

**SOSYAL SORUMLULUK İLE ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI VE
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ
İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Lale MUSTAFAYEVA

Kütahya - 2007

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

SOSYAL SORUMLULUK İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞLARI VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ
İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Danışman:

YRD. DOÇ. DR. Hayrettin ÖZLER

Hazırlayan:

Lale MUSTAFAYEVA

005911212108

Kütahya-2007

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Sosyal Sorumluluk İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılar yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

16. 07. 2007

Lale Mustafayeva

ÖZGEÇMİŞ

29.03.1985 tarihinde Rusya'nın İrkutsk ilinde doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Bakü'de tamamladı. Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi Türk Dünyası İşletme Fakültesi'nden 2005 yılında mezun oldu. Aynı yılın Eylül ayında Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Anabilim dalında yönetim-organizasyon programında yüksek lisansa başladı.

ÖZET

Günümüzde işletmelerin akıl almaz boyutlara ulaşan değişime kayıtsız kalmaları neredeyse imkansızdır. Giderek artan değişim, her alanı olduğu gibi sosyal alanları da derinden etkilemektedir. Sosyal değişim, toplumun beklentilerini yönlendirmektedir. Bir yandan global sorunların artması öte yandan işletmelerin artan ekonomik ve siyasi gücü, toplumun işletmelerden de beklentilerini değiştirmiştir. Toplum, işletmeleri artık sadece ürün ve hizmet üreten müesseseler olarak değil, aynı zamanda birer kurumsal yurttaş olarak da algıladığı için işletmelerin de toplumsal sorunlara müdahale etmelerini talep etmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin sosyal sorumluluk bilinci, bu beklentileri karşıladığı ve rekabet üstünlüğünü teşkil ettiği için oldukça büyük önem arz etmektedir.

Ayrıca işletmelerin sosyal sorumluluk bilinci çalışanların performansını etkileme özelliğine sahiptir. Bu tezin amacı sosyal sorumluluğun iş tanımında yer alan davranışların yanı sıra iş tanımlarında yer almayan ama işletme başarısı açısından oldukça önemli ekstra davranışlara yol açıp açmadığını, çalışanların işletmeleriyle özdeşleşmelerine katkıda bulunup bulunmadığını saptamaktır.

Tez üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde sosyal sorumluluk, ikinci bölümde ise örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel özdeşleşmenin kavramsal analizi ile bu değişkenler arasındaki etkileşim üzerine teorik bulgular yer almaktadır. Son bölümde ise sosyal sorumluluğun örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi üzerine ampirik bir araştırmaya yer verilmiştir.

Anahtar sözcükler: sosyal sorumluluk, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel özdeşleşme

ABSTRACT

It is quite impossible for the firms to resist to the changes in every field of life including social dimensions. Social changes manipulate the expectations of the society. Increasing global problems as well as increasing economic and political power of the firms tends to change the expectations of the society. The society would like to see firms as institutions not only producing goods and services but also producing policies towards solving social problems of the society as corporate citizens. In this context, social responsibility consciousness is important as it meet the expectations and enhance the competitive advantage of the firm.

The social responsibility consciousness of the firm also has the capacity to influence the performance of the employees. This dissertation aims at analysing whether social responsibility consciousness result in extra role behaviours of the employees (roles unplanned in job analyses) and organisational identification.

This study consists of three parts: In the first part the dissertation the concept of social responsibility has been defined. In the second part the conceptual analysis, organisational citizenship behaviour and organizational identification, and also theoretical findings on the relationship between these values have been critically examined. At the last chapter, the results of empirical research on the impact of social responsibility on organizational identification and organizational citizenship behaviour have been analysed and findings were evaluated to reach the conclusions.

Key words: Social Responsibility, Organizational Citizenship Behaviour, Organizational Identification

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	V
ABSTRACT.....	VI
İÇİNDEKİLER.....	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	X
TABLolar LİSTESİ.....	XI
TEZ HAKKINDA.....	XII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERİN SOSYAL SORUMLULUKLARI

1.1. Sosyal Sorumluluk Kavramı.....	4
1.1.1. Paydaş Teorisi.....	4
1.1.2. Sosyal Sorumluluk Kavramının Tanımı.....	10
1.1.3. Farklı Kültürlerde Sosyal Sorumluluk Anlayışı.....	17
1.2. Sosyal Sorumluluğun Sınıflandırılması.....	19
1.2.1. Carroll'un Sosyal Sorumluluk Sınıflandırması.....	19
1.2.2. Sethi'nin Sosyal Sorumluluk Sınıflandırması.....	22
1.2.3. Capaldi'nin Sosyal Sorumluluk Sınıflandırması.....	23
1.3. Sosyal Sorumluluk Alanları.....	24
1.4. Sosyal Sorumlulukla İlgili Görüşler.....	28
1.4.1. Sosyal Sorumluluğa Karşı Argümanlar.....	28
1.4.2. Sosyal Sorumluluk Lehine Argümanlar.....	33
1.5. Sosyal Sorumluluğun Önemi.....	38

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMLARI VE SOSYAL SORUMLULUĞUN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLİŞKİSİ

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı.....	48
2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramının Tanımı	48
2.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Biçimsel, Ekstra-Rol ve Prososyal Davranışlarla İlişkisi.....	51
2.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Unsurları.....	53
2.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Belirleyicileri.....	56
2.1.4.1. Kişilik Özellikleri.....	57
2.1.4.2. İş Özellikleri.....	60
2.1.4.3. Örgütsel Özellikler.....	62
2.1.4.4. Liderlik.....	64
2.1.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletmelere Etkisi.....	65
2.2. Örgütsel Özdeşleşme	70
2.2.1. Sosyal Kimlik Teorisi Ve Özdeşleşme Kavramı.....	71
2.2.2. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı.....	73
2.2.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Belirleyicileri.....	77
2.2.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Etkileri	81
2.3. Sosyal Sorumluluğun Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi.....	83

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE SOSYAL SORUMLULUK, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA (GÜRAL KİREMİT ÖRNEĞİ)

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	90
3.2. Araştırmanın Modeli.....	90
3.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	91

3.4. Araştırmanın Yöntemi.....	92
3.5. Araştırmanın Varsayımları.....	93
3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	93
3.7. Bulgular.....	93
3.7.1. Güvenilirlik Analizi.....	94
3.7.2. Deneklerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	94
3.7.3. Araştırmada Kullanılan Değişkenlerin Ortalamaları.....	96
3.7.4. Hipotezlere İlişkin Bulgular.....	98
3.7.4.1. Deneklerin Çalışanlara Yönelik Sosyal Sorumluluk Algıları ile Diğergamlık, Sivil Erdem, Sportmenlik ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki....	98
3.7.4.2. Deneklerin Topluma Yönelik Sosyal Sorumluluk Algıları ile Diğergamlık, Sivil Erdem, Sportmenlik ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki....	99
3.7.4.3. Deneklerin Örgütsel Özdeşleşme Duyguları ile Diğergamlık, Sivil Erdemi, Sportmenlik Davranışları Arasındaki İlişki.....	101
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	104
EKLER.....	109
KAYNAKÇA.....	113
DİZİN.....	123

