

TC.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÇALIŞANLARIN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK
ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNE ETKİSİ:
KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Pelin ERDEN

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

Ankara - 2011

TC.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÇALIŞANLARIN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK
ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNE ETKİSİ:
KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Pelin ERDEN

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

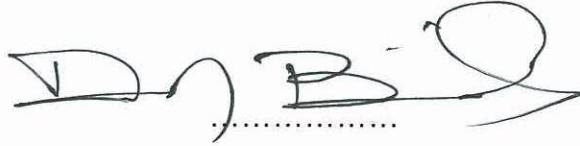
Ankara-2011

ONAY

Pelin Erden tarafından hazırlanan "Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Araştırma" başlıklı bu çalışma, 08.06.2011 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Burhan AYKAÇ (Başkan)



Prof. Dr. Dursun BİNGÖL (Danışman)



Doç. Dr. Enver AYDOĞAN (Üye)

ÖNSÖZ

Kurumsal sosyal sorumluluk son yıllarda fazlasıyla irdelenen bir konu olmasına rağmen, kurumsal sosyal sorumluluk algısının işgören davranışı üzerindeki etkisine yönelik az sayıda çalışma gerçekleştirilmiştir. Bir işletmenin başarısında en önemli kaynaklardan biri olan “insan” unsurunun örgüte olan bağlılığını sağlamak için artık yalnızca maddi unsurlar yeterli olmamaktadır. Örgütlerin sahip oldukları etik değerler ve kurumsal sosyal sorumluluk politikaları da işgörenlerin örgütün amaç ve değerlerini benimsemesine katkıda bulunmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramını paydaş yaklaşımı ile ele alan bu tez çalışması ile amaçlanan, en önemli paydaşlardan biri olan çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin ortaya konulmasıdır.

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde, beni her zaman destekleyen ve yol gösteren başta tez danışmanım değerli hocam Prof. Dr. Dursun BİNGÖL olmak üzere, tüm değerli hocalarıma, bu süreçte hep yanımda olan sevgili ailem ve tüm arkadaşlarıma içtenlikle teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
TABLolar DİZİNİ	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMININ TEORİK

ÇERÇEVESİ

1.1. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI.....	3
1.1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Tarihi Gelişimi	6
1.1.1.1. Sanayi Devrimi Öncesi Dönem.....	6
1.1.1.2. Sanayi Devrimi Sonrası Dönem	8
1.1.2. Tarihsel Gelişim Sürecinde Ortaya Çıkan Yaklaşımlar	10
1.1.2.1. Gizli El Yaklaşımı.....	10
1.1.2.2. Devletçi Yaklaşım	11
1.1.2.3. Yönetimci Yaklaşım	11
1.1.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Ortaya Çıkmasına Neden Olan Etkenler	11
1.2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLE İLGİLİ TEMEL GÖRÜŞLER	13
1.2.1. Klasik Görüş	13
1.2.2. Modern (Sosyo-Ekonomik) Görüş	16
1.2.2.1. İş Döngüsü Yaklaşımı İçinde Sosyal Sorumluluklar.....	18
1.2.2.2. Sosyal Paydaşlar Yaklaşımı İçinde Sosyal Sorumluluklar	19
1.3. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN BOYUTLARI	20
1.3.1. Ekonomik Sorumluluklar	22
1.3.2. Yasal Sorumluluklar.....	23
1.3.3. Etik (Ahlaki) Sorumluluklar	24
1.3.4. Gönüllü (Hayırseverlik) Sorumluluklar	25

1.4. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALANLARI	26
1.4.1. Kurum İçi Sosyal Sorumluluklar.....	27
1.4.1.1. Hissedarlara Karşı Sosyal Sorumluluklar	28
1.4.1.2. Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklar	29
1.4.2. Kurum Dışı Sosyal Sorumluluklar.....	30
1.4.2.1. Müşterilere Karşı Sosyal Sorumluluklar.....	30
1.4.2.2. Doğal evreye Karşı Sosyal Sorumluluklar.....	33
1.4.2.3. Devlete Karşı Sosyal Sorumluluklar	35
1.4.2.4. Topluma Karşı Sosyal Sorumluluklar.....	35
1.5. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN ÖNEMİ	38
1.6. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI	42
1.7. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK MODELLERİ	43
1.7.1. Davis'in Sosyal Sorumluluk Modeli.....	43
1.7.2. Ackerman'ın Sosyal Duyarlılık Modeli	45
1.7.3. Sethi'nin Sosyal Sorumluluk Modeli.....	47
1.7.4. Carroll'un Üç Boyutlu Sosyal Sorumluluk Modeli.....	48
1.7.5. Wartick ve Cochran'ın Sosyal Sorumluluk Modeli	49
1.7.6. Wood'un Sosyal Sorumluluk Modeli	51
1.8. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK STRATEJİLERİ.....	52
1.8.1. Engelleme Stratejisi.....	53
1.8.2. Savunma Stratejisi.....	53
1.8.3. Uyumlaştırıcı Strateji	54
1.8.4. Geleceğe Yönelik (Aktivist) Strateji.....	54

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ TEORİK ÇERÇEVESİ

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI	55
2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı.....	55
2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri	59
2.1.2.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme	59
2.1.2.2. Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme.....	60

2.1.2.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma.....	60
2.1.2.4. Örgütle Özdeşleşme	60
2.1.2.5. İçselleştirme	61
2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi	61
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI	62
2.2.1. Tutumsal Bağlılık.....	63
2.2.1.1. Kanter'in Yaklaşımı.....	64
2.2.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı	66
2.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	67
2.2.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı.....	68
2.2.1.5. Mowday, Porter ve Steers'in Yaklaşımı.....	70
2.2.1.6. Wiener'in Yaklaşımı.....	70
2.2.1.7. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	71
2.2.1.7.1. Duygusal Bağlılık	72
2.2.1.7.2. Devam Bağlılığı	74
2.2.1.7.3. Normatif Bağlılık.....	76
2.2.2. Davranışsal Bağlılık.....	77
2.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	78
2.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı	80
2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	82
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	83
2.3.1. Kişisel Faktörler.....	83
2.3.2. Örgütsel Faktörler.....	87
2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler	90
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ	91
2.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık	91
2.4.2. İlimli Örgütsel Bağlılık.....	92
2.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık	93
2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI	93
2.5.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans.....	95
2.5.2. Örgütsel Bağlılık ve İşe Devamsızlık	96
2.5.3. Örgütsel Bağlılık, İşgücü Devir Oranı ve İşten Ayrılma Niyeti	96

2.5.4. Örgütsel Bağlılık ve Stres	97
2.6. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ	97

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	103
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, YÖNTEMİ VE SINIRLILIKLARI	104
3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	108
3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	109
3.5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ ANALİZ TEKNİKLERİ	110
3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRME	110
3.6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	111
3.6.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri	114
3.6.3. Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	114
3.6.4. Farklı Bankalarda Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılarına İlişkin Karşılaştırmalı Analiz	118
3.6.5. Farklı Bankalarda Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiye Yönelik Analizler	121
SONUÇ	130
KAYNAKÇA	135
EK: ANKET FORMU	146
ÖZET	149
ABSTRACT	151

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Kurumsal Sosyal Performans Modeli.....	50
Tablo 2. Wood'un Kurumsal Sosyal Performans Modeli	52
Tablo 3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	84
Tablo 4. Banka Kategorileri	105
Tablo 5. Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısına Yönelik İfadeler	106
Tablo 6. Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin İfadeler	107
Tablo 7. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları.....	111
Tablo 8. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları	111
Tablo 9. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları.....	112
Tablo 10. Katılımcıların Örgüt İçindeki Pozisyonlarına Göre Dağılımları.....	112
Tablo 11. Katılımcıların İş Tecrübelerine Göre Dağılımları.....	112
Tablo 12. Katılımcıların Örgütteki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları ...	113
Tablo 13. Katılımcıların Çalıştıkları Bankalara Göre Dağılımları	113
Tablo 14. Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları	114
Tablo 15. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	115
Tablo 16. Katılımcıların Bankalara Göre Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algıları	118
Tablo 17. Kamu Mevduat Bankası Çalışanlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki	122
Tablo 18. Özel Mevduat Bankası Çalışanlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki	124
Tablo 19. Yabancı Mevduat Bankası Çalışanlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki	126

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. İş Döngüsü Yaklaşımı.....	19
Şekil 2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi.....	21
Şekil 3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Stratejileri.....	53
Şekil 4. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	63
Şekil 5. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	77
Şekil 6. Araştırmanın Modeli	108

GİRİŞ

Günümüzde işletmeler, artık yalnızca ekonomik ve teknik birimler olarak değil aynı zamanda sosyal amaçlara sahip toplumsal bir yapı, sosyal bir varlık olarak nitelendirilmektedir. Sosyal bir varlık olarak işletmeler, faaliyetlerini sürdürürken, ilişkide buldukları sosyal grup ve dinamiklerin etkisi altındadırlar. İşletmeler bu karmaşık çevrede varlıklarını sürdürürken, kaynaklarını kullandıkları toplumun tüm kesimlerine karşı yükümlülükler taşımaktadırlar. Sahip oldukları ekonomik ve sosyal güç sayesinde çevresini etkileme yetisine sahip olan işletmeler, faaliyetlerini sürdürürken aynı zamanda ilişki içinde buldukları tüm paydaşlarının çıkarlarını korumalıdır. Bu bakış açısıyla kurumsal sosyal sorumluluk, bir işletmenin iç ve dış çevresindeki tüm paydaşlarına karşı "sorumlu" davranması ve faaliyette bulunduğu toplumun tüm kesimlerinin gelişimini sağlamasıdır.

Sosyal sorumluluk kavramı, tarihin ilk dönemlerinde iyilik yapma ve adaletli olma duygusuyla ortaya çıkmış ve yıllar içerisinde değişerek günümüzde büyük bir önem kazanmıştır. Kavramın klasik döneminde kurumsal sosyal sorumluluk bir maliyet unsuru olarak görülmüş ve işletmelerin tek amacının kar elde etmek olduğu görüşü hâkim olmuştur. Modern yaklaşımla birlikte ise, işletmelerin ekonomik amaçlarının ötesinde toplumsal refahın korunması ve geliştirilmesi için birtakım sorumlulukları olduğu görüşü kabul görmüştür.

Kurumsal sosyal sorumluluk topluma fayda sağlamakla birlikte, işletme için de birçok faydayı beraberinde getirmektedir. Günümüzde kurumsal sosyal sorumluluk işletmeye uzun vadede fayda sağlayacak stratejik bir yatırım olarak görülmekte ve üzerinde önemle durulmaktadır. Sosyal sorumluluklarını yerine getiren işletmeler, her şeyden önce iyi bir kurum imajı yaratmakta, bu da finansal performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Bununla birlikte, günümüzde müşteriler satın alma kararlarını verirken işletmelerin faaliyetlerini göz önünde bulundurmakta ve toplum gözünde iyi bir imaja sahip olan işletmelerin ürünlerini tercih etmekte, sosyal sorumluluklarını yerine getirmeyen işletmelerin ürünlerini ise boykot etmektedirler.

Bir işletmenin politikalarını, yönetim tarzını ve örgüt kültürünü bütünüyle şekillendiren kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, işletmenin başarısında kilit rol oynayan çalışanların da örgütsel davranışlarını etkilemektedir. İşletmenin kurumsal sosyal sorumluluk felsefesiyle faaliyetlerini sürdürmesi, en önemli işletme içi paydaş olan çalışanların “sorumlu” bir işletmede çalışmaktan memnuniyet duymalarına ve dolayısıyla örgüte olan bağlılıklarının artmasına yardımcı olmaktadır. Kendilerine ve diğer paydaşlara karşı sorumlulukların yerine getirildiğini algılayan çalışanlar, örgütsel amaçlara ulaşılması için daha fazla çaba sarf etmekte ve kariyerlerinin geri kalanını böyle sorumlu bir işletmede geçirmek konusunda istekli olmaktadır.

Bu çalışma, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu doğrultuda çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, tarihsel gelişimi, boyutları, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk alanları, kavramın önemi, işletmelere sağladığı avantaj ve dezavantajlar, kurumsal sosyal sorumluluk modelleri ve stratejileri ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, örgütsel bağlılık kavramı, tanımı, göstergeleri ve önemi, sınıflandırılması, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel bağlılığın sonuçları ayrıntılı bir şekilde açıklanmış son olarak kurumsal sosyal sorumluluk algısının örgütsel bağlılığa etkisi üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, kurumsal sosyal sorumluluk ile örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkinin ortaya konulabilmesi amacıyla gerçekleştirilen araştırmaya yer verilmiştir. Bu bölümde, araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, yöntemi, sınırlılıkları, modeli ve hipotezleri açıklanmış son olarak araştırmanın sonuçları değerlendirilmiştir. Bankacılık sektöründe gerçekleştirilen araştırma, kurumsal sosyal sorumluluğu paydaş yaklaşımı ile ele almış ve üç ayrı bankanın çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi karşılaştırmalı olarak ortaya koymuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMININ TEORİK ÇERÇEVESİ

1.1. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI

Günümüzde işletmeler artık sadece ekonomik veya teknik birimler olmayıp, aynı zamanda sosyal amaçlara da sahip toplumsal bir yapı olarak değerlendirilmektedir. Faaliyetlerini çok çeşitli sosyal grup ve dinamiklerin etkisi altında, karmaşık bir çevrede gerçekleştiren işletmeler, bir taraftan faaliyetlerini sürdürdükleri çevreden etkilenirken, bir taraftan da bu çevreyi etkilemektedirler. Ekonomik amaçların yanı sıra sosyal amaçlara da sahip olan işletmeler, kaynaklarını kullandıkları toplumun tüm kesimlerine karşı sorumluluk taşımaktadırlar.

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmenin faaliyetlerini paydaşlarından (hissedarlar, çalışanlar, tüketiciler, rakipler, toplum, vb.) hiçbirinin çıkarına zarar vermeden sürdürmesi olarak ifade edilebilir. Başka bir deyişle kurumsal sosyal sorumluluk, işletmenin, amaçlarına ulaşmaya çalışırken, aynı zamanda iç ve dış çevresindeki tüm çıkar gruplarının beklentilerini karşılayacak bir politika ve strateji izlemesidir.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının temelinde, toplumdan aldığını topluma geri kazandırma anlayışı yatmaktadır. Bu bağlamda kurumsal sosyal sorumluluk, işletmenin kaynaklarını bir bütün olarak toplumun refah seviyesini arttırmak için kullanmasıdır.

Kavramsal olarak "kurumsal sosyal sorumluluk" ilk kez H. Bowen'in 1953 yılında yayınlanan "İşadamlarının Sosyal Sorumlulukları" (Social Responsibilities of the Businessman) adlı kitabında yer almıştır (Garriga and Mele, 2004: 51; Carroll, 1979: 497). "Etik" kavramı genel olarak Bowen'in

sosyal sorumluluk anlayışının temeli olmuştur. Bowen işadaminin sosyal sorumluluğunu; “toplumun değerleri ve hedeflerine yönelik kararlar alma, politikalar izleme ve bu yönde faaliyetlerde bulunma mecburiyeti” olarak tanımlamaktadır (Yamak, 2007: 26-28).

Business For Social Responsibility, kurumsal sosyal sorumluluğu, “toplumun işletmeden beklediği etik, yasal, ticari ve toplumsal beklentilerini karşılayan ya da aşan bir şekilde ticaret yapmak” şeklinde tanımlamaktadır (Kotler and Lee, 2008: 3). Avrupa Komisyonu’nun yaptığı tanımlamaya göre kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin gönüllülük esasına dayalı olarak sosyal ve çevresel meselelerini, örgütsel faaliyetleriyle ve sosyal paydaşlarıyla olan etkileşimleriyle bütünleştirebildiği bir kavramdır (Aktan ve Börü, 2007: 12).

Sürdürülebilir Gelişim İçin Dünya İş Konseyi (World Business Council for Sustainable Development) kurumsal sosyal sorumluluğu “çalışanlarla, aileleriyle, yerel toplumla ve yaşam kalitesini iyileştirmek için geniş anlamda toplumla birlikte çalışarak, sürdürülebilir ekonomik gelişmeye katkıda bulunmak için işletmelerin yükümlülüğü” şeklinde tanımlayarak, konseyin ekonomik gelişime verdiği önemi vurgulamaktadır (Kotler and Lee, 2008: 3).

Sivil toplum örgütlerinin üzerinde uzlaştıkları bir bakış açısıyla sosyal sorumluluk, sürdürülebilir kalkınmayı güvence altına alan gönüllü uygulamalar yaratmanın önemidir. Diğer bir deyişle “gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğini tehlikeye atmadan şu andaki neslin ihtiyaçlarını karşılayan kalkınma”dır (Bir, 2008: 12).

Sosyal sorumluluk işletmelerin, kendi çıkarları yanında bir bütün olarak toplumsal refahın korunması ve artırılması ile ilgili faaliyetleri üstlenmesi zorunluluğu olarak tanımlanabilir (Davis and Bloomstrom, 1975: 39).

Kurumsal sosyal sorumluluk, isteğe bağlı iş uygulamaları ve kurumsal kaynakların katkıları aracılığıyla toplumun refahını iyileştirmek için üstlenilen bir yükümlülüktür (Kotler and Lee, 2008: 2-3).

Mohr, Webb ve Haris kurumsal sosyal sorumluluğu “şirketin toplum üzerindeki her türlü zararlı etkiyi en aza indireceği veya ortadan kaldıracığı ve uzun vadeli yararları azami seviyeye çıkaracağına taahhüdü” olarak tanımlamaktadır (Aktan ve Börü, 2007: 13).

Yapılan bu tanımlar ışığında, kurumsal sosyal sorumluluğun, bir işletmenin iç ve dış çevresindeki tüm çıkar gruplarına karşı “sorumlu” davranması olduğu söylenebilir. Buna göre, kurumsal sosyal sorumluluk, işletmenin kendi amaçlarını gerçekleştirirken, aynı zamanda faaliyette bulunduğu toplumun tüm kesimlerinin gelişimini sağlamaktır.

Dinamik bir yapıya sahip olan sosyal sorumluluk kavramının, toplumun değişen değerleri ve düşünceleri ile beraber değiştiği ve işletmelerin sosyalleşmesine bağlı olarak alanını genişlettiği görülmektedir (Özüpek, 2004: 16). Sosyal sorumluluğun çeşitli tanımları olmakla beraber, bu tanımların çoğunda ortak olan dört unsurdan bahsetmek mümkündür (Sönmez ve Bircan, 2004: 479).

1. İşletmelerin kar elde etmek için mal ve hizmet üretmelerinin ötesinde sorumlulukları vardır.
2. Bu sorumlulukların içinde, işletmelerin ortaya çıkmasına katkıda buldukları sosyal problemlerin çözümüne katkıda bulunmak da vardır.
3. İşletmeler sadece hissedarlara karşı değil, sosyal paydaşlar olan çevreye karşı da sorumludurlar.
4. İşletmeler sadece ekonomik değerlere odaklanmamakta, daha geniş anlamda insani değerlere hizmet etmektedirler.

1.1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Tarihi Gelişimi

Günümüzdeki sosyal sorumluluk kavramının temelleri, insanların beraber yaşamaya başladıkları tarihin ilk dönemlerine dayanmaktadır (Aydede, 2007: 16). Bu yüzden kurumsal sosyal sorumluluk kavramının tarihi gelişimini daha iyi anlayabilmek için konuyu “Sanayi Devrimi öncesi dönem” ve “Sanayi Devrimi sonrası dönem” olarak iki ayrı bölümde incelemek uygun olacaktır.

1.1.1.1. Sanayi Devrimi Öncesi Dönem

Sosyal sorumluluk düşüncesinin medeniyetler ve dinlerle başladığı kabul edilmektedir (Bir, 2008: 20). Bu süreçte medeniyetlerin ticari faaliyetlerini düzenleyen faktörlerden ilki ahlak olmuştur (Doğan, 2007: 27). Bu dönemde iş hayatı; ahlaki ve toplumsal kurallar ve ticaret yapan kişinin vicdanı çerçevesinde yönlendirilmekteydi. Dinlerin de sosyal sorumluluk kavramının ortaya çıkışında önemli bir etkisi bulunmaktadır. Dinlerin verdiği temel mesajlarda bulunan başkalarına iyilik yapma, çevreye saygılı davranma, doğayı koruma, haksızlık yapmama, adaletli davranma gibi kavramlar sosyal sorumluluk düşüncesi ile yakından ilgilidir (Bir, 2008: 20).

Tarihte ticari faaliyetlerin düzenlendiği ilk yasa M.Ö. 1792-1750 yılları arasında Babil kralı Hamurabi tarafından yazılan “Hamurabi Kanunları”dır. Muhasebe kayıtları, ücret sistemleri gibi konuları içeren Hamurabi Kanunları ile tüccar ve müşteri, işveren ve işgören arasındaki ilişkiler düzenlenmiş (Saç, 2009: 10) bir bakıma ticaretin taraflarının sorumlulukları belirlenmiştir (Yamak, 2007: 10). Topluma karşı sorumluluktan ilk söz eden Yunan düşünürü Eflatun da, idarecilerin ekonomik meselelerde genel yararı her şeyden üstün tutmaları gerektiğini söylemiş, bir başka düşünür olan Aristo ise, konuyu ahlaki açıdan ele alıp fiyat ve kazancın adaletli olması gerektiğini ve faizin adaletsiz olduğunu savunmuştur (Saç, 2009: 11).

Sanayi Devrimi öncesinde, 16.-18. yüzyıllar arasında Avrupa'da Merkantalist düşünce hüküm sürmekteydi ve bu düşünce akımı, merkezi gücü elinde bulunduran devletin sosyal sorumluluk açısından toplum hakkında her türlü karar verme yetkisine olanak sağlamaktaydı (Bir, 2008: 21). Merkantalist dönemde hâkim ticari görüş, bir ülkenin zenginliğinin sahip olduğu değerli madenlerle ölçüleceği şeklindeydi. Bu dönemde, fakirlere yardım etmek, işsizlere iş bulmak devletin görevi ve sorumluluğu olarak tanımlanmaktaydı (Aktan ve Börü, 2007: 23).

Aynı dönemde İslami Medeniyetin hâkim olduğu Doğu Medeniyetinde ise sosyal sorumluluk anlayışı Batı'ya göre daha ileri düzeydeydi. Daha dengeli bir ekonominin hâkim olduğu Anadolu ticaret anlayışında sosyal sorumluluk anlayışını ön plana çıkaran ahilik ve loncalar bulunmaktaydı. Türklere özgü bir esnaf örgütlenmesi olan ahilik teşkilatı, ahlaki değerleri ön plana çıkaran ve Selçukluların son dönemlerinden itibaren Türk tarihinin azımsanmayacak kadar uzun bir döneminde toplumda sosyal, kültürel ve ekonomik hayatı derinden etkileyen bir anlayış olmuştur. Özellikle Osmanlı İmparatorluğu döneminde iş hayatının dürüst ilkeler çerçevesinde yürütülmesine katkıda bulunarak iş ahlakının kurumsallaşmasında önemli rol oynamıştır. Ahilik teşkilatı; sanatta mükemmellik, yaşayışta dürüstlük, toplum ve insana hizmette erdemi esas almıştır (Saç, 2009: 11-12).

15. yüzyılda ahilik zayıflayarak yerini Lonca denilen kuruluşlara bırakmıştır. Loncalar, günümüzdeki sendikaların işini yürütürler, özellikle kalite kontrolüne ve standarda büyük önem verirlerdi. Loncalar Osmanlı İmparatorluğu'nda sosyal sorumluluk anlayışını ayakta tutmuşlardır. Ticari bir kuruluştan ziyade sosyal bir kuruluş olan loncalar Sanayi Devrimi sonrasında etkilerini kaybetmişlerdir (Saç, 2009: 12-13).

Bu bilgiler ışığında, modern anlamda bir işletme kavramından söz etmenin mümkün olmadığı Sanayi Devrimi öncesi dönemde sosyal sorumluluk anlayışının özellikle toplumsal değerler, örf ve adetler ve dini inançlardan etkilendiği söylenebilir.

1.1.1.2. Sanayi Devrimi Sonrası Dönem

1765 yılında James Watt tarafından buhar makinesinin icat edilmesi ve bunun bir enerji kaynağı olarak üretimde kullanılması, böylece atölye tipi üretimden fabrika düzenine geçilmesi, modern anlamda yönetim ve işletmecilik uygulamalarının da temelini oluşturmuştur.

Sanayi devrimi yıllarında hâkim iktisadi görüş kapitalizm olmuştur. Adam Smith'in iktisadi görüşünde, kişinin mülkiyet hakları her şeyden üstün tutulduğundan bireyci bir felsefe gözlemlenmektedir. Bireyin kişisel çıkarı için girişeceği eylemlerin sonucu olarak sağlayacağı faydaların toplum yararını da maksimize edeceği görüşünün kabul edilmesiyle yeni değerler ortaya çıkmış ve bu da sanayileşme felsefesine uygun düşmüştür. Bu dönemde Adam Smith'in "görünmez el teorisi" nin hâkim görüş olması nedeniyle karlılık ve üretim artışı dışındaki konularla ilgilenilmesine gerek olmadığı kabul edilmiştir. Adam Smith, görünmez el teorisinde; bireylerin ve kurumların kendi kişisel çıkarları için çaba harcarken harekete geçirdiği kuvvetlerin (görünmez el) bir bütün olarak topluma fayda sağlayacağını savunmuştur. Bu görüşü benimseyen işletme sahip ve yöneticileri de kişisel kazançlarını maksimize etmeye çalışmanın dışında bir sorumluluk almamışlardır (Aktan ve Börü, 2007: 23).

Endüstrileşmenin üretimi arttırmasıyla birlikte insanlar sadece kendi ihtiyaçlarını karşılamakla kalmayıp, ticaret hayatına atılarak başkalarının da ihtiyaçlarını karşılamaya başlamışlardır. 1800'lerin sonunda yaşanan gelişmeler hem Avrupa'da hem de Amerika'da sosyal bilinç ve sorumluluk kavramını da oluşturmaya başlamıştır. Sanayileşme ve büyük şirketlerin ortaya çıkmaya başlamasıyla birlikte sosyal sorumluluk kavramı da daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmıştır. John D. Rockefeller, Cornelius Vanderbilt ve Andrew Carnagie gibi sanayi lideri olan aile şirketleri bu dönemde kurulmuştur. Özellikle Amerika'da bazı şirketlerin haksız rekabete neden olmaları hükümetleri yasal reformlar yapmaya itmiştir. Örneğin, 1839 yılında Rockefeller'lar tarafından kurulmuş olan Standart Oil, 1868 yılında dünyanın

en büyük petrol arıtma şirketi haline gelmiş, 1870'ten sonra tüm petrol arıtma kuruluşlarını bir firma altında toplamaya başlamıştır. Firmanın haksız bir şekilde tekel olup büyümesi üzerine 1890 yılında, Amerika Birleşik Devletler Millet Meclisi'nin tekelciliğe karşı kanun çıkartmasıyla birlikte, Standart Oil otoritelerin dikkatini çekmiştir. Tüm bu yaşananlar halkın gözünde Standart Oil'in itibar kaybetmesine ve halkın kendilerine sırt çevirmesine neden oldu. Şirket daha sonraları sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmeye çalışsa da oluşan olumsuz itibarı yıkamamış ve 1911 yılında dağılmıştır (Aydede, 2007: 17-18). Amerika'da meydana gelmiş bu olay, firmaların varlıklarını borçlu oldukları topluma karşı duyarlı ve hassas davranmaları gerektiğini göstererek, sosyal sorumluluk anlayışının yerleşmeye başlamasına neden olmuştur.

1900'lü yıllara gelindiğinde özellikle ABD'deki işletmeler dev boyutlara ulaşmış ancak görünmez el teorisinde söylendiği gibi toplumun sosyal beklentileri karşılanamamıştır. 1929 yılında New York Borsası'nın çökmesiyle "Büyük Buhran" yaşanmaya başlanmış, toplumun satın alma gücü zayıflamış, dev işletmeler birbiri ardına kapanmaya başlamış ve bir çok kişi işsiz kalmıştır. Yaşanan büyük kriz sonucunda sanayileşmiş toplumlarda sosyal ve kültürel değişimler meydana gelmiştir. "Görünmez el teorisi" fikrinin iddia ettiği gibi işletmelerin büyümesinin toplumun refahını arttırmadığı, beklentilerini karşılayamadığı görülerek düşünce sistemi de değişmeye başlamıştır (Saç, 2009: 14-15).

1936 yılında ilk olarak, Sears Şirketi sosyal sorumlulukları ve davranış şekillerini tartışmak için üst düzey yöneticilerin katıldığı toplantılar düzenlemiştir (Aydede, 2007: 19).

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının akademik yazın içindeki gelişimi kavramın modern dönemi de denebilecek 1950'li yıllarda başlamıştır. 1953 yılında H Bowen'in yazdığı "İş Adamının Sosyal Sorumlulukları" isimli kitap konunun gelişimine öncülük etmiştir. Bowen, kitabı ve kurumsal sosyal

sorumluluk üzerine yaptığı çalışmalardan dolayı “Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Babası” olarak anılmaktadır (Carroll, 1999: 268-269).

1960’lı yıllardan itibaren toplumların, insan hakları, tüketici hakları, çalışma koşulları gibi konularda bilinçlenmesi ve duyarlı hale gelmesi, sosyal sorumluluk anlayışında da değişim yaşanmasına sebep olmuştur.

1990 sonrasında kurumsal sosyal sorumluluk artık işletmeler için stratejik bir seçim olmanın ötesine geçip, bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu nedenle konuyla ilgili hem literatürde hem de uygulamada birçok gelişme görülmektedir. Birleşmiş Milletler, Dünya Bankası, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD), Avrupa Birliği ve diğer birçok ulusal ve uluslararası kuruluş kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının yaygınlaşmasında aktif rol oynamaktadır (Bayraktaroğlu, İter ve Tanyeri, 2009: 36). Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı yaşanan toplumsal değişimlerle birlikte bir araç olmaktan çıkıp, toplum içinde daha iyi koşullarda yaşamak isteyen her birey ve kurum için bir amaç haline gelmiştir (Aydede, 2007: 21).

1.1.2. Tarihsel Gelişim Sürecinde Ortaya Çıkan Yaklaşımlar

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının tarihsel gelişimi üç önemli sosyal sorumluluk perspektifini ortaya koymuştur. Bunlar; gizli el, devlet ve yönetim yaklaşımlarıdır (Bartol and Martin, 1998: 103-104):

1.1.2.1. Gizli El Yaklaşımı

Gizli el yaklaşımını savunanların başında her ne kadar Milton Friedman gelse de, bu yaklaşım kaynağını 18. yüzyıl ekonomisti Adam Smith’ten almaktadır. Gizli el yaklaşımı ilk sosyal sorumluluk yaklaşımlarını “kar yap ve kanunlara uy” şeklinde özetler. Bu bakış açısına göre işletmeler, yasal zorunluluklar doğrultusunda karlarını arttırmak için çalışacaklardır.

İşletmelerin sosyal sorumluluğunu, kaynakların toplum için en etkin kullanımını sağlayacak serbest piyasa mekanizması sağlayacaktır. Ayrıca Friedman, işletmelerin yardımsever yaklaşımlarının sosyal sorumluluk olmadığını ifade etmektedir. Çünkü bu, pay sahiplerinin paralarını elden nasıl çıkaracakları hakkında kendi kararlarını vermelerini engellemektedir.

1.1.2.2. Devletçi Yaklaşım

Sosyal sorumluluk, devletçi yaklaşım bakış açısıyla, işletmelerin yasalar doğrultusunda kar elde etme arayışlarındaki rollerini açıklamaktadır. Toplumun ilgili taraflarına, yasal ve politik süreçlerle yapılan birtakım düzenlemelerle, bir gizli elin vereceği hizmetten daha iyi hizmet verileceği ifade edilmektedir. Böylece işletme faaliyetlerinin istenmeyen olumsuz etkileri yasalarla düzenlenecektir.

1.1.2.3. Yönetimci Yaklaşım

Yönetimci yaklaşıma göre, gizli el yaklaşımı ve devletçi yaklaşım sosyal konularda işletme yöneticilerine karar vermede genişlik sağlamamaktadır. Yönetimci yaklaşım, işletmeler ve yöneticilerden, sosyal refahın korunması ve yükseltilmesi konusunda işletmenin ekonomik çıkarlarına mümkün olduğu kadar uygun olan, beklenen davranışlar üzerine kurulur.

1.1.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Ortaya Çıkmasına Neden Olan Etkenler

21. yüzyılda, küreselleşmenin etkisiyle toplumlar ve işletmeler arasındaki sınırlar ortadan kalkmış ve bu gelişmelerle birlikte işletmelerin

toplum içindeki yeri hızla değişmiştir. İşletmelerin tek amacının kar elde etmek olduğu görüşü terk edilmeye başlanmış ve toplumsal sorunların çözümünde işletmelere önemli bir misyon yüklenmiştir.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı çok çeşitli dinamiklerin etkisi altında ortaya çıkmış ve yıllar boyunca değişerek gelişmiştir. İktisadi faktörler kavramın ortaya çıkışında önemli bir etkiye sahiptir. 1800'lü yılların sonunda yaşanan Sanayi Devrimi, üretim ve işletmecilik anlayışında köklü değişikliklere sebep olmuş, ardından devletin ekonomiye müdahalesine karşı çıkan liberalizmin doğuşu tüm ticaret felsefesinde değişikliklere yol açmıştır. 1929 yılında Amerika'da yaşanan "büyük buhran", tüm dünyayı etkisi altına almış ve yaşanan bu kriz sanayileşmiş birçok toplumda kültürel ve sosyal değişimlere sebep olmuştur. İşte tüm bu gelişmeler, kurumsal sosyal sorumluluk kavramının gündeme gelmesini sağlamıştır.

ABD'de kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı 20. yüzyılın başlarında ortaya çıkmıştır. Çünkü bu yıllarda işletmeler rekabeti engelleyecek şekilde tekelci uygulamalarda bulunmuş ve çok güçlü bir konuma gelmişlerdir. Bu uygulamaları engellemek için anti tröst yasalar çıkartılmış, müşteri hakları vb. uygulamalar geliştirilmeye başlanmıştır (Lawrence, Weber and Post, 2005: 48). Bu değişimler de kurumsal sosyal sorumluluk felsefesinin kabul görmesine sebep olmuştur.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının ortaya çıkışında rol oynayan diğer bir faktör ise, politik etkenler olmuştur. 1939 yılında başlayıp 1945 yılına kadar süren II. Dünya Savaşı, birbirinden kilometrelerce uzaklıkta olan ülkeleri bile etkilemiş ve hem savaşa katılan hem de katılmayan çok sayıda ülkede ciddi toplumsal ve ekonomik sonuçlar doğurmuştur. Ardından gelen yıllar ise, demokratikleşme eğilimlerinin arttığı, insan haklarının gelişme gösterdiği, özgürlükçü hareketlerin yoğunlaştığı yıllar olmuştur. Tüm bu gelişmeler, işletmelerin de toplum içerisindeki yerini değiştirmiş ve kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının gelişmesine yardımcı olmuştur.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının ortaya çıkmasına neden olan en önemli faktörlerden biri de toplumsal etkenler olmuştur. Bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmeye paralel olarak, dünyadaki tüm toplumlar arasındaki etkileşim artmış ve toplum içerisinde bireyin örgütlü hareket etmesi mümkün kılınmıştır. Bununla birlikte, sendikal hakların kazanılması, insan haklarındaki gelişmeler, tüketici haklarının korunması, örgüt içinde işgörenin sahip olduğu hakların gelişmesi ciddi bir farkındalık yaratmış ve önemli toplumsal dönüşümleri de beraberinde getirmiştir.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının yaygın bir şekilde tartışılmaya başlanması küreselleşmenin etkilerinin fark edilmesiyle olmuştur. Özellikle Berlin Duvarı'nın yıkıldığı 1989 sonrasında hızlanan küreselleşme sürecinde güçlenen çok uluslu şirketlerin finansal boyutları ve toplumsal etki alanları ulus devletlerle boy ölçüşmeye, hatta onları aşmaya başlamıştır. Bu gelişme karşısında, hem iş hem de akademi çevreleri, şirketlerde yönetim ilkelerini (corporate governance) ve iş etiğini yeniden gündeme getirme gereği duymuşlardır (Het Hof, 2009: 7-8).

