluk*; işgörenlerin haklarının korunması, işçi sağlığının ve güvenliğinin garanti altına alınması, işgörenlerin becerilerinin geliştirilmesi, çalışma kalitesinin sağlanması, iş ve aile çatışmasının önlenmesi, adil bir maaş ödenmesi, işgörelere saygılı ve adil davranılması gibi unsurları kapsamaktadır (Longo, Muro & Bonoli, 2005: 31; Tsai ve diğerleri, 2012: 1147-1150; Tamajón ve Aulet, 2013: 42). Ayrıca etnik azınlıkların istihdam edilmesi, kadınlara eşit istihdam fırsatlarının sağlanması ve her türlü ayrımcılık ile mücadele edilmesi işgörelere yönelik KSS faaliyetleri arasındadır (Küçükusta, Max ve Chan, 2013: 23).

Turizm işletmelerinin toplum üzerindeki olumsuz etkileri göz önüne alındığında, işletmelerin topluma karşı sorumlu hareket etmeleri son derece önemlidir (Martínez ve del Bosque, 2013: 89-90). *Topluma karşı sorumluluk*; toplumun refah düzeyinin artmasına katkı sağlamak, hayırseverlik faaliyetlerinde bulunmak, eğitim ve sanat ile ilgili faaliyetleri desteklemek, toplumun yaşam kalitesini arttırmak, somut ve soyut kültürel mirası korumak, sosyal sorunların çözümüne katkı sağlamak, gelecek nesillerin için daha iyi bir yaşam yaratmak için yatırım yapmak, sivil toplum örgütleri ile ortak projeler geliştirmek

gibi faaliyetleri içermektedir (Türker, 2009a: 195; Wong ve Gao, 2013:503; Abaeian, Yeoha ve Khong, 2014: 428-429).

İşletmelerin kritik kaynaklarını temin ettikleri tedarikçileriyle uzun dönemli ve olumlu ilişkiler geliştirmeleri, hem işletmelerin itibarı hem de meşruiyeti açısından önemlidir. Bu nedenle işletmeler tedarikçilerine karşı sorumlu hareket etmelidir. *Tedarikçilere karşı sorumluluklar*; sözleşmeye uygun olarak ödemelerin gerçekleştirilmesi, anlaşmazlıkların adaletli bir şekilde çözülmesi, tedarikçi seçiminde sosyal ve çevresel kriterlere dikkat edilmesi, etkili bir sipariş sistemine sahip olma gibi unsurları içermektedir (Spiller, 2000: 153-154; Longo, Mura ve Bonoli, 2005: 31; Bohdanowicz ve Zientara, 2008: 272-275).

İşletmelerin kritik olan finansal yatırımı işletmeye sunan hissedarlarına karşı sorumlu hareket etmeleri, işletmenin uzun dönemde hayatta kalması açısından önemlidir. İşletmelerin *hissedarlarına karşı sorumlulukları*; uzun dönemde ortalamanın üzerinde kazanç sağlama, açık ve detaylı bilgi sunma, şeffaf olma, adaletli bir kâr dağıtım politikası uygulama, işletmeye ait raporları gerçeğe uygun bir şekilde sunma gibi unsurları içermektedir (Spiller, 2000: 153-154; Longo, Mura ve Bonoli, 2005: 31).

2.2.3. KSS Görüşlerinin Sınıflandırılması

Her ne kadar önceki bölümlerde KSS yaklaşımları açıklansada, bu yaklaşımlara kaynaklık eden görüşleri ele almak yararlı olacaktır. Alanyazına dayalı olarak KSS görüşlerini kendi içerisinde klasik, sosyo-ekonomik ve modern görüş olarak sınıflandırmak mümkündür (Quazi ve O'Brien, 2000; Branco ve Rodrigues, 2007). Klasik görüş, kâr maksimizasyonun ötesine geçmeyen dar görüşü temsil etmektedir. Bu görüş, KSS'nin gerçek yararlarının göz ardı ederek bir maliyet unsuru olarak değerlendirmektedir. Klasik görüş; salt kâr yapma ve kısıtlanmış kâr yapma olmak üzere iki alt görüşe sahiptir (Lantos, 2001:602-604).

Salt kar yapma görüşü: Carr (1996) rekabet nedeni ile işletmelerin toplumdan daha düşük etik ve ahlaki değerlere sahip olduğunu belirterek poker oyunu ile bir benzerlik (poker analogy) kurmuştur. Poker oyununda olduğu gibi iş dünyasında da hiçbir şey oyun kuralları içerisinde gitmemektedir. Düşük etik standartlar, bilinçli olarak yanıltma, gerçeği gizleme, abartma gibi işletme blöfleri iş dünyasının bir parçasıdır. Bu tür işletme blöfleri muhtemelen işletme başarısı için gerekli bir bileşen olarak kabul edilir. Bu nedenle iş

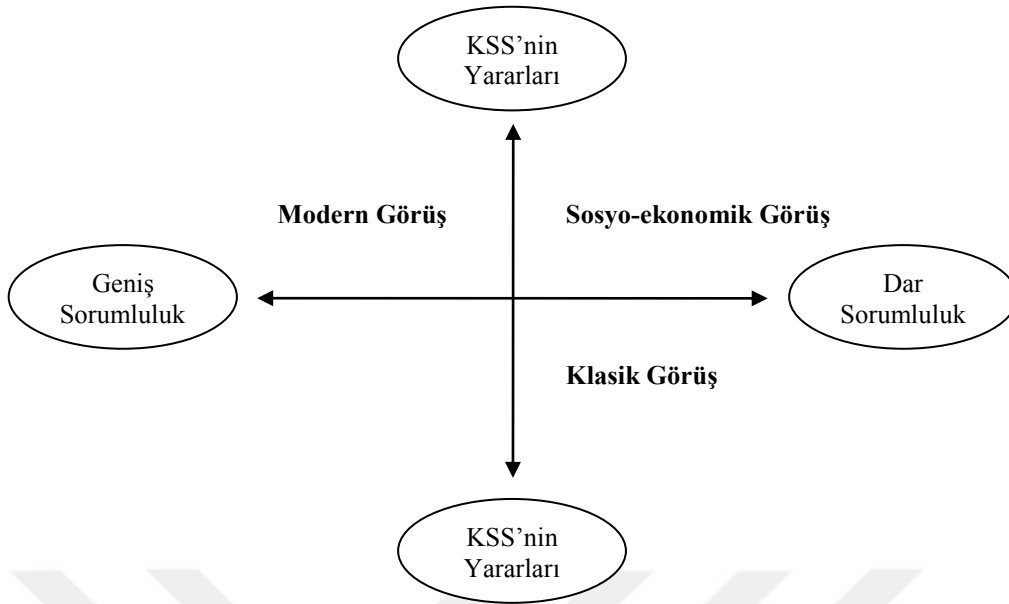
adamları, özel hayatlarında olduğu gibi etik değerleri dikkate almazlar. İşletme faaliyetlerinde kâr dışında dikkate alınması gereken tek unsur kanunlardır (Carr, 1996: 24-28). Başka bir anlatım ile işletmenin yasal düzenlemelere uymak ve ekonomik faaliyetlerde bulunmak dışında herhangi bir sorumluluğu yoktur.

Kısıtlanmış kar yapma görüşü: Levitt (1958) işletmelerin oyun kuralları içerisinde kalarak, dürüstçe faaliyetlerini yürütmeleri ve sosyal konuları devlete bırakmaları gerektiğini belirtmiştir. Friedman'ın (1970), Levitt'in (1958) bu görüşünün takipçisi olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Çünkü Friedman (1970) işletmenin tek sorumluluğunun kâr elde etmek olduğunu savunmuştur. Bu görüş Carr'ın (1996) görüşü ile benzerdir. Fakat Friedman (1970) işletmelerin kâr elde ederken oyunun kuralları içerisinde kalmalarını, aldatma (deception) ve hile (cheat) olmaksızın açık ve serbest rekabet yürütmeleri gerektiğini savunmuştur. Friedman'a (1970) göre sosyal sorumluluk işletmenin değil devlet kuruluşlarının rolüdür. İşletmenin işi sadece iştir. Barry (2000), işletmelerin daha az rekabetçi pazarlarda faaliyet gösterdiklerinde sosyal sorumluluk yapmaları gerektiğini belirtmiştir. Etkin bir pazarda işçilerin bir kısmı için olumlu olan KSS faaliyetleri, diğer kısmı için olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Örneğin 1970'li yıllarda Coca Cola Florida'da kötü şartlar altından çalışan göçmen işçiler için bir sosyal sorumluluk kampanyası başlatmıştır. Fakat bu kampanya maliyetleri yükseltmiş ve işsizliğe sebep olmuştur. O nedenle sadece yeterli kaynağa sahip tekelci işletmeler KSS faaliyetlerine girişmelidir (Barry, 2000: 103). Henderson (2001a; 2001b; 2005) işletmelerin toplum tarafından beklenen ahlaki ve etik sınırlar içerisinde faaliyetlerini gerçekleştirmelerini kabul etmiştir. Fakat işletmelerin topluma yönelik diğer sorumluluklarını gerçekleştirmeye çalışılırsa, maliyetlerin artacağını, performansın düşeceğini, pazarlama verimliliğinin azalacağını ve bu olumsuz sonuçların da yoksulluğu arttıracığını savunmuştur. Bununla beraber, Henderson (2005) KSS işletmelerin performansını olumsuz yönde etkileyerek işletmelerin rekabet gücünü kırdığını vurgulamıştır. Jensen (2002) bir ekonomideki tüm işletmelerin toplam işletme değerini maksimize ettiği zaman, toplumsal refahın da artacağını savunmuştur. Bir başka anlatımla, tüm işletmeler ekonomik sorumluluklarını yerine getirdikleri zaman, buna paralel olarak toplumun refahı da artacaktır. Sternberg (1994) işletme kaynaklarını, işletme amaçları dışında kullanılmasını hırsızlık (theft) olarak değerlendirmiştir. Sternberg (1997) bir başka çalışmasında bu görüşünü biraz daha yumuşatarak, KSS faaliyetlerinde işletmenin uzun

dönemde değer üretme kabiliyetini etkileyebilecek paydaşları dikkate alması gerektiğini vurgulamıştır.

Sosyo-ekonomik görüş, KSS'nin belirli ölçülerde benimsenmesinin işletmeye fayda sağladığını kabul etmektedir. Örneğin; işletmeler kendilerine zarar verecek faaliyet ve düzenlemelerden kaçınarak, iyi müşteri ve tedarikçi ilişkileri oluşturabilir ve politik bağlantılarını geliştirebilir. Bu bağlamda, bir yönetici klasik görüşe odaklansa bile, KSS faaliyetleri kısmen amacına ulaşabilir. Bu görüşe göre işletme hem kâr maksimizasyonuna hem de sosyal taleplerin karşılanmasına eş zamanlı olarak odaklanabilir (Quazi ve O'Brien, 2000: 36).

Modern görüş, KSS faaliyetlerinden kısa ve uzun vadede yararlar elde etmek için daha geniş toplum kesimlerine ulaşmayı amaçlayan geniş bir bakış açısını kapsamaktadır (Jamali ve Sidani, 2008: 330; Sharma ve Talwar, 2005: 43). Quazi ve O'Brien (2000) alanyazındaki KSS'ye ilişkin görüşleri sınıflandıran bir taslak ileri sürmüştür (Şekil 2. 2). Taslak; yatay ve dikey olmak üzere iki eksene sahiptir. Yatay eksen KSS'yi geniş ve dar açıdan ele almaktadır. Eksenin sağ tarafı klasik yaklaşımı (mal ve hizmet üreterek kısa dönemde kâr maksimizasyonu) ifade eden dar görüşü temsil ederken, sol taraf ise kaynakları koruma, toplumun refah düzeyine katkı sağlama ve hayırseverlik yapma gibi toplum beklentilerini karşılamaya odaklı geniş görüşü temsil etmektedir. Dikey eksen KSS faaliyetlerinin olumlu ve olumsuz sonuçlarını ifade etmektedir. Eksenin alt kısmı işletmelerin kısa vadede KSS için katlandığı maliyetleri (KSS için yapılan harcamalar: bağış, sponsorluk) temsil ederken, eksenin üst kısmı ise uzun vadede KSS'nin sağladığı yararları temsil etmektedir (Quazi ve O'Brien, 2000: 34-36). İşletmeler KSS'nin uzun dönemdeki yararlarını dikkate alarak geniş toplum kesimlerine yönelik sorumluluklarını yerine getirirlerse modern görüşü; KSS'nin meydana getirdiği maliyetleri göz önüne alarak ekonomik sorumluluklarına odaklanırlarsa klasik görüşü; KSS'nin yararlarını dikkate alarak dar sorumluluklarını yerine getirirlerse sosyo-ekonomik görüşü benimsemiş olmaktadır.



Şekil 2. 2. KSS görüşleri (Quazi ve O'Brien, 2000: 36)

Ekonomik yaklaşımı benimseyen araştırmacılar, işletmenin tek sorumluluğunun toplum için mal ve hizmet üreterek kar elde etmek olduğunu savunan klasik görüşü temsil etmektedirler (Quazi, 1997: 67-68). Klasik görüş, modern toplumdaki işletme rolüne dar açıdan bakmak ile beraber sosyal sorumluluk uygulamalarını bir maliyet unsuru olarak görmektedir. (Jamali, Sidani ve El-Asmar, 2009: 176). Bu nedenle klasik görüş işletmelerin dar kâr elde etme perspektifinin ötesine ulaşan geniş sorumluluklarını görmezden gelmektedir. Diğer taraftan, sosyal yaklaşımı benimseyen araştırmacılar, işletmelerin geniş toplum kesimlerinin refahına katkıda bulunması gerektiğini savunan modern görüşü temsil etmektedirler. Modern görüşe göre işletmelerin kâr maksimizasyonun ötesine geçen sorumlulukları bulunmaktadır (Quazi ve O'Brien, 2000: 34).

2.3. Otel Endüstrisi ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Günümüzde turistler giderek daha uzak yerlere seyahat etmekte ve kalış sürelerini uzatmaktadır. Bu nedenle, otel işletmeleri turizmde önemli bir rol oynamaktadırlar. Birçok otel doğal ve kültürel kaynaklara yakın bölgelerde faaliyet yürütmekte ve çok sayıda turist bu otellerde konaklamaktadır. Bu nedenle otellerin bulunduğu bölgelerde hava ve gürültü kirliliği oluşmakta, biyoçeşitlik kayba uğramakta ve çevre kirliliği meydana gelmektedir (de Grosbois, 2012:897-898). Diğer taraftan, pek çok işgören uzun çalışma saatleri, işçi haklarının ihlal edilmesi, iş ve yaşam dengesinin göz ardı edilmesi gibi sorunlarla karşılaşmaktadırlar (Wong ve Ko, 2009). Otel endüstrisinin meydana

getirdiği ekonomik yararlar nedeniyle çevresel, sosyal, kültürel ve çalışma hayatına yönelik tahribatı göz ardı edilebilmektedir (Tosun ve Timothy, 2001: 355-356; Erdoğan ve Tosun, 2009: 406-408; Kasim, 2006: 3-6). KSS faaliyetlerini otel işletmelerinin doğal, kültürel ve sosyal çevreye olumsuz etkilerini azaltıcı ve olumlu etkilerini artırıcı bir strateji olarak değerlendirmek mümkündür (Gürlek ve diğerleri, 2017:409). KSS faaliyetleri sürdürülebilir gelişim ile doğrudan ilgilidir (Henderson, 2007: 229-231). KSS faaliyetleri doğal ve sosyal çevrenin sürdürülebilirliği, işgörenlerin ve müşterilerin korunması amacıyla otel işletmeleri tarafından yerine getirilmektedir (Abaeian, Yeoh ve Khong, 2014:425-426).

İşletmeler faaliyet gösterdikleri sektörler göre değişik KSS faaliyetlerine odaklanmaktadır. Faaliyet gösterilen sektörün doğası KSS faaliyetlerini şekillendirmektedir. Örneğin kozmetik firması Body Shop doğal maddelerden yararlanmakta ve çevreye duyarlı ürünler satmaktadır (Küçükusta, Mak & Chan, 2013: 20). Otel işletmeleri ise kültürel ve çevresel mirası korumak, yerel halka destekte bulunmak, geri dönüşüm sistemi kurmak, yenilenebilir enerji kullanmak, hayır kurumlarına bağışta bulunmak, işçi haklarını gözetmek, işgörenlerine kariyer fırsatları sunmak, maaş adaleti sağlamak gibi KSS faaliyetleri gerçekleştirmektedirler (Jones ve diğerleri 2006: 334-337; Bohdanowicz ve Zientara, 2008; 279-288; Lee, Seo ve Sharma, 2013; 23-26; Martínez, Pérez ve del Bosque, 2013: 378-379; Liu, Wong, Rongwei ve Tseng, 2014:1028-1030).

KSS üzerine gerçekleştirilen içerik analizi araştırmaları otel işletmelerinin genellikle KSS'nin dört boyutuna odaklandıklarını göstermiştir: toplum, çevre, işgörenler ve müşteriler (Holcomb ve diğerleri 2007; Nyahunzvi, 2012; Hsieh, 2012). Buna ek olarak otel endüstrisinde yapılan ampirik çalışmalar da bu boyutları onaylamıştır (Martínez ve diğerleri, 2013; Küçükusta ve diğerleri, 2013; Font, Walmsley, Cogotti, McCombes ve Häusler, 2012; Tamajón ve Aulet, 2013; Inoue ve Lee, 2011). Bu noktada niçin otel işletmeleri dört tür KSS faaliyetine odaklanmaktadır? sorusuna cevap vermek bir gerekliliktir. Otel endüstrisi alt yapı hizmetlerinin gelişmesine katkı sağlamak (Bohdanowicz ve Zientara, 2009: 147; Dodds ve Kuehnel, 2009:221-222), gelir ve yatırım oluşturmak gibi olumlu etkilere sahip olmasına rağmen, çevresel ve sosyo-kültürel sorunlara, aşırı ticarileşme (Tosun, 2001: 295-229), işgören ve müşteri haklarının ihlal edilmesi (ILO, 2010: 15), gibi olumsuz sonuçlara da neden olabilmektedir. Bu nedenle KSS otel işletmelerinin paydaşlarına yönelik olumsuz etkilerinin azaltılması, olumlu etkilerinin artırılması için bir strateji olarak görülmektedir (Martínez ve Del Bosque, 2013:

89). Ayrıca Clarkson'nın (1999) ana (birincil) paydaş tanımı dikkate alındığında müşteriler, işgörenler, toplum ve çevre otel işletmeleri için ana paydaşlar olarak değerlendirilebilir. Bu nedenlerle, araştırmada yukarıda bahse konu olan KSS'nin dört boyutuna odaklanılmaktadır.

2.4. Otel Endüstrisinde KSS Araştırmaları

Otel endüstrisinde gerçekleştirilen araştırmalar genellikle KSS'yi işletmeler (işletme performansı) ve müşteriler açısından ele almışlar, fakat otel işletmeleri için kritik bir paydaş olan işgörenleri görmezden gelmişlerdir (Fu ve diğerleri, 2014: 62). Bu nedenle, alanyazında işgörenler açısından KSS'ye odaklanan sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Aşağıda bu araştırmalar detaylı bir şekilde incelenecek ve tablo halinde sunulacaktır.

Lee ve diğerleri (2012) KSS boyutlarının hiçbirinin işgören davranışları üzerinde aynı etkiyi göstermediğini ortaya koymuştur. Örneğin: KSS'nin ekonomik ve hayırseverlik boyutları örgütsel güveni olumlu bir şekilde etkilerken, sadece etik boyutu iş tatminini olumlu bir şekilde etkilemiştir. Bu bulgular, KSS boyutlarının tümünün işgören davranışları üzerinde olumlu bir etki meydana getirmediğini göstermesi açısından önemlidir.

Lee ve diğerleri (2013) yasal sorumluluğun örgütsel güveni artırdığını, güvenin iş tatminine katkı sağladığını ve sonuç olarak tatmin olan işgörenlerin daha çok müşteri odaklı davranışlar sergilediğini tespit etmiştir. Park ve Levy (2014) KSS'nin örgütsel özdeşleşmeyi olumlu olarak etkilediğini ortaya koymuştur. Bu araştırma, paydaşlar teorisi açısından KSS'yi ele alması nedeni ile özgün değere sahiptir. Wang (2014) kurumsal vatandaşlığın, duygusal bağlılığı ve örgütsel inovasyonu artırdığını ortaya koymakla beraber kurumsal vatandaşlığın, işletme performansını örgütsel bağlılık ve örgütsel inovasyon aracılığı ile olumlu bir şekilde etkilediğini tespit etmiştir. Fu ve diğerleri (2014) KSS'nin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel kimliğin ve bağlılığın aracılık rolü oynadığını tespit etmişlerdir. Raub ve Blunschi (2014) KSS farkındalığına odaklanmışlardır. Araştırmada KSS farkındalığının, iş tatminini ve kişisel inisiyatifi artırdığı, duygusal tükenmeyi azalttığı ve görev anlamlılığının bu etkiler üzerinde aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir. Wong ve Gao (2014) KSS'ye paydaşlar teorisi açısından yaklaşmışlardır. Araştırma bulguları işgörelere ve müşterilere yönelik KSS'nin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde, örgüt kültürünün aracılık rolü oynadığını göstermektedir. Song ve diğerleri (2014) KSS'nin ekonomik, yasal ve hayırseverlik

boyutlarının örgütsel bağlılığı artırdığını ve bağlılığın da iş tatmininin oluşumuna katkı sağladığını ortaya çıkarmışlardır. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre; örgütsel bağlılık, KSS ile iş tatmini ve müşteri odaklılık arasındaki ilişkilere aracılık etmiştir. Lee ve diğerleri (2014) KSS'nin sadece kurumsal hayırseverlik boyutuna odaklanmışlardır. Araştırma bulguları, kurumsal hayırseverliğin, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işe ve örgüte adanmanın aracılık rolü oynadığını göstermiştir.

Yukarıda görüleceği üzere, son yıllarda otel endüstrisinde işgörenlere yönelik yapılan KSS araştırmaları önemli bir artış göstermiştir. İşgörenlere yönelik KSS çalışmaları Çizelge 2. 6'da⁴ gösterilmiştir. Araştırmalar genellikle KSS'ye Carroll'ın perspektifinden yaklaşmışlardır. Sadece birkaç araştırma paydaşlar teorisi perspektifinden KSS'ye odaklanmıştır.

Çizelge 2. 6. Otel endüstrisinde işgörenlere yönelik KSS araştırmaları

Referans	Araştırma Dizaynı	Örnekleme	KSS Yaklaşımı	Ana Bulgular
Lee ve diğerleri (2012)	Kesitsel araştırma	276 franchising yiyecek-içecek işletmesi işgöreni (Güney Kore)	Carroll'ın (1979) yaklaşımı Ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik sorumluluğu	KSS boyutlarının hiçbiri işgören davranışları üzerinde aynı etkiyi sahip değildir. • Ekonomik ve hayırseverlik boyutları örgütsel güveni olumlu bir şekilde etkilemiştir. • Etik boyut iş tatminini olumlu bir şekilde etkilemiştir
Lee ve diğerleri (2013)	Kesitsel araştırma	387 kumarhane işgöreni (Güney Kore)	Carroll'ın (1979) yaklaşımı	KSS sırasıyla güveni, iş tatminini ve müşteri odaklılığı olumlu bir şekilde etkilemiştir.
Park ve Levy (2014)	Kesitsel araştırma	575 otel işgöreni (ABD)	Paydaşlar yaklaşımı	KSS örgütsel özdeşleşmeyi olumlu bir şekilde etkilemiştir.
Wang (2014)	Kesitsel araştırma	626 otel yöneticisi ve işgöreni (Tayvan)	Maignan ve diğerlerinin (1999) kurumsal vatandaşlık yaklaşımı	• Kurumsal vatandaşlık, duygusal bağlılığı ve örgütsel inovasyonu olumlu bir şekilde etkilemiştir. • Duygusal bağlılık ve inovasyon, kurumsal vatandaşlığın işletme performansı üzerindeki etkisine aracılık etmiştir.

⁴ Araştırmada SSCI (Social Science Citation Index) kapsamındaki dergilerde yayımlanan araştırmalar dikkate alınmıştır

Çizelge 2. 6. (devam) Otel endüstrisinde işgörelere yönelik KSS araştırmaları

Referans	Araştırma Dizaynı	Örneklem	KSS Yaklaşımı	Ana Bulgular
Fu ve diğerleri (2014)	Kesitsel araştırma	450 otel yöneticisi ve işgöreni (Çin)	Carroll'ın (1979) yaklaşımı	Örgütsel kimlik ve bağlılık KSS'nin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine aracılık etmiştir.
Raub ve Blunschi (2014)	Kesitsel araştırma	211 otel işgöreni (İngiltere)	KSS farkındalığı	<ul style="list-style-type: none"> • KSS farkındalığı iş tatminini ve kişisel inisiyatifini artırmış ve duygusal tükenmeyi azaltmıştır. • Görev anlamlılığı bu etkiler üzerinden aracılık rolü oynamıştır.
Wong ve Gao (2014)	Kesitsel araştırma	379 turizm ve otel işletmesi işgöreni (Çin)	Paydaşlar yaklaşımı	Örgüt kültürü, işgörelere ve müşterilere yönelik KSS'nin duygusal bağlılık üzerindeki etkisine aracılık etmiştir.
Song ve diğerleri (2014)	Kesitsel araştırma	340 kumarhane işgöreni (Güney Kore)	Carroll'ın (1979) yaklaşımı	<ul style="list-style-type: none"> • Ekonomik, yasal ve hayırseverlik boyutları örgütsel bağlılığını artırmış ve bağlılıkta iş tatmininin oluşumuna katkı sağlamıştır • Örgütsel bağlılık KSS ile iş tatmini ve müşteri odaklılık arasındaki ilişkilere aracılık etmiştir.
Lee ve diğerleri (2014)	Kesitsel araştırma	290 otel işgöreni (Güney Kore)	Carroll'ın (1979) yaklaşımı. (sadece hayırseverliğe odaklanılmıştır)	İşe ve örgüte adanma kurumsal hayırseverliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine aracılık etmiştir.

2.5. Türkiye Bağlamında Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Yönetim araştırmacıları “Türkiye’deki örgütleri ve onların yönetimini tarihsel süreç içinde biçimlendiren ekonomik, siyasal, yasal ve kültürel yapıyı bilmek” zorundadırlar (Özen, 2002: 203). Bununla beraber araştırmacılar “üretilen yönetim bilgisinin, farklı bir toplumsal bağlamdaki (örneğin, Türkiye) olguları anlamada *sorgusuz-sualsiz* kullanımından sakınmaları” gerekmektedir (Özen, 2002: 188). Bu nedenlerle, araştırmanın temel konusunu oluşturan kurumsal sosyal sorumluluğun Türkiye bağlamında göstermiş olduğu gelişimi, kurumsal değişimin onun üzerindeki etkilerini açıklamakta yarar bulunmaktadır.

Türkiye’de kurumsal sosyal sorumluluğun gelişimini ve dönüşümü inceleyen sınırlı sayıda araştırma mevcuttur. Özellikle, Selami Sargut editörlüğünde yayımlanan *Yönetim Araştırmaları Dergisi’nin*, Sibel Yamak’ın (2009) misafir editörlüğünde hazırlanan *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Özel sayısı* bu eksikliğe cevap vermiştir. Bu özel sayı içerisinde yer alan araştırmalar, bu araştırmanın kurgulandığı bağlamın açıklanmasına ışık tutabilir. Özen’in (2002) uyarısı dikkate alınarak, Batı ülkelerinde inşa edilen KSS teorilerinin Türkiye bağlamında uygulanıp uygulanamayacağını tartışılması gerekmektedir. Bu kısımda Türkiye’de KSS’nin gelişimi açıklanacak ve bu gelişim üzerinde Batı ülkelerinin tesiri tartışılacaktır. Bu tartışmanın temel sorusu şudur: KSS teorilerinin inşa edildiği Batı ülkeleri ile Türkiye işletmecilik kültürü arasında benzerlik var mıdır?

Türkiye’de sosyal sorumluluk uygulamalarının köklerini, hayırseverlik anlayışında bulmak mümkündür. Bu nedenle hayırseverlikten kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına geçiş aşama aşama aşağıda açıklanmıştır (Alakavuklar, Kılıçaslan ve Öztürk, 2009; 111-113):

1. Türk kültüründe hayırseverlik anlayışı, gelenek ve göreneklerin İslam din ile bütünleşmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Hayırseverlik İslam dini açısından hem gönüllü (Sadaka) hem de zorunlu (Zekât) olarak uygulanmaktadır. Hayırseverlik faaliyetleri gerçekleştirilirken, gizlilik ilkesi önemli bir unsur olmuştur. Osmanlı devletinde bu tür faaliyetler, bireysel olarak gerçekleştirildiği gibi, kurumlar (Vakıflar, Ahilik Teşkilatı) aracılığı ile de gerçekleştirilmiştir.
2. Cumhuriyetin ilanı ile birlikte Vakıflar devlet bünyesine (Vakıflar Genel Müdürlüğü) alınmıştır. Böylece hayırseverlik bireysel düzeyde mistik bir

anlayış taşırken devletin bir aktör olarak müdahalesi ile mistik anlayıştan uzaklaşarak sosyal devlet anlayışı çerçevesinde değerlendirilmiştir.

3. Özellikle 1970’li yıllarda devlet teşvikleri sonuç vermiş ve büyük çaplı holdingler ortaya çıkmıştır. Bu holdingler bir takım hayırseverlik faaliyetleri yapmaya başlamışlardır.
4. 24 Ocak 1980 kararları ile birlikte, piyasa ekonomisine geçilmiştir. Bu dönemde Türk işletmeleri ile yabancı kökenli işletmeler arasındaki etkileşim artmıştır. Batıdan ithal edilen yönetim bilgisi Türkiye’de yoğun olarak uygulanmaya başlanmıştır. Bu dönemde hayırseverliğin tersi olarak, yapılan faaliyetlerin halka duyurulması ve bu yolla örgütsel meşruiyetin kazanılması süreci başlamıştır.
5. 2000’li yıllarda KSS faaliyetleri yoğun bir şekilde artmıştır. Türk işletmeleri, yabancı işletmeler ile KSS açısından eşbiçimli hale gelmeye başlamıştır. Günümüz KSS anlayışının şekillenmesinde, yabancı sermaye yatırımları, Avrupa Birliği uyum süreci, yasal düzenlemeler ve dışsal eşbiçimlilik baskıları etkin olmuştur.
6. Günümüzde Türk işletmeleri kültürel köklerden doğan hayırseverlik faaliyetlerinden vazgeçmiş değillerdir. Fakat hem hayırseverlik hem de kurumsal sosyal sorumluluğun diğer boyutları birlikte yürütülmektedir. Yürütülen KSS faaliyetleri, hayırseverlik gibi karşılık beklenmeksizin değil, işletmelerin itibarlarını yükseltmek, müşterileri tatmin etmek, kaliteli işgörenleri işletmeye çekmek ve sonuç olarak işletme değerini arttırmak için yapılmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluğun gelişimi politik ekonomi ile yakından ilişkilidir. Türkiye bağlamında KSS’nin gelişmesinde meydana gelen ekonomik dönüşümlerin önemli katkısı olmuştur. Yukarıda yapılan açıklamalar ile bu konuya kısmen değinilmiştir. Fakat araştırmanın kurgulandığı bağlamı daha detaylı açıklamak için bu konuyu derinlemesine ele almakta yarar vardır. 1960-1970’li yıllarda Avrupa’da yükselen sosyalizm ile birlikte, politik ve akademik çevrelerde -özellikle sosyal bilimler- piyasa ekonomisine eleştirel bir bakış açısı hakim olmuştur (March, 2007: 13-16). 1960-1970 yılları arasında Avrupa’da esen Sosyalizm rüzgârları, 1980’lerde Hıristiyan ve/veya Muhafazakâr Demokratların (İngiltere’de Margaret Thatcher, Türkiye’de Turgut Özal) yükselişi ile son bulmuştur (Bkz: Öniş, 2004; 118-127; Özdemir, 2007: 52-63; Barca, 2009: 42; Özbudun ve Hale, 2010). Söz konusu yıllarda revaçta olan Sosyalizm düşüncesinin toplumsal sorunlara çözüm getirmediği düşüncesi ortaya çıkmıştır. Bunun bir sonucu olarak yeniden piyasa ekonomisi

söylemleri yükselişe geçmiş ve ekonomik şartların bir sonucu olarak kamu sektörü özelleştirme yolu ile piyasadan çekilmeye başlamıştır (March, 2007: 10-16). Bu dönemde, önce devletçe gerçekleştirilen bazı sosyal hizmetler tasfiye edilmiş veya piyasa prensipleri doğrultusunda yeniden düzenlenmiştir. Devletlerin kamu hizmetlerinin bazılarını sağlamadığı, buna karşın sivil toplumun katkılar beklediği bu dönemde ortaya çıkan boşluk, işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerinin önem kazanmasına neden olmuştur. Ortaya çıkan ekonomik dönüşüm ile devlet bazı sorumluluklarını özel sektöre devretmiştir. Özel sektörde ekonomik dönüşümün bir sonucu olarak sosyal sorumluluk faaliyetlerine önem vermeye başlamıştır (Ayhan, 2009: 183; Sadler ve Lloyd, 2009:613). Bu ekonomik dönüşüm, Türkiye’de derinden hissedilmiştir (bkz: 24 Ocak kararları). Avrupa’da meydana gelen bu ekonomik dönüşüm, Türk işletmecilik kültürünü etkilemiştir. Bunun sonucu olarak, KSS faaliyetleri giderek önem kazanmıştır (Ertuna ve Tükel, 2009; Alakavuklar, Kılıçaslan ve Öztürk, 2009).

Bu açıklamalara ek olarak Ertuna ve Tükel’in (2009) İMKB50 endeksine dâhil olan şirketler üzerinde yaptığı araştırma sonuçları, Türk işletmelerinin KSS uygulamalarını hem geleneksel hem de uluslararası faktörlerin şekillendirdiğini ortaya çıkarmıştır. Uluslararası faktörlerin etkisini gösteren diğer bir unsur da: uluslararası piyasalarla bütünleşme amacı ile Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri’dir. İlkelerin arasında Kurumsal Sosyal Sorumluluk da yer almaktadır. Böylece KSS faaliyetlerinin duyurulması ilk defa yasal düzenlemeler arasına girmiştir (Ertuna ve Tükel 2009:153). Ayrıca Türkiye ve Avrupa Birliği arasında uzun yıllardır yürütülen müzakereler iki toplumu birbirine yaklaştırmış ve Türkiye’de Avrupa benzeri işletmecilik uygulamaları görülmeye başlamıştır. Bunun yanı sıra, Avrupa Birliği üyesi ülkeler Türkiye için önemli bir ticaret ortağı olmuştur. Türk işletmeleri mal ve hizmet pazarlamak için AB düzenlemelerine uymak durumunda kalmışlardır. Bu ticari ilişkilere dayalı olarak, AB adaylık süreci Türk işletmecilik kültürünün Avrupa kültürel bağlamı ile entegrasyonunu arttırmıştır. Bunun bir sonucu olarak, Türk işletmecilik uygulamaları giderek Batı işletmecilik uygulamalarına benzemeye (eşbiçimlilik) başlamıştır (Türker, 2009a: 412). Bu nedenle, batı etkisi ile gelişen KSS teorilerinin Türkiye bağlamında ele alınmasının önünde bir engel olmadığını söylemek mümkündür.

KSS teorilerinin Türkiye bağlamında uygulanabileceğini ortaya koyduktan sonra KSS faaliyetlerinin Türkiye bağlamında işgören tutumlarını etkileyip etkilemeyeceğini

tartışmak yerinde olacaktır. Bu şekilde Türkiye'nin değişkenler arasında ilişki aranabilecek bir bağlam olup olmadığı açıklığa kavuşturulabilir.

Türkiye bağlamında KSS işgören tutumlarını etkiler mi?

Hofstede ve diğerlerinin (2010) araştırma sonuçları Türkiye'nin yüksek düzey kolektivist kültüre sahip olduğunu ortaya koymuştur. Kolektivist toplumlarda kişilerin, kendilerinden daha çok ait oldukları grubun menfaatlerini düşündükleri bilinmektedir. Bu açıdan işletmelerce yapılan KSS faaliyetlerine işgörenlerin olumlu tepkiler vermesi doğal karşılanır (Farooq, Farooq ve Jasimuddin, 2014: 919).

Kültürel bağlamı oluşturan önemli unsurlardan biri de toplumların dini inançlarıdır (Bozkurt, 2012). Bu bakımdan, bu konuya dikkat çekmekte yarar bulunmaktadır. Türk toplumunun % 99,2'si İslam dinine mensuptur (DİB, 2014: 4). İslam dininin ilkeleri; işletmelerin müşterilere, işgörelere, topluma ve çevreye karşı sorumlu hareket etmesi gerektiğine işaret etmektedir.⁵ Hz. Muhammed'in şu sözleri “Elinizde bir ağaç fidanı varsa, kıyamet kopmaya başlasa bile eğer onu dikecek kadar vaktiniz varsa, mutlaka dikin” (Ebu Davud, 162; aktaran: Şafak, 1982: 8), çevreye verilen öneme, “çalışana hakkını, teri kurumadan önce verin” (İbn Mace, 4; aktaran: Akgündüz, 2002: 38), çalışan karşı sorumluluğun yerine getirilmesine dikkat çekmektedir. Bununla beraber Kuran-ı Kerim'de yer alan şu ayetler; “ey kavmim! ölçü ve tartı işlerinizde dürüst ve duyarlı olun, insanların mal, eşya ve paralarını eksik vermeyin” (Hud, 11:85), “ölçü ve tartıda hile yapanların vay haline, onlar... mutlaka hesaba çekilecekler” (Mutaffifin, 83: 1-6), müşterilere karşı sorumluluğa dikkat çekmektedir. İnançlar, bireylerin davranışlarını etkileyen önemli bir unsurdur (Ajzen ve Fishbein, 2005:194). Örgütler bireylerin inançlarına uygun olarak hareket ettiği takdirde, işgörenlerin örgüte yönelik olumlu tepkiler vermesi mümkün olabilmektedir.