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Paydaş Modeli.....	6
Şekil 1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluklar Hiyerarşisi.....	19
Şekil 1.3. Friedman'ın Bakış Açısıyla İşletme.....	29
Şekil 2.1. İş Statüsü Ve Tercih Edilen Statü ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasında Etkileşim.....	61
Şekil 2.2. Örgütsel Özdeşleşme Modeli.....	75
Şekil 2.3. Örgütsel Özdeşleşme Modeli.....	78
Şekil 2.4. Araştırma Modeli.....	88
Şekil 3.1. Araştırma Sonucunda Elde Edilen Model.....	103

TABLOLAR LİSTESİ

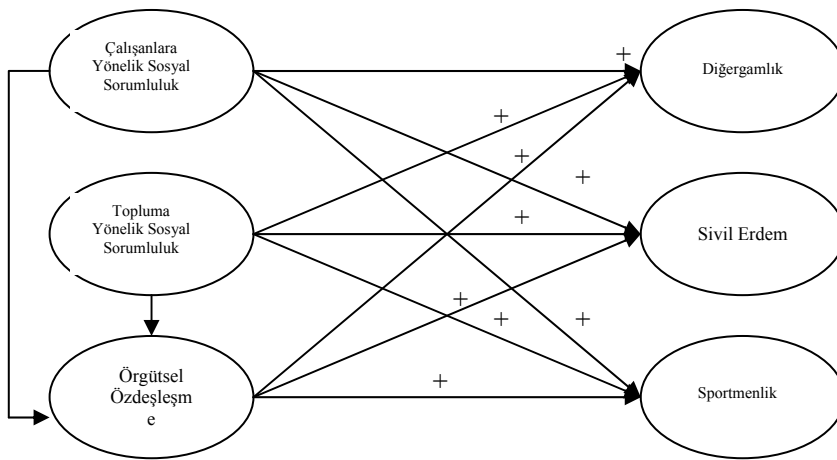
Tablo 1.1. İşletmelerin Paydaşlara Karşı Temel Sorumlulukları.....	8
Tablo 1.2. Girdi-Çıktı ve Paydaş Modelinin Değerlendirilmesi.....	9
Tablo 3.1. Deneklerin Yaşlarına Göre Dağılımı.....	94
Tablo 3.2. Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	95
Tablo 3.3. Deneklerin Medeni Durumuna Göre Dağılımı.....	95
Tablo 3.4. Deneklerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	96
Tablo 3.5. Deneklerin Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	96
Tablo 3.6. Değişkenlerin Ortalamaları.....	97
Tablo 3.7. Deneklerin Çalışanlara Yönelik Sosyal Sorumluluk Algıları İle Örgütsel Özdeşleşme, Diğergamlık, Sivil Erdem ve Sportmenlik Arasındaki İlişkiyi Saptamak Amacıyla Yapılan Anova Testi Sonuçları	99
Tablo 3.8. Deneklerin Topluma Yönelik Sosyal Sorumluluk Algıları İle Örgütsel Özdeşleşme, Diğergamlık, Sivil Erdem ve Sportmenlik Arasındaki İlişkiyi Saptamak Amacıyla Yapılan Anova Testi Sonuçları.....	100
Tablo 3.9. Örgütsel Özdeşleşme İle Diğergamlık, Sivil Erdem Ve Sportmenlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Saptanması Amacıyla Yapılan Anova Testi Sonuçları.....	102

TEZ HAKKINDA

Araştırmanın Problemi: Günümüzde kurumsal sosyal sorumluluk bilincinin varsayılanın aksine işletmelere külfet olmadığı, onlara yoğun rekabette avantaj sağlayacağı görüşü giderek daha çok kabul görmektedir. Sosyal sorumluluk girişimleri toplum tarafından takdirle karşılanmaktadır. Öte yandan sosyal sorumluluğun işletmelere kazandırdıkları sadece bununla sınırlı değildir. Literatürde sosyal sorumluluklarını yerine getiren işletmelerdeki çalışanların performanslarının daha yüksek olduğunu ortaya koyan pek çok araştırmalar bulunmaktadır. Bu çalışmada cevaplanacak olan temel soru; sosyal sorumluluk, işletmenin başarısı için önemli ekstra rol davranışların sergilenmesine yol açacak kadar güçlü bir motivasyon faktörü kabul edilebilir mi?

Araştırmanın Amacı ve Önemi: İşletmeler, çalışanlarından iş tanımlarında yer alan davranışları sergilemelerini beklemektedir. Oysa bazen çalışanlar karşılık beklemezsiniz bu iş tanımlarında yer almayan ama işletme başarısı açısından önemli olan davranışlar da sergilemektedir. Bu rol dışı ekstra davranışların belirleyicilerinin saptanması işletmeler açısından oldukça önemlidir. Bu araştırma ile işletmelerin sosyal sorumluluk bilincinin bu davranışlara yol açıp açmadığının ve çalışanların işletmeleriyle özdeşleşmesine katkıda bulunup bulunmadığının saptanması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın Modeli: Aşağıda araştırmanın modeli yer almaktadır:



Bu modele göre çalışanlara ve topluma yönelik sosyal sorumlulukla örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışının beş unsurundan üçünü teşkil eden diğergamlık, sivil erdem ve sportmenlik arasında ve ayrıca örgütsel özdeşleşme ile söz konusu unsurlar arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

Araştırmanın Hipotezleri:

H1. Çalışanlara yönelik sosyal sorumlulukla diğergamlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H2. Çalışanlara yönelik sosyal sorumlulukla sivil erdem arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H3. Çalışanlara yönelik sosyal sorumlulukla sportmenlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H4. Çalışanlara yönelik sosyal sorumlulukla örgütsel özdeşleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H5. Topluma yönelik sosyal sorumlulukla diğergamlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H6. Topluma yönelik sosyal sorumlulukla sivil erdem arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7. Topluma yönelik sosyal sorumlulukla sportmenlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H8. Topluma yönelik sosyal sorumlulukla örgütsel özdeşleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H9. Örgütsel özdeşleşme ile diğergamlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H10. Örgütsel özdeşleşme ile sivil erdem arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H11. Örgütsel özdeşleşme ile sportmenlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmanın Yöntemi: Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde yer alan sorular ile

çalışanlarla ilgili demografik bilgilerin elde edilmesi amaçlanmıştır. İkinci bölümde çalışanların, işletmelerinin topluma ve çalışanlara yönelik sosyal sorumluluk algılarını, örgütsel özdeşleşme düzeylerini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunma eğilimini ölçmek amacıyla hazırlanan sorular yer almaktadır. Anketteki ölçeklerin oluşturulması için geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Örgütsel özdeşleşmenin ölçülmesinde Mael ve Ashforth'un (1992) geliştirdikleri ölçek kullanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının unsurlarından olan diğergamlık ve sivil erdemini ölçülmesinde Ackfeldt ve Coote' un (2002), sportmenliğin ölçülmesinde ise Baker ve arkadaşlarının (2006) geliştirdikleri ölçekten yararlanılmıştır. Araştırma anketinde çalışanların sosyal sorumluluk algıları, örgütsel özdeşleşme düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunma eğilimlerini belirlemek amacıyla Likert ölçeği kullanılmıştır. "5" algılanan en yüksek katılma durumunu (Kesinlikle Katılıyorum), "1" algılanan en düşük katılma durumunu (Kesinlikle katılmıyorum) göstermektedir.