1.2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLE İLGİLİ TEMEL GÖRÜŞLER

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının tarihsel gelişim süreci incelendiğinde temelde birbirine zıt iki görüş bulunduğu görülmektedir. Bunlardan ilki klasik görüş, ikincisi ise modern (sosyo-ekonomik) görüştür (Schermerhorn, 2005: 73).

1.2.1. Klasik Görüş

Klasik sosyal sorumluluk anlayışı, işletmelerin kendi örgütsel amaçları dışında başka herhangi bir yükümlülüğünün olmaması gerektiği düşüncesine dayanmaktadır. Buna göre verimli çalışarak kar elde eden işletme, aynı

zamanda topluma karşı olan sosyal sorumluluğunu da yerine getirmiş olacaktır (Top ve Öner, 2008: 99-100). Bu yüzden işletmelerin amacı sosyal olmak değil karlı olmaktır ve başarının ölçümündeki tek kriter ekonomik değerler olmalıdır (Davis and Blomstrom, 1975: 30).

Klasik yaklaşımın temellerini Adam Smith, serbest piyasa ekonomisinin ilk kuralı olan “kar maksimizasyonu amacı” ile ortaya atmış, Nobel Ödüllü Amerikalı iktisatçı Milton Friedman ise bu yaklaşıma son şeklini vermiştir (Torlak, 2001: 36). Genel olarak klasik görüş sosyal sorumluluğun aleyhinde olan bir yaklaşımdır (Halıcı, 2001: 14). Buna göre, her işletme yöneticisi bireysel olarak kendi çıkarları peşinde koştuğunda girişimcilik, “görünmez el” kavramı ile her kesime yarar sağlayacak ve toplumsal fayda artmış olacaktır (Steiner and Steiner, 2003: 126-127). Böylece işletmelerin verimli çalışıp kar elde etmek dışında bir sosyal sorumluluk çabasında bulunmasına gerek kalmayacaktır.

Friedman, 1970 yılında yazmış olduğu “İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu Karını Arttırmaktır” (The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits) isimli makalesinde, işletmelerin değil insanların sorumluluklarından bahsedebileceği üzerinde durmuş ve işletme yöneticilerinin asıl sorumluluklarının işletmeye sermaye koymuş ortaklara (pay sahipleri) karşı işletme karının artırılmasından ibaret olduğunu savunmuştur (Friedman, 1970: 1-6).

Temel anlamda Friedman’ın yazmış olduğu makaleye dayandırılan aşağıda belirtilen iki husus, klasik düşünürlerce kendi savlarını desteklemek için öne sürülmüştür (Ay, 2003: 23-25):

- Maksimum kar elde etmek, toplumsal kaynakların en iyi şekilde kullanıldığını gösteren bir sonuçtur.
- İşletmeler ekonomik birimler olup, sosyal amaçları gerçekleştirmeye uğraşmazlar.

Friedman'a göre "işletmelerin tek bir sosyal sorumluluğu vardır, o da karlarını maksimize etmektir". Ayrıca Friedman, yöneticilerin işletmelerin sosyal sorumlulukları konusunda karar alamayacaklarını, yapılacak sosyal içerikli yardımların işletmelerin değil ancak kişilerin sosyal sorumlulukları olacağını ifade etmiştir. İşletmelerin asıl hedefi karlarını arttırmak olduğundan, işletme ortak ve pay sahiplerine ait paraların onların izni dışında toplumun sosyal amaçları için kullanılmasının yanlış olacağını veya bunun mümkün olmadığını da belirtmektedir (Friedman, 1970: 1-6).

Friedman, serbest ekonomide şirketlerin tek sorumluluğunun kar elde etmek olduğunu belirtirken aynı zamanda, açık ve serbest rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerin kaynaklarının kullanımının ve gerçekleştirecekleri etkinliklerin, yasalara uygun bir şekilde ve etik davranış sınırları çerçevesinde karları arttırmak için tasarlanması gerektiğini belirtmektedir (Lantos, 2001: 603). Friedman ayrıca, işletmelerin gelirlerini daha da arttırabilmeleri için; karların dağıtılmayarak iç finansmanda kullanılmasıyla, yeni yatırımlara dönüşeceğini, toplumun ekonomik refahının artmasıyla birlikte yeni işlerin ortaya çıkacağını ve bunun yeni ürünlerin üretimine imkân sağlayacağını ileri sürmektedir (Top ve Öner, 2008: 100).

Friedman, işletmelerin tek sorumluluğunun karlarını maksimize etmek olduğunu söyleyerek, mevcut hukuki ve ahlaki sistem içerisinde toplum için yapılabilecek en iyi hizmetin bu olduğunu savunmuş ve işletmelerin topluma karşı olan temel sorumluluğunu da, insan refahı için esas olan kıt kaynakları ekonomik prensiplere göre faaliyette bulunarak etkin şekilde kullanması olarak belirtmiştir (Baron, 2003: 647).

"Friedman'ın Hissedarlar Modeli" olarak anılan bu yaklaşıma göre sosyal sorumluluklar (Schermerhorn, 2005: 73);

- İşletmenin maliyetlerinin artmasına,
- İşletmenin karlarında düşüşe,
- İşletmenin amaçlarından uzaklaşmasına,

- İşletmenin haddinden fazla sosyal güce sahip olmasına neden olacaktır.

Özetle, klasik görüş sosyal sorumluluğu bir maliyet unsuru olarak görmekte ve hissedarların gelirlerini azaltıcı bir etki yaptığını öne sürmektedir. Bu bakış açısıyla işletmeler, yasalara ve etik değerlere uygun bir şekilde maksimum kar elde ederek faaliyette bulduklarında aynı zamanda topluma karşı olan sorumluluklarını da yerine getirmiş olacaklardır.

1.2.2. Modern (Sosyo-Ekonomik) Görüş

Modern (sosyo-ekonomik) görüş, klasik olarak nitelendirilen sosyal sorumluluk yaklaşımının yetersizliklerinden ötürü çevreyi esas alan bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım, mikro ekonomiden makro ekonomiye geçerek, işletmelerin topluma sağladığı yararlar ve yol açtığı zararların ayrı açılardan ele alınması gerçeğine dayanmaktadır (Top ve Öner, 2008: 101).

Modern görüş, işletmelerin birincil sosyal sorumluluğunun klasik görüşte olduğu gibi karların maksimize edilmesi olduğunu kabul etmekle birlikte, işletmelere örgütsel amaçların çok ötesinde toplumsal refahın korunması ve geliştirilmesi için birtakım sorumluluklar da yüklemektedir (Steiner and Steiner, 2003: 131; Torlak, 2001: 38).

Klasik görüşün aksine, sosyal sorumluluğun lehinde olan fikirleri ortaya koyan modern görüşe, Elton Mayo, Peter Drucker, Adolph Berle, J.M. Keynes gibi düşünürlerin çalışmalarında rastlanmaktadır. Bu düşünürlerin ileri sürdükleri farklı fikirleri Thomas Petit iki grupta toplamıştır (Halıcı, 2001: 14):

- Büyük işletmelerin sayılarının ve genişliklerinin artması, endüstriyel toplumda ciddi beşeri ve sosyal sorunları beraberinde getirmektedir.

- Sorunlara sebep olan bu kuruluşların gerekli tedbirleri almaları ve çare bulmaları da zorunludur. Böylece işletme ya bu sorunları çözecek biçimde faaliyetlerini değiştirmeli ya da bu sorunları en azından iyileştirecek ve zararlı etkilerini azaltacak şekilde hareket etmelidir.

Modern görüşe göre sosyal sorumluluklar; işletmenin uzun dönem karlarını arttırır ve toplumdaki imajını geliştirir (Scehermerhorn, 2005: 73). Kısacası modern görüş, sosyal sorumluluğu bir maliyet unsuru olarak gören klasik görüşün aksine, sosyal sorumluluğu işletmeye fayda sağlayacak stratejik bir yatırım olarak görmektedir.

Davis'e göre sosyal sorumluluk, "genel refahı arttıran bir hareket rotası"dır. Ona göre, toplum kendi kaynaklarını, işletmelere kendi misyonlarını gerçekleştirmek için emanet verir ve tecrübeli, akıllı vekil olarak onlardan bu kaynakları yönetmelerini bekler. Eğer işletmeler toplumun faydası için hizmet ederlerse, toplum da onların faaliyette bulunmalarına izin verir. Bu yüzden Davis, bu yaklaşımı "*Sosyal İzin Teorisi*" olarak adlandırmıştır. Modern (sosyo-ekonomik) görüşe göre, işletmeler sosyal hayatın ayrılmaz bir parçasıdır. Bu nedenle, işletmeler toplumsal sorunlar ve bu sorunların çözümlerinde toplumun bir parçasını oluşturmalıdır. Çünkü işletmeler bu sorunları ele alacak kaynaklara sahiptir. Ancak, toplumun yardımı olmadan işletmeler bu kaynakların tamamını elde edemezler. Kısacası, bugünün toplumuna yatırım yapan işletmeler, yarın uzun vadeli karlar elde edebilirler (Doğan, 2007: 35).

Sosyal sorumluluğun modern (sosyo-ekonomik) görüşü kendi içinde iki ayrı yaklaşımı da barındırmaktadır. Bunlardan biri, "İş Döngüsü Yaklaşımı İçinde Sosyal Sorumluluklar" bir diğeri ise "Sosyal Paydaşlar Yaklaşımı İçinde Sosyal Sorumluluklar"dır.

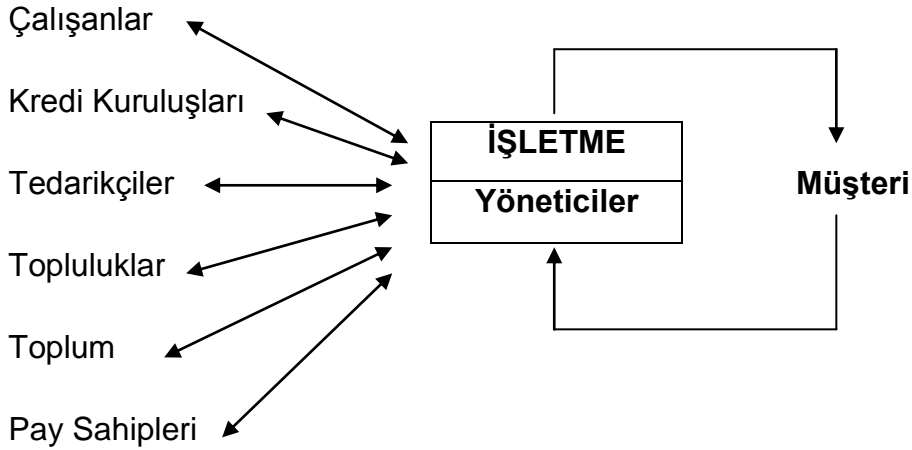
1.2.2.1. İş Döngüsü Yaklaşımı İçinde Sosyal Sorumluluklar

1972 yılında ortaya konan “İş Döngüsü” Yaklaşımı, işletmelerin özel sosyal sorumluluklarının yani karlılık amacının yanında kamu çıkarlarına da hizmet etmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Yaklaşımın öne sürülen en önemli varsayımı; müşterilerin işletme için birinci derecede öneme sahip olduğu ve gelirlerinin sağlayıcısı olarak görülmesidir (Baron, 2003: 650).

Friedman’ın görüşlerinin tersine İş Döngüsü Yaklaşımında, pay sahipleri de önemli bir çıkar grubu olmakla birlikte, yöneticiler asli unsur olarak kabul edilmektedir. “Pay sahiplerine iyi bir kar getirisi sağlanmalıdır, fakat diğer çıkar gruplarının da yasal hakları korunmalıdır” şeklinde ifade edilen İş Döngüsü Yaklaşımı, ekonomik faaliyetleri “yasal” ve “iyi” kavramları üzerine inşa etmiş fakat bu iki kavramı açıkça tanımlayamamıştır (Baron, 2003: 651).

İş Döngüsü Yaklaşımı, aslında pazar koşulları içinde işletmelerin çeşitli çıkar grupları arasındaki değişen dengelerden etkilenen bir yaklaşımdır. Özellikle tüketicilerin korunmasına yönelik hareketlerin yaygınlaşmaya başlamasıyla birlikte, çevrecilik hareketlerinin işletmeler üzerinde önemli bir baskı unsuru olması, işletme yönetiminde Toplam Kalite yaklaşımının ortaya çıkması ve pazarlama faaliyetlerinin müşteri odaklı hale gelmesi, işletmelerin sosyal sorumluluk alanının genişlemesine ve dolayısıyla sosyal sorumluluk kavramının daha geniş açıdan ele alınmasına neden olmuştur (Torlak, 2001: 40).

ÇIKAR GRUPLARI



Şekil 1: İş Döngüsü Yaklaşımı (Baron, 2003: 651)

İş Döngüsü Yaklaşımı'nın, müşteriler, çalışanlar, kredi kuruluşları, tedarikçiler, topluluklar, toplum ve pay sahipleri olmak üzere yedi bileşeni bulunmaktadır. Buna göre işletme ve işletme yöneticilerinin temel sorumluluğu, bu bileşenler ile etkileşim içerisinde bulunarak müşterilerine ve dolayısıyla topluma karşı olan sorumluluklarını gerçekleştirmek olarak ifade edilmektedir. Bu görüş, işletmenin varlığını sürdürebilmesi için toplumun mutlak desteğine ihtiyacı olduğunu ifade ederek, işletmeyi ekonomik ve sosyal bir varlık olarak değerli hale getirme gayreti taşımaktadır (Baron, 2003: 650).

1.2.2.2. Sosyal Paydaşlar Yaklaşımı İçinde Sosyal Sorumluluklar

Paydaş kavramı, Edward Freeman'in (1984) "Stratejik Yönetim: Paydaş Yaklaşımı" (Strategic Management: A Stakeholder Approach) adlı kitabında ortaya atılmış ve Freeman'in yaptığı paydaş tanımlaması büyük kabul görmüştür. Freeman paydaşı; "organizasyonun başarısından etkilenen ve/veya başarısını etkileyen grup veya kişi" olarak tanımlamaktadır (Özalp, Tonus ve Sarıkaya, 2008: 70).

Paydaş kavramı; işletmenin sınırlarını, sorumluluklarını ve yönetim biçimini yeniden şekillendirmesine yol açmaktadır. Çünkü mevcut iş çevresinde işletmenin ayakta kalabilmesinde ve başarısında etkili olan tüm birey ve grupların işletme üzerinde çeşitli şekillerde payı vardır. Bu pay, işletmenin sorumluluklarını belirlemesine ve sınırları yeniden çizmesine imkân sağlamaktadır. Bu nedenle paydaş kavramı, sürdürülebilirliğin önemli bir anahtarı olarak görülmektedir (Özalp, Tonus ve Sarıkaya, 2008: 70).

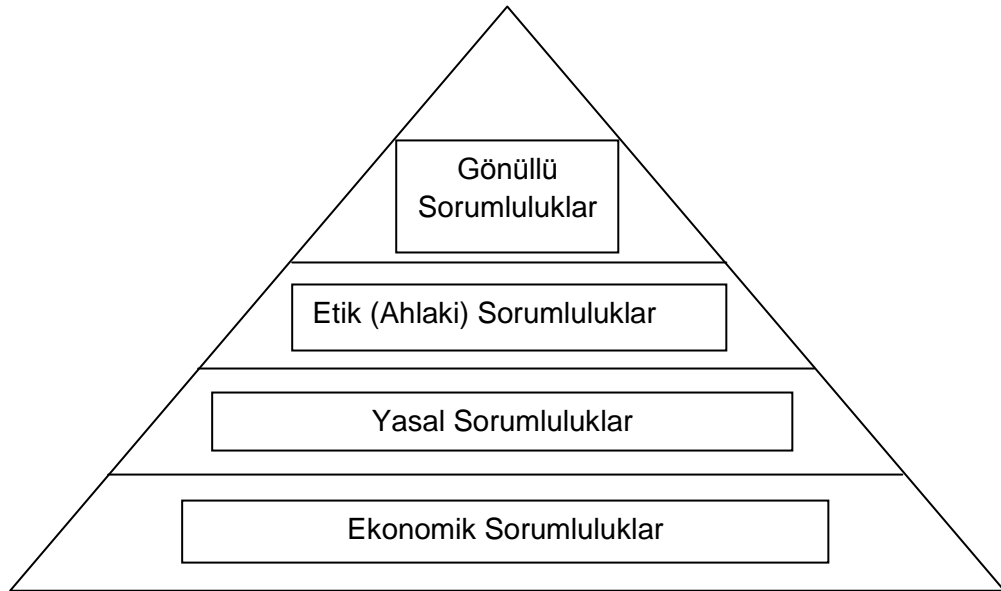
Sosyal paydaşlar yaklaşımına göre işletmeler; uzun dönemli kar beklentilerinin sağlanması, sosyal sorumluluğu destekleyen kamuoyu beklentilerinin karşılanması, herkes için daha iyi ve yaşanabilir bir çevrenin oluşturulması ve geliştirilecek işletme imajı için elinde bulunan teknik, parasal ve yönetsel kaynakları karmaşık sosyal sorunların üstesinden gelebilmek için sosyal paydaşları için kullanmalıdır (Scehermerhorn, 2005: 73).

Sosyal paydaşlar yaklaşımına göre, bir işletmenin işletme dışı gruplarla ilişkisi ne kadar güçlü ise amaçlarını gerçekleştirmesi o kadar kolay, işletme dışı gruplarla ilişkileri ne kadar zayıf ise o kadar zor olacaktır (Ersöz, 2007: 27).

1.3. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN BOYUTLARI

İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için öncelikle kavramın somutlaştırılması ve boyutlarının ortaya konması gerekmektedir. Bu doğrultuda Carroll (1979), “şirketin sosyal sorumluluğunun, belirli bir zaman noktasında, toplumun şirketten beklediği ekonomik, yasal, etik uygulamaları ve hayırseverlik faaliyetlerini kapsadığını” belirtmiştir (Carroll, 1979: 500). Kurumsal sosyal sorumluluk dört temel sorumluluk boyutundan oluşmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk piramidi olarak da adlandırılan bu boyutlar; ekonomik sorumluluklar, yasal sorumluluklar, etik (ahlaki) sorumluluklar ve hayırseverlik sorumluluklarıdır (Carroll, 1979: 500; Ferrell, Fraedrich and Ferrell, 2005: 47; Daft, 2000: 147).

Carroll'un ortaya koyduğu dört boyutlu kurumsal sosyal sorumluluk modelinde kategoriler önceliklerine göre sıralanmıştır. İşletme her şeyden önce kar elde ederek varlığını sürdürmelidir. Bu yüzden piramidin ilk basamağını ekonomik sorumluluklar oluşturmaktadır. İşletme aynı zamanda yasalara da uymalıdır çünkü yasalar, toplumun kabul edeceği ve etmeyeceği davranışların birer kodudur. Piramidin üçüncü basamağında etik (ahlaki) sorumluluklar yer almaktadır. Etik sorumluluklar, doğru ve adil olanı yapmak, sosyal paydaşlara (çalışanlar, müşteriler, çevre vd.) zarar gelmesini önlemek veya gelecek zararı en aza indirmektir. Piramidin son basamağında, toplumun işletmeden iyi bir vatandaş olarak yerine getirmesini beklediği hayırseverlik (gönüllü) sorumlulukları yer almaktadır. Bu sorumluluklar; işletmelerin tüm sosyal paydaşlarına katkıda bulunmaları ve yaşam kalitesini iyileştirme çabalarıdır (Carroll, 1991: 43).



Şekil 2: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi (Carroll, 1991: 42)

1.3.1. Ekonomik Sorumluluklar

İşletmelerin temel amacı, insanların istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetleri üretmek ve bu süreçte varlıklarını sürdürüebilmek için kar elde etmektir. Bu bağlamda ekonomik sorumluluklar, işletmelerin her şeyden önce kar elde etmek amacıyla çalışan ekonomik birimler olmasından kaynaklanan sorumluluklardır. Ekonomik sorumluluklar kurumsal sosyal sorumluluk piramidinin temelini oluşturmakta ve diğer bütün sorumluluklar ekonomik sorumlulukların varlığına dayanmaktadır.

Carroll'a göre ekonomik sorumlulukları karakterize eden unsurlar şunlardır (Carroll, 1991: 40);

- Hisse başına kazanç maksimizasyonunu sağlayacak şekilde faaliyetleri sürdürmek,
- Mümkün olan en yüksek kazancı elde etme çabasında olmak,
- Güçlü rekabetçi konumu sürdürmek,
- Yüksek düzeyde bir faaliyet verimliliği sürdürmek,
- Başarılı olan işletmenin daima kazançlı olan işletme olduğunu kabul etmek.

Görüldüğü gibi ekonomik sorumluluklar, işletmelerin temel rolünün insan istek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmet üretirken, aynı zamanda devamlılığını sağlayabilmek için mümkün olan en yüksek düzeyde kar elde etmesi olduğu fikrinden kaynaklanmaktadır. Buna göre işletme, her şeyden önce ekonomik bir birimdir ve yerine getirmesi gereken ekonomik sorumlulukları vardır.

1.3.2. Yasal Sorumluluklar

Toplum işletmelerin faaliyetlerinden maksimum kar sağlamalarını kabul ederken, aynı zamanda belirli yasal kısıtları göz ardı edemeyeceklerini vurgulamaktadır. Toplum ve işletme arasındaki bir “sosyal sözleşme” olarak işletmelerin, kanun çerçevesinde ekonomik misyonunu sürdürmesi beklenir (Carroll, 1991: 41). İşletmelerin yasal sorumlulukları, yasalara uymayı ve oyunu kurallarına göre oynamayı gerektirir. Toplum, işletmelerin davranışlarını denetim altına alan çeşitli kanunlar düzenlemektedir (Lantos, 2001: 597).

İşletmelerin yasal sorumluluklarının unsurları şunlardır (Carroll, 1991: 40);

- Devlet ve hukukun beklentilerine uygun bir şekilde faaliyet göstermek,
- Çeşitli ulusal ve yerel düzenlemelere uygun hareket etmek,
- Hukuka dayalı bir kurumsal vatandaşlık davranışı göstermek,
- Yasal sorumlulukları yerine getirmenin “başarılı işletme” imajı yaratması,
- Mal ve hizmetlerin sağlanmasında en azından yasal gereklilikleri yerine getirmek.

Yasal sorumluluklar, işletmelerin ekonomik amaçlarını yerine getirirken aynı zamanda kanun ve düzenlemelere uygun şekilde hareket etmelerini gerektirir. Rekabeti düzenleyen yasalar, tüketiciyi korumaya yönelik yasalar, çevreyi korumaya yönelik yasalar ve çalışanları korumaya yönelik yasalar gibi çok sayıda yasa, işletmelerin faaliyetlerini denetlemek amacıyla çıkarılmıştır. Yasal sorumluluklarını yerine getirmeyen bir işletmeye hem devlet hem de toplum tarafından yaptırım uygulanabilecektir.

1.3.3. Etik (Ahlaki) Sorumluluklar

İşletmenin ekonomik ve yasal sorumlulukları, dürüstlük ve adalet kavramlarına ilişkin etik normları içermesine rağmen etik sorumluluklar, kanun şeklinde düzenlenmese de toplum tarafından beklenen veya yasaklanan faaliyetleri ve uygulamaları kapsamaktadır. Etik sorumluluklar; tüketicilerin, çalışanların, hissedarların ve toplumun doğruluk ve dürüstlük hakkındaki algılarını ve paydaşların etik haklarının korunması veya saygı duyulmasına ilişkin beklentilerini yansıtan standartları, normları ve beklentileri içermektedir (Carroll, 1991: 42).

Sürekli değişen toplumsal değerler ve etik anlayışı, çıkartılacak olası yasalara öncü olmaktadır. Örneğin çevrecilik hareketi, insan hakları ve tüketici hakları toplumsal değerlerde değişim ile başlamış daha sonra yasa haline getirilmiştir (Carroll, 1991: 42).

İşletmelerin etik sorumluluklarının temel unsurları şunlardır (Carroll, 1991: 41);

- Etik normlara ve toplumun beklentilerine uygun şekilde davranmak,
- Toplum tarafından benimsenen yeni veya gelişen ahlaki normların farkında olmak ve saygı göstermek,
- Kurumsal hedefleri gerçekleştirmek için ahlaki normlardan ödün vermemek,
- Paydaşların beklentilerini karşılayarak ve etik değerlere önem vererek iyi bir kurumsal vatandaş olmak,
- Kurumsal dürüstlük ve etik davranışın, kurallara ve yasalara uygunluğun ötesinde olduğunu kabul etmek.

Etik sorumluluklar, toplumun işletmeden umduğu ya da beklediği davranış ve faaliyetleri içerir. Örneğin, 1980'li yıllar boyunca, yasal hiçbir zorunluluk olmadığı halde işletmeler, Güney Afrika'ya yardım etmek için birçok organizasyon gerçekleştirmiştir (Bartol and Martin, 1998: 106). Görüldüğü gibi, ekonomik ve yasal sorumluluklar bir işletmenin "yerine getirmesi gereken" sorumlulukları iken, etik sorumluluklar toplum tarafından "yerine getirilmesi beklenen" sorumluluklardır. İşletmelerin hukuka uygun faaliyet göstermenin ötesinde, toplumun etik değerlerini ve beklentilerini göz önünde bulundurarak yasal sorumluluklarını farkında olarak hareket etmeleri gerekmektedir.

1.3.4. Gönüllü (Hayırseverlik) Sorumluluklar

Gönüllülük; toplumun, işletmenin iyi bir kurumsal vatandaş olması beklentisine karşılık gerçekleştirilen kurumsal faaliyetleri kapsar. İşletmenin toplumda oluşturduğu iyi niyeti güçlendirmesi ve insan refahı için aktif olarak faaliyet ve programlarda yer alması gönüllü sorumluluklar ile ifade edilebilir. İşletmenin kaynaklarından bir kısmını sanat, eğitim ve toplumsal projelere ayırması bu türden bir sorumluluğa işaret etmektedir (Carroll, 1991: 43).

Gönüllü sorumluluklar, işletme ve yöneticileri için bir zorunluluk değildir. Başka bir ifadeyle, ne yasal ne de etik açıdan işletmelerin bu sorumlulukları üstlenmeleri gerekli değildir. Bazı yöneticiler, işletmenin içinde bulunduğu toplumda, iyi bir yurttaş imajı yaratmak için gönüllü sorumluluklara özellikle önem vermektedir. Ancak iyi niyetle ortaya çıkan bu sorumluluğun toplam sorumluluk içindeki ağırlığı fazla değildir. Gönüllü sorumluluklar pasta üzerinde sadece krema görevi görmektedir. Zaten bu nedenle kurumsal sosyal sorumluluk piramidinin en üst basamağında yer almaktadır (Carroll, 1991: 43).

Gönüllü (hayırseverlik) sorumlulukların temel unsurlar şunlardır (Carroll, 1991: 41);

- Toplumun hayırseverlik beklentilerine uygun tutarlılıkta davranmak,
- Sanatı desteklemek,
- Yönetici ve çalışanların, kendi bölge halkı içerisinde hayırsever ve gönüllü eylemlerde bulunması,
- Özel ve devlet eğitim kurumlarına destek sağlamak,
- Toplumun yaşam kalitesini arttıracak projelere destek vermek.

Bir işletme gönüllü eylemlerde bulunmadığında toplum tarafından cezalandırılmaz. İşte bu noktada diğer sorumluluk türlerinden ayrılır. Gönüllü sorumluluklar işletme için bir tercihtir ve uygulanmadığında herhangi bir yaptırım uygulanmaz. Bu tür sorumluluklar, toplumun beklentilerinin de ötesine geçip, tüm paydaşların refahını arttırmaya ve sürdürülebilirliğin sağlanmasına yöneliktir. Gönüllü sorumluluklar, işletmenin toplumda iyi bir imaj yaratmasını sağlayarak uzun vadede karların artmasına katkıda bulunacaktır.

1.4. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALANLARI

1950'li yıllara kadar işletmeler kapalı bir sistem olarak görülmüş ve işletmelerin çevreyle olan etkileşimi göz ardı edilmiştir. Paydaş teorisinin de hareket noktası olan sistem kuramının hâkim görüş olmasıyla birlikte işletmeler, çok çeşitli çevre unsurlarının etkisi altında bir sistem olarak incelenmeye başlanmıştır.

Friedman'ın işletme sorumluluğunu kar maksimizasyonuna dayandıran görüşü artık geçerliliğini yitirmiştir. İşletmeler, çeşitli paydaş gruplarının etkisi

altında faaliyetlerini sürdürmekte ve her bir paydaş ile ilişkilerini geliştirmeye çalışmaktadır. Günümüzde sosyal bir sistem olan işletmelerin başarısı ilk olarak paydaşlarıyla kurduğu güçlü ilişkilere bağlıdır.

Paydaşları “birincil” ve “ikincil” paydaşlar olarak ikiye ayırmak mümkündür. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için kesinlikle ihtiyaç duydukları çalışanlar, müşteriler, hissedarlar, tedarikçiler, rakipler, vb. birincil paydaşları oluşturmaktadır. İkincil paydaşlar ise genellikle işletme ile doğrudan bir ilişki içinde bulunmayan fakat faaliyetlerini önemli bir şekilde etkileyebilen gruplardır. Medya kuruluşları, finansal kuruluşlar, ticari birlikler, dernek ve diğer kuruluşlar ikincil paydaşlara örnek olarak gösterilebilir (Bayraktaroğlu, İter ve Tanyeri, 2009: 8-9).

Başka bir bakış açısıyla işletmenin ilişki içerisinde bulunduğu paydaşları “kurum içi paydaşlar” ve “kurum dışı paydaşlar” olarak sınıflandırmak mümkündür. Kurum içi paydaşlar; çalışanlar, hissedarlar ve yöneticilerden oluşurken kurum dışı paydaşlar; müşteriler, rakipler, tedarikçiler, toplum, hükümet, sivil toplum kuruluşları, doğal çevre ve gelecek nesillerden meydana gelmektedir (Aktan ve Börü, 2007: 14).

1.4.1. Kurum İçi Sosyal Sorumluluklar

Hissedarlar ve çalışanlar en büyük öneme sahip kurum içi paydaşlardır. İşletmenin varlığını sürdürmesi ve başarı sağlayabilmesinde büyük rol oynamaktadırlar. Bu yüzden hissedarlara ve çalışanlara karşı sosyal sorumluluklar, işletmeler tarafından yerine getirilmesi gereken başlıca sorumluluklardır.

1.4.1.1. Hissedarlara Karşı Sosyal Sorumluluklar

İşletmelerin sosyal birer varlık olduğu kabul edilmekle birlikte, öncelikli rollerinin kar elde etmek ve bu karı pay sahiplerine dağıtmak olduğu konusunda hala fikir birliği vardır. Pay sahipleri, bir işletmenin varlığını sürdürmesi ve büyümesi için gerekli sermayeyi ortaya koyduğundan, işletme için büyük öneme sahiptir (Bartol and Martin, 1998: 106). Hissedarlar yatırım yaptıkları işletmenin kar elde etmesini ve böylelikle kendilerine iyi bir finansal getiri sağlamasını beklerler. İşletme için hissedar beklentilerinin sağlanabilmesi, işletmenin devamlılığı açısından büyük öneme sahiptir. Eğer işletme hissedarlarına tatmin edici bir getiri sağlayamazsa, varlığı tehlikeye girebilir.

İşletmelerin hissedarlarına karşı temel sorumluluğu kar elde etmek olmakla birlikte, işletmelerin giderek büyümesi ve halka açılması çok sayıda hissedarın varlığını ortaya çıkarmıştır. Bu anlamda karlılığın yanında şeffaf olmak, işletmeyle ilgili bilgileri paylaşmak işletmelerin hissedarlarına karşı öncelikli sorumlulukları haline gelmiştir (Aktan ve Börü, 2007: 17).

İşletmeler, hissedarlarını kaybetmemek için onlara güven vermek zorundadır. Bu bağlamda, işletmelerin diğer paydaş gruplarına karşı da sosyal sorumluluğunu yerine getirmesi, işletme için iyi bir itibar ve kurum imajını beraberinde getirecektir. Bu nedenle yatırımcılar, hisse senedi alırken işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını da dikkate alacaklar ve sorumlu işletmelere öncelik vereceklerdir.

Bir işletmenin hissedarlarına karşı yerine getirmesi gereken başlıca sorumluluklar; uzun dönemde iyi bir getiri sağlamak, açık ve kapsamlı bilgiler vermek, yıllık rapor ve hesapların düzenli olarak tutulması, hissedarlara fırsat eşitliği sağlamak olarak sayılabilir (Sarıkaya, 2008: 142).

1.4.1.2. Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklar

İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmelerindeki en önemli unsurlardan biri hiç şüphesiz çalışanlardır. Rekabet üstünlüğü ve işletmenin performansı doğrudan çalışanların başarısıyla ilgilidir. Aynı zamanda çalışanlar da işletme faaliyetlerinden direkt olarak etkilenirler.

Çalışanı bir maliyet unsuru olarak gören klasik yaklaşımının aksine günümüzde çalışanlar işletmenin en değerli kaynaklarından biridir. Bu yüzden, işletmelerin çalışanlarına ücret ödemenin çok ötesinde sorumlulukları bulunmaktadır. Çalışanların işletme için daha faydalı olmaları için sosyal ihtiyaçları da göz önünde bulundurulmalı, çalışma şartları geliştirilerek motivasyonları artırılmalıdır.

Çalışanlar, işletmeden emeklerine karşılık iş güvenliği, ücret, sosyal hak ve tatmin edici çalışma koşulları talep etmektedirler. İşletme ise çalışanlardan, yöneticilerin talimatlarına uymalarını, işletme hakkında olumlu fikir beyan etmelerini ve işletmenin faaliyette bulunduğu topluma karşı sorumlu davranmalarını beklemektedir (Ay, 2003: 27). Aynı zamanda istihdam şekilleri, ödeme koşulları, işgören sağlığı ve güvenliği konuları ve çalışanlarla ilgili özel sorumluluklar yasalarla düzenlenmektedir (Bartol and Martin, 1998: 107).

İşletmelerin çalışanlarına karşı yerine getirmesi gereken sorumluluklar şu şekilde sıralanabilir (Nalbant, 2005: 195; Çimen, 2007: 45-82):

- Adil ve yeterli ücret ödemek,
- Sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları sağlamak,
- İşgörenleri eğitmek ve kariyer gelişimlerine destek olmak,
- Cinsel ayrımcılık yapmamak,
- Sendika kurma ve grev hakkına saygı duymak,

- İş güvenliğini sağlamak,
- Özel hayatın gizliliğinin sağlanması,
- Çalışanların sözlü ve fiziksel tacize karşı korunması,
- Çocuk işçi çalıştırılmaması,
- Çalışma hayatının kalitesini yükseltmek,
- İşe alımda adil davranmak.

1.4.2. Kurum Dışı Sosyal Sorumluluklar

İşletmelerin iç çevresinde yer alan paydaşlarına karşı sorumlulukları olduğu gibi kurum dışındaki paydaşlara karşı da sorumlulukları bulunmaktadır. İşletmelerin müşterilerine, topluma, devlete, doğal çevreye, gelecek nesillere ve sivil toplum kuruluşlarına karşı olan sorumluluklarını göz ardı etmeleri mümkün değildir.

1.4.2.1. Müşterilere Karşı Sosyal Sorumluluklar

İşletmelerin en temel amacı, insan istek ve ihtiyaçlarını en üst düzeyde karşılayabilmektir. Bu doğrultuda, müşteriler işletme için hayati öneme sahip paydaş grubudur. İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için müşterilere muhtaçtır. Bu yüzden işletmeler, çok çeşitli yollarla müşterilerin beklentilerini karşılamak hatta aşmak için çaba gösterirler. İşletmelerin varlığı bir bakıma müşteri memnuniyetine bağlıdır.

Gelişen teknoloji, internet kullanımının yaygınlaşması gibi sebeplerle günümüzde müşteriler eskiye oranla daha fazla bilgiye sahip ve tüketici hakları konusunda daha bilinçli bir şekilde hareket etmektedirler. Bu, bir

bakıma kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine önem veren işletmeler için bir rekabet avantajı yaratmaktadır. Çünkü müşteriler, işletmelerin faaliyetlerini takip etmekte ve satın alma kararlarını işletmelerin uygulamalarını göz önünde bulundurarak vermektedirler. Müşteriler, sadece kendilerine karşı olan sorumluluklarla değil, tüm paydaşlara karşı olan sorumluluklarla ilgilenmekte ve işletmeyi sorumluluk düzeyine göre değerlendirmektedir. Müşterilerin daha duyarlı hale gelmesiyle birlikte, örneğin çocuk işçi çalıştıran, çalışanlarının haklarını ihlal eden veya doğal çevreye zarar veren işletmelerin ürünlerinin boykot edilmesi söz konusu olmuştur. Bu sebeple günümüzde müşteriler, işletme üzerinde çeşitli şekillerde baskı yapabilen ve büyük öneme sahip bir paydaş grubudur.

Günümüz rekabet koşullarında işletmeler, müşterilerini tatmin edebildikleri sürece başarılı olabilirler. İşletmelerin müşterilerine karşı sorumlulukları şu şekilde sıralanabilir (Torlak, 2001: 51-52);

- İstek ve ihtiyaçlara uygun mal ve hizmet üretmek,
- İçerik olarak ya da kullanım esnasında tüketicilere zarar vermeyecek ve yaşamlarını olumsuz etkilemeyecek güvenli ve kaliteli ürünler üretmek,
- Aşırı tüketime yönlendirici ve dolayısıyla aile hayatını zedelemeyecek uygulamalarda bulunmak,
- Tüketicilerin tercihlerini kısıtlamamak,
- Aldatıcı, yanıltıcı ve yanlış bilgiler kullanmamak,
- Tüketici kararlarını manipüle edici çabalardan kaçınmak,
- Kaynakları etkin kullanmak
- Kaliteyi artırırken, maliyetleri düşürmeye çalışmak.

Tüketici hakları dünyanın birçok ülkesinde olduğu gibi Türkiye’de de yasalarla kontrol altına alınmıştır. Tüketiciler genel olarak dört temel hakka sahiptir. Bunlar (Sarıkaya, 2008: 147-148);

- Tehlikeli olan birçok ürünle ilgili (ilaçlar, böcek öldürücü kimyasallar, otomobiller gibi) “güvenlik hakkı”,
- Tüketicilerin, ürünün ne olduğu, nasıl kullanıldığı ile ilgili gerekli bilgileri bilmesine ilişkin “bilgilendirilme hakkı”,
- İşletmeler açısından etkin bir rekabeti güvence altına alan “seçme hakkı”,
- Tüketicilerin istek ve şikâyetlerini işletmeye ilemesiyle ilgili olan “dinlenme hakkı”dır.

Satın alma tercihlerini yaparken, sosyal açıdan müşterilerin en çok önem verdiği konular sağlıklı ve güvenilir ürünler ve kalitedir (Bartol and Martin, 1998: 107-108). Ürünün güvenliği ve sağlığa uygunluğu içerisinde; ürünün tanıtılması, ürünün hangi hammaddelerden yapıldığının ve bir tehlike arz edip etmediğinin hazırlanacak prospektüs ve kullanım kılavuzlarıyla belirtilmesi konuları yer almaktadır (Halıcı, 2001: 17). Ürün kalitesi de işletmeler ve müşteriler için diğer bir önemli konudur. Günümüz koşullarında kalite kavramındaki gelişme ve değişimle birlikte, müşterilerin de kalite konusuna bakış açısı değişmiştir. 1970’li yıllardan itibaren kabul görmeye başlayan Toplam Kalite anlayışı ile birlikte kalite, üretim aşamasının öncesinde başlayıp satış sonrası hizmetleri de içine alan bir sürece yayılmış ve müşterilerin satın alma tercihlerini etkileyen en önemli faktörlerden biri haline gelmiştir.

İşletmeler, kendi hatalarından kaynaklanmasa bile tüketicilere olumsuz sonuçlar doğuracak bazı gelişmeleri engellemek durumundadır. Örneğin 2005 yılında, sahte rakıların pazara sürülmesiyle bazı ölüm olayları ile karşılaşmış, bu durumda Tekel, pazara sürdüğü rakıları toplatarak yeniden dolumu yapılamayan şişeleriyle olası ölümleri de engellemiştir. Bu durum,

işletmenin ürünlerinin güvensizliği ile ilgili olmadığı ve işletmeye ek maliyetler getirdiği halde bir sosyal sorumluluk örneği olarak gerçekleştirilmiştir (Bayraktaroğlu, İlter ve Tanyeri, 2009: 19).

Konuyla ilgili yapılan araştırmalar göstermektedir ki; işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile müşteri bağlılığı arasında önemli bir ilişki vardır. Artık müşteriler, tüketim kültürlerini işletmelerin uygulamalarını da göz önünde bulundurarak şekillendirmektedirler.

1.4.2.2. Doğal Çevreye Karşı Sosyal Sorumluluklar

Bugün dünyamızın ve insanoğlunun yüz yüze bulunduğu sorunların başında, doğanın ve çevrenin kirlenmesi gelmektedir. Sanayileşme ile birlikte çevre sorunlarının da artmaya başlaması son yıllarda toplumun tüm kesimlerini “sürdürülebilir kalkınma”nın yollarını aramaya sevk etmiştir. Sürdürülebilir ekonomik kalkınma, gelecek nesillerin ihtiyaçlarını tehlikeye düşürmeden, bugünkü neslin ihtiyaçlarını karşılamak anlamına gelmektedir. Dolayısıyla ekonomik büyüme ve kalkınma gerçekleştirilirken doğanın ve çevrenin korunmasına azami çaba gösterilmesi gerekir.

Yanlış çevre politikaları sebebiyle, her geçen gün, bitki ve hayvan türlerinin nesli tükenmekte, ormanlar yok olmakta, dünya çölleşmekte, dünyanın birçok ülkesinde içme suyu tükenmekte ve sağlıksız yaşam koşulları yüzünden milyonlarca insan ölmektedir. Zehirli sanayi gazları, ozon tabakasının incelmeye ve delinmesine sebep olmuş ve insanoğlu, geleceğini tehdit eden en büyük problemlerden biri olan “küresel ısınma” ile karşı karşıya kalmıştır. Sanayileşmenin ve dolayısıyla enerji tüketiminin artması, teknolojinin hızla gelişmesi, motorlu taşıt sayısının artması, nüfusun çoğalması, plansız şehirleşme, insanların bilinçsizliği, çevrenin korunmasıyla ilgili yasaların yetersizliği gibi birçok sebepten her geçen gün doğanın dengesi biraz daha bozulmaktadır.

İşletmelerin doğal çevreye olan sorumlulukları Birleşmiş Milletler İnsan Çevresi Konferansı Stockholm Deklarasyonu'nda şu şekilde belirtilmiştir; "hürriyet, eşitlik ve yeterli yaşam koşulları sağlayan onurlu ve refah içinde bir çevrede yaşamak her insanın temel hakkıdır. Bugünkü ve gelecek nesiller için çevreyi korumak ve geliştirmek herkesin ortak sorumluluğudur (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2005: 386). İşletmeler de sosyal sorumluluğun bir gereği olarak, çevrenin korunmasında ve kirliliğin önlenmesinde öncü bir rol oynamalıdır.

Doğal çevrenin korunmasında işletmelerin üzerine düşenler şu şekilde sıralanabilir (Sarıkaya, 2008: 159, Çimen, 2007: 35, Bayraktaroğlu, İlter ve Tanyeri, 2009: 18);

- Çevre yönetmeliklerine ve yasalara uymak,
- Doğal kaynakları "sorumlu" bir şekilde kullanmak,
- Çevre dostu ürünler ve üretim süreçleri kullanmak,
- Yenilenemez kaynakları korumak,
- Enerji tasarrufu sağlamak,
- Atık üretimini asgari düzeye indirmek,
- Çevre bilincinin artırılması amacıyla çalışanları eğitmek,
- Çevreci gruplarla işbirliği içinde olmak.

İşletmeler, içinde yaşadıkları dünyanın daha yaşanabilir bir yer olması için çaba harcamalıdır. Çevrenin korunmasıyla ilgili yasal düzenlemelerin ötesine geçip, gelecek nesilleri de göz önünde bulundurarak, gönüllülük esasına dayalı faaliyetlerde bulunmalıdır. Doğal çevreyi koruyan ve korunmasını teşvik eden işletme, toplumun gözünde iyi bir kurumsal imaj yaratacak ve bu da işletmeye uzun vadede fayda getirecektir.

1.4.2.3. Devlete Karşı Sosyal Sorumluluklar

Hükümetler, bir paydaş grubu olarak işletmeden kendisine yönelik sorumlulukları yerine getirmesini beklerken bunun yanında, işletmenin diğer paydaşlara yönelik sorumluluklarını da yerine getirmesinde önemli bir etkiye ve güce sahiptir. Ortaya koyduğu düzenleme ve politikalarla, asgari düzeyde de olsa, işletmeler için bir kurumsal sosyal sorumluluk haritası çizebilmektedir. Bu nedenle işletmelerin, faaliyet gösterdikleri ülke hükümetleriyle oluşturacakları sağlıklı ilişkiler ve devlete yönelik sorumluluklarını yerine getirmeleri, işletme faaliyetlerini sürdürebilmeleri için gerekli olan yükümlülükler arasında yer almaktadır (Sarıkaya, 2008: 158).

İşletmelerin devlete ve devleti temsil eden kamu kurumlarına karşı en önemli sorumluluğu, vergilerini zamanında ve vergi kaybına sebep olmayacak şekilde ödemesidir (Özdevecioğlu, 1997: 26). Bununla birlikte, kanunlara uyma, denetim organıyla işbirliği, ulusal politikalarla işbirliği ve yasal süreçlere aktif katılım gibi sorumluluklar da devlete karşı yerine getirilmesi gereken sorumluluklardandır (Sarıkaya, 2008: 157).

1.4.2.4. Topluma Karşı Sosyal Sorumluluklar

İşletmeler, içinde faaliyet gösterdikleri toplumun birer alt sistemidir. İşletme ve toplum arasında sürekli bir etkileşim ve alışveriş bulunmaktadır. Toplum, ihtiyaçlarını karşılayabilmek için işletmelere muhtaçken, işletmeler de varlıklarını sürdürebilmek için topluma ihtiyaç duyarlar. İşletmelere ellerinde bulunan önemli gücü sağlayan toplumdur. Bu yüzden, işletmelerin de topluma karşı yerine getirmesi gereken sorumlulukları bulunmaktadır.

Toplumla ilgili sorunların çözümü temelde devletin görevidir. Fakat sosyal sorumluluk bilincinin de gelişmesiyle artık işletmeler, toplum üzerinde yarattıkları olumsuz etkileri de göz önünde bulundurarak gönüllü bir şekilde

toplum faydası için faaliyette bulunmakta ve toplumun refah seviyesini ve yaşam kalitesini arttırmak için çaba harcamaktadırlar.

Günümüz rekabet koşullarında işletmelerin ilk görevi, toplum tarafından kabul görececek bir misyon belirlemektir. Bu misyon doğrultusunda toplumsal norm, değer ve inançlara saygılı bir şekilde faaliyetlerini sürdürerek genel refah seviyesini arttırmak, topluma fayda sağlamak ve toplumsal katma değeri yükseltmek işletmelerin öncelikli sorumluluklarındandır.

İşletmelerin topluma karşı bir diğer sorumluluğu, istihdam olanakları yaratmak ve işsizlik sorununun çözümüne katkıda bulunmaktır. Bununla birlikte, engelli ve eski hükümlü kimseleri işe almak yasalarla da kontrol altına alınmış bir gereklilik ve sorumluluktur.

Het Hof (2006)'un yaptığı araştırma sonuçlarına göre, Türk toplumunun en önemli iki sorunundan birincisi %51,9'luk oranla eğitim ve ikincisi %39,5'lik bir oranla yoksulluktur. Bunları %28,1 ile istihdam, %19,6 ile insan hakları ve %16,3 ile sağlık seçenekleri takip etmektedir. Kadın, gençlik, engelliler ve kültür/sanat diğer önemli sorunlar olarak dikkat çekmektedir (Het Hof, 2006: 32-33). İşletmeler, toplumun bu önemli sorunlarına çözüm bulmak ve insanların yaşam kalitesini arttırmak için çok çeşitli sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirirler. Bu sosyal sorumluluk faaliyetleri başta birer maliyet unsuru gibi görünse de, toplumun gözünde iyi bir kurumsal imaj yaratarak işletmeye uzun vadede fayda olarak geri dönmektedir.

Türkiye'de kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin gerçekleştirildiği alanların başında eğitim gelmektedir. Turkcell, Türkiye'de nitelikli insan kaynağına yatırım yapmak amacıyla her yıl onbinlerce gencin eğitimine destek vermektedir. 2000 yılında, Kadın ve Aileden Sorumlu Devlet Bakanlığı, Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği ve Turkcell işbirliğinde başlatılan "Kardelenler" projesi ile ailelerinin ekonomik yetersizlikleri nedeniyle öğrenimlerine devam edemeyen kız çocuklarına, eğitimde fırsat eşitliği sağlanması, meslek sahibi, ufku açık bireyler haline gelmeleri amacıyla burs verilmektedir. 10. yılını geride bırakan bu başarılı proje,

National Geographic tarafından belgesel haline getirilmiş ve tüm dünyada yayınlanmıştır (www.turkcell.com.tr).

Eğitim alanında öncü olan bir faaliyet, Milliyet Gazetesi'nin Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği ile birlikte yürüttüğü "Baba Beni Okula Gönder" projesidir. Proje kapsamında "Haydi! Okumayan kızımız kalmasın!" sloganıyla 2005 yılından bu yana bağış toplanmakta; ekonomik yetersizlik veya aile baskısı gibi sebeplerle okuyamayan kız öğrencilerimizi topluma kazandırma amacı ile faaliyetler sürdürülmektedir (www.bbog.org).

Kültür sanat alanında ilk akla gelen işletmelerden biri olan Akbank, 1993 yılında kurduğu "Akbank Sanat" ile çok sayıda projeye imza atmıştır. Akbank Çocuk Tiyatrosu, Akbank Caz Festivali, Akbank Kısa Film Festivali, Akbank Oda Orkestrası, Uluslar arası İstanbul Film Festivali, Salvador Dali Sergisi Akbank tarafından düzenlenen projelerdir. Akbank, Türk halkının sosyo-kültürel düzeyini arttırmayı amaçlamakta ve dünyayı Türkiye'ye taşımak misyonuyla faaliyetlerini sürdürmektedir (www.akbank.com).

Sağlık alanında gerçekleştirilen sosyal sorumluluk faaliyetlerinin güzel bir örneği, Avon'un 1992 yılından bu yana gerçekleştirdiği "Meme Kanseri İle Mücadele Kampanyaları"dır. Şirket, proje kapsamında, tüm dünyada 30'dan fazla ülkede topladığı fonlarla, kadınların sağlık hizmetine erişmesine yardım etmekte ve tıbbi araştırmalara destek olmaktadır (Çimen, 2007: 42). Unilever Türkiye, Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı işbirliği ile "Eğlen Öğren Hijyen" projesini 2011 yılında uygulamaya koymaya hazırlanmaktadır. Öğrencilere hijyen bilinci aşılamak gayesiyle, 35 ilde 4000 gönüllü ile yola çıkmaya hazırlanan şirket, çocuk yaşta kazanılması gereken hijyen bilincine dikkat çekmektedir (www.unilever.com.tr).

Türkiye'de işletmelerin en çok destek verdiği alanlardan biri de spordur. Metro Group, yetenekli gençleri spora özendirmek için sokak futbolu turnuvaları düzenlemekte, Turkcell ise ücretsiz spor okulları ve Anadolu takımlarına verdiği destekle adından söz ettirmektedir. Vestel 2004 yılından bu yana, "Vestel Türk Atletizminin Yanında" adlı bir sosyal sorumluluk

projesiyle milli atlet Süreyya Ayhan'a sponsor olarak gençleri atletizme özendirilmektedir (Çimen, 2007: 42).

Kadın hakları konusu da Türkiye'nin önde gelen sorunlarından biri olmaya devam etmektedir. Geri kalmış bir zihniyetle, kadın toplum tarafından ikinci plana atılmakta ve hakları yeteri kadar korunmamaktadır. Bu konuda toplumu bilinçlendirmek ve büyük kitlelerin dikkatini çekmek işletmelerin en önemli sorumluluklarındandır. Hürriyet, CNN Türk, Çağdaş Eğitim Vakfı (ÇEV) ve İstanbul Valiliği işbirliğinde 2004 yılında başlatılan "Aile İçi Şiddete Son" kampanyası bu alandaki en başarılı projelerden biridir. Proje kapsamında "Kadına şiddet uygulayan erkek değildir" sloganı ile çekilen yeni reklam filmi, birçok ulusal kanalda yayınlanmakta ve toplumun bilinçlendirilmesine katkıda bulunmaktadır.

İşte tüm bu faaliyetlerle işletmeler, doğrudan bir kar amacı gütmeyen gönüllülük esasıyla içinde faaliyet gösterdikleri toplumun her alanda yaşam kalitesini ve refah seviyesini arttırmayı amaçlamaktadırlar. Bir diğer önemli amaçları ise, yürütülen kurumsal sosyal sorumluluk projeleri ile toplumsal farkındalık yaratmak ve toplumsal sorunların çözümü için toplumun tüm kesimleriyle birlikte hareket edebilmektir.

1.5. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN ÖNEMİ

Günümüzde işletmeler, mal ve hizmet üreten ekonomik birimler olmanın ötesinde aynı zamanda çevreyle etkileşim içinde olan sosyal birer varlıktır ve açık bir sistem olarak faaliyetleri çevredeki gelişmelerden etkilenmektedir. Ticaretin sınırları aşması, bilgi teknolojilerinin gelişmesi ve kullanımının yaygınlaşması, tüketicilerin bilinçlenmesi, sivil toplum kuruluşlarının güçlenmesi ve işletmelere uyguladığı baskının artması, Birleşmiş Milletler, Uluslar arası Çalışma Örgütü gibi kuruluşların geliştirdiği anlaşma ve ilkeler kurumsal sosyal sorumluluğun önemini artmasına neden olmuştur.

Şirketleri mal ve hizmet üretmenin ötesine taşıyan ve farklı alanlarda topluma katkı sağlamalarına imkân tanıyan kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının tüm dünyada giderek önem kazandığını ortaya koyan saptamalardan bazıları şöyledir (Tatari, 2003: 3-4):

- MORI araştırma şirketinin 2000 yılının başlarında yaptığı bir araştırmada yöneticilerin %45'i, "önümüzdeki beş yılda işimin benzeri işlerde toplumsal sorumluluk kavramı artarak önem kazanacaktır" düşüncesine katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- 1999 yılında yapılan Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üzerine Milenyum Anketi'nde 6 kıtadaki 23 ülkede yaşayan 25.000 kişiye sorulan soruların yanıtlarında, görüşülen kişilerin yarısının şirketlerin toplumsal düzeydeki tavırlarına dikkat ettikleri; bireysel şirketlerin oluşturdukları etkinin, marka niteliği ve ünü (%40) ile temel iş niteliklerinden (%34) çok kurumsal vatandaşlık düzeylerine (%56) göre belirlendiği vurgulanmıştır.
- Şirketlerin sosyal sorumluluğa önem vermeleri ile genel olarak olumlu bir izlenim vermeleri arasında çok yüksek bir ilişki olduğu bilinmektedir. Nitekim MORI'nin gerçekleştirdiği bir araştırmada, katılımcıların %17'sinin bir şirketin ürünlerini etik gerekçelerle bojkot ettiği, %19'unun bir şirketin ürünlerini, söz konusu şirketin etik ünü dolayısıyla tercih etmeye başladığı ve %28'inin yukarıdaki davranışların her ikisini de gerçekleştirdiği ortaya çıkmıştır.
- Kar amacı gütmeyen kuruluşlarla bağlantı içinde olan şirketler, rekabet üstünlüğü de sağlayabilmektedir. MORI tarafından 1998 yılında yapılan diğer bir araştırmada, ürünün satışından çeşitli hayır kurumlarına pay veren ve bunu duyuran şirketlerin tüketiciyi etkilediği, tüketicilerin neredeyse üçte birinin (%30) bir ürün ya da hizmet satın alırken bu durumu da göz önünde bulundurduğu gözlemlenmiştir.

- Yine MORI tarafından 1990'lı yıllar boyunca yapılan araştırmalar, insanların büyük bir bölümünün, toplum ve kamu yararına destek sağlayan bir şirketin, çalışmak için iyi bir yer olduğunu düşündüğünü ortaya koymaktadır. Ayrıca kurumsal sosyal sorumluluk, şirket çalışanlarının performanslarını sürdürmelerine ve geliştirmelerine de yardımcı olmaktadır. 1997 yılında bilgi teknolojileri hizmeti veren FI Grubu çalışanları arasında yapılan bağımsız araştırma, gönüllü çalışmalara katılan çalışanların %74'ünün şirkete ilişkin algılarını değiştirdiklerini, %58'inin kişisel olarak gelişim sağladığına inandığını, %35'inin profesyonel anlamda gelişim sağladığını ortaya koymuştur.
- Sosyal sorumluluk konusunda yapılan çeşitli araştırmalar konunun sosyal paydaşlar nezdinde de ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Örneğin, Walker Research'ın 1997 yılında yaptığı bir araştırmada, tüketicilerin %76'sı fiyat ve kalite aynı olsa bile "hayırseverlik" söz konusu olduğunda marka değiştireceklerini belirtmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı son yıllarda tüm dünya ülkelerinin gündemine girmiştir. Başta Birleşmiş Milletler (BM) olmak üzere, Avrupa Birliği, OECD, Dünya Bankası gibi kuruluşlar bu kavrama büyük önem vermektedirler. Artık dünyada birçok fon, bir şirkete yatırım yapmadan önce, o şirketin toplumsal sorumluluk konusundaki performansını değerlendirmektedir. Öyle ki, İngiltere'de bir Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bakanlığı kurulmuş, bu konuda duyarlı şirketlere yatırım yapanlara yardımcı olmak için Londra'da FTGOOD isimli ayrı bir endeks oluşturulmuştur. Ayrıca Fortune Dergisi, her yıl yaptığı en beğerilen şirketler araştırmasında sosyal sorumluluk anlayışını ana kriterlerden biri olarak kabul etmiştir (Solmaz, 2005: 117).

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramına önem veren işletmeler üç ana tema üzerinde taahhütte bulunmaktadır (Argüden, 2007: 38):

- Her şeyden önce şirketlerin ticari faaliyetlerini yürütürken kanuna, ahlak standartlarına, insan haklarına tam anlamıyla uyumlu davranmaları ve faaliyetlerinin dünyanın her yerinde çevreye verebileceği zararı en aza indirmek durumunda olduklarını kabul etmeleri ve buna uygun davranmaları,
- Şirket faaliyetlerinin sadece şirket içindeki paydaşları değil, aynı zamanda piyasayı, tedarik piyasalarını, içinde yaşanılan toplumu, sivil toplum kuruluşlarını ve kamu sektörünü de etkilediğinin ve tüm bu paydaşlar ile işbirliği içinde çalışma gereğinin bilincinde olmaları,
- Bu sorumluluğun en başta şirket Yönetim Kurulları, Yönetim Kurulu Başkanları ve Genel Müdürlerinin olduğunun kabul edilmesi.

Görüldüğü gibi işletmelerin başarısı artık yalnızca ekonomik kriterlerle ölçülememektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının gündeme gelmesiyle birlikte, işletmelerin sosyal performansları da önemli bir başarı göstergesi haline gelmiş ve işletmelerin varlıklarını sürdürmelerinde kilit bir rol üstlenmiştir. İşletmeler sürekli etkileşim içinde oldukları paydaşları ile ilişkilerinde devamlılığı sağlayabilmek için sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmeli ve sosyal sorumluluğu stratejilerinin bir parçası haline getirmelidir. Çünkü kurumsal sosyal sorumluluk bilinci ile hareket etmek işletmenin tüm paydaşlarına çeşitli şekillerde fayda sağlamaktadır.

1.6. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

Kurumsal sosyal sorumluluklar işletmeler ve paydaşları açısından birçok faydayı da beraberinde getirir. Bunlardan bazıları şöyle sıralanabilir (Nalbant, 2005: 197; Argüden, 2007: 40; Bayraktaroğlu, İter ve Tanyeri, 2009: 27-28; Frederick, Davis and Post, 1988: 36-39, Kotler and Lee, 2008: 11):

- İyi bir sosyal çevre oluşturulmasına katkıda bulunan işletmeler kamuoyunca benimsenir, güçlü bir kurum imajı yaratılır.
- Maliyet gibi görünen faaliyetler işletmeye uzun vadede karlılık getirir, satışlarda ve pazar payında artış sağlar.
- Nitelikli çalışanın kuruma cezbedilmesini ve kuruma olan bağlılığının artmasını sağlar.
- Yeni pazarlara girmede ve müşteri sadakati sağlamada işletmeye yardımcı olur, marka konumunda güçlenme sağlar.
- Marka değeri ve dolayısıyla piyasa değeri artar.
- Çalışanlar ve müşteriler işletmeye daha fazla güven duymaya ve değer vermeye başlar, bağlılık duyguları gelişir.
- Çalışanların kurumsal öğrenme ve yaratıcılık potansiyelleri artar.
- İşletme maliyetleri azalır ve daha çok finansman kaynağına ulaşılır.
- İşletmenin toplumla, yerel ve merkezi devlet organlarıyla olan ilişkileri gelişir ve güçlenir.

Kurumsal sosyal sorumlulukların başlıca dezavantajları ise şunlardır (Nalbant, 2005: 197);

- Sosyal faaliyetlerin ürün maliyetlerine yansıtılmasıyla fiyatlar artar, bu da pazar kaybına neden olabilir.
- Sosyal faaliyetler için yeni insan kaynağına ihtiyaç duyulabilir.
- İşletme sahip, ortak veya yöneticilerinin sosyal konulara fazla duyarlı davranmaları, örgütsel amaçlardan uzaklaşılmasına neden olabilir.

Özetle, kurumsal sosyal sorumluluk bilinci ile faaliyetlerini sürdüren işletmeler, toplumun gözünde güçlü bir kurum imajı yaratarak uzun vadeli bir karlılık sağlarlar. Bu olumlu imaj, müşteri ve çalışan bağlılığının sağlanmasında, yeni yatırımcıların işletmeye çekilmesinde ve bu yolla rekabet üstünlüğü sağlanmasında büyük önem arz etmektedir.

1.7. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK MODELLERİ

Araştırmacılar işletmelerin sosyal sorumlulukları ile ilgili çeşitli modeller öne sürmüştür. Bu modellerin amacı; sosyal sorumluluk kavramını ayrıntılarıyla ortaya koyup, karmaşık bir bütünü somutlaştırmak suretiyle işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışlarına açıklık getirmektir. Literatürde yer alan belli başlı modellere aşağıda ayrıntılı olarak yer verilecektir.

1.7.1. Davis'in Sosyal Sorumluluk Modeli

İşletmelerin sosyal sorumluluğuna ilişkin genel kabul görmüş modellerin başında Keith Davis'in öne sürdüğü model gelmektedir. Davis'in modeli, hem toplumun refahını, hem de işletme menfaatlerini koruyan ve yükselten önlemleri, işletmelerin niçin ve nasıl aldıklarını ve neden

sorumluluk sahibi olduklarını tanımlayan beş varsayımdan oluşmaktadır. Bu varsayımlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Certo, 2003: 49);

- **Sosyal sorumluluk, işletmelere emanet edilen sosyal güçten kaynaklanır:** Keith Davis ve Robert Blomstrom; “Sorumluluğun Demir Kanunu” olarak ifade ettiği bu ilkesine göre, uzun dönemde topluma karşı sorumlu bir düşünce tarzıyla ellerindeki gücü toplumun ihtiyaçları doğrultusunda kullanmayan işletmeleri, bu güçlerini zaman içinde kaybetmeye mahkûm olacakları konusunda uyardığıdır (Davis and Blomstrom, 1975: 50). Bu varsayım, işletmenin toplumdaki azınlıkların istihdamı, çevresel kirlilik gibi kritik sorunlar üzerinde önemli ölçüde bir güç ve etkiye sahip olduğu görüşünden kaynaklanır. Davis, işletmenin toplum üzerinde bu güce sahip olması nedeniyle, toplumun bu gücün varlığından kaynaklanan sosyal koşullardan dolayı işletmeyi sorumlu tutabilmesi ve tutması gerektiği sonucunu çıkarır.
- **İşletme, toplumdaki girdi almaya açık olan ve toplumla ilişkili faaliyetlere yönelik açık bilgi veren iki uçlu bir açık sistem olarak faaliyet göstermelidir:** Bu varsayıma göre işletmeler, toplumsal refahın sürdürülmesi ve iyileştirilmesi için yapılması gereken faaliyetlerle ilgili olarak, toplumun temsilcilerini dinlemeye istekli olmalıdırlar. Aynı şekilde toplum da, sosyal sorumluluklarını yerine getirirken işletmelerin yaptıklarını dikkate almalıdır. Davis, toplumun refahının sürdürülmesi ve iyileştirilmesi için, işletme ile toplumun temsilcileri arasında sürekli dürüst ve açık bir iletişimin olması gerektiğini ileri sürmektedir.
- **İşletme, bir faaliyet, ürün veya hizmetin sosyal maliyet ve kazançlarını her yönüyle hesaplayarak, başarı getirip getirmeyeceğine karar vermelidir:** Bu varsayıma göre, teknik

uygunluk ve ekonomik karlılık işletmenin karar verme sürecini etkileyen tek faktör değildir. Aynı zamanda işletme, bu amaçlarını gerçekleştirmeden önce, bütün işletme faaliyetlerinin hem uzun hem de kısa vadeli sosyal sonuçlarını da dikkate almalıdır. Oluşan maliyetlerin sosyal bir faydadan daha ağır basması, işletme tarafından istenmeyen bir sonuçtur.

- **Her bir faaliyet, ürün veya hizmet ile ilişkili olan sosyal maliyetler, dolaylı olarak müşterilere yansıtılmalıdır:** Bu varsayım, işletmenin sosyal olarak avantajlı fakat ekonomik olarak dezavantajlı olan faaliyetleri tümüyle finanse etmesinin beklenemeyeceğini ifade eder. Bu nedenle, işletmelerin toplumsal yarar sağlayacak faaliyetlerin maliyetini, bu cazip faaliyetlerle doğrudan ilişkili olan ürün ve hizmetin fiyatına, dolayısıyla müşterilere yansıtılmaları gerekmektedir.
- **Kurumsal vatandaş olarak işletmeler, normal faaliyet alanlarının dışında kalan belirli sosyal sorunlarla ilgilenme sorumluluğuna sahiptir:** Bu son varsayım, bir işletmenin doğrudan ilişkili olmadığı bir sosyal sorunu çözmek için gerekli uzmanlara sahip olması halinde, o sosyal sorunu çözmede topluma yardımcı olması gerektiğini savunur. Davis'e göre işletme, genel olarak iyileştirilmiş bir toplumdan artan ölçüde kar elde edecektir.

1.7.2. Ackerman'ın Sosyal Duyarlılık Modeli

Robert W. Ackerman (1973), işletmenin sosyal çabalarının temel amacının sorumluluk değil, duyarlılık (cevaplama ve karşılama) olması gerektiğini ileri sürmüştü (Top ve Öner, 2008: 105; Alkan, 2004: 14) ve işletmelerin sosyal olarak nasıl tepki gösterdiklerini ortaya koyabilmek için üç

aşamalı bir sosyal duyarlılık modeli geliştirmiştir (Frederick, Davis and Post, 1988: 109-112; Top ve Öner, 2008: 105; Demir ve Songür, 1999: 157-158));

- **Politika Aşaması:** Bu aşamada işletme, içinde bulunduğu sosyal çevrenin hangi beklentilerine öncelik vereceği konusunda karar vermeye çalışmaktadır. Sosyal bir problemin varlığından haberdar olunması durumunda, sorun ile ilgili işletmenin izleyeceği politikalar hakkında yazılı ve sözlü bir rapor hazırlanmaktadır. Üst yönetim tarafından geliştirilen sosyal sorumluluk politikaları, bundan sonra işletmeler tarafından izlenecek sosyal sorumluluk faaliyetleri için bir iskelet görevi görmektedir.
- **Öğrenme Aşaması:** Bu aşamada, işletme yönetiminin sosyal sorunlara çözüm yolları üretmesi için uzman personel çalıştırması veya danışmanlarla bağlantı kurması gerekmektedir. İşletme, sosyal bir sorunu belirledikten ve genel politikalarını benimsedikten sonra, sosyal sorunu nasıl çözeceğini öğrenmeye ve benimsemeye çalışmaktadır. Bu konuda iki yönlü bir öğrenme gerekliliği söz konusudur. Bunlardan birincisi uzmanlığa dayalı öğrenme, ikincisi ise yönetici düzeyinde öğrenmedir. Uzmanlığa dayalı öğrenmede işletme, yönetici ve çalışanlara yol göstermesi için sosyo-teknik bir uzman istihdam etmektedir. Yönetici düzeyinde öğrenmede ise, çalışanların sosyal sorunlarla başa çıkabilmeleri için gerekli bilgiler, konu ile ilgili politikalar hakkında bilgili olan yöneticiler tarafından verilmektedir.
- **Örgütsel Yükümlülük Aşaması:** Sosyal sorumlulukların işletmede uygulamaya geçirilme aşamasıdır. İşletme, belirlediği sosyal politikayı bu aşamada kurumsallaştırmaktadır. İlk iki aşamada belirlenip öğrenilen politika ve prosedürler, işin doğal bir parçası olarak görülmeli ve organizasyonun her

kademesinde görev alanlar tarafından kabul edilerek uygulanması sağlanmalıdır. Tabii ki, işletmenin sosyal duyarlılıklarını iyileştirme faaliyetleri, direnme ve örgütsel baskılarla karşılaşabilir ve önemli ölçüde çaba ve zaman gerektirir.

Sosyal duyarlılık modeli, işletmelerin sosyal çevreye verdiği tepkilerinin çözümlenmesine yönelik olarak geliştirilmiş bir modeldir. Bu modele göre sosyal sorumluluk, işletmenin sosyal çevresindeki sorunlara ve toplumsal baskılara tepki gösterme veya cevap verme kapasitesi olarak tanımlanabilir (Özüpek, 2004: 82).

1.7.3. Sethi'nin Sosyal Sorumluluk Modeli

Sethi (1975), pazar etkenlerine dayalı alternatif bir sosyal sorumluluk modeli geliştirmiştir. Sethi, sosyal sorumluluk davranışlarına yönelik varsayımlarını üç aşamalı bir model ile ortaya koymuştur (Top ve Öner, 2008: 107);

- **Sosyal Zorunluluk:** Piyasa mekanizması ile yasal kısıtlamalara cevaben sergilenen bu davranışlar, işletmelerin temel sosyal sorumluluk yükümlülüklerini oluşturmaktadır.
- **Sosyal Sorumluluk:** Toplumun çağdaş değerleri, normları ve beklentilerini karşılamaya yönelik olarak gerçekleştirilen bir uygulama olarak görülmektedir. Kurumsal davranışların, toplumun değer yargıları ve beklentileriyle aynı düzeye çıkarılması ise sosyal sorumlulukların bir gereği olarak kabul edilmektedir.
- **Sosyal Yanıtlayıcılık:** Burada işletme yönetimi, sosyal sorunları önceden görebilmek ve bu sorunlara karşı çözümleyici tedbirleri geliştirmek durumundadır. İşletmelerden, toplumun

ileride sahip olacağı beklentileri öngörmesi ve olası toplumsal sorunları engelleyici veya çözümleyici sosyal davranış biçimlerini tasarlaması beklenmektedir.