⁵ İslami iş etiği hakkında detaylı bilgi için şu çalışmalar incelenebilir:

Ali, A. (1988). Scaling an Islamic work ethic. *The Journal of Social Psychology*, 128(5), 575-583.

Ali, A. (2005), *Islamic Perspectives on Management and Organization*, Edward Elgar, Cheltenham

Ali, A. J. and Al-Owaihian, A. (2008). Islamic work ethic: a critical review. *Cross cultural management: An international Journal*, 15(1), 5-19.

2.6. İşe Adanma

Bu kısımda işe adanma kavramına ilişkin teorik yaklaşımlar, kavramın nasıl tanımlandığı, nasıl ölçüldüğü ve diğer kavramlardan nasıl bir farklılık gösterdiği ortaya koyulacaktır. Tüm bu bilgiler ışığında: işe adanma nedir? Ne değildir? Nasıl ölçülür? sorularına cevap verilmeye çalışılacaktır.

2.6.1. İşe Adanma Kavramı

Son yıllarda ulusal yazında work/job engagement kavramının ele alındığı araştırmalar önemli bir artış göstermiştir. Fakat araştırmacılar work/job engagement kavramı yerine Türkçe’de hangi kavram kullanılmalıdır?” sorusuna tam olarak cevap bulabilmiş değillerdir. Farklı araştırmacıların farklı kavramlara odaklandıkları görülmektedir. De Vaus (2013) kavramların gerçek ve anlaşılır anlamlara sahip olmamasının kavramsal anarşiye sebep olacağını ifade etmiştir. Kavramsal anarşiyi önlemek amacıyla kavramı Türkçe’de en iyi hangi kavramın karşılayacağını ortaya koymak gerekmektedir. Bu amaç doğrultusunda, ilk olarak ulusal yazında yer alan work/job engagement kavramının ele alındığı araştırmalar incelenecek ve gerçekleştirilen Türkçeleştirme çalışmalarının kavramı tam olarak karşılayıp karşılamadığı teorik tartışmalar ışığında ortaya koyulacaktır. İkinci olarak ise bu araştırmada kavramın yerine Türkçe’de hangi kavramın kullanılacağı netliğe kavuşturulacaktır.

Çizelge 2. 7. Job/Work engagement kavramının ulusal yazındaki karşılıkları

Kavramının Türkçe Karşılıkları	Araştırmacılar
İşe Cezbolma	Doğan (2002), Dalay (2007), Öz (2008), Ertemli (2011), Esen (2011), Göktepe (2012), Müceldili ve Erdil (2013), Karagonlar, Öztürk ve Özmen (2015), Özer, Saygılı ve Uğurluoğlu (2015)
İşe Bağlanma	Ağın (2010), Ersen (2014)
İşle Bütünleşme	Arı (2011), Kavgacı (2014), Öngöre (2013)
İşe Gönülden Adanma	Bal (2008), Bakalcı (2010), Bal (2009), Çakıl (2011), Erim (2009), Taştan (2014), Yaldıran (2010)
İşe Adanmışlık, İşe Adanma	Ulukapı, Çelik, Yılmaz (2014), Bostancı ve Ekiyor (2015), Demirel (2014), Kanten ve Yeşiltaş (2013), Kurtpınar (2011), Kanten (2016)
İşe Bağlılık	Eryılmaz ve Doğan (2012), Doğan, Eryılmaz ve Ercan (2014)
İşe Angaje Olma	Güneşer (2007)
Çalışmaya Tutkunluk	Turgut (2013), Ünal ve Turgut (2013), Özsoy, Filiz, Semiz (2013)

Ulusal yazında work engagement kavramına odaklanan 33 araştırmaya ulaşılmıştır. Çizelge 2.7’ de bu araştırmaların kavramı “işe cezbolma”, “işe bağlanma”, “işle bütünleşme”, “işe gönülden adanma”, “işe adanma”, “işe bağlılık”, “işe angaje olma” ve “çalışmaya tutkunluk” olmak üzere sekiz farklı şekilde ele aldıkları görülmektedir. Söz konusu araştırmalar tek tek incelenmiş, fakat kavramın Türkçeleştirilmesinin dayandığı yeterli bilgi bulunamamıştır. Örneğin: work engagement kavramının niçin işle bütünleşme şeklinde ifade edilmesi gerektiğine yönelik yeterli açıklama mevcut değildir.

Kahn (1990) work engagement kavramını: “bireyin fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjisini eş zamanlı olarak iş performansına vermesi” olarak tanımlamıştır. Schaufeli, Salanova, González-Romá ve Bakker (2002) ise kavramı “dinçlik, bağlanma ve yoğunlaşma tarafından karakterize edilen iş ile ilgili pozitif ve tatmin edici (fulfilling) ruhsal durum” olarak tanımlamışlardır. Aşağıda ulusal yazında work engagement kavramının karşılığı olarak kullanılan kavramların mevcut iki tanımı karşılayıp karşılamadığı tartışılacaktır.

Cezb etme sözcüğü “kendine çekme” anlamına gelmektedir (Kanar, 2009: 75). Sözcüğün bu anlamından hareketle, işe cezbolmak kavramının kişinin iş tarafından çekilmesi anlamına geldiğini söylemek mümkündür. Yani, işe cezbolma, işin çekici olmasının bir sonucu olarak oluşmaktadır. İki temel tanım incelendiğinde work engagement kavramının salt işin çekiciliğinden ibaret olmadığı söylenebilir.

TDK’ya (2016) göre bağlanma sözcüğü “sevme, içten bağlı olma”, “yalnızca belli bir işle uğraşma”, “sözle veya yazılı olarak bir şeye bağlanma, angaje olma” anlamına; bağlılık sözcüğü “bağlı olma durumu, merbutiyet”, “birine karşı, sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme” anlamına; tutkun sözcüğü “gönül vermiş, meftun, meclup”, “bir şeye alışmış, bağlanmış, düşkün” anlamına, tutkun olmak ise “âşık olmak, sevdalanmak” anlamına gelmektedir. Sözcüklerin anlamları incelendiğinde, işe/çalışmaya tutkunluk, işe bağlanma ve işe bağlılık kavramlarının duygusal bir durumu işaret ettiği görülecektir. Oysaki work engagement kavramı sadece duygusal unsurları değil, aynı zamanda bilişsel unsurları da içermektedir. Kişinin işine dikkate kesilmesi (Rich, Lepine ve Crawford, 2010), çalışırken kendini işe kaptırması (Schaufeli ve diğerleri, 2002), bilişsel unsurlara örnek verilebilir. Bu nedenle, işe/çalışmaya tutkunluk, işe bağlanma ve işe bağlılık kavramlarının work engagement kavramının yerine tam olarak geçmediğini söylemek mümkündür.

TDK'ya göre (2016) göre angaje olmak sözcüğü batı kökenli bir sözcüktür. Bu nedenle, angaje olmak sözcüğünün work engagement kavramı Türkçe'de nasıl ifade edilmelidir? sorusuna cevap vermediğini söylemek mümkündür. TDK'ya (2016) göre bütünleşme sözcüğü “bütün duruma gelme” anlamını taşımaktadır. İki temel tanımı incelendiğinde work engagement kavramı işgörenin ve işin birleşerek bir bütün duruma geldiğine işaret etmemektedir. Bu nedenle, work engagement kavramı yerine işle bütünleşme kavramının kullanılması doğru olmayabilir.

TDK'ya göre (2016) adamak sözcüğü “bir şey ile yoğun olarak ilgilenmek”, “ayırarak”, “tahsis etmek” anlamlarına gelmektedir. Karakurt'un (2011) *Türk Söylence Sözlüğü* adlı eserinde adamak sözcüğünün anlamlarından birisinin kişinin “kendisini bir işe bütünüyle vermesi” olduğunu belirtmiştir. Ayrıca Kanar (2009) *Osmanlı Türkçesi Sözlüğü* adlı eserinde adamak sözcüğünün “hasretmek”, “ayırarak” ve “tahsis etmek” anlamlarına geldiğini belirtmiştir. Kahn (1990) work engagement'ı “bireyin fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjisini eş zamanlı olarak iş performansına vermesi ” olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre kişi enerjisini işine “ayırarak”, “tahsis etmekte” ve “kendisini bütünüyle işine vermektedir”. Bu değerlendirmeler ışığında work engagement kavramını Türkçe'de en iyi işe adanma kavramının ifade ettiğini söylemek mümkündür. Yukarıdaki teorik tartışmaya dayanarak, work engagement kavramı yerine işe adanma kavramının kullanılmasına karar verilmiştir.

2.6.2. İşe Adanma Kavramını Açıklayan Yaklaşımlar

Son yıllarda, işe adanma kavramı popüler bir konu haline gelmiştir. Kavrama yönelik yoğun ilgiye rağmen, ortak bir tanım ve ölçme metodu geliştirilememiştir (Kular, Gatenby, Rees, Soane ve Truss, 2008:1). Bu nedenle de Vaus'un (2013) kavramsal anarşi uyarısı dikkate alınarak, işe adanma kavramına yönelik geliştirilen tanımlar ve ölçme metotları detaylı bir şekilde incelenecektir. Bu kapsamda ilk olarak, Kahn'ın adanma yaklaşımı, ikinci olarak tükenmişlik anti tez yaklaşımı ve üçüncü olarak çok boyutlu yaklaşım incelenecektir.

2.6.2.1. Kahn'ın adanma yaklaşımı

Kahn (1990) adanmışlık kavramını, kişisel adanmışlık olarak ele almış ve kavramı örgüt üyelerinin iş rollerine kendilerini gönülden vermeleri olarak tanımlamıştır. Adanmış bireyler *rol performansları sırasında fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kendilerini işine* vermektedirler. Örgüt üyelerinin sergiledikleri bu üç durum psikolojik varlık göstermeyi - orada olmayı- ifade etmektedir. Adanmamış bireyler ise iş rollerinden uzaklaşmaktadırlar. Yani, rol performansları sırasında kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak işten çekmektedirler (Kahn, 1990:694). Kahn (1990) adanmışlık kavramını açıklamak için benlik ve rol kavramları üzerinde durmuştur. Bu anlamda, adanmışlık hem kişinin enerjisini işteki rol performansına vermesi, hem de rolü içerisinde benliğini ortaya koymasındır. Diğer taraftan, adanmamışlık ise kişinin benliğinin iş rolünden ayrılmasıdır (Kahn, 1990:700-701).

Kahn (1990) adanmışlık kavramını Goffman'ın (1961) role bağlanma ve rolden ayrılma görüşlerinden uyarlamıştır. Role bağlanma rol benimseme kavramıyla, rolden ayrılma ise rol mesafesi kavramıyla açıklanmaktadır. Goffman, benimsemek terimini bireyin kendisini rolüne vermesi olarak tanımlamıştır. Rol benimseme, role yönelik kabul edilmiş bir bağlılığı kapsamaktadır. Kişi ve rol arasındaki uyum rol benimsemeyi ifade ederken, kişinin rolünü küçümsemesi ve beğenmemesi sebebiyle rolden uzaklaşması rol mesafesini ifade etmektedir (Kahn, 1990: 694). Goffman ilkökul çağındaki çocuklar atlıkarınca üzerinde iken daha coşkulu hareket (örneğin bir eli ile atı tutarlar diğer eli boşta) ettiklerini, atlıkarıncaya binme rolünü ciddiye almadıklarını, anaokulu çağındaki çocukların ise tamamen rollerine angaje olduklarını, atlarına tutunarak, gülümseyerek atlıkarıncanın keyfini çıkardıklarını gözlemlemiştir. Bu gözlem Goffman'ın rol mesafesi fikrini geliştirmesine imkan vermiştir. Bazı aktörler rolünü ciddiye alırken, bazıları ise benliği ve rol arasındaki fark nedeniyle rollerini ciddiye almamaktadırlar (de Vries, 2010: 188).

Kahn (1990), Goffman'ın rol benimseme görüşüne dayanarak, bireylerin niçin kendilerini değişik derecelerde iş rollerine verdiklerini anlamak için bir teorik çerçeve oluşturmuştur. Kahn (1990) yaz kampı ve mimarlık firması işgörenleri üzerinde yaptığı çalışmada, kişilerin adanmışlık ve adanmamışlıklarını hangi unsurların etkilediğini araştırmıştır. Bu bağlamda, üç temel soru sorulmuştur: 1) Kendimi işime vermem için iş nasıl anlamlı olmalıdır? 2) Bu işi yapmak için nasıl güvende olmalıyım? 3) Bu işi yapmak

için nasıl psikolojik olarak uygun ve hazır olmalıyım? Araştırma sonucunda bu üç psikolojik şartı etkileyen unsurlar tespit edilmiştir (Kahn, 1990:703). Adanmışlığın gerçekleşmesini sağlayan üç psikolojik koşulun (anlamlılık, güvenlik ve psikolojik uygunluk) belirleyicileri aşağıda açıklanmıştır.

Anlamlılık: bireyin işine yaptığı yatırımın karşılığını aldığını görmesi sonucu işinin değerli (worthwhile) olduğunu hissetmesidir. Bireyler kendilerini değerli, yararlı, ayrıcalıklı hissettikleri zaman, yaptıkları iş anlamlı bulmaktadırlar (Kahn, 1990:704). Araştırmada anlamlılığı etkileyen üç faktör tespit edilmiştir. Bunlar görev özellikleri, rol özellikleri ve iş etkileşimleridir. *Görev özellikleri;* işgörenlerin görevlerini özerk bir şekilde yerine getirmelerine, becerilerini kullanmalarına ve yeni beceriler talep etmelerine imkan verirse, işgörenler bu şartlar altından büyük olasılıkla yaptıkları işi anlamlı bulacaklardır (Kahn, 1990:704-705). *Rol özellikleri;* roller örgüt üyelerinin üstelenmek istedikleri kimlikleri taşımaktadırlar. İşgörenlerin rolleri kendilerini görmek istedikleri statü ile uyumlu olmalıdır. İşgörenler rollerini önemli, değerli ve etkili görürler ise, yaptıkları işi anlamlı bulacaklardır. *İş etkileşimleri,* işgörenlerin müşteriler ve çalışma arkadaşları ile kurdukları yararlı etkileşimleri ifade etmektedir (Kahn, 1990:707).

Güvenlik: Kişinin kendi imajına, statüsüne ve kariyerine yönelik oluşabilecek olumsuz sonuçlardan korkmaksızın çalışmasını ifade etmektedir (Baer ve Frese, 2003: 50). İşgörenler kendilerini güvende hissederlerse kişisel olarak işlerine adanacaklardır. Araştırma sonuçları, dört faktörün psikolojik güvenliği etkilediğini ortaya koymuştur. Bunlar kişilerarası ilişkiler, grup ve gruplar arası dinamik ile örgütsel normlardır (Kahn, 1990: 708). *Kişiler arası ilişkiler,* kişilerin başarısız olma korkusuna kapılmadan işlerini yapmalarına imkan veren bir esnekliğe sahiptir. İşgörenlerin birbirlerine çekinmeden düşüncelerini söyleyebilmeleri, yapılacak işler hakkında tartışmaları, çalışma arkadaşlarının başarısız olmaları durumunda onları ayıplamamaları, işin nasıl yapılacağını kendi aralarında tartışmaları kişiler arası ilişkilere örnektir (Kahn, 1990: 708-709). *Grup ve gruplar arası dinamik;* değişik güç ve otorite grupları içindeki grup dinamiği işgörenlerin iş rollerine kendilerini vermelerini etkilemektedir. Bireyler grup içerisinde bilinçsiz roller oynamaktadırlar. Çünkü grup kararları bireylerin davranışlarını şekillendirmektedir. Destekleyici, esnek ve açıklayıcı yönetim tarzı grup dinamiğini oluşumuna katkı sağlamaktadır. Bu da psikolojik güvenliği arttırmaktadır (Crawford, Rich, Buckman ve Bergeron, 2014: 63; Caveney, 2015: 20). *Örgütsel normlar:* sistem üyelerinden beklenen davranış kalıplarını ifade etmektedir. Örgütsel norm sınırları

içerisinde bireylerin rol performanslarını yerine getirmeleri psikolojik güvenliği önemli ölçüde etkilemektedir. Uygun çalışma kuralları içerisinde hareket eden işgörenler, kurallara uygun hareket etmeyen işgörelere göre kendilerini daha güvende hissetmektedirler. Güvenlik, alışılmış düşünce ve davranış kalıplarının doğruluğunu sorgulamak değil, sapkın/sapma davranışlardan uzak kalma ve etkilenmeme anlamındadır (Kahn, 1990: 712-713; Zhao, 2006: 48).

Psikolojik uygunluk: Kişinin kendini iş rolüne verebilmesi için gerekli olan fiziksel, duygusal ve psikolojik kaynaklara sahip olmasını ifade etmektedir. İşgörelere iş rolleri için gerekli olan fiziksel, duygusal ve psikolojik kaynakların sunulduğu zaman, işlerine daha çok adanacaklardır (Saks ve Gruman, 2014: 160). Psikolojik uygunluk, insanların iş rollerine adanmaya ne kadar hazır olduklarını ölçmektedir. İşgörelerin rol performanslarına gönülden adanmaları, onların hem iş içi hem de iş dışı yaşamlarında karşılaştıkları değişik talepler ile nasıl başa çıktıklarına bağlıdır. Araştırmada psikolojik uygunluğu etkileyen dört faktör tespit edilmiştir: *fiziksel enerjinin tükenmesi, duygusal enerjinin tükenmesi, bireysel güvensizlik ve dış yaşam* (Kahn, 1990:714). Bu faktörlere aşağıda değinilmiştir.

İşe adanma enerji, dayanıklılık ve isteklilik gerektirmektedir. İşgören yeterli *fiziksel enerjiye* sahip değil ise kendini işine tam olarak veremeyebilir. *Duygusal enerji*, psikolojik uygunluğu etkilemektedir. Duygusal emek gerektiren görevlerde kişinin kendisini işe vermesi için belirli düzeyde duygusal yeterliliğe sahip olması gerekmektedir (Murphy, 2014: 184). Örneğin, işgören yoğun bir şekilde müşteri şikâyetlerini çözmeye çalışırken, duygusal olarak tükenebilir ve bu ses tonuna yansiyabilir. Bu durum ile karşı karşıya kalan işgören duygusal enerjisini kaybeder ve sonuç olarak işine gönülden adanamaz (Gruman ve Saks, 2014: 469). Bireylerin sosyal sistem içerisinde kendilerini ifade etmeleri için, *kendilerine güvenmeleri* gerekmektedir. İşgörelenler kendi becerilerine ve statülerine güvenmiyorlar ise, kendilerini işlerine veremezler. Son olarak, işgörelerin *iş dışındaki yaşamları* iş rollerine adanmalarını etkilemektedir (Kahn, 1990: 715-717).

Kahn (1990:1992) teorik bir taslak ortaya koyarak alanyazına katkı sağlamasına rağmen, nitel bir araştırma yapması nedeniyle adanmışlık kavramının ölçümüne yönelik yeterli katkı sağlamamıştır. Fakat bazı araştırmacılar Kahn'ın (1990;1991) görüşlerinden esinlenerek (Rothbard, 2001), bazıları da Kahn'ın (1990;1992) çalışmasına doğrudan odaklanarak adanmışlık kavramını ölçmüşlerdir (Rich ve diğerleri 2010). Aşağıda bu araştırmalar incelenecektir.

Rothbard (2001), Kahn (1990;1992) çalışmalarından esinlenerek, adanmayı kişinin rolüne odaklanması ve rolü içerisinde psikolojik varlık göstermesi olarak tanımlamış ve iki önemli bileşen ortaya atmıştır: dikkat (attention) ve yoğunlaşma (absorption). *Dikkat*, işe yönelik bilişsel olarak hazır bulunmayı ve kişinin rolüne odaklanmak için harcadığı zamanı ifade etmektedir. *Yoğunlaşma* ise kişinin işine kendini kaptırmasını ve rolüne odaklanmasını ifade etmektedir. İşine yoğunlaşmış bir kişinin, iş dışında olan bitenleri göz ardı etmesi bu duruma örnek verilebilir (Rothbard, 2001; 656-657). Özetle, Rothbard (2001) Kahn'nın (1990:1992) teorik taslağında yer alan sadece iki kavramın ölçümüne odaklanmıştır.

Rich ve diğerleri (2010), Kahn'ın (1990) çalışmasına doğrudan odaklanarak, işe adanmayı bireyin fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjisini *eş zamanlı* olarak iş performansına vermesini yansıtan çok boyutlu motivasyonel bir kavram olarak tanımlamıştır. Kahn'a göre (1992) kişilerin fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjilerini parçalı bir şekilde iş rollerine vermeleri işlerine adanmaları anlamına gelmez. Adanmanın oluşabilmesi için bu enerjilerin *eş zamanlı* olarak iş rolüne verilmesi ve sürdürülmesi gerekmektedir. Yani, adanma iş rolüne verilen değişik enerjilerin toplamını değil, enerjilerin *müşterek ve eş zamanlı* olarak iş rolünü verilmesini yansıtmaktadır. Değişik enerjilerin ortak bir şekilde oluşturduğu adanma: kendisini açıklayan boyutlardan oluşan örtük çok boyutlu üst bir yapıyı ifade etmektedir. Özetle, adanma kişinin elini (fiziksel enerjisini), kafasını (bilişsel enerjisini) ve kalbini (duygusal enerjisini) eş zamanlı olarak rol performansına vermesidir (Rich ve diğerleri 2010: 619). Bu teorik temellere dayalı olarak, Rich ve diğerleri (2010) üç boyuttan oluşan bir ölçek geliştirmiştir: fiziksel adanma, duygusal adanma ve bilişsel adanma. *Fiziksel adanma*, kişinin tüm enerjisini işi için kullanmasını ve yoğun bir şekilde çalışmasını; *duygusal adanma*, kişinin hevesli, enerjik, ilgili ve heyecanlı bir şekilde çalışmasını; *bilişsel adanma* ise kişinin aklını, dikkatini ve konsantrasyonunu işine vermesini ifade etmektedir.

Mevcut adanma ölçümleri Kahn'ın (1990) bireylerin fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjilerini rol performanslarına yatırmalarının derecesi olarak gerçekleştirdiği adanma kavramsallaştırmasını tam olarak yansıtmaması nedeni ile eleştirilmiştir (Newman ve Harrison, 2008). Utrecht işe adanma ölçeği adanmayı ölçen en popüler ölçektir. Fakat bu ölçek Kahn (1990) tarafından önerilen adanma öncüllerini içermektedir. Örneğin bu ölçekte işgörenlerin anlamlılık algısını ölçen ifadeler yer almaktadır (*Yaptığım işi anlamlı buluyorum*) (Rich ve diğerleri 2010: 623).

May ve diğeri (2004), Kahn'ın ortaya koyduğu teorik taslağı test etmek için bir araştırma modeli ortaya koymuşlardır. Modelde; anlamlılığı, güvenliği ve uygunluğu belirleyen unsurlar alanyazında ölçülebilir kavramlar ile eşleştirilmiştir. Örneğin, görev özellikleri, iş zenginleştirme kavramıyla; rol özellikleri, kişi rol uyumu kavramıyla ölçülmüştür. Araştırma sonuçları anlamlılık, güvenlik ve uygunluk kavramlarının adanmayı olumlu olarak etkilediğini ortaya koymuştur. Bu araştırma sadece Kahn'ın (1990) modelini test etmek ile değil, aynı zamanda Kahn'ın (1990) kavramsallaştırmasına dayalı olarak ölçek ortaya koymak ile alanyazına önemli bir katkı sağlamıştır. Bu bağlamda, May ve diğeri (2004), fiziksel adanma, bilişsel adanma, duygusal adanma boyutlarından oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir. Ayrıca ifade etmek gerekirse, her iki araştırmacının (May ve diğeri 2004; Rich ve diğeri 2010), yaptıkları ölçümler birbirine benzerdir

2.6.2.2. Tükenmişlik anti tez yaklaşımı

Alanyazında adanma kavramına getirilen ikinci bakış açısı tükenmişlik anti tez yaklaşımıdır. Yaklaşımın detaylarına geçmeden önce tükenmişlik kavramının ne anlama geldiğini ortaya koymak yaklaşımının teorik arka planını daha iyi anlamak açısından önemli görülmüştür.

Tükenmişlik, “yoğun bir şekilde insanlarla çalışan bireyler arasında görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük başarı hissi boyutlarından oluşan bir sendrom” olarak tanımlanmıştır (Maslach ve Jackson, 1981: 99). Duygusal tükenme, kişinin fiziksel ve duygusal kaynaklarının azalması sonucu oluşan kronik durumu; duyarsızlaşma, kişinin kendisiyle işi ve hizmet sunduğu kişiler arasına mesafe koymasını, onlara karşı hissizleşmesini, sinik ve olumsuz tutum sergilemesini; düşük başarı hissi ise kişinin işini başarmak için kendisini yeterli görmemesini ve başarı duygusu eksikliğini ifade etmektedir (Schaufeli ve Enzmann, 1998: 31-32; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:402-403). İlk olarak, tükenmişlik üç boyuttan oluşan (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük başarı hissi) Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ – Maslach ve Jackson, 1981) kullanılarak ölçülmüştür. Başlangıçta; tükenmişlik, sağlık hizmetleri, sosyal hizmetler ve eğitim gibi insanlarla yoğun olarak etkileşim halinde bulunan iş çevrelerinde çalışan bireylerde görüldüğü kabul edilmekte idi. Daha sonra, araştırmacılar tükenmişliğin insanlar ile yoğun olarak çalışılmayan iş çevrelerinde de görülebileceğini ortaya koymuşlardır. Bu nedenle kavram tüm işgörenleri kapsayacak şekilde genişletilmiştir (Schaufeli, Salanova,

González-Romá ve Bakker, 2002a: 72; Schaufeli ve Bakker, 2004: 294). Sonuç olarak, Schaufeli, Leiter, Maslach ve Jackson (1996) Maslach Tükenmişlik Ölçeği'ni insani hizmetler dışındaki alanlar için kullanılmak üzere uyarlamıştır. Bu yeni versiyon Tükenmişlik Genel Ölçeği (MBI-General Survey) olarak adlandırılmıştır. Bu ölçeğin boyutları Maslach Tükenmişlik Ölçeği ile paraleldir. Fakat kapsamı geniştir. Örneğin tükenmişlik boyutu, bitkinlik ve yorgunluk gibi konuları içeren ifadeler ile ölçülmektedir. Fakat yorgunluk kaynağı olarak diğer insanlara –insan ile yoğun olarak çalışması durumu- doğrudan göndermede bulunulmamaktadır. Sinizm boyutu: genel olarak işe karşı ilgisizliği ve uzak tutumu ifade etmektedir. Fakat, diğer insanlara karşı mesafeli olmayı kapsamamaktadır. Yeterlilik, Maslach Tükenmişlik Ölçeği ile paralel olarak karşılaştırıldığında, mesleki başarının sosyal ve sosyal olmayan yönlerini daha geniş bir şekilde kapsamaktadır (Schaufeli ve diğerleri, 2002a: 72; Schaufeli ve Bakker, 2004:295).

Tükenmişlik ve adanmışlık kişi ve iş çevresi unsurlarının eşleşme derecesi ile ilişkilidir. Kişi ve iş arasındaki büyük boşluk –eşleşmeme-, tükenmişliğe sebep olmaktadır. Bunun tam tersi olarak kişi ve iş uyumu, yüksek seviyede adanmışlığa sebep olmaktadır. Tükenmişlik iş yaşamında karşı karşıya kalınan 6 unsurun birkaçı ya da tümü açısından kişi ve iş çevresinin eşleşmemesinden kaynaklanmaktadır (Maslach ve diğerleri, 2001:414-415). Bu altı unsur şunlardır: iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler.

İş yükü, kişinin zamanı ve enerjisi açısında yapabileceği iş miktarını; kontrol, kişinin işini yapabilmesi için gerekli olan kaynaklar üzerinde yeterli kontrol ve yetkiye sahip olup olamamasını; ödüller, kişinin işteki başarısının karşılığını alıp almamasını; aidiyet, kişinin iş yerindeki diğer insanlar ile olumlu ilişkilere sahip olup olmasını; adalet, adil bir örgüt yapısını ve adalete dayalı ilişkileri; değerler, kişisel değerler ve yapılan iş arasındaki uyumu ifade etmektedir (Maslach ve Leiter, 1997: 38-60).

Tükenmişlik anti tez yaklaşımı Maslach ve Leiter (1997) tarafından iki hasta birimi üzerinde yapılan vaka çalışmasına dayanmaktadır. İlk birimde bulunan işgörenler tipik bir tükenmişlik göstermişlerdir. Yani duygusal tükenme, sinizm ve yetersizlik boyutları yüksek skorlara sahip olmuştur. Diğer taraftan ikinci birimde yapılan araştırma sonuçları aynı üç boyutun düşük skorlara sahip olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmada, iş yükü ve ödüllendirme gibi unsurlardan oluşan altı ana tükenmişlik kaynağının tükenmiş ve adanmış işgörenler tarafından nasıl algılandığı ortaya koyulmuştur. Sonuçlara göre ilk grupta yer

alan işgörenlerde tükenmişliği etkileyen unsurlar yüksek düzeyde çıkarken, ikinci grupta ise bu unsurlar düşük düzeyde çıkmıştır (Maslach ve diğerleri, 2001:417).

Maslach ve Leiter (1997: 23) tükenmişliği, adanmışlıkta meydana gelen erozyon olarak yeniden tanımlamıştır. Bu tanıma göre tükenmişlik adanmışlığın zıttı olarak kabul edilmektedir. Bir başka anlatımla, adanmışlık tükenmişliğin üç boyutunun doğrudan tersi olarak değerlendirilmektedir. Bu yaklaşıma göre: sırasıyla tükenme, sinizm ve yetersizlik boyutlarına verilen puanların düşük olması, yüksek enerji, benimseme ve yeterliliğe işaret etmektedir. Kişide tükenmişlik başladığı zaman, adanma duygusu azalmaya başlamakta ve üç olumlu his, zıtları olan üç olumsuz hisse dönüşmektedir. Yani, enerji tükenmeye, benimseme sinizme, yeterlilik yetersizliğe dönüşmektedir (Maslach ve Leiter, 1997: 24; Maslach ve diğerleri, 2001:416-417). Bu açıdan adanmış kişiler, yüksek bir enerji duygusuna, iş aktiviteleri ile güçlü bir bağa sahiptirler. Aynı zamanda onlar, iş talepleri ile başa çıkacaklarına inanırlar (Schaufeli ve diğerleri, 2002a: 73).

Schaufeli ve diğerleri (2002a), Maslach ve Leiter (1997) tarafından tükenmişlik ölçeğinin skorlarının ters olarak hesaplanmasıyla yapılan adanmışlık ölçümünün yetersiz kaldığını savunmuşlardır. Bu araştırmacılar kavramsal olarak, adanmışlığın tükenmişliğin tersi olduğunu kabul etmelerine rağmen, iki kavramın aynı ölçek ile ölçülmesinin – tükenmişlik ölçeğinin ters hesaplanmasıyla- yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Bu bakış açısı, adanma kavramının tükenmişlik ölçeğinden bağımsız olarak -tek başına- ölçülebileceğini ortaya koymuştur (Schaufeli ve diğerleri, 2002a: 75). Schaufeli ve diğerleri (2002a), adanmayı, dinçlik, bağlanma ve yoğunlaşma tarafından karakterize edilen iş ile ilgili pozitif ve tatmin edici (fulfilling) ruhsal durum olarak tanımlamıştır. Adanma kısa süreli değil, herhangi bir nesneye, olaya, bireye ve davranışa odaklanmayan kalıcı duygusal ve bilişsel bir durum olarak değerlendirilmiştir (Schaufeli ve diğerleri, 2002a: 74). Fakat bazı araştırmacılar adanma düzeyinin sabit olmadığını, hafta içerisinde bile dalgalanmalar gösterebileceğini belirtmişlerdir (Bakker ve Leiter, 2010: 184; Bakker ve Bal, 210:). *Dinçlik (Vigor)*: kişinin çalışırken yüksek düzeyde enerjiye ve zihinsel esnekliğe sahip olmasını, işine yönelik istekli bir şekilde çaba sarf etmesini ve zorluklar karşısında sabır göstermesini ifade etmektedir. *Bağlanma⁶(Dedication)*: kişinin heyecan, coşku, ilham, gurur, mücadele azmi ve anlamlılık duygularını yaşayarak, güçlü bir şekilde

⁶ Dedication kelimesi Türkçe'ye adanmak olarak çevrilmiştir (bkz: Turgut, 2013). Fakat boyuta ilişkin tanım incelendiğinde kavramın karşılığı olarak "bağlanma" kelimesinin kullanılmasının daha uygun olacağı değerlendirilmiştir. Zira TDK'ya göre (2016) göre bağlanmak sözcüğü "sevmek, içten bağlı olmak", "yalnızca belli bir işle uğraşmak" ve "sözle veya yazılı olarak bir şeye bağlanmak, anlamına gelerek duygusal bir duruma işaret etmektedir.

işe katılmasını ifade etmektedir. *Yoğunlaşma(Absorption)*: kişinin kendisini işten ayıramaması ve işte zamanın nasıl geçtiğini anlamaması sayesinde, mutlulukla işine kendini kaptırması ve tamamen işine odaklanması anlamına gelmektedir (Schaufeli ve diğerleri, 2002a: 74-75; Schaufeli, Bakker ve Salanova, 2006:702).

Adanma kavramı, Utrecht İşe Adanma Ölçeği (Utrecht Work Engagement Scale-UWES) ile uygulanabilir hale gelmiştir. Ölçek yukarıda açıklanan üç boyutu içermektedir. Ölçeğin ilk hali 17 ifadeden oluşmaktadır (Schaufeli ve diğerleri, 2002a; 2002b). Daha sonra yapılan psikometrik analizler sonucunda dinçlik boyutundan 1 ifade, yoğunlaşma boyutundan bir ifade çıkarılarak 15 ifadeye indirgenmiştir (bkz: Schaufeli ve Bakker, 2003; Xanthopoulou, Bakker, Kantas ve Demerouti, 2012; Seppälä, Mauno, Feldt, Hakanen, Kinnunen, Tolvanen ve Schaufeli, 2009). Schaufeli ve diğerleri (2006) “cevaplayıcıları gereksiz yere rahatsız etmemek ve güvenilir sonuçlar almak için yapıların mümkün olduğunca az ifade ile ölçülmesi gerektiği görüşüne” (2006:702-703) dayalı olarak 9 ifadeden oluşan Utrecht İşe Adanma Ölçeği’ni (UWES-9) geliştirmişlerdir. Ölçekte yer alan her boyut 3 ifadeden oluşmaktadır.

2.6.2.3. Saks’ın çok boyutlu yaklaşımı

Adanma kavramına getirilen üçüncü ve son yaklaşım çok boyutlu bir bakış açısı sunmaktadır. Saks (2006) işgörenlerin adanması kavramını, işe adanma ve örgüte adanma olmak üzere ikiye ayıran ilk araştırmacı olarak değerlendirilmektedir (Shuck, 2010: 33). Saks (2006:602) işgörenlerin adanması kavramını *bireyin rol performansıyla ilişkili bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenlerden meydana gelen farklı ve benzersiz bir yapı (unique construct) olarak tanımlamıştır. Saks (2006) iki tip adanma yapısını araştırmacıların (Kahn, 1990; Rothbard, 2001), rol odaklı adanma kavramsallaştırmalarına dayalı olarak ortaya koymuştur. Buna göre, adanma kişinin belirli örgütsel roller içerisindeki psikolojik varlığını yansıtmaktadır. Örgüt üyelerinin iki önemli rolü bulunmaktadır: iş rolü ve örgütün bir üyesi olarak rolü. İşgörenlerin bu iki role kendilerini vermeleri adanmayı meydana getirmektedir (Saks, 2006:602-604).*

Saks (2006) adanma kavramına, kişinin işteki ve örgüteki spesifik rolüne kendisini vermesi olarak yaklaşmıştır. Saks’ın (2006) araştırma sonuçları, işe ve örgüte adanmanın birbirleriyle ilişkili, fakat birbirinden ayrı yapılar olduğunu göstermiştir. Cevaplayıcıların işe adanmaya verdikleri puanların, örgüt adanmaya verdikleri puanlardan anlamlı bir şekilde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca işe adanma ve örgüte adanmanın öncülleri

ve sonuçları da farklılık arz etmiştir. Psikolojik şartlar her iki yapının öncülü olurken, aynı durum kavramların sonuçları için geçerli değildir. Aynı zamanda, hem işe adanma hem de örgüte adanma anlamlı ve benzersiz olarak, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamıştır. Bu bulgular, iki yapı arasında farklılık olduğuna işaret etmektedir (Saks, 2006: 613).