Bu çalışmada uygulama alanı olarak Kütahya il merkezinde imalat sektöründeki Gural Kiremit fabrikası seçilmiştir. Araştırmanın evrenini bu fabrikalarda çalışan kişiler oluşturmaktadır. Çalışanların değerlendirilmesi için bu fabrikanın yöneticisiyle görüşülmüştür. Söz konusu işletmedeki astlara toplam 100 anket dağıtılmıştır. Gönderilen anket formları için geri dönüş oranı 95 adet teşkil etmektedir. Anketlerden 16'sı eksik doldurulduğu için elenmiş, geri kalan 79 anketteki veriler SPSS istatistik programı ile analiz edilmiştir. Yapılan dökümler ve analizler, anketi cevaplayanların demografik özellikleri, frekans dökümler, güvenilirlik testleri ve değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren Anova testlerinden oluşmaktadır.

Araştırmanın Varsayımları: Bu araştırmanın varsayımları aşağıdakilerdir:

- Araştırmanın teorik kısmında araştırma için yeterli kaynağa ulaşıldığı kabul edilmiştir.
- Astların öğrenim durumlarındaki farklılıklar dikkate alınmayarak anket sorularını herkesin aynı şekilde algıladığı ve cevapladığı varsayılmıştır
- Çalışanların anketteki soruları doğru ve içtenlikle cevapladığı varsayılmıştır.

Araştırmanın Sınırlılıkları: Bu araştırma sadece bir işletmede çalışan personel üzerinde yapıldığı için sonuçlarının imalat sektöründeki diğer fabrikalarda çalışan personele genellenmesi olası değildir. Hedef kitleyi çalışanların hepsi değil, sadece astlar oluşturmaktadır. Ayrıca sosyal sorumluluk ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarının geniş bir kavram olduğu göz önünde bulundurularak çalışanların sadece topluma ve çalışanlara yönelik sosyal sorumluluk algıları, örgütsel vatandaşlık davranışının ise sadece sportmenlik, yardım etme ve sivil erdem boyutları araştırmaya dahil edilmiştir. Öte yandan bu tür araştırmalarda nitel yöntemlere başvurulduğunda daha sağlam bilgilere ulaşılacağı kanaatine rağmen, zaman kısıtı nedeniyle nicel yöntemler tercih edilmiştir.

TEZ METNİ

GİRİŞ

Bilindiği üzere işletmeler Klasik Yönetim yaklaşımlarının varsaydığı gibi statik değil dinamik çevrede faaliyet göstermektedirler. Bu yüzden işletmeler giderek artan oranda değişimle karşılaşmaktadırlar. Değişime ayak uydurma, işletmeler için bir zamanlar sadece rekabet avantajı olarak görülse de artık örgütsel amaçlara ulaşmanın olmazsa olmaz koşulunu oluşturmaya başlamıştır. Dolayısıyla işletmelerin yaşama ve gelişme gücüne sahip olabilmeleri ancak çevreye uymaları ile mümkündür. Bilindiği üzere işletmelerin karşılaştıkları değişim, toplumsal değişime paralel gerçekleşmektedir. Bir diğer gerçek, bilgi ve teknolojinin önem kazanması ve eğitim oranlarının yükselmesiyle toplumun bilinçleşme düzeyinin artmasıdır.

Toplumun bilinçleşmesi ile işletmeler toplumun istek ve beklentileri yönünde davranışlar geliştirmek zorundadır. Günümüzdeki toplum, işletmelerin sorunlara yol açacak davranışlarda bulunmalarını hatta mevcut sorunları çözüme ve yeni sorunları önleme girişimlerinde bulunmalarını talep etmektedir. İşletmelerin negatif etkilerini minimize, pozitif etkilerini ise maksimize etmelerini öngören sosyal sorumluluk bilinci, bu beklentileri karşılamaktadır.

Sosyal sorumluluk girişimlerinin işletmelere kazandırdıkları sadece müşterilerin satın alma davranışlarını etkilemesiyle sınırlı kalmamaktadır. Bilindiği üzere üretim faktörlerinden biri olan emek faktörü, tüm işletmeler için büyük önem arz etmektedir. Rekabet edebilmenin yolunun inovasyondan geçtiği günümüzde, diğer üretim faktörlerinin sürekli gelişmesine rağmen kolay taklit edildiği nedeniyle işletmeleri bir birinden farklı kılan tek faktör çalışanlarıdır. Çalışanları sayesinde işletmeler diğer üretim faktörleri daha verimli kullanabilir. Çalışanların işletmeler için önemli olduğunu kanıtlayan örneklerden biri de Microsoft örneğidir. Değerinin 450 milyar doları aşığı bu firmanın sahip olduğu fiziksel varlıkların toplam değeri sadece 10 milyardır. Dolayısıyla Microsoft'u değerli kılan, çalışanlarının sahip olduğu entelektüel sermayedir. Çalışanlarının ne kadar önemli olduğu anlaşılınca işletmeler, onları elde tutmaya çabalamaya başlamışlar. İşletmelerin sosyal sorumluluk bilinci, çalışanları işletmeye bağlama özelliklerine sahip olduğu için oldukça önemlidir.

Bu tezde işletmelerinin sosyal sorumluluk bilinci düzeyinin çalışanlarını nasıl etkilediği, örgütle özdeşleşmelerine ve işletmelerin amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayan ekstra davranışlar sergilemelerine yol açıp açmadığı teorik ve ampirik olarak incelenmiş bulunmaktadır. Tez üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde bağımsız değişken olarak ele alınmış sosyal sorumluluk, ikinci bölümünde ise bağımlı değişken olarak örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsal analizlerine yer verilmiştir. Bu üç değişken arasındaki ilişkilere yönelik teorik bulgular da ikinci bölümde bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise sosyal sorumluluğun örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkilerinin ampirik olarak incelendiği araştırma yer almaktadır. Araştırmaya temel oluşturan veriler, anket yöntemiyle elde edilmiş ve SPSS paket programıyla değerlendirilmiştir. Tezin Sonuç kısmında araştırma ile bulguların yorumlarına yer verilmiştir.

I BÖLÜM
SOSYAL SORUMLULUK

1.1. Sosyal Sorumluluk Kavramı

Günümüzde hemen hemen her alanda yaşanan değişim, iş dünyasının da en çok uğraştığı sorunlar arasında yer almaktadır. İşletmeler; politik, sosyal, ekonomik ve teknolojik değişimin yanı sıra toplumun bakış açılarındaki değişimin de etkisi altında kalmaktadır. Son zamanlar da toplumun giderek daha fazla bilinçleşme eğilimi ve ayrıca artan global sorunlar, toplumun işletmelerden beklentilerini oldukça değiştirmiştir. Toplum, işletmeleri artık sadece ürün ve hizmet üreten müesseseler değil, aynı zamanda birer kurumsal yurttaş olarak algıladığı için işletmelerin de toplumsal sorunlara müdahale etmelerini talep etmektedir. Bu bölümde işletmelerin toplumun söz konusu beklentilerini karşılayan sosyal sorumluluk konusu ele alınmıştır.

1.1.1. Paydaş Teorisi

Bilindiği üzere 1960'lerden sonra Klasik Yönetim Yaklaşımı'nın eksiklerini gideren ve Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı'nın bulgularının daha etkin şekilde kullanılmasını mümkün kılan Sistem Yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Sistem Yaklaşımı, işletmenin kapalı bir mekanizma olmayıp çevresi ile etkileşim içinde bulunduğu fikrine dayanmaktadır. Bu yaklaşımın işletmelere bakış açısını girdi-çıkıtı modeli yansıtmaktadır.

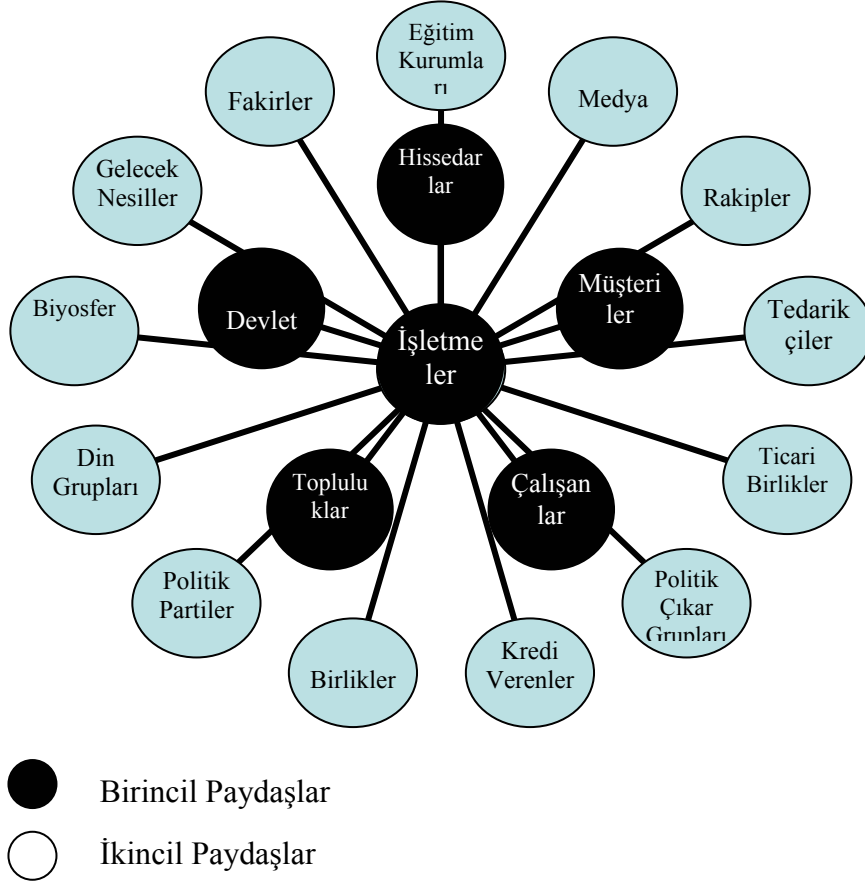
Girdi-çıkıtı modeli; yatırımcılar, tedarikçiler ve çalışanların işletmeye "girdi" oluşturması ve bunların müşteriye mal ve hizmet üreterek "çıkıtı"ya dönüştürülmesi temeline dayanmaktadır. Tedarikçiler işletmeye girdi sağlarlar ve müşteriler işletme faaliyeti sonucu oluşan çıkıtıyı tüketirler. Bu girdi-çıkıtı modelinden sonra "işletme ve toplumun tamamının birbiri içine girmiş bir sistem" olduğu fikrine dayanan bir teori ortaya çıkmıştır. Paydaş teorisi (Stakeholder Theory) olarak bilinen bu teorinin ilk savunucularından biri R.E. Freeman'dır. "Stratejik yönetim ve paydaş yaklaşımı" adlı kitabın yazarı olan Freeman, her işletmenin bir paydaş grubu olduğunu savunmuştur (Özalp, Tonus, 2003: 161-177). Paydaş teorisine göre, işletmeler "paydaş" adı verilen bireyler ve gruplar arasında karşılıklı ilişkilerin merkezinde yer almaktadır. Freeman'a (1984) göre paydaş, işletmelerin faaliyetlerini dolaylı veya dolaysız şekilde etkileyen ve

bu faaliyetlerden etkilenen birey ve grupları ifade etmektedir. Paydaşların işletmelerin faaliyetlerinde bir takım çıkarları bulunmaktadır (Steiner, 1997: 14).

Paydaş kavramının ortaya çıkışında hissedar kavramından yararlanılmıştır. Hissedarlar, işletme kararlarında söz hakkı olan, işletmenin faaliyetleri sonucu yarattığı değer ve faydadan hak sahibi olan kişi ve grupları ifade etmektedir. Nasıl ki, hissedarlar işletme yönetiminden bazı taleplerinin yerine getirilmesini hak olarak görüyorlarsa, işletme paydaşlarının da talep edebileceği haklar vardır. Paydaşların ne türden hakları olduğunu belirlemek zordur, ancak paydaşların haklarını talep etmeleri, hissedarların haklarını talep etmelerinden farksızdır (Ay, 2003: 25-26). Paydaşlar işletmenin ortaklarıdır ve işletme yönetimi ortakların çıkarlarını korumak durumundadır (Arslan, 2001: 184).

Özellikle büyük işletmeler için paydaş kavramı, kapsadığı kişi ve grupların önem derecesine göre birincil ve ikincil paydaşlar olmak üzere ikiye ayrılabilir (Steiner, 1997: 14). Birincil paydaşlar, işletme hayatı için olmazsa olmaz şartlardan birini teşkil etmektedir (Maignan vd., 2005: 955-967). Freeman'a (1994) göre, bu gruba hissedarlar ve yatırımcılar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve işletmenin faaliyet gösterdiği yerdeki halk ve kamu personeli dahil edilebilir. İkincil paydaşlar işletmenin devamı için yaşamsal önem arz etmeyen ama faaliyetlerinden dolayı şekilde etkilenen birey ve grupları içermektedir (Özalp, Tonus, 2003: 161-177). Bu sınıfa genellikle dahil edilen çevre aktivistleri, medya, eleştirmenler, rakipler (Steiner, 1997: 14), ayrıca kamusal olmayan örgütler, ticaret birimleri (Maignan vd., 2005: 955-967)ne bazı teorisyenler gelecek nesiller, atmosfer, okyanuslar, kara ve bütün canlıları da ilave etmişlerdir (Steiner, 1997: 14). Bazen ikincil grupların baskısı birinci grupta yer alan paydaşların baskısından bile daha fazla olabilir. Örneğin, medyanın bir işletme hakkında olumsuz haberlerinin işletmeye olan zararı, mutsuz müşterilerin zararından daha fazladır (Maignan vd., 2005: 955-967). Medya, işletmenin ününü etkileyebilir veya işletme faaliyetlerine destek ya da karşı çıkarak kamuoyunu harekete geçirebilir (Özalp, Tonus, 2003: 161-177). Dolayısıyla her bir paydaş işletme açısından önemlidir ve işletmenin amaçlarına ulaşma derecesi bu paydaşlarının memnuniyet oranına bağlıdır. Aşağıda Şekil 1.1' de paydaş modeli yer almaktadır:

Şekil 1.1. Paydaş Modeli



Kaynak: George Steiner- John Steiner, **Business, Government and Society: A Managerial Perspective**, McGraw-Hill, New York, 1997, p.13

Şekil 1.1.'de gördüğümüz gibi işletmeler, hem yakın çevrelerinde yer alan birincil paydaşlar, hem de daha global çevreyi temsil eden ikincil paydaşlarla etkileşim içindedirler. Hissedarlar, müşteriler, çalışanlar, devlet, rakipler ve tedarikçiler dışında işletmelerin buldukları ülkede eğitim düzeyi, insanların dini inançları, siyasal partiler ve politik çıkarları bulunan bütün gruplar, sendikalar, kredi veren kurumlar, ticari birlikler ve medya da işletmeler için önem taşımaktadır. Zengin olmayan kesimlerin ve gelecek nesillerin de işletme servetinde bir payı vardır. Nitekim, bir düşünürün dediği gibi dünya, atalarımızın mirası değil gelecek kuşakların emanetidir.

İşletmelerin rolü ve bu rol kapsamında amacı günümüzde çok tartışılmaktadır. Nitekim, pazar ekonomisinde işletme, sermaye sahiplerinin özel mülkiyeti olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler, yatırımcıların fonları, tedarikçilerden elde edilen malzemeler ve işçilerin emeğini bir araya getirerek müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan ürünleri üretirler. Burada güdülen temel amaç, başkalarının elde edeceği faydalar pahasına olsa bile sadece hissedar ve yatırımcılara fayda sağlamaktır. Friedman bu görüşten yola çıkarak işletme yöneticilerini “hissedarların memurları” olarak adlandırmıştır (Friedman, 1970: 122-126). Paydaş teorisine göre ise amaç, sadece bu iki kesimi zenginleştirmek değil, hiçbir paydaşı göz ardı etmeden hepsinin çıkarları doğrultusunda faaliyet göstermek olmalıdır. Bu modele göre, hiçbir paydaş grubu diğer paydaş gruplarından daha fazla önem arz etmemektedir ve işletmeler bütün paydaşlarıyla ilişkilerini dengede tutmaya çabalamalıdır. Bu dengenin bozulması işletmelerin yaşamlarını riske sokabilir (Maignan vd., 2005: 955-967). Dolayısıyla işletmeler, bu dengeyi mümkün olduğu kadar korumaya çalışmalı. Paydaşların beklentilerinin bir biri ile çatıştığı gerçeğini göz önünde bulundurursak, bunun ne kadar zor olduğunun farkına varırız.

Aşağıda Tablo 1.1.’de işletmelerin paydaşlarına karşı temel sorumlulukları yer almaktadır (Certo, 1997: 59):

Tablo 1.1. İşletmelerin Paydaşlara Karşı Temel Sorumlulukları

Paydaş/ işletme sahipleri	İşletmenin değerini arttırmak
Malzeme temin edenler	Adaletli alış-veriş
Banka ve borç veren diğer kurumlar	Borçları ödemek
Devlet kurumları	Yasalara uymak
Çalışanlar ve sendikalar	Güvenilir iş ortamı sağlamak ve sendikalarla anlaşmak
Tüketiciler	Güvenilir ürünler sunma
Rakipler	Adaletli rekabet
Yerel toplumlar ve genel anlamda toplum	Çevreye zarar verme

Kaynak: Samuel C.Certo, **Modern Management: Diversity, Quality, Ethics and The Global Environment**, Prentice Hall Yay., 1997, p.59

Yukarıdaki şekilde işletmelerin işletme sahipleri, çalışanlar, devlet kurumları, tüketiciler gibi birincil paydaş ve ayrıca rakipler, borç veren kurumlar, yerel topluluklar ve genel anlamda toplum gibi ikincil paydaşları karşısında temel sorumlulukları gösterilmiştir. Bu tabloda yer alan sorumluluklar işletmeler açısından birer zorunluluktur. Örneğin, devlete karşı en önemli sorumluluk olan yasalara uymayı ihmal eden işletmeler cezalandırılabilirler.

Girdi-çıkıtı ve Paydaş modelleri karşılaştırıldığında işletmeler ve toplum arasında büyük bir bağın hızla gelişmekte olduğu görülmektedir. Donaldson ve Preston (1995), işletmeyi “çok sayıda katılımcı ve ilgili tarafı olan ve her birinin işletme faaliyetlerine katkıda bulunup daha sonra işletme faaliyetleri sonucu karşılığını aldığı bir sistem” olarak tanımlamıştır. Görüldüğü üzere, paydaş teorisi sistem tabanlı teoriye doğru bir geçiş yapmaktadır. Bazı yazarlar sistem tabanlı bir teoriden söz ederek aslında paydaş

teorisinin özüne inildiğini belirtmektedir (Özalp, Tonus, 2003: 161-177). Aşağıda Tablo 1.2’ de girdi-çıkıtı modeli ile paydaş modelinin karşılaştırılması yer almaktadır:

Tablo 1.2. Girdi-Çıkıtı ve Paydaş Modelinin Değerlendirilmesi

Teori	İşletmelerin Toplumla İlişkileri	İşletmelerin Sorumluluğu	Yöneticinin rolü	Yönetim Stili
Girdi-Çıkıtı Modeli	Bağımsız	Kar elde Etmek	Hissedarların Ajantı(Memuru)	Savunucu
Paydaş Modeli	Birbirinin İçine Geçmiş	Paydaşlara Cevap Verme	İlişkileri Yönetmek	Tampon

Kaynak: İnan Özalp- Zümrüt Tonus, “Paydaş Teorisi (Stakeholder Theory) ve Freeman, Donaldson- Preston, Mitchell- Angle-Wood ve Carroll’un Paydaş Teorisine Yaklaşımlarının İncelenmesi”, **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı**, 2003, Afyon, s.165

Tablo 1.2’ de görüldüğü gibi işletmelerin toplumla ilişkileri, girdi-çıkıtı modelinde bağımsız; paydaş modelinde ise bağımlıdır. İşletmelerin sorumluluğu, girdi-çıkıtı modeli kapsamında sadece kar elde etmekten; paydaş modelinde ise genel olarak bütün paydaşların beklentilerini karşılamaktan ibarettir. Yönetici, girdi-çıkıtı modelinde sadece hissedarların beklentilerini karşılamayı; paydaş modelinde ise bütün paydaşlarla ilişkileri yönetmeyi üstlenen kişidir. Yönetim stili de girdi-çıkıtı modelinde savunucu, paydaş modelinde ise tampon özelliği ile öne çıkmaktadır.

Paydaş teorisi, toplumun işletmelere ve işletmelerin sorumluluklarına olan bakış açısının değiştiğine bir kanıt olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu teoriye göre işletme, sadece yakın çevresindekilere değil, direk etkileşim içinde bulunmadığı hatta daha dünyaya gelmemiş bireylere karşı da sorumludur. Dolayısıyla işletme, karar verdiğinde bütün bu paydaşların sorumluluklarını ortak paydaya getirmek zorundadır.

1.1.2. Sosyal Sorumluluk Kavramının Tanımı

Günümüzde global arenadaki aktörler arasında işletmeler de görülmektedir. Eskiden faaliyetleri sadece ekonomik alanla kısıtlı olan işletmeler, artık politik ve sosyal alanlara da “nüfuz etmişlerdir”. Peki, son zamanlar işletmelerin muazzam güç elde etmelerinin sebebi nedir? Neden artık işletme faaliyetlerinin etki alanı müşterilerinin de ötesine geçmektedir?

İşletmelerin rollerinin değişmesi, global ekonominin, üretim kararlarının büyük sermaye sahiplerine bırakılması gerektiği görüşüne dayanan ekonomik liberalizm prensibiyle çalışması şeklinde açıklanabilir (Trainer, 2005: 682-703).

İşletmelerin gittikçe artan ekonomik gücü, somut verilerle de kanıtlanabilir. Günümüzdeki 100 en büyük “ekonomi”nin 51’ini işletmeler teşkil etmektedir. En büyük 200 işletmenin satışları dünyadaki toplam ekonomik faaliyetlerin bir çeyreğine eşdeğerdir. General Motors’un yıllık satışları Danimarka’nın milli gelirine, Sears Roebuck’un yıllık kazancı ise 100 milyon Bangladeşli’ nin yıllık gelirlerine eşittir (Zadek, 2001: 5).

İşletmelerin toplum üzerinde etkileri arttıkça, toplumsal beklentiler de değişmektedir. Nitekim, Ekonomik Gelişme Konseyi’nin 1971’deki beyanatına göre, işletmelerle toplum arasındaki “anlaşma” şartları değiştiği için, artık işletmelerin daha geniş sosyal sorumluluklar üstlenmeleri ve yaşam kalitesinin arttırılmasında katkıda bulunmaları beklenmektedir (Dennis vd., 1998: 649-653).

Sosyal sorumluluk konusuna girmeden önce sorumluluk kavramının sözlükteki anlamı üzerinde durmak yararlı olacaktır. Kelime anlamı itibariyle sorumluluk, “bir işi üstüne alan ve o işi yapmak zorunda olan bir kişiden beklenen yükümlülüklerin bütünü” şeklinde ifade edilmektedir (Bayrak, 2001: 81). Sorumluluğun pek çok çeşidi bulunmaktadır. Ebeveyn çocuklarının bakımından sorumludur. Bir ülkenin vatandaşlığının, ayrıca insanların bulunduğu yerler ve mesleklerin gerektirdiği

sorumluluklardan bahsedilebilir. Bu sorumluluklar yasal veya ahlaki, veya hem yasal, hem de ahlaki nitelik taşıyabilir (George, 1999: 110-111).

Sosyal sorumluluk (social responsibility), iş ahlakı gereği olarak görülmektedir (Arslan, 2001: 18). Literatürde sosyal sorumluluk, farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu kavramı ilk gündeme getirenlerden olan Davis'e (1960) göre, sosyal sorumluluk, işletmelerin ekonomik ve teknik çıkarlarının en az kısmen ötesinde kararlar vermeleri ve bir takım faaliyetlerde bulunmalarıdır (Dennis vd., 1998: 649-653).

35 ülkeden 190 işletmenin oluşturduğu "World Business Council for Sustainable Development", sosyal sorumluluğu "çalışanlar, onların aileleri, yerel topluluklar ve geniş anlamda toplumla birlikte çalışarak sürdürülebilir ekonomik gelişmeye katkıda bulunmak için işletmelerin yükümlülüğü" olarak tanımlamaktadır (www.wbcsd.org, 2007). Bu tanım konseyin ekonomik gelişime olan odaklarını yansıtmaktadır (Kotler, Lee, 2005: 3). İşletmelere, kurumun sosyal sorumluluğunu, kendi işletme operasyonları ve stratejileri ile bütünleştirmeleri hakkında bilgi, araçlar, eğitim ve danışmanlık hizmetleri sağlayan ve kar amacı gütmeyen, lider bir örgüt olan Business for Social Responsibility ise sosyal sorumluluğu "toplumun etik değerlerine, insanlara, topluluklara ve çevreye saygı göstererek finansal başarı elde etme" olarak tanımlamıştır (www.bsr.org, 2007). Marsden ve Andriof (1997), işletme sorumluluğunu işletmelerin toplumla ilişkisinde olumsuz yönleri minimize ederek, olumlu yönleri çoğaltma gayreti ve bu gayretlerin yönetimi olarak tanımlamışlardır (Ay, 2003: 23).

Bir diğer tanıma göre, kuruluşlar tarafından alınacak kararların, kamu üzerinde yaratacağı etkinin etraflı biçimde düşünülmesi olarak özetlenebilen sosyal sorumluluk, karar verme sürecinde kişisel-kuramsal ve faaliyetlerin tüm sosyal sistem üzerinde yaratacağı olası etkileri değerlendirme zorunluluğudur (Onay, 2003: 101-109).

Sosyal sorumluluğun Avrupa Birliği'nce kararlaştırılan tanımı, işletmelerin sosyal ve çevresel ilgilerini işletme faaliyetlerinin içinde ve paydaşlarıyla olan ilişkilerinde gönüllü olarak bulundurmasıdır (Ersoy, 2006: 4-6).

İşletmelerin sosyal sorumluluk bilincinden sadece toplum değil, işletmeler de fayda görmektedir. Nitekim, Pringle ve Tampson'a (2000) göre sosyal sorumluluk, "bir şirketi ya da markayı ilgili bir toplumsal amaç ya da soruna karşılıklı fayda sağlamak üzere bağlayan stratejik bir konumlandırma ve pazarlama aracıdır" (Pira, Baytekin, 2003: 267-279). Bir diğer tanıma göre, sosyal sorumluluk hem toplumun hem de kendi çıkarlarının tamamının korunması ve iyileştirmesini sağlayan işletme yükümlülüğüdür (Certo, 1997: 51). Macleod'a (2001) göre, sosyal sorumluluk, rekabetçi dünyanın bir koşuludur (Onay, 2003: 101-109). Örneğin, Ben & Jerry's Homemade İnc kurucularından biri olan Cohen, işletmelerinin toplumu destekledikleri sürece toplumdan da destek gördüklerini fark etmiş ve bunu "başkalarına yardım ederken kendimize yardım etmiş oluruz" sözleri ile misyonlarına yansıtmıştır (Lantos, 2002: 223). Sosyal sorumluluk bilinci, işletmelerin imajlarını kuvvetlendirmektedir. Örneğin, yüksek sosyal sorumluluk bilinci sayesinde kuvvetli imaj edinen işletmelerden birisi de Johnson & Johnson' dur. 1980'lerde bu imaj, işletmenin karşılaştığı bir krizi çabuk atlatmasına yardımcı olmuştur. Dolayısıyla toplumu düşüneni toplum da düşünür gibi bir sonuca varılabilir.

Görüldüğü gibi, sosyal sorumluluk kavramı üzerinde uzlaşılan bir tanıma ulaşılamamıştır (Frankental, 2001: 18-23; Türkel, Gültekin, 2003: 131-144). Kavramın böyle farklı tanımlanmasında sosyal beklentilerin rolü oldukça önemlidir. Sosyal sorumluluk dinamik bir kavramdır. Toplumun değerleri, politik faktörler, teknoloji ve çevrenin sürekli değişimi sonucunda yeni talep ve beklentiler gündeme gelmektedir ve sosyal sorumluluk tanımları bu beklentilere ayak uydurmaktadır (www.fortune.com, 2007). Dolayısıyla buradan sosyal sorumluluk kavramının kapsamının giderek genişlediği sonucu çıkarılabilir.

Sosyal sorumluluk bilinci ile hareket eden işletmeler kurumsal sosyal girişimlerde bulunurlar. Kurumsal sosyal girişimler sosyal amaçları desteklemek ve kurumsal sosyal sorumluluk yükümlülüklerini tamamlamak için bir kurum tarafından üstlenilmiş büyük çaplı faaliyetlerdir. Bu girişimler aracılığıyla en sık desteklenen sosyal amaçlar, toplum sağlığına (örneğin, AIDS'i önleme, göğüs kanserinde erken teşhis, zamanında aşı olma); güvenliğine (özel sürücü programları, suç önleme,

otomobil güvenlik kısıtlamalarının kullanımı); eğitime (okur yazarlık, okullarda bilgisayar, özel eğitim ihtiyaçları) ve istihdama (meslek eğitimleri, işe alma uygulamaları, fabrika yerleşimleri); çevreye (geri dönüşüm, zararlı kimyasalların kullanımının ortadan kaldırılması, en aza indirgenen ambalajlama); toplumsal ve ekonomik gelişme (düşük faizli ev sahibi yapma kredileri) ve diğer temel insan ihtiyaç ve arzularına (açlık, evsizlik, hayvan hakları, oy verme hakkı, ayrımcılık karşıtı gösterilen çabalar) katkıda bulunanlardır. Kurumlardan gelen destekler, nakit katkılar, bağışlar, ücretli reklam, tanıtım, teşvik sponsorluğu, teknik bilirkişilik, mal ya da hizmet katkılarını (örneğin, bilgisayar donanımı ya da baskı işleri gibi hizmet bağışları), gönüllü işçiler ve dağıtım kanallarının kullanılma iznini içeren çeşitli şekiller alabilir. Nakit katkılar, doğrudan bir kurum aracılığıyla ya da dolaylı olarak kurum adına kurumsal bağışlara odaklanmak üzere kurulmuş vakıftan gelebilir (Kotler, Lee, 2005: 3-4).

Sosyal sorumluluk ile ilgili pek çok örnek bulunmaktadır. Ama onlar arasında en çok takdire şayan olanlardan birisi, ünlü ilaç işletmesi Merck'in sosyal girişimleridir. Yüzyıllar boyunca "nehir körlüğü" veya "onchocerciasis" hastalığı ekvatoryel bölgelerde yaşayan insanlara eziyet vermektedir. Hastalığın temel nedeni, tırtıllarını vücuda bulaştıran parazit kurtçuklardır. 7-18 yıl süren yaşamları boyunca vücutta yayılarak insan sağlığına zarar veriyor ve körlüğe bile yol açabiliyordu. 1975'de hayvan parazitlerine karşı ilaç geliştiren Merck and Co'nun araştırmacıları, daha sonra söz konusu ilacın nehir kıyılarındaki kurtçuklara karşı da kullanılabileceğini ileri sürdüler. Merck zor bir karar verme süreci ile karşılaştı. Zira bu ilacın üretim ve pazarlama maliyetleri ortalama 230 milyon doları bulmaktaydı, ilaca ihtiyacı olanlar ise fakirlerden oluşmaktaydı. Merck, değil ki hastaların, sorunun yaşandığı ülkelerdeki hükümetlerin bile bu ilacı alma imkanına sahip olmadıklarının farkında olsa da 1987'de bu bölgelere bedava ilaç temin etmeye karar verdi ve hala her ay bir milyon dozluk ilaç göndermeye devam ederek hastalığa yakalananlara yardım etmektedir (Steiner, 1997: 104-105).

Türkiye'de son zamanlar işletmelerin sosyal sorumluluk projelerinde bir artış vardır. Trend Group Yönetici Ortağı olan Nurhan Keeler'a göre, Türkiye'de sosyal sorumluluğa en çok önem veren şirketler Eczacıbaşı ve Turkcell'dir. Eczacıbaşı

Holding'in senelerce beğenilen ilk 10 şirket arasında yer almasının temel nedeni sosyal sorumluluk bilincidir (Capital, 2006: 67-96). Türkiye'deki işletmeler daha çok eğitim alanında sosyal sorumluluk girişimlerinde bulunmaktadır. Örneğin, Arçelik, "eğitimde fırsat eşitliği sağlamak" için 8 yıl sürecek olan "Eğitimde Gönül Birliği" adı altında sürdürülen kampanya kapsamında 300 yatılı ilköğretim okulunda eğitimin çağdaş düzeye ulaşması için çalışmaktadır. Sabancı Holding ise 1974 yılından beri sosyal sorumluluk çalışmaları kapsamında 56 farklı yerleşim yerinde 119 tesis kurarak 24 binden fazla öğrenciye burs sağlamıştır (Ersoy, 2006: 4-6). Görüldüğü üzere giderek daha fazla Türk işletmeleri, bütçelerinin bir kısmını sosyal sorumluluk girişimlerine ayırmaktadır. Sosyal sorumluluk bilinci yaygınlaşınca bu girişimler diğer alanlarda da artacaktır.

Toplumsal beklentilerin arttığı günümüzde artık işletmelerin sadece finansal performanslarını açıkladıkları finansal raporlar değil, sosyal aktivitelerinin anlatıldığı raporlar da istenmektedir (Zairi, Peters, 2002: 174-178). Artık dünyanın dört bir yanındaki pek çok saygın şirket, finansal raporlama yapmanın yanı sıra, ekonomi, çevre ve sosyal alanlardaki performansını raporlama yoluna gitmektedir (Capital, 2006: 67-96). Eskiden hep "bana inanın" prensibi ile hareket eden işletmeler artık "Beni izle" prensibini tercih etmeye başlamıştır (Zairi, Peters, 2002: 174-178). Bir Amerikan profesyonel hizmetler işletmesi olan KPMG'ye göre Global Fortune Top 250'nin 2002 yılı anketi, sosyal sorumluluk üzerine rapor düzenleyen Amerikan şirketlerinin sayısında sürekli bir artış göstermiştir. 2002 yılında bu şirketlerin %45'i, 1999 yılı anketlerindeki %35 ile karşılaştırmalı olarak, çevre ile ilgili, sosyal amaca yönelik ya da sürdürülebilirlik üzerine raporlar yayınlamışlardır. Fortune 500 şirketlerinin web sitelerinin bir gözden geçirilmesi, çoğu şirketin bundan böyle yapılan bağışlar üzerine, tipik bir şekilde "Sosyal Sorumluluk", "Kurumsal Vatandaşlık", "Toplum Gelişimi", "Toplumsal Bağışlar" başlıkları olan bölümler ile özel raporları bulunduğunu göstermektedir. Bu bölümlerin bir çoğu yıllık bağış miktarları, kamu yararına olan öncelikler, büyük girişimler, çalışanların gönüllülüğü ve sürdürülebilir ticari uygulamalar gibi konular üzerinde uzun detaylar sağlamaktadır (Capital, 2006: 67-96).

Günümüzde artan global ve yerel sorunlar ve bu sorunlar karşısında toplumun değişen tutumu ve artan beklentileri, işletmeleri sosyal sorumluluk bilincini edinmeye yönlendirmektedir. Bu bilinçle hareket eden işletmeler, amaçlarına daha kolay ulaştıracak olumlu imaja kavuşmaktadırlar. Sosyal sorumluluklarını ihmal edenler ise, edindikleri olumsuz imaj nedeniyle zarar görmektedirler.

Günümüzde sosyal sorumluluğun stratejik önem kazanmasının üç nedeni gösterilebilir (www.timeinc.com, 2007) :

- **Değişen Beklentiler:** Günümüzde ulus devletin gücü azalırken, global şirketlerin gücü ve etkisi artmaktadır. Tüketiciler ve toplum artık ürün ve hizmetlerinden yararlandıkları işletmelerden daha çok şey beklemektedirler. Son zamanlar işletmelerle ilgili skandalların artması da toplumun işletmelere güvenini oldukça sarsmıştır (www.timeinc.com, 2007). Devletler, aktivistler ve medya, işletmelerin faaliyetlerinin sosyal sonuçları hakkında hesap sormak konusunda ustalaşmıştır. Sayısız örgüt, işletmeleri sosyal sorumluluk performanslarına göre sıralamakta ve bazen tartışmalı metodolojilerin kullanılmasına karşın bu sıralamalar kamuoyunda hayli ilgi görmektedir. Toplum tehlikeli ürünleri yakından tanıdıkça ve işletmeler kötü ürünleri geri çağırdıkça, maliyetler artmaktadır. Yeşil devrimle birleştiğinde tüketici hareketi yeni biçime girmekte, gücünü daha da artırmaktadır. İlaç şirketler, ilgili ilaçların kendi birincil üretim hatlarından ve piyasalarından çoktan kaldırılmış olmasına karşın, Afrika'daki AIDS salgınına karşılık vermelerinin beklendiğini keşfetmiştir. Fast-food ve paketlenmiş gıda üreticileri, şişmanlık ve kötü beslenmeden sorumlu tutulmaktadır. Dünyanın en büyük şişelenmiş su satıcısı Nestle, temiz suya erişim hakkındaki küresel tartışmanın temel hedefi haline geldi. Oysa Nestle'nin şişelenmiş su satışları dünya temiz su arzının yalnızca yüzde 0.0008'ini tüketiyor (Porter, Kramer, 2007: 146-154). Toplumun bilinçleşmesinde en önemli rol oynayan faktörlerden biri, şüphesiz ki, artan eğitim düzeyidir.

- **Artan gelirler:** Bu hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde görülse de daha çok gelişmiş toplumlar için geçerlidir. Geliri artan tüketiciler istedikleri ürün ve hizmetleri alma imkanına sahiptirler. İşsizlik sorunu olan ve yatırım yetersizliği görülen

toplumlar işletmelere karşı daha kuvvetsizdirler, dolayısıyla işletmeleri gerektiğinde cezalandırma ve yasal mevzuata uymaya zorlama imkanına pek sahip değillerdir (www.timeink.com, 2007). Zira zengin toplum, yoğun rekabet sonucunda piyasada yer alan bir çok alternatif ürün ve hizmet arasında istediğini seçebildiği halde, fakir toplumun seçim alanı çok dardır.

- **Globalleşme:** Johnson'a (2001) göre globalleşme, sadece ulusların arasındaki sınırların ortadan kalkması anlamına gelmemektedir ancak bu yönelim global sivil toplumun oluşmasını da sağlamaktadır. Globalleşme ile birlikte dünya değişmektedir, buna paralel olarak da işletme iklimi ve tutumları da değişiklik göstermek zorunda kalmaktadır. Globalleşme ve komünist sistemin 1980'lerdeki çöküşüne işletme dünyası farklı ve yeni cevaplar vermeye başladı. Sosyal problemlerin çözümü serbest piyasa ekonomisinde ve işletmelerinde aranmaya başladı (Onay, 2003: 101-109). Gücü gün geçtikçe artan medya kuruluşları hemen topluma haberini ulaştırmak üzere işletmelerin hatalarını araştırmaktadır. Ayrıca, insanlar arasındaki iletişimi arttıran İnternet, bu haberlerin hızlı yayılmasına ve geniş çaplı tüketici boykotlarının düzenlemesine fırsat tanımaktadır (www.timeink.com, 2007).

Görüldüğü gibi, sosyal sorumluluk kavramının son dönemlerde bu kadar önem kazanması, değişen beklentiler, artan gelirler ve globalleşme ile açıklanabilir. Giderek daha fazla bilinçlenen ve devletin global sorunları tek başına çözemeyeceğini anlayan tüketiciler, bu sorunların hafifletilmesi için işletmelerin de çabalamalarını talep etmektedirler. Günümüzdeki yoğun rekabetin getirdiği geniş ürün yelpazesi ile karşılaşan