1.7.4. Carroll'un Üç Boyutlu Sosyal Sorumluluk Modeli

Archie B. Carroll (1979)'un "Kurumsal Sosyal Performans Modeli" adını verdiği model üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar (Carroll, 1979: 503);

- Kurumsal sosyal sorumluluk boyutları (ekonomik, yasal, etik, gönüllü),
- Kurumsal sosyal sorumluluk alanları (müşteriler, çevre, vb.)
- Kurumsal sosyal tepkiselliktir.

Modelin "kurumsal sosyal tepkisellik" boyutuna ilişkin varsayımları şunlardır (Top ve Öner, 2008: 107):

- **Sosyal sorumluluk için reaksiyon göstermek:** Sosyal çevreden gelen taleplere karşı işletmeler, sorumlu bir davranış sergilerler. Örneğin, engellilere karşı sosyal duyarlılığın gelişmesiyle birlikte, engellilerin çalışabilmesi için fabrika sisteminde değişiklikler yapılması bir sosyal sorumluluk hareketi olarak görülmektedir.
- **Sosyal sorumluluk için savunmada kalmak:** Bir sosyal sorunla karşılaşıldığında, işletme olarak öncelikle savunmada kalınmaktadır. Ancak sosyal sorumlulukların gerçekleştirilmesi konusunda, toplum tarafından uzlaşmaya zorlanmadan önce, işletme yönetimi sosyal sorunlarla ilgilenmeye başlayabilmektedir.
- **Sosyal sorumlulukları çözmek:** Toplum tarafından bir tepki oluşmadan sosyal sorunların çözümü konusunda şirket kendi

tepkisini ortaya koymaktadır. İşletme, toplumun sosyal sorunlarını çözme konusunda uğraş vermeye başlamaktadır.

- **Geleceğe yönelik sosyal sorumluluk faaliyetleri:** İşletme, çözebileceğine inandığı, daha önce tanımlanmamış ve belirlenmemiş sosyal meseleleri araştırarak, bu sorunların çözümü konusunda sosyal sorumluluk projeleri üretmektedir.

1.7.5. Wartick ve Cochran'ın Sosyal Sorumluluk Modeli

Wartick ve Cochran (1985); Carroll tarafından daha önce öne sürülmüş olan kurumsal sosyal performans modelini geliştirerek ilkeler, süreçler ve politikalar çerçevesinde yeniden ele almışlardır. Kurumsal sosyal sorumluluk bu modelde ilkeleri oluştururken, sosyal tepkisellik ise bu ilkelerin hayata geçirilmesini sağlayan süreçleri kapsamaktadır. Sosyal konuların yönetimi ise, işletmelerin benimsediği politikalar çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu modelde kurumsal sosyal sorumluluk iki temel kavrama dayandırılmaktadır. Bunlardan ilki, iş dünyasının meşruiyetini sağlayan ve varsayılan haklar ve yükümlülüklerden oluşan toplumsal kontrat kavramıdır. Diğeri ise, işletmelerin toplum içinde bir ahlaki vekil olarak yer aldığını savunan yaklaşımdır. İşletmeler karar alırken ahlaki kuralları kullanabilecekleri gibi, faaliyetlerinin yanı sıra politika ve ilkelerini de toplumun değerlerine uygunluğu açısından denetleyebilirler (Yamak, 2007: 59-60).

Tablo 1. Kurumsal Sosyal Performans Modeli (Yamak, 2007: 59)

İlkeler	Süreçler	Politikalar
Kurumsal Sosyal Sorumluluklar <ul style="list-style-type: none"> • Ekonomik, • Yasal, • Etik, • Gönüllü 	Kurumsal Sosyal Tepkisellik <ul style="list-style-type: none"> • Tepkisel, • Savunmacı, • Uzlaşmacı, • Girişimci 	Sosyal Konuların Yönetimi <ul style="list-style-type: none"> • Konuların belirlenmesi, • Konuların analizi, • Yanıt geliştirilmesi
Yönelim <ul style="list-style-type: none"> • İşletmenin toplumsal kontratı • Ahlaki vekil olarak işletme 	Yönelim <ul style="list-style-type: none"> • Değişen toplumsal koşullara yanıt verebilme kapasitesi, • Yanıt geliştirmek için yönetsel yaklaşımlar 	Yönelim <ul style="list-style-type: none"> • Sürprizleri azaltmak, • Etkin kurumsal sosyal politikalar belirlemek
Felsefi Yönelim (Philosophical)	Kamusal Yönelim (Institutional)	Örgütsel Yönelim (Organizational)

Tablo 1’de görüldüğü gibi Wattrick ve Cochran, toplumun şirketten beklediklerini kurumsal sosyal sorumluluk başlığı altında özetlerken, bunların temel ilkeleri oluşturduğuna dikkat çekmektedir. Öte yandan, süreçler başlığı altında yer alan sosyal tepkisellik ise, işletmelerin değişen toplumsal beklentilere ve zorunluluklara nasıl yanıt geliştireceğini incelemektedir. Kısacası, sosyal tepkisellik sosyal sorumluluğu gerçekleştirmek için bir araçtır. Bu modelin üçüncü boyutu olan ve toplumsal konuların yönetimini kapsayan politikalar, sosyal tepkiselliği işlemselleştirmek için tasarlanmıştır (Yamak, 2007: 60).

1.7.6. Wood'un Sosyal Sorumluluk Modeli

Wood (1991); daha önce Carroll ve Waddock ve Cochran tarafından geliştirilen tanımlar ve modellerden yola çıkarak, bu modellerin eksik yönlerini inceleyip, kendi çözüm önerilerini eklemiştir. Wood, kurumsal sosyal performans modelini yine üç boyutta ele almakla birlikte, her boyutu kendi içinde farklılaştırmış ve performans ile ilişkilerini daha açık bir şekilde ortaya koymuştur. Modelin boyutları sırasıyla; kurumsal sosyal sorumluluk ilkeleri, kurumsal sosyal tepkisellik süreçleri ve kurumsal davranışın sonuçlarıdır. Bu modelde Wood, kurumsal sosyal sorumluluk için Carroll tarafından önerilen boyutların sosyal sorumluluk alanlarından ibaret olduğunu savunarak, bunları üç ayrı ilke olarak yeniden tanımlamıştır. Bu ilkeler; meşruiyet ilkesi, kamusal sorumluluk ilkesi ve yönetsel takdir ilkesidir (Yamak, 2007: 71-72; Öcal, 2007: 70).

- **Meşruiyet İlkesi:** Toplum işletmelere meşruiyet ve güç verir. Uzun dönemde gücünü sorumlu bir şekilde kullanmayanlar gücünü kaybeder.
- **Kamusal Sorumluluk İlkesi:** İşletmeler birincil ve ikincil faaliyetlerinin sonuçlarından sorumludur.
- **Yönetsel Takdir İlkesi:** Yöneticilerin ahlaki bir yönü bulunmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluğun her alanında var olan karar verme yetkilerini ve takdirlerini, sosyal sorumluluk içeren sonuçlar almak üzere kullanmak zorundadırlar.

Wood daha önceki modellerde yer alan tepkisel, savunmacı, uzlaşmacı ve girişimci gibi boyutların sadece bir takım özellikler olduğunu savunmuş ve Ackerman tarafından daha önce dile getirilmiş olan çevre değerlendirmesi, paydaş yönetimi ve sosyal konuların yönetimi başlıklarını modelinin ikinci boyutu olan kurumsal sosyal tepkisellik süreçleri olarak belirlemiştir. Son olarak, model, kurumsal davranışının sonuçlarını sosyal etkiler, sosyal programlar ve sosyal politikalar olarak ortaya koymuştur. Wood

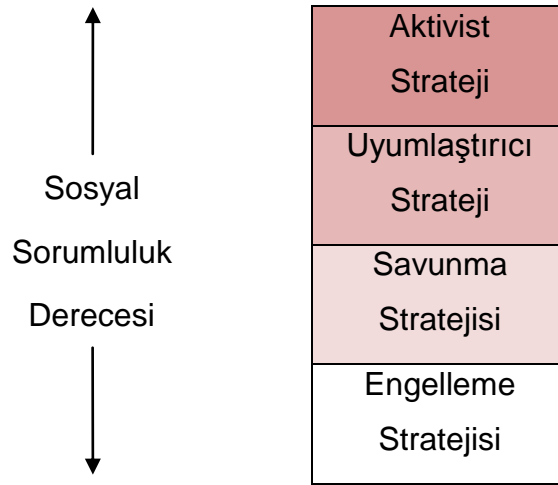
tarafından geliştirilen üç boyutlu model Tablo 2’de özetlenmektedir (Yamak, 2007: 72-73).

Tablo 2. Wood’un Kurumsal Sosyal Performans Modeli (Yamak, 2007: 73)

<p>Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlkeleri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kurumsal ilke: Meşruiyet • Örgütsel ilke: Kamusal sorumluluk • Kişisel ilke: Yöneticinin takdiri
<p>Kurumsal Sosyal Tepkisellik Süreçleri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Çevre değerlendirmesi • Paydaş yönetimi • Sosyal konuların yönetimi
<p>Kurumsal Davranışın Sonuçları</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sosyal etkiler • Sosyal programlar • Sosyal politikalar

1.8. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK STRATEJİLERİ

Kurumsal sosyal sorumluluk stratejileri, işletmelerin karar alma aşamasında, sosyal soruna nasıl yanıt verecekleri konusunda yol gösteren stratejilerdir. İlgili literatür incelendiğinde temel olarak dört farklı strateji üzerinde yoğunlaşıldığı görülmektedir. Bu stratejiler; engelleyici, koruyucu, uyumlaştırıcı ve aktivist stratejilerdir (Daft, 2000: 149-151; Schermerhorn, 2005: 75-76).



Şekil 3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Stratejileri (Daft, 2000: 150)

1.8.1. Engelleme Stratejisi

Engelleme stratejisi doğrultusunda hareket eden işletmeler, sosyal sorumluluk davranışlarında bulunmamayı tercih ederler. Bu strateji çerçevesinde hareket eden işletmeler, en temel sosyal sorumluluk davranışları olarak görülen yasal sorumlulukları dahi yerine getirmemekte ancak işletme paydaşları ve toplumun bu türdeki sosyal sorumluluğa aykırı davranışlarını öğrenmesini engellemek için faaliyette bulunmaktadırlar (Bir, 2008: 75).

1.8.2. Savunma Stratejisi

Savunma stratejisini benimseyen işletmeler, en temel sosyal sorumluluklar olarak kabul edilen yasal davranışlarda bulunmayı reddetmemekte ancak bu türdeki davranışları sosyal sorumluluk bilinciyle değil, iş sorumluluğu olarak gördükleri için yerine getirmektedirler. Bu stratejiye sahip yöneticilerin sosyal sorumluluk anlayışları, yasaların zorunlu

tuttuğu uygulamalarla sınırlı kalmaktadır. Savunma stratejisi çerçevesinde hareket eden işletmeler, rekabetçi pazar koşullarında diğer işletmelere zarar vermemeyi garanti altına almakta ancak ahlaki tercihlerini yaparken öncelikle kendi paydaşlarının çıkarlarını korumakta, toplumdaki diğer grupları fazla dikkate almamaktadır (Bir, 2008: 75).

1.8.3. Uyumlaştırıcı Strateji

Uyumlaştırıcı stratejiyi benimseyen işletmeler sosyal sorumluluklarının varlığını kabul etmektedirler. Bu işletmeler ekonomik, yasal ve etik sorumluluklarını yerine getirmeye çalışırlar. İşletme faaliyetlerini sürdürürken, toplumun norm değer ve beklentilerini de göz önünde bulundurur. (Schermerhorn, 2005: 76). Uyumlaştırıcı stratejiyi savunma stratejisinden ayıran en önemli noktalardan biri, bu stratejide işletmenin paydaşlarının çıkarları ile diğer paydaşların beklentileri arasında bir uyum sağlanmaya çalışılmasıdır (Bir, 2008: 75).

1.8.4. Geleceğe Yönelik (Aktivist) Strateji

Geleceğe yönelik (aktivist) stratejiyi benimseyen işletmeler, sosyal sorunların çözümünde liderlik yaparlar (Schermerhorn, 2005: 76). Bu stratejide işletme, kaynaklarını sadece kendi paydaşlarının çıkarları için kullanmamakta, toplumun diğer kesimlerinin refahını yükseltmek için de faaliyette bulunmaktadır. Bu strateji doğrultusunda hareket eden işletmeler, sosyal sorumluluk alanında öncü işletmelerdir (Bir, 2008: 76).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ TEORİK ÇERÇEVESİ

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Küresel rekabet koşulları ve günümüz çalkantılı iş çevresi, işletmeleri sürdürülebilir rekabet için işgörenlerden daha etkin bir şekilde yararlanmaya zorlamaktadır. Klasik örgüt kuramında makinenin bir parçası olarak görülen insan unsuru, günümüzde işletmeler tarafından örgütsel başarının sağlanmasında rekabetçi strateji kaynağı olarak görülmekte ve örgüte olan bağlılığının artırılması amaçlanmaktadır. Yapılan çok sayıda araştırma, örgüte duyulan bağlılığın işgören performansını, dolayısıyla örgütün başarısını arttırdığını ortaya koymuştur. Örgütsel bağlılığın olumlu işgören davranışlarıyla olan bu güçlü ilişkisi, kavramı işletmeler için daha önemli hale getirmektedir. Örgütsel bağlılık kavramının dinamiklerinin ortaya konması, bağlılığı etkileyen faktörlerin iyi analiz edilmesi, işgörenlerin beklentileri üzerinde önemle durulması ve bu yolla işgörenlerin örgüte karşı olumlu duygular geliştirip bağlılık hissetmelerinin sağlanması, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında kilit bir rol oynamaktadır.

2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Örgütler, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelen toplumsal yapılardır. Sosyal bir varlık olarak insan kaynağı, bu yapıların taklit edilemeyen ve ikamesi olmayan en önemli sermayesidir. Örgütün varlığını sürdürebilmesi, amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi; örgütün değerlerine sıkı sıkıya bağlı olan, örgütün amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedefleri gibi benimseyen, kendini örgütü ile birlikte tanımlayan işgörenlerin varlığına bağlıdır.

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık; toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı gösterdiğimiz bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır (Ergun, 1975: 98). Bağlılık kavramını ilk inceleyenlerden Harold Guetzkov (1955) bağlılığı, kişiyi belli bir düşünceye, kişiye veya gruba karşı önceden hazırlayan bir davranış olarak nitelendirmektedir (Topaloğlu, 2010: 58).

Bir örgütsel davranış olarak bağlılık ise, özellikle son 50 yıldır üzerinde fazlaca durulan bir kavram olmuştur. Konu ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmış fakat kesin bir tanım birliğine varılamamıştır. Bunun en önemli nedeni, farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu farklı bakış açılarıyla ele almış olmalarıdır.

“Örgütsel bağlılık” konusu, ilk kez 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmıştır. Whyte, aşırı bağlılığın tehlikelerini dile getirdiği “Örgüt İnsanı” adlı çalışmasında, örgütsel insanı sadece örgütte çalışan değil, aynı zamanda örgüte ait olan kişi olarak tanımlamaktadır (Topaloğlu, 2010: 58).

Örgütsel bağlılık genel olarak; işgörenlerin örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak tanımlanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 38). Başka bir deyişle örgütsel bağlılık; işgörenin çalıştığı örgüt ile özdeşleşerek, örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazançlar için çaba göstermesinin ve örgütte çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsü olarak tanımlanmaktadır (Bayram, 2005: 128).

Örgütsel bağlılık konusundaki ilk tanımlamalardan biri de Grusky tarafından 1966 yılında yapılmıştır (İnce ve Gül, 2005: 3). Söz konusu yazara göre örgütsel bağlılık, “bireyin örgüte olan bağının gücü”dür (Grusky, 1966: 488-489). Yazar özel sektör işletmelerinde yönetsel pozisyonda çalışan işgörenler üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarına göre, örgütsel bağlılığı sadece elde edilen ücret ve ödüllerle ilişkilendirmiştir (Grusky, 1966: 488-503; Reichers, 1985: 466).

Buchanan'a (1974) göre örgütsel bağlılık; örgütün amaç ve değerlerine, kişinin bu amaç ve değerlere göre belirlenen rolüne ve çıkara dayalı değerinden ayrı olarak, örgütün kendisine partizanca ve duygusal bağlanmadır. Yazara göre bağlılık; örgütle özdeşleşme, işi benimseme ve örgüte sadakat olmak üzere üç unsurdan oluşan bir bütündür (Buchanan, 1974: 533).

Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılık; çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve işgören ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirmeye yol açan psikolojik durumdur (Allen and Meyer, 1990: 14). Kiesler, Sakumura ve Salancik'e göre ise örgütsel bağlılık; bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemlerdir (Reichers, 1985: 468).

Kanter'e göre örgütsel bağlılık; kişilerin enerji ve sadakatlerini sosyal sistemlere aktarma isteği, istek ve gereksinimlerini tatmin edecek sosyal ilişkilere kişiliklerini ilıştirmeleridir (Kanter, 1968: 499). Wiener (1982), örgütsel bağlılığı; örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamı olarak tanımlamıştır (Wiener, 1982: 418).

O'Reilly ve Chatman'a (1986) göre örgütsel bağlılık; bireyin örgütteki araçsal birlikteliğini anlatan bireysel çıkar ve kazanımlara ulaşmayı amaçlayan uyum boyutu, örgütteki diğer bireylerle yakın olma duygusuyla kendini ifade ettiği özdeşleşme boyutu, bireysel ve örgütsel amaç ve değerlerin uygunluğu olan içselleştirme boyutunu içeren ve bireyin örgütle bütünleşme derecesini ifade eden bir kavramdır (Samadov, 2006: 64).

Morrison'a (2004) göre örgütsel bağlılık, bir kişinin görel olarak kendini örgütü ile güçlü bir şekilde tanımlama derecesidir (Özyer, 2010: 66). Davis ve Newstrom'a (1989) göre ise örgütsel bağlılık; çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olmasıdır (Davis and Newstrom, 1989: 179).

Örgütsel bağlılık hakkında çok sayıda tanımlama yapılmasına karşın, en çok kabul gören tanımlama Porter, Mowday ve Steers'a aittir. Bu tanıma göre örgütsel bağlılık; bireyin örgüt amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu amaçlara ulaşması yönünde çaba sarf etmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusudur. Bu tanıma dayanarak örgütsel bağlılık üç unsurla karakterize edilmektedir. Bu unsurlar şunlardır (Gözen, 2007: 38):

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

Cohen (2007), örgütsel bağlılık kavramının şimdiki durumu üzerinde güçlü etkisi olan üç önemli dönemden bahsetmiştir. Cohen'e göre örgütsel bağlılık kavramının ilk çağı Becker'in Yan Bahis (side-bet) Yaklaşımı'na dayanmaktadır (Özcan, 2008: 6-7). Becker'a (1960) göre yan bahisler bireyin örgüte yaptığı yatırımların birikimi olup, örgütsel bağlılık bireyin bu yatırımları örgütten ayrılma durumunda kaybedeceği ve tüm yaptıklarının boşa gideceği korkusuyla duyduğu bağlılıktır (Becker, 1960: 32-40; Özcan, 2008: 6-7).

Cohen, kavramın orta dönemini psikolojik bağlanma yaklaşımı olarak tanımlamıştır. Cohen'e göre bu çağın temel yaklaşımı 1974 yılında Porter ve diğerleri tarafından geliştirilmiştir. Porter ve arkadaşları, örgütsel bağlılık konusunu yan bahislerden psikolojik bir bağlanma boyutuna kaydırmışlar ve örgütsel bağlılığı yukarıda belirtilen üç unsur etrafında tanımlamışlardır (Reichers, 1985: 468; Özcan, 2008: 7).

Üçüncü dönem ise Cohen (2007) tarafından çok boyutlu yaklaşımlar olarak isimlendirilmiştir. Bu dönemin iki temel çalışması 1984 yılında Meyer ve Allen, 1986 yılında O'Reilly ve Chatman tarafından yapılmıştır (Özcan, 2008: 7). Bu dönemle birlikte örgütsel bağlılık, işgören ile örgüt arasında birden fazla unsurun etkisi altında oluşan psikolojik bir durum olarak nitelendirilmiştir.

Tüm bu bilgiler ışığında, örgütsel bağlılığın işgörenin örgüte karşı olan sadakat tutumu olduğu söylenebilir. Örgütüne bağlı bir işgören çalıştığı örgüt ile özdeşleşmekte, kimlik birliğine gitmekte ve dolayısıyla örgütünün başarısı için örgüt içerisindeki rolünün gerektirdiğinden fazlasını yapmaya çalışmaktadır.

2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Her işgören örgüte olan bağlılığını farklı bir şekilde ifade edecektir. Buna rağmen, bir işgörenin örgütüne bağlı olup olmadığını belirlemede kullanılan bir takım göstergeler söz konusudur. Bu göstergeler; örgütün amaç ve değerlerini benimseme, örgüt için fedakârlıkta bulunabilme, örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyma, örgütle özdeşleşme ve içselleştirme olarak sıralanabilir (İbicioğlu, 2000: 14-15). Herkesin farklı düzeylerde yaşadığı bu kriterler işgörenlerin bağlılık düzeyleriyle ilgili fikir vermektedir.

2.1.2.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme

Örgütsel bağlılığın en önemli koşulu; işgörenin amaç ve değerleri ile örgütün amaç, hedef ve değerlerinin uyumlu olmasıdır. Çalıştığı örgütün amaç ve değerlerini kendi fikirlerine ters bulan bir işgörenden örgüt amaçlarının benimsemesi, dolayısıyla örgüte bağlanması beklenemez. İşgörenin değerleri ile örgütün amaç ve hedefleri ne derece örtüşürse, kişi o düzeyde bağlılık davranışı gösterir ve örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için istekli bir şekilde çaba sarf eder.

2.1.2.2. Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme

Örgütsel bağlılığın bir diğer önemli göstergesi, işgörenin örgütü için fedakârlıkta bulunabilmesidir. İşgörenin örgüt için fedakârlıkta bulunması, örgüt içinde üstlendiği rolün gerektirdiğinden fazla bir çabayı örgütün faydası için göstermesidir. Örgütün başarılı olması için işgörenin karşılık beklemeden, işinin gereği olmadığı halde fazladan bir çaba göstermesi ancak örgüte olan bağlılıkla açıklanabilir.

2.1.2.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma

Diğer bir örgütsel bağlılık göstergesi, işgörenin örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duymasıdır. Bir işgören ancak çalıştığı örgütte mutluyorsa orada çalışmaya devam etmek ister. Tersine bir durum söz konusu olduğunda ise işgören örgütten ayrılma eğiliminde olacaktır. Örgütün amaç ve değerlerini benimseyip örgüte bağlanan bir işgören aynı zamanda o örgütte devam etmek için de güçlü bir istek duyacaktır.

2.1.2.4. Örgütle Özdeşleşme

İşgörenin, örgütsel hedef ve değerleri benimseyip kabullenmesi özdeşleşmeyi ifade etmektedir (İnce ve Gül, 2005: 10). İşgörenlerin örgütle özdeşleşmeleri bir bakıma örgütle girdikleri kimlik birliğini ifade etmektedir. Eğer kişi, çalıştığı örgütün amaç ve değerlerini benimsiyor ve kendini o örgüt içinde mutlu hissediyorsa zamanla ait olma duygusu hissetmeye başlayacaktır. Bunun sonunda kişi örgütle özdeşleşecek, örgütün bir parçası olacaktır.

2.1.2.5. İçselleştirme

Örgütsel bağlılığın son göstergesi içselleştirmedir. Bir kimse herhangi bir fikri, bir amacı içselleştirebildiği ölçüde bağlılık hisseder. İşgörenler de örgütün amaçlarını kendi amaçlarıyla örtüştürebildikleri takdirde örgütün amaçlarını benimseyip içselleştireceklerdir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenler, örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi görür ve örgütün değerlerini içselleştirir ve dolayısıyla örgütün başarıya ulaşması için elinden gelenin fazlasını yapar.

2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi

İşletmeler, her geçen gün acımasızlaşan rekabet koşullarında, varlıklarını sürdürebilmek ve rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü elde edebilmek için, kıt kaynaklarını en iyi şekilde kullanmanın yollarını aramak zorundadırlar. Bu süreçte “insan” unsuru, işletmeyi başarıya götüren en kritik unsur olarak öne çıkmaktadır.

İşletmelerin başarısı bir bakıma, bireysel işgören çabalarının bir araya gelmesiyle mümkündür. Bir başka deyişle, işletmelerin başarısı, performansı yüksek işgörelere bağlıdır. İşgöreleri, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda performans göstermeye sevk eden faktör ise, örgütlerine karşı duydukları bağlılıktır. Bu bağlamda örgütsel bağlılığı sağlamak, her işletme için, hem öncelikli bir amaç, hem de örgütsel başarının sağlanması için önemli bir araçtır. İşgörelinin, örgütün amaç ve değerlerini benimseyip içselleştirmesi ve örgütü ile girdiği kimlik birliği, örgütün karşılaştığı sorunlara kendi sorunlarıymış gibi ilgi göstermesini ve örgütün başarısı için rolünün gerektirdiğinden daha fazla çabayı ortaya koymasını sağlamaktadır.

Örgütsel bağlılığın işletmeler açısından önemi büyük ölçüde, bağlılığın bireysel ve örgütsel çıktıları ile ilişkilidir. Örgütsel bağlılığın, olumlu iş davranışları üzerindeki etkileri, konuya olan ilgiyi arttırmıştır. İlgili literatürde,

örgütsel bağlılık düzeyleri düşük olan işgörenlerin, olumlu iş davranışları göstermekten kaçınacakları, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmemelerinin bir sonucu olarak devamsızlık, işe geç kalma vb. olumsuz iş davranışlarına yönelecekleri ve işten ayrılma niyetlerinin yüksek olacağı belirtilmektedir. Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüt ile kimlik birliğine girmesini sağlayarak, işgörenlerin devamsızlık, işe geç kalma, işten ayrılma niyeti gibi eğilimlerini engellemekte dolayısıyla örgütün etkinliğini arttırmaktadır.

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ile ilgili farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. İlgili literatür incelendiğinde üçlü bir sınıflandırmanın öne çıktığı görülmektedir. Buna göre örgütsel bağlılık; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımları ile ele alınmaktadır.

Örgütsel bağlılığın tanımında bir fikir birliği olmadığı gibi, sınıflandırılmasında da bir fikir birliğinin olmamasının sebebi; konuya farklı bilim dallarından ilgi gösterilmesidir. Literatür incelendiğinde görülmektedir ki, örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğunlaşırken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde durmuşlardır.

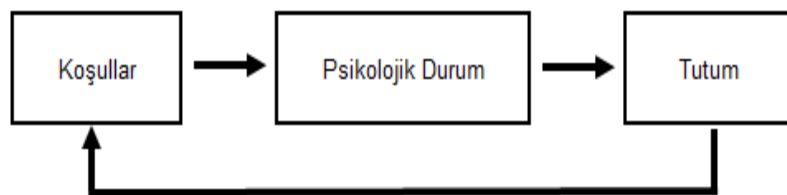
Örgütsel bağlılık üzerinde yapılan çalışmalar incelendiğinde, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı görülmektedir. Diğer bir deyişle işgörenler, ya tutumsal ya da davranışsal bir sebeple örgüt üyeliğine devam etmektedir. Bir kısım araştırmacı ise örgütsel bağlılığı çoklu bağlılık yaklaşımı ile ele almıştır.

2.2.1. Tutumsal Bağlılık

Tutum kelime anlamı olarak kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimi ifade eder (İnce ve Gül, 2005: 27). Tutumların temel olarak bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç ögesi bulunmaktadır. Bilişsel öge bir nesne, olay ya da kişi hakkındaki bilgi ve inanışları içerir. Duygusal öge, tutumun kişide oluşturduğu duygusal tepkilerdir. Davranışsal öge ise, tutum doğrultusunda harekete geçmeyi belirtir (Samadov, 2006: 72). Bu çerçevede tutumsal bağlılık, kişi ile örgüt arasındaki bağın bir değerlendirmeye tabi tutulması sonucunda oluşan, örgütle ilgili bir bakış açısı veya örgüte duygusal bir yönelmedir (İnce ve Gül, 2005: 27).

Tutumsal bağlılık; işgörenin örgütün değer yargıları ve amaçları ile özdeşleşme isteği, bu amaçlara ulaşmayı kolaylaştırmak için örgüt üyeliğini devam ettirme isteği olarak tanımlanmaktadır (Samadov, 2006: 72).

Tutumsal bağlılık yaklaşımına göre bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle, bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür (Bayram, 2005: 129).



Şekil 4: Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı (Meyer and Allen, 1991: 63)

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi, işgörenin içinde bulunduğu koşullar psikolojik durumunu etkilemekte ve bu da işgören davranışının sürekli hale

gelmesine yol açmaktadır. Sonuçta işgören örgüte karşı bağlılık duymaktadır. Genel olarak tutumsal bağlılığın odak noktası, işgörenin örgütü ile kurduğu ilişkidir. Bu bağlılık türünde, işgörenin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyumlu olması gerekir. Ancak bu sayede işgören örgüte karşı olumlu bir tutum geliştirip bağlılık gösterecektir.

Bir işgörenin örgütü ile arasındaki bağa yönelik tutumları, onun belli davranışlarda bulunmasını veya bu davranışları sergileme eğimi içerisinde olmasını sağlayacaktır. Bu davranışlar, örgütten ayrılıp ayrılmama, devamsızlık gösterip göstermeme, örgüt yararına çaba harcıyıp harcamama ile ilgili davranışlardan oluşmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 27).

2.2.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter'e (1968) göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerji ve sadakatlerini sosyal sisteme aktarma isteği, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir (Kanter, 1968: 500). Kanter'e göre bağlılık kişilik ve sosyal sistem olmak üzere iki farklı sistem içerisinde ortaya çıkmaktadır. Kişilik sistemi; bilişsel, duygusal ve normatif bağlılıktan oluşurken, sosyal sistem ise, sosyal kontrol, grup birliği ve devamlılık esaslıdır (Kanter, 1968: 500; Cengiz, 2001: 33).

Kanter, örgüt tarafından üyelere empoze edilen davranışsal taleplerin farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olduğunu savunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 30). Buna göre Kanter üç bağlılık türü öne sürmüştür. Bunlar; devam bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır (Kanter, 1968: 500).

- **Devam Bağlılığı:** Devam bağlılığı genel bir bakış açısıyla, işgörenin sosyal sistem içindeki rolüne karşı geliştirdiği bağlılık olarak açıklanabilir (Kanter, 1968: 500). Devam bağlılığı,

örgütün varlığını sürdürebilmesi için işgörenin örgütüne bağlı kalmasıdır.

Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin, örgütte kalmanın maliyetinden daha büyük olduğu fikrine dayanmaktadır (Kanter, 1968: 500). İşgören, örgüt için gösterdiği fedakârlıkları da göz önünde bulundurarak, örgütte kalmayı karlı bulursa örgüte karşı bağlılık gösterecektir.

- **Kenetlenme Bağlılığı:** Kenetlenme bağlılığı, önceki sosyal ilişkilerden feragat etme ve örgüt kültürü aracılığıyla örgütteki sosyal ilişkilere duygusal olarak bağlanmadır(Kanter, 1968: 500-501; İnce ve Gül, 2005: 31). Kenetlenme bağlılığı, bir gruba ve grupta bulunan sosyal ilişkilere duyulan bağlılıktır. Bir örgütün kültürünü oluşturan unsurlar; semboller, törenler, kutlamalar vb. işgörenlerin örgüte kenetlenmelerini sağlamak için bir araçtır. Örgütüne kenetlenmiş bir birey, tüm varlığıyla gruba sadık kalır ve böylece örgüt her olumsuz durumu atlatabilecek güce sahip olur.
- **Kontrol Bağlılığı:** Kontrol bağlılığı ise, kişinin örgüt normlarına bağlı olmasıdır. Bu bağlılık şekli, örgüte karşı olumlu normatif yönelimleri içermektedir (İnce ve Gül, 2005: 31). Kontrol bağlılığında işgören, örgütün norm ve değerleriyle kendi norm ve değerlerinin uyumlu olduğunu gördüğünde, örgütün kendisinden uymasını beklediği kuralları ahlaki açıdan doğru bulacak ve otoriteye itaat edecektir.

2.2.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan ilk sınıflandırmalardan bir Etzioni'ye aittir. Etzioni üç tür bağlılıktan söz etmiştir. Bunlar; ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır (Penley and Gould, 1988: 46-48; İnce ve Gül, 2005: 32-34; Bayram, 2005: 129-130):

- **Ahlaki Bağlılık:** Ahlaki bağlılık, örgütün amaç, değer ve normlarının içselleştirilmesine ve yetkiyle özdeşleşmeye dayalı, örgüte pozitif bir yöneliştir. Ahlaki bağlılıkta kişi, örgütün amacını ve örgütteki rolünü değerli saymakta ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır.
- **Hesapçı Bağlılık:** Hesapçı bağlılık, örgüt ile işgörenler arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. İşgörenler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar.
- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** İşgörenlerin davranışlarının sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte karşı olumsuz bir yönelimi ifade eden bir yaklaşımdır. Yabancılaştırıcı bağlılıkta işgören, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen, örgüt üyesi olarak kalmaya zorlanmaktadır.

Görüldüğü gibi, ahlaki bağlılıkta, örgüte karşı pozitif bir yönelim mevcutken, çıkarıcı bağlılıkta tamamen örgüt ile işgören arasındaki alışverişe dayalı çıkarıcı bir yaklaşım söz konusudur. Son olarak yabancılaştırıcı bağlılıkta ise, örgüte karşı negatif bir yönelim oluşmaktadır.

2.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı, bireyin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman (1986), Kelman'ın (1961) modelini esas alarak, örgütsel bağlılığın üç boyutu üzerinde durmuştur. Bunlar; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak sıralanabilir (Doğan ve Kılıç, 2007: 43; Bayram, 2005: 130; İnce ve Gül, 2005: 34-36; Becker and Billings, 1993: 177-178; Newton and Shore, 1992: 277; Cengiz, 2001: 30-33; Samadov, 2006: 79-80):

- **Uyum:** Uyum; paylaşılan değerler için değil, belli ödülleri kazanmak ve cezalardan da kaçınmak için davranış ve tutumların kabul edilmesi sonucu oluşur. Bir bakıma işgören, tutumları farklı olsa bile gruba uyum sağlayacaktır.
- **Özdeşleşme:** Özdeşleşme, kişinin grup içinde tatmin edici bir ilişki kurma veya böyle bir ilişkiyi koruma amacıyla etki altında kalmasıdır. Bu durumda kişi, örgütün üyesi olmaktan gurur duyacak, grubun amaç ve değerlerine inanacak, saygı duyacak, kabul edecek ancak bunları kendi değer sistemine dahil edecek şekilde uyarlamayacaktır. Özdeşleşmede tutumlar, uyumda olduğu gibi dışsal bir ödül kazanmak için değiştirilirler, fakat bu değişiklik uyumda olduğu gibi görünürde değil gerçekten oluşmaktadır.
- **İçselleştirme:** İçselleştirme tümüyle örgütsel ve bireysel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. İçselleştirme boyutuna ilişkin tutum ve davranışlar, bireylerin iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir.

2.2.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988), örgüte bağlılık konusunda Etzioni'nin modelini esas almıştır. Bunun en önemli sebebi, söz konusu modelin örgüte katılım için hem araçsal hem de duygusal bağlılık biçimlerini kullanmış olmasıdır (Cengiz, 2001: 27). Penley ve Gould, Etzioni'nin geliştirdiği modelin örgütsel bağlılığı açıklamak için oldukça uygun olduğunu, ancak modelin bazı nedenlerle yeteri kadar ilgi görmediğini belirtmişlerdir. Bu nedenlerden ilki, modelin ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak üzere iki adet duygusal içerikli bağlılık içermesi bu yüzden de karmaşık bir model olmasıdır. İkinci neden ise, modelin makro özelliğidir. Etzioni, örgütlerde tek bir uyum sisteminin ve bağlılık türünün geçerli olabileceğini belirtmektedir. Oysa örgütlerde farklı uyum sistemleri ve bağlılık türlerini bir arada görmek mümkündür. Penley ve Gould bu noktada, örgütlerde birden fazla uyum sisteminin ve bağlılık türünün bir arada görülebileceğini ileri sürmektedir (Penley and Gould, 1988: 45-46).

Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin modelini temel alarak örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu belirtmektedir. Bunlar; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır (Penley and Gould, 1988: 46-48):

- **Ahlaki Bağlılık:** Ahlaki bağlılık, yabancılaştırıcı bağlılık ile birlikte örgüte duygusal olarak bağlanma biçimlerinden biridir. Ahlaki bağlılık, örgütsel amaçları kabul etme ve bu amaçlarla özdeşleşmeye dayanır.
- **Çıkarıcı Bağlılık:** Çıkarıcı bağlılık, örgüte bağlılığın araçsal yönünü ifade etmektedir. Bu bağlılık, işgörenlerin ortaya koyduğu katkılar karşılığında, ödüller ve teşvikler elde etmelerine dayanmaktadır. Yani çıkarıcı bağlılık, örgüt ile işgören arasındaki bir alışverişe dayanır. Çıkarıcı bağlılıkta örgüt, işgören tarafından, amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görülür.

- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Yabancılaştırıcı bağlılık, yukarıda belirtildiği gibi ahlaki bağlılık ile birlikte, örgütsel bağlılığın duygusal yönünü ifade eder. Bu tür bağlılıkta, örgüte karşı olumsuz bir yaklaşım söz konusudur. İşgörenin davranışlarının kısıtlandığı durumlarda ortaya çıkar. Birçok kimse için, yabancılaşmayı örgütsel bağlılık temeli olarak kavramak zordur. Fakat işsel örgütsel çevre üzerindeki kontrol eksikliği ve örgütsel bağlılık için alternatiflerin olmadığı fark edilmesi, bireyin örgüte olan bağlılığını açıklayabilir. Örgüte bu yönde bağlı olan işgören, örgütsel ödül ve cezaları yaptığı işin kalitesi ve niteliğine göre değil de tesadüfî olarak verildiğini düşünür. Bu da işgören için örgütün iç çevresi üzerinde kontrolü olmadığı hissini doğurur. Ayrıca, alternatif iş veya örgütlerin bulunmaması da bu bağlılık çeşidinin doğmasına neden olur. Bu durumda işgören, örgütün dış çevresi üzerinde kontrol sahibi olmadığını anlar. Bunun sonucunda örgüt ile işgören arasında negatif bir bağ oluşur. Yabancılaştırıcı bağlılık sahibi olan bir işgörenin örgütten ayrılmamasının sebebi, finansal kayıplarının olacağından korkması, yeni bir iş bulmanın zorluğu veya şehir değişikliği gibi sebeplerle aile bağlarının zarar görmesinden korkması olabilir. Yani işgören, çevresel baskılar yüzünden örgütü terk etmez.

Penley ve Gould, yaptıkları çalışmayla üç bağlılık şeklinin bir arada olabileceğini, aynı örgüt içinde işgörenin farklı bağlılıkların bir kombinasyonunu sergileyebileceğini savunmuştur. Bununla birlikte Penley ve Gould, bağlılığın hem araçsal hem de duygusal unsurların karışımından oluşabileceğini de göstermişler ve ilgili literatüre önemli bir katkıda bulunmuşlardır (Penley and Gould, 1988: 45-47).

2.2.1.5. Mowday, Porter ve Steers'in Yaklaşımı

Mowday, Porter ve Steers (1982), kendilerinden önce yapılan çalışmaları baz alarak, kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bu amaçlar doğrultusunda çalışma istekliliğini ifade eden tutumsal bağlılık ve kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanan davranışsal bağlılık tanımlarını yaparak; bağlılığın iki çeşidi olduğundan bahsetmişlerdir. Her iki tür bağlılık arasında dönüşümlü bir ilişkinin olduğunu ileri sürmüşlerdir (Özcan, 2008: 11). Buna göre, bağlılık tutumu, kişiyi bağlılık davranışına götürürken, bu davranışlar da bağlılık tutumlarını kuvvetlendirmektedir (Bayram, 2005: 132).

Mowday, Porter ve Steers, örgütsel bağlılık kavramını ele alırken işgörenin örgüte karşı olan tutumları üzerinde odaklandıklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle, örgütsel bağlılığı tutumsal bağlılık ile eş anlamlı olarak kullanmışlardır. Bireyin sahip olduğu bağlılık tutumunu kuvvetlendirmektedir. Bu nedenle, örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında tutum ve davranış arasındaki bu doğal karşılıklı ilişkiden dolayı bir ayırımda bulunulmamış, sadece tutum bağlılığının temel alındığı ifade edilmiştir (Gözen, 2007: 50).

2.2.1.6. Wiener'in Yaklaşımı

Wiener (1982), araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılık) ayırımına dayanan kurumsal bir model geliştirmiştir. Wiener'a göre araçsal bağlılık; hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken örgütsel bağlılık; değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. İşgören ile örgüt arasındaki değişimsel bağlılık olarak da adlandırılan araçsal bağlılık türünde örgüt, işgörenin bazı güdülerini doyururken; işgörenden örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Değişim ilişkisi (yarar/katkı oranı), bir dereceye kadar dengede veya işgörenin lehine

olduğu sürece işgören örgütten ayrılmak istemeyecek ve ona bağlılık duyacaktır (Wiener, 1982: 418-420; Tiryaki, 2005: 115-116).

Örgüte psikolojik bağlılık ise, bundan farklı olarak araçsal olmayan ve işgörenin örgütüne karşı hissettiği duygusal bağlılıktır. İşgören bu bağlılık türünde örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşir ve hatta onları içselleştirir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık, amaç ve değerler ile ilişkisinde bir işgörenin, rolüne, araçsal bir değerden tamamen ayrı olarak, örgütün kendi iyiliği için bağlılık duymasıdır. Örgütsel amaç ve değerlerin kabulü, bunların kişisel amaç ve değerler sistemiyle bütünleştirilmesi süreci, örgütsel özdeşleşme olarak da değerlendirilmektedir. Bağlılığın, normatif moral bir süreç olarak düşünüldüğü yaklaşımda, örgütlerde bireysel davranışın, kişisel moral standartları gibi içselleştirilmiş normatif baskılarla açıklanabileceği ileri sürülmüştür (Wiener, 1982: 421; Tiryaki, 2005: 116).

2.2.1.7. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık, Allen ve Meyer (1990) tarafından üç grupta ele alınmaktadır. Bunlar; duygusal (affective) bağlılık, devam (continuance) bağlılığı ve normatif (normative) bağlılıktır (Allen and Meyer, 1990: 3-4). Allen ve Meyer tarafından geliştirilen bu üç boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımı, konu ile ilgili yapılan çalışmalar da halen daha temel alınmaktadır. Bu tez çalışmasında da Allen ve Meyer tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli temel kabul edilmiş ve örneklem olarak seçilen banka çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının ölçülmesi için Allen ve Meyer'in geliştirdiği örgütsel bağlılık ölçeğinin "duygusal bağlılık" boyutu ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Üç boyutlu ölçeğin sadece bir boyutunun araştırma konusu yapılmasının sebepleri çalışmanın üçüncü bölümünde gerekçeleriyle açıklanacaktır.

Modele göre, işgörenin örgütle ilişkisini karakterize eden psikolojik durum birbirinden bağımsız şekilde gelişen ve işgörenin davranışlarını

belirleyen üç ayrı bileşene sahiptir. Duygusal bağlılık, işgörenin örgütle duygusal ilişkisine işaret eder. Güçlü duygusal bağlılık sahibi işgörenler, örgütte kalırlar çünkü bunu yapmak isterler (want). Devam bağlılığı, işgörenin örgütten ayrılmanın kendisine çok pahalıya mal olacağını fark etmesine işaret eder. Güçlü devam bağlılığına sahip işgörenler örgütte kalırlar çünkü bunu yapmak zorundadırlar (need to). Son olarak normatif bağlılık, işgörenin ahlaki veya kültürel bir nedenden dolayı örgüte olan yükümlülüğüne işaret eder. İşgören için örgütte kalmak “doğru şeyi yapmak”tır. Güçlü normatif bağlılık sahibi işgörenler örgütte kalırlar çünkü bunu yapmalıdırlar (ought to) (Allen and Meyer, 1990: 3; Özyer, 2010: 70-71).

Allen ve Meyer’e (1990) göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık tutumsal bağlılığın tiplerinden ziyade bileşenleridir (Allen and Meyer, 1990: 3-4). Buna göre Allen ve Meyer tarafından geliştirilen model esas olarak bir tutumsal bağlılık modelidir ve bu model tutumsal bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyut üzerinden incelemektedir. Ayrıca yazarlara göre bir işgören, bu üç bağlılık durumunu aynı anda farklı düzeylerde yaşayabilir. Örneğin bir işgören örgütte kalmak için yüksek düzeyde bir istek duyarken, bunu kendisi için bir zorunluluk olarak görmeyebilir. Böyle bir durumda bu işgörenin duygusal bağlılığının yüksek, devam bağlılığının ise düşük olduğu sonucuna ulaşılabilir. Bu sebeple, işgörenin örgüte olan bağlılık düzeyinin belirlenebilmesi için bu üç bağlılık boyutunun da ayrı ayrı ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

2.2.1.7.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, işgörenin örgüte karşı hissettiği duygusal bağlılığı, örgütle özdeşleşmesini ve bütünleşmesini kapsamaktadır. Bu bağlılık türünde işgören kendini örgütle birlikte tanımlar ve örgütün üyesi olmaktan mutluluk duyar. Güçlü bir duygusal bağlılıkla örgütte kalan işgörenler, örgütsel amaç

ve değerleri kabullenerek örgüt yararına üzerine düşenden fazla çaba sarf ederler. Örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eden ve kendini örgütün bir parçası olarak gören kişiler kendini örgütüne adanmış ve sadık işgörenlerdir. Bu yüzden örgütlerin gerçekleşmesini en çok istedikleri bağlılık biçimi duygusal bağlılıktır.

İşgörenlerin duygusal bağlılıklarının sağlanması, örgüt içinde bir takım faktörlerin bulunmasına bağlıdır. Allen ve Meyer'in ileri sürdüğü, işgörenlerin duygusal bağlılıklarını etkileyen faktörler şu şekilde sıralanmaktadır (Allen and Meyer, 1990: 17-18):

- İşin Cazibesi: Örgütte işgörene verilen işlerin genellikle cazibeli ve heyecan verici olması,
- Rol Açıklığı: Örgütün işgörenden ne beklediğini açıkça belirtmesi,
- Amaç açıklığı: İşgörenin, örgütte yaptığı görevleri ne amaçla yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması,
- Amaç Güçlüğü: İşgörenden iş gereklerini yerine getirmesinin özellikle talep edilmesi,
- Önerilere Açıklık: Üst yönetimin, örgütteki diğer işgörenlerden gelen fikirleri dikkate alması,
- İşgörenler Arasında Uyum: Örgütteki işgörenler arasında yakın ve içten ilişkilerin olması,
- Örgütsel Güvenilirlik: İşgörenlerin, örgütün söz verdiği herşeyi yapacağına gönülden inanması,
- Eşitlik: Örgütteki işgörenlerin tamamının eşit bir şekilde hak eşitliğine sahip olması,

- Bireye Önem: İşgören tarafından yapılan işin örgütün amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların gelişmesini teşvik etmek,
- Geri Besleme: İşgörelere performansları konusunda sürekli bilgi vermek,
- Katılım: İşgörelerin kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamak.

2.2.1.7.2. Devam Bağlılığı

Allen ve Meyer tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modelinin devam bağlılığı boyutu, Becker'in (1960) Yan Bahis teorisini temel almaktadır (Allen and Meyer, 1990: 4). Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetlerini göz önünde bulundurmakla, diğer bir ifadeyle, örgütten ayrılmanın algılanan maliyeti ile ilgilidir. İşgörelerin örgüte bağlılık duymalarının ve örgütte kalmak istemelerinin temel nedeni, örgütte kalmaya ihtiyaç duymaları, bir bakıma kendilerini buna mecbur hissetmeleridir (Meyer and Allen, 1991: 67). Devam bağlılığı, işgörelenin örgütteki yatırımlarını (harcadığı emek, zaman ve edindiği statü gibi), örgütten ayrılması durumunda kaybedeceklerini ve karşılaştırılabilir alternatiflerin sınırlı olmasını değerlendirilmesiyle ortaya çıkar.

Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın getireceği yüksek maliyetlerden ötürü, bireyin kendini o örgütte kalmaya zorunlu hissetmesini ifade etmektedir. Bu maliyetlerden birincisi, bireylerin belirli bir örgütte çalıştıkları süre ne kadar uzun olursa, örgütten ayrılma durumunda feda edilecek olan bireysel yatırımların da o derece fazla olmasıdır. İkincisi ise, istihdam olanaklarının bulunmamasıdır. İşgörelere, kendileri için uygun iş alternatiflerinin az olduğuna inandıklarında mevcut örgütlere bağlılıkları çok daha yüksek olacaktır (Allen and Meyer, 1990: 4). Buna göre, devam bağlılığının iki alt boyutu olduğu söylenebilir. Bu boyutlar; örgütten ayrılma

durumunda kaybedilecek bireysel yatırımlar ve diğer iş alternatifleri konusundaki algılardır. Dolayısıyla, bir bireyin örgüte yaptığı yatırımlar arttıkça ve alternatif iş olanakları azaldıkça devam bağlılığı artacaktır.

İşgörenlerde devam bağlılığının oluşmasına neden olan bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler şu şekilde özetlenebilir (Allen and Meyer, 1990: 18):

- Yetenekler: İşgörenin halen görev yaptığı örgütte kazandığı yetenek/deneyimlerin ne kadarının farklı örgütlerde ona yarar sağlayabileceği ve bu yetenek/deneyimlerin ne kadarını farklı örgütlere transfer edebileceği endişesi,
- Eğitim: İşgörenin sahip olduğu biçimsel eğitimin, mevcut örgüt ve benzerleri dışında ona pek yarar sağlamayacağı düşüncesi,
- Yer Değiştirmek: İşgörenin örgütten ayrılması durumunda, farklı bir yerleşim yerine taşınmayı istememesi,
- Bireysel Yatırım: İşgörenin zaman ve çabasının büyük bir bölümünü görev yaptığı örgütte harcamış olması nedeniyle kendine yatırım yaptığını düşünmesi,
- Emeklilik Primi: İşgörenin mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primini, örgütten ayrılması durumunda kaybedebileceği düşüncesi,
- Toplum: İşgörenin yaşadığı yerleşim biriminde uzun yıllardır ikamet etmesi ve yaşı,
- Seçenekler: İşgörenin örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin bir benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulmada güçlük çekebileceği düşüncesi.

2.2.1.7.3. Normatif Bağlılık

Allen ve Meyer, 1984 yılında duygusal bağlılık ve devam bağlılığını kapsayan iki boyutlu bir model ortaya koymuş, ardından bu modele ilk kez Wiener ve Vardi (1980) tarafından önerilen “normatif bağlılık” ya da “ahlaki bağlılık” olarak tanımlanan üçüncü bir boyut eklemiştir (Allen and Meyer, 1990: 3). Normatif bağlılık, örgütsel bağlılık kavramının ahlaki boyutunu ifade eder. Normatif bağlılık durumunda işgören, örgütte kalmasının gerekli olduğu inancındadır ve kendini buna mecbur hisseder.

Normatif bağlılık, kişinin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin “doğru” olduğunu hissetmesi yönüyle duygusal bağlılıktan; örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmediği için ise devam bağlılığından farklılaşmaktadır (Wasti, 2000: 201-202). Normatif bağlılık, işgörenin örgütte kalmasının gerekli olduğu yönündeki inancını ifade etmektedir (Çetin, 2004: 96). Normatif bağlılık boyutundaki zorunluluk hissi, devam bağlılığında olduğu gibi kişisel çıkarlara değil ahlaki değerlere dayanmaktadır.

Normatif bağlılık, bireyin hem örgüte girişi öncesindeki (ailesel ve kültürel değerler) hem de girişi sonrasındaki (örgütsel sosyalleşme) yaşantılarından etkilenmektedir (Sürgevil, 2007: 26). Başka bir deyişle, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı örgüte giriş sonrası kazanılan maddi ve manevi unsurlardan etkilenirken, normatif bağlılık daha çok örgüte giriş öncesinde sahip olunan değerlerden etkilenmektedir. Normatif bağlılık; aile, yetiştirilme tarzı, kişilik, çevre, toplum, dini inanç, yaşanılan bölge gibi çok sayıda faktör tarafından şekillendirilen değer yargılarından ve kültürel birikimlerden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla normatif bağlılık, işgörenlerin ahlaki değerleri sebebiyle kendilerini örgüte karşı borçlu hissetmelerini ve bu yüzden örgütte kalmak istemelerini ifade etmektedir.

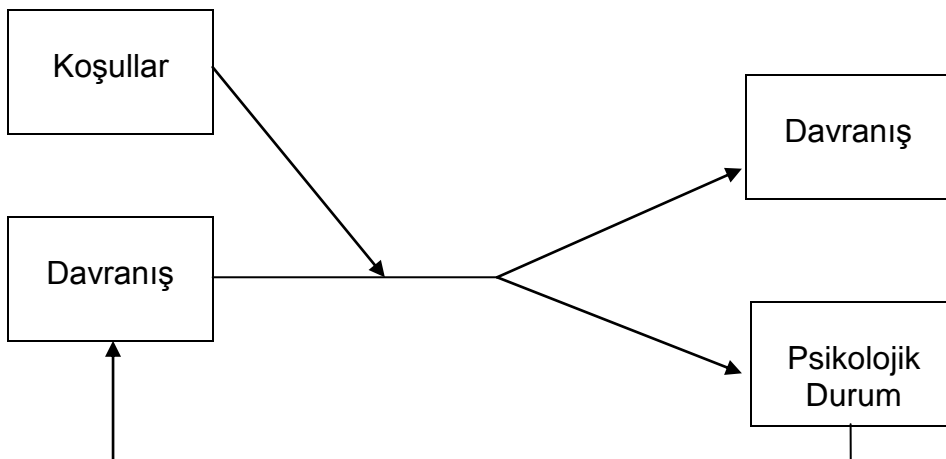
İşgörenlerde normatif bağlılık oluşmasına neden olan faktör yukarıda da belirtildiği gibi, kişilerin sahip olduğu örgütsel bağlılık normudur. Örgütsel

bağlılık normu; işgörenin güçlü kişisel bağlılık duygusu ile örgütüne bağlılık duymasıdır (Allen and Meyer, 1990: 18). Yüksek normatif bağlılığa sahip işgörendenlerin örgütte kalmalarının sebebi, örgütte kalmak konusunda yükümlülük hissetmelerini sağlayan ahlaki değerleridir.

2.2.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık yaklaşımı, sosyo-psikolojik perspektif üzerine kurulmuştur. İşgörendenlerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir (Cengiz, 2001: 37). Mowday, Porter ve Steers'a (1982) göre, davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte uzun süre kalmaları durumu ve bu durumla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir süreci yansıtır (Sürgevil, 2007: 14).

Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade, işgörendenlerin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin, işgörenden bir davranışta bulunduktan sonra bazı koşullar nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu davranışın tekrarlanma olasılığını arttırmaktadır (Meyer and Allen, 1991: 62; İnce ve Gül, 2005: 49; Doğan ve Kılıç, 2007: 42; Bayram, 2005: 129).



Şekil 5: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı (Meyer and Allen, 1991: 63)

Şekil 5’de görüldüğü gibi, işgörenin davranışları, bazı koşullar nedeniyle sürekli hale gelmekte ve psikolojik bakımdan işgöreni örgüte bağımlı hale getirmektedir. İşgörenin içinde bulunduğu bu psikolojik durum geri besleme ile işgörenin örgüte bağlılığını güçlendirmektedir.

İlgili literatür incelendiğinde davranışsal bağlılık konusunda Becker’in Yan Bahis Yaklaşımı ile Salancik’in Yaklaşımı göze çarpmaktadır. Aşağıda bu iki yaklaşım açıklanacaktır.

2.2.2.1. Becker’in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker’a (1960) göre örgütsel bağlılık, işgörenin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir (Becker, 1960: 32). Diğer bir ifadeyle davranışsal bağlılık, işgörenin tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir (Gül, 2003: 78). Dolayısıyla Becker’e göre işgören, çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmemekte, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için bağlanmakta ve örgütte çalışmaya devam etmektedir (Gül, 2003: 78; İnce ve Gül, 2005: 50).

Becker, işgörenin davranışlarına bağlılık göstermesinin nedeninin tutarlı davranışlarda bulunması ile ilgili olduğunu kabul etmektedir. Tutarlı davranışlar, uzun zamandan beri süregelen ve farklı faaliyetler içerseler bile aynı amacı sağlamaya yönelik olan davranışlardır. İşgören bu davranışları amaçlarına ulaşmada bir araç olarak gördüğü için tekrarlama eğilimi göstermektedir (Becker, 1960: 33).

Becker işgörenlerin tutarlı davranışlar sergilemesini ise yan bahislerle açıklamaktadır. Yan bahse girmekle ifade edilmek istenen, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Buna göre örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri

süreçtir. Bağlılığın “bahse girme” kavramına göre, bir kişi değer verdiği şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artar. İşgörenin yatırımları zaman içerisinde arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği azalmaktadır (Becker, 1960: 35; Gül, 2003: 78; İnce ve Gül, 2005: 50-51).

Becker’in tanımladığı örgütsel bağlılık, yan bahis birikimlerinin bir sonucu olarak, işgörenlerin tutarlı davranışlara olan eğilimleridir. “Yan Bahis” kavramı, işgörenlerin örgüt içerisinde yaptıkları yatırımları ifade eder. İşgörenler örgüt içerisinde zaman, para, çaba vb. yatırımlar yaparlar ve bir bakıma örgütleriyle bahise girerler. Bu yatırımlar sonucunda elde edecekleri kazanımları ise örgütten ayrılmaları durumunda kaybederler (Topaloğlu, 2010: 61). İşgörenler bu kazanımları elde edebilmek ve yatırımların sonuçlarını kaybetmemek için, tutarlı davranışlarda bulunmak zorunda kalırlar. Bu tutarlılığı sağlamaya çalışırken de örgütlerine karşı davranışsal bir bağlılık geliştirirler.

Becker’e göre işgörenlerin örgütsel bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört başlık altında incelenebilir. Bunlar; toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal rollerdir (Becker, 1960: 36-38; Powell and Meyer, 2004: 158-159; İnce ve Gül, 2005: 51-52).

- **Toplumsal Beklentiler:** Kişi ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yatırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılara, sık sık iş değiştiren kimselere toplum içerisinde güvenilir gözüyle bakılmamasını örnek olarak vermek mümkündür.
- **Bürokratik Düzenlemeler:** Yan bahislerin ikinci kaynağı, bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin; emeklilik aylığı için her ay aylığından belli bir miktar kesinti yapılan bir işgören işten

ayrılmak istediğinde, hizmet süresi boyunca aylığından kesilen miktarın büyük bir tutara ulaşmış olduğunu görecektir. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme işgöreni bir yan bahse sokmaktadır. Çünkü işgören örgütten ayrıldığı takdirde, yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır.

- **Sosyal Etkileşimler:** Bir diğer yan bahis kaynağı da sosyal etkileşimlerdir. İşgören, diğer kişilerle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır. Bu yüzden, bu kanaatin bozulmaması için kendini ona uygun tutarlı davranışlar sergilemeye mecbur hisseder.
- **Sosyal Roller:** Yan bahisler işgörenin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda işgören, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamayacaktır.

Özetle Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı örgüte bağlılığı davranışsal bağlılık yaklaşımı ile ele almaktadır. Bu tür bir bağlılığın temelinde ekonomik çıkarlar bulunmakta ve işgören örgütten ayrılmanın maliyeti yüksek olduğu için kendini örgüte bağlanmaya mecbur hissetmektedir. İşgören için örgütten ayrılmanın maliyeti arttıkça işgörenin örgüte olan bağlılığı da o derece artmaktadır.

2.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'in yaklaşımında örgütsel bağlılık, işgörenin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşımda da Becker'in yaklaşımında olduğu gibi işgören önceki davranışlarına bağlanarak, bunlarla

tutarlı davranışlar sergilemektedir (O'Reilly and Caldwell, 1981: 598; Gül, 2003: 79).

Salancik bağlılığın tanımını şu şekilde yapmaktadır: “Bağlılık, kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur (Samadov, 2006: 88). Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. İşgörenin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğunda işgören, gerilim ve stres yaşayacaktır. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir.

Tutum ile davranış arasındaki uyumsuzluk, işgörenin tutumlarına aykırı davranışlarda bulunması durumunda ortaya çıkabilir. Örneğin paraya ihtiyacı olduğu için sıkıcı olduğuna inandığı bir işte çalışmaya devam eden bir işgörenin, iş ile ilgili tutumu ve davranışı birbiriyle uyuşmamaktadır. Ancak bu işgören işini kolay kolay bırakamayacağından, işiyle ilgili olumsuz tutumunu değiştirmeye çalışacaktır (Samadov, 2006: 88-89). Salancik'in davranışsal bağlılığa olan yaklaşımı, Festinger'in “Çelişki Kuramı”na dayanmaktadır. Bu kuramda, insanların tutumları ile davranışları arasındaki tutarlılığı koruma eğiliminde oldukları varsayılmaktadır. Kurama göre, kişinin tutumları ile davranışları birbirleriyle tutarsız olduğunda kişi gerilim duyacaktır (Bülbül, 2007: 14). İşte bu yüzden işgören, bu gerilimi azaltmak için çelişen tutum ve davranışlarını birbirleri ile uyumlu hale gelecek şekilde değiştirmelidir. İşgören, tutumu ve davranışı arasındaki uyumsuzlukları giderebilmek için genellikle davranışını haklı çıkarma eğilimindedir. Bunun için de tutumunu davranışı ile uyuşacak şekilde değiştirir.

Buraya kadar sözü edilen tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımlarını özetlemek gerekirse tutumsal yaklaşım, işgöreni örgüte bağlayan duygusal bir tepki iken; davranışsal yaklaşım, işgörenin kaybetmeyi göze alamadığı yatırımları sebebiyle örgütte kalma davranışıdır. Tutumsal yaklaşım, tutumların davranış üzerindeki etkisini ele alırken, davranışsal yaklaşım ise davranışların tutumlar üzerindeki etkisi üzerine yoğunlaşmıştır.

Her iki bağıllık yaklaşımının da temelini oluşturan unsur, işgören ile örgüt arasındaki bir alışveriştir. İşgörenler, ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve çeşitli amaçlarını gerçekleştirebilmek örgütte çalışmayı kabul ederler. Örgüt işgörenin beklentilerini karşılayabildiği ölçüde, işgörenin bağıllığı da artış gösterecektir. Örgüt işgörenin beklentilerini karşılayamazsa işgörenin bağıllığı da düşüş gösterecektir.

2.2.3. Çoklu Bağıllık Yaklaşımı

Çoklu bağıllık yaklaşımı, örgüt içerisinde birbirinden farklı öğelerin varlığını ve bu öğelere farklı düzeylerde bağıllık duyulabileceğini savunmaktadır. Tutumsal ve davranışsal bağıllık yaklaşımları genellikle bağıllığın örgütün bütününe duyulduğu mantığına dayanırken, çoklu bağıllık yaklaşımı, örgüt içerisindeki farklı unsurların farklı düzeylerde bağıllık türlerini ortaya çıkarabileceği fikrine dayanmaktadır.

Çoklu bağıllık yaklaşımı ilk kez Reichers tarafından ileri sürülmüştür. Reichers'a göre, tutumsal ve davranışsal bağıllık yaklaşımları örgütü farklılaşmamış bir bütün olarak ele aldıklarından, örgütsel bağıllığı açıklamakta yetersiz kalmaktadırlar. Tutumsal ve davranışsal bağıllık yaklaşımlarının aksine çoklu bağıllık yaklaşımı, örgütü farklılaşmamış bir bütün olarak değil, her biri farklı dinamiklere sahip sistemler bütünü olarak görmektedir.

Örgütün doğası, örgütteki belirli gruplar ve onların amaçları işgörenlerin çoklu bağıllıklarının merkezini oluşturmaktadır. Tutumsal ve davranışsal bağıllık yaklaşımlarının yetersizliğini gidermek için örgüt yapısına ilişkin makro yaklaşımların yanı sıra, referans grupları ve rol teorisi üzerine olan araştırmalara da ağırlık verilmesi gerekmektedir (İnce ve Gül, 2005: 54-55; Cengiz, 2001: 43).

Çoklu bağlılık yaklaşımına göre örgütsel bağlılık, örgütün çeşitli bileşenlerinin amaçlarıyla özdeşleşme sürecidir. Bu yaklaşım, işgörenlerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine, iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. İşgörenin örgüte karşı duyduğu toplam bağlılık, örgütü oluşturan bu çeşitli gruplara olan farklı bağlılıkların toplamıdır.

Çoklu bağlılık yaklaşımı, bir işgören tarafından duyulan bağlılığın bir başka işgören tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir. Dolayısıyla, bir işgörenin örgüte bağlılığının kaynağı kaliteli ürünleri uygun bir fiyatla piyasaya sunuyor olması olabilirken; bir başka işgörenin bağlılık kaynağı, örgütün çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir (Reichers, 1985: 467).

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılık konusu ile ilgili çok sayıda ampirik çalışma yapılmış ve sonucunda örgütsel bağlılığa etki eden çok sayıda faktör tespit edilmiştir. Yapılan bu araştırmalara dayanarak örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç başlık altında toplamak mümkündür.

Tablo 3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler (İnce ve Gül, 2005: 59)

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
1. İş Beklentileri 2. Psikolojik Sözleşme 3. Kişisel Özellikler	1. İşin Niteliği ve Önemi 2. Yönetim Tarzı 3. Ücret Düzeyi 4. Denetim (Nezaret) 5. Örgüt Kültürü 6. Örgütsel Adalet 7. Örgütsel Ödüller 8. Takım Çalışması 9. Rol Belirsizliği ve Çatışması	1. Yeni İş Bulma Olanakları 2. Profesyonellik 3. İşsizlik Oranı 4. Ülkenin Sosyo-ekonomik Durumu 5. Sektörün Durumu

2.3.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılık her şeyden önce, işgören ile örgüt arasındaki psikolojik bir bağlıdır. Bu yüzden kişisel faktörlerin örgütsel bağlılık üzerinde güçlü bir etki yaratması doğaldır. İşgörenin, bir örgütün amaç ve değerlerini benimseyip, o örgütün başarısı için çaba harcaması en başta işgörenin kişisel özelliklerinden etkilenmektedir. Kişisel faktörler kapsamında, iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler ele alınmaktadır.

İş Beklentileri: Bireyler, çeşitli ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve belirli amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmek amacıyla örgütlere katılırlar. Örgütler, bu beklentileri karşılayabildiği ölçüde işgörenleri tatmin edebilmektedirler. Örgütsel beklentiler ile kişisel beklentiler birbiri ile ne kadar uyum içinde ise, işgörenlerin bağlılığı da bundan olumlu yönde etkilenecektir. İşgörenler, örgütsel beklentilerle kişisel beklentilerini uyumlaştırıp, örgütün değerlerini

kendi değerleriyle özdeşleştirebildiklerinde, örgütlerine karşı bağlılık geliştirip, örgüt başarısı için çaba harcayacaklardır.

Psikolojik Sözleşme: Bir diğer kişisel faktör psikolojik sözleşme kavramıdır. Psikolojik sözleşme, örgüt ve işgören arasındaki ilişkide karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerle ilgili olarak bireyin inanç ve algılamalarıdır (Türker, 2010: 52). Psikolojik sözleşme yazılı olmayan, işgörenin algı ve yorumuna göre şekillenen, dinamik bir kavramdır. Psikolojik sözleşme, birey henüz örgüte üye olmadan oluşmaya başlar ve çalışma hayatı boyunca değişerek devam eder. Psikolojik sözleşme ihlalleri ile örgütsel bağlılık arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiğini algılayan bir işgörenin, örgüte olan güveni sarsılacak ve dolayısıyla bağlılığı bundan olumsuz yönde etkilenecektir. İşte bu sebeple, sadece algılara dayanan bir kavram olmasına rağmen psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılık üzerinde çok önemli bir etkisi bulunmaktadır.

Kişisel Özellikler: Örgütsel bağlılık, bireysel algılamalara dayanan sübjektif bir konu olduğundan (Cengiz, 2001: 47), farklı kişisel özellikler örgütsel bağlılık üzerinde farklı etkiler yaratmaktadır. Yapılan araştırmalarda cinsiyet, yaş, ırk, eğitim durumu, kıdem vb. birçok kişisel özellik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

- Cinsiyet: İlgili literatürde, erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu konusunda kesin bir görüş birliği bulunmamasına karşın hâkim görüş, kadınların örgütlerine olan bağlılıklarının erkeklerden daha fazla olduğudur. Bunun en önemli nedeni, kadınların örgütte buldukları mevkiye gelebilmek için erkeklerden daha fazla engelle karşılaşması ve bu yüzden daha çok çaba göstermesidir. Bu hâkim görüşe karşın, erkeklerin örgüte olan bağlılıklarının kadınlardan daha yüksek olduğunu savunan araştırmalar da bulunmaktadır. Bu araştırmalar, kadınların aile hayatındaki rolünün iş hayatının önüne geçmesi ve dolayısıyla kariyer

hedeflerinin ikinci planda kalması sebebiyle örgütlerine bağlılık gösteremediklerini ortaya koymaktadır.

- Yaş: Yaş değişkenini ele alan pek çok çalışmada, yaş arttıkça bağlılığın da arttığına ilişkin bulgular elde edilmiştir. İşgörenlerin yaşı ilerledikçe, alternatif iş imkânları azaldığından doğal bir sonuç olarak örgüte olan bağlılık artmaktadır. Diğer bir bakış açısıyla, işgörenin örgütte yaptığı yatırımlar yaşı ilerledikçe artmakta ve bununla birlikte işgören için örgütten ayrılmanın maliyeti de zamanla yükselmektedir. İşte bu sebeple, yaşlı işgörenlerin genç işgörenlere kıyasla örgütsel bağlılıkları yüksek olmaktadır.
- Kıdem: Örgütte herhangi bir pozisyonda çalışılan süre ve örgütte geçirilen toplam süre ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal bir ilişki mevcuttur (Samadov, 2006: 96). Becker'in yaklaşımı doğrultusunda işgörenlerin örgütte çalışma süresi arttıkça örgüt içinde yaptıkları yatırımlar da artmakta ve bu da örgütten ayrılmayı daha maliyetli hale getirmekte, örgüte olan bağlılığı da kuvvetlendirmektedir. Yapılan çalışmalar aynı zamanda üst düzey yönetsel pozisyonlarda çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının diğer işgörenlere kıyasla daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bunun en önemli sebebi, işgörenin örgütten ayrılması durumunda uzun yıllar boyunca çaba harcayarak elde ettiği statüyü kaybetme korkusudur.
- Eğitim: Konu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel bağlılık ile işgörenlerin eğitim düzeyi arasında ters yönlü bir ilişki bulunduğu görülmektedir. İşgörenin eğitim düzeyi arttıkça örgüte olan bağlılığı azalmaktadır. Bunun sebebi, eğitim düzeyinin artmasıyla birlikte işgörenin örgütten beklentilerinin de artması ve örgütün bu beklentileri işgörenin istediği düzeyde karşılayamaması, dolayısıyla işgörenin motivasyonunun sağlanamamasıdır. Eğitim düzeyiyle örgütsel bağlılık arasındaki ters yönlü ilişkinin bir diğer sebebi ise, eğitim düzeyi yüksek işgörenlerin alternatif iş imkânlarının, düşük eğitimli işgörenlere kıyasla daha fazla olmasıdır. Örgütten ayrılması durumunda fazla zaman

kaybetmeden yeni bir iş bulacağını düşünen bir işgören, örgütü terk etmekten çekinmeyecektir.

- Irk: Farklı milliyet ve ırka mensup olan işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında önemli farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir. Bu farklılığın kaynağı, toplumsal ve kültürel değerlerdir. Bu konunun en güzel örneği Japon işgörenlerin başarılarıdır. Japon işgörenlerin ömür boyu istihdam anlayışı ile örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğunu ortaya koyan çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Wiener, 1982: 424; Besser, 1993: 873; Marsh and Mannari, 1977: 58). Bu yüksek bağlılık, Japonların toplumsal değerleri, yaşam biçimleri, kültürel değerleri ve iş alışkanlıklarından kaynaklanmaktadır.

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörlerle örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel faktörler, çalışma hayatına ilişkin değişkenler ile iş ve role ilişkin faktörler olarak ifade edilmektedir. Bu değişkenler; işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, ücret düzeyi, nezaret, örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgütsel ödüller, takım çalışması, rol belirsizliği ve çatışması şeklinde özetlenebilir.

İşin Niteliği ve Önemi: İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biridir. Özellikle yönetsel pozisyonlarda çalışan işgörenler için işin içeriği ve kapsamı, zorluk derecesi, önemi, kararlara katılım, sorumluluk, geri bildirim vb. unsurlar örgütsel bağlılık açısından önemli değişkenlerdir. Örgüt için gerekli ve önemli bir iş yaptığını düşünen işgörenin motivasyonu artmakta ve başarıya ulaşmak için daha çok çaba sarf etmekte, dolayısıyla örgüte olan bağlılığı da bundan olumlu yönde etkilenmektedir.

Yönetim Tarzı: Örgütlerde yöneticilerin gösterdikleri yönetim ve liderlik tarzları örgütsel bağlılık ile doğrudan bir ilişki içerisindedir. Eğer işgören yönetim ve liderlik tarzından memnunsam, bağlılığı da bu yönde artacaktır. İşgörenlerin kararlara katılımına imkân tanıyan, sorumluluklarını arttıran, yaratıcılıklarını kullanma şansı veren bir yönetim tarzı örgüte olan bağlılığı arttırmaktadır. Bunun aksine, işgörenleri sıkı bir denetime tabi tutan, fikirlerine önem vermeyen, işin sınırlarını çok kesin bir şekilde belirleyen bir yönetim tarzı işgörenlerin bağlılığını azaltacaktır.

Ücret Düzeyi: Bireyler bir örgüte her şeyden önce arzu ettikleri düzeyde bir ücret alabilmek için katılırlar. Eğer işgören, beklentisini karşılayan bir ücret almaktaysa örgüte olan bağlılığı da artacaktır. İşgörenlerin ücret konusundaki adalet algılamaları da bağlılıkları açısından önemli bir faktördür. Eğer işgören, aynı düzeyde çaba harcayıp aynı performansı gösterdiğini düşündüğü diğer bir işgörenin kendisinden daha yüksek bir ücret aldığını algılasa örgüte olan bağlılığı bundan olumsuz yönde etkilenecektir. Bununla birlikte ücret düzeyi, özellikle üst düzey pozisyonlarda çalışan ve eğitim düzeyi yüksek işgörenler için daha belirleyici bir unsurdur. Çünkü bu işgörenler örgütten ayrılmaları halinde, daha yüksek ücretli veya en azından şimdiki işleriyle aynı ücret düzeyine sahip alternatif bir iş bulabilecekleri inancına sahiptirler.

Denetim (Nezaret): Yönetimin işgörenler üzerindeki denetim biçimi, işgörenlerin örgüte olan bağlılığını belirleyen önemli faktörlerden biridir. İşgörenleri sıkı bir denetime tabi tutan, astların kararlara katılımını engelleyen ve işgörelere işleriyle ilgili yeterli sorumluluk vermeyen baskıcı bir yönetim tarzı örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyecektir. Örgütsel bağlılığın artırılması için yönetim, işgörenlerin davranışlarını belirlemede, motivasyonu ve iş doyumunu arttıracak şekilde sorumluluğu güçlendirmeli, geri bildirimle dayalı bir denetimle faaliyetleri sürdürmelidir.

Örgüt Kültürü: Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve örgütü diğer örgütlerden farklı kılan değerler bütünüdür. Örgüt kültürü, bir

işletmedeki yönetim ve liderlik tarzını, denetim biçimini, kararlara katılımı, yetki devrini, işlerin yapılış şeklini, işgörenler arasındaki ilişkileri ve ast-üst ilişkilerini şekillendirmekte ve etkilemektedir. İşgörenin örgütsel bağlılığı, örgüt kültürünü benimsemesi ile sağlanabilir. Bu yüzden işe yeni başlayan işgörenlerin örgüt kültürünün bir parçası olmaları sağlanmalı ve bu yolla örgüte bağlılıkları geliştirilmelidir.

Örgütsel Adalet: Örgütsel adalet değişkeni, işgörenlerin yönetimin karar ve uygulamaları hakkındaki algısını ifade etmektedir. Bu algı, ücret düzeyi, ödül dağıtımı, yetki, sorumluluk vb. konularda yönetsel kararların adil olup olmadığına ilişkin bir algıdır. Eğer işgören bu kararlarda herhangi bir adaletsizlik algırsa, örgütsel bağlılığı bundan olumsuz yönde etkilenecektir. Örgütsel adalet kavramının ilk boyutu olan dağıtımsal adalet, işgörenlerin ücret, ödül, terfi gibi genellikle maddi haklarla ilgili konularda diğer işgörenler ile kendileri arasında bir karşılaştırma yapması sonucunda algıladığı adalet ile ilgilidir. Örgütsel adaletin ikinci boyutu olan prosedürel adalet ise, işgörenin yönetimin verdiği kararların adil olup olmadığına yönelik algıdır. Örneğin, işgörenin terfi kriterlerinin belirlenmesine yönelik adalet algısı, prosedürel adalet kapsamına girmektedir. Kaynakların dağıtımına ilişkin dağıtımsal adalete kıyasla karar alma sürecinin adaletine ilişkin prosedürel adalet, örgütsel çıktıları açısından örgütsel bağlılık için daha büyük önem arz etmektedir. Çünkü işgören terfi edememiş olmasına rağmen, eğer yönetimin terfi kriterlerini adil bir şekilde belirlediğine dair inancı varsa, örgütsel bağlılığı azalmayacaktır.

Örgütsel Ödüller: Konu ile ilgili çalışmalar, ödüllerin örgütsel bağlılık üzerindeki önemine dikkat çekmektedir. Hem içsel hem de dışsal ödüllerin örgütsel bağlılık üzerinde güçlü bir etkisi vardır. İşgören, kendine sunulan ödülün beklentilerini karşıladığını ve adil olduğunu algırsa, motivasyonu yükselecek ve örgüte olan bağlılığı artacaktır.

Takım Çalışması: Örgütsel bağlılık yazınında hâkim görüş, takım çalışmasının örgütsel bağlılığı arttırdığı yönündedir. İşletmeler karşılaştıkları

sorunları çözebilmek için bireysel çabalardan fazlasına ihtiyaç duymakta ve bu yüzden takım ruhunu geliştirmeye çalışmaktadırlar. Takım çalışması, işgörenler arasındaki dostluk ilişkilerini de geliştirmekte, böylece iş arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler geliştiren işgörenin örgütsel bağlılığı da yükselmektedir.

Rol Belirsizliği ve Çatışması: Rol belirsizliği; görev, otorite ve işle ilgili sorumluluklar açısından tam bir kesinlik olmaması durumuyken, rol çatışması ise, farklı kaynaklardan birden çok talep gelmesi sonucu oluşan bir kavramdır (Cengiz, 2001: 60-61). Rol belirsizliği ve rol çatışması, işgören de stres yaratıp örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz yönde bir etki yaratmaktadır. İşgörenler örgütteki rolleri konusunda belirsizlik ve stresle karşılaştıklarında, motivasyonları düşecek ve örgüte olan bağlılıkları da azalacaktır.

Tüm bu açıklanan faktörlerin yanı sıra, örgütün büyüklüğü, örgütün yaşı, merkezileşme derecesi, sendikalaşma durumu, fonksiyonelleşme, formalizasyon, çalışma saatleri vb. birçok unsur işgören üzerinde etki yaratmakta ve örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

Çok sayıda değişkenin etkisi altında şekillenen örgütsel bağlılık kavramının, profesyonellik, yeni iş bulma olanakları, ülkenin sosyo-ekonomik durumu, işsizlik oranı gibi faktörlerle de güçlü bir ilişkisi bulunmaktadır.

Profesyonellik: Mesleki bağlılık ile ilgili bir kavram olarak profesyonellik, bireyin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir (İnce ve Gül, 2005: 84). Profesyoneller, kendi koydukları kurallara göre bağımsız bir şekilde hareket etme eğilimindedirler. Bu yüzden, mesleğine yüksek düzeyde bağlılık duyan bir profesyonelin örgüte olan bağlılığı düşük olabilecektir. Bu nedenle, mesleki değerler ile örgütsel değerler uyumlaştırılmalı ve böylece mesleki ve örgütsel bağlılık

çatışması ortadan kaldırılarak, profesyonellerin örgüte bağlılıkları sağlanmalıdır.

Yeni İş Bulma Olanakları: Bir işgörenin örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli faktörlerden biri alternatif iş olanaklarıdır. Özellikle ülkemiz gibi işsizlik oranının yüksek olduğu gelişmekte olan ülkelerde, bireyler genellikle kariyer hedeflerine ulaşamamakta ve hedefledikleri işlerde çalışmamaktadırlar. Böyle bir durumda, işe henüz yeni başlamış bir işgören, yeni iş bulma olanaklarına sahipse, örgütsel bağlılığı düşük olacaktır. Çünkü mevcut işinden daha iyi bir iş bulma beklentisi devam etmektedir. Alternatif iş olanaklarının az olması durumunda ise işgörenin örgüte olan bağlılığı daha yüksek düzeyde olacaktır. Daha önce de belirtildiği gibi, eğitim düzeyi ile alternatif iş imkânları arasında bir ilişki vardır. Yüksek eğitim düzeyine sahip işgörenler, düşük eğitilmiş işgörenlere göre daha fazla alternatif iş olanaklarına sahiptirler. Bu da, onların örgüte olan bağlılıklarını azaltıcı bir etki yaratmaktadır.

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmada Randall (1987), bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını incelemiştir. Bu bağlamda ortaya çıkan düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık düzeyleri aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Randall, 1987: 461; Bayram, 2005: 135-136; Sürgevil, 2007: 50-53; Tiryaki, 2005: 119-121; Türker, 2010: 67-68; Cengiz, 2001: 88):

2.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyinde işgören, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte, işgörenin yaratıcılığı ve gelişmeye

açıklığı ortaya çıkabilir. İşgörenin örgüte düşük bağlılığı, alternatif iş olanaklarını değerlendirmesini sağlayacağından, olumlu bir sonuç olarak insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir. Yüksek işgören devri ve devamsızlık, düşük performans gösteren işgörenlerin potansiyel zararlarını sınırlandırabilir.

Bununla birlikte, örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren işgörenler, örgütün amaçları için olduğu gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çabayı gösterirler. Bu yüzden bu işgörenler, “duygusuz işgörenler” olarak tanımlanmaktadır. Düşük örgütsel bağlılık, söylenti, itiraz ve şikayetlerle sonuçlandığından örgütün adına zarar gelmekte, prestij kaybı yaşanmakta, müşteri güveni kaybolmakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Düşük örgütsel bağlılık genellikle yüksek düzeyde işgören devri, yüksek devamsızlık, işe geç kalma, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, vb. benzeri iş davranışları ile de ilişkili bulunmaktadır.

2.4.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

İşgören deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İlimli bağlılık düzeyine sahip işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Bu bağlılık düzeyindeki işgörenler, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etmekte ve örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgüte bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler. İlimli bağlılık düzeyinin, güvenlik, yeterlilik, sadakat, kimliğin korunmasıyla birlikte orta düzey yaratıcılığın varlığı, sınırlı iş gücü devri, yüksek iş doyumuna gibi olumlu sonuçları bulunmaktadır.

İlimli örgütsel bağlılığın olumsuz sonuçları ise, mesleki gelişme ve ilerleme imkânlarının kısıtlı olması, örgütsel beklentiler ve işgören

beklentilerinin dengelenme zorluğundan dolayı örgütsel etkinliğin düşük olmasıdır.

2.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Yüksek örgütsel bağlılığa sahip işgörenler, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Örgüte yüksek düzeyde bağlılık duyan işgören, örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek, kendini örgütün bir parçası gibi hisseder ve örgütün başarısı için üst düzey bir performans ortaya koyar. Yüksek örgütsel bağlılığın genellikle, düşük iş gücü devri, daha az işe geç kalma, düşük devamsızlık oranı ve üstün iş performansı gibi örgüte yönelik olumlu ve örgütsel verimliliği arttıran davranışlara götürdüğü varsayılmaktadır.

Yüksek örgütsel bağlılığın olumsuz sonuçları ise, işgörenin ailevi ve toplumsal olarak yabancılaşması ve bireysel gelişmeyi ve yaratıcılığı yok etmesi olarak sıralanabilir. Yüksek örgütsel bağlılığın en olumsuz sonucu, işgörenin örgüt yararına olduğu gerekçesiyle, etik olmayan ve illegal yollara başvurmaya eğilimli olmasıdır. Bu tür işgörenler, kendi çıkarlarını hiç önemsemeden, örgüt için illegal yollara başvurabilirler. Bu durumda, kısa vadede örgütün çıkarlarına hizmet edilmiş olsa da, uzun vadede örgütün imajı sarsılacağı gibi, mevcut ve potansiyel müşterilerini, pay sahiplerini ve işgörenlerini kaybetmesi ve toplumun güvenini sarsması söz konusu olacaktır.

2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılık konusunda gerçekleştirilen ilk çalışmalar, yüksek örgütsel bağlılığın, iş performansı ve dolayısıyla verimliliği arttıracığı düşüncesinden yola çıkılarak gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda çalışmaların

amacı, örgütsel bağlılığın sonuçlarının ortaya konulması olmuştur. Örgütsel bağlılık kavramının doğuşuyla birlikte ortaya konulan hipotezler şu şekilde sıralanabilir (Sürgevil, 2007: 35-36):

- Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın hep birlikte işgörenin örgüt üyeliğini sürdürmesiyle ilişkili olduğu düşünülmektedir. Başka bir deyişle, bağlılığın tüm biçimleri çalışanın örgütten ayrılma eğilimi ile negatif bir ilişki göstermektedir.
- Örgüte karşı yüksek duygusal bağlılık gösteren bir işgören, düşük duygusal bağlılık gösteren işgörene göre, örgüte katkıda bulunma konusunda daha istekli olacaktır. Bu işgörenler aynı zamanda, daha az devamsızlık yapacak ve motivasyonları daha yüksek olacaktır.
- Örgüte karşı yüksek devam bağlılığı hissedenen işgörenler, duygusal nedenlerle değil, örgütten ayrılmanın oluşturacağı maliyetler yüzünden örgütte kalmaktadırlar. Bu yüzden, sadece devam bağlılığına sahip işgörenler, olumsuz iş davranışları gösterebilirler.
- Örgüte karşı yüksek normatif bağlılık gösteren bir işgören, zorunluluk ve görev duygularıyla örgüte bağlıdır. Araştırmacılar, bu tarz duyguların bireyleri örgüt için olumlu davranışlarda bulunma konusunda motive edeceğini öngörmektedirler. Bu doğrultuda, örgüte karşı geliştirilen normatif bağlılığın; iş performansı, işe devam etme ve örgütsel vatandaşlık gibi iş davranışlarıyla pozitif yönde bir ilişki göstereceği beklenmektedir.

Yapılan araştırmaların ulaştığı sonuç, örgütsel bağlılığın, işgörenin örgüt içerisindeki davranışlarında önemli bir etkisinin bulunduğudur. İş doyumunu, iş tatmini, motivasyon, işten ayrılma niyeti, devamsızlık, işe geç gelme, stres vb. birçok örgütsel davranış ile bağlılık arasında önemli ilişkiler bulunmaktadır.

2.5.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans

Örgütsel bağlılık yazınında, işgörenin örgüte olan bağlılığının performansını arttırdığına dair görüşler bulunmaktadır. Özellikle işgörenin örgütün değerleriyle özdeşleşmesi, örgütün başarıya ulaşması için örgüt içerisindeki rolünün gerektirdiğinden daha fazla çaba sarf etmesini sağlayacak ve böylece performansı yükselecektir.

Penley ve Gould'a (1988) göre ahlaki bağlılığa sahip işgörenlerde, örgütün amaçlarını kabul etme ve onlarla özdeşleşme isteği bulunmakta ve bu kişiler kendilerini örgüte adayarak yüksek performans göstermektedirler (Penley and Gould, 1988: 44-48).

Allen ve Meyer'e (1990) göre, örgüte karşı duygusal bağlılık geliştiren işgörenler, örgütün üyesi olmaktan memnun oldukları ve örgütün amaç ve değerlerini benimsedikleri için, örgütün başarısı için çaba harcayacaklar ve dolayısıyla motivasyonları ile birlikte performansları da yüksek olacaktır. Örgüte karşı devam bağlılığı duyan işgörenler ise, örgütten ayrılmanın maliyetleri yüzünden örgüt üyeliğine devam etmek zorunda kaldıklarından, rol gereklerinin üzerinde bir çaba harcama eğiliminde değildirler. Dolayısıyla performansları da istenilen düzeyde değildir (Allen and Meyer, 1990:2-4).

Örgütsel bağlılığın performans üzerindeki etkilerini araştıran bazı çalışmalar da ise, beklenilenin aksine, iki değişken arasında ilişkinin yeterince güçlü olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu zayıf ilişkinin en önemli nedeni ise, ekonomik şartlar ve beklentilerle, ailevi mecburiyetler olarak ifade edilmiştir (İnce ve Gül, 2005: 95). Ancak bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu ortaya koyan çalışmalara rağmen, örgütsel bağlılık, işgören performansının artırılması için güzel bir araçtır. Örgütün amaç ve değerlerini, kendi amaç ve değerleri ile uyumlaştırabilen işgörenler, örgütün başarısı için beklenilenin üzerinde bir çaba gösterecekleri için, işin kalitesi ve verimliliği yükselecek dolayısıyla hem işgören hem de örgütün performansı artacaktır.

2.5.2. Örgütsel Bağlılık ve İşe Devamsızlık

Örgütsel bağlılık ile işgören devamsızlığı konusunu ele alan bir çok araştırma sonucu, bu iki değişken arasındaki ilişkinin varlığını doğrulamaktadır (Blau and Boal, 1987: 288-300; Somers, 1995: 49-58). Örgütsel bağlılığın işgörenlerin devamsızlığını azalttığı fikri genel kabul görmektedir. Ancak bu noktada bahsedilenin gönüllü yapılan devamsızlık olduğu, işgörenin hastalık, ailevi durum vb. sebeplerle yaptığı devamsızlıktan farklı olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Bununla birlikte işe devamsızlık, işgörenin yaş cinsiyet, kıdem, medeni durum, eğitim vb. kişisel ve demografik özelliklerinden de etkilenmektedir.

İşe geç kalma davranışı da örgütsel bağlılık ile ilişki göstermektedir. Örgütlerine karşı yüksek bağlılık hissedenen işgörenlerin işe daha az geç kalmaları doğal bir sonuçtur. Yani, işe geç kalma ile örgütsel bağlılık arasında da güçlü ancak negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

2.5.3. Örgütsel Bağlılık, İşgücü Devir Oranı ve İşten Ayrılma Niyeti

Örgütsel bağlılığın en önemli davranışsal sonuçlarından biri olan işgücü devir oranı ve işten ayrılma niyetinin örgütsel bağlılık ile ilişkisini ortaya koymak için çok sayıda çalışma gerçekleştirilmiştir (Blau and Boal, 1987: 288-300; Marsh and Mannari, 1977: 57-75; Somers, 1995: 49-58; Cohen, 1993: 1140-1157; Chen, 2006: 274-276). Bu araştırmaların sonuçlarına dayanarak, örgütsel bağlılık ile işgücü devir oranı arasında ters yönlü güçlü bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları yüksek olduğunda işgücü devir oranı düşük, bağlılıkları düşük olduğunda ise, işgücü devir oranı ve işten ayrılma niyetleri yüksek olacaktır.

İşgören, maddi ve manevi beklentilerini karşılayan, değerleri kişisel değerleriyle uyum gösteren bir örgütte çalışmaktan memnuniyet duyacak ve örgüte karşı bağlılık geliştirecek, bu yüzden de işten ayrılmak istemeyecektir.

Ayrıca işten aldığı tatmin ve doyum, yüksek motivasyon, iş arkadaşlarıyla iyi ve samimi ilişkiler, örgüte yaptığı yatırımlar, alternatif iş imkanlarının yokluğu, yüksek ücret ve tatmin edici ödüller işgörenin işten ayrılmasını engelleyen faktörlerden birkaçıdır.

2.5.4. Örgütsel Bağlılık ve Stres

Örgütsel bağlılığın bir diğer önemli davranışsal sonucu da iş stresidir. İş stresi, işten ayrılma niyetini artırdığı, tükenmişlik sendromuna yol açtığı, işten duyulan tatmini azalttığı ve sonuç olarak bağlılığı olumsuz yönde etkilediğinden örgütler için çok büyük önem arz etmektedir.

Örgütsel bağlılık ile stres arasındaki ilişkiyi irdeleyen çalışmaların sonuçlarına göre hâkim olan iki görüş bulunmaktadır. Bu görüşlerden ilki, örgütsel bağlılıkları yüksek olan işgörenlerin, diğer işgörelere göre stresten daha fazla etkilendikleri yönündedir. Bunun en önemli sebebi, yüksek örgütsel bağlılığa sahip işgörenlerin örgütün problemleriyle kendi problemleriymiş gibi ilgilenmeleri, dolayısıyla örgütün sorunlarına karşı fazla hassas davranmalarıdır. Örgütsel bağlılık ile stres arasındaki ilişkiye yönelik ikinci görüş ise, örgütsel bağlılığın stresi azaltıcı bir etki yarattığıdır. Bu varsayıma göre, kendini örgütün bir parçası olarak tanımlayan işgören, örgüte karşı büyük bir güven ve ait olma duygusu hissetmekte ve bu da iş stresini azaltıcı bir etki yaratmaktadır.

2.6. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

Bireyler örgütlere belirli ihtiyaç ve beklentilerle katılmaktadırlar. Bu ihtiyaçların başında kendilerinin ve ailelerinin geçimlerini sağlayacak bir gelir elde etmek gelmektedir. Ancak günümüz iş dünyasında, bir örgütün, en

önemli sermayesi olan insan kaynağını elde tutması için sadece maddi faktörler yeterli olmamaktadır. Artık işgörenler, elde ettikleri gelirin yanında çalıştıkları kurumun değerlerini de göz önünde bulundurmakta ve değerleri kendi değerleriyle uyum gösteren kurumlarda çalışmayı istemektedirler.

Kurumsal sosyal sorumluluk, bir işletmenin tüm paydaşlarının çıkarlarını koruyacak şekilde faaliyetlerini sürdürmesi olarak ifade edilmektedir. En önemli kurum içi paydaş olarak çalışanların kurumlarıyla ilgili sosyal sorumluluk algıları, örgüt içerisindeki davranışlarını şekillendiren önemli bir faktör olarak kabul edilebilir.

Bir işgörenin örgütüne olan bağlılığı birçok faktörle birlikte kurumsal sosyal sorumluluk ile de ilişkilidir. Bir işletmenin yönetim tarzını ve kültürünü bütünüyle şekillendiren sosyal sorumluluk kavramı, bu bakış açısıyla bağlılığı etkileyen örgütsel bir faktörken, işgörenin çalıştığı kurumun sosyal sorumluluk felsefesine dair algısı ise işgören bağlılığını etkileyen kişisel bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Bir işletmenin paydaşlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmesi ve sürdürülebilirlik için yatırım yapması, her şeyden önce toplumun gözünde iyi bir imaj yaratmaktadır. İşgörenler de “sorumlu” bir işletmede çalışmaktan gurur duymakta ve örgüte karşı pozitif duygular geliştirmektedirler. Öte yandan işgören, ahlaki değerlere sahip olan işletmeye kendini ait hissetmekte ve başarısı için çaba harcamaya gönüllü olmaktadır. Sonuç olarak çalıştığı işletmenin sosyal sorumluluklarını yerine getirdiğini algılayan bir işgören, örgütüne karşı özellikle duygusal olarak bağlanmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk algısının örgütsel bağlılığın üç boyutundan özellikle duygusal bağlılık boyutu ile ilişkili olduğunun kabul edilmesi bu üç bağlılık boyutu arasındaki bazı farklardan kaynaklanmaktadır. Duygusal bağlılık; işgörenin örgütün değerlerini benimsemesi, içselleştirmesi ve örgütle özdeşleşmesini ifade etmektedir. Örgütüne karşı duygusal bağlılık hisseden bir işgören, o örgütte çalışmaktan mutluluk duyar ve istediği için örgüt üyeliğine devam eder. Çünkü işgören bu bağlılık türünde, kendini

örgütün bir parçası olarak hisseder ve örgüt için rolünün gerektirdiğinden fazla çaba sarf etmeye hazırdır. İşte bu sebeple, kurumsal sosyal sorumluluk hakkında olumlu bir algıya sahip işgören, örgütüne karşı duygusal bir bağlılık geliştirmekte ve o örgütte çalışmaktan mutluluk duymaktadır.

Örgütsel bağlılığın diğer bir boyutu olan devam bağlılığı, örgüte yapılan yatırımlarla ilgilidir. İşgörenin örgütte kalmasının sebebi, duygusal bir bağlılık değil, örgütten ayrılmanın maliyetinin farkında olmasıdır. Devam bağlılığına sahip bir işgören istediği için değil, zorunda olduğu için örgüt üyeliğini sürdürmektedir. Örgütsel bağlılığın üçüncü boyutu olan normatif bağlılık ise, işgörenin örgütte kalmasının gerekli olduğuna dair inancını yansıtmaktadır. Buna göre normatif bağlılığa sahip bir işgören, ahlaki değerleri açısından örgütte kalmayı bir görev olarak görür. Görüldüğü gibi, örgütsel bağlılığın her bir boyutu farklı unsurların etkisi altında gelişmektedir. Bu yüzden işgörenin kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki, işgörenin ahlaki değerlere sahip bir işletmede çalışmasından ötürü duyduğu mutluluk ve örgütte kalma isteği ile açıklanabilir.

Literatürde kurumsal sosyal sorumluluğun finansal performans, müşteri memnuniyeti, kurum imajı gibi değişkenlerle ilişkisine dair birçok çalışma bulunurken, kurumsal sosyal sorumluluğun işgörenler üzerindeki etkisini ortaya koyan az sayıda çalışma gerçekleştirilmiştir. Konunun daha açık bir şekilde ifade edilebilmesi için kurumsal sosyal sorumluluk ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele alan yurt içi ve yurt dışında yapılan çalışmalara değinmek faydalı olacaktır.

Türker (2006), kurumsal sosyal sorumluluk algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini sosyal kimlik teorisi bağlamında ele almış ve kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Özdemir (2007), çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisini araştırdığı çalışmasında, kurumsal sosyal sorumluluk algısının örgütsel

bağlılığa etkisini, işletmenin ahlaki ve gönüllü sorumluluklarını yerine getirmesi ile ilişkilendirmiştir. Özellikle çalışanlarına karşı ahlaki sorumluluklarını yerine getiren bir işletmede çalışanların örgütsel bağlılıklarının da bundan olumlu yönde etkilendiğini ifade eden Özdemir, örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık boyutuyla ele almıştır.

Çakır (2006), çalışanlara karşı sorumlulukların örgütsel bağlılık ve iş doyumu üzerindeki etkilerini incelediği çalışmasında, çalışanlara karşı sorumlulukların yerine getirilmesinin örgütsel bağlılığı güçlü bir şekilde arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Aynı şekilde Saç (2009), kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi üzerine yaptığı çalışmada, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışanların duygusal bağlılığını arttırdığı sonucuna ulaşmıştır.

Peterson (2004)'a göre, örgütsel bağlılığın “duygusal” boyutu ile kurumsal sosyal sorumluluk arasında, örgütsel bağlılığın “devam” ve “normatif” boyutlarına oranla çok daha belirgin bir bağlantı kurulabilir. Kurumun sosyal sorunlarla ilgilenmesi, pozitif bir kurum itibarına neden olur ve çalışanların örgütsel bağlılıklarının bilhassa duygusal boyutu üzerinde pozitif bir etki yaratır.

Finegan (2000), kişisel ve örgütsel değerlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmasında, bağlılığın kurumsal değerler ile ilgili algılamalara bağlı olduğunu; nezaket, saygı, işbirliği, adalet, dürüstlük gibi insani değerlere sahip bir kurumda çalışanların duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Sanders ve Roefs (2002), çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada, çalışanların örgüte bağlılığını örgütsel vatandaşlık ve duygusal bağlılık boyutlarıyla ele almış ve çalışanların sosyal sorumluluk algılamalarının derecesi ile örgütsel vatandaşlık ve duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Hunt ve arkadaşları (1989), kurumsal ahlaki değerler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye ilk dikkat çekenlerden olmuşlardır. Yazarlar, pazarlama uzmanları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma sonuçlarına dayanarak örgütsel bağlılık ile kurumsal ahlaki değerler arasında güçlü bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir (Valentine vd., 2002: 349).

Turban ve Greening'e (1997) göre, bir işletmenin kurumsal sosyal performansı, işveren çekiciliği yaratarak, işletmenin rakipleri karşısında bir rekabet avantajı elde etmesini sağlar. Ali ve arkadaşları'na (2010) göre ise, kurumsal sosyal sorumluluk örgütsel bağlılığı arttırmakta ve örgütüne karşı yüksek bağlılık hisseden işgörenler sayesinde örgütsel performansta da iyileşme olmaktadır.

İşgörenler nasıl özel hayatlarında iyi insanlarla ilişki kurmak istiyorlarsa, hayatlarının kayda değer bir bölümünü geçirdikleri işyerlerinin de "iyi" olmasını arzu ederler. Kurumsal sosyal sorumluluk bilincine sahip bir işletme, ilişki içerisinde olduğu tüm paydaşların çıkarlarını önemseyen ve koruyan, etik değerlere sahip, toplumun refah seviyesini yükseltmek için kaynak ayıran iyi ve sorumlu bir işletmedir. Sorumlu bir işletmede çalışmak tüm işgörenler için önem arz etmektedir. İşletmenin sahip olduğu olumlu imaj işveren çekiciliğini de arttırmakta, yetenekli işgücünün örgüte çekilmesi konusunda da yardımcı olmaktadır.

İşgörenler, çalıştıkları işletmeden her şeyden önce kendilerine karşı sorumluluklarını yerine getirmelerini beklerler. İşgörenlerin ihtiyaç ve beklentilerine uygun bir kurumsal sosyal sorumluluk uygulaması, işgörenin çalıştığı örgütte mutlu olmasını sağlayacak ve motivasyonunu yükseltecektir. İşletmenin ahlaki değerlere sahip olması, adaletli davranması, işgörenler arasında ayırım yapmaması, her konuda eşit şans tanıması, işgörenlerin eğitim ve gelişimine önem vermesi ve desteklemesi, işgörenlerin fikirlerine önem vermesi ve kararlara katılımını sağlaması, işgörenlerin güvenli şartlar altında çalışmasını garanti altına alması gibi birçok faktör işgörenlerin algısını etkilemektedir. İşte bu unsurların yerine getirildiğini algılayan bir işgören de

böyle iyi ve sorumlu bir işletmede çalışmaktan dolayı kendini mutlu ve örgütüne bağlı hissetmektedir.

Bununla birlikte işgörenler için önemli olan sadece kendilerine karşı sosyal sorumluluklar değildir. İşgörenler çalıştıkları işletmenin tüm paydaşlarına karşı görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirmesini ve gönüllülük bakış açısıyla toplumun refah seviyesinin yükseltilmesi için faaliyette bulunmasını beklerler. Buna göre, toplumun kültürel gelişiminin sağlanması için kaynak ayıran, çocukların eğitimine destek veren, çevrenin korunmasında hassas davranan, sivil toplum kuruluşları ile işbirliği içerisinde bulunan bir işletme toplumun gözünde olduğu gibi işgörenler için de iyi bir imaj yaratacak, işgörenler de bu işletmede çalıştıkları için kendilerini değerli hissedecek ve kariyerlerinin geri kalanını da bu işletmede geçirmek isteyeceklerdir.

Bu çalışma kapsamında gerçekleştirilen araştırma da, ilgili literatüre dayanarak kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki bulunduğu varsayımından yola çıkılarak gerçekleştirilmiştir. Buna göre işgörenlerin kurumsal sosyal sorumluluğa verdikleri önem derecesinde, kurumsal sosyal sorumluluk algıları örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkileyecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, yöntemi, modeli, varsayımları, sınırlılıkları, hipotezleri, veri toplama aracı ve veri analiz tekniği konusunda bilgi verildikten sonra, araştırma bulgularına değinilecektir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın temel amacı, banka çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda araştırma kapsamında, banka çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki karşılaştırmalı olarak ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırma ilk olarak, işletmeler için bu denli önemli bir konu olan kurumsal sosyal sorumluluğu, çalışanların örgütsel davranışlarıyla ilişkilendirmesi açısından önemlidir. Araştırma kurum içi paydaşlardan biri olan çalışanların, kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları ile ilgili yapılan az sayıda çalışmadan biridir. Kurumsal sosyal sorumluluğun finansal performans ya da müşteri memnuniyetiyle ilişkisine dair literatürde çok sayıda çalışma bulunmasına rağmen, işletmeleri başarıya götüren en önemli paydaşlarından biri olan çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarına dair araştırmalar halen az sayıdadır. Bu eksiklikten yola çıkan bu araştırma, yönetim tarzları, çalışma koşulları, örgüt kültürleri vb. birçok unsur açısından birbirinden farklılık gösteren üç ayrı bankanın çalışanlarının

kurumsal sosyal sorumluluk algılarının, örgütsel bağlılıkları ile ilişkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Araştırma, kurumsal sosyal sorumluluk kavramını paydaş yaklaşımı ile ele alması açısından da önemlidir. Literatür incelendiğinde konu ile ilgili çalışmaların çoğunda ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluklar alt boyutlarından oluşan dört boyutlu kurumsal sosyal sorumluluk modelinin temel alındığı görülmektedir. Ancak çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılarının ölçüldüğü bu araştırmada, karmaşık bir kavram olan kurumsal sosyal sorumluluğun konu ile ilgili kapsamlı bilgisi olmayan çalışanlar için daha somut hale getirilmesi ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin tespit edilebilmesi için dört boyutlu model yerine; işletmelerin sosyal sorumluluk alanlarından yola çıkarak, yedi adet paydaşa karşı sosyal sorumlulukları içeren bir model kullanılmıştır.

Araştırma, gerçekleştirildiği sektör açısından da ayrıca önemlidir. Türkiye’de bankacılık sektörü, 2000’li yıllarla birlikte, yoğun bir değişim yaşamış, bu değişim de çalışanlar üzerinde önemli etkiler yaratmıştır. Küreselleşme, artan rekabet olgusu, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler müşteri ihtiyaçlarını değiştirmiş ve bu değişim de bankaları çalışanlarından daha etkin bir şekilde yararlanmanın yollarını aramaya zorlamıştır. Bu bağlamda, bankacılık sektöründe çalışma şartları daha zor hale gelmiş ve çalışanlar da bundan olumsuz yönde etkilenmişlerdir. Bununla birlikte bankacılık sektörünün kurumsal sosyal sorumluluk konusunda öncü bir sektör olması, örneklem olarak seçilmesinin en önemli nedenidir.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, YÖNTEMİ VE SINIRLILIKLARI

Araştırmanın evreni, bir Kamu Mevduat Bankası, bir Özel Mevduat Bankası ve bir Yabancı Mevduat Bankası olmak üzere üç bankanın Ankara İl’inde bulunan dört ayrı şubesindeki çalışanlardan oluşmaktadır.

Araştırma kapsamında, ilk olarak Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurulu'nun (BDDK) internet sitesinde yer verdiği banka kategorileri incelenmiştir. 2011 yılı itibariyle, Türkiye'de faaliyet gösteren 48 adet banka bulunmaktadır. Bu 48 banka ise, 9 ayrı kategori halinde incelenmektedir. Bu kategoriler aşağıdaki gibi sıralanabilir (www.bddk.org):

Tablo 4. Banka Kategorileri (Erişim: 01.03.2011)

Banka Kategorileri	Banka Sayısı
Kamu Kalkınma ve Yatırım Bankaları	4
TMSF Bünyesindeki Bankalar	2
Özel Yatırım Bankaları	5
Türkiye'de Kurulu Yabancı Yatırım Bankaları	4
Kamu Mevduat Bankaları	3
Özel Mevduat Bankaları	10
Türkiye'de Kurulu Yabancı Mevduat Bankaları	10
Mevduat Toplama Yetkisine Sahip Yabancı Banka Şubeleri	6
Katılım Bankaları	4

Araştırmanın, Tablo 4'te gösterilen banka kategorilerinden Kamu Mevduat Bankaları, Özel Mevduat Bankaları ve Yabancı Mevduat Bankaları üzerinde gerçekleştirilmesinin en önemli nedeni, bankacılık sektöründe çalışan işgücünün büyük bir kısmının bu bankalarda istihdam edilmesi ve bu bankaların diğer banka kategorilerine kıyasla daha ulaşılabilir olmasıdır.

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır (EK-1). Anket formunun birinci bölümünde, araştırmaya katılan banka çalışanlarının demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yöneltilmiştir. Anket formunun ikinci bölümünde, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılarını değerlendirmek amacıyla, Türker (2006) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılarını

belirlemeye yönelik 7 alt boyut ve 18 ifadeden oluşmaktadır. Bu boyutlar ve her bir boyuta ait ifadeler aşağıdaki gibidir.

Tablo 5: Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısına Yönelik İfadeler

Alt Boyutlar	Madde Numaraları
Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklar	7, 8, 9, 10, 11
Müşterilere Karşı Sosyal Sorumluluklar	12, 13, 14
Topluma Karşı Sosyal Sorumluluklar	15, 16
Devlete Karşı Sosyal Sorumluluklar	17, 18
Doğal Çevreye Karşı Sosyal Sorumluluklar	19, 20
Gelecek Nesillere Karşı Sosyal Sorumluluklar	21, 22
Sivil Toplum Kuruluşlarına Karşı Sosyal Sorumluluklar	23, 24

Anket formunun son bölümünde ise, araştırmaya katılan banka çalışanlarının bağlılık düzeylerinin ölçülebilmesi amacıyla, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğinin sadece duygusal bağlılık alt boyutu kullanılmıştır. Bunun nedeni, ikinci bölümde anlatıldığı gibi, kurumsal sosyal sorumluluk algısının özellikle bağlılığın duygusallık boyutu üzerinde etkisi olduğunun genel kabul görmüş olmasıdır. Bu yüzden araştırma kapsamında incelenen, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılarının duygusal bağlılık üzerindeki etkisi olmaktadır. Allen ve Meyer (1990) tarafından hazırlanan, üç boyut 24 ifadeden oluşan ölçek, örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmaların büyük bir kısmında kullanılmakta ve bağlılığı ölçmede en iyi araçlardan biri olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmada da, banka çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini değerlendirmek amacıyla katılımcılara Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutunu oluşturan sekiz soru yöneltmiştir.

Tablo 6: Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin İfadeler

Alt Boyutlar	Madde Numaraları
Duygusal Bağlılık	25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32

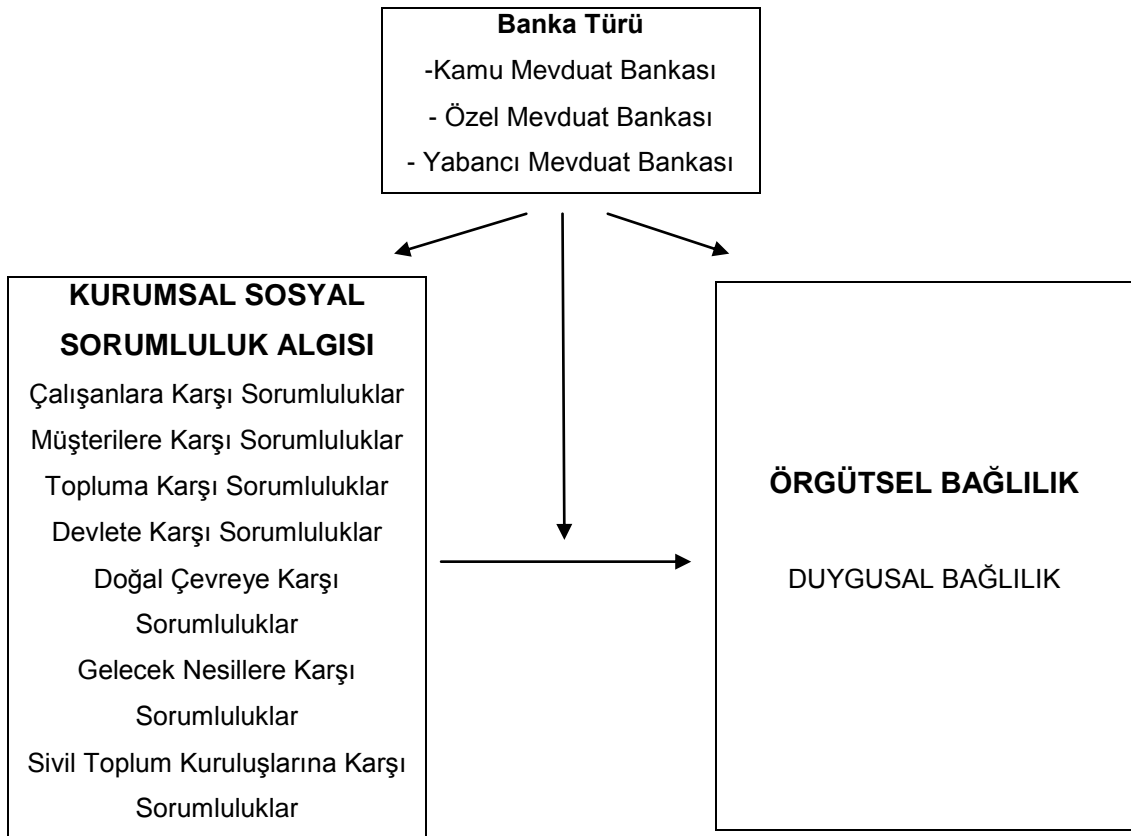
Anket formunun hem kurumsal sosyal sorumluluk algısı hem de örgütsel bağlılığa ilişkin bölümlerinde yer alan ifadeler, 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Değerlendirmeler, “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğine 1, “kesinlikle katılıyorum” seçeneğine 5 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Buna göre kurumsal sosyal sorumluluk algısına dair puanın yüksek olması, çalışanın olumlu bir algısı olduğunu ifade ederken, örgütsel bağlılık sorularından alınan yüksek puanlar da çalışanların örgüte karşı yüksek bağlılık geliştirdiğini ifade etmektedir.

Araştırma, bir Kamu Mevduat Bankası, bir Özel Mevduat Bankası ve bir de Yabancı Mevduat Bankasının Ankara İlinde faaliyet gösteren dört şubesindeki çalışanlarla sınırlandırılmıştır. Bu bağlamda, araştırmanın evrenini oluşturan banka şubelerindeki tüm çalışanlara ulaşılamamış, toplam 193 adet kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Bunun en önemli nedeni, banka çalışanlarının yoğun çalışma temposunda anket formunu cevaplandırarak vaktinin bulunmaması olarak değerlendirilmiştir. Dolayısıyla, tesadüfî örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Ancak, elde edilen sonuçların evreni temsil edeceği varsayılmıştır.

Araştırmanın diğer bir kısıtı ise, şubeler arası farklılıkların değerlendirmeye alınmamasıdır. Katılımcılara sadece Kamu Mevduat Bankaları, Özel Mevduat Bankaları ve Yabancı Mevduat Bankalarından hangisinde çalışmakta oldukları sorulmuş ve bankalar bazında bir değerlendirme yapılmıştır. Bu bağlamda, aynı bankanın üyesi olan kişilerin benzer değer ve algılara sahip olacağı varsayılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırma, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Ayrıca çalışma kapsamında, farklı bankalarda çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin anlamlı bir farklılık göstereceği varsayılmaktadır. Bu bağlamda, araştırmanın bağımsız değişkeni kurumsal sosyal sorumluluk algısı olurken, bağımlı değişken ise örgütsel bağlılık olmaktadır. Araştırmanın modeli aşağıdaki gibi ifade edilebilir.



Şekil 6: Araştırmanın Modeli

3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırma genel olarak, bankacılık sektöründe çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bununla birlikte araştırmanın ikinci amacı, bu ilişkinin farklı bankalarda ne şekilde gerçekleştiğini tespit etmektir. Bu doğrultuda araştırmanın hipotezleri şu şekilde sıralanabilir:

H1: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Çalışanların, “çalışanlara karşı sosyal sorumluluklar” algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Çalışanların, “müşterilere karşı sosyal sorumluluklar” algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Çalışanların, “topluma karşı sosyal sorumluluklar” algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Çalışanların, “devlete karşı sosyal sorumluluklar” algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Çalışanların, “doğal çevreye karşı sosyal sorumluluklar” algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H7: Çalışanların, “gelecek nesillere karşı sosyal sorumluluklar” algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H8: Çalışanların, “sivil toplum kuruluşlarına karşı sosyal sorumluluklar” algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H9: Farklı bankalarda çalışanların, kurumsal sosyal sorumluluk algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H10: Farklı bankalarda çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki anlamlı bir farklılık göstermektedir.

3.5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ ANALİZ TEKNİKLERİ

Anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler, SPSS 15.0 paket programı yardımı ile değerlendirilmiştir. Öncelikle kullanılan anketler için Cronbach's Alfa güvenilirlik analizi yapılmış ve güvenilirlikleri değerlendirilmiştir.

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin veriler, yüzdesel değerler ve frekans analizleri ile açıklanmıştır. Araştırma hipotezlerine dair verilerin analiz edilmesinde, veriler normal dağılım göstermediği için Spearman Korelasyon analizi, üç grupta karşılaştırmalarda ise Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır. Sonuçların analizinde anlamlılık seviyesi olarak 0,05 değeri kullanılmış olup; $p > 0,05$ olması durumunda anlamlı farklılığın olmadığı, $p < 0,05$ olması durumunda ise anlamlı farklılığın olduğu kabul edilmiştir.

3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin bilgilere, ardından araştırmada kullanılan anket formlarına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçlarına yer verilecektir. Son olarak, araştırma hipotezlerinin açıklanmasını sağlayacak analiz sonuçlarına değinilecektir.

3.6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin frekans analizleri aşağıdaki tablolar yardımıyla açıklanmaktadır.

Tablo 7’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan çalışanların %52,8’i kadın, %47,2’si ise erkektir.

Tablo 7. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Değişken		n	%
Cinsiyet	Kadın	102	52,8
	Erkek	91	47,2
	Toplam	193	100,0

Tablo 8’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan çalışanların %54,9’u 22-30 yaş aralığında, %31,6’sı 30-40 yaş aralığında, %13, 5’i ise 40-57 yaş aralığındadır.

Tablo 8. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları

Değişken		n	%
Yaş grubu	22-30	106	54,9
	30-40	61	31,6
	40-57	26	13,5
	Toplam	193	100,0

Tablo 9’da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan çalışanların, %11,9’u lise, %4,1’i ön lisans, %71 gibi büyük bir kısmı lisans, %12,4’ü yüksek lisans, %0,5’i ise doktora eğitim düzeyindedir.

Tablo 9. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları

Değişken		n	%
Eğitim Durumu	Lise	23	11,9
	Ön Lisans	8	4,1
	Lisans	137	71,0
	Yüksek Lisans	24	12,4
	Doktora	1	0,5
	Toplam	193	100,0

Tablo 10'da görüldüğü gibi, araştırmaya katılanların %52,8'i yönetsel pozisyonlarda, %47,2'si ise yönetsel olmayan pozisyonlarda çalışmaktadırlar.

Tablo 10. Katılımcıların Örgüt İçindeki Pozisyonlarına Göre Dağılımları

Değişken		n	%
Örgüt İçindeki Pozisyon	Yönetsel Pozisyon	102	52,8
	Yönetsel Olmayan Pozisyon	91	47,2
	Toplam	193	100,0

Tablo 11'de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan çalışanların %47,2'si 0-5 yıl, %23,8'i 5-10 yıl, %29'u ise 10 yıl ve üstü iş tecrübesine sahiptir.

Tablo 11. Katılımcıların İş Tecrübelerine Göre Dağılımları

Değişken		n	%
Toplam İş Tecrübesi (yıl)	0-5	91	47,2
	5-10	46	23,8
	10+	56	29,0
	Toplam	193	100,0

Tablo 12’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan çalışanların %64,2’si 0-5 yıl, %13,5’i 5-10 yıl, %11,9’u 10-15 yıl ve %10,4’ü de 15 yıl ve daha fazla süredir aynı bankada çalışmaktadır.

Tablo 12. Katılımcıların Örgütteki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

Değişken		n	%
Örgütte Çalışma Süresi (yıl)	0-5	124	64,2
	5-10	26	13,5
	10-15	23	11,9
	15 +	20	10,4
	Toplam	193	100,0

Tablo 13’te görüldüğü gibi, araştırmaya katılanların %38,3’ü kamu mevduat bankasında, %32,6’sı özel mevduat bankasında ve %29’u da yabancı mevduat bankasında çalışmaktadır.

Tablo 13. Katılımcıların Çalıştıkları Bankalara Göre Dağılımları

Değişken		n	%
Banka Türü	Kamu Mevduat Bankası	74	38,3
	Özel Mevduat Bankası	63	32,6
	Yabancı Mevduat Bankası	56	29,0
	Toplam	193	100,0

3.6.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik, ölçme aracının duyarlı, birbiriyle tutarlı ve kararlı sonuçlar verebilmesi gücüdür. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin değerlendirilmesi amacıyla Cronbach's Alfa güvenilirlik analizi kullanılmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk algısı ve örgütsel bağlılık ölçekleri için ayrı ayrı hesaplanan güvenilirlik katsayıları aşağıdaki gibidir:

Tablo 14. Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları

	Cronbach's Alfa	Madde Sayısı
Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı	0,928	18
Örgütsel Bağlılık	0,929	8

Tablo 14'de görüldüğü gibi, kurumsal sosyal sorumluluk algısı ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,928; örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ise 0,929 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, her iki ölçeğinde oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

3.6.3. Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Araştırma kapsamında, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin ortaya konulabilmesi için Spearman korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 15: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

		Örgütsel Bağlılık
Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklar	r	0,679*
	p	0,000
	N	193
Müşterilere Karşı Sosyal Sorumluluklar	r	0,536*
	p	0,000
	N	193
Topluma Karşı Sosyal Sorumluluklar	r	0,431*
	p	0,000
	N	193
Devlete Karşı Sosyal Sorumluluklar	r	0,223*
	p	0,002
	N	193
Doğal Çevreye Karşı Sosyal Sorumluluklar	r	0,398*
	p	0,000
	N	193
Gelecek Nesillere Karşı Sosyal Sorumluluklar	r	0,466*
	p	0,000
	N	193
Sivil Toplum Kuruluşlarına Karşı Sosyal Sorumluluklar	r	0,443*
	p	0,000
	N	193
Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı	r	0,651*
	p	0,000
	N	193

Tablo 15'te yer verilen analiz sonuçlarına göre, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluğun tüm alt boyutlarına dair algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0,05$). Analiz sonuçlarında yer alan "r" korelasyon katsayısı, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini göstermektedir. Buna göre, "r" korelasyon katsayısı, "-1" ile "+1" arasında değişmekte ve "0" katsayısı değişkenler arasında ilişki olmadığını göstermektedir. "r" katsayısının (-) veya (+) olması iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü, büyüklüğü ise ilişkinin şiddetini belirlemektedir.

Analiz sonuçları incelendiğinde, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında aynı yönlü ve güçlü bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır ($p < 0,05$; $r = 0,651$). Buna göre çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları arttıkça örgütsel bağlılıkları da artmaktadır. Sonuçlar doğrultusunda araştırmamızın temel sorusunu oluşturan Hipotez 1 (H1: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.) doğrulanmıştır.

Kurumsal sosyal sorumluluğun 7 alt boyutunun örgütsel bağlılık ile ilişkisi incelendiğinde, tüm alt boyutlar ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Analiz sonuçlarına göre, kurumsal sosyal sorumluluğun alt boyutlarından “çalışanlara karşı sosyal sorumluluklar” örgütsel bağlılık ile en güçlü ilişkiye sahip olan boyuttur ($r = 0,679$). Bu durum, bir bakıma beklenen bir sonuçtur. Çalışanların, diğer paydaşlardan önce kendilerine karşı olan sorumlulukların yerine getirilmesini beklemeleri doğaldır. Hiçbir çalışan kendi çıkarlarının korunmadığı bir işletmede çalışmaya devam etmek istemeyecektir. Bu yüzden çalışanların; eğitim, kariyer geliştirme, sosyal haklar, iş güvenliği, iş-özel yaşam dengesi, yönetsel adalet, tatmin edici çalışma koşulları gibi birçok faktöre ilişkin algıları onların “çalışanlara karşı sosyal sorumluluklar” algısını şekillendirmektedir. Eğer çalışanlar, işletmelerinin kendilerine karşı bu sorumluluklarını yerine getirdiklerini algıarlarsa, örgütsel bağlılıkları da bu yönde artacaktır. Buna göre Hipotez 2 (H2: Çalışanların, “çalışanlara karşı sosyal sorumluluklar” algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.) doğrulanmıştır.

Örgütsel bağlılık ile en güçlü ilişkiye sahip ikinci boyut ise “müşterilere karşı sosyal sorumluluklar” boyutu olmuştur ($r = 0,536$). Araştırmamızın yapıldığı bankacılık sektöründe müşteri memnuniyetinin bankanın başarısı için anahtar bir rol oynaması, bu sonucu açıklar niteliktedir. Buna göre, çalışanlar, çalıştıkları bankanın müşterilerine yasal düzenlemelerin ötesinde bir değer verdiğini algıladıklarında, örgütsel bağlılıkları bundan olumlu yönde etkilenecektir. Hipotez 3 (H3: Çalışanların “müşterilere karşı sosyal

sorumluluklar” algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.) doğrulanmıştır.

Örgütsel bağlılık ile anlamlı bir ilişkiye sahip olmakla birlikte ($p < 0,05$) en zayıf ilişkiye sahip boyut, “devlete karşı sosyal sorumluluklar” boyutu olmuştur ($r = 0,223$). Bu sonuç çalışanların, işletmelerin devlete karşı sorumluluklarını zaten yerine getirmek zorunda oldukları görevler olarak algılamasından kaynaklandığı şeklinde yorumlanmıştır. Devlete karşı sorumluluklar, işletmeler için yasal bir yükümlülüktür ve işletmeler bu yükümlülükleri yerine getirmediklerinde hukuki yaptırımlarla karşılaşır. İşte bu yüzden çalışanlar, “devlete karşı sosyal sorumlulukları” belki de sosyal sorumluluk olarak algılamamakta ve bu yüzden örgütsel bağlılıkları bundan güçlü bir şekilde etkilenmemektedir. Yine de “devlete karşı sosyal sorumluluklar” boyutu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu için Hipotez 5 doğrulanmıştır.

Kurumsal sosyal sorumluluğun diğer alt boyutları olan “topluma karşı sosyal sorumluluklar”, “çevreye karşı sosyal sorumluluklar”, “gelecek nesillere karşı sosyal sorumluluklar” ve “sivil toplum kuruluşlarına karşı sosyal sorumluluklar” boyutları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p < 0,05$). Bu nedenle Hipotez 4, Hipotez 6, Hipotez 7 ve Hipotez 8 de doğrulanmıştır. Buna göre çalışanlar, sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliği içinde olan, toplumun gelişimi ve çevrenin korunmasıyla ilgili kaynak ayıran ve dolayısıyla gelecek nesiller için daha yaşanılabilir bir dünya bırakmak için çaba gösteren bir bankada çalışmaktan ötürü gurur duyacak ve örgütsel bağlılıkları da bundan olumlu yönde etkilenecektir.

Özetlemek gerekirse, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında aynı yönlü ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Yani çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısı örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Bununla birlikte, kurumsal sosyal sorumluluğun tüm alt boyutları da örgütsel bağlılık ile anlamlı bir ilişkiye sahiptirler. Banka çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını en güçlü şekilde etkileyen kurumsal

sosyal sorumluluk alt boyutu “çalışanlara karşı sosyal sorumluluklar” olurken, en zayıf etkiye sahip alt boyut ise “devlete karşı sosyal sorumluluklar” boyutu olmuştur.

3.6.4. Farklı Bankalarda Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılarına İlişkin Karşılaştırmalı Analiz

Araştırma kapsamında, çalışanların kamu mevduat bankası, özel mevduat bankası ya da yabancı mevduat bankalarından birinin üyesi olmalarının kurumsal sosyal sorumluluk algılarında anlamlı bir farklılık yaratıp yaratmadığının tespit edilebilmesi için Kruskal-Wallis H testi gerçekleştirilmiştir. Veriler normal dağılım göstermediği ve üç gruplu bir karşılaştırma yapıldığı için bu analiz yöntemi tercih edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 16’da gösterilmektedir.

Tablo 16. Katılımcıların Bankalara Göre Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algıları

		Çalışılan Banka Türü							Kruskal-Wallis H Testi		
		n	Mean	Median	Min	Max	ss	Sıra ORT.	Kİ-KARE	P	İKİLİ KARŞILAŞ TIRMA
Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklar	Kamu Mevduat Bankası	74	64,9	68,0	32,0	96,0	14,8	105,7	4,0	0,132	-
	Özel Mevduat Bankası	63	62,2	56,0	24,0	100,0	16,7	96,6			
	Yabancı Mevduat Bankası	56	57,6	62,0	20,0	100,0	19,9	85,9			
Müşterilere Karşı Sosyal Sorumluluklar	Kamu Mevduat Bankası	74	77,5	80,0	33,3	100,0	13,8	88,8	3,0	0,222	-
	Özel Mevduat Bankası	63	81,6	80,0	53,3	100,0	12,8	105,0			
	Yabancı Mevduat Bankası	56	79,5	80,0	33,3	100,0	14,1	98,8			
Topluma Karşı Sosyal Sorumluluklar	Kamu Mevduat Bankası	74	75,8	80,0	20,0	100,0	19,3	92,0	9,9	0,007	2-3
	Özel Mevduat Bankası	63	83,3	80,0	20,0	100,0	14,3	114,0			
	Yabancı Mevduat Bankası	56	75,0	80,0	30,0	100,0	16,1	84,4			

Devlete Karşı Sosyal Sorumluluklar	Kamu Mevduat Bankası	74	95,3	100,0	60,0	100,0	9,4	97,0	3,5	0,175	-
	Özel Mevduat Bankası	63	93,7	100,0	60,0	100,0	10,5	90,3			
	Yabancı Mevduat Bankası	56	96,4	100,0	40,0	100,0	10,0	104,6			
Çevreye Karşı Sosyal Sorumluluklar	Kamu Mevduat Bankası	74	67,3	70,0	20,0	100,0	18,5	78,3	17,6	0,000	1-2
	Özel Mevduat Bankası	63	80,8	80,0	30,0	100,0	16,2	117,0			
	Yabancı Mevduat Bankası	56	75,2	80,0	30,0	100,0	17,5	99,3			
Gelecek Nesillere Karşı Sosyal Sorumluluklar	Kamu Mevduat Bankası	74	70,0	80,0	20,0	100,0	20,7	92,2	14,2	0,001	1-2 2-3
	Özel Mevduat Bankası	63	79,7	80,0	20,0	100,0	17,3	117,3			
	Yabancı Mevduat Bankası	56	65,9	60,0	20,0	100,0	20,3	80,5			
Sivil Toplum Kuruluşlarına Karşı Sosyal Sorumluluklar	Kamu Mevduat Bankası	74	59,9	60,0	20,0	100,0	18,5	83,6	13,0	0,001	1-2
	Özel Mevduat Bankası	63	72,4	70,0	20,0	100,0	20,2	116,9			
	Yabancı Mevduat Bankası	56	63,8	60,0	20,0	100,0	21,0	92,4			
Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algıları	Kamu Mevduat Bankası	74	71,8	74,4	35,6	93,3	12,1	93,1	4,2	0,125	-
	Özel Mevduat Bankası	63	76,4	75,6	42,2	100,0	11,8	108,5			
	Yabancı Mevduat Bankası	56	71,1	71,1	30,0	100,0	14,5	89,2			

Analiz sonuçları incelendiğinde farklı bankalarda çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir ($p=0,125>0,05$). Dolayısıyla Hipotez 9 (H9: Farklı bankalarda çalışanların, kurumsal sosyal sorumluluk algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.) reddedilmiştir.

Bu sonuç şu şekilde yorumlanabilir: Araştırmanın gerçekleştirildiği üç banka da kendi alanlarında lider bankalardır ve her biri kurumsal sosyal sorumluluk konusunda yüksek bir duyarlılığa sahiptir. Üç ayrı banka da tüm paydaşlarına karşı yasal sorumluluklarını yerine getirmenin ötesinde bir

kurumsal sosyal sorumluluk felsefesine sahiptir. Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları, işletmelerinin kendilerine ve diğer paydaşlara karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirip getirmediğine dair algıları olduğundan, her bir bankada çalışanların benzer algılara sahip olması doğaldır.

Farklı banka çalışanlarının toplam kurumsal sosyal sorumluluk algıları arasında anlamlı bir farklılık olmamasına karşın, kurumsal sosyal sorumluluğun dört alt boyutu açısından anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçlarına göre, çalışanların “topluma karşı sosyal sorumluluklar” boyutuna ilişkin algıları bankalara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Buna göre özel mevduat bankası çalışanlarının “topluma karşı sosyal sorumluluklar” boyutuna ilişkin algıları, yabancı mevduat bankası çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksektir.

Çalışanların “doğal çevreye karşı sosyal sorumluluklar” boyutuna ilişkin algılarının da bankalara göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($p<0,05$). Buna göre, özel mevduat bankası çalışanlarının “doğal çevreye karşı sosyal sorumluluklar” boyutuna ilişkin algıları, kamu mevduat bankası çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksektir.

Çalışanların “gelecek nesillere karşı sosyal sorumluluklar” boyutuna ilişkin algıları da bankalara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre, kamu mevduat bankası çalışanlarının “gelecek nesillere karşı sosyal sorumluluklar” boyutuna ilişkin algıları, özel mevduat bankası çalışanlarına göre anlamlı derecede düşükken; özel mevduat bankası çalışanlarının “gelecek nesillere karşı sosyal sorumluluklar” boyutuna ilişkin algıları yabancı mevduat bankası çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksektir.

Son olarak, çalışanların “sivil toplum kuruluşlarına karşı sosyal sorumluluklar” boyutuna ilişkin algıları da bankalara göre farklılık göstermektedir. Buna göre, kamu mevduat bankası çalışanlarının “sivil

toplum kuruluşlarına karşı sosyal sorumluluklar” boyutuna ilişkin algıları, özel mevduat bankası çalışanlarına göre anlamlı derecede düşüktür.

Görüldüğü gibi, farklı bankalarda çalışanların toplam kurumsal sosyal sorumluluk algıları arasında anlamlı bir farklılık görülmezken, kurumsal sosyal sorumluluğun bazı alt boyutları açısından anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bunun en önemli sebebi, her bir bankanın farklı kurumsal sosyal sorumluluk felsefesine sahip olmasıdır. Yani tüm bankalar kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmakla birlikte, bir banka, toplumun kültürel gelişimine öncelik verip kaynaklarını bu yönde kullanırken, başka bir banka, doğal çevrenin korunması yönünde faaliyetlerde bulunabilir. İşte bu farklılık, farklı banka çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluğun alt boyutlarına dair algıları açısından anlamlı bir farklılık göstermelerinin nedeni olarak yorumlanabilir.

3.6.5. Farklı Bankalarda Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiye Yönelik Analizler

Araştırmanın cevaplamaya çalıştığı temel sorulardan biri de farklı bankalarda çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin ne şekilde gerçekleştiği ve bu ilişkinin bankalar arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin ortaya konulmasıdır. Bu doğrultuda, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin karşılaştırmalı olarak ortaya konulabilmesi amacıyla, araştırmanın örneklemini oluşturan üç bankanın çalışanlarının ayrı ayrı kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki Spearman Korelasyon analizi ile değerlendirilmiştir.

Kamu mevduat bankası çalışanlarının, kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki Tablo 17’de gösterilmektedir.

Tablo 17: Kamu Mevduat Bankası Çalışanlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki

Banka Türü			Örgütsel bağlılık
Kamu Mevduat Bankası	Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklar	r	0,377*
		p	0,001
		N	74
	Müşterilere Karşı Sosyal Sorumluluklar	r	0,478*
		p	0,000
		N	74
	Topluma Karşı Sosyal Sorumluluklar	r	0,268*
		p	0,021
		N	74
	Devlete Karşı Sosyal Sorumluluklar	r	0,255*
		p	0,028
		N	74
	Doğal Çevreye Karşı Sosyal Sorumluluklar	r	0,309*
		p	0,007
		N	74
	Gelecek Nesillere Karşı Sosyal Sorumluluklar	r	0,277*
		p	0,017
		N	74
Sivil Toplum Kuruluşlarına Karşı Sosyal Sorumluluklar	r	0,389*	
	p	0,001	
	N	74	
Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algıları	r	0,463*	
	p	0,000	
	N	74	

Analiz sonuçları incelendiğinde, kamu mevduat bankası çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ve aynı yönlü bir ilişki bulunduğu görülmektedir ($p < 0,05$, $r = 0,463$).

Kamu mevduat bankası çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile en güçlü ilişkiye sahip kurumsal sosyal sorumluluk alt boyutu, “müşterilere karşı sosyal sorumluluklar” boyutu olmuştur ($r = 0,478$). “Sivil toplum kuruluşlarına karşı sosyal sorumluluklar ($r = 0,389$)” ve “çalışanlara karşı sosyal sorumluluklar

($r=0,377$)” boyutları ise örgütsel bağlılık üzerinde en çok etkiye sahip ikinci ve üçüncü alt boyutlar olarak görülmektedir. “Doğal çevreye karşı sosyal sorumluluklar ($r=0,309$)”, “gelecek nesillere karşı sosyal sorumluluklar ($r=0,277$)” ve “topluma karşı sosyal sorumluluklar ($r=0,268$)” alt boyutları ise örgütsel bağlılık ile anlamlı fakat zayıf bir ilişki göstermektedir.

Kamu mevduat bankası çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile en zayıf ilişkiye sahip kurumsal sosyal sorumluluk alt boyutunun, “devlete karşı sosyal sorumluluklar” boyutu olduğu görülmektedir. Buna göre kamu mevduat bankası çalışanlarının örgütsel bağlılıkları üzerinde en güçlü etkiye sahip kurumsal sosyal sorumluluk alt boyutu, “müşterilere karşı sosyal sorumluluklar” olurken; en zayıf etkiye sahip alt boyut ise “devlete karşı sosyal sorumluluklar” olmuştur.

Kamu mevduat bankası çalışanlarının, kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında çok güçlü bir ilişki bulunmamasının, kurumsal sosyal sorumluluk kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmemesi ve paylaşılmamasından kaynaklandığı düşünülebilir. Ayrıca beklenilenin aksine, “çalışanlara karşı sosyal sorumluluklar” algısının örgütsel bağlılık üzerinde zayıf bir etkisi olması, kamu mevduat bankası çalışanlarının yüksek bir iş güvencesi hissetmelerine bağlanabilir.

Özel mevduat bankası çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki Tablo 18’de gösterilmektedir.

Tablo 18. Özel Mevduat Bankası Çalışanlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki

Banka Türü			Örgütsel bağlılık
Özel Mevduat Bankası	Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklar	r	0,794*
		p	0,000
		N	63
	Müşterilere Karşı Sosyal Sorumluluklar	r	0,522*
		p	0,000
		N	63
	Topluma Karşı Sosyal Sorumluluklar	r	0,527*
		p	0,000
		N	63
	Devlete Karşı Sosyal Sorumluluklar	r	0,310*
		p	0,013
		N	63
	Doğal Çevreye Karşı Sosyal Sorumluluklar	r	0,586*
		p	0,000
		N	63
	Gelecek Nesillere Karşı Sosyal Sorumluluklar	r	0,559*
		p	0,000
		N	63
Sivil Toplum Kuruluşlarına Karşı Sosyal Sorumluluklar	r	0,440*	
	p	0,000	
	N	63	
Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algıları	r	0,732*	
	p	0,000	
	N	63	

Tablo 18’de yer alan analiz sonuçlarına göre, özel mevduat bankası çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında aynı yönlü ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0,05$; $r = 0,732$).

Özel mevduat bankası çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile en güçlü ilişkiye sahip kurumsal sosyal sorumluluk alt boyutu, “çalışanlara karşı sosyal sorumluluklar” boyutudur ($r = 0,794$). Bu sonuç, özel mevduat bankası çalışanlarının, bankalarının kendilerine yönelik politika ve uygulamalarına verdikleri önemi göstermektedir. Bankacılık gibi zor bir mesleğe sahip olan bu

çalışanlar, doğal olarak, çalıştıkları kurumun kendilerine değer vermesini, çıkarlarını korumasını ve çalışma şartlarını iyileştirmesini beklemektedir. Bu yüzden, “çalışanlara karşı sosyal sorumluluklar” algıları, yani çalıştıkları bankanın kendilerine karşı olan sosyal sorumluluklarını yerine getirip getirmemesine ilişkin algıları, örgütsel bağlılıklarını güçlü bir şekilde etkilemektedir. Buna göre eğer banka, çalışanlarına karşı sosyal sorumluluklarını yerine getiriyorsa, banka çalışanlarının da örgütsel bağlılıkları yüksek olacaktır. Banka, çalışanlarına karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirmediğinde ise, çalışanların örgütsel bağlılıkları güçlü bir şekilde azalacaktır.

Özel mevduat bankası çalışanlarının, “doğal çevreye karşı sosyal sorumluluklar ($r=0,586$)”, “gelecek nesillere karşı sorumluluklar ($r=0,559$)” ve “topluma karşı sosyal sorumluluklar ($r=0,527$)” alt boyutları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki de, özel mevduat bankası çalışanlarının çevrenin korunması, sürdürülebilirlik ve toplumun refahı konularındaki hassasiyeti ile açıklanabilir. Araştırmanın yapıldığı özel mevduat bankasının kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri incelendiğinde, bankanın toplumun eğitim ve kültür düzeyini arttırma konusunda büyük bir çabası olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, Küresel İlkeler Sözleşmesini imzalamış bir banka olması, insan hakları, çevrenin korunması, güvenli bir iş ortamı gibi değerlere sıkı sıkıya bağlı olması sonucunu doğurmuştur. İşte bankanın sahip olduğu bu yönetim tarzı ve örgüt kültürü de, çalışanların değerlerini etkilemekte ve kurumsal sosyal sorumluluk algılarını şekillendirmektedir. Bankanın toplum üzerinde yarattığı olumlu imaj, çalışanlar için örgütü daha çekici hale getirmekte ve örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır.

Kamu mevduat bankası çalışanlarında olduğu gibi, özel mevduat bankası çalışanlarının da örgütsel bağlılıkları üzerinde en az etkiye sahip kurumsal sosyal sorumluluk alt boyutunun “devlete karşı sosyal sorumluluklar” boyutu olduğu görülmektedir ($r=0,310$).

Yabancı mevduat bankası çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki Tablo 19'da gösterilmektedir.

Tablo 19. Yabancı Mevduat Bankası Çalışanlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki

Banka Türü			Örgütsel bağlılık
Yabancı Mevduat Bankası	Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklar	r	0,831*
		p	0,000
		N	56
	Müşterilere Karşı Sosyal Sorumluluklar	r	0,733*
		p	0,000
		N	56
	Topluma Karşı Sosyal Sorumluluklar	r	0,555*
		p	0,000
		N	56
	Devlete Karşı Sosyal Sorumluluklar	r	0,147
		p	0,280
		N	56
	Doğal Çevreye Karşı Sosyal Sorumluluklar	r	0,527*
		p	0,000
		N	56
	Gelecek Nesillere Karşı Sosyal Sorumluluklar	r	0,664*
		p	0,000
		N	56
Sivil Toplum Kuruluşlarına Karşı Sosyal Sorumluluklar	r	0,635*	
	p	0,000	
	N	56	
Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı	r	0,803*	
	p	0,000	
	N	56	

Tablo 19'da yer alan analiz sonuçları değerlendirildiğinde, yabancı mevduat bankası çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında aynı yönlü ve çok güçlü bir ilişki bulunduğu görülmektedir ($p < 0,05$; $r = 0,803$).

Yabancı mevduat bankası çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile en güçlü ilişkiye sahip kurumsal sosyal sorumluluk alt boyutu, “çalışanlara karşı sosyal sorumluluklar” boyutu olmuştur ($r=0,831$). Bankalar arasında karşılaştırma yapıldığında, “çalışanlara karşı sosyal sorumluluklar” boyutunun örgütsel bağlılığa etkisinin en güçlü olduğu bankanın yabancı mevduat bankası olduğu görülmektedir. Bu sonucun, yabancı mevduat bankası çalışanlarının, mesai saatleri, izin durumu, iş yükü gibi konularda diğer banka çalışanlarından daha zor koşullarda çalışmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu yüzden çalıştıkları bankanın, kendilerine karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirip getirmemesi, yabancı mevduat bankası çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını güçlü bir şekilde etkilemektedir. Buna göre eğer banka, çalışanlarına karşı sosyal sorumluluklarını yerine getiriyorsa, çalışanların örgütsel bağlılıkları güçlü bir şekilde artmaktadır. Aksi durumda, çalışanlar bankanın kendilerine karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirmediğini algıladıklarında, örgütsel bağlılıklarında ciddi bir azalma yaşanacaktır.

Yabancı mevduat bankası çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını güçlü bir şekilde etkileyen ikinci boyut, “müşterilere karşı sosyal sorumluluklar ($r=0,733$)” boyutudur. Bankalar arası bir karşılaştırma yapıldığında “müşterilere karşı sosyal sorumluluklar” boyutunun örgütsel bağlılığa etkisinin en güçlü olduğu bankanın da yabancı mevduat bankası olduğu görülmektedir. Günümüz bankacılık sektöründe, müşteri ihtiyaçlarının değişmesi ve her geçen gün artması, başarısı büyük ölçüde müşteri memnuniyetine dayanan bankaları da müşterilere karşı sosyal sorumluluklar konusunda daha duyarlı olmaya itmiştir. Yasal düzenlemelerin ötesine geçip tüketici haklarını savunan bir yönetim tarzı çalışanları da bu yönde duyarlı olmaya sevk edecektir. Dolayısıyla çalışanlar, müşterilerine karşı sosyal sorumluluklarını yerine getiren bir bankada çalışmaktan mutluluk duyacak, kendilerini bu sorumlu işletmenin bir parçası saydıklarından da örgütlerine karşı bağlılıkları artacaktır.

Yabancı mevduat bankası çalışanlarının, “gelecek nesillere karşı sosyal sorumluluklar ($r=0,664$)”, “sivil toplum kuruluşlarına karşı sosyal sorumluluklar ($r=0,635$)” “topluma karşı sosyal sorumluluklar ($r=0,555$)” ve “doğal çevreye karşı sosyal sorumluluklar ($r=0,527$)” boyutlarına ilişkin algıları da örgütsel bağlılıkları ile güçlü bir ilişki içerisindedir.

Yabancı mevduat bankası çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile anlamlı bir ilişkiye sahip olmayan tek boyut ise “devlete karşı sosyal sorumluluklar” alt boyutudur ($p=0,280>0,05$). Buna göre yabancı mevduat bankası çalışanlarının, çalıştıkları bankanın devlete karşı sorumluluklarını yerine getirip getirmemesi, örgütsel bağlılıklarını etkilememektedir.

Tüm bu açıklamalar ışığında, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin bankalara göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmış dolayısıyla Hipotez 10 (H10: Farklı bankalarda çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki anlamlı bir farklılık göstermektedir.) doğrulanmıştır.

Kamu mevduat bankası, özel mevduat bankası ve yabancı mevduat bankası çalışanları arasında yapılan karşılaştırmalı uygulamanın sonuçları doğrultusunda; kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin en zayıf olduğu banka kamu mevduat bankası olurken, en güçlü olduğu banka ise yabancı mevduat bankası olmuştur.

Yabancı mevduat bankası çalışanlarının, kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki bu çok güçlü ilişkinin, pek çok sebebi olduğu düşünülmektedir. Bu sebeplerden biri, yabancı mevduat bankalarının kurumsal sosyal sorumluluk felsefesini içinde barındıran başarılı işletme politikalarıdır. Yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren yabancı mevduat bankaları, diğer bankalara karşı rekabet avantajı elde edebilmek için, tüm paydaşların memnuniyetine büyük bir önem vermekte ve tüm faaliyetlerini toplumun hiçbir kesiminin çıkarını zedelemekten sürdürmektedir. Bu güçlü ilişkinin bir başka önemli sebebi ise, yabancı mevduat bankası

alışanlarının bu etik değerlere sahip işletmenin değerlerine ve örgüt kültürüne uyum sağlamasıdır.

Yabancı mevduat bankası çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki bu güçlü ilişkinin en önemli sebebinin, yabancı mevduat bankalarının diğer bankalar karşısında rekabet avantajı elde edebilmek için benimsedikleri, kurumsal sosyal sorumluluk felsefesini de içinde barındıran başarılı işletme politikalarının, çalışanlar tarafından kabul edilmesi ve benimsenmesi olduğu düşünülmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluğa önem veren işletme politikalarını ve bu doğrultuda örgüt kültürünü benimseyen bir çalışan da, etik değerlere sahip ve toplumun tüm kesimlerinin gelişimi için kaynak ayıran bir işletmede çalışmaktan mutluluk duyacak ve örgütsel bağlılığı da artacaktır.

SONUÇ

Bu çalışmada, en önemli örgüt içi paydaşlardan biri olan çalışanların, kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda öncelikle literatür taraması yapılmış; çalışmanın birinci bölümünde kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, ikinci bölümünde ise, örgütsel bağlılık kavramı ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Ardından, bu iki kavram arasındaki ilişkinin ortaya konulabilmesi amacıyla bir araştırma gerçekleştirilmiş ve çalışmanın üçüncü bölümünde bu araştırmaya ve sonuçlarına yer verilmiştir.

Kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ortaya konulabilmesi amacıyla bankacılık sektöründe gerçekleştirilen araştırmaya, üç ayrı bankanın toplam 193 çalışanı katılmıştır. Araştırmaya katılanların 74'ü kamu mevduat bankasında, 63'ü özel mevduat bankasında, 56'sı ise yabancı mevduat bankasında çalışmaktadır.

Araştırma kapsamında üç bölümden oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Anket formunun ilk bölümünde, katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin sorular yöneltilmiştir. Anket formunun ikinci bölümünde, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılarını ölçmek amacıyla, kurumsal sosyal sorumluluğu paydaş yaklaşımı ile ele alan ve “çalışanlara karşı sosyal sorumluluklar”, “müşterilere karşı sosyal sorumluluklar”, “topluma karşı sosyal sorumluluklar”, “devlete karşı sosyal sorumluluklar”, “doğal çevreye karşı sosyal sorumluluklar”, “gelecek nesillere karşı sosyal sorumluluklar” ve “sivil toplum kuruluşlarına karşı sosyal sorumluluklar” alt boyutlarından oluşan, bir ölçek kullanılmıştır. Anket formunun üçüncü bölümü ise, çalışanların örgütsel bağlılıklarını değerlendirmek amacıyla yöneltilen 8 sorudan oluşmaktadır. Üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin sadece duygusal bağlılık boyutunun araştırmaya konu edilmesinin sebebi, literatüre dayanarak kurumsal sosyal sorumluluk algısının sadece duygusal bağlılık boyutu ile anlamlı bir ilişkisi olduğunun varsayılmasıdır.

Araştırmanın temel amacı, banka çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda, banka çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki üç ayrı bankada karşılaştırmalı olarak ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın amacına yönelik hazırlanan hipotezlerin test edilmesi için elde edilen veriler analiz edilmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0,05$; $r = 0,651$). Buna göre, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları arttıkça örgütsel bağlılıkları da artmaktadır. Çalışanlar, işletmelerinin kurumsal sosyal sorumluluklarını yerine getirmediğini algıladıklarında ise, örgütsel bağlılıkları bundan olumsuz yönde etkilenecek ve azalacaktır.
- Kurumsal sosyal sorumluluğun 7 alt boyutunun örgütsel bağlılık ile ilişkisi incelendiğinde, tüm alt boyutlar ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($p < 0,05$).
- Kurumsal sosyal sorumluluğun alt boyutlarından “çalışanlara karşı sosyal sorumluluklar” örgütsel bağlılık ile en güçlü ilişkiye sahip olan boyuttur ($r = 0,679$). Bu sonucun, çalışanların diğer paydaşlardan önce kendi çıkarlarını koruma eğiliminde olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Çalışanların; eğitim, kariyer geliştirme, sosyal haklar, iş güvenliği, iş-özel yaşam dengesi, yönetsel adalet, tatmin edici çalışma koşulları gibi birçok faktöre ilişkin algıları onların “çalışanlara karşı sosyal sorumluluklar” algısını şekillendirmektedir. Eğer çalışanlar, işletmelerinin kendilerine karşı bu sorumluluklarını yerine getirdiğini algıarlarsa, örgütsel bağlılıkları da bu yönde artacaktır.
- Örgütsel bağlılık ile en zayıf ilişkiye sahip kurumsal sosyal sorumluluk alt boyutu ise “devlete karşı sosyal sorumluluklar” boyutu olmuştur

($r=0,223$). Bu sonuç çalışanların, işletmelerin devlete karşı sorumluluklarını zaten yerine getirmek zorunda oldukları görevler olarak algılamasından kaynaklandığı şeklinde yorumlanmıştır. Etik ve gönüllü bir değeri barındırmayan “devlete karşı sosyal sorumluluklar”, bu yüzden çalışanların örgütsel bağlılıklarını da güçlü bir şekilde etkilememektedir.

- Kamu mevduat bankası, özel mevduat bankası ve yabancı mevduat bankası çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algıları değerlendirildiğinde, farklı bankalarda çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir ($p=0,125>0,05$). Araştırmanın gerçekleştirildiği üç bankanın da tüm paydaşlarına karşı yasal sorumluluklarını yerine getirmenin ötesinde bir kurumsal sosyal sorumluluk felsefesi olması ve üç bankanın da bu konuda yüksek bir duyarlılığa sahip olması bu sonucu açıklar niteliktedir. Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları, işletmelerinin kendilerine ve diğer paydaşlara karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirip getirmediğine dair algıları olduğundan, her bir bankada çalışanların benzer algılara sahip olması doğal karşılanmıştır.
- Farklı banka çalışanlarının toplam kurumsal sosyal sorumluluk algıları arasında anlamlı bir farklılık olmamasına karşın, kurumsal sosyal sorumluluğun “topluma karşı sosyal sorumluluklar”, “doğal çevreye karşı sosyal sorumluluklar”, “gelecek nesillere karşı sosyal sorumluluklar” ve “sivil toplum kuruluşlarına karşı sosyal sorumluluklar” boyutları açısından anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Bu sonucun, her bir bankanın farklı kurumsal sosyal sorumluluk felsefesine sahip olmasından kaynaklandığı düşünülmüştür. Bankaların kurumsal sosyal sorumluluk anlayışları ve faaliyetleri arasındaki bu farklılık, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluğun alt boyutlarına dair algılarını da farklılaştırmaktadır.

- Farklı bankalarda çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki, karşılaştırmalı bir şekilde incelenmiştir. Bu değerlendirme sonucunda kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin en güçlü olduğu banka yabancı mevduat bankası olurken ($r=0,803$); en zayıf olduğu banka ise kamu mevduat bankası olmuştur ($r=0,463$).
- Kamu mevduat bankası çalışanlarının örgütsel bağlılıkları üzerinde en güçlü etkiye sahip kurumsal sosyal sorumluluk alt boyutu, “müşterilere karşı sosyal sorumluluklar” olurken ($r=0,478$); en zayıf etkiye sahip alt boyut ise “devlete karşı sosyal sorumluluklar” olmuştur ($r=0,255$). Kamu mevduat bankası çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin diğer bankalara göre zayıf olmasının, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının örgüt kültürüne yansımamış olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.
- Özel mevduat bankası çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,732$). Özel mevduat bankası çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile en güçlü ilişkiye sahip olan kurumsal sosyal sorumluluk alt boyutu “çalışanlara karşı sosyal sorumluluklar ($r=0,794$)” olurken; en zayıf ilişkiye sahip alt boyut ise “devlete karşı sosyal sorumluluklar” olmuştur ($r=0,310$).
- Yabancı mevduat bankası çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ve çok güçlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,803$). Yabancı mevduat bankası çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile en güçlü ilişkiye sahip kurumsal sosyal sorumluluk alt boyutu “çalışanlara karşı sosyal sorumluluklar ($r=0,831$)” olurken, örgütsel bağlılık ile anlamlı bir ilişkiye sahip olmayan tek alt boyut ise “devlete karşı sosyal sorumluluklar” olmuştur ($p=0,280>0,05$). Buna göre bankanın devlete karşı sosyal

sorumluluklarını yerine getirip getirmemesi, yabancı mevduat bankası çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını etkilememektedir.

Tüm bu sonuçlar doğrultusunda, banka çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ve aynı yönlü bir ilişki olduğu ifade edilebilir. Bir başka deyişle, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk algısı olumlu olan banka çalışanları örgütsel amaçlara ulaşılması yönünde daha fazla çaba sarf etmekte, örgütün amaçlarıyla kendi amaç ve değerlerini uyumlaştırmakta ve böyle bir örgütün üyesi olmaktan gurur duymaktadırlar.

Araştırma sonuçlarına dayanarak, bir örgütün en önemli kaynaklarının başında gelen işgörenlerin örgütlerine bağlılığının sağlanması ve örgütsel başarımın artırılması amacıyla, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine önem vermesi gerektiği söylenebilir. Böylece, sorumlu bir işletmede çalıştığını algılayan işgören, örgütün amaç ve değerlerini içselleştirecek, işletmenin sorunlarını kendi sorunlarıymış gibi görebilecek ve verimliliğin artırılması yönünde daha çok çaba sarf edecektir. Önemli olan bir nokta da, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin yönetim kademesiyle sınırlı kalmayıp işgörenlerce de benimsenmesi gerekliliğidir. Aksi takdirde, çalıştığı işletmenin faaliyetleri hakkında bilgisi olmayan bir işgörenin kurumsal sosyal sorumluluk algısı da bu yönde olumsuz olacaktır.

KAYNAKÇA

AKTAN, Coşun, C., BÖRÜ, Deniz; “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk**, Ed. Coşkun Can Aktan, İstanbul, İgiad Yayınları, 2007.

ALİ, Imran, REHMAN, Kashif, U., ALİ, Syed, I., YOUSAF, Jamil, ZİA, Maria; “Corporate Social Responsibility Influences, Employee Commitment and Organizational Performance”, **African Journal Of Business Management**, Vol. 4, No. 12, 2010, p. 27-281.

ALKAN, Fazıl; “İnsan Kaynakları Yönetiminde Sosyal Sorumluluk Uygulamaları ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk İle İlişkisi”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2004.

ALLEN, Natalie, J., MEYER, John, P.; “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol. 63, 1990, p. 1-18.

ARGÜDEN, Yılmaz; “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk**, Ed. Coşkun Can Aktan, İstanbul, İgiad Yayınları, 2007.

AY, Ünal; **İşletmelerde Etik ve Sosyal Sorumluluk**, Ankara, Nobel Kitabevi, 1. Baskı, 2003.

AYDEDE, Ceyda; **Yükselen Trend Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, İstanbul, Mediacat Yayınları, 1. Baskı, 2007.

BARON, David, P.; **Business and Its Environment**, New Jersey, Prentice Hall, 4. Edition, 2003.

- BARTOL, Kathryn, M., MARTIN, David, C.; **Management**, Irwin McGraw-Hill, 3. Edition, 1998.
- BAYRAKTAROĞLU, Gül, İLTER, Burcu, TANYERİ, Mustafa; **Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Pazarlamada Yeni Bir Paradigmaya Doğru**, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 1. Baskı, 2009.
- BAYRAM, Levent; “**Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 59, 2005, s. 125-139.
- BECKER, Howard, S.; “Notes on the Concept of Commitment”, **The American Journal of Sociology**, Vol. 66, No. 1, 1960, p. 32-40.
- BECKER, Thomas, E., BILLINGS, Robert, S.; “Profiles Of Commitment: An Empirical Test”, *Journal Of Organizational Behaviour*, Vol. 14, No. 2, 1993, p. 177-190.
- BESSER, Terry, L.; “The Commitment of Japanese Workers and U.S. Workers: A Reassessment of the Literature”, **American Sociological Review**, Vol. 58, No. 6, 1993, p. 873-881.
- BİR, Sohodol, Çisil; “Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme”, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İzmir, 2008.
- BLAU, Gary, J., BOAL, Kimberly, B.; “Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism”, **The Academy of Management Review**, Vol. 12, No. 2, 1987, p. 288-300.
- BUCHANAN, Bruce II; “Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 19, No. 4, 1974, p. 533-546.

- BÜLBÜL, Muharrem; “Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş, 2007.
- CARROLL, Archie, B.; “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, **The Academy of Management Review**, Vol. 4, No. 4, 1979, p. 497-505.
- CARROLL, Archie, B.; “Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct”, **Business Society**, Vol. 38, No. 3, 1999, p. 268-295.
- CARROLL, Archie, B.; “The Pyramid Of Corporate Social Responsibility: Toward The Moral Management Of Organizational Stakeholders”, **Business Horizons**, July/August, 1991, p. 39-48.
- CENGİZ, Aytül, A.; “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama”, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2001.
- CERTO, Samuel, C.; **Modern Management: Adding Digital Focus**, New Jersey, Prentice Hall, 9. Edition, 2003.
- CHEN, Ching-Fu; “Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Flight Attendants ‘ Turnover Intentions: A Note”, **Journal Of Air Transport Management**, No. 12, 2006, p. 274-276.
- COHEN, Aaron; “Organizational Commitment and Turnover”, **The Academy of Management Journal**, Vol. 36, No. 5, 1993, p. 1140-1157.

- ÇAKIR, Birgül; "SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri", Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalıye Tönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2006.
- ÇETİN, Ö. Münevver; **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Baskı, 2004.
- ÇİMEN, Martı; "İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi", Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2007.
- DAFT, Richard, L.; **Management**, USA, The Dryden Press, 5. Edition, 2000.
- DAVIS, Keith, BLOMSTROM, Robert, L.; **Business and Society: Environment and Responsibility**, McGraw-Hill, 3. Edition, 1975.
- DAVIS, Keith, NEWSTROM, John, W.; **Human Behaviour at Work, Organizational Behaviour**, New York, McGraw-Hill, 8. Edition, 1989.
- DEMİR, Hulusi, SONGÜR, Neşe; "Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı", **Balıkesir Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı 3, 1999, s. 150-168.
- DOĞAN, Nilhun; "İş Etiğinin Kurumsal Sosyal Sorumluluktaki Rolü ve Bir Araştırma", Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.
- DOĞAN, Selen, KILIÇ, Selçuk; "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 29, Temmuz-Aralık 2007, s. 37-61.
- ERGUN, Turgay; "Uluslar arası Örgütlerde Bağlılık Kavramı", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 8, Sayı 4, 1975, s. 97-106.

- ERSÖZ, Y., Halis; **Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışının Gelişiminde Meslek ve Sivil Toplum Kuruluşları**, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 2007-36, 2007.
- FERRELL, O., C., FRAEDRICH, J., FERRELL, Linda; **Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases**, New York, Houghton Mifflin Company, 6. Edition, 2005.
- FINEGAN, John, E.; “The Impact of Person and Organizational Values on Organizational Commitment”, **Journal Of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 73, 2000, p. 149-169.
- FREDERICK, C., William, DAVIS, Keith, POST, E., James; **Business&Society: Corporate Strategy, Public Poicy, Ethics**, McGraw-Hill Publishing Company, 6. Edition, 1988.
- FRIEDMAN, Milton; “The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits”, **The New York Times Magazine**, 1970, p.1-6.
- GARRIGA, Elisabet, MELE, Domenec; “Corporate Social Responsibility Theories: Mapping The Territory” **Journal of Business Ethics**, Vol. 53, 2004, p. 51-71.
- GÖZEN, DAĞDEVİREN, Emine; “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama”, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007.
- GRIFFIN, Ricky, W.; **Management**, Boston, Houghton Mifflin Company, 8. Edition, 2005.
- GRUSKY, Oscar; “Career Mobility and Organizational Commitment”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 10, No. 4, 1966, p. 488-503.
- GÜL, Hasan; “Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt 10, Sayı 1, 2003, s. 73-83.

- HALICI, Ali; "İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Stratejileri: Çanakkale İlinde Bir Araştırma", **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt 7, Sayı 1, 2001, s. 11-26.
- HET HOF, Seçil, D.; "Türkiye'de Sosyal Sorumluluk Üçgeni: Şirketler, Toplum ve Toplum Kuruluşları", Tübitak Projesi, Proje No. 107K182, 2009.
- İBİCİOĞLU, Hasan; "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri", **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 15, Sayı 1, 2000, s. 13-22.
- İNCE, Mehmet, GÜL, Hasan; **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Konya, Çizgi Kitabevi, 1. Baskı, 2005.
- KANTER, Rosabeth, M.; "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", **American Sociological Review**, Vol. 33, No. 4, 1968, p. 499-517.
- KOTLER, Philip, LEE, Nancy; **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Çev. Sibel Kaçamak, İstanbul, Mediacat Yayınları, 2. Baskı, 2008.
- LANTOS, Geoffrey, P.; "The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility", **Journal Of Consumer Marketing**, Vol. 18, No. 7, 2001, p. 595-630.
- LAWRENCE, Anne, T., WEBER, James, POST, James, E.; **Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public Policy**, McGraw-Hill Irwin, 11. Edition, 2005.
- MARSH, Robert, M., MANNARI, Hiroshi; "Lifetime Commitment in Japan: Roles, Norms, and Values", **The American Journal of Sociology**, Vol. 76, No. 5, 1971, p. 795-812.
- MARSH, Robert, M., MANNARI, Hiroshi; "Organizational Commitment and Turnover: A prediction Study", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 22, No. 1, 1977, p. 57-75.

- MEYER, John, P., ALLEN, Natalie, J.; "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, Vol. 1, No. 1, 1991, p. 61-89.
- NALBANT, Eser; "İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı", **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt 12, Sayı 1, 2005, s. 193-201.
- NEWTON, Lucy, A., SHORE, Lynn, M.; "A Model Of Union Membership: Instrumentality, Commitment and Opposition", **The Academy Of Management Review**, Vol. 17, No. 2, 1992, p. 275-298.
- O'REILLY, Charles, A., CALDWELL, David, F.; "The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 26, No. 4, 1981, p. 597-616.
- ÖCAL, Tolga; **İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu: Ahlaki Bir Değerlendirme**, İstanbul, Beta Basım, 1. Baskı, 2007.
- ÖZALP, İnan, TONUS, Zümrüt, SARIKAYA, Muammer; "İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algıları Üzerine Bir Araştırma", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 8, Sayı 1, 2008, s. 69-84.
- ÖZCAN, Esen, B.; "Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme", Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Adana, 2008.
- ÖZDEMİR, Özden, Hilal; "Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama", Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul, 2007.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut; **Ahilik Teşkilatından Günümüz İşletmelerine İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk Anlayışı**, Kayseri, Kayseri Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 12, 1997.

ÖZÜPEK, M., Nejat; "Kurum İmajında Sosyal Sorumluluk: Kuramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma", Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Konya, 2004.

ÖZYER, Kubilay; "Etik İklim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü", Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, 2010.

PENLEY, Larry, E., GOULD, Sam; "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", **Journal of Organizational Behaviour**, Vol. 9, No. 1, 1988, p. 43-59.

PETERSON, Dane, K.; "The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment", **Business&Society**, Vol. 43, No. 3, 2004, p. 296-319.

POWELL, Deborah, M., MEYER, John, P.; "Side-Bet Theory and The Three-Component Model of Organizational Commitment", **Journal Of Vocational Behaviour**, No. 65, 2004, p. 157-177.

RANDALL, Donna, M.; "The Consequences of Organizational Commitment: Methodological Investigation", **Journal of Organizational Behaviour**, Vol. 11, No. 5, 1987, p. 361-378.

REICHERS, Arnon, E.; "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", **The Academy Of Management Review**, Vol. 10, No. 3, 1985, p. 465-476.

- SAÇ, Özgür; “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi Üzerine Bandırma Yerelinde Bir Araştırma”, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir, 2009.
- SAMADOV, Sakit; “İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2006.
- SARIKAYA, Muammer; “Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Yeni Bir Bakış: Paydaş Teorisi”, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Eskişehir, 2008.
- SCHERMERHORN, John, R.; **Management**, USA, John Wiley&Sons, 8. Edition, 2005.
- SOLMAZ, Başak; “İşletmelerin Değişen Konumuyla Gelişen Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bilinci ve Turkcell’in Desteklediği “Çağdaş Türkiye’nin Çağdaş Kızları” Projesinin Genel Bir Değerlendirmesi”, **Selçuk İletişim Dergisi**, Cilt 4, Sayı 1, 2005, s. 116-125.
- SOMERS, Mark, J.; “Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: An Examination of Direct and Interaction Effects”, **Journal of Organizational Behaviour**, Vol. 16, No. 1, 1995, p. 49-58.
- STEINER, George, A., STEINER, John, F.; **Business, Government, and Society**, McGraw-Hill Irwin, 10. Edition, 2003.
- SÖNMEZ, Feriştah, BİRCAN, Kamil; “İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Çevre Sorunlarında Ekonomik Yaklaşımlar”, **Yaklaşım Dergisi**, Sayı 133, 2004, s. 477-489.
- SÜRGEVİL, Olca; “Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık”, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2007.

- ŞİMŞEK, Şerif, AKGEMCİ, Tahir, ÇELİK, Adnan; **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Konya, Adım Matbaacılık, 4. Baskı, 2005.
- TATARİ, Begüm; “Şirketlerin Toplumla İlişkisinde Yükselen Değer: Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, **İzmir Ticaret Odası**, 2003.
- TİRYAKİ, Tuğba; “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri”, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2005.
- TOP, Seyfi, ÖNER, Akın; “İşletme Perspektifinden Sosyal Sorumluluk Teorisinin İncelenmesi”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 7, 2008, s. 97-110.
- TOPALOĞLU, Işıl, G.; “İşgörenlerin Etik ve Adalet Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık ilişkisi”, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2010.
- TORLAK, Ömer; **Pazarlama Ahlakı: Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışlarının Analizi**, İstanbul, Beta Basım, 1. Baskı, 2001.
- TURBAN, Daniel, B., GREENING, Daniel, W.; “Corporate social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees”, **The Academy Of Management Journal**, Vol. 40, No. 3, 1997, p. 658-672.
- TÜRKER, Duygu; “The Impact Of Employee Perception Of Corporate Social Responsibility On Organizational Commitment: A Scale Development Study”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2006.
- TÜRKER, Erkan; “Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi, Sosyal

Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, 2010.

VALENTINE, Sean, GODKIN, Lynn, LUCERO, Margaret; "Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit", **Journal Of Business Ethics**, No. 41, 2002, p. 349-360.

WASTİ, Arzu; "Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış", **Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, Ed. Zeynep AYCAN, Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No. 21, 1. Baskı, 2000.

WIENER, Yoash; "Commitment in Organizations: A Normative View", **The Academy of Management Review**, Vol. 7, No. 3, 1982, p. 418-428.

YAMAK, Sibel; **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi**, İstanbul, Beta Basım, 1. Baskı, 2007.

www.akbank.com.tr. (22.02.2011)

www.bbdk.org.tr. (01.03.2011)

www.bbog.org.tr. (22.02.2011)

www.turkcell.com.tr. (18.02.2011)

EK: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Aşağıda, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda, Prof. Dr. Dursun Bingöl danışmanlığında yürütülmekte olan yüksek lisans tez çalışmasına veri sağlamak için hazırlanmış anket formu yer almaktadır. Çalışma, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili düşünce ve algılarını ve bu algının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Anket sonuçları kesinlikle gizli tutulacak ve sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Sorulara içtenlikle cevap vermeniz çalışmanın bilimsel değeri açısından çok önemlidir. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Arş. Gör. Pelin Erden

Gazi Üniversitesi

1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

2. Yaşınız:

3. Eğitim Durumunuz:

() Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

4. Çalıştığınız Kurumdaki Pozisyonunuz:

() Yönetsel Pozisyon () Yönetsel Olmayan Pozisyon

5. Toplam Kaç Yıllık İş Tecrübesine Sahipsiniz:

6. Kaç Yıldır Bu Kurumda Çalışıyorsunuz:

7. Çalıştığınız Bankanın Türü:

() Kamu Mevduat Bankası () Özel Mevduat Bankası () Yabancı Mevduat Bankası

<p>A. Lütfen çalıştığınız kurumla ilgili olarak aşağıda verilen ifadeleri okuyarak kendinize en uygun seçeneği işaretleyiniz.</p> <p>1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Orta Düzeyde Katılıyorum 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum</p>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
7. Kurumumuz, eğitim almak isteyen çalışanlarını destekler.					
8. Kurumumuz, çalışanların yeteneklerini ve kariyerlerini geliştirmelerini teşvik edici programlara sahiptir.					
9. Kurumumuz, çalışanların iş-özel yaşam dengesini kurmalarını sağlayan esnek politikalar uygular.					
10. Kurumumuz, çalışanların istek ve ihtiyaçlarına önem veren bir yönetime sahiptir.					
11. Yönetimin çalışanlar hakkında aldığı kararlar genellikle adildir.					
12. Kurumumuz, ürün veya hizmetleri hakkında müşterilere tam ve doğru bilgi sunar.					
13. Kurumumuz, tüketici hakları konusunda yasal düzenlemelerin ötesinde bir duyarlılığa sahiptir.					
14. Kurumumuz, müşteri memnuniyetine büyük önem verir.					
15. Kurumumuz, topluma yönelik sosyal sorumluluklarına büyük önem verir.					
16. Kurumumuz, topluma fayda yaratacak organizasyon ve projelere katkı sağlamaktadır.					
17. Kurumumuz, her zaman vergilerini zamanında ve eksiksiz öder.					
18. Kurumumuz, devlete karşı tüm yasal yükümlülüklerini zamanında ve eksiksiz yerine getirir.					
19. Kurumumuzda, çevreye verilen olumsuz etkileri azaltan çeşitli programlar uygulanmaktadır.					
20. Kurumumuz, doğal çevreyi korumaya ve geliştirmeye yönelik faaliyetlere aktif olarak katılır.					
21. Kurumumuz, gelecek nesilleri de göz önünde bulunduran bir sürdürülebilir büyümeyi hedefler.					
22. Kurumumuz, gelecek nesillere yönelik sosyal yatırımlar yapar.					
23. Kurumumuz, tüm çalışanları gönüllü çalışmalara ve sivil toplum kuruluşu faaliyetlerine katılmaları konusunda teşvik eder.					
24. Kurumumuz, çeşitli alanlarda faaliyet gösteren dernek, vakıf ve meslek kuruluşlarına destek sağlar.					

<p>Lütfen çalıştığınız kurumla ilgili olarak aşağıda verilen ifadeleri okuyarak kendinize en uygun seçeneği işaretleyiniz.</p> <p>1- Kesinlikle Katılmıyorum</p> <p>2- Katılmıyorum</p> <p>3- Orta Düzeyde Katılıyorum</p> <p>4- Katılıyorum</p> <p>5- Kesinlikle Katılıyorum</p>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
25. Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutlu olurum.					
26. Kurum dışındaki insanlarla, kurumum hakkında konuşmak beni mutlu eder.					
27. Kurumun sorunlarına, şahsi sorunlarımmış gibi ilgi gösteririm.					
28. Başka bir kuruma, buraya olduğu kadar kolayca uyum sağlayabileceğimi düşünmüyorum.					
29. Bu kurumda, kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.					
30. Bu kurumla aramda duygusal bir bağ olduğunu düşünüyorum.					
31. Bu kurum, benim için bir hayli fazla kişisel anlam ifade ediyor.					
32. Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					

ÖZET

ERDEN, Pelin. Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2011.

Bu çalışmanın temel amacı, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

Çalışma, üç ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci ve ikinci bölümleri, kurumsal sosyal sorumluluk ve örgütsel bağlılık kavramlarının açıklandığı teorik kısımdan oluşmaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, banka çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla bankacılık sektöründe gerçekleştirilen araştırmaya yer verilmiştir.

Araştırmaya; bir kamu mevduat bankası, bir özel mevduat bankası ve bir yabancı mevduat bankasında çalışan toplam 193 kişi katılmıştır. Anket yöntemi ile elde edilen veriler, SPSS 15.0 programı kullanılarak, değişkenlerin özelliğine göre frekans analizi, Sperman Korelasyon analizi ve Kruskal-Wallis H testi kullanılarak değerlendirilmiştir.

Araştırma sonucuna göre, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ve aynı yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, bankalar arası bir karşılaştırma yapıldığında, kurumsal sosyal sorumluluk algısının örgütsel bağlılığa etkisinin en güçlü olduğu banka yabancı mevduat bankası olurken, en zayıf olduğu banka ise kamu mevduat bankası olmuştur.

Anahtar Sözcükler:

- 1- Kurumsal Sosyal Sorumluluk
- 2- Örgütsel Bağlılık
- 3- Algı
- 4- Banka
- 5- Çalışanlar

ABSTRACT

ERDEN, Pelin. The Impact of Employee Perception Of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: A Comparative Research, Graduate Thesis, Ankara, 2011.

The main purpose of this study is to identify the impact of employee perception of corporate social responsibility on organizational commitment.

The study consists of three main parts. First and second parts consist of theoretical framework which explains the concepts of corporate social responsibility and organizational commitment. In the third part, a survey aiming to identify the impact of employee perception of corporate social responsibility on organizational commitment in the banking sector is examined.

The survey carried out with 193 employees working in a public deposit bank, a private deposit bank and a foreign deposit bank. The research results were evaluated by frequency spectrum according to variables, the Spearman Correlation analysis and Kruskal-Wallis H test using SPSS 15.0 software.

The results of the survey, indicated a statistically significant relationship between perception of corporate social responsibility and organizational commitment. When a comparison was made between the banks, the most powerful impact of employee perception of corporate social responsibility on organizational commitment was found in the foreign deposit bank, while the public deposit bank has the weakest impact.

Key Words:

- 1- Corporate Social Responsibility
- 2- Organizational Commitment
- 3- Perception
- 4- Bank
- 5- Employees