Yukarıda işe adanmaya yönelik araştırmacılar tarafından ortaya koyulan temel yaklaşımlar açıklanmıştır. Yaklaşımlar genel olarak değerlendirildiğinde, Kahn (1990:1992) adanmayı rol teorisine dayalı olarak açıklamış ve kişilerin iş rollerine kendilerini vermeleri olarak tanımlamıştır. Maslach ve Leiter (1997) ve Maslach ve diğerleri (2001) adanmanın tükenmişliğin tersi olduğunu ifade ederek, kişide tükenme başladığı zaman, adanma duygusunun azalmaya başladığını ve üç olumlu hissin, zıtları olan üç olumsuz hisse dönüştüğünü savunmuşlardır. Schaufeli ve diğerleri (2002), Maslach ve Leiter'ın (1997) tükenmişlik anti tez yaklaşımına katılmalarına rağmen, tükenmişlik ölçeğinin ters olarak değerlendirilmesi ile yapılan adanma ölçümlerinin yetersiz olduğunu savunmuşlardır. Schaufeli ve diğerleri (2002a) adanmayı, dinçlik, adanma ve yoğunlaşma tarafından karakterize edilen iş ile ilgili pozitif ve tatmin edici ruhsal durum olarak tanımlamışlar ve bu boyutlardan oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir. Saks (2006) önceki araştırmacılardan oldukça farklı olarak, kişinin çalışma yaşamında iki rolü (iş rolü ve örgütün bir üyesi olarak rolü) olduğunu belirterek, adanma kavramını: işe adanma ve örgüte adanma olarak ikiye ayırmış ve iki yapının birbirinde farklı yapıları olduğuna yönelik kanıtlar sunmuştur. Alanyazında sadece tek bir yaklaşımın baskın bir rol oynadığını söylemek zordur. Fakat tükenmişlik anti tez yaklaşımının daha çok alıntılındığı bilinmektedir (Bkz: Shuck, 2010: 37). Çizelge 2. 8'de araştırmacılar tarafından ortaya konulan temel tanımlar ve ölçme metotları özetlenmiştir.

Çizelge 2. 8. İşe adanma tanımları ve ölçümleri (araştırmacı tarafından tablolaştırılmıştır)

Araştırmacılar	Tanım	Teorik Temel	Ölçüm
Kahn (1990)	Örgüt üyelerinin rol performansları sırasında, kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak işlerine gönülden vermeleridir.	Goffman'ın (1961) rol benimseme ve rol mesafesi yaklaşımı	Rothbard (2001) Boyutlar • Dikkat • Yoğunlaşma Rich ve diğerleri (2010), May ve diğerleri (2004) Boyutlar • Fiziksel adanma • Duygusal adanma • Bilişsel adanma
Maslach ve Leiter, (1997), Maslach ve diğerleri (2001)	İşe adanma tükenmişliğin doğrudan tersidir.	Tükenmişlik anti- tez yaklaşımı	Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin (1996) ters olarak değerlendirilmesi. Boyutlar • Enerji • Bağlılık • Yeterlilik
Schaufeli ve diğerleri (2002a),	Dinçlik, adanma ve yoğunlaşma tarafından karakterize edilen iş ile ilgili pozitif ve tatmin edici ruhsal durumdur.	Tükenmişlik anti- tez yaklaşımı	(Schaufeli ve diğerleri (2002a; 2002b). Utrecht işe adanma ölçeği Boyutlar • Dinçlik • Bağlanma • Yoğunlaşma
Saks (2006)	• Bireyin rol performansı ile ilişkili bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenlerden meydana gelen farklı ve benzersiz bir yapıdır (<i>unique construct</i>). • Kişinin belirli örgütsel roller içerisinde psikolojik varlık göstermesidir.	Kahn (1990) ve Rothbard'ın (2001) rol odaklı kavramsallaştırması.	Saks (2006) Boyutlar • İşe adanma • Örgüte adanma

2.6.3. İşe Adanma ve Benzer Kavramlar

Adanma, diğer örgütsel davranış kavramlarıyla benzer olmasına rağmen, onlardan farklılık arz etmektedir (Kular ve diğerleri, 2008: 3). Bu farklılıklar aşağıda açıklanacak ve adanmanın başlı başına ayrı bir kavram olduğu teorik ve ampirik çalışmalar ışığında ortaya

koyulacaktır. Bu araştırmanın ana amacının adanma kavramına yeni bir bakış açısı getirmek olmaması nedeniyle farklılıkların derin bir şekilde detaylandırılmasına gidilmeyecektir. Fakat bu kavrama yönelik yeni bir bakış açısı getirmek isteyen araştırmacılara esin kaynağı olabilecek bilgilerin aktarılmasına dikkat edilecektir. Bu doğrultuda adanma kavramı ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini, işe katılım (benimseme) ve işkoliklik arasındaki farklılıklara değinilecektir.

Örgütsel bağlılık işe adanmadan farklı bir kavramdır. Örgütsel bağlılık, kişinin örgüte yönelik tutumunu ve bağlılığını ifade ederken, işe adanma kişinin işine dikkatini vermesini ve rol performansına yoğunlaşmasını ifade etmektedir (Saks, 2006: 602). Daha detaylı bir anlatımla, işe adanma ve örgütsel bağlılık iki şekilde farklılaşmaktadır. İlki, örgütsel bağlılık, bir bütün olarak örgüte yönelik bağlılığı ifade ederken, işe adanma ise, işin kendisine dayalı olan algıları temsil etmektedir. İkincisi adanma: duygusal, fiziksel ve bilişsel enerji açısından tüm benliğin bütünsel yatırımını içeren geniş bir yapıyı ifade ederken, bağlılıkta bu tür özellikler mevcut değildir (Hallberg ve Schaufeli, 2006: 120; Christian, Garza ve Slaughter, 2011: 97).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, kişinin çalışma arkadaşlarına ve örgüte yönelik gönüllü ve informal davranışlarını içerirken, adanma kişinin gönüllü davranışlarından ziyade, formal rol performansına odaklanmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2010: 14). Yani örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen işgörenler, sorumluluk alanlarının dışına odaklanırken, adanmış işgörenler ise sorumluluk alanları sınırları içerisinde davranış sergilemektedirler (Shuck ve Wollard, 2010: 103).

İşe tatmini, kişinin ihtiyaçlarının yerine getirilmesi ve memnun edilmesinin kaynağı olmakla beraber işgörenlerin zorluklardan ve memnuniyetsizlikten kurtarılması için bir araçtır. Bu nedenle, kişinin rol performansı ile ilişkilerini kapsamaz (Maslach ve diğerleri, 2001:416). İş tatmini, kişinin işi ve iş durumu hakkında yaptığı olumlu veya olumsuz değerlendirmelerdir. İşe adanma etkinleşme -aktivasyonu- anlamına gelirken, iş tatmini doyuma daha benzer bir yapıdır. İş tatmini, iş şartlarını ve özelliklerini tanımlayan işe yönelik bir tutumdur (örneğin: alınan ücretten memnun olmak). İşe adanma ise işten kaynaklanan bireysel deneyimlerin tanımlanmasıdır (örneğin: çalışırken dinç hissetmek) (Christian ve diğerleri, 2011: 97). Daha detaylı bir anlatımla, iş tatmini; kişinin işini değerlendirmesi sonucu oluşan tatmin edici pozitif duygusal durumdur. Bunun tersi olarak, işe adanma işgörenin işteki ruh hali ile ilgilidir. İşe adanma aktivasyon (çoşku, uyanıklık,

heyecan, gurur, mutluluk) anlamına gelirken, iş tatmini doyum (hoşnutluk, dinginlik, huzur, rahatlama, memnuniyet) anlamına gelmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2010: 14).

İşe katılım/benimseme (genellikle ulusal yazında işe bağlılık olarak ifade edilir), psikolojik özdeşleşmenin bilişsel ve inançsal durumudur (Kanungo, 1982). İşe katılım (benimseme) kişinin hem iş içinde hem de iş dışında, iş ile kendisini güçlü bir şekilde tanımlama derecesini temsil eden ve işin kişinin ihtiyaçlarını tatmin etmesini içeren bilişsel bir inançtır. Adanma iki şekilde işe katılımdan farklıdır. İlki, işe katılım, bilişsel bir yapıdır ve işe adanmanın eşdeğeri değil; bir yönü ve sonucu olarak kabul edilmektedir. İkincisi, bireyin kimliğini merkez olarak kabul etmektedir (Christian ve diğerleri 2011: 97). İşe katılım (benimseme) işe adanma ile benzerdir. Fakat işe katılım, enerji ve yoğunlaşma/odaklanma unsurlarını içermemektedir (Maslach ve diğerleri, 2001:416).

İlk bakışta işkolik ve işe adanmış işgörenler arasında bazı benzerlikler görülebilmeye rağmen, adanmış işgörenlerde işkoliklerden farklı olarak zorlayıcı güdü mevcut değildir. Adanmış işgörenler için çalışmak eğlencelidir, bir nevi bağımlılık ya da tiryakilik değildir. Adanmış işgörenler, karşı koyulamaz güçlü bir iç dürtü nedeni ile değil, işi eğlenceli, ilgi çekici bulmaları nedeni ile sıkı çalışmaktadırlar (Schaufeli ve Bakker, 2010: 15). İşkoliklik, alkoliklik gibi bir bağımlılığa işaret etmek olup, şu unsurlar tarafından karakterize olmaktadır: a) İşkolikler fazla çalışma nedeni ile ailelerini ve diğer kişiler ile olan ilişkilerini ihmal ederler; b) Çarpık bir benlik kavramına sahiptirler. Yani daha iyi bir benlik duygusunu çok çalışmak yolu ile tatmin etmeye çalışırlar; c) İnce düşünürler. Yani iş detayları hakkında mükemmeliyetçidirler; d) İşten uzak kalırlarsa kaygı duyarlar; e) Özgüvenlerini arttırmak ve diğer duygularını tatmin etmek için daha fazla çalışmaya ihtiyaç duymaktadırlar (Schaufeli ve diğerleri, 2006: 195). Kısaca, işe adanma, negatif sonuçlara sebep olmaz iken, işkoliklik negatif sonuçlara neden olabilir (Shimazu ve Schaufeli, 2009:496-497; Van Wijhe, Peeters, Schaufeli ve Van den Hout 2011:255).

Adanma ve benzer kavramlar arasındaki farklılık sadece teorik değerlendirmeler ile değil, aynı zaman ampirik kanıtlarla desteklenmiştir. Hallberg ve Schaufeli (2006) işe adanma, örgütsel bağlılık ve işe katılım yapılarının öncülleri ve sonuçları arasındaki ilişkilerin birbirinden farklı olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca bu araştırmada, işe adanma kavramının ayırt edici geçerliliğe sahip olduğu ortaya koyularak, benzersiz bir yapı olduğuna yönelik kanıtlar sunulmuştur. Christian ve diğerleri (2011) adanmanın iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işe katılım yapılarından farklı bir yapı olup olmadığını tespit

etmek amacıyla bir meta analiz araştırması yapmışlardır. Meta analizi için temel sorun, alanyazında farklı adanma yaklaşımları olması olarak görülmüştür. Bu sorun alanyazında adanmaya yönelik üç ortak özellik (iş görevi performansı ile psikolojik bağ, işgörenin kişisel kaynaklarını işe yatırması, bir özellikten ziyade bir durum) tespit edilerek geliştirilen tanım ile çözülmüştür (Christian ve diğerleri, 2011: 91-94). Bu bağlamda, Christian ve diğerleri (2011: 95) adanmayı, kişisel enerjilerin eş zamanlı olarak iş deneyimine yatırılmasını ifade eden nispeten kalıcı bir zihinsel durum olarak tanımlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre adanma, iş tatmini (0.53), örgütsel bağlılık (0.59) ve işe katılım (0.52) ile orta düzeyde ilişkilidir. Bu durum, ayırt edici geçerliliğe (discriminant validity) işaret etmektedir (Christian ve diğerleri, 2011:105). Yani; adanma kavramı diğer yapılardan farklı ve eşsiz bir yapıdır.

2.6.4. Otel Endüstrisinde İşe Adanma Araştırmaları

Otel endüstrisinin emek yoğun bir endüstri olması, işgörenleri hizmet kalitesinin ana bileşeni yapmaktadır (Zopiatis, Constanti ve Theocharous, 2014: 129). Bu nedenle, işgören tutum ve davranışları kaliteli mal ve hizmetlerin müşterilere sunulmasında ve müşteri tatmininin sağlanmasında kritik bir öneme sahiptir (Bitner, Booms ve Tetreault, 1990: 71-72; Caruana, 2002: 813; Bettencourt ve Brown, 2003: 395; Chung ve Schneider, 2002: 71; Kuşluyan ve diğerleri, 2010: 171). Sektörün emek yoğun özelliği işe adanmanın önemini arttırmaktadır. Hizmet odaklı iş çevresinde, işine adanmış işgörenler tarafından sunulan kaliteli hizmet örgütlere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilir (Lee, 2012: 9; Karatepe, 2012: 645-646). Bu nedenle örgütler işlerine adanmış işgörelere ihtiyaç duymaktadırlar (Karatepe ve Olugbade, 2009: 505). Diğer endüstrilerle kıyaslandığında, işe adanma otel endüstrisi için daha önemli olmasına rağmen (Lee ve Ok, 2015: 85; Putra ve diğerleri, 2015; Lee ve Ok, 2016: 135:), otel endüstrisinde işe adanmaya odaklanan sınırlı sayıda araştırma mevcuttur. Aşağıda bu araştırmalar hakkında bilgi verilecektir.

Salanova ve diğerleri (2005) örgütsel kaynakların ve işe adanmanın işgören performansı ve müşteri sadakati üzerindeki etkisinde hizmet ikliminin aracılık rolü oynadığını tespit etmişlerdir. Pienaar ve Willemse (2008) tükenmişliğin işgören sağlığını olumsuz, işe adanmanın olumlu etkilediğini tespit etmişlerdir. Karatepe ve Olugbade (2009) rekabetçi kişilik özelliğinin, öz yeterlilikten daha fazla işe adanmayı artırdığını tespit etmiştir. Kim ve diğerleri (2009) nevroitik kişilik özelliğinin işe adanmayı azaltırken, sorumlu kişilik özelliğinin işe adanmayı artırdığını tespit etmişlerdir. Karatepe ve diğerleri

(2010) iş arkadaşları desteğinin işe adanmanın dinçlik boyutu üzerindeki etkisine öz benlik değerlendirmenin kısmen aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Leung ve diğerleri (2011) işyerinden dışlanmanın işe adanma aracılığı ile hizmet performansını azalttığını, nörotizmin işe adanma üzerindeki etkisini (düzenleyici etki) güçlendirdiği tespit etmiştir. Slatten ve Mehmetoglu (2011) bir taraftan işe adanmanın yenilikçi davranışları artırdığını, diğer taraftan rol yararı, stratejik dikkat ve iş özerkliği unsurlarının işe adanmayı artırdığını tespit etmişlerdir.

Park ve Gürsoy (2012) işe adanmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde nesil farklılığının düzenleyici rolünü incelemişler ve iki değişken arası ilişkinin genç kuşaklarda daha düşük olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca dikkat çeken diğer bir bulgu da genç kuşaklarda işe adanma düzeyinin düşük olmasıdır. Karatepe (2012) işe adanmanın iş performansını ve yaratıcı performansı artırdığını tespit etmiştir. Li ve diğerleri (2012) lider üye etkileşiminin iş performansı üzerindeki etkisine işe adanmanın aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Yeh (2013) turizme katılım ve iş tatmini ilişkisine işe adanmanın aracılık ettiğini tespit etmiştir. Karatepe (2013a) yüksek performanslı iş uygulamalarının iş performansı ve müşteriye yönelik ekstra rol davranışı üzerinde etkisinde işe adanmanın aracılık rolü oynadığını tespit etmiştir. Karatepe (2013b) algılanan örgütsel politikaların duygusal bağlılık, ekstra rol performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işe adanmanın aracılık rolü oynadığını ortaya çıkarmıştır.

Chen ve diğerleri (2014) işi şekillendirmenin işe adanma üzerindeki etkisinde kişi iş uyumunun aracılık rolü oynadığını ortaya çıkarmışlardır. Karatepe ve diğerleri (2014) işe adanmanın, strese meydan okuma ile duygusal bağlılık ve iş performansı ilişkisine aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Lee ve diğerleri (2014) işe ve örgüte adanmanın, kurumsal hayırseverlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini bulmuşlardır. Lee ve Ok (2015) öz benlik değerlendirme ve psikolojik iklim bileşenlerinin işe adanmayı artırdığını ortaya koymuştur. Putra ve diğerleri (2015) içsel motivasyonun işe adanmayı artırdığını tespit etmişlerdir. Lee ve Ok (2016) işe adanmanın lider üye etkileşimi kalitesini ve örgütsel bağlılığı artırdığını bulmuştur. Aşağıda otel endüstrisinde işe adanma üzerine yapılmış çalışmalar özet halinde mevcuttur. Çizelge 2. 9'da görüleceği üzere, araştırmalar genellikle Schaufeli ve diğerlerinin (2002a) kavramsallaştırmasına odaklanmış, sadece tek bir çalışma işe adanmayı Kahn'ın bakış açısı ile ele almıştır (Chen ve diğerleri, 2014).

Çizelge 2. 9. Otel endüstrisinde işe adanma araştırmaları

Referans	Araştırma Dizaynı	Örneklem	Adanma Yaklaşımı ve Ölçümü	Ana Bulgular
Salanova ve diğerleri (2005)	Kesitsel araştırma	342 otel ve restoran işgöreni ve 1.140 otel müşteri (İspanya)	Schaufeli ve diğerleri (2002)	Hizmet iklimi, örgütsel kaynakların ve işe adanmanın işgören performansı ve müşteri sadakati üzerindeki etkisine aracılık etmiştir.
Karatepe ve Olugbade (2009)	Kesitsel araştırma	130 ön cephe (frontline)* otel işgöreni (Nijerya)	Schaufeli ve diğerleri (2002)	Rekabetçi kişilik özelliği öz yeterlilikten daha fazla işe adanmayı arttırmıştır.
Kim ve diğerleri (2009)	Kesitsel araştırma	187 restoran işgöreni (ABD)	Schaufeli ve diğerleri (2002)	Nevrotik kişilik özelliği işe adanmayı azaltırken, sorumlu kişilik özelliği işe adanmayı arttırmıştır.
Pienaar ve Willemsse (2008)	Kesitsel araştırma	150 ön cephe restoran ve kafé işgöreni (Güney Afrika)	Schaufeli ve diğerleri (2002)	Tükenmişlik işgören sağlığını olumsuz, işe adanmayı olumlu etkilemiştir.
Karatepe ve diğerleri (2010)	Kesitsel araştırma	100 tam zamanlı ön cephe işgöreni (İran)	(Schaufeli ve diğerleri 2002)	Öz benlik değerlendirme, iş arkadaşları desteğinin işe adanmanın dinçlik boyutu üzerindeki etkisine aracılık etmiştir.
Leung ve diğerleri, (2011)	Boylamsa araştırma (zaman periyodu: 3 ay)	304 üst ve alt düzey yönetici (Çin)	Schaufeli ve diğerleri (2006)	İşyerinde dışlanmanın işe adanma aracılığı ile hizmet performansını azalttığı, nörotizmin işe adanma üzerindeki etkisini (düzenleyici etki) güçlendirdiği tespit edilmiştir.
Slatten ve Mehmetoglu (2011)	Kesitsel araştırma	279 ön cephe konaklama işletmesi işgöreni (Kuzey Norveç)	Schaufeli ve diğerleri (2002)	<ul style="list-style-type: none"> İşe adanma yenilikçi davranışları arttırmıştır. Rol yararı, stratejik dikkat ve iş özerkliği işe adanmayı arttırmıştır.
Park ve Gürsoy (2012)	Kesitsel araştırma	677 ön cephe otel işgöreni (ABD)	Schaufeli ve diğerleri (2002)	<ul style="list-style-type: none"> İşe adanmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde nesil farklılığının düzenleyici rolü incelenmiş ve iki değişken arası ilişkinin genç kuşaklarda daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Genç kuşaklarda işe adanma düzeyi düşüktür.
Li ve diğerleri (2012)	Kesitsel araştırma	298 lüks otel işgöreni ve 54 otel yöneticisi (Güney Çin)	Schaufeli ve diğerleri (2002)	Lider üye etkileşiminin iş performansı üzerindeki etkisine işe adanmanın aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Çizelge 2. 9. (devam) Otel endüstrisinde işe adanma araştırmaları

Karatepe (2012)	Boylamsal araştırma	212 ön cephe otel işgöreni (Kamerun)	Schaufeli ve diğerleri (2002)	İşe adanma, iş arkadaşları ve yönetici desteğinin kariyer tatmini, hizmet telafi performansı, iş performansı ve yaratıcı performans üzerindeki etkisine aracılık etmiştir.
Yeh (2013)	Kesitsel araştırma	336 ön cephe otel işgöreni (Tayvan)	Schaufeli ve diğerleri (2002)	Turizme katılım ve iş tatmini ilişkisine işe adanmanın aracılık ettiğini tespit edilmiştir.
Karatepe (2013a)	Kesitsel araştırma	110 tam zamanlı otel işgöreni ve yöneticisi (Romanya)	Schaufeli ve diğerleri (2006)	Yüksek performanslı iş uygulamalarının iş performansı ve müşteriye yönelik ekstra rol davranışı üzerinde etkisinde işe adanmanın aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir.
Karatepe (2013b)	Kesitsel araştırma	231 tam zamanlı ön cephe otel işgöreni ve yöneticisi (İran)	Schaufeli ve diğerleri (2006)	Algılanan örgütsel politikaların duygusal bağlılık, ekstra rol performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işe adanmanın aracılık rolü oynadığını tespit edilmiştir.
Chen ve diğerleri, (2014)	Kesitsel araştırma	246 otel işgöreni (Tayvan)	Kahn'ın bakış açısına dayalı Rich ve diğerlerinin (2010) ölçümü Boyutlar Fiziksel adanma, Duygusal adanma, Bilişsel adanma,	İşi şekillendirmenin işe adanma üzerindeki etkisinde kişi iş uyumunun aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir.
Karatepe ve diğerleri (2014)	Boylamsal araştırma	125 tam zamanlı ön cephe otel işgöreni ve yöneticisi (KKTC)	Schaufeli ve diğerleri (2006)	İşe adanmanın strese meydan okuma ile duygusal bağlılık ve iş performansı ilişkisine aracılık ettiği tespit edilmiştir.
Lee ve diğerleri (2014)	Kesitsel araştırma	290 ön cephe otel işgöreni (Güney Kore)	İşe ve örgüte adanma Saks (2006)'ın yaklaşımı	İşe ve örgüte adanmanın kurumsal hayırseverlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir.
Lee ve Ok (2015)	Kesitsel araştırma	394 otel yöneticisi (ABD)	Schaufeli ve diğerleri (2002)	Öz benlik değerlendirme ve psikolojik iklim bileşenlerinin işe adanmayı arttırdığı tespit edilmiştir.
Putra ve diğerleri (2015)	Kesitsel araştırma	143 restoran işgöreni (ABD)	Schaufeli ve diğerleri (2002)	İçsel motivasyonun işe adanmayı arttırdığı tespit edilmiştir.
Lee ve Ok (2016)	Kesitsel araştırma	394 otel yöneticisi (ABD)	Schaufeli ve diğerleri (2002)	İşe adanmanın lider üye etkileşimi kalitesini ve örgütsel bağlılığı arttırdığı tespit edilmiştir.
* Müşterilerle doğrudan etkileşime giren işgörenleri ifade etmektedir. Not: SSCI (Social Science Citation Index) kapsamındaki dergilerde yayımlanan araştırmalar dikkate alınmıştır.				

2.7. Örgütsel Özdeşleşme

Örgütsel özdeşleşmeye yönelik geliştirilen tanımları; erken kavramsallaştırmalar (Foote, 1951; Kelman, 1958; Brown, 1969; Patchen, 1970; Lee, 1971; Hall, Schneider ve Nygren 1970; Cheney ve Tompkins, 1987; Cheney, 1982), ve sosyal kimlik teorisi çerçevesinde geliştirilen kavramsallaştırma olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür (Ashforth ve Mael, 1989; Mael ve Ashforth, 1992). Bu araştırma kapsamında örgütsel özdeşleşme sosyal kimlik teorisi açısından ele alınacaktır. Bu nedenle, erken kavramsallaştırmalara değinilmeyecek, fakat alanyazında yoğun bir şekilde kullanılan sosyal kimlik teorisi çerçevesinde geliştirilen kavramsallaştırma detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

2.7.1. Sosyal Kimlik Teorisi Açısından Örgütsel Özdeşleşme

Sosyal kimlik teorisi, Türk bilim insanı Muzaffer Şerif Başoğlu'nun gerçekçi grup çatışması teorisinin bazı açılardan tamamlayıcısı olarak Tajfel ve Turner (1979) tarafından geliştirilmiştir. Gerçekçi grup çatışma teorisi, kıt kaynakları kazanmada grup çıkarlarının bir sonucu olarak oluşan gruplar arası çatışmayı açıklamaktadır. Gruplar arasındaki bu gerçek çatışmalar, iç grup ile özdeşleşme ve bağlılık doğurmaktadır. Gerçekçi grup çatışma teorisi, grup kimliğinin geliştirilmesinin altında yatan süreçleri açıklamada eksik kalmaktadır (Tajfel ve Turner, 1979: 33-35). Bu boşluğu doldurmak için Tajfel ve diğerleri (1971) grup kimliğinin nasıl geliştiğine yönelik bir araştırma (minimal grup paradigması) yapmıştır. Araştırmada, Bristol banliyölerinde bulunan bir okulda yer alan lise öğrencileri rastgele gruplara ayrılmıştır. Fakat öğrencilere Klee ve Kandinsky adlı ressamın resimlerine ilişkin estetik tercihlerine (aesthetic preference) göre gruplandırıldıkları belirtilmiştir. Yani öğrenciler estetik tercihlerine göre gruplandırıldıklarını düşünmüşlerdir. Gruplar oluşturulduktan sonra, katılımcılardan maddi değer taşıyan ödülleri (para) diğer katılımcılara dağıtmaları talep edilmiştir. Araştırma sonuçları katılımcıların kendi gruplarının lehine hareket ettiklerini göstermiştir. Bu deney, kişilerin rastlantısal olarak gruplara bölünmesinin iç grubu kayırma ve dış gruba karşı ayrımcılık ile sonuçlandığını göstermiştir. Bu araştırmanın özgün değeri bireylerin rastgele gruplara ayrılmaları durumunda bile, kendi gruplarını kayırdıklarını ortaya koymuş olmasıdır (Tajfel ve diğerleri, 1971).

Aşağıda sosyal kimlik teorisinin temel varsayımları özetlenmiştir (Tajfel ve Turner, 1979: 40; Van Dick, 2001: 269): 1) İnsanlar olumlu bir benlik saygısı oluşturmak ve bunu korumak için mücadele etmektedirler, 2) Sosyal kimlik, benlik kavramının bir parçasıdır ve grup üyeliğinden kaynaklanmaktadır, 3) Olumlu bir sosyal kimlik elde etmek ve bunu korumak için birey kendi grubunu (iç grup) diğer gruplardan olumlu olarak algılamalıdır. Benlik kavramı kişisel kimlik ve sosyal kimlik olmak üzere iki bileşenden oluşmaktadır. *Kişisel kimlik*; kişiyi sahip olduğu ayırt edici özellikler (spesifik kişilik özellikleri) nedeni ile diğer kişilerden farklı ve benzersiz kılan kimliği ifade ederken, *sosyal kimlik*; bireyin grup üyeliği sonucu oluşan kimlik algısını ifade etmektedir. Sosyal kimlik, benliğin sosyal ortamda sınıflandırılmasıdır (biz ve onlar, grup içi ve grup dışı, kadın ve erkek, X partisine üye veya Y partisine üye) (Tajfel, 1981: 255; Ashforth ve Mael, 1989: 20-22; Brewer, 1991: 476; Mael ve Ashforth, 1992: 104-105; Turner, Oakes, Haslam ve McGarty, 1994:454-455; Hornsey, 2008: 206-207). Kişisel kimlik ben kimim sorusunun cevabı iken, sosyal kimlik biz kimiz sorusunun cevabıdır (Van Knippenberg ve Sleebos, 2006: 572). Tajfel (1978:303; 1982: 24) sosyal kimliği, “kişinin bir gruba üyeliğinden ve bu üyeliğe yüklediği duygusal ve değersel anlamdan kaynaklanan benlik kavramının bir parçası” olarak tanımlamıştır.

Araştırmacılar, kişinin bir iç grubun parçası olması ile ilgili üç zihinsel süreçten bahsetmişlerdir (Tajfel ve Turner, 1979; Ellemers, De Gilder ve Haslam, 2004): sosyal sınıflandırma, sosyal karşılaştırma ve sosyal özdeşleşme. *Sosyal sınıflandırma*: kişilerin sosyal çevreyi anlamlandırmak için kendisini ve diğer insanları sınıflandırmasını ifade etmektedir (Tajfel ve Turner, 1979: 40-42). Sosyal sınıflandırma, sosyal kimlik olayını açıklayan sosyo-bilişsel süreçlerden biridir. Bireyler kendilerini ve diğerlerini çeşitli sosyal grupların üyesi olarak sınıflandırma eğilimindedirler. Örneğin: birey diğer insanları siyah, beyaz, Müslüman, Hıristiyan gibi kategorilere ayırmaktadır (Hogg, Terry ve White, 1995: 260-262; Cragun ve Cragun, 2006: 71-72). Sosyal grup, aynı sosyal grubun üyeleri olarak kendilerini algılayan bireylerin toplamını ifade etmektedir. Bu nedenle, grup üyeliği için gerekli kriter, gruplar arası etkileşimin sıklığı veya bağımsız amaçlar değil, bireyin kendisini veya diğerlerinin onu bir grubun üyesi olarak tanımlamasıdır. Sosyal sınıflandırma, sadece benzerlik ve farklılıklar sonucunda bireylerin sosyal çevreyi sınıflandırmasına değil, aynı zamanda kendilerini ve diğerlerini tanımlamalarına imkan vermekte ve bireylerin kendilerini bir sosyal grup içerisinde konumlandıklarını sağlamaktadır (Tajfel ve Turner, 1979: 40).

Sosyal özdeşleşme: Kişinin kendisini sınıflandırdığı grubun kimliğini benimsemesini ve kimlik ile özdeşleşmesini ifade etmektedir. Özdeşleşme benzerlik ve farklılıkların bir sonucu olarak oluşmaktadır. Kişinin tutum ve değerleri ile diğer grup üyelerinin tutum ve değerleri arasındaki uyum ya da benzerlik özdeşleşmeyi arttırmaktadır (Cragun ve Cragun, 2006: 71-72). Sosyal özdeşleşme, kişinin bir grup ile birlik olma ya da o gruba ait olma algısıdır. Örneğin: bir kadın kendisini sınıflandırdığı gerçek ve sembolik grup açısından kendini tanımlayabilir (ben bir Kanadalıyım, ben bir kadınıyım). Bu açıdan kadın grubunun kaderini kendi kaderi olarak algılar (Ashforth ve Mael, 1989: 20). Örnek ile devam edilecek olursa, kendisini Kanadalı olarak tanımlayan kadının kaderi Kanada'nın kaderi ile ortaktır. Kanada bir gemi olarak düşünülürse, Kanada'da batarsa ben de batırım algısı kadın ile ülkesi arasındaki özdeşleşmeyi göstermektedir.

Sosyal karşılaştırma: Kişinin özdeşleştiği grubu diğer gruplar ile kıyaslamasını ifade etmektedir. Sosyal kimlikler sadece tanımlanmaz aynı zamanda karşılaştırılır. Gruplar arası karşılaştırma sürecinde, kısmen sosyal kimliğe dayalı olarak olumlu benlik saygısına ulaşmak için kişiler dış gruplarca olumlu olarak değerlendirilen sosyal gruplar içerisinde kendini konumlandırmaya çalışmaktadırlar (Trepte, 2006: 258; Hogg, 2001: 186-188). Bu nedenle kişi kendi grubu ve diğer gruplar arasında ayırt edici unsurlar aramaktadır. İç grup için olumlu ayırt edici özellikler grup üyeleri için olumlu bir sosyal kimliğe işaret etmektedir (Hogg, Abrams, Otten ve Hinkle, 2004: 256). Karşılaştırma sonucunda, eğer grubun sosyal kimliği kişiyi tatmin etmez ise kişinin grup üyeliğinin sona ermesi muhtemeldir (Cragun ve Cragun, 2006: 71-72). Fakat kişi grubuna yönelik aidiyeti bitene veya grupta kalma mecburiyeti sona erene kadar, grubuna ait kötü yanları değil olumlu yanları vurgular. Bu iç grup kayırmacılığının temel nedeni; kişinin grubuna yönelik yapılacak kötü değerlendirmelerin, kendisini de ilgilendirdiğini (ortak kader algısı) düşünmesidir (Tajfel ve Turner, 1979: 42-44).

Sosyal kimlik teorisi ve benlik sınıflandırma teorisi müşterek olarak sosyal kimlik yaklaşımını oluşturmaktadır. Sosyal kimlik yaklaşımı özdeşleşme yapısını kavramsallaştırılmasında ve sosyal kimliğin nasıl geliştiğini anlamada verimli bir teorik temel öne sürmüştür (Van Dick, 2004:174). Sosyal kimlik teorisi (Tajfel ve Turner, 1979) sosyal benlik, grup süreçleri ve grupları arası ilişkileri açıklamak için oluşturulmuştur. Benlik sınıflandırma teorisi (Turner, Hogg, Oakes, Reicher ve Wetherell, 1987) ise sosyal kimlik teorisinin bir uzantısı ve detaydır. Grup içi davranışların temeli olarak sınıflandırma sürecini ayrıntılı olarak tartışmaktadır. İki teori farklı odak ve vurgulara

sahip olmasına rağmen, çok sayıda ortak varsayımı paylaşır ve aynı ideolojik perspektife sahiptir (Hornsey, 2008: 207: 208).

Benlik sınıflandırma teorisi bireylerin kendilerini üç farklı seviyede sınıflandırdıklarını ve kıyasladıklarını belirtir (Van Dick, Wagner, Stellmacher, Christ ve Tissington 2005:191). Bunlar: 1) İnsan olarak bir üst seviyede (diğer türler ile karşılaştırdığında-insan kimliği), 2) Birey olarak bir alt seviyede (daha sonra kendisini diğer insanlar ile kıyaslar-kişisel kimlik), 3) Bir sosyal grubun üyesi olarak orta seviyede (daha sonra kendi grubunu diğer gruplar ile kıyaslar- sosyal kimlik).

Benlik tanımlama seviyeleri arasında işlevsel bir düşmanlık olduğu varsayılmaktadır. Bir seviye daha belirgin oldukça diğer seviyeler daha az belirgin hale gelmektedir. İnsanların erişebileceği, sosyal kimlikler göz önüne alındığında, herhangi bir bağlamda hangi özel kimliğin sınıflandırma için temel olacağı aşağıda açıklanmıştır (Hornsey, 2008: 208). Benlik sınıflandırma teorisine göre, sınıflandırma hem özdeşleşmenin hem de belirginliğin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Özdeşleşme, kişinin sosyal sınıf içerisine girme derecesini ve sosyal sınıfın kişinin kimliği ile olan ilişkisini ifade etmektedir (Van Dick ve diğerleri, 2005:191) ve belirginlik, erişilebilirlik ve uyum kavramları üzerinde durmaktadır. Eğer sınıf ayrımı; a) algılanan gruplar arası farklılıkları maksimize ederse, b) grup için farklılıkları minimize ederse ve grup üyeliği bireyin beklentileri ile uyumlu ise birey ve örgüt arasında daha yüksek seviyede bir uyum oluşmaktadır. Ayrıca sınıflar önemli ve değerli olarak görülürse ulaşılabilir olmaktadır (Hornsey, 2008: 208). Uyum ve erişilebilirlik grubu belirgin hale getirmekte ve kişinin benlik sınıflandırmasında belirleyici olmaktadır.

Benlik sınıflandırma teorisinin diğer bir temel kavramı kişiliksizleşmedir. Kişiliksizleşme; bireyin nasıl bir grup ile özdeş hale geldiğini açıklaması açısından önemlidir (Hornsey, Dwyer, Oei ve Dingle, 2009: 274). Paylaşılan sosyal kimlik belirgin olduğu zaman, kişisel benlik algısı kişiliksizleşme eğiliminde olmaktadır. Yani bireyler kendilerini daha az kişisel kimlikleri ile tanımlarken, daha fazla paylaşılan sosyal sınıf üyeliğinin bir temsilcisi olarak tanımlamaktadırlar. Örneğin bir kişi kendini kadın değil de erkek olarak sınıflandırdığı (biz algısı) zaman, diğer erkekler ile benzerliğini (diğer erkekler ile şahsa özgü kişisel farklılıkları azaltma) ve kadınlardan farklılığını vurgulama eğiliminde olur (Turner ve diğerleri, 1994: 455). Kişi kendini bir grup ile sınıflandırdığı zaman, algısal ve davranışsal olarak grup üyesi olur ve kişiliksizleşir. Kişiliksizleşme,

sosyal kimliğin belirginleşmesi sonucu, kişisel kimliğin giderek görünmez hala gelmesini ifade etmektedir. Kişisizleşme ilk bakışta olumsuz bir anlama sahip (birey olmaktan çıkma, insanlıktan uzaklaşma) olarak görülebilir. Fakat olumsuz bir anlam taşımaz. Burada kimliğin boyutunun durumsal olarak değişimi söz konusudur. Yani, birey bazı şartlardan (gruplar arası çatışma, ayrımcılık) daha çok etkilenir ve kişisel olarak hareket etmek yerine bir grubun üyesi olarak hareket etmeye başlar (Demirtaş, 2003:131). Kişisizleşme ben kavramının biz kavramına dönüşmesidir (Brewer, 1991: 476).

Sosyal kimlik teorisi, etnik ön yargı, sosyal gruplar arasında ayrımcılık ve gruplar arası düşmanlık gibi olayları açıklayan son derece verimli bir teoridir (Gautam ve diğerleri, 2004; Van Dick, 2004). Teorinin kullanım alanı Ashforth ve Mael'in (1989) öncü araştırması ile örgütsel araştırmalara da uzanmıştır Ashforth ve Mael (1989) örgütsel özdeşleşmeyi, sosyal özdeşleşmenin spesifik bir formu olarak değerlendirmiştir. Sosyal özdeşleşme, bazı insan grupları ile birlik olma ya da o insan grubuna ait olma algısını ifade ederken (Ashforth ve Mael, 1989: 21), onun özel bir formu olan örgütsel özdeşleşme ise kişinin bir örgüt ile birlik olma ya da o örgüte ait olma algısını ve örgütün başarı ve başarısızlığını kişisel başarı ve başarısızlığı olarak görme deneyimini ifade etmektedir (Mael ve Ashforth, 1992: 103- 105). Özdeşleşme; kişinin kimliği ile örgütün kimliğinin birleşmesi ve kişinin kendi kimliğini kısmen kaybederek kimliksizleşmesidir (Lee, Park ve Koo, 2015: 1050). Örgütsel özdeşleşmenin sosyal özdeşleşmenin spesifik bir formu olarak görülmesinin altında yatan temel varsayımı şöyle açıklamak mümkündür: kişi nasıl kendisini bir grup ile tanımlıyorsa (sosyal özdeşleşme), aynı şekilde herhangi bir örgüt ile de tanımlayabilir (örgütsel özdeşleşme). Kişinin ait olduğu grup kişinin kim olduğu hakkında nasıl kısmen bilgi veriyorsa, aynı şekilde örgütte kişinin kim olduğu hakkında kısmen bilgi verebilir. Ashforth ve Mael (1989) örgütsel özdeşleşmenin bilişsel boyutuna odaklanmışlardır. Özdeşleşme, birey ve örgüt arasındaki bilişsel bağ ile ilişkilidir. Bu açıdan birey örgütün bir parçası, bir üyesi olduğunu bilmektedir. Bireyin, örgütün başarı ve başarısızlığını kendi başarı ve başarısızlığı gibi görmesinin temel sebebi kendisini örgütün bir üyesi olarak tanımlamasıdır. Bu durum bir nevi kader ortaklığını ifade etmektedir (Mael ve Ashforth, 1992:103-105).

Örgütsel bağlamda özdeşleşmeyi analiz etmek için özdeşleşmenin farklı yönlerini ayrı ayrı incelemek gerekmektedir. Özdeşleşmenin iki ayrı yönü bulunmaktadır: *özdeşleşmenin boyutları ve özdeşleşmenin odakları*. Kavramın teorik yapısını akıcı bir şekilde açıklamak için ilk olarak özdeşleşmenin boyutlarına değinmekte yarar vardır (Van

Dick, 2004: 181). Tajfel (1978:303) sosyal kimliği, kişinin bir gruba üye olma bilgisinden ve bu üyeliğe yüklediği duygusal ve değersel anlamdan doğan benlik kavramının bir parçası olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre, sosyal kimlik üç boyuta ayrılabilir. 1) belirli bir grubun üyesi olmanın bilgisini ifade eden bilişsel boyut, 2) gruba yönelik duygusal ilgiyi ifade eden duygusal boyut, 3) iç ve dış gruplarca örgüte verilen değer çağrışımlarını ifade eden değerlendirici boyut (Van Dick, 2004: 181). Ayrıca bu boyutlara ek olarak, kişinin örgüt lehinde davranışlar göstermesini ifade eden davranışsal özdeşleşmenin dördüncü boyut olarak eklenebileceği belirtilmiştir (Van Dick, 2001; Van Dick, Wagner, Stellmacher ve Christ, 2004; Gautam ve diğerleri, 2004). Van Dick (2001) ortaya koyduğu entegre modelde bu üç boyutun birbiri ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Modele göre, birey ilk olarak kendini örgütün bir üyesi olarak görür (bilişsel boyut), eğer bilişsel özdeşleşme oluşursa, diğer boyutlar devreye girer ve birey kendini duygusal, değerlendirici ve davranışsal açıdan örgüt ile tanımlar. Boyutlar arasındaki ilişki şöyle işlemektedir; birey kendini bir örgütün üyesi olarak görür ve daha sonra örgütün dış kesimler tarafından olumlu değerlendirildiğini gözlemler ise duygusal özdeşleşmesi artar. Bunu takiben örgüte yönelik duygusal tutum, davranışsal özdeşleşmeyi arttırır (Van Dick, 2001: 272).

Özdeşleşmenin değişik odakları benlik sınıflandırma teorisi temelinde açıklanmaktadır. Bu teoriye göre, bireyler kendilerini kişisel seviyede, grup üyesi olarak grup seviyesinde, diğer türlere kıyasla insani seviyesinde sınıflandırabilirler (Van Dick ve diğerleri, 2005:191). Benlik sınıflandırma seviyesi, bağlamsal değişiklikler yolu ile belirgin hale gelebilir. Sınıflandırma, örgütsel özdeşleşme açısından ele alındığında, birey kendini kariyer ile tanımlayabilir (kişisel seviye), örgüt içerisindeki farklı bir alt birim ile tanımlayabilir- sosyal seviye- (çalışma birimi, departman), bir bütün olarak örgütü ile birlikte tanımlayabilir. Daha açık bir anlatımla, kişi sadece örgütü ile değil, aynı zamanda örgüt içi gruplar ve kariyeriyle hatta mesleği ile özdeşleşebilir (Van Dick ve diğerleri, 2004: 172).

Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel bağlılık bazı açılardan birbirine benzerdir. Bu nedenle iki kavram arasındaki farklılıklara değinmekte yarar bulunmaktadır. Bağlılık ve özdeşleşme farklı mekanizmalar yolu ile gelişir. Özdeşleşme, algılanan benzerlik ve ortak kader algısı temelinde gelişirken, bağlılık daha çok sosyal değişim temellinde gelişir (Cole ve Bruch, 2006: 589). Van Knippenberg ve Sleebos (2006) bu farklılığın nedenini detaylandırmıştır: bağlılık, kişi ve örgüt arasındaki ilişkileri psikolojik olarak iki ayrı varlık arasındaki ilişkiler olarak görürken, özdeşleşme birey ve örgütü ayrı varlıklar olarak

değil, içe içe geçmiş, teklik duygusu sahip varlıkları olarak görür. Yani örgüt bireyin benlik kavramına dâhil olur. Sosyal değişim yaklaşımı, iki ayrı varlık arasındaki karşılıklı çıkar paylaşımını ifade eder. Buna göre bağlılık, özdeşleşmeden daha çok birey ve örgüt arasındaki sosyal değişim ilişkilerinin kalitesine bağlıdır (Van Knippenberg ve Sleebos, 2006: 573-574).

2.8. Algılanan Dışsal Prestij

Araştırmacılar ve uygulamacılar, örgütsel/kurumsal imajı değişik şekillerde ele almışlardır. Uygulamacılar örgütsel imajı, örgütün iç ve dış paydaşları üzerinde bıraktığı izlenim olarak; pazarlama araştırmacıları, müşterilerin örgüte yönelik izlenimi olarak; insan kaynakları araştırmacıları, işgörenlerin gözünde örgütün sahip olduğu imaj olarak kullanmışlardır (Dutton, Dukerich ve Harquail; 1994: 249). Dutton ve Dukerich (1991) örgütsel imajı, örgüt mensuplarının örgüt dışı kesimler tarafından örgütün nasıl (ayırt edici, merkezi, kalıcı) görüldüğüne yönelik inançları olarak tanımlamıştır. Örgütsel imaj, itibardan farklıdır. İtibar örgütün dışında kalan kesimlerin, örgüte atfettikleri güncel özelliklerdir. Örgütsel imaj ise, örgüt üyelerinin, dışarıdan kalan kesimlerin örgüt hakkında ne düşündüklerine yönelik yaptığı değerlendirmelerdir (Dutton ve Dukerich, 1991: 547).

Örgütsel imaj ve örgütsel itibar birbiri ile karıştırılabilir. İki kavram arasındaki temel ayrım örgütsel imaj ve örgütsel itibar kimin inancıdır? sorusu temelinde Dutton, Dukerich ve Harquail (1994) tarafından açıklanmıştır. İlki, örgüt içi üyelerin inançları üzerinde dururken, ikincisi örgüt dışında bulunan kesimlerin inançları üzerinde durmaktadır (Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994:249). Örgütsel itibar, örgütü neyin ayırt edici kıldığı hakkındaki örgüt dışındakilerin inançlarını ifade ederken, örgütsel imaj örgüt içi üyelerin bu inançlara yönelik kendi değerlendirmelerini ifade etmektedir. Dutton, Dukerich ve Harquail (1994) örgütün dışarıdan nasıl görüldüğüne yönelik inancı ifade eden örgütsel imajı, daha ayırt edici kılmak için yorumlanmış dışsal imaj (Construed External Image) olarak kavramsallaştırmışlardır. Fakat alanyazında kavramın kullanımı algılanan dışsal prestij olarak yaygınlaşmıştır (Mael ve Ashforth, 1992:107; Smidts, Pruyn ve Van Riel, 2001: 1052). Algılanan dışsal prestij ve örgütsel itibar arasındaki fark önemlidir. Örgüt üyeleri ve örgütün dışında kalan kesimler örgüt hakkında farklı bilgilere ulaşırlar ve bu bilgilerin yorumlanmasında farklı değerleri ve amaçları kullanırlar. (Carmeli ve Freund, 2002: 53; Carmeli, 2005:444-445). Örneğin; bir örgüt müşterilerin gözünde çok kötü bir itibara sahip iken, işgörenlerin gözünde çok iyi bir prestije sahip

olabilir. Çünkü her iki tarafta farklı bilgi kaynaklarından örgüt hakkında bilgi edinirler. Müşterilerin gözünde örgütün itibarı olumsuz olsa bile, örgüt içi iletişimin güçlü olduğu örgütlerde, örgüt ile ilgili yapılan sürekli olumlu değerlendirmeler –kendine propaganda algılanan dışsal prestiji olumlu hale getirebilir. Bu durumda algılanan dışsal prestijin firmanın mevcut güncel itibarından daha olumlu olması örgütlerde itibar krizine yol açabilir (bkz: Ginzler, Kramer ve Sutton, 1993). Dikta rejimleri iki kavram arasındaki farkı açıklamak için bir örnek olarak verilebilir. Demokratik olmayan yöntemler ile yönetilen ülkelerde, vatandaşların ülke hakkında dış dünyadan bilgi edinmeleri oldukça zordur. Bu tip ülkelerde genellikle kendine propaganda (en güçlü biziz) yapma usulü izlenmektedir. Haliyle, ülke vatandaşları yüksek bir prestij algılamaktadırlar. Oysaki diğer ülke vatandaşları nezdinde ülkenin itibarı oldukça düşüktür.

Algılanan dışsal prestij, örgütün dışarıdakilerin gözünde nasıl bir prestije sahip olduğuna yönelik işgörenlerin yaptığı değerlendirmelerdir (Dutton ve Dukerich, 1991:520; Carmeli ve Freund, 2009:237; Bergami ve Bagozzi, 2000:562; Helm, 2013:543-544). Bir başka ifade ile işgörenin dış dünyada örgütün nasıl algılandığına dair inancıdır. Algılanan dışsal prestij, bu örgütün bir üyesi olduğum için dışarıdakiler benim hakkımda ne düşünmektedirler? sorusuna cevap aramaktadır. Algılanan dışsal prestij, örgütün ve örgüt üyelerinin davranışlarının dışarıdakiler tarafından nasıl görüldüğünü yansıtan bir ayna görevi görmektedir (Dutton, Dukerich ve Harquail; 1994: 248). Örgütün dışarısında kalan kesimleri örgütün dış paydaşları (müşteriler, tedarikçiler, rakipler toplum) olarak ifade etmek mümkündür. İşgörenler örgütün dış paydaşlar gözünde nasıl görüldüğünü önemsemektedirler. İşgörenler, dış kesimler tarafından olumlu görülmeyen bir örgütte uzun dönemde yer almak istemeyebilirler (Carmeli, Gilat ve Weisberg, 2006: 92-94). Bunun tersi olarak, işgörenler dış paydaşların gözünde örgütün olumlu görüldüğü algıladıkları zaman, örgütleri için çalışmaktan onur duyabilirler (Carmeli, 2004; 316; Bartels, 2006: 13). Ayrıca kariyerlerinde ilerlemek isteyen işgörenler, dış kesimler tarafından başarılı olarak değerlendirilen örgütlerde çalışmayı arzu edebilirler (Mael ve Ashforth, 1992: 122). Çünkü işgörenler saygın bir örgütün parçası olmak ile onur duyabilirler ve kendilerini değerli hissedebilirler. Bununla beraber, prestijli bir örgüt ile birlikte anılmak, işgörene bireysel olarak prestij kazandırabilir (Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994:246-247).

Algılanan dışsal prestij –örgütün dışarıdan nasıl algılandığı hakkındaki inanç-, referans grupları, içsel iletişim, ağızdan ağıza iletişim, tanıtım gibi dış kaynaklar aracılığı

ile oluşmaktadır. Bu bilgi kaynakları işgörenlerin algıladıkları dışsal prestiji şekillendirmektedir (Kim ve diğerleri, 2010:561; Kang, Stewart ve Kim, 2011:764; Kang ve Bartlett, 2013: 289). Algılanan dışsal prestij, işgörenlerin örgüt hakkında maruz kaldıkları bilgilere dayalı olarak, örgütün prestijine dair yaptıkları yorum ve değerlendirmeleri içeren bireysel seviyede bir değişkendir. Aynı örgüt üyeleri, örgütün dışsal prestiji hakkında farklı algılara sahip olabilirler. Eğer örgüt üyelerinin dışsal prestij algıları homojen ise algılanan dışsal prestij grup seviyesinde bir değişken olarak görülmelidir (Smidts ve diğerleri, 2001: 1052).

Algılanan dışsal prestij, diğer kavramlardan farklı bir mekanizma yolu ile işgörenler tarafından algılanmaktadır. Algılanan dışsal prestij, işgörelere örgüt tarafından sağlanan doğrudan bir yarar değildir: örgütsel destek, ücret zammı gibi örgüt tarafından doğrudan sunulmamakta, örgüt dışı kesimler aracılığı ile dolaylı olarak sunulmaktadır. Sağlanan bu dolaylı yarar şu şekilde gerçekleşmektedir: örgütün uzun vadeli stratejileri dış kesimlerin gözünde prestij oluşturur ve oluşan bu prestij değişik kanallar yolu ile işgörenler tarafından algılanır (Fuller ve diğerleri, 2006: 329-330). İşgörenlerin olumlu bir dışsal prestij algılaması için örgütlerin dış kesimlerin gözünde olumlu bir prestij oluşturması gerekmektedir.

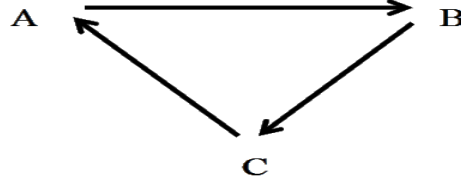


3. HİPOTEZ GELİŞİMİ

3.1. KSS ve İşe Adanma Arasındaki İlişkilerin Genelleştirilmiş Sosyal Değişim Teorisi ile Açıklanması

Sosyal değişim teorisi, örgütsel davranışları açıklamada kullanılan en etkili paradigmalardan biridir (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 874). Sosyal değişim teorisi, KSS ve işe adanma arasındaki ilişkileri açıklamak için kullanılabilir. Blau (1964: 93) sosyal değişimi: bir kişinin başka bir kişiye, gelecekte karşılığında bir yarar elde edebileceği beklentisi ile iyilikte bulunmasını içeren ilkeler olarak tanımlamıştır. Bu teorinin özünü Türk kültürüne ait şu atasözü ile anlaşılır kılmak mümkündür: “İyilik eden iyilik bulur” (TDK, 2015).

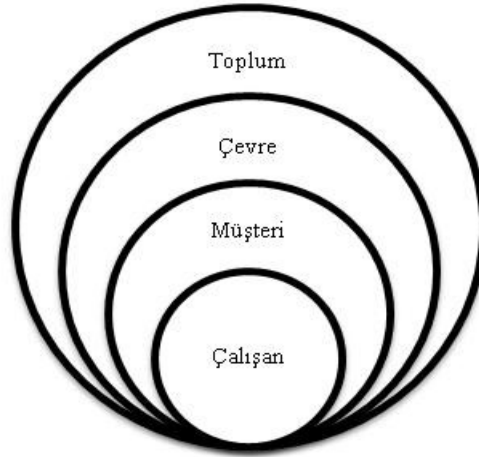
Araştırmacılar sosyal değişim teorisinin en iyi bilinen prensibinin karşılıklılık ilkesi olduğunu belirtmişlerdir (Kirchler, Fehr ve Evans, 1996; Kiyonari, Tanida ve Yamagishi, 2000). Sosyal değişim teorisi: sınırlı karşılıklılık (doğrudan) ve genelleştirilmiş karşılıklılık (dolaylı) olmak üzere iki şekilde sınıflandırılmaktadır. Sınırlı karşılıklılık sadece iki tarafı içermektedir. İlk taraf, ikinci tarafa belirli kaynakları sunmaktadır. İkinci taraf ise almış olduğu bu kaynak karşılığında ilk tarafa belirli kaynakları sunmaktadır. Eğer A tarafı B tarafına bir kaynak sunarsa, B tarafı da A tarafına bir kaynak sunacaktır. Yani, ilk taraf ikinci tarafa iyilikte bulunmaktadır. Çünkü ikinci tarafın bu iyiliği karşılıksız bırakmayacağını düşünmektedir. Bunun tam tersi olarak, genelleştirilmiş karşılıklılık ilkesinde, ikiden daha fazla taraf bulunmaktadır (Takahashi, 2005: 315). Alınan yarar doğrudan yararı sağlayan tarafa değil, sosyal döngü içerisinde başka bir tarafa dönmektedir. Sonuç olarak yarar sağlayan taraf, sağladığı yararın karşılığını başka bir aktörden almaktadır. Bu nedenle, A ve B arasında doğrudan bir karşılıklılık yoktur. Fakat A tarafı, B tarafına bir yarar sunar, B tarafı aldığı yararın karşılığında C tarafına bir yarar sunar, C tarafı da aldığı yararın karşılığında A tarafına bir yarar sunar (Şekil 3. 1) (Molm, Collett ve Schaefer, 2007: 206). Genelleştirilmiş sosyal değişimde, sınırlı değişimde olduğu gibi her bir aktör, sadece tek bir aktöre bağımlı değildir. Fakat tüm aktörler kolektif sistemin sürdürülmesine katkıda bulunmaktadır (Molm, 2010:122).



Şekil 3. 1. Genelleştirilmiş karşılıklılık (Molm, 2010: 121)

Blau (1964: 92) bir kişi hayır kurumuna bağışta bulunduğu zaman, bunun genelleştirilmiş karşılıklılık meydana getireceğini belirtmiştir. Çünkü hayır kurumu bağışçıya doğrudan bir yarar sağlayamaz, fakat bağışçı içerisinde bulunduğu toplumun takdirini kazanabilir. Aguilera, Rupp, Williams ve Ganapathi, (2007) yönetim alanın seçkin dergilerinden olan *Academy of Management Review* dergisinde yayımlanan çalışmada KSS faaliyetlerinin örgüt ve işgören arasında yüksek kaliteli sosyal değişim ilişkisi meydana getirdiğini vurgulamıştır. Farooq ve diğerleri (2013a) ise KSS'nin işgörenler ve örgüt arasında iki tür karşılıklılık meydana getirdiğini belirtmiştir. Birincisi: işgörelere yönelik sosyal sorumluluk sınırlı karşılıklılık oluşturmaktadır. Yani, örgütler işgörelere ekonomik ve yasal yükümlülüklerinin ötesinde yararlar sunarlar ise işgörelere bu yararları geri ödemek için kendilerini yükümlü hissedebilirler. İkincisi: çevreye, topluma ve müşterilere karşı sosyal sorumluluk ise genelleştirilmiş karşılıklılık oluşturmaktadır. Yani, örgütler işgörelere yönelik doğrudan KSS faaliyetleri gerçekleştirmeseler bile, işgörelere firmanın bu tür faaliyetlerine karşılık verebilirler. Çünkü işgörelere müşterileri ve toplumu içeren makro grubun üyesidirler (Şekil 3. 2). Bireyler sadece kendi refah ve mutluluklarını değil, aynı zamanda diğer paydaş gruplarının da refah ve mutluluklarını düşünebilirler. Bu nedenle işgörelere örgütün topluma, çevreye ve müşterilerine karşı yaptığı KSS faaliyetlerine dolaylı olarak karşılık verebilirler (bkz: Farooq ve diğerleri, 2013a; Farooq ve diğerleri, 2013b: 259).

Günümüzde, işgörelere örgütlerin topluma karşı sorumlu hareket edip etmediklerine dikkat etmektedirler. KSS faaliyetleri örgütün misyonu, vizyonu ve kültürünün bir sonucu olarak gerçekleşmektedir. Eğer işgörelere kendilerini bu unsurların bir parçası olarak görürlerse, işlerine daha çok adanabilirler (Ma, 2011: 16). Çünkü kendi ailesi ve yakınlarının da içerisinde bulunduğu topluma yönelik sorumlu hareket etme misyonuna sahip bir örgütün işgörelere, sadece örgütüne değil aynı zamanda topluma da hizmet ettiğini düşünebilir.



Şekil 3. 2. Makro grup üyeleri (Farooq ve diğerlerinin (2013a) çalışmasından uyarlanmıştır)

Saks (2006) işe adanmayı sosyal değişim teorisi ile açıklamıştır. Bu teori işgörenlerin iş ve örgütlerine niçin daha çok veya daha az adandıklarını açıklamak için bir teorik dayanak sunmaktadır (Saks, 2006: 603). Eğer örgütler işgörenlerine ekonomik ve sosyoduygusal değişim kaynakları sunarlar ise, işgörenler örgüte daha derin bir adanma ile karşılık vereceklerdir (Saks, 2006: 603; Lee ve diğerleri 2014: 100). Saks (2006) ve Farooq ve diğerlerinin (2013a) görüşleri bu çalışmaya uyarlanabilir. Eğer bir örgüt işgörenlerine ve diğer paydaşlarına yönelik KSS faaliyetleri yaparsa, işgörenler örgüte yönelik daha derin adanma ile karşılık verebilirler.

Sosyal değişim teorisinin yanı sıra, Goffman (1959) ve Kahn'ın (1990) görüşlerinden hareketle de KSS ve adanma arasındaki ilişki açıklanabilir. Goffman (1959) hayatı bir tiyatro sahnesine benzetmiştir. Ona göre bireyler ön sahnede farklı durumlarda farklı performanslar sergilemektedirler. Ön sahne, arka sahnede yer alan benliğin sadece bir kısmıdır. Kahn'a (1990) göre adanma benliğin arka sahnede kalan kısmının ön sahneye getirilmesini sağlamaktadır. Kişinin yaptığı iş ön sahne, toplumsal hayatta ya da evinde yaşadığı özel değerler ve ruhsal durumlar arka sahne olarak değerlendirildiğinde, kişi arka sahnede sahip olduğu değerlerin bir kısmını işine getirebilir. Kahn'a (1990) göre işine adanmış işgörenler arka sahneden kalan değerlerini daha fazla ön sahneye getireceklerdir. Örneğin; fiziksel, duygusal ve bilişsel enerjisinin bir kısmını ailesi ve toplumsal yaşantısı için bir kısmını da işi için harcayabilir. Fakat kişi işine adanmış ise sahip olduğu enerjisinin daha çoğunu işine getirecektir. Kişi, toplum ve ailesi için harcayacağı enerjiyi, ancak yaptığı işin toplum ve ailesi için bir değer yaratması durumunda işine verecektir. Bu

açından iyi bir kurumsal vatandaş olan işletmelerde çalışanlar yaptığı iş ile topluma yarar sağladığını düşünebilirler (Glavas ve Piderit, 2009: 56).

Birçok araştırma, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işgörenlerin olumlu tutum ve davranışlarını artırdığını göstermiştir (Aguilera ve diğerleri, 2007; Macey, Schneider, Barbera ve Young, 2009; Chiang, 2010; Gond ve diğerleri 2010; Wollard ve Shuck, 2011; Lee ve diğerleri 2012; Fu ve diğerleri 2014; Raub ve Blunschi, 2014). Bunlara ek olarak, Hewitt Associates (2010) yöneticilerin % 75'inin KSS'nin işe adanmayı arttırmak için iyi bir seçenek olduğuna inandıklarını ortaya çıkarmıştır. Towers Perrin (2008)⁷ KSS'nin işgörenlerin adanmasını sağlayan en önemli üçüncü etmen olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca Lee ve diğerleri (2014) kurumsal hayırseverliğin işe ve örgüte adanmanın öncülü olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu bulguya benzer olarak Gupta (2015) KSS'nin işe adanma düzeyini artırdığını tespit etmiştir. Tanberg (2007) işgörenlerin % 80'inin çevresel sorumluluk konusunda iyi bir üne sahip olan işletmeleri tercih ettiklerini rapor etmiştir. Lin (2010) KSS'ye benzer bir kavram olan kurumsal vatandaşlığın işe adanmayı artırdığını tespit etmiştir. Rupp ve diğerleri (2013) 5 farklı ülkede yaptıkları çalışmada KSS'nin işe adanmanın bir öncülü olduğuna yönelik ampirik kanıtlar sunmuşlardır. Ferreira ve diğerleri (2014) içsel KSS'nin dışsal KSS'den daha fazla işe adanmayı artırdığını tespit etmişlerdir.

Tüm bu teorik tartışmalara dayalı olarak aşağıdaki hipotez ileri sürülmüştür.

H1: Kurumsal sosyal sorumluluk işe adanmayı olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir.

3.2. KSS ve Algılanan Dışsal Prestij Arasındaki İlişkilerin Sinyal Teorisi ile Açıklanması

Araştırmacılar, sinyal teorisinin KSS'nin işgören tutumları üzerindeki etkisini açıklamada kullanılabilecek yararlı bir teori olduğunu belirtmişlerdir (Greening ve Turban, 2000; Behrend ve diğerleri, 2009; Rupp ve Mallory, 2015). Sinyal teorisine göre, bireyler işletme hakkındaki belirsizlik ile başa çıkmak ve işletmeye yönelik tutum geliştirmek için sinyaller aramaktadırlar. Sinyal teorisi bireylerin mevcut bilgileri sinyal

⁷ Towers Perrin bir araştırma şirketidir. Şirket tarafından yapılan çalışmada adanma kavramı tam olarak akademik bakış açısı ile ölçülmesede işe adanma hakkında genel bir fikir vermektedir.

olarak yorumladıklarını belirtmektedir. Sinyaller işletme hakkındaki bilgi boşluklarının doldurulmasında kullanılmaktadır (Bauman ve Skitka, 2012: 70). İşletmelerin prestiji, toplum tarafından doğrudan veya dolaylı olarak alınan sinyaller ile yakından ilişkilidir (Brammer ve Millington,2005: 31). İşletmeden gelen sinyaller: ürün kalitesi, işletme politikası, sosyal sorumluluk faaliyetleri gibi değişik kaynaklardan oluşmaktadır. Topluma daha olumlu sinyaller gönderen işletmeler büyük olasılık ile daha güçlü prestije sahip olabilirler (Luce, Barber ve Hillman, 2001:399). İşletmeler sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirerek, paydaşlarına sorumlu ve etik hareket ettiklerine dair sinyal göndermektedirler. Bu sinyaller işletmenin paydaşlar nezdinde prestijini arttırmaktadır (Dögl ve Holtbruügge, 2014: 1743).

İşletmeler sosyal sorumluluk faaliyetleri ile sadece örgüt dışı kesimlere değil, aynı zamanda işgörenlerine de sinyal göndermektedirler. Araştırmacıların görüşlerinden yola çıkarak bu sinyallerin örgütsel itibar ve algılanan dışsal prestij üzerinde iki farklı etki yaptığını söylemek mümkündür. İlki: işletmenin sosyal sorumlu hareket ettiğine dair sinyaller alan örgüt dışı toplum kesimleri nezdinde örgütün itibarı artmaktadır (Luce, Barber ve Hillman, 2001:399) İkincisi, KSS faaliyetleri dışsal paydaşlar tarafından örgütün prestijini değerlendirmek için bir kriter olarak kullanılmaları nedeni ile işgörenler tarafından önemsenmektedir (De Roeck ve Delobbe, 2012:400). Bu görüşe dayalı olarak, örgütün dış dünyada nasıl görüldüğünü etkileyen bir kriter olan KSS faaliyetlerinin işgörenlerin algıladıkları dışsal prestiji arttırması muhtemeldir. Yani, çalıştığı örgütün KSS faaliyetleri yaptığını gözlemleyen işgören, bu durumun örgüt dışında yer alan kesimlerce olumlu karşılanacağını düşünebilir. Bu bilgilere ek olarak, algılanan dışsal prestij kavramının önemli teorisyenlerinden olan Dutton ve Dukerich'in (1991) KSS ve algılanan dışsal prestij arasındaki ilişkiye ışık tutabilecek araştırmasından bahsetmekte yarar bulunmaktadır. İki araştırmacının Port Authority taşımacılık işletmesi üzerinde yaptıkları vaka çalışmasında işgörenlerin, işletmenin evsizlere yönelik davranışlarının örgüt dışında nasıl algılandığı konusunda duyarlı olduklarını ortaya çıkarmıştır. Port Authority işletmesi çok sayıda terminali ve havalimanını işletmektedir. Evsizler özellikle kış aylarında bu terminal ve havalimanlarında kalmaktadır. İşletme evsizlere yönelik polisiye tedbirler almıştır. Medya bu tedbirleri topluma duyurmuştur. Bu nedenle işletmenin prestiji zarar görmüş ve örgüt işgörenleri olumsuz bir dışsal prestij algılamışlardır. İşletme daha sonra evsizlere yönelik projeler gerçekleştirerek prestijini onarmak için çaba göstermiştir.

Algılanan dışsal prestij “bu örgütün bir üyesi olduğum için dışarıdakiler benim hakkımda ne düşünürler ?” sorusuna cevap aramaktadır (Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994: 248). Bu soruya KSS ile cevap vermek mümkündür. İşgören personellerine, müşterilerine, topluma ve çevreye karşı sorumlu ve etik hareket eden örgütü ve bu örgütte çalışan bir fert olan kendisi hakkında, örgüt dışında yer alan bireylerin olumlu düşüncelere sahip olabileceğini düşünebilir.

Yukarıdaki teorik tartışmaya dayanarak aşağıdaki hipotez ileri sürülmüştür.

H2: Kurumsal sosyal sorumluluk algılanan dışsal prestiji olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir.

3.3. İşe Adanma ve Algılanan Dışsal Prestij Arasındaki İlişkilerin Sosyal Kimlik ve Sosyal Değişim Teorisi ile Açıklanması

Araştırmacılar işe adanmayı olumlu ve olumsuz yönde etkileyen unsurları belirlemek amacıyla iş talepleri ve kaynakları modelini kullanmışlardır (Demerouti, Bakker, Nachreiner ve Schaufeli, 2001; Schaufeli ve Bakker, 2004). İş talepleri ve kaynakları modeline göre, her iş *adanmayı ve tükenmişliği* etkileyen kendine özgü faktörlere sahiptir. Bu faktörler iş talepleri ve iş kaynakları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Bakker, Demerouti ve Euwema, 2005: 170). *İş talepleri*; sürekli fiziksel ve zihinsel çaba gerektiren ve bu nedenle fizyolojik ve zihinsel maliyetleri olan işin fiziksel, sosyal ve örgütsel yönlerini ifade etmektedir (Demerouti ve diğerleri, 2001:501). İş taleplerine yüksek iş baskısı, iş yükü, olumsuz fiziksel çevre ve düzensiz çalışma saatleri örnek verilebilir. *İş kaynakları* ise, iş taleplerinin ve işe ilişkin fiziksel ve psikolojik maliyetlerin azaltılmasını sağlayan işin fiziksel, sosyal ve örgütsel yönlerini ifade etmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004: 296). Kaynaklar çeşitli düzeylerde olabilir. Örneğin: iş kaynakları örgütsel düzeyde ücret, kariyer fırsatları, iş güvenliği; kişiler arası düzeyde yönetici-çalışma arkadaşları desteği ve takım iklimi; spesifik iş düzeyinde rolün netliği ve kararlara katılım; görev düzeyinde, otonomi, geribildirim, görevin anlamlılığı, beceri çeşitliliği ve görev kimliği olabilir (Demerouti ve Bakker, 2011:2).

İş talepleri ve kaynakları modelinin işleyişini üç temel unsur açıklamaktadır (Smith, 2012: 12). İlki, iş talepleri (örneğin; iş yükü) işgörenlerin fiziksel ve zihinsel kaynaklarını tüketebilir. Bu durum adanma düzeyini azaltabilir (Demerouti, Bakker, Nachreiner ve

Schaufeli, 2000:456; Bakker, Demerouti, De Boer ve Schaufeli, 2003:345). İkincisi, iş kaynakları işe adanmayı kolaylaştıran motivasyonel bir araç olarak görülebilir. Üçüncüsü, iş talepleri ve kaynakları modeli iş talepleri ve iş kaynakları arasındaki etkileşimi ve ilişkiyi ifade etmektedir. Örneğin: iş kaynakları, iş taleplerinin meydana getirdiği olumsuz etkileri azaltabilir. İşgörenlerin taleplerden daha fazla kaynaklara sahip olmaları işe adanma düzeyini arttırabilir. Bunun tam tersi olarak, taleplerin kaynakları aşması tükenmişliğe sebep olabilir (Bakker ve diğerleri, 2005: 171; Xanthopoulou ve diğerleri, 2007:767; Demerouti ve Bakker, 2011:2-3).

İşe adanma, sadece işe ilişkin kaynaklar ile değil aynı zamanda, örgüte ilişkin kaynaklar ile de yakından ilişkilidir. Kahn (1990) işe adanmanın gerçekleşebilmesi için, belirli şartların yerine getirilmesi ve belirli kaynakların işgörene sunulması gerektiğini belirtmiştir. Bu görüşten hareketle Saks (2006) adanma kavramının öncüllerini ve sonuçlarını ampirik olarak test ettiği çalışmasında, örgüt tarafından işgörelere sosyo-duygusal kaynakların sunulması durumunda, işgörenlerin buna daha derin bir adanma ile karşılık vereceklerini belirtmiştir. Araştırmacılar algılanan dışsal prestij için işgörenler için hem örgütsel (Hall, 1992) hem de kişisel düzeyde (Carmeli ve Freund, 2002; Smith, 2012) soyut bir kaynak olduğunu belirtmişlerdir (Carmeli ve Tishler, 2004). Özellikle Fuller ve diğerleri, (2006), 1930'dan beri yayınlanan *The Journal of Social Psychology* dergisinde yayımlanan araştırmalarında, algılanan dışsal prestij sosyo-duygusal bir kaynak olduğunu vurgulamıştır.

Algılanan dışsal prestij, algılanan örgütsel destek gibi kaynaklardan farklıdır. Bu iki tip kaynak işgörenler üzerinde farklı mekanizmalara (yukarıda açıklanan sosyal değişim teorisinin iki farklı ilkesi) dayalı olarak etki yapmaktadır (Fuller ve diğerleri, 2006: 332), Bu mekanizmalardan ilki, iki taraf arasındaki karşılıklı değişimi gösteren sınırlı karşılıklılık (doğrudan) mekanizmasıdır. Yani: örgüt tarafından sağlanan örgütsel desteğe işgörenler doğrudan karşılık verirler (Armeli, Eisenberger, Fasolo ve Lynch, 1998: 288:289). İkincisi ise ikiden fazla taraf arasında değişimi gösteren genelleştirilmiş karşılıklılık (dolaylı) mekanizmasıdır. Genelleştirilmiş karşılıklılık açısından, algılanan dışsal prestij örgüt tarafından işgörelere doğrudan sağlanmamaktadır. Örgütler dış paydaşları nezdinde olumlu bir imaj oluşturarak işgörenlerinin olumlu bir dışsal prestij algılamasını sağlamaktadırlar. İşgörenler örgütün imajını dış kesimlerden elde ettikleri bilgiler aracılığı ile öğrenirler. Bu bilgileri yorumlayan işgörenler, örgüte ilişkin bir dışsal

prestij algısı geliştirirler. Bu şekilde, örgütler dışsal paydaşlar gözünde olumlu bir prestij oluşturarak, işgörenin benlik saygısı ihtiyacını ve kabul görme arzusunu karşılarlar (Fuller ve diğerleri, 2006: 332). Saks'ın (2006) yukarıda açıklanan düşünceleri dikkate alındığında, işgörenin benlik saygısı ihtiyacını karşılayan algılanan dışsal prestijin olumlu olması durumunda, işgörenlerin kendilerini daha derin bir şekilde işlerine verebileceklerini söylemek mümkündür. Smith'in (2012) algılanan dışsal prestijin işe adanmayı artıran bir kaynak olduğuna dair ampirik kanıtı bu görüşü desteklemektedir.

Değişkenler arası ilişkileri açıklamak için kullanılan ikinci dayanak sosyal kimlik teorisidir. İşgörenler kendi özsaygılarını değerlendirmek için örgütün algılanan statüsünü kullanmaktadırlar (Tyler, DeGoey ve Smith, 1996; 914). Bireyin benlik kavramı, sosyal çevrede başkalarının değerlendirmelerinin ve tepkilerinin yansıması olarak oluşmaktadır. Sosyal kimlik teorisine göre, işgörenler örgüte yönelik yapılan dışsal değerlendirmelerin olumlu bir imaja işaret ettiğini algıladıkları zaman, kendi benlik değerlerini de olumlu olarak değerlendireceklerdir. Bu olumlu değerlendirmeler işgörenin kendine olan saygısının artmasına neden olacaktır (Smith, 2012: 13). Cropanzano ve Mitchell (2005) bireyin benlik saygısına sahip olmasını sosyo-duygusal bir kaynak olarak değerlendirmişlerdir. Bu açıdan kişinin benlik saygısı ihtiyacını tatmin eden algılanan dışsal prestiji, sosyo-duygusal bir kaynak olarak görmek mümkündür. Bu değerlendirmeler, örgüte ilişkin dışsal bir prestij algılayan işgörenin işine daha çok adanacağını söylemeyi mümkün kılmaktadır.

Yukarıdaki teorik tartışmaya dayanarak aşağıdaki hipotez ileri sürülmüştür.

H3: Algılanan dışsal prestij işe adanmayı olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir.

3.4. KSS ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkilerini Sosyal Kimlik Teorisi ile Açıklanması

Örgütsel özdeşleşme, kişinin bir örgüt ile birlik olma algısı ve örgütün başarı ve başarısızlığını kendi başarı ve başarısızlığı olarak görme deneyimidir. Örgüt ile özdeşleşmiş kişi kendisini örgüt üyeliği açısından tanımlamaktadır (Mael ve Ashforth, 1992: 103- 105). Araştırmacılar bir kişinin örgüt ile nasıl özdeşleştiğini açıklamak için sosyal kimlik teorisini kullanmışlardır (Ashforth ve Mael, 1989). Teoriye göre, kişiler kendilerini ait hissettikleri gruplar ile özdeşleştirmektedirler. Özdeşleşme örgüt kimliğinin sahip olduğu özellikler yolu ile gerçekleşmektedir. Herhangi bir bağlamda hangi özel

kimliğin özdeşleşme için temel olacağını belirginlik, farklılık ve çekicilik belirlemektedir (Hornsey, 2008: 208). Bu açıdan KSS faaliyetleri örgüte çekici ve ayırt edici bir kimlik sağlamaktadır (Kim ve diğerleri, 2010: 560). KSS örgütün çekiciliğini ve statüsünü olumlu bir şekilde etkileyerek özdeşleşmeye katkı sağlayabilir (Bauman ve Skitka, 2012: 72-73).

Sosyal kimlik teorisine göre, bireyler olumlu bir sosyal kimliğe sahip olmak için çabalamaktadırlar (Dutton ve diğerleri, 2010: 265- 266). Kişilerin sosyal kimlikleri farklı gruplara üyeliklerinden kaynaklanmaktadır (Tajfel ve Turner, 1979: 40; Van Dick, 2001: 269). Bir örgüte üyelik, işgörenlerin sosyal kimliklerinin önemli bir bileşenidir (Hogg ve Terry, 2000: 121-122). İşgörenler örgütlerinin sosyal statüsünü kullanarak kendi değerini ve öz saygısını değerlendirmektedir (Tyler, 1999). Bu nedenle, işgörenler benlik yükseltme ihtiyacını karşılayan, öz saygısını artıran ya da prestijli olarak algıladıkları örgütler ile kendilerini tanımlamak istemektedirler (Farooq ve diğerleri, 2014: 919). KSS faaliyetlerinin örgütsel prestiji artıran önemli bir unsur olması nedeniyle örgütsel özdeşleşmeyi artırması muhtemeldir.

Araştırmacılar işgörenlerine, topluma, çevreye ve müşterilerine karşı sorumlu ve etik hareket eden bir örgütte yer alan işgörenin; örgütü ile onur duyacağını, örgüte yönelik aidiyet duygusunun artacağını ve kendisini daha fazla örgütü ile tanımlayacağını vurgulamışlardır (Jones ve Volpe, 2010; Glavas ve diğerleri, 2013; Aguinis ve Glavas 2013; Mory ve diğerleri, 2015). Bunun yanı sıra, ampirik araştırmalar KSS'nin örgütsel özdeşleşmeyi arttırdığını tespit etmiştir (Carmeli ve diğerleri, 2007; Kim ve diğerleri, 2010; De Roeck ve Delobbe, 2012; Brammer ve diğerleri, 2014; Farooq ve diğerleri, 2014: 919; Gupta, 2015).

Bu bilgiler ışığında KSS faaliyetlerinin örgütsel özdeşleşmeyi arttıracığını söylemek mümkündür.

H4: KSS örgütsel özdeşleşmeyi olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir.

3.5. Örgütsel Özdeşleşme ve İşe Adanma İlişkisi

Sosyal kimlik teorisi, sosyal bağlamda belirli bir grup ile özdeşleşmenin ortak kader algısı meydana getirdiğini belirtmektedir (Tajfel ve diğerleri, 1971: 152; Ashforth ve Mael 1989: 21). Örgütsel bağlamda ise örgütü ile özdeşleşmiş işgörenler örgütün kaderini, kendi kaderi olarak görmektedirler. Buna göre örgütün başarı veya başarısızlığı işgörenin başarısı

veya başarısızlığı olmaktadır (Mael ve Ashforth, 1992: 103). Bu açıdan örgütü ile yüksek düzeyde özdeşleşmiş işgörenlerin işe adanma düzeylerinin artması muhtemeldir. Çünkü işgörenler işlerine daha çok adanırlar ise örgütlerinin daha fazla başarılı olacağına inanabilirler. Bir başka anlatımla, örgütün başarısı aynı zamanda işgörenin başarısı olacağı için işgörenler örgütün performansını kendi performansı ile ilişkilendirecekler ve işlerine daha çok adanacaklardır (He ve diğerleri, 2014: 684). Özetle, sosyal kimlik teorisine göre, örgüt ve işgören arasındaki güçlü bağ örgüt için çaba sarf etme motivasyonunu güçlendirmektedir (Carmeli ve diğerleri, 2007: 977). Dolayısıyla, belirli bir örgüt ile kurulan güçlü psikolojik bağın daha iyi performans sergileme ve işe adanma isteğini arttırması muhtemeldir (Karanika-Murray ve diğerleri, 2015: 3-4). Diğer taraftan, Dutton ve diğerleri (1994) güçlü bir şekilde örgütleri ile özdeşleşmiş işgörenlerin örgütsel beklentiler ile uyumlu hareket edeceklerini belirtmiştir. Örgütlerin işgörenlerinden işlerine adanmalarını beklediği (Leiter ve Bakker, 2010:1) göz önüne alındığında örgütü ile özdeşleşmiş işgörenlerin işlerine daha çok adanmaları muhtemeldir. Tüm bunlara ek olarak, Kahn (1990) anlamlılığı işe adanmanın ön şartlarından biri olarak değerlendirmiştir. Bu açıdan, örgütü ile yüksek düzeyde özdeşleşmiş işgörenler, kendi kimlikleri ile örgütün kimliğinin birleşmesi nedeni ile yaptıkları işi anlamlı bulacaklar (Lee ve diğerleri, 2015: 1050) ve sonuç olarak işe adanma düzeyleri artacaktır.

Değişkenler arası ilişkiyi açıklayan yeterli teorik temel (sosyal kimlik teorisi) olmasına rağmen, sınırlı sayıda araştırma örgütsel özdeşleşme ve işe adanma arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Ötken ve Erben (2010) özdeşleşme ve işe adanmanın boyutları arasında ($r = .47$, $r = .57$, $r = .67$) pozitif yönlü güçlü ilişkiler tespit etmişlerdir. He ve diğerleri (2013) dağıtım adaleti ve işe adanma ilişkisine örgütsel özdeşleşmenin aracılık ettiğini ortaya çıkarmışlardır. Ayrıca aynı araştırma kapsamında özdeşleşme ve işe adanma arasında ($r = .65$) güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer bir şekilde Gupta (2015) iki değişken arasında ($r = .57$) pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulmuştur. Demirtaş ve diğerleri (2015) iki değişken arasında ($r = .71$) pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Karanika-Murray ve diğerleri (2015) örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini ilişkisine işe adanmanın aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Aynı çalışmada örgütsel özdeşleşme ve işe adanma arasında ($r = .50$) güçlü bir ilişki bulunmuştur.

Yukarıdaki teorik tartışmaya dayalı olarak, örgüt ile kişi arasındaki güçlü teklik duygusunun, ortak kader algısının ve örgütsel amaçların paylaşılmasının işe adanmayı

arttıracığını söylemek mümkündür. Bu argümanlara dayanarak, aşağıdaki hipotez ileri sürülmüştür.

H5: Örgütsel özdeşleşme işe adanmayı olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir.

3.6. Algılanan Dışsal Prestijin Aracılık Rolü

KSS ve algılanan dışsal prestij arasındaki ilişkiler sadece birkaç araştırma tarafından incelenmiştir (Kim ve diğerleri, 2010; Duarte ve das Neves, 2012; De Roeck ve Delobbe, 2012). Özellikle De Roeck ve Delobbe (2012) alanyazındaki konu ile ilgili boşluğa dikkat çekerek gelecek çalışmalarda ilgili değişkenlerin farklı değişkenler ile birlikte incelenmesi konusunda çağrıda bulunmuştur. Bu araştırma diğer teorik katkılar yanı sıra bu çağrıya da cevap vermektedir.

Algılanan dışsal prestij, örgütün paydaş beklentilerini etkin bir şekilde karşılaması sonucu oluşabilir (Fombrun, Ponzi ve Newburry, 2015:6). Paydaşlar, örgütlerden sorumlu ve etik hareket etmelerini beklemektedirler (Jamali, 2008: 217). Araştırmacılar, örgütlerin paydaş beklentilerin karşılayarak örgütün prestijini arttırabileceklerini vurgulamışlardır (Sen ve Bhattacharya 2001; Cornelius, Wallace ve Tassabehji, 2007; Worcester, 2009). Bu durumda işgörenlerin algıladıkları dışsal prestijin yüksek olması muhtemeldir (Duarte ve das Neves, 2012: 167). Örgütlerin paydaşlarına karşı sorumlu ve etik hareket etmesi, algılanan dışsal prestij açısından son derece önemlidir. Çünkü algılanan dışsal prestij kavramının en önemli teorisyenleri (Dutton ve Dukerich, 199; Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994) işgörenlerin, örgütün dışarıdan nasıl görüldüğünü paydaşlardan elde ettikleri bilgileri yorumlayarak öğrendiklerini vurgulamışlardır.

Olumlu dışsal prestij algılayan işgörenlerin işe ve örgüte yönelik olumlu duygularının artması muhtemeldir. Smith (2012) algılanan dışsal prestij işe adanmanın öncülü olan sosyo-duygusal bir kaynak olduğunu belirtmiştir. Ayrıca işe adanma kavramının en önemli teorisyenlerinden Kahn (1990) kişinin iş rolüne adanmasını etkileyen en önemli unsurun anlamlılık olduğunu belirtmiştir. Özellikle görüşmeye dayalı araştırmasında resepsiyonistin verdiği şu cevap “*Ben yaptığım işin dışında bir kişi olarak görülmek istiyorum*” işgörenin rolünü anlamlı bulmadığına işaret etmektedir. Öyleyse, örgütler işgörenlerine yaptıkları iş ile birlikte görülmelerinden onur duyacakları ve yaptıkları işi anlamlı bulmalarını sağlayacak kaynakları sunmalıdır. Kahn (1990), bireylerin kendilerini değerli, yararlı, ayrıcalıklı hissettikleri zaman, yaptıkları işin anlamlı

hale geleceğini belirtmektedir. Buradan hareketle, örgütün dış dünya tarafından prestijli olarak görüldüğünü düşünen işgörenin kendini ayrıcalıklı ve değerli hissetmesi mümkündür. Bu teorik tartışma ışığında, örgütünün dış dünyada olumlu bir itibara sahip olduğunu gözlemleyen işgörenin yaptığı işi daha anlamlı bulacağını ve bunun sonucunda işine daha çok adanabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Araştırmacılar algılanan dışsal prestijin KSS ile bazı değişkenler arasında aracılık rolüne sahip olup olmadığını araştırmışlardır. Kim ve diğerleri (2010) Kore’de KSS faaliyetleri gerçekleştiren üretim ve hizmet sektörlerinde yer alan örgütlerin işgörenleri üzerinde yaptıkları araştırmada KSS ile örgütsel özdeşleşme arasında algılanan dışsal prestijin aracılık rolü oynadığını tespit etmişlerdir. Duarte ve das Neves (2012) değişik sektörlerden 6 örgüt üzerinde yaptıkları çalışmada KSS ile örgütsel bağlılık arasında algılanan dışsal prestijin aracılık rolü oynadığını tespit etmişlerdir. Bu bulguların aksine, De Roeck ve Delobbe (2012) petro-kimya örgütlerinin işgörenleri üzerinde yaptıkları araştırmada, çevresel KSS ile örgütsel özdeşleşme arasında algılanan dışsal prestijin aracılık rolüne sahip olmadığını tespit etmişlerdir. Bu araştırmada ise, algılanan dışsal prestijin KSS ve işe adanma arasında aracılık rolü oynayıp oynamadığı incelenecektir. Eğer örgütler paydaşlarına yönelik KSS faaliyetleri gerçekleştirirlerse, büyük bir olasılıkla işgörenlerin algıladıkları dışsal prestiji artacak ve bunun sonucu olarak işgörenler kendilerini işlerine daha yüksek düzeyde adayacaklardır. Tüm bu teorik tartışmalar ışığında aşağıdaki hipotez ileri sürülmüştür.

H6: Algılanan dışsal prestij, KSS’nin işe adanma üzerindeki etkisinde aracılık rolü oynamaktadır.

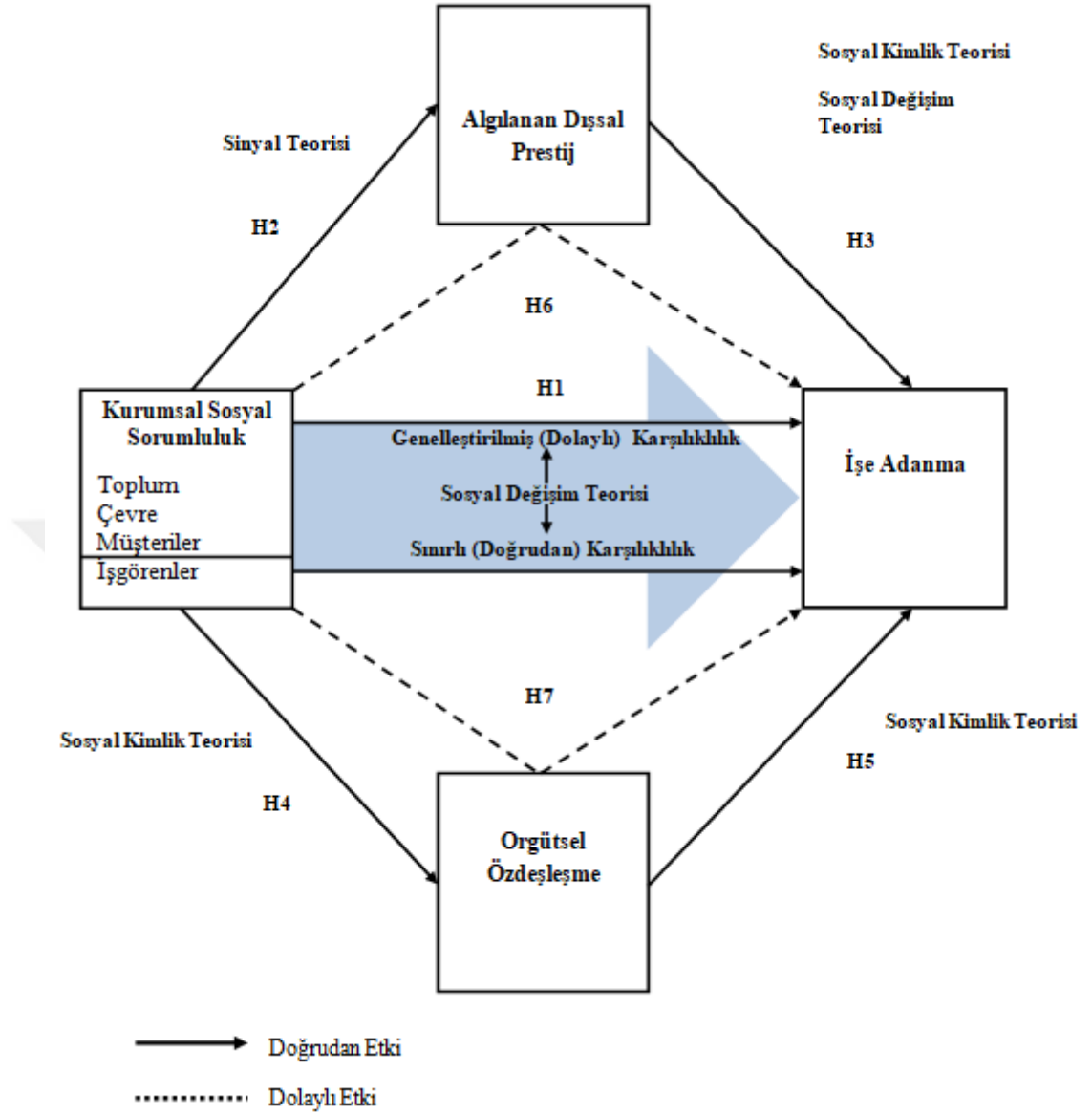
3.7. Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü

KSS ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiler sınırlı sayıda araştırma tarafından incelenmiştir (Kim ve diğerleri, 2010; De Roeck ve Delobbe, 2012; Brammer ve diğerleri, 2014; Gupta, 2015). Kim ve diğerleri (2010) KSS’nin örgütsel özdeşleşmeyi artırdığını tespit etmişlerdir. De Roeck ve Delobbe (2012) bu bulguyu çevresel KSS açısından desteklemiştir. Benzer bir bulguya Gupta (2015) da ulaşmıştır. Bu araştırmalardan farklı olarak Brammer ve diğerleri (2014) örgütsel özdeşleşmenin, KSS ve yaratıcı çaba ilişkisine aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. KSS örgütsel özdeşleşmeyi arttırmak için bir araç olarak görülebilir. Çünkü KSS faaliyetleri işgörenlerin örgüte ilişkin onur ve aidiyet duygusunu arttırabilir. Diğer taraftan, örgütsel özdeşleşme hem örgüt hem de işe yönelik olumlu

çıktıları meydana getirebilir (Carmeli ve diğeri, 2007:973). Güçlü bir şekilde özdeşleşmiş işgörenler için kendilerinin hayatta kalmaları adeta örgütün hayatta kalmasına bağlıdır (Dutton ve diğeri, 1994: 254). O nedenle, özdeşleşmiş işgörenlerin kendilerini işlerine daha fazla adanmaları muhtemeldir (He ve diğeri, 2013: 684). Tüm bunlara ek olarak Bhattacharya, Sen ve Korschun (2008) örgütlerin KSS'yi kullanarak yetenek savaşını kazanabileceklerini vurgulamış ve KSS tarafından tetiklenmiş özdeşleşmenin yüksek bir bağlılığa, daha yüksek bir morale ve mükemmel bir işe adanmaya sebep olacağını belirtmiştir. Bu tartışma ışığında, KSS'nin örgütsel özdeşleşmeyi artırması ve bunu sonucu olarak işe adanmanın artması beklenebilir.

Yukarıdaki tartışmaya dayanarak, KSS'nin örgütsel özdeşleşme aracılığıyla işe adanmayı arttıracığını söylemek mümkündür.

H7: Örgütsel özdeşleşme KSS'nin işe adanma üzerindeki etkisinde aracılık rolü oynamaktadır.



Şekil 3. 3. Araştırmanın teorik modeli

Bu araştırma; KSS'yi algılanan dışsal prestij ve örgütsel özdeşleşmenin bir öncülü, işe adanmayı ise algılanan dışsal prestij ve örgütsel özdeşleşmenin bir sonucu olarak görmektedir. Araştırmada bu öncül ve sonuç arasında ise şöyle bir ilişki kurulmaktadır: KSS, algılanan dışsal prestiji ve örgütsel özdeşleşmeyi arttırmak suretiyle işe adanmanın artmasına katkı sağlayacaktır. Şekil 3. 3' de araştırmanın teorik kurgusu gösterilmiştir. Sinyal teorisi, sosyal değişim teorisi ve sosyal kimlik teorisi değişkenler arası ilişkileri açıklamaktadır.

4. YÖNTEM

4.1. Örneklem

Araştırmada kullanılan veriler Antalya İli'nde yer alan turizm işletme belgeli dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin işgören ve yöneticilerinden toplanmıştır. Antalya İlinin seçilmesinin sebebi Türkiye'nin en çok turist çeken ve en çok otel işletmesinin bulunduğu destinasyon olmasıdır. Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine (2017a) göre Türkiye'ye gelen turistlerin yaklaşık % 30'u Antalya İli'ne gelmektedir. Diğer taraftan Antalya 197 dört yıldızlı, 340 beş yıldızlı otel ile Türkiye'nin en çok turizm işletme belgeli dört ve beş yıldızlı otelinin bulunduğu İldir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2017b). Bu gerekçelerle, yukarıda belirtilen ilişkileri test etmek için Antalya Türkiye'deki en uygun destinasyondur.

Araştırma örnekleme Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından her yıl yayımlanan Turizm İşletme Belgeli Oteller Listesinden⁸ (2017b) *rastlantısal* olarak seçilmiştir. Araştırmacı örnekleme yer alan her otelin insan kaynakları bölümü ile telefon görüşmesi gerçekleştirilerek araştırmanın amaçlarını ve anketin içeriğini açıklamıştır. Sonuç olarak, 11'i dört yıldızlı 27'si beş yıldızlı olmak üzere 38 otel işletmesi araştırmaya katılmayı kabul etmiştir. 2018 yılının mayıs ayının ilk haftasında anket paketlerinin bir kısmı araştırmacı tarafından, bir kısmı da posta yoluyla her bir otele teslim edilmiştir. Her bir paket 30'u işgören ve 10'u yönetici anketi olmak üzere 40 anket içermektedir. Anketler, işletmede en az 6 aydır çalışmakta olan ve rastlantısal olarak seçilen yöneticilere ve işgörelere dağıtılmıştır. Doğru yanıtları elde etmek için, tüm katılımcılara gizlilik sağlanmıştır. Katılımcılardan anketleri doldurmaları, zarflara koymaları, gizliliklerini sağlamak için onları kapatmaları ve daha sonra insan kaynakları bölümüne götürmeleri talep edilmiştir. Otel yönetiminden ankete katılmaları için işgöreleri zorlamamaları, sadece araştırmaya katılmak isteyen katılımcılara anketlerin dağıtılması rica edilmiştir. Otellere toplam 1520 anket teslim edilmiş ve haziran ayının ikinci haftasında geriye 1144 anket geri dönmüştür. Araştırmacıların (Gürlek ve Tuna, 2018), uyarıları ışığında elde edilen anketler titiz bir şekilde incelenmiş ve kullanılabilir olmayan anketler veri setinden çıkarılmıştır. Sonuç olarak 1005 kullanılabilir anket elde edilmiştir. Geri dönüş oranı % 66'dır.

⁸ Örnekleme sürecinde 2018 yılına ait liste bakanlıkça henüz yayımlanmadığı için 2017 yılına ait liste kullanılmıştır.

Önceki araştırmalar takip edilerek (Dedeoğlu ve diğerleri, 2018), örnekleme büyüklüğünün istatistiksel modeli test etmek için yeterli olup olmadığını belirlemek için Westland'ın (2010;2012) yöntem ve algoritmalarından yararlanarak hazırlanmış bir ön örneklem hesaplayıcı kullanılmıştır (Soper, 2018). Gözlenen (N = 49) ve gizil (N = 11) değişkenlerin sayısı dikkate alındığında, beklenen etki büyüklüğü (d = 0.30), istenen olasılık (p = .05) ve istatistiksel güç (.80) için en az 195 örnek büyüklüğüne ulaşmak gerekmektedir. Bu nedenle mevcut araştırmanın örnekleme (N=1005) istatistiksel modeli test etmek için yeterlidir. Diğer yandan, Antalya İlinde turizm işletme belgeli dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan personel sayısı hakkında bir veri bulunmamaktadır. Turizm Sektöründe İşverenlerin ve Çalışanların Uyum Yeteneklerinin Artırılması Projesi (2016) kapsamında Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) verileri dikkate alınarak yapılan hesaplama göre Antalya İlinde 192.347 kişi turizm işletme belgeli turizm tesislerinde istihdam edilmektedir. Araştırmanın evreni tüm turizm tesislerinde çalışan personel olsa bile, % 95 güven düzeyi ve ± 3.09 örneklem hatasında araştırmanın örneklem büyüklüğü (N:1005) yeterlidir. Diğer yandan evrenin tanımlanamadığı durumlarda 384 örneklem hacmi yeterli kabul edilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 89).

Min, Park ve Kim (2016) dört önde gelen otelcilik dergisinde 2006- 2015 yılları arasında yayımlanan 2204 araştırmayı incelemiş ve araştırmaların çoğunun ortak yöntem hatasından muzdarip olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle ortak yöntem hatasından sakınmak için veri farklı (işgören, şef, asistan yönetici, yönetici) kaynaklardan toplanmıştır (Podsakoff ve diğerleri, 2003).

Katılımcıların, anketleri başkaları tarafından olumlu olarak değerlendirilecek şekilde doldurma eğilimi anlamına gelen sosyal isteklilik yanlılığı (SDB), anket araştırmalarının geçerliğini etkileyebilmektedir (Fisher, 1993; Steenkamp, de Jong ve Baumgartner, 2010; Gürlek ve Tuna, 2018). Sosyal istekliliği azaltmak için bu araştırmada aşağındaki yollar izlenmiştir (Phillips ve Clancy, 1976; Nederhof, 1985; Randall ve Fernandes 1991): 1) katılımcılardan otel adını ve kendi adlarını yazmamaları talep edilmiştir, 2) elde edilen verilerin sadece akademik amaçları için kullanılacağı belirtilmiştir, 3) katılımcılardan soruları dürüst bir şekilde cevaplamaları istenmiştir.

Çizelge 4. 1'de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 1005 işgören ve yöneticinin yaklaşık % 60'ı erkektir. Katılımcıların yaklaşık yarısı 20-29 yaş aralığında olup, % 32'si 30- 39 yaş aralığındadır. Buna göre, örneklemin çoğunluğu genç ve erkek katılımcılardan

oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların % 20,9'u lise ve altı bir eğitim kurumunda mezun iken, % 79,1'i ön lisans veya daha üst bir eğitim kurumundan mezundur. Buna göre, örneklemin çoğunluğunun üniversite eğitimi almış katılımcılardan oluştuğunu söylemek mümkündür. Katılımcıların yaklaşık % 60'ı 999-2000 TL. aylık gelire sahip iken, % 40'ı 2000 TL veya daha yüksek aylık gelire sahiptir. İş deneyimi açısından, araştırmaya katılanların yaklaşık % 70'i dört yıldan daha fazla otel endüstrisinde çalışmaktadır. Örgütte çalışma süresi açısından, katılımcıların yaklaşık % 40'ı dört yıldan daha fazla aynı örgütte çalışırken, % 24'ü bir yıldan daha az süredir aynı örgütte çalışmaktadır. Sahiplik durumu açısından, katılımcıların %43,6'sı bağımsız otelde çalışırken, % 56,4'ü ulusal ve uluslar arası zincir otelde çalışmaktadır. Yıldız sayısı açısından, katılımcıların yaklaşık % 74'ü beş yıldızlı, % 26'sı dört yıldızlı otelde çalışmaktadır. Firma büyüklüğü açısından, katılımcıların % 15,2'si küçük, %43,4'ü orta, 41,4'ü büyük ölçekli bir işletmede çalışmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu işgörenlerden oluşurken (%68, n=680), % 32'si (n=325) şef, asistan yönetici ve yönetici pozisyonunda çalışmaktadır. Katılımcıların yaklaşık % 46'sı yiyecek-içecek, % 19'u kat hizmetleri, % 12'si satış pazarlama, %12'si ön büro, % 10'u karşılama hizmetleri bölümünde çalışmaktadır.

Çizelge 4. 1. Katılımcıların profili

Değişkenler	Örneklem (N=1005)	Oran (%)	Değişkenler	Örneklem (N=1005)	Oran (%)
Cinsiyet			Örgütte Çalışma Süresi		
Erkek	600	59,7	1 yıldan az	239	23,8
Kadın	405	40,3	1-3 yıl	360	35,8
Medeni Durum			4-6 yıl	240	23,9
Evli	395	39,3	7-9 yıl	99	9,9
Bekâr	610	60,7	10 ve üstü yıl	67	6,6
Yaş			Otel Türü		
20 veya altı	54	5,4	Bağımsız	438	43,6
20-29	514	51,1	Ulusal Zincir	271	27,0
30-39	323	32,1	Uluslararası Zincir	296	29,4
40-49	87	8,7	Departman		
50 veya üstü	27	2,7	Ön büro	120	11,9
Eğitim Düzeyi			Yiyecek-İçecek	462	46,0
İlköğretim	88	8,8	Kat hizmetleri	194	19,3
Lise	122	12,1	Satış Pazarlama	124	12,3
Ön Lisans	406	40,4	Karşılama hizmetleri	105	10,5
Lisans	361	35,9	Pozisyon		
Lisansüstü	28	2,8	İşgören	680	67,6
Gelir Durumu			Şef	196	19,5
999-2000 TL	606	60,3	Asistan Yönetici	67	6,7
2001-3000 TL	295	29,4	Yönetici	62	6,2
3001-4000 TL	76	7,6	Yıldız Sayısı		
5000 veya üstü	28	2,8	Dört Yıldız	264	26,3
Sektörde Çalışma Süresi			Beş Yıldız	741	73,7
1 yıldan az	110	10,9	İşletme Büyüklüğü		
1-3 yıl	222	22,1	Küçük (P*<50)	153	15,2
4-6 yıl	270	26,9	Orta (P*<250)	436	43,4
7-9 yıl	187	18,6	Büyük (P*<250)	416	41,4
10 ve üstü yıl	216	21,5			
			*Personel sayısı		

4.2. Ölçüm Değişkenleri

Araştırmada 1 (kesinlikle katılmıyorum) ve 7 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişen 7'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Kullanılan ölçeklerin İngilizce alanyazınından alınması nedeniyle dilsel geçerlik çalışması yapılmıştır. Ölçeklere ait ifadeler hem İngilizce hem de Türkçe bilen dört dil uzmanı tarafından ters çeviri yöntemi (Brislin, 1976) kullanılarak Türkçeye çevrilmiştir. Daha sonra soru formu farklı otellerin yöneticileri (N:13) ve işgörenlerine (N:40) gönderilmiş ve onlardan anlam belirsizliklerini ve ifadelerin otel bağlamına uygun olup olmadığını belirlemeleri istenmiştir. Gelen önerilere göre KSS dışındaki diğer ölçeklere ait ifadeler üzerinde küçük değişiklikler yapılmıştır. KSS ölçeğinde bazı ifadelerin Türk otel bağlamını yeterince yansıtmadığı yönünde gelen itirazlar nedeniyle, odak grup çalışması yapılarak, ölçeğin boyut yapısı bozulmaksızın ifadeler yeniden düzenlenmiştir. Daha sonra anket formu aynı örnekleme yeniden gönderilmiş ve gelen önerilere göre ifadeler yeniden incelenmiştir. Bu süreç ifadeler üzerinde uzlaşma sağlanana (Gürlek ve Tuna, 2018) kadar devam etmiştir. Tüm bu çalışmalardan sonra soru formuna son şekli verilmiştir (EK 1).

İşe adanma

İşe adanma Rich ve diğerleri (2010) tarafından geliştirilen ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Ölçek fiziksel, bilişsel ve duygusal olmak üzere üç boyuttan ve 18 ifadeden oluşmaktadır.

Örgütsel özdeşleşme

Örgütsel özdeşleşme, Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ölçek yardımıyla ölçülmüştür. Ölçek tek boyut ve 6 ifadede oluşmaktadır.

Algılanan dışsal prestij

Algılanan dışsal prestij, Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Ölçek tek boyut ve 8 ifadede oluşmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk, Türker (2009a) tarafından geliştirilen ölçek kullanılarak ölçülmek istenmiştir. Yukarıda da belirtildiği gibi, soru formu farklı otellerin yöneticilerine (N:13) ve işgörenlerine (N:40) gönderilmiş ve onlardan anlam

belirsizliklerini ve ifadelerin otel bağlamına uygun olup olmadığını belirlemeleri istenmiştir. KSS ölçeğinde bazı ifadelerin otel bağlamını yeterince yansıtmadığı yönünde itiraz ve öneriler gelmiştir. Özen'in (2002: 188) "üretilen yönetim bilgisinin, farklı bir bağlamdaki olguları anlamada *sorgusuz-sualsiz* kullanımından sakınmaya" yönelik çağırısı dikkate alınarak, gelen itiraz ve öneriler odak grup çalışması yapılarak tartışılmıştır. Sonuç olarak, Park ve Levy (2014) tarafından geliştirilen KSS ölçeğine ait bazı sorulardan yararlanılmasına karar verilmiştir. Ölçek dört boyut ve 18 ifadeden oluşmakta olup, Çizelge 4. 2'de gösterilmiştir.

Çizelge 4. 2. KSS ölçeğine ait ifadeler

Toplum	
Bağış, sponsorluk faaliyetleri ile ya da mal ve hizmet yardımları ile hayır kurumlarını destekler.	Park ve Levy (2014)
Karar süreçlerinde toplumun menfaatlerini dikkate alır.	Park ve Levy (2014)
Topluma yönelik sosyal sorumluluklarına büyük önem verir.	Türker (2009a)
Toplumun refah ve iyiliği için yapılan kampanya ve projelere katkı sağlar.	Türker (2009a)
Toplum yararına çalışan sivil toplum örgütlerini destekler.	Türker (2009a)
Çevre	
İşletme kararlarında çevresel kaygıları dikkate alır.	Park ve Levy (2014)
Doğal çevreyi korumaya ve geliştirmeye dönük faaliyetlere aktif olarak katılır.	Türker (2009a)
Çevreye zarar vermeyen mal ve hizmetler satın alır.	Park ve Levy (2014)
Çevreye olan olumsuz etkileri azaltan çeşitli programlar uygulanmaktadır	Türker (2009a)
İşgörenler	
İşgörenlere adil ve saygılı davranır.	Park ve Levy (2014)
Tüm işgörenlerine güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sunar	Türker (2009a)
İşgörenlerin beceri ve kariyerlerini geliştirmelerini teşvik eder.	Türker (2009a)
İşgörenlerin iş-özel yaşam dengesini kurmalarını sağlayan esnek politikalar uygular.	Türker (2009a)
Müşteriler	
Müşteri memnuniyetine büyük önem verir.	Türker (2009a)
Müşterilerine yüksek kalitede mal ve hizmet sunmak ana hedeflerinden biridir.	Türker (2009a)
Ürün veya hizmetleri hakkında müşterilere tam ve doğru bilgi sunar.	Türker (2009a)
Müşteri şikâyetlerini dikkate alır ve çözüm üretir.	Türker (2009a)
Tüketici hakları konusunda yasal düzenlemelerin ötesinde bir duyarlılığa sahiptir	Türker (2009a)

4.3. Veri analizi

Araştırmada, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal modelin testi için Analysis of Moment Structures (AMOS) programı kullanılmıştır. Araştırma modelini test etmek için Anderson ve Gerbing'in (1988) iki aşamalı yaklaşımı takip edilmiştir. Bu yaklaşıma göre ölçüm modeli yapısal eşitlik modelinden ayrı olarak değerlendirmektedir. Eğer ölçüm modeli kabul edilebilir uyum indislerine sahipse, yapısal eşitlik modeli test edilmektedir. Ölçüm modelini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçüm modeli ve yapısal modelin testinde en çok olabilirlik yöntemi kullanılmıştır. En çok olabilirlik yönteminin kullanılması için normal dağılım varsayımının sağlanması gerekmektedir. O nedenle çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Çarpıklık (-1.319 ve -0.658) ve basıklık (-0.339 ve 0.1888) değerlerinin normal dağılım varsayımını sağladığı görülmüştür (Kline, 2011).

Aracılık analizi için Baron ve Kenny (1986) yöntemi takip edilmiştir. Bu yöntemle göre bir değişkenin aracılık rolünde bahsedebilmek için aşağıdaki koşulların karşılanması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986): A) bağımsız değişken (kurumsal sosyal sorumluluk) ile bağımlı değişken (işe adanma) arasında anlamlı bir ilişki olmalıdır. B) bağımsız değişken (kurumsal sosyal sorumluluk) ile aracı değişken (algılanan dışsal prestij, örgütsel özdeşleşme) arasında anlamlı bir ilişki olmalıdır. C) Aracı değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişki olmalıdır. Aracı değişken modele dâhil edildiği zaman, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki anlamsızlaşıyorsa tam aracılık modeli kabul edilmektedir. Son şart, tam veya kısmi aracılık modellerinin χ^2 farklılık testi kullanılarak karşılaştırılmasıyla değerlendirilmiştir (James, Mulaik ve Brett, 2006: 234).

4.4. Ölçüm Sonuçları

Kurumsal sosyal sorumluluğun ve işe adanmanın çok boyutlu doğası nedeniyle ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi (DFA), diğer ölçekler için birinci düzey faktör analizi yapılmak istenmiştir. Fakat bunun için çok boyutlu yapıların birinci ve ikinci düzey DFA sonuçlarının kıyaslanması gerekmektedir. KSS'nin ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının ($\chi^2 = 468,868$, $df = 126$, $p < .01$, $\chi^2/df = 3,721$, $RMSEA = 0.052$, $CFI = 0.975$, $NFI = 0.97$, $AIC=558,868$, $CAIC= 824,942$), birinci düzey doğrulayıcı faktör

analizi sonuçlarına ($\chi^2 = 534,369$, $df = 128$, $p < .01$, $\chi^2/df = 4,175$, $RMSEA = 0.056$, $CFI = 0.97$, $NFI = 0.96$, $AIC=620.369$, $CAIC= 874.617$), göre daha iyi uyum indislerine sahip olduğu görülmüştür ($\Delta\chi^2 = 65.5$; $df=2$; $p < 0.01$). Diğer taraftan, işe adanmanın ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının ($\chi^2 = 266,789$, $df = 73$, $p < .01$, $\chi^2/df = 3,655$, $RMSEA = 0.051$, $CFI = 0.98$, $NFI = 0.98$, $AIC=360,789$, $CAIC=638,688$), birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ($\chi^2 = 389,574$, $df = 75$, $p < .01$, $\chi^2/df = 5,191$, $RMSEA = 0.065$, $CFI = 0.97$, $NFI = 0.97$, $AIC=479,574$, $CAIC=745,647$), göre daha iyi uyum indislerine sahip olduğu görülmüştür ($\Delta\chi^2 = 122.785$; $df=2$; $p < 0.01$). Bu sonuçlara dayalı olarak, KSS ve işe adanma ölçüm modeline çok boyutlu (ikinci düzey), diğer yapılar ise tek boyutlu (birinci düzey) olarak dâhil edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre ölçüm modeli veri ile uyumludur ($\chi^2 = 3800,482$, $df = 1087$, $p < .01$, $\chi^2/df = 3,496$, $RMSEA = 0.050$, $CFI = 0.939$, $NFI = 0.917$) (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003). Faktör yükleri 0.50'nin altında kalması nedeniyle algılanan dışsal prestij ölçeğinden 1 ifade çıkarılmıştır. Geriye kalan 43 ifadenin faktör yükleri istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0.01$). Ölçeklere ilişkin alfa katsayıları 0.964 ve 0.899 arasında değişmektedir. Bu durum her bir yapının içsel tutarlılığına işaret etmektedir (Nunnally, 1978). Çizelge 4. 3'de bileşik güvenilirliği değerlerinin (CR) 0.963 ve 0.867 arasında olduğu görülmektedir. Bu sonuç yapı güvenliğinin sağlandığına işaret etmektedir (Bagozzi and Yi, 1988). Açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerinin ise 0.896 ve 0.620 aralığında olduğu görülmektedir. Bu değerler yakınsak geçerliliğin sağlandığına işaret etmektedir. Diğer taraftan, AVE değerlerini yapılar arası korelasyonların karesinden daha büyük olduğunu görülmektedir. Bu sonuç diskriminant geçerliliğini desteklemektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Çizelge 4. 4'de değişkenler arası korelasyonların 0.85 değerinin altından olduğu görülmektedir. Bu sonuç, çok doğrusal bağlantı sorununun olmadığına işaret etmektedir (Kline, 2011).

Çizelge 4. 3. Ölçüm modeli

Değişkenler	λ	t-value	R ²	<i>a</i>	CR**	AVE**	Korelasyonlar
Kurumsal Sosyal Sorumluluk				0,964	0,918	0,739	ADP 0,80 (0.64****)
Topluma Yönelik Sorumluluk	0.88	Sabit*	0.77	0,923	0,907	0,660	ÖÖZ 0,67 (0.45****)
A1	0.76	Sabit*	0.58				İA 0,65 (0.42****)
A2	0.81	26,852	0.66				
A3	0.85	28,237	0.72				
A4	0.82	26,985	0.67				
A5	0.82	27,235	0.67				
Çevreye Yönelik Sorumluluk	0.95	21,659	0.90	0,917	0,867	0,620	
A6	0.78	Sabit*	0.61				
A7	0.78	25,591	0.61				
A8	0.79	26,016	0.62				
A8	0.80	25,992	0.64				
İşgörenlere Yönelik Sorumluluk	0.81	20,550	0.66	0,936	0,909	0,715	
A10	0.82	Sabit*	0.68				
A11	0.84	31,702	0.71				
A12	0.89	34,184	0.79				
A13	0.83	31,163	0.70				
Müşterilere Yönelik Sorumluluk	0.79	18,723	0.62	0,914	0,909	0,668	
A14	0.74	Sabit*	0.55				
A15	0.82	26,274	0.67				
A16	0.86	27,582	0.74				
A17	0.85	27,193	0.72				
A18	0.81	25,909	0.66				
Algılanan Dışsal Prestij				0,944	0,945	0,711	ÖÖZ 0,63 (0.40****)
B1	0.80	Sabit*	0.65				İA 0,65 (0.42****)
B2	0.86	34,982	0.74				
B3	0.88	33,003	0.77				
B4	0.87	32,470	0.76				
B5	0.81	29,436	0.66				
B6	0.85	31,285	0.72				
B7	0.83	30,266	0.69				

Çizelge 4. 3. (devam) Ölçüm modeli

Örgütsel Özdeşleşme				0,923	0,918	0,652	İA	0,64 (0.41****)	
C1	0,79	Sabit*	0,63						
C2	0,84	33,471	0,71						
C3	0,82	27,663	0,68						
C4	0,84	29,130	0,70						
C5	0,77	27,912	0,59						
C6	0,78	26,049	0,61						
İşe Adanma				0,953	0,963	0,896			
Fiziksel Adanma				0,93	Sabit*	0,87	0,905	0,927	
D1	0,81	Sabit*	0,65						
D2	0,82	38,982	0,67						
D3	0,81	31,288	0,65						
D4	0,85	30,545	0,73						
D5	0,83	29,473	0,69						
D6	0,82	28,895	0,68						
Duygusal Adanma				0,96	26,156	0,91	0,899	0,919	0,680
D7	0,83	Sabit*	0,68						
D8	0,81	32,936	0,65						
D9	0,83	31,105	0,68						
D10	0,79	29,071	0,63						
D11	0,77	28,091	0,60						
D12	0,82	30,511	0,67						
Bilişsel Adanma				0,95	26,777	0,90	0,908	0,933	0,700
D13	0,85	Sabit*	0,71						
D14	0,84	33,374	0,70						
D15	0,85	34,157	0,72						
D16	0,84	33,580	0,71						
D17	0,83	32,459	0,68						
D18	0,81	31,762	0,66						

Goodness-of-fit statistic ($\chi^2 = 3800,482$, $df = 1087$, $p < .01$, $\chi^2/df = 3,496$, $RMSEA = 0.050$, $CFI = 0.939$, $NFI = 0.917$).

*Parameterler 1'e sabitlenmiştir; ** CR= Composite reliability (Bileşik Güvenirlik)

*** AVE= Average variance extracted (Açıklanan Ortalama Varyans) **** Yapılar arası korelasyonların karesi

Araştırma değişkenlerinin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri Çizelge 4. 3'de verilmiştir. Bağımsız değişken olan kurumsal sosyal sorumluluğun ortalaması 5.18'dir. Diğer değişkenlerin ortalamaları ise algılanan dışsal prestij 5,44; örgütsel özdeşleşme 4,98 ve işe adanma 5,75'tir. Kurumsal sosyal sorumluluk: işe adanma ($r=0.65, p < 0.01$), algılanan dışsal prestij ($r=0.79, p < 0.01$) ve örgütsel özdeşleşme ($r=0.68, p < 0.01$) ile pozitif ilişkilidir. Algılanan dışsal prestij ($r=0.65, p < 0.01$) ve örgütsel özdeşleşme ($r=0.64, p < 0.01$) işe adanma ile pozitif ilişkilidir. Son olarak, algılanan dışsal prestij ($r=0.63, p < 0.01$) ve örgütsel özdeşleşme ile pozitif ilişkilidir.

Çizelge 4. 4. Ortalama, standart sapma ve korelasyonlar

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Yaş	1									
Cinsiyet	0.047	1								
Gelir	0.31**	0.016	1							
Yıldız Sayısı	0.006	0.062	0.04	1						
Çalışma Süresi	0.43	0.046	0.29	0.006	1					
FB	0.027	0.058	0.021	0.45**	0.14**	1				
KSS	0.091	0.11	0.096**	0.15**	0.076*	0.23**	1			
ADP	0.067	0.086	0.083**	0.25**	0.06	0.26**	0.79**	1		
ÖÖZ	0.083	0.068	0.10**	0.046**	0.042	0.001	0.68**	0.63**	1	
İA	0.039	0.069	0.056	0.18**	0.026	0.14**	0.65**	0.65**	0.64**	1
Ortalama	2.52	1.40	1.52	4.73	2.40	2.26	5.18	5.44	4.98	5.75
Standart Sapma	0.83	0.49	0.75	0.44	1.14	0.70	1.15	1.29	1.47	1.06

KSS: kurumsal sosyal sorumluluk; ADP: algılanan dışsal prestij; ÖÖZ: örgütsel özdeşleşme; İA: işe adanma; FB: firma büyüklüğü. ** $p < 0.01$

Kontrol değişkenleri açısından, değişkenler arasındaki ilişkilerin çoğu anlamsız olmasına rağmen, kontrol değişkenleri ve araştırmanın temel değişkenleri arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bulgulara göre, gelir düzeyi arttıkça KSS, ADP ve ÖÖZ düzeyleri artış göstermektedir. Yıldız sayısı arttıkça, araştırmanın temel değişkenleri artış göstermektedir. Örgütte çalışma süreci arttıkça, işgörenlerin algıladıkları KSS düzeyi artış göstermektedir. Firma büyüklüğü arttıkça, KSS, ADP ve İA düzeyleri artmaktadır.

5. HİPOTEZ TESTİ

Araştırma değişkenlerinin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerlerinin gösterildiği Çizelge 4. 4 incelendiğinde, tüm doğrudan ilişkilerin anlamlı olduğu ve aracılık analizi için ilk üç koşulun sağlandığı görülmektedir. Araştırma hipotezleri YEM yardımıyla incelenmiştir. Yapısal model tatmin edici uyum indislerine sahiptir ($\chi^2 = 4110,776$, $df = 1232$, $p < .01$ $\chi^2/df = 3.337$, $RMSEA = 0.48$, $CFI = 0.936$, $NFI = 0.911$, $AIC = 4402,776$, $CAIC = 5266,036$). Yapısal modele ilişkin bulgular Çizelge 5. 1'de ve Şekil 5. 1'de gösterilmiştir. Bulgulara göre araştırmanın temel değişkenlerine ait tüm yollar anlamlıdır. Kurumsal sosyal sorumluluk, işe adanmayı olumlu olarak etkilemektedir ($\beta = 0.22$; $t = 3.616$; $p < 0.01$). Kurumsal sosyal sorumluluk, algılanan dışsal prestiji olumlu olarak etkilemektedir ($\beta = 0.80$; $t = 20,224$; $p < 0.01$). Algılanan dışsal prestiji, işe adanmayı olumlu olarak etkilemektedir ($\beta = 0.28$; $t = 5,521$; $p < 0.01$). Kurumsal sosyal sorumluluk, örgütsel özdeşleşmeyi olumlu olarak etkilemektedir ($\beta = 0.70$; $t = 17.816$; $p < 0.01$). Örgütsel özdeşleşme işe adanmayı olumlu olarak etkilemektedir ($\beta = 0.31$; $t = 7.697$; $p < 0.01$). Bu nedenle ana etki hipotezlerinin tümü desteklenmiştir (H1, H2, H3, H4, H5). Kontrol değişkenlerinin diğer değişkenler üzerindeki etkisini incelendiğinde, gelir düzeyinin KSS üzerinde ($\beta = 0.10$; $t = 3.248$; $p < 0.01$), yıldız sayısının ADP üzerinde ($\beta = 0.14$; $t = 6.520$; $p < 0.01$), firma büyüklüğünün KSS üzerinde ($\beta = 0.22$; $t = 6.651$; $p < 0.01$) pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Geriye kalan kontrol değişkenleri araştırma değişkenleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Bu nedenle anlamsız olan kontrol değişkenleri modelden çıkarılmıştır.

X^2 farklılık testi sonuçlarına göre, kısmi aracılık modelinin ($\chi^2 = 4110,776$, $df = 1232$, $p < .01$ $\chi^2/df = 3.337$, $RMSEA = 0.48$, $CFI = 0.936$, $NFI = 0.911$, $AIC = 4402,776$, $CAIC = 5266,036$), tam aracılık modeline ($\chi^2 = 4124,755$, $df = 1233$, $p < .01$ $\chi^2/df = 3.345$, $RMSEA = 0.48$, $CFI = 0.936$, $NFI = 0.911$, $AIC = 4414,755$, $CAIC = 5272,103$) göre daha iyi uyum indislerine sahip olduğu görülmektedir ($\Delta X^2 = 13.979$; $df = 1$; $p < 0.01$). Bu bulgular algılanan dışsal prestij ve örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık rolüne işaret etmektedir. Bu nedenle aracılık hipotezleri desteklenmiştir (H6, H7).

Çizelge 5. 1. Hipotez testi sonuçları

	Değişkenler	Yol katsayıları*	p- değeri	t-değeri**	Sonuçlar
H1	KSS → İA	0.22	0.001	3.616	Desteklendi
H2	KSS → ADP	0.80	0.001	20,224	Desteklendi
H3	ADP → İA	0.28	0.001	5,521	Desteklendi
H4	KSS → ÖÖZ	0.70	0.001	17.816	Desteklendi
H5	ÖÖZ → İA	0.31	0.001	7.697	Desteklendi
	Gelir → KSS	0.10	0.001	3.248	
	Yıldız S. → ADP	0.14	0.001	6.520	
	Firma B. → KSS	0.22	0.001	6.651	

Uyum indisleri: $\chi^2 = 4110,776$, $df = 1232$, $p < .01$ $\chi^2/df = 3.337$, $RMSEA = 0.48$, $CFI = 0.936$, $NFI = 0.911$, $AIC = 4402,776$, $CAIC = 5266,036$

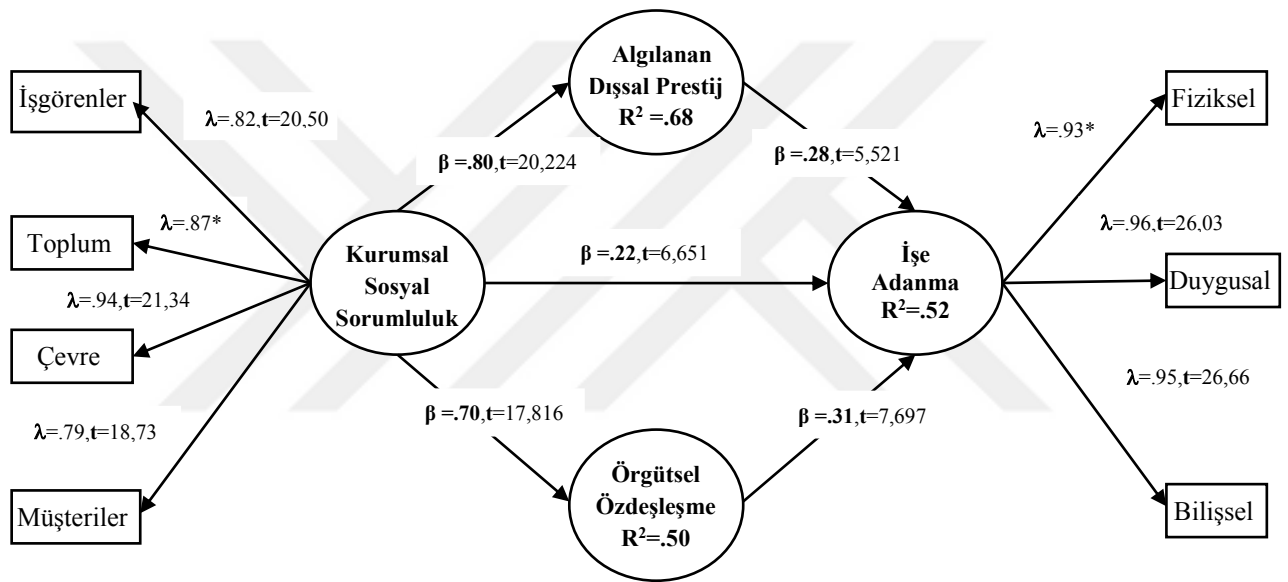
*Standardize ;**AMOS YEM programında t-değerlerinin karşılığı CR değerleridir.

Baron ve Kenny'nin (1986) geleneksel aracılık yaklaşımı dolaylı etkileri test etmek için Sobel testini önermektedir. Fakat dolaylı etki iki parametrenin ürünü (çarpımı) olduğu için, ürünlerin örneklem dağılımı ve Sobel'in z istatistiği normal değildir (Preacher ve Hayes, 2004). Bu nedenle, dolaylı etkilerin anlamlılığını kontrol etmek için Sobel testi yerine, daha güçlü bir yöntem olan önyükleme (bootstrapping) kullanılmıştır (Zhao, Lynch ve Chen 2010). Önyükleme testi sonuçları Çizelge 5. 1'de gösterilmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluğun iki aracın değişken yoluyla işe adanma üzerindeki dolaylı etkisi 0.44'tür. % 95 güven aralığında, dolaylı etkinin alt ve üst sınır değerleri sırası ile 0.306-0.563'tür. Bu nedenle aracılık etkisi anlamlıdır ($p < 0.01$). Kurumsal sosyal sorumluluğu dolaylı etkisi her bir aracı değişken için ayrı değerlendirildiğinde, KSS'nin algılanan dışsal prestij aracılığıyla dolaylı etkisinin 0.22, örgütsel özdeşleşme aracılığıyla dolaylı etkisinin 0.22 olduğu görülmektedir. % 95 güven aralığında, sırasıyla dolaylı etkilerin alt ve üst sınır değerleri sırası ile 0.107-0.320 ve 0.143-0.280'dir. Bu nedenle KSS'nin aracı değişkenler yoluyla gerçekleştirdiği iki ayrı dolaylı etki anlamlıdır ($p < 0.01$). Toplam dolaylı etki tüm dolaylı etkilerin toplamıdır. Her bir aracı değişken yoluyla gerçekleşen dolaylı etkinin düzeyini ve güven aralığını tespit etmek için kullanıcı tanımlı estimand yöntemi (*AMOS user-defined estimand*) kullanılmıştır (Amos Development Corporation, 2010).

Çizelge 5. 2. Ön yükleme (Bootstrapping) testi sonuçları

	Model Yolları	Dolaylı etki	% 95 GI*	Sınır Değerleri	
				Alt	Üst
H6	KSS → ADP → İA	0.22	0.107	0.320	
H7	KSS → ÖÖZ → İA	0.22	0.143	0.280	
H6,H7	KSS → ADP → İA → ÖÖZ → İA	0.44	0.306	0.563	

*GI: güven aralığı sıfırdan farklıdır.



Şekil 5. 1. Yapısal eşitlik modeli sonuçları

Model uyum istatistikleri: $\chi^2 = 4110,776$, $df = 1232$, $p < .01$, $\chi^2/df = 3.337$, $RMSEA = 0.48$, $CFI = 0.936$, $NFI = 0.911$, $AIC = 4402,776$, $CAIC = 5266,036$.

Standardize dolaylı etkiler: KSS > ADP > İA = 0.22 **Kontrol değişkenleri:** Gelir > KSS = 0.10

KSS > ÖÖZ > İA = 0.22

Yıldız sayısı < ADP = 0.14

KSS > ADP > İA = 0.44

Firma büyüklüğü > KSS = 0.22

ÖÖZ

Toplam dolaylı etki: **0.44**, doğrudan etki: **0.22**, toplam etki: **0.66**

Not: Tüm standardize doğrudan etkiler anlamlıdır. Tüm dolaylı etkiler önyükleme testine dayalı olarak anlamlıdır. *1.00'e sabitlenmiştir.



6. TARTIŞMA

6.1. Bulguların Özeti

Araştırma bulguları açık bir şekilde sunulan teorik modeli ve kurulan tüm hipotezleri desteklemiştir. Bulgulara göre, işletmelerin paydaşlarına yönelik sorumluluklarını yerine getirmesi işgörenler arasında dışsal prestij algısını (H2) ve örgütsel özdeşleşmeyi (H4) arttırmaktadır. Buna göre KSS algılanan dışsal prestijin ve örgütsel özdeşleşmenin önemli bir belirleyicisidir. İşletmeler sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirerek, paydaşlarına karşı sorumlu ve etik hareket ettiğine dair sinyal göndermektedirler. Bu sinyaller işletmenin paydaşlar nezdinde prestijini arttırmaktadır. Dolayısıyla işgörenlerin algıladıkları dışsal prestij artmaktadır. Diğer taraftan, KSS örgütün çekiciliğini, saygınlığı ve statüsünü olumlu bir şekilde etkileyerek örgütsel özdeşleşmeye katkı sağlamaktadır. Algılanan dışsal prestij, hem örgütsel hem de kişisel düzeyde soyut bir kaynak olarak, işgörenlerin sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılayarak işgörenlerin işe adanma düzeylerini arttırmaktadır (H3). Diğer taraftan, örgütsel özdeşleşme örgüt ve işgörenler arasında ortak kader algısı meydana getirerek, işgörenlerin işe adanma düzeylerini arttırmaktadır (H5).

Araştırma bulguları KSS'nin işe adanma üzerindeki etkisinde algılanan dışsal prestijin ve örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık rolüne işaret etmektedir. KSS, işe adanmayı kısmen iki aracı değişken yoluyla dolaylı (H6, H7) olarak etkilerken, kısmen de doğrudan etkilemektedir (H1). Buna göre KSS işgörenler arasında dışsal prestij ve örgütsel özdeşleşme düzeyini arttırmakta ve böylece işgörenler arasında işe adanma düzeyi artmaktadır. Diğer taraftan işletmenin paydaşlarına yönelik sorumlu ve etik hareket ettiğini gözlemleyen işgörenler işlerine daha fazla adanmaktadır. Zira kendi ailesi ve yakınlarının da içerisinde bulunduğu topluma yönelik sorumlu hareket etme misyonuna sahip bir örgütün işgöreni, sadece örgütüne değil aynı zamanda topluma da hizmet ettiğini düşünebilir.

6.2. Teorik Katkısı

Otel endüstrisinde, KSS araştırmalarının KSS'ye genellikle Carroll'ın (1979;1991) bakış açısından yaklaştıkları görülmektedir (örn: Lee ve diğerleri, 2012; Fu ve diğerleri, 2014; Song ve diğerleri, 2014). Sadece birkaç araştırma KSS'ye paydaşlar teorisi açısından yaklaşmıştır (Park ve Levy, 2014; Wong ve Gao, 2014). Carroll'ın yaklaşımı işletmenin

ilişkide olduğu geniş kesimlere yönelik KSS faaliyetlerini ortaya koymakta yetersiz kaldığı yönünde eleştirilere maruz kalmaktadır (Jamali, 2008: 215). Bu nedenle bu araştırma KSS'ye paydaşlar teorisi açısından yaklaşarak alanyazıdaki mevcut KSS bilgi birikimine katkı sağlamaktadır.

Otel endüstrisinde gerçekleştirilen araştırmalar KSS'yi işletmeler (işletme performansı) ve müşteriler açısından ele almalarına rağmen, otel işletmeleri için kritik bir paydaş olan işgörenlerin KSS algıları ne gibi davranışsal sonuçları tetikler? sorusuna daha az dikkat çekmişlerdir. Aguilera, Rupp, Williams ve Ganapathi (2007:839) belirttiği gibi, genel olarak tüm sektörlerde, analiz birimi olarak işgörenler KSS alanyazınında yeterli ilgi görmemiştir. Bu nedenle, işgörenler açısından KSS'ye odaklanan sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalar örgütsel bağlılık (Song, Lee, Lee ve Song, 2014), örgütsel vatandaşlık davranışı (Fu ve diğerleri, 2014; Gond ve diğerleri, 2010), örgütsel güven, iş tatmini, müşteri odaklılık (Le ve diğerleri, 2013), işten ayrılma niyeti (Lee ve diğerleri, 2012; Chiang, 2010), örgütsel özdeşleşme (Park ve Levy, 2014), duygusal bağlılık, örgütsel inovasyon (Wang, 2014), örgüt kültürü (Wong ve Gao, 2014) ve duygusal tükenme (Raub ve Blunschi, 2014) kavramları ile KSS arasındaki ilişkilere odaklanmışlardır. Fakat otel endüstrisinde sadece Lee, Choi, Moon ve Babin (2014) KSS'nin işe adanma üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu araştırma bahse konu olan ilişkileri inceleyen öncü özelliğine rağmen, KSS'nin sadece kurumsal hayırseverlik boyutuna odaklanmış, diğer boyutlarını görmezden gelmiştir. Buna ek olarak, otel endüstrisi dışındaki sektörlerde de KSS ve işe adanma arasındaki ilişki sınırlı sayıda araştırma tarafından ele alınmıştır (Lin, 2010; Rupp, Shao, Paddock, Kim ve Nadisic, 2013; Ferreira ve de Oliveira, 2014; Gupta, 2015). Bu nedenle, bu araştırma otel endüstrisinde KSS ve işe adanma arasındaki ilişkileri inceleyen ilk araştırma olma özelliğine sahiptir.

Alanyazında işe adanmaya yönelik iki temel kavramsallaştırma bulunmaktadır (Kahn, 1990; Schaufeli ve diğerleri, 2002a). Schaufeli ve diğerlerinin (2002a) tanıma uygun olarak geliştirdikleri işe adanma ölçeği işe adanmanın psikolojik öncüllerini barındırdığı için eleştirilmektedir (Newman ve Harrison, 2008; Rich, Lepine ve Crawford, 2010). Cole, Walter, Bedeian ve O'Boyle (2012) tükenmişlik anti tez yaklaşımı çerçevesinde oluşturulan adanma kavramsallaştırmasının ve ölçümünün (Schaufeli ve diğerleri, 2002a), tam olarak benzersiz ve bağımsız bir yapı olmadığını vurgulamış ve bu

tür bir adanma ölçümüne şüpheyile bakılması gerektiğine yönelik ampirik kanıtlar sunmuştur. Diğer taraftan araştırmacılar Kahn'nın adanma kavramsallaştırmasının daha benzersiz ve farklı bir kavram olduğunu vurgulamışlar (Cole ve diğerleri, 2012; Shuck, Ghosh, Zigarmi ve Nimon, 2012) ve gelecek çalışmalarda Kahn'nın kavramsallaştırmasının kullanılmasını konusunda çağrıda bulunmuşlardır (Saks ve Gruman, 2014). Bu eleştiriler nedeni ile bu araştırmada Kahn'ın teorik tanımı ve buna paralel olarak Rich ve diğerleri (2010) tarafından geliştirilen operasyonel tanım kullanılmıştır. Bu yönüyle, bu araştırma otel endüstrisi özelinde mevcut işe adanma yazınına genişletmektedir.

Otel endüstrisinde yapılan araştırmalar işe adanmanın öncüllerini üç ana açıdan incelemişlerdir: bireysel açıdan (örn: kişilik) (Karatepe ve Olugbade, 2009; Kim ve diğerleri, 2009; Leung, Wu, Chen ve Young, 2011), iş açısından (örn: iş özerkliği) (Slåtten, ve Mehmetoglu, 2011; Chen, Yen ve Tsai, 2014) ve örgüt içi özellikler açısından (sosyal destek) (Salanova, Agut ve Peiró, 2005; Pienaar ve Willemse, 2008; Karatepe, Keshavarz ve Nejati, 2010; Li ve diğerleri, 2012; Karatepe, 2012; Karatepe, 2013a; Karatepe, 2013b; Lee ve Ok, 2015). Fakat işe adanma yazınında yukarıda belirtildiği gibi KSS kavramı ele alınmamış ve KSS'nin işe adanmayı nasıl etkilediği tam olarak açıklığa kavuşmuş değildir. Bu araştırma, KSS'nin algılanan dışsal prestij ve örgütsel özdeşleşme aracılığıyla işe adanmayı etkilediği ortaya koyarak alanyazındaki bu boşluğun doldurulmasına katkı sağlamaktadır.

Yeh (2013) önceki araştırmaların, işe adanmanın sadece işin, örgütün ve kişinin özellikleri açısından gelişebileceğine dair bir yanlış anlamaya sebep olabileceğini belirtmiştir. KSS'yi işe adanmanın bir belirleyici olarak ele alan bu araştırmanın oluşabilecek yanlış anlamaların önüne geçilmesine de katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Yani, işe adanma sadece işin, örgütün ve kişinin özellikleri açısından değil, aynı zamanda KSS yardımıyla da arttırılabilir.

Özetle, bu araştırmanın alanyazına 6 şekilde katkı sağlaması beklenmektedir. İlki, otel endüstrisi özelinde KSS'ye paydaşlar teorisi açısından yaklaşan birkaç araştırmadan biridir (Park ve Levy, 2014; Wong ve Gao, 2014). İkincisi, otel endüstrisinde işe adanmayı Kahn'ın (1990) yaklaşımı açısından ele almaktadır. Üçüncüsü, otel endüstrisinde KSS (paydaşlar yaklaşımı açısından) ve işe adanma arasındaki ilişki mekanizmasını ele alan ilk

araştırmadır. Dördüncüsü, Türk otel endüstrisinde gerçekleştirilen güncel KSS faaliyetlerini işgörenler açısından incelemektedir. Beşincisi, işe adanmanın sadece işin, örgütün ve kişinin özellikleri açısından gelişmeyeceğini, aynı zamanda KSS yardımıyla da geliştirilebileceğini sosyal değişim teorisinin genelleştirilmiş karşılıklılık ilkesi temelinde ortaya koymaktadır. Altıncısı, KSS'nin nasıl işe adanma meydana getirdiğini açıklayan bir model öne sürmektedir.

6.3. Uygulamaya Katkısı

Çalışmada rapor edilen bulgular, Türk otel işletmeleri için yararlı olabilecek bilgiler sunmaktadır. Araştırmaya konu olan oteller paydaşlarına karşı yüksek düzeyde sorumlu hareket (5,18) etmektedirler. Diğer taraftan, işgörenler yüksek düzeyde dışsal prestij algılamakta (5,44) olup, işgörenler arasında örgütsel özdeşleşme (4,98) ve işe adanma (5,75) düzeyi yüksektir. KSS'ye ait bulguların yüksek düzeyde çıkması, araştırma kapsamındaki otellerin KSS açısından modern görüşü benimsediklerini ortaya koymaktadır. Buna göre, işletmelerin sosyal sorumluluklarını sadece finansal başarıyla değil, tüm paydaşlarına karşı sorumlu ve etik hareket ederek yerine getirebileceklerine inandıklarını söylemek mümkündür. İşletmeler, KSS'nin uzun dönemdeki yararlarını dikkate alarak geniş toplum kesimlerine yönelik sorumluluklarını yerine getirirlerse modern görüşü, KSS'nin meydana getirdiği maliyetleri göz önüne alarak ekonomik sorumluluklara odaklanırlarsa klasik görüşü, KSS'nin yararlarını dikkate alarak, dar sorumluluklarını yerine getirirlerse sosyo-ekonomik görüşü benimsemiş olmaktadır (bkz: Quazi ve O'Brien, 2000). Diğer taraftan, Türkiye bağlamında, KSS'nin gelişim süreci dikkate alındığında (Alakavuklar ve diğerleri, 2009), araştırma kapsamındaki otellerin kurumsal hayırseverlik döneminden, KSS dönemine geçtiklerini ifade etmek mümkündür.

Bulgular, KSS'nin yüksek düzeyde algılanan dışsal prestiji ve örgütsel özdeşleşmeyi arttırdığını göstermektedir. Bu nedenle, işletmeler işgörenler arasında yüksek düzeyde algılanan dışsal prestij ve örgütsel özdeşleşme elde etmek istiyorlarsa, KSS'ye paydaşlar perspektifinden yaklaşarak daha fazla KSS faaliyetleri gerçekleştirmelidirler. Bulgular, KSS'nin kısmen doğrudan kısmen de algılanan dışsal prestij ve örgütsel özdeşleşme yoluyla işe adanmayı arttırdığını ortaya koymaktadır. Bu sonuca göre KSS işgörenler arasında dışsal prestij ve özdeşleşme algısını artırarak işgörenlerin işlerine daha çok adanmalarını sağlamaktadır. Bu nedenle işletmeler sadece örgüt içi düzenlemeler (örn:

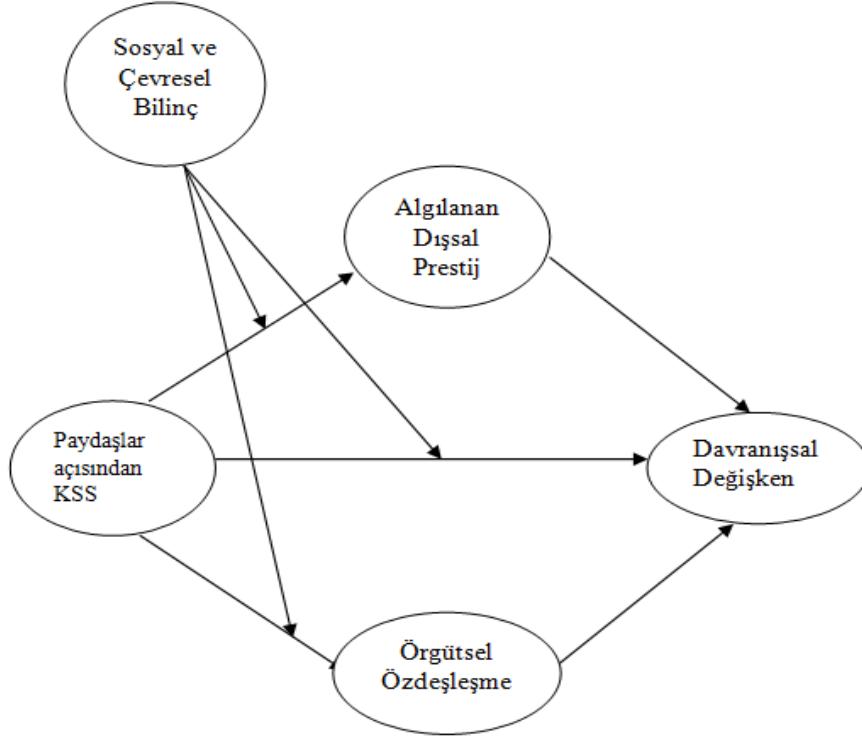
iş özerkliliği, sosyal destek) ile değil, aynı zamanda makro toplumun üyeleri olan paydaşlarına karşı sorumluluklarını yerine getirerek işgörenlerinin işlerine daha çok adanmalarını sağlayabilirler. Önceki araştırmaları, işe adanmanın sadece işin, örgütün ve kişinin özellikleri açısından gelişebileceğine dair bir yanlış anlamaya sebep olabilir (Yeh, 2013). Oysaki işe adanma KSS yardımıyla da arttırabilir. Diğer taraftan, bu araştırma, KSS'nin algılanan dışsal prestij ve örgütsel özdeşleşme aracılığıyla işe adanmayı arttırdığını ortaya koyarak, sosyal sorumluluk bilinç düzeyi henüz gelişmemiş ve bu tür faaliyetleri maliyet unsuru olarak gören işletmelerin KSS'nin nasıl işe adanma düzeyini arttırdığını görmelerini sağlayabilir. Esasen, KSS işletmeler için bir maliyet unsuru olmayıp, hem topluma ve hem de işletmeye yarar sağlayan bir kazan kazan stratejisi sunmaktadır (Gürlek ve Tuna, 2018).

6.4. Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırmalara Öneriler

Bu araştırma birkaç sınırlılığa sahiptir. İlki, araştırmanın modeli dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde test edilmiştir. Gelecek çalışmalar farklı konaklama işletmesi tiplerini kapsayacak şekilde test edilebilir. İkincisi, araştırma Antalya İli ile sınırlandırılmıştır. Gelecek araştırmalar İstanbul, Muğla, İzmir gibi Türkiye'nin diğer büyük turizm destinasyonlarında yer alan oteller üzerinde yapılabilir. Üçüncüsü bu araştırma kesitsel bir araştırmadır. Türk otel endüstrisinde kurumsal sosyal sorumluluk, algılanan dışsal prestij, örgütsel özdeşleşme ve işe adanma yapılarının farklı zamanlarda değişimini ortaya koymaz. Bu nedenle gelecek çalışmalarda boyulasam veri toplanması tavsiye olunur (Donaldson ve Grant-Vallone, 2002; Podsakoff ve diğerleri, 2003).

Bu araştırma KSS'nin nasıl işe adanmayı etkilediğini ortaya koymasına rağmen, bu etkinin hangi şartlar altından ne gibi bir değişim gösterdiğini açıklığa kavuşturamaz. Bu nedenle aşağıdaki hipotezin gelecek araştırmalarda test edilmesi önerilmektedir. P1: sosyal ve çevresel bilinç, KSS'nin algılanan dışsal prestij ve örgütsel özdeşleşme aracılığı ile işe adanma üzerinde meydana getirdiği dolaylı etki üzerinde düzenleyici bir role sahiptir. Önerilen hipotez bir şartsal aracı/düzenleyici aracı modele (Şekil 6. 1) işaret etmekte olup, dolaylı etkinin kişilerin sahip olduğu sosyal ve çevresel bilinç düzeyine bağlı olarak değişim gösterebileceğine vurgu yapmaktadır. Buna göre, sosyal ve çevresel bilinç düzeyi yüksek olan işgörenlerde, KSS'nin dışsal prestij ve örgütsel özdeşleşme yoluyla işe adanma üzerinde meydana getirdiği dolaylı etki daha yüksek olabilir. Bağımlı değişken işe adanma olabileceği gibi, KSS'nin etkileyebileceği diğer davranışsal değişkenlerde olabilir.

Önerilen hipoteze dayalı olarak inşa edilen model aşağıda gösterilmiştir (Şekil 6. 1). Diğer yandan, dindar bireyler sosyal sorumluluk faaliyetlerine daha duyarlı olabilirler (Brammer, Williams ve Zinkin, 2007). Bu nedenle gelecek araştırmalar sosyal ve çevresel bilinç düzeyi ile birlikte dindarlık yönelimini de (Allport ve Ross, 1967) araştırma modeline koşulsal bir değişken olarak ekleyebilirler.



Şekil 6. 1. Önerilen model

Bu araştırmada ortak yöntem hatasından sakınmak için veri farklı kaynaklardan toplanmıştır. Otel işgörenlerinden ve yöneticilerinden elde edilen veriler birlikte analiz edilmiştir. Gelecek araştırmalar personel türünün (işgören ve yönetici) koşulsal rolünü incelemek suretiyle, değişkenler arası ilişkilerin personel türüne göre farklılaşıp farklılaşmadığını inceleyebilirler.

İşe adanma kavramının hangi kavramsallaştırma kullanılarak ölçülmesi gerektiği tartışmalıdır. Örneğin, Schaufeli ve diğerlerinin (2002) ileri sürdüğü tanıma göre yapılan ölçümlerin (Schaufeli, Bakker ve Salanova, 2006), işe adanmanın psikolojik öncüllerini içerdiği vurgulanmaktadır (Newman ve Harrison, 2008; Rich, Lepine ve Crawford, 2010). Diğer taraftan Kahn'nın adanma kavramsallaştırmasının daha benzersiz ve farklı bir kavram olduğu belirtilmektedir (Cole ve diğerleri, 2012; Shuck, Ghosh, Zigarmi ve Nimon, 2012). Bu nedenle, ulusal bağlamda hangi kavramsallaştırmanın kullanılması

gerektiği ortaya konulmalı ve kavramsallaştırmalara dayalı olarak geliştirilmiş ölçekler ampirik olarak karşılaştırılmalıdır. Bunun yanı sıra, work/job engagement kavramının karşılığı olarak Türkçe’de işe adanma kavramının niçin kullanıldığı ve hangi kavramsallaştırmanın işe adanma şeklindeki Türkçeleştirmeye imkân verdiği detaylıca tartışılmalıdır. Her ne kadar bu tartışma güncel araştırma kapsamında yapılsa da, başlı başına ayrı bir çalışmada yapılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir. Bunun yanı sıra, araştırmalar genellikle KSS’ye Carroll’ın (1979;1991) perspektifinden yaklaşmış ve onun KSS ölçeğini kullanmışlardır. Paydaşlar teorisi açısından KSS’nin ölçümüne ilişkin ise sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır (Türker, 2009a). Bu nedenle gelecek araştırmaların otel endüstrisi bağlamından KSS’yi ölçme kabiliyetine haiz yeni bir ölçek geliştirmesi tavsiye olunmaktadır.

Alanyazında örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme kavramları birbirine karıştırılabilmektedir (Cole ve Bruch, 2006). Özellikle ulusal yazında iki kavram arasında ne gibi bir farklılık olduğu ve hangi sosyoloji ve sosyal psikoloji teoriler temelinde farklılaştıkları *tam olarak* anlaşılabilmiş değildir. Her ne kadar bu araştırmada iki kavram arasındaki farklılıklara değinilse de, araştırmanın ana konusunun bu farklılıklara araştırmak olmaması nedeniyle detaylı bir inceleme yapılmamıştır. Bu nedenle, iki kavram arasındaki farklılıklar sosyal-psikolojinin ileri sürdüğü teoriler çerçevesinde ayrı bir çalışma yapılarak açıklanmalı ve iki yapının ölçümlerinde kullanılan ölçekler *ampirik* olarak karşılaştırılmalıdır.

7. SONUÇ

Bu araştırmada KSS’nin işe adanma üzerindeki etkisinde algılanan dışsal prestij ve örgütsel özdeşleşmenin rolünü inceleyen bir teorik model geliştirilmiş ve test edilmiştir. Otel işletmelerinin işgören ve yöneticilerinden elde edilen veri yukarıdaki adı geçen ilişkileri test etmek için kullanılmıştır. Sonuçlar algılanan dışsal prestij ve örgütsel özdeşleşmenin iki değişken arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini göstermektedir. Özellikle sonuçlar KSS’nin dışsal prestiji ve örgütsel özdeşleşmeyi artırdığını ve bu iki değişkenden meydana gelen artışların işe adanmayı tetiklediğini ortaya çıkarmıştır. Uygulamaya katkı perspektifinden bakıldığında, bu araştırma işletmelerin KSS yoluyla nasıl işe adanma düzeyini arttırdıklarını ortaya koymuştur. Bu bilgiler ışığında güncel araştırmanın hem alanyazına hemde uygulamacılara yararlı bilgiler sunduğunu söylemek mümkündür.



KAYNAKLAR

- Abaeian, V., Yeoh, K. K. and Khong, K. W. (2014). An exploration of CSR initiatives undertaken by Malaysian hotels: underlying motivations from a managerial perspective. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 144, 423-432.
- Abreu, R., David, F. and Crowther, D. (2005). Corporate social responsibility in Portugal: empirical evidence of corporate behaviour. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 5(5), 3-18.
- Agin, Ö. (2010). *İşe bağlanma düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerine etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A. and Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2013). Best-practice recommendations for defining, identifying, and handling outliers. *Organizational Research Methods*, 16(2), 270-301.
- Ajzen, I. and Fishbein, M. (2005). The influence of attitudes on behavior. In D. Albarracín, B. T. Johnson and M. P. Zanna (Eds.), *The Handbook of Attitudes*. Mahwah, NJ: Erlbaum, pp. 173-221.
- Akgündüz, S. N. (2002). Hanefî fûrûunda istihsan–el-hidâye örneği. *Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, (23), 29-57
- Aktan, C. C ve Börü, D. (2007). Kurumsal sosyal sorumluluk. C.C. Aktan (Editör.) *Kurumsal sosyal sorumluluk: işletmeler ve sosyal sorumluluk*. İstanbul: GİAD Yayınları, s. 11-36.
- Alakavuklar, O. N., Kılıçaslan, S. ve Öztürk, E. B. (2009). Türkiye'de hayirseverlikten kurumsal sosyal sorumluluğa geçiş: Bir kurumsal değişim öyküsü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 103-143.
- Ali, A. (1988). Scaling an Islamic work ethic. *The Journal of Social Psychology*, 128(5), 575-583.
- Ali, A. (2005), *Islamic Perspectives on Management and Organization*, Edward Elgar, Cheltenham
- Ali, A. J., & Al-Owaihan, A. (2008). Islamic work ethic: a critical review. *Cross cultural management: An international Journal*, 15(1), 5-19
- 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*, 63, 1–18.

- Allport, G. W. and Ross, J. M. (1967). Personal religious orientation and prejudice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5(4), 432-443.
- Amos Development Corporation (2010). User-defined estimand: multiple estimands. Available at: <http://amosdevelopment.com/video/user-defined-estimands/multipleestimands/amos20/multiple-estimands-amos20.html> adresinden 12.12.2017 tarihinde alınmıştır.
- Anderson, J. C. and Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Arı, S. (2011). *Örgüt ikliminin işle bütünleşme üzerine etkisi ve bir uygulama*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P. and Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: the moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288.
- Aguinis, H. and Glavas, A. (2013). Embedded versus peripheral corporate social responsibility: Psychological foundations. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(4), 314-332.
- Ashforth, B. E. and Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Ayhan, B. (2009). Siyasal iktisat ve kurumsal sosyal sorumluluk. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 173-187.
- Backman, J. (1975). *Social responsibility and accountability*. New York University Press.
- Baer, M. and Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45-68.
- Bagozzi, R.P. and Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bakalçı, H. (2010) *İşe gönülden adanma ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki ve bir örnek olay*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Bakker, A. B. and Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189-206.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. and Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170-180.

- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E. and Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341-356.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. and Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Bakker, A.B. and Leiter, M.P. (2010). Where to go from here? Integration and future research on work engagement. In A.B. Bakker and M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press, pp. 181-196.
- Bal, E., A. (2008). *Öz-yeterlilik, ortamsal faktörler ve esenlik: İşe gönülden adanmanın etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Bal, E., A. (2009). *Bir pozitif psikoloji kavramı olarak işe gönülden adanma (work engagement) ve insan kaynakları açısından önemi*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Bansal, P. (2002). The corporate challenges of sustainable development. *The Academy of Management Executive*, 16(2), 122-131.
- Bansal, P. and Clelland, I. (2004). Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment. *Academy of Management Journal*, 47(1), 93-103.
- Barca, M. (2009). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi. *Ankara Sanayi Odası. Asomedy*, Nisan/Mayıs/Haziran s.34-52.
- Barry, N. P. (2000). Controversy: do corporations have any responsibility beyond making a profit? A response to Dennis P. McCann. *Journal of Markets & Morality*, 3(1), 115-120.
- Bartels, J. (2006). *Organizational identification and communication: employees' evaluations of internal communication and its effect on identification at different organizational levels*, Unpublished Doctoral Dissertation, Universiteit Twente, Enschede.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Bauman, C. W. and Skitka, L. J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63-86.
- Becker, H. S.. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40.

- Behrend, T. S., Baker, B. A. and Thompson, L. F. (2009). Effects of pro-environmental recruiting messages: The role of organizational reputation. *Journal of Business and Psychology*, 24(3), 341-350.
- Benavides-Velasco, C. A., Quintana-García, C. and Marchante-Lara, M. (2014). Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 77-87.
- Bergami, M. and Bagozzi, R. P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, 39(4), 555-577.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S. and Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488-506.
- Bettencourt, L. A. and Brown, S. W. (2003). Role stressors and customer-oriented boundary-spanning behaviors in service organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 394-408.
- Bhattacharya, C. B., Sen, S. and Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*, 49(2).
- Bitner, M. J., Booms, B. H. and Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *The Journal of Marketing*, 54, 71-84.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Blessing, White, (2013). *Employee engagement research update beyond the numbers: A practical approach for individuals, managers, and executives*. USA: GP Strategies Corporation.
- Bohdanowicz, P. and Zientara, P. (2008). Corporate social responsibility in hospitality: Issues and implications. A case study of Scandic. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8(4), 271-293.
- Bohdanowicz, P. and Zientara, P. (2009). Hotel companies' contribution to improving the quality of life of local communities and the well-being of their employees. *Tourism and Hospitality Research*, 9(2), 147-158.
- Bostancı, H. ve Ekiyor, A. (2015). Çalışanların işe adanmasının örgüt içi girişimciliğe etkisinin incelenmesi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 1(1), 37-51.
- Bowd, R., Bowd, L. and Harris, P. (2006). Communicating corporate social responsibility: an exploratory case study of a major UK retail centre. *Journal of Public Affairs*, 6(2), 147-155.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.

- Bozkurt, V. (2012). *Değişen Dünyada sosyoloji: temeller-kavramlar-kurumlar*. (8 baskı), Bursa: Ekin Kitabevi.
- Brammer, S. and Millington, A. (2005). Corporate reputation and philanthropy: An empirical analysis. *Journal of Business Ethics*, 61(1), 29-44.
- Brammer, S., He, H. and Mellahi, K. (2014). Corporate social responsibility, employee organizational identification, and creative effort the moderating impact of corporate ability. *Group & Organization Management*, 40(3), 323-352.
- Brammer, S., Millington, A. and Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.
- Brammer, Williams ve Zinkin (2007). Religion and attitudes to corporate social responsibility in a large cross-country sample. *Journal of Business Ethics*, 71(3), 229-243.
- Branco, M. C. and Rodrigues, L. L. (2007). Positioning stakeholder theory within the debate on corporate social responsibility. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. 12(1), 5-15.
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(5), 475-482.
- Brislin, R. W. (1976). Comparative research methodology: Cross-cultural studies. *International Journal of Psychology*, 11(3), 215-229.
- Brown, M. E. (1969). Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly*, 3(14) 346-355.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2), 235.
- Burke, K. (1969). *A Rhetoric of Motives*. (California edition) Berkeley and Los Angeles: University of California Press, 21-56.
- Cacioppe, R., Forster, N. and Fox, M. (2008). A survey of managers' perceptions of corporate ethics and social responsibility and actions that may affect companies' success. *Journal of Business Ethics*, 82(3), 681-700.
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 32(3), 946-967.
- Carmeli, A. (2005). Perceived external prestige, affective commitment, and citizenship behaviors. *Organization Studies*, 26(3), 443-464.
- Carmeli, A. and Freund, A. (2002). The relationship between work and workplace attitudes and perceived external prestige. *Corporate Reputation Review*, 5(1), 51-68.

- Carmeli, A. and Freund, A. (2009). Linking perceived external prestige and intentions to leave the organization: The mediating role of job satisfaction and affective commitment. *Journal of Social Service Research*, 35(3), 236-250.
- Carmeli, A. and Tishler, A. (2004). The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 25(13), 1257-1278.
- Carmeli, A., Gilat, G. and Weisberg, J. (2006). Perceived external prestige, organizational identification and affective commitment: A stakeholder approach. *Corporate Reputation Review*, 9(2), 92-104.
- Carmeli, A., Gilat, G. and Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44(6), 972-992.
- Carr, A. Z. (1996). Is business bluffing ethical. In Rae, S. and Wong, K. L.(Eds) *Beyond integrity: A Judeo-Christian approach to business ethics*. Grand Rapids, Michigan: Zondervan, pp. 23-31
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. B. and Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Carroll, A. B. and Buchholtz, A. K. (2006). *Ethics and Stakeholder Management*. (Sixth Edition) United States: South-Western,
- Caruana, A. (2002). Service loyalty: The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 36(7/8), 811-828.
- Caveney, N. (2015). *The material preconditions for engagement in the police: a case study of UK police culture and engagement in times of radical change*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Portsmouth, Portsmouth.
- Chamberlain, N. W. (1973). *The limits of corporate social responsibility*, New York: Basic Books Inc.
- Chen, Y. S. (2008). The driver of green innovation and green image—green core competence. *Journal of Business Ethics*, 81(3), 531-543.
- Chen, C. Y., Yen, C. H. and Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 21-28.

- Cheney, G. (1982). *Organisational identification as a process and product: a field study*. Unpublished master's thesis, Purdue University, Indiana.
- Cheney, G. (1983a). The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly journal of Speech*, 69(2), 143-158.
- Cheney, G. (1983b). On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification. *Communications Monographs*, 50(4), 342-362.
- Cheney, G. and Tompkins, P. K. (1987). Coming to terms with organizational identification and commitment. *Central States Speech Journal*, 38(1), 1-15.
- Chiang, C.S. (2010). *How corporate employee job satisfaction in the hotel industry*. UNLV Theses/Dissertations/Professional Papers/Capstones. Paper 598.
- Christian, M. S., Garza, A. S. and Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136
- Chughtai, A. A. and Buckley, F. (2008). Work engagement and its relationship with state and trait trust: A conceptual analysis. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 10(1), 47-71.
- Chung, B. G. and Schneider, B. (2002). Serving multiple masters: role conflict experienced by service employees. *Journal of services Marketing*, 16(1), 70-87.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- Cole, M. S. and Bruch, H. (2006). Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter? *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 585-605.
- Cole, M. S., Walter, F., Bedeian, A. G. and O'Boyle, E. H. (2012). Job burnout and employee engagement a meta-analytic examination of construct proliferation. *Journal of Management*, 38(5), 1550-1581.
- Commission of the European Communities (EC) (2001). *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibilities*, COM (2001) 366 final, Brussels.
- Cornelius, N., Wallace, J. and Tassabehji, R. (2007). An analysis of corporate social responsibility, corporate identity and ethics teaching in business schools. *Journal of Business Ethics*, 76(1), 117-135.
- Cragun, R. and Cragun, D. (2006). *Introduction to sociology*. Blacksleet River.
- Crawford E, Rich B, Buckman B, Bergeron J. (2014). The antecedents and drivers of employee engagement. In Truss C, Alfes K, Delbridge R, Shantz A, Soane E (eds.) *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge, pp. 57-81.

- Cropanzano, R. and Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Cropanzano, R. and Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Çakar M. ve Danışman A. (2012). *Kurumsal kuram*. Cenk Sözen ve Nejat Basım (ed). *Örgüt kuramları*. İstanbul: Beta, ss. 241-271.
- Çakıl, E. (2011). *Üniversite hastanesinde çalışan hemşire ve asistanlarda mobbingin işe gönülden adanma üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Çelebi, N. (1993). Kavram Tanımlamaları. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 15(2), 15-21.
- Çetinkaya, Ö. (2014). Karl Popper'ın Yönteminde Hipotetik-Dedüktif Formun Bilimsel İnşası. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 103-119.
- Dalay, G. (2007). *Örgüte güven, işe cezbolma, örgüte bağlılık ve işe adanmışlık arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-76.
- Day, D. G. (1960). Persuasion and the concept of identification. *Quarterly Journal of Speech*, 46(3), 270-273.
- Day, R. A. (1996). *Bilimsel bir makale nasıl yazılır ve yayımlanır?* (Çev. G. Aşkar Altay). Ankara: TÜBİTAK.
- De Bakker, F. G., Groenewegen, P. and Den Hond, F. (2005). A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance. *Business & Society*, 44(3), 283-317.
- de Grosbois, D. (2012). Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: commitment, initiatives and performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 896-905.
- De Roeck, K. and Delobbe, N. (2012). Do environmental CSR initiatives serve organizations' legitimacy in the oil industry? Exploring employees' reactions through organizational identification theory. *Journal of Business Ethics*, 110(4), 397-412.
- De Vaus, D. A. (2013). *Surveys in social research* (6th Ed.) Routledge, Abingdon.
- De Vries, R. (2010). Sociology Methods in Medical Ethics Sugarman. In J. and Sulmasy, D. P. (Eds). *Methods in medical ethics*. Georgetown University Press.

- Dedeoglu, B. B., Bilgihan, A., Ye, B. H., Buonincontri, P., & Okumus, F. (2018). The impact of servicescape on hedonic value and behavioral intentions: The importance of previous experience. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 10-20.
- Demerouti, E. and Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 01-09.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. and Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499-512.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. and Schaufeli, W. B. (2000). A model of burnout and life satisfaction amongst nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 32(2), 454-464.
- Demirel, T. (2014). *Örgütsel değişime bireysel tepki: maskeleye davranışı öncelleri ve karar almaya katılma, işe gönülden adanma, işle bütünleşme ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demirtas, O., Hannah, S. T., Gok, K., Arslan, A. and Capar, N. (2015). The moderated influence of ethical leadership, via meaningful work, on followers' engagement, organizational identification, and envy. *Journal of Business Ethics*, 122(4) 1-17.
- Demirtaş, H. A. (2003). Sosyal kimlik kuramı, temel kavram ve varsayımlar. *İletişim Araştırmaları*, 1(1), 123-144.
- Diyanet İşleri Başkanlığı (DİB) (2014). *Türkiye'de dini hayat araştırması*. Ankara: Diyanet İşleri Başkanlığı.
- Dodds, R. and Kuehnel, J. (2010). CSR among Canadian mass tour operators: good awareness but little action. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(2), 221-244.
- Doğan, E. (2002). *Çalışanın İşine Cezbolması: Dönüştürücü liderlik tarzının, lidere olan güvenin, güçlenmenin ve negatif/pozitif duygulanımın etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, T., Eryılmaz, A. ve Ercan, L. (2014). İşe bağlılığın öznel iyi oluş üzerindeki yordayıcı rolü: Akademisyenler üzerine bir çalışma. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 48-57.
- Donaldson, T. (1982). *Corporations and morality*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Donaldson, S. I. and Grant-Vallone, E. J. (2002). Understanding self-report bias in organizational behavior research. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 245-260.
- Donaldson, T. and T. W. Dunfee (1994). Towards a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. *Academy of Management Review*, 19, 252-284

- Donaldson, T. and Dunfee, T. W. (1999). *Ties that bind: A social contracts approach to business ethics*. Boston: Harvard Business School Press.
- Donaldson, T. and Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Dögl, C. and Holtbrügge, D. (2014). Corporate environmental responsibility, employer reputation and employee commitment: an empirical study in developed and emerging economies. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(12), 1739-1762.
- Duarte, A. P. and Neves, J. (2012). Relationship between perceived corporate social responsibility and organizational commitment: the mediating role of construed external image. In Simões, E. and Neves, J. (Eds), *Research on Ethics and Social Responsibility, ISCTE-IUL, Lisboa*, pp. 163-177.
- Dutton, J. E. and Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. and Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39 (2), 239-263.
- Dutton, J. E., Roberts, L. M. and Bednar, J. (2010). Pathways for positive identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources. *Academy of Management Review*, 35(2), 265-293.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207-230.
- Eells, R. and Walton, C. (1961). *Conceptual foundations of business*. Homewood, Il.:Richard D . Irwin.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51.
- Ellemers, N., De Gilder, D. and Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29(3), 459-478.
- Erdoğan, İ. (2013). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: sorunlar ve çözümler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 1-12.
- Erdogan, N. and Tosun, C. (2009). Environmental performance of tourism accommodations in the protected areas: Case of Goreme Historical National Park. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 406-414.
- Erim, F., N., A. (2009). *Örgütsel değişime bireysel tepki: maskeleye davranışı öncelleri ve karar almaya katılma, işe gönülden adanma, işle bütünleşme ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Ertemli, H. B. (2011). *İş aile ve aile iş çatışmalarının işe cezbolma üzerindeki etkisine yönelik bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Ertuna, B. ve Tükel, A. (2009). Türkiye’de KSS uygulamaları: Geleneksel ve küresel arasında. *Yönetim Arastirmalari Dergisi*, 9(2), 145-172.
- Ersen, Ö. (2014). *Stresle başa çıkma biçimlerinin etkisi: stresle başa çıkma, bireysel ve organizasyonel sonuç algısı ilişkilerinde işe bağlanma biçimlerinin aracı rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Commission of the European Communities (EC) (2001). *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibilities*, COM (2001) 366 final, Brussels
- Eryılmaz, A. ve Doğan, T. (2012). İş Yaşamında Öznel İyi Oluş: Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Niteliklerinin İncelenmesi. *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 15(1), 49-55
- Esen, E. (2011). Çalışanların örgüte cezbolması. *Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30 (1) 377-390.
- Farooq, M., Farooq, O. and Jasimuddin, S. M. (2014). Employees response to corporate social responsibility: Exploring the role of employees’ collectivist orientation. *European Management Journal*, 32(6), 916-927.
- Farooq, O., Merunka, D. and Valette-Florence, P. (2013b). Employees’ response to corporate social responsibility: An application of a non linear mixture REBUS Approach. In H. Abdi, W. W. Chin, V. Esposito Vinzi, G. Russolillo & L. Trinchera (Eds.), *New Perspectives in Partial Least Squares and Related Methods*, Springer New York, Vol. 56, pp. 257-268.
- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D. and Valette-Florence, P. (2013a). The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: Exploring multiple mediation mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 563-580.
- Fernando, A. C. (2011). *Business environment*. India: Pearson Education.
- Ferreira, P. and de Oliveira, R., E. (2014). Does corporate social responsibility impact on employee engagement? *Journal of Workplace Learning*, 26(3/4), 232-247.
- Fisher, R. J. (1993). Social desirability bias and the validity of indirect questioning. *Journal of Consumer Research*, 20(2), 303-315.
- Fombrun, C. J., Ponzi, L. J. and Newburry, W. (2015). Stakeholder tracking and analysis: The RepTrak® system for measuring corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 18(1), 3-24.
- Font, X., Walmsley, A., Cogotti, S., McCombes, L. and Häusler, N. (2012). Corporate social responsibility: The disclosure–performance gap. *Tourism Management*, 33(6), 1544-1553.

- Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Foote, N. N. (1951). Identification as the basis for a theory of motivation. *American Sociological Review*, 16(1), 14-21.
- Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 2(4), 54-61.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder perspective*. Massachusetts: Pitman Publishing Inc.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L. and De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. UK: Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., Velamuri, S. R. and Moriarty, B. (2006). Company stakeholder responsibility: A new approach to CSR. *Business Roundtable Institute for Corporate Ethics*.
- Freeman, R. E. and R. A. Philips (2002). Stakeholder Theory: A Libertarian Defence, *Business Ethics Quarterly* 12(3), 331–349.
- Friedman, A. L. and Miles, S. (2006) *Stakeholders: Theory and practice*. New York: Oxford University Press.
- Friedman, M. (1970). *The social responsibility of business is to increase its profits*. The New York Times Magazine. September 13th.
- Frynas, J. G. and Stephens, S. (2015). Political corporate social responsibility: Reviewing theories and setting new agendas. *International Journal of Management Reviews*, 17(4), 483-509.
- Fu, H., Ye, B. H. and Law, R. (2014). You do well and I do well? The behavioral consequences of corporate social responsibility. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 62-70.
- Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T. and Relyea, L. F. C. (2006). Perceived organizational support and perceived external prestige: Predicting organizational attachment for university faculty, staff, and administrators. *The Journal of Social Psychology*, 146(3), 327-347.
- Garay, L. and Font, X. (2012). Doing good to do well? Corporate social responsibility reasons, practices and impacts in small and medium accommodation enterprises. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 329-337.
- Garay, L. and Font, X. (2012). Doing good to do well? Corporate social responsibility reasons, practices and impacts in small and medium accommodation enterprises. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 329-337.
- Garriga, E. and Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 51-71.

- Gaski, J. F. (1985). Dangerous territory: The societal marketing concept revisited. *Business Horizons*, 28(4), 42-47.
- Gautam, T., Van Dick, R. and Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(3), 301-315.
- Ginzel, L. E., Kramer, R. M. and Sutton, R. I. (1993). Organizational impression management as a reciprocal influence process: The neglected role of the organizational audience. In L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 227-266.
- Glavas, A. and Piderit, S. K. (2009). How Does Doing Good Matter? *Journal of Corporate Citizenship*, 36, 51-70.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday Anchor.
- Goffman, E. (1961). *Encounters: Two studies in the sociology of interaction*. Indianapolis: Bobbs Merrill. Goffman.
- Gond, J. P., El-Akremiti, A., Igalens, J. and Swaen, V. (2010). *Corporate social responsibility influence on employees*. Research Paper Series. International Centre for Corporate Social Responsibility. Nottingham University.
- Göktepe, A. O. (2012) *Zihni temsillerin (sosyal ve ekonomik takas yaklaşımı) çalışılan kuruma bağlanmaya (cezbolma, özdeşleşme ve bağlılık) etkisinde örgütsel destek ve dışsal prestij algılarının rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Graci, S. and Dodds, R. (2008). Why go green? The business case for environmental commitment in the Canadian hotel industry. *Anatolia*, 19(2), 251-270.
- Gray, R., Owen, D. and Adams, C. (1996) *Accounting and Accountability; changes and challenges in corporate social and environmental reporting*. Harlow: Prentice Hall Europe
- Greening, D. W. and Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*, 39(3), 254-280.
- Gross, R. and Holland, B. (2011). *Corporate social responsibility and employee engagement: Making the connection*. White Paper.
- Gruman, J. A and Saks, A.M. (2014) Being psychologically present when speaking up: employee voice engagement. In Wilkinson, A., Donaghey, J., Dundon, T. and Freeman, R. B. (Eds.). *Handbook of Research on Employee Voice: Elgar original reference*. Edward Elgar Publishing, pp. 455-476.
- Gupta, M. (2015). Corporate social responsibility, employee–company identification, and organizational commitment: mediation by employee engagement. *Current Psychology*, 1-9. DOI 10.1007/s12144-015-9389-8.

- Gürlek, M., Düzgün, E. and Meydan Uygur, S. (2017). How does corporate social responsibility create customer loyalty? The role of corporate image. *Social Responsibility Journal*, 13 (3), 409-427.
- Gürlek, M., & Tuna, M. (2018). Reinforcing competitive advantage through green organizational culture and green innovation. *The Service Industries Journal*, 38(7-8), 467-491.
- Güneşer, A., B. (2007). *The effect of person-organization fit on organizational commitment and work engagement: The role of person-supervisor fit*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hall, D. T., Schneider, B. and Nygren, H. T.. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176–190.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13 (2), 135-144.
- Hallberg, U. E. and Schaufeli, W. B. (2006). “Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11(2), 119-127.
- Harrison, J. S. and Wicks, A. C. (2013). Stakeholder theory, value, and firm performance. *Business ethics quarterly*, 23(01), 97-124.
- Hay, R. D., Gray, E. R. and Gates, J. E. (1976). *Business and society*. Cincinnati: Southwestern Publishing.
- He, H., Zhu, W. and Zheng, X. (2014). Procedural justice and employee engagement: Roles of organizational identification and moral identity centrality. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 681-695.
- Heald, M. (1957). Management's responsibility to society: The growth of an idea. *Business History Review*, 31(04), 375-384.
- Helm, S. (2013). A matter of reputation and pride: Associations between perceived external reputation, pride in membership, job satisfaction and turnover intentions. *British Journal of Management*, 24(4), 542-556.
- Henderson, D. (2001a). The case against 'corporate social responsibility'. *Policy: A Journal of Public Policy and Ideas*, 17(2), 28-32.
- Henderson, D. (2001b). *Misguided virtue: False notions of corporate social responsibility*. London: The Institute of Economic Affairs
- Henderson, D. (2005). The role of business in the world of today. *Journal of Corporate Citizenship*, 17(3), 30-2.
- Henderson, J. C. (2007). Corporate social responsibility and tourism: Hotel companies in Phuket, Thailand, after the Indian Ocean tsunami. *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), 228-239.

- Hewitt Associates (2010) *CSR as a driver of employee engagement*. Aon Hewitt
- Hofstede G., Hofstede G. J. and Minkov M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*, (Third edition), New York: McGraw Hill
- Hogg, M. A., Terry, D. J., & White, K. M. (1995). A tale of two theories: A critical comparison of identity theory with social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 58(4) 255-269.
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 184-200.
- Hogg, M. A. and Terry, D. I. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121-140.
- Hogg, M. A., Abrams, D., Otten, S. and Hinkle, S. (2004). The social identity perspective intergroup relations, self-conception, and small groups. *Small Group Research*, 35(3), 246-276.
- Holcomb, J. L., Upchurch, R. S. and Okumus, F. (2007). Corporate social responsibility: what are top hotel companies reporting?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), 461-475.
- Hopkins, M. (2004). *Corporate social responsibility: an issues paper*. Geneva: International Labour Organization.
- Hornsey, M. J. (2008). Social identity theory and self-categorization theory: A historical review. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(1), 204-222.
- Hornsey, M. J. (2008). Social identity theory and self-categorization theory: A historical review. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(1), 204-222.
- Hornsey, M. J., Dwyer, L., Oei, T. P. and Dingle, G. A. (2009). Group processes and outcomes in group psychotherapy: Is it time to let go of "cohesiveness"? *International Journal of Group Psychotherapy*, 59(2), 267-278.
- Hsieh, Y. C. (2012). Hotel companies' environmental policies and practices: a content analysis of their web pages. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(1), 97-121.
- Inoue, Y. and Lee, S. (2011). Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries. *Tourism Management*, 32(4), 790-804.
- International Labour Organization (ILO) (2010). *Sectoral activities programme: developments and challenges in the hospitality and tourism sector*, Geneva: International Labour Organization.
- İnternet: Türk Dil Kurumu (TDK) (2015). Atasözleri ve deyimler sözlüğü. http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_atasozleri&arama=kelime&guid=TDK.GTS.56e75993b4f923.97047200 adresinden 15 Mart 2016'da alınmıştır.

- İnternet: Türk Dil Kurumu (TDK) (2016). Güncel türkçe sözlük. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.59b003d1b60e35.04935239 adresinden 06 Eylül 2016'da alınmıştır.
- İnternet: Kültür ve Turizm Bakanlığı (2017a). “*Sınır Giriş-Çıkış İstatistikleri*”. Retrieved from <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9854/sinir-giris-cikis-istatistikleri.html> adresinden 01 Mart 2018'de alınmıştır.
- İnternet: Kültür ve Turizm Bakanlığı (2017b). “Turizm işletme belgeli tesisler”. Retrieved from <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9579/turizm-tesisleri.html> adresinden 01 Mart 2018'de alınmıştır.
- Jamali, D. (2007). The case for strategic corporate social responsibility in developing countries. *Business and Society Review*, 112(1), 1-27.
- Jamali, D. (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 213-231.
- Jamali, D., Sidani, Y. and El-Asmar, K. (2009). A three country comparative analysis of managerial CSR perspectives: Insights from Lebanon, Syria and Jordan. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 173-192.
- Jamali, D. and Sidani, Y. (2008). Classical vs. Modern Managerial CSR Perspectives: Insights from Lebanese Context and Cross-Cultural Implications. *Business and Society Review*, 113(3), 329-346.
- James, L. R., Mulaik, S. A. and Brett, J. M. (2006). A tale of two methods. *Organizational Research Methods*, 9(2), 233-244.
- Jensen, M. C. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 235–256.
- Jeung, C. W. (2011). The concept of employee engagement: A comprehensive review from a positive organizational behavior perspective. *Performance Improvement Quarterly*, 24(2), 49-69.
- Johnson & Johnson (2015). *2014 Citizenship & Sustainability Report*. Johnson & Johnson Press.
- Jones, C. and Volpe, E. H. (2010). Organizational identification: Extending our understanding of social identities through social networks. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 413-434
- Jones, P., Comfort, D. and Hillier, D. (2006). Reporting and reflecting on corporate social responsibility in the hospitality industry: A case study of pub operators in the UK. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), 329-340.
- Jones, T. M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22(3), 59-67.

- Jones, T. M. and Wicks, A. C. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 206-221.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4), 321-349.
- Kahn, W. A. (2010). The essence of engagement: Lessons from the field. In S. Albrecht (ed.) *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*, Cheltenham: Edward Elgar, pp. 20-30.
- Kakabadse, N. K., Rozuel, C. and Lee-Davies, L. (2005). Corporate social responsibility and stakeholder approach: a conceptual review. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 1(4), 277-302.
- Kanar, M. (2009). *Osmanlı Türkçesi Sözlüğü*. İstanbul: Say Yayınları.
- Kang, D. S. and Bartlett, K. R. (2013). The role of perceived external prestige in predicting customer-oriented citizenship behaviors. *Human Resource Development Quarterly*, 24(3), 285-312.
- Kang, D. S., Stewart, J. and Kim, H. (2011). The effects of perceived external prestige, ethical organizational climate, and leader-member exchange (LMX) quality on employees' commitments and their subsequent attitudes. *Personnel Review*, 40(6), 761-784.
- Kang, K. H., Lee, S. and Huh, C. (2010). Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 72-82.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341-349.
- Kanten, P. ve Yeşiltaş, M. (2013). Pozitif örgütsel davranışlar üzerine kavramsal bir inceleme. *Visionary E-Journal/Vizyoner Dergisi*, 4(8), 83-106.
- Kanten P., (2016). İşe Adanma. Kanten, P. ve Kanten, S. (Editörler), *Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, ss.75-122.
- Karagonlar, G., Öztürk, E. B. ve Özmen, Ö. N. (2016). Çalışanın örgütle sosyal mübadele algısı ve işten ayrılma niyeti: İşe cezbolmanın ve öz yeterliliğin rolü. *METU Studies in Development*, 42(3), 411-433.
- Karakurt, D. (2011). *Türk Söylence Sözlüğü*. Açıklamalı Ansiklopedik Mitoloji Sözlüğü.
- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M. and Griffiths, M. D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 1019-1033.

- Karatepe, O. M. (2012). Job resources, work engagement, and hotel employee outcomes: a time-lagged analysis. *Economic Research-Ekonomiska Istraživanja*, 25(3), 644-665.
- Karatepe, O. M. (2013a). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132-140.
- Karatepe, O. M. (2013b). Perceptions of organizational politics and hotel employee outcomes: The mediating role of work engagement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(1), 82-104.
- Karatepe, O. M. and Olugbade, O. A. (2009). The effects of job and personal resources on hotel employees' work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 504-512.
- Karatepe, O. M., Beirami, E., Bouzari, M. and Safavi, H. P. (2014). Does work engagement mediate the effects of challenge stressors on job outcomes? Evidence from the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 14-22.
- Karatepe, O. M., Keshavarz, S. and Nejati, S. (2010). Do core self-evaluations mediate the effect of coworker support on work engagement? A study of hotel employees in Iran. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 17(01), 62-71.
- Kasim, A. (2006). The need for business environmental and social responsibility in the tourism industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 7(1), 1-22.
- Kavgacı, H. (2011). *İlköğretim kurumu öğretmenlerinin işle bütünleşme düzeylerinin bireysel ve örgütsel değişkenlerle ilişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Keay, A. (2013). *The enlightened shareholder value principle and corporate governance*. USA: Routledg.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1) 51-60.
- Kerlinger, F. N. (1973). *Foundations of Behavioral Research*. (2nd edition). New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Khoury G., Rostami J and Turnbull J.P. (1999). *Corporate social responsibility: turning words into action*. Conference Board of Canada: Ottawa.
- Kim, H. J., Shin, K. H. and Swanger, N. (2009). Burnout and engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimensions. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 96-104.
- Kim, H. R., Lee, M., Lee, H. T. and Kim, N. M. (2010). Corporate social responsibility and employee-company identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557-569.

- Kirchler, E., Fehr, E. and Evans, R. (1996). Social exchange in the labor market: Reciprocity and trust versus egoistic money maximization. *Journal of Economic Psychology*, 17(3), 313-341.
- Kiyonari, T., Tanida, S. and Yamagishi, T. (2000). Social exchange and reciprocity: confusion or a heuristic?. *Evolution and human behavior*, 21(6), 411-427.
- Kline, R. B (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). The Guilford Press, New York.
- Kok, P., van der Wiele, T., McKenna, R. and Brown, A.. (2001). A corporate social responsibility audit within a quality management framework. *Journal of Business Ethics*, 31(4), 285-297.
- Kolk, A. and Pinkse, J. (2006). Stakeholder mismanagement and corporate social responsibility crises. *European Management Journal*, 24(1), 59-72.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E. and Truss, K. (2008). *Employee engagement: A literature review*. Kingston Business School, Kingston University.
- Kur'an-ı Kerim, Hud Süresi, Ayet 85. Diyanet İşleri Başkanlığı Yayınları, Ankara, 2003.
- Kur'an-ı Kerim, Mutaffifin Süresi, Ayet 1-6. Diyanet İşleri Başkanlığı Yayınları, Ankara, 2003.
- Kurtpınar, M. (2011). *Birey-örgüt uyumunun bireysel performans üzerindeki etkisinde kişilik özellikleri ve işe adanmışlığın rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü. İstanbul
- Kuşlivan, S., Kuşlivan, Z., İlhan, I. ve Buyruk, L. (2010). The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171-214.
- Küçükusta, D., Mak, A., Chan, X., 2013. Corporate social responsibility practices in four and five-star hotels: Perspectives from Hong Kong visitors. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 19-30.
- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-632.
- Lee, C. K., Song, H. J., Lee, H. M., Lee, S. and Bernhard, B. J. (2013). The impact of CSR on casino employees' organizational trust, job satisfaction, and customer orientation: An empirical examination of responsible gambling strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 406-415.
- Lee, E. S., Park, T. Y. and Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 141(5), 1049-1080.

- Lee, J. (2012). Antecedents and consequences of employee engagement: empirical study of hotel employees and managers, Unpublished Doctoral dissertation, Kansas State University.
- Lee, J. and Ok, C. M. (2016). Hotel Employee Work Engagement and Its Consequences. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(2), 133-166.
- Lee, J. H. and Ok, C. H. (2015). Drivers of work engagement: an examination of core self-evaluations and psychological climate among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 84-98.
- Lee, M. D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73.
- Lee, S. and Heo, C. Y. (2009). Corporate social responsibility and customer satisfaction among US publicly traded hotels and restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 635-637.
- Lee, S. M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, 14(2), 213-226.
- Lee, S., Seo, K. and Sharma, A. (2013). Corporate social responsibility and firm performance in the airline industry: The moderating role of oil prices. *Tourism Management*, 38, 20-30.
- Lee, Y. K., Choi, J., Moon, B. Y. and Babin, B. J. (2014). Codes of ethics, corporate philanthropy, and employee responses. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 97-106.
- Lee, Y. K., Lee, K. H. and Li, D. X. (2012). The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 745-756.
- Leiter, M.P. and Bakker, A.B. (2010). Work engagement: Introduction. In A.B. Bakker and M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press, 1-9.
- Leung, A. S., Wu, L. Z., Chen, Y. Y. and Young, M. N. (2011). The impact of workplace ostracism in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 836-844.
- Levitt, T. (1958). The dangers of social responsibility, *Harvard Business Review*, September–October, 41-50.
- Levy, S. E. and Park, S. Y. (2011). An analysis of CSR activities in the lodging industry. *Journal of Hospitality and Tourism management*, 18(01), 147-154.
- Li, X., Sanders, K. and Frenkel, S. (2012). How leader–member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees' job performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1059-1066.

- Lin, C. P. (2010). Modeling corporate citizenship, organizational trust, and work engagement based on attachment theory. *Journal of Business Ethics*, 94(4), 517-531.
- Liu, M. T., Wong, I. A., Rongwei, C. and Tseng, T. H. (2014). Do perceived CSR initiatives enhance customer preference and loyalty in casinos? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(7), 1024-1045.
- Longo, M., Mura, M. and Bonoli, A. (2005). Corporate social responsibility and corporate performance: the case of Italian SMEs. *Corporate Governance: The International Journal Of Business In Society*, 5(4), 28-42.
- Luce, R. A., Barber, A. E. and Hillman, A. J. (2001). Good deeds and misdeeds: A mediated model of the effect of corporate social performance on organizational attractiveness. *Business & Society*, 40(4), 397-415.
- Ma, H. (2011). *The effects of corporate social responsibility on employee engagement*. Unpublished master dissertation, University of Southern California.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M. and Young, S. A. (2009). *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. UK: John Wiley & Sons.
- Mackenzie, M. and Peters, M. (2014). Hospitality managers' perception of corporate social responsibility: an explorative study. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(3), 257-272.
- Mael, F. and Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Mael, F. A. ve Tetrick, L. E. (1992). Identifying organizational identification. *Educational and Psychological Measurement*, 52(4), 813-824.
- Maignan, I. and Ferrell, O. C. (2000). Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23(3), 283-297.
- Maignan, I. and Ralston, D. A. (2002). Corporate social responsibility in Europe and the US: Insights from businesses' self-presentations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 497-514.
- Maignan, I., Ferrell, O. C. and Ferrell, L. (2005). A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 956-977.
- Manne, H. G. and Wallich, H. C. (1972). *The modern corporation and social responsibility*. Washington, DC: American Enterprise Institute for Public Policy Research.
- Marin, L., Ruiz, S. and Rubio, A. (2009). The role of identity salience in the effects of corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 65-78.

- Marrewijk, M. van. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 95-105.
- Martínez, P. and del Bosque, I. R. (2013). CSR and customer loyalty: The roles of trust, customer identification with the company and satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 89-99.
- Martínez, P., Pérez, A. and del Bosque, I. R. (2013). Measuring corporate social responsibility in tourism: Development and validation of an efficient measurement scale in the hospitality industry. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(4), 365-385.
- March, J. G. (2007). The study of organizations and organizing since 1945. *Organization Studies*, 28(1), 9-19.
- Maslach, C. and Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C. and Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: how organization cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass Incorporated.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. and Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- May, D. R., Gilson, R. L. and Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- McGuire, J. W. (1963). *Business and society*. McGraw-hill.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K. and Johnson, J. R. (2000). Reconsidering the organizational identification questionnaire. *Management communication quarterly*, 13(4), 626-658.
- Min, H., Park, J., & Kim, H. J. (2016). Common method bias in hospitality research: A critical review of literature and an empirical study. *International Journal of Hospitality Management*, 56, 126-135.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. and Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Mücelandili, B. ve Erdil, O. (2013). *Pozitif organizasyonel bilim üzerine bir araştırma: İşe cezbolmanın organizasyonel çıktılara etkileri*, 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Moir, L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility? *Corporate Governance: The international Journal of Business in Society*, 1(2), 16-22.

- Molm, L. D. (2010). The structure of reciprocity. *Social Psychology Quarterly*, 73(2), 119-131.
- Molm, L. D., Collett, J. L. and Schaefer, D. R. (2007). Building solidarity through generalized exchange: A theory of Reciprocity. *American Journal of Sociology*, 113(1), 205-242.
- Mory, L., Wirtz, B. W. and Göttel, V. (2015). Corporate social responsibility: the organizational view. *Journal of Management & Governance*, 1-35. DOI 10.1007/s10997-015-9337-x
- Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mozes, M., Josman, Z. and Yaniv, E. (2011). Corporate social responsibility organizational identification and motivation. *Social Responsibility Journal*, 7(2), 310-325.
- Murphy, M. O. C. (2014). Theory of Work Engagement. In Fitzpatrick, J., J. and McCarthy, G. (Eds), *Theories guiding nursing research and practice: Making nursing knowledge development explicit*. New York, NY, US: Springer Publishing Co. 183-200.
- Nande, A. K. (2010). *Corporate social responsibility (CSR) and stakeholder approach: A content analysis of the website home pages of French and US Forbes Global 2,000 Companies*. Doctoral dissertation, Ohio University.
- Nederhof, A. J. (1985). Methods of coping with social desirability bias: A review. *European Journal of Social Psychology*, 15(3), 263-280.
- Neuman, W. L. (1994). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Boston: Allyn and Bacon.
- Newman, D. A. and Harrison, D. A. (2008). Been there, bottled that: Are state and behavioral work engagement new and useful construct “wines”. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 31-35.
- Nickson, D., Warhurst, C. and Dutton, E. (2005). The importance of attitude and appearance in the service encounter in retail and hospitality. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(2), 195-208.
- Nicolau, J. L. (2008). Corporate Social Responsibility: Worth-Creating activities. *Annals of Tourism Research*, 35(4), 990-1006.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Nyahunzvi, D. K. (2013). CSR reporting among Zimbabwe's hotel groups: a content analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(4), 595-613.
- Oliver, C. (1997). The influence of institutional and task environment relationships on organizational performance: The Canadian construction industry. *Journal of Management Studies*, 34(1), 99-124.

- Orts, E. W. and Strudler, A. (2002). The ethical and environmental limits of stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 215-233.
- Öngöre, Ö. (2013). İşle bütünleşme ölçeği Türkçe formunun güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 50-60
- Öniş, Z. (2004). Turgut Özal and his economic legacy: Turkish neo-liberalism in critical perspective. *Middle Eastern Studies*, 40(4), 113-134.
- Ötken, A. B. and Erben, G. S. (2010). Investigating the relationship between organizational identification and work engagement and the role of supervisor support. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 93-118.
- Öz, O. (2008). *The relationship between total quality management and organizational citizenship behavior, organizational commitment, job attraction*. Unpublished doctoral thesis, Marmara University, Institute of Social Sciences, İstanbul.
- Özbudun, E. and Hale, W. (2010). *Islamism, Democracy and Liberalism in Turkey*. Routledge Studies in Middle Eastern Politics. NY.
- Özdemir, S. (2007). *Küreselleşme sürecinde refah devleti*. İstanbul Ticaret Odası, 52-63.
- Özen, Ş. (2002). Türkiye'deki Örgütler/Yönetim Araştırmalarında Törensiz Görgülcülük Sorunu. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), 187-213
- Özen, Ş. (2007). Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar Yeni Sorunlar. A. Selami Sargut ve Şükrü Özen (Der). *Örgüt Kuramları*, Ankara: İmge Kitabevi, 237-330.
- Özer, Ö., Saygılı, M. ve Uğurluoğlu, Ö. (2016). Sağlık çalışanlarının işe cezbolma düzeylerinin belirlenmesine ilişkin bir araştırma. *Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi*, 3(3), 260-272.
- Özsoy, E., Filiz, B. ve Semiz, T. (2013). İşkoliklik ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik sağlık sektöründe bir araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(2), 59-68.
- Paek, S., Xiao, Q., Lee, S. and Song, H. (2013). Does managerial ownership affect different corporate social responsibility dimensions? An empirical examination of US publicly traded hospitality firms. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 423-433.
- Panapanaan, V. M., Linnanen, L., Karvonen, M. M. and Phan, V. T. (2003). Roadmapping corporate social responsibility in Finnish companies. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 133-148.
- Papasolomou-Doukakis, I., Krambia-Kapardis, M. and Katsioloudes, M. (2005). Corporate social responsibility: the way forward? Maybe not! A preliminary study in Cyprus. *European Business Review*, 17(3), 263-279.

- Park, J. and Gürsoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among US hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1195-1202.
- Park, S. Y and E. Levy, S. (2014). Corporate social responsibility: perspectives of hotel frontline employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(3), 332-348.
- Patchen, M. (1970). *Participation, achievement, and involvement on the job*. New Jersey: Prentice Hall.
- Phillips, R. A. (2003). Stakeholder legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, 13(1), 25–41.
- Phillips, D. L. and Clancy, K. J. (1972). Some effects of "social desirability" in survey studies. *American Journal of Sociology*, 77(5), 921-940.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.
- Pienaar, J. and Willemse, S. A. (2008). Burnout, engagement, coping and general health of service employees in the hospitality industry. *Tourism Management*, 29(6), 1053-1063.
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be: Central questions in organizational identification. In D.A. Whetten and P.C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations*, CA: Sage, 171-207.
- Preacher, K. and Hayes, A. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36 (4), 717–731.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. and Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Polat, M. (2009). *Örgütsel özdeşleşmenin öncülleri ve ardılları üzerine bir saha çalışması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Popper, K. R. (2002). *The logic of scientific discovery*. Routledge: London
- Putra, E. D., Cho, S. and Liu, J. (2015). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory. *Tourism and Hospitality Research*, DOI: 10.1177/1467358415613393
- Quazi, A. M. (1997). Corporate social responsibility in diverse environments: A comparative study of managerial attitudes in Australia and Bangladesh. *Business & Professional Ethics Journal*, 16(4), 67-84.
- Quazi, A. M. and O'Brien, D. (2000). An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 25(1), 33-51.

- Randall, D. M. ve Fernandes, M. F. (1991). The social desirability response bias in ethics research. *Journal of Business Ethics*, 10(11), 805-817.
- Raub, S. and Blunschi, S. (2013). The power of meaningful work how awareness of CSR initiatives fosters task significance and positive work outcomes in service employees. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(1) 10– 18.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698.
- Rich, B. L., Lepine, J. A. and Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684.
- Ruef, M. and Scott, W. R. (1998). A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments. *Administrative science quarterly*, 43 (4) 877-904.
- Rupp, D. E. and Mallory, D. B. (2015). Corporate social responsibility: Psychological, person-centric, and progressing. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 211-236.
- Rupp, D. E., Shao, R., Paddock, E. L., Kim, T. Y and Nadisic, T. (2013, January). Corporate social responsibility and employee engagement: The role of self-autonomy and individualism. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2013, No. 1, p. 11381). Academy of Management.
- Russo, A. and Perrini, F. (2010). Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 207-221.
- Sadler, D. and Lloyd, S. (2009). Neo-liberalising corporate social responsibility: A political economy of corporate citizenship. *Geoforum*, 40(4), 613-622.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Saks, A. M. and Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement?. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182.
- Salanova, M., Agut, S. and Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227

- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C. and Jackson, S. E. (1996). The Maslach burnout inventory-general survey. In C. Maslach, S. E. Jackson and M. P. Leiter (Eds.), *Maslach burnout inventory* (3rd ed.). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Schaufeli, W. and Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. London: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W. B. and Bakker, A. B. (2003). Utrecht work engagement scale: Preliminary manual. *Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Utrecht*.
- Schaufeli, W. B. and Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B. and Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A.B. Bakker and M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press, pp. 10-24.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. and Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M. and Bakker, A. B. (2002b). Burnout and engagement in university students a cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5), 464-481.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. and Bakker, A. B. (2002a). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schwartz, M. S. (2011). *Corporate social responsibility: An ethical approach*. Broadview Press.
- Sen, S. and Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243.
- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A. and Schaufeli, W. (2009). The construct validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and longitudinal evidence. *Journal of Happiness Studies*, 10(4), 459-481.
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California Management Review*, 17(3), 58-64.
- Sethi, S.P. (1975). Dimensions of corporate social responsibility. *California Management Review*, 17(3), 58-64.

- Sharma, A. K. and Talwar, B. (2005). Corporate social responsibility: modern vis-à-vis Vedic approach. *Measuring Business Excellence*, 9(1), 35-45.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. and Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Shepard, S. B. (1974). The limits of corporate responsibility. *The New York Times Book Review*. February 24, 34–35.
- Shimazu, A. and Schaufeli, W. B. (2009). Is workaholism good or bad for employee well-being? The distinctiveness of workaholism and work engagement among Japanese employees. *Industrial Health*, 47(5), 495-502.
- Shuck, B. and Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89-110.
- Shuck, B., Ghosh, R., Zigarmi, D., & Nimon, K. (2013). The jingle jangle of employee engagement further exploration of the emerging construct and implications for workplace learning and performance. *Human Resource Development Review*, 12(1), 11-35.
- Shuck, M. B. (2010). *Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables*. FIU Electronic Theses and Dissertations. Paper 235.
- Skouloudis, A., Evangelinos, K. and Kourmoussis, F. (2009). Development of an evaluation methodology for triple bottom line reports using international standards on reporting. *Environmental Management*, 44(2), 298-311.
- Slåtten, T. and Mehmetoglu, M. (2011). Antecedents and effects of engaged frontline employees: A study from the hospitality industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(1), 88-107.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H. and Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062.
- Smith, C. L. (2012). *The perception of organizational prestige and employee engagement*. Unpublished master dissertation, Colorado State University, Colorado. 13-14
- Song, H. J., Lee, H. M., Lee, C. K. and Song, S. J. (2014). The role of CSR and responsible gambling in casino employees' organizational commitment, job satisfaction, and customer orientation. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20(4), 455-471.
- Soper, D.S. (2018). A-priori sample size calculator for structural equation models [Software]. Available from <http://www.danielsoper.com/statcalc>
- Spiller, R. (2000). Ethical business and investment: a model for business and society. *Journal of Business Ethics*, 27(1-2), 149-160.

- Starik, M. (1995). Should trees have managerial standing? Toward stakeholder status for non-human nature. *Journal of Business Ethics*, 14(3), 207-217.
- Steenkamp, J. B. E., De Jong, M. G. and Baumgartner, H. (2010). Socially desirable response tendencies in survey research. *Journal of Marketing Research*, 47(2), 199-214.
- Steiner, G.A. (1971). *Business and society*. New York: Random House.
- Sternberg, E. (1994) *Just business*. London: Little, Brown & Co
- Sternberg, E. (1997). The defects of stakeholder theory. *Corporate Governance: An International Review*, 5(1), 3-10.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Swaen, V. and Chumpitaz, R. C. (2008). Impact of corporate social responsibility on consumer trust. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, 23(4), 7-34.
- Şafak, A. (1982). İslam hukuku açısından şehircilik ve aile meskeni problemi. *Atatürk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, (5), 1-23.
- Tajfel, H. (Ed.). (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. London: Academic Press.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. Cambridge: CUP Archive.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33(1), 1-39.
- Tajfel, H. and Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin and S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*. Monterey, CA: Brooks-Cole, 33-47.
- Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P. and Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 1(2), 149-178.
- Takahashi, N. (2005). *Generalized exchange*. In G. Ritzer (Ed.), *Encyclopedia of social theory*. New York: Russell Sage, 315-316.
- Tamajón, L. G. and Aulet, X. F. (2013). Corporate social responsibility in tourism small and medium enterprises evidence from Europe and Latin America. *Tourism Management Perspectives*, 7, 38-46.
- Tanberg (2007). *Corporate Environmental Behavior and the Impact on Brand Values*. Tanberg Data
- Taştan, S. B. (2014). The theoretical implications of job demands--resources model: a research study on the relations of job demands, supervisor support and job autonomy

- with work engagement. *Atatürk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 28 (4), 149- 192.
- Tosun, C. (2001). Challenges of sustainable tourism development in the developing world: the case of Turkey. *Tourism Management*, 22(3), 289-303.
- Tosun, C. and Timothy, D. J. (2001). Shortcomings in planning approaches to tourism development in developing countries: the case of Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(7), 352-359.
- Towers Perrin (2006). *Global workforce study*. Towers Perrin HR Service
- Towers Perrin (2008). *Towers Perrin Global Workforce Study*. Towers Perrin.
- Towers Watson (2014). *Global workforce study at a glance*. Towers Watson.
- Tsai, H., Tsang, N. K. and Cheng, S. K. (2012). Hotel employees' perceptions on corporate social responsibility: The case of Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1143-1154.
- Tuna, M., Ghazzawi, I., Yesiltas, M., Tuna, A. A. and Arslan, S. (2016). The effects of the perceived external prestige of the organization on employee deviant workplace behavior: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), 366-396.
- Turban, D. B. and Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.
- Turgut, T. (2013). Başarı hedef yönelimleri ve iş özelliklerinin çalışmaya tutkunluk üzerindeki katkıları. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 42(1), 1-25.
- Türker, D. (2009a). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427.
- Tüzün, İ. K. (2006). *Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi, uygulamalı bir çalışma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Türker, D. (2009b). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189-204.
- Turizm Sektöründe İşverenlerin ve Çalışanların Uyum Yeteneklerinin Artırılması Projesi (TUYUP) (2016) *Turizm işletme belgeli konaklama ve yeme içme tesisleri işgücü araştırması*. T. C. Kültür ve Turizm Bakanlığı TUYUP Projesi Operasyon Koordinasyon Birimi. Ankara.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D. and Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford: Blackwell.

- Turner, J. C., Oakes, P. J., Haslam, S. A. and McGarty, C. (1994). Self and collective: Cognition and social context. *Personality and social psychology bulletin*, 20, 454-454.
- Trepte, S. (2006) Social identity theory. In Bryant, J., Vorderer, P. (Eds), *Psychology of entertainment*, New York: Routledge, pp. 255–271.
- Tyler, T. R. (1999). Why people cooperate with organizations: An identity-based perspective. In: R. I. Sutton and B. M. Staw (Eds), *Research in organizational behavior*, Vol. 21. US: Elsevier Science/JAI Press, 201-246.
- Tyler, T., DeGoey, P. and Smith, H. (1996). Understanding why the justice of group procedures matters: A test of the psychological dynamics of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(5), 913-930.
- Uhlener, L. M., van Goor-Balk, H. J. M. and Masurel, E. (2004). Family business and corporate social responsibility in a sample of Dutch firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(2), 186-194.
- Ulukapı, H., Çelik, A. ve Yılmaz, A. (2011) *Algılanan İşe Adanmışlığın Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Selçuk Üniversitesi Örneği*, 2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiri Kitabı, ss. 65-72.
- Ünal, Z.M. ve Turgut, T. (2013). *Birey-Örgüt Uyumunun Çalışan Tutkunluğuna Katkısı*, 1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, ss. 230-236
- Üsdiken, B. (2015) Çevresel baskı ve talepler karşısında örgütler: kaynak bağımlılığı yaklaşımı. A. Selami Sargut ve Şükrü Özen (Der). *Örgüt Kuramları*. Ankara: İmge Kitabevi, s. 77-132.
- Van Dick, R. (2001). Identification in organizational contexts: Linking theory and research from social and organizational psychology. *International Journal of Management Reviews*, 3(4), 265-283.
- Van Dick, R. (2004). *My job is my castle: Identification in organizational contexts*. In Cooper, C. L. and Robertson, I. T. (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (Vol. 19). Chichester, UK: John Wiley & Sons, 171-204.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J. and Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter?. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 77(2), 171-191.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., Christ, O. and Tissington, P. A. (2005). To be (long) or not to be (long): Social identification in organizational contexts. *Genetic, Social, And General Psychology Monographs*, 131(3), 189-218.
- Van Knippenberg, D. and Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571-584.

- Van Wijhe, C., Peeters, M., Schaufeli, W. and Van den Hout, M. (2011). Understanding workaholism and work engagement: the role of mood and stop rules. *Career Development International*, 16(3), 254-270.
- Waddock, S. (2000). The multiple bottom lines of corporate citizenship: Social investing, reputation, and responsibility audits. *Business and Society Review*, 105(3), 323-345.
- Wallich, H.C. and McGowan, J.J. (1970). Stockholder interest and the corporation's role in social policy, In W.J. Baumol (ed.), *A new rationale for corporate social policy*, Committee for Economic Development, New York
- Walton, C. C. (1967). *Corporate social responsibilities*. Belmont, CA: Wadsworth
- Wang, C. J. (2014). Do ethical and sustainable practices matter? Effects of corporate citizenship on business performance in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(6), 930-947.
- Wang, S. (2015). Literature Review of Corporate Social Responsibility. In *Chinese Strategic Decision-making on CSR*, Berlin Heidelberg: Springer, 7-28.
- Wartick, S. L. and Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.
- Weiss, J. W. (2009). *Business ethics: A stakeholder and issues management approach*. (Fifth Edition) USA: South-Western Cengage Learning, 42-43.
- Werner, S., Schuler, R.S. and Jackson, S.E. (2012). *Human Resource Management* (11th Edition). Mason, OH: Cengage/Southwestern Publishers.
- Westland, J. C. (2010). Lower bounds on sample size in structural equation modeling. *Electronic Commerce Research and Applications*, 9(6), 476-487.
- Westland, J. C. (2012). Erratum to Lower bounds on sample size in structural equation modeling [Electron. Commerce Res. Appl. 9 (6)(2010) 476-487]. *Electronic Commerce Research and Applications*, 11(4), 445.
- Wheeler, D. and Sillanpää, M. (1997). *The stakeholder corporation: A blueprint for maximizing stakeholder value*. London: Pitman.
- Whetten, D.A., Rands, G. and Godfrey, P. (2002). What are the responsibilities of business to society? In A. Pettigrew, H. Thomas and R. Whittington (Eds), *Handbook of Strategy and Management*, London: Sage, 373-408.
- Wollard, K. K. and Shuck, B. (2011). Antecedents to employee engagement a structured review of the literature. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 429-446.
- Wong, I. A and Gao, H. J. (2014). Exploring the direct and indirect effects of CSR on organizational commitment: the mediating role of corporate culture. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(4), 500-525.

- Wong, S. C. K., & Ko, A. (2009). Exploratory study of understanding hotel employees' perception on work-life balance issues. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 195-203.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Worcester, S. R. (2009). Reflections on corporate reputations. *Management Decision*, 47(4), 573-589.
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2000). *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*, Geneva: WBCSD.
- World Tourism Organization (WTO) (2005). *Making tourism more sustainable: A guide for policy makers*. World Tourism Organization Publications.
- World Commission on Environment and Development (1987). *Our Common Future*. Oxford University Press.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T. W. and Schreurs, P. J. (2007). When do job demands particularly predict burnout? The moderating role of job resources. *Journal of Managerial Psychology*, 22(8), 766-786.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Kantas, A. and Demerouti, E. (2012). Measuring burnout and work engagement: Factor structure, invariance, and latent mean differences across Greece and the Netherlands. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 7(2), 40-52.
- Xu, Y. (2014). Understanding CSR from the perspective of Chinese diners: the case of McDonald's. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(6), 1002-1020.
- Yaldıran, M. (2010). *The effect of ethical climate on work engagement*. Unpublished master's thesis, Marmara University Institute of Social Sciences, İstanbul.
- Yamak, S. (2009) Kurumsal sosyal sorumluluk: yerel farklılıklar, küresel aynılıklar, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 95-101.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2014). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. (4. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yeh, C. M. (2013). Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees. *Annals of Tourism Research*, 42, 214-239.
- Zhao, X. (2006). *Self-regulatory focus, organizational climate and training effectiveness*. Unpublished Doctoral dissertation, The Pennsylvania State University.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G. and Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.

- Zopiatis, A., Constanti, P. and Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129-140.
- Zu, L. (2008). *Corporate Social responsibility, corporate restructuring and firm's performance*. London: Springer.



EKLER

Ek 1. Anket Formu

<p>Sayın katılımcı; Bu araştırma kurumsal sosyal sorumluluk ile işgören tutumları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Konuya yönelik objektif ve gerçekçi değerlendirmelerinizi istirham ederim. Saygılarımla.</p> <p style="text-align: right;">Arş. Gör. Mert GÜRLEK Gazi Üniversitesi</p>								
<p>A) Lütfen işletmeyle ilgili olarak aşağıda verilen ifadeleri okuyup, kendinize en uygun seçeneği işaretleyiniz.</p> <p>(1= Kesinlikle Katılmıyorum / 2= Katılmıyorum/ 3= Biraz katılmıyorum/ 4=Ne katılıyorum ne de katılmıyorum/ 5= Çok az katılıyorum/ 6= Katılıyorum/ 7=Kesinlikle katılıyorum)</p>								
A-1	Bu işletme; Bağış, sponsorluk faaliyetleri ile ya da mal ve hizmet yardımları ile hayır kurumlarını destekler.	1	2	3	4	5	6	7
2	Karar süreçlerinde toplumun menfaatlerini dikkate alır.	1	2	3	4	5	6	7
3	Topluma yönelik sosyal sorumluluklarına büyük önem verir.	1	2	3	4	5	6	7
4	Toplumun refah ve iyiliği için yapılan kampanya ve projelere katkı sağlar.	1	2	3	4	5	6	7
5	Toplum yararına çalışan sivil toplum örgütlerini destekler.	1	2	3	4	5	6	7
6	İşletme kararlarında çevresel kaygıları dikkate alır.	1	2	3	4	5	6	7
7	Çevreye zarar vermeyen mal ve hizmetler satın alır.	1	2	3	4	5	6	7
8	Çevreye olan olumsuz etkileri azaltan çeşitli programlar uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
9	Doğal çevreyi korumaya ve geliştirmeye dönük faaliyetlere aktif olarak katılır.	1	2	3	4	5	6	7
10	İşgörenlere adil ve saygılı davranır.	1	2	3	4	5	6	7
11	Tüm işgörenlerine güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sunar.	1	2	3	4	5	6	7
12	İşgörenlerinin beceri ve kariyerlerini geliştirmelerini teşvik eder.	1	2	3	4	5	6	7
13	İşgörenlerin iş-özel yaşam dengesini kurmalarını sağlayan esnek politikalar uygular.	1	2	3	4	5	6	7
14	Müşteri memnuniyetine büyük önem verir.	1	2	3	4	5	6	7
15	Müşterilerine yüksek kalitede mal ve hizmet sunmak ana hedeflerinden biridir.	1	2	3	4	5	6	7
16	Ürün veya hizmetleri hakkında müşterilere tam ve doğru bilgi sunar.	1	2	3	4	5	6	7
17	Müşteri şikâyetlerini dikkate alır ve çözüm üretir.	1	2	3	4	5	6	7
18	Tüketici hakları konusunda yasal düzenlemelerin ötesinde bir duyarlılığa sahiptir	1	2	3	4	5	6	7
<p>Lütfen işletmeyle ilgili olarak aşağıda verilen ifadeleri okuyup, size en uygun seçeneği işaretleyiniz.</p>								
B-1	Toplumdaki insanlar bu oteli takdir etmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
2	Sektörde bu otelin bir işgöreni olmak prestijli görülür.	1	2	3	4	5	6	7
3	Bu otel en iyi otellerden biri olarak kabul edilir.	1	2	3	4	5	6	7
4	Diğer otellerin işgörenleri bu oteli övmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
5	Diğer otellerin işgörenleri bu otelde çalışmayı gurur verici bulmaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
6	Bu otel toplumda iyi bir üne sahiptir.	1	2	3	4	5	6	7
7	Bu sektörde kariyerinde ilerlemek isteyen bir kişi bu otel ile bağımlı öne çıkarmaktadır (örn:Hilton otelde çalışıyorum veya çalıştım gibi)	1	2	3	4	5	6	7
8	Diğer oteller işçi alımlarında, bu otelde çalışmış olanları almak isterler.	1	2	3	4	5	6	7

Lütfen işletmeyle ilgili olarak aşağıda verilen ifadeleri okuyup, size en uygun seçeneği işaretleyiniz.								
C	Birisi bu oteli eleştirdiği zaman, bunu şahsıma yapılmış bir hakaret gibi algıladım.	1	2	3	4	5	6	7
2	Bu otel hakkında başkalarının ne düşündüğü beni çok ilgilendirir.	1	2	3	4	5	6	7
3	Bu otel hakkında konuştuğum zaman, onlar yerine biz derim.	1	2	3	4	5	6	7
4	Otelin başarısı benim başarımdır.	1	2	3	4	5	6	7
5	Birisi bu oteli övdüğü zaman, bunu kişisel bir iltifat olarak algıladım.	1	2	3	4	5	6	7
6	Medyada bu otel hakkında kötü bir haber çıkarsa utanç duyarım.	1	2	3	4	5	6	7
İşletmede yaptığınız işle ilgili olarak aşağıda verilen ifadeleri okuyup, size en uygun seçeneği işaretleyiniz.								
D	İşimde yoğun bir şekilde çalışırım.	1	2	3	4	5	6	7
-1	Tüm çabamı işime veririm	1	2	3	4	5	6	7
2	Enerjimin çoğunu işime adarım.	1	2	3	4	5	6	7
3	İşimde iyi bir performans sergilemek için elimden geleni yaparım	1	2	3	4	5	6	7
4	İşimi tamamlayabilmek için çok fazla çaba gösteririm.	1	2	3	4	5	6	7
5	İşim için çok fazla enerji sarf ederim.	1	2	3	4	5	6	7
6	İşimde hevesli ve şevклиyim.	1	2	3	4	5	6	7
7	İşimde kendimi enerji dolu ve dinç hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
8	İşime merak ve ilgili duyuyorum	1	2	3	4	5	6	7
9	İşim ile gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5	6	7
10	İşim hakkında olumlu duygulara sahibim.	1	2	3	4	5	6	7
11	İşime heyecanla sarılırım	1	2	3	4	5	6	7
12	İşyerinde, aklımı tamamen işime veririm.	1	2	3	4	5	6	7
13	İşyerinde, işime çok fazla dikkat gösteririm.	1	2	3	4	5	6	7
14	İşyerinde, büyük bir ilgi ile işime odaklanırım.	1	2	3	4	5	6	7
15	İşyerinde, kendimi işime kaptırırım.	1	2	3	4	5	6	7
16	İşyerinde, işime konsantre olurum/yoğunlaşırım.	1	2	3	4	5	6	7
17	İşyerinde, tüm dikkatimi işime veririm.	1	2	3	4	5	6	7
18		1	2	3	4	5	6	7
<p>1. Cinsiyetiniz: <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın</p> <p>2. Medeni haliniz: <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekâr</p> <p>3. Yaşınız: <input type="checkbox"/> 20 veya altı <input type="checkbox"/> 20-29 <input type="checkbox"/> 30-39 <input type="checkbox"/> 40-49 <input type="checkbox"/> 50 veya üstü</p> <p>4. Mezuniyet: <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü</p> <p>5. Gelir: <input type="checkbox"/> 999-2000 TL. <input type="checkbox"/> 2001-3000 TL. <input type="checkbox"/> 3001-4000 TL. <input type="checkbox"/> 5000 TL. ve üstü</p> <p>6. Otel kaç yıldızlı? <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4</p> <p>7. Örgütte çalışma süreniz: <input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-3 <input type="checkbox"/> 4-6 <input type="checkbox"/> 7-9 <input type="checkbox"/> 10 ve üstü</p> <p>8. Sektörde çalışma süreniz: <input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-3 <input type="checkbox"/> 4-6 <input type="checkbox"/> 7-9 <input type="checkbox"/> 10 ve üstü</p> <p>9. İşletmede çalışan personel sayısı: <input type="checkbox"/> 50'den az <input type="checkbox"/> 250'den az <input type="checkbox"/> 250'den fazla</p> <p>10. İşletmenin sahiplik durumu: <input type="checkbox"/> Bağımsız <input type="checkbox"/> Ulusal zincir <input type="checkbox"/> Uluslararası zincir</p> <p>11. Çalıştığınız bölüm: <input type="checkbox"/> Ön büro <input type="checkbox"/> Yiyecek-içecek <input type="checkbox"/> Kat hizmetleri <input type="checkbox"/> Satış pazarlama <input type="checkbox"/> Karşılama hizmetleri (bellboy vs.) <input type="checkbox"/> diğer (.....)</p> <p>12. Çalıştığınız pozisyon: <input type="checkbox"/> İşgören <input type="checkbox"/> Şef <input type="checkbox"/> Asistan Yönetici <input type="checkbox"/> Yönetici</p>								

ÖZGEÇMİŞ



Soyadı, adı : GÜRLEK, Mert
 Uyuğu : T.C.
 Doğum tarihi ve yeri :13.03.1989-Sındırgı
 Medeni hali : Evli
 Telefon : 0 554 396 64 66
 Faks : -
 e-posta : mgurlek@gazi.edu.tr

Eğitim Derecesi	Eğitim Birimi	Mezuniyet yılı
Yüksek lisans	Gazi Üniversitesi SBE / Turizm İşletmeciliği Bölümü	10.06.2014
Lisans	Gazi Üniversitesi/ Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, Konaklama İşletmeciliği Öğretmenliği	04.06.2012
Lise	Bursa Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi	20.04.2007
Yıl	Çalıştığı Yer	Görev
2013- 2014	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	Araştırma Görevlisi
2014-	Gazi Üniversitesi	Araştırma Görevlisi
Yabancı Dili	İngilizce	

Başlıca Yayınlar

1. Kanten, P., Kanten, S. and Gurlek, M. (2015). The effects of organizational structures and learning organization on job embeddedness and individual adaptive performance. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1358-1366.
2. Gürlek, M., Düzgün, E. and Meydan Uygur, S. (2017). How does corporate social responsibility create customer loyalty? The role of corporate image. *Social Responsibility Journal*, 13(3), 409-427. (ESCI)
3. Gürlek, M. and Tuna, M. (2018). Reinforcing competitive advantage through green organizational culture and green innovation. *The Service Industries Journal*, 38(7-8), 467-491. (SSCI)



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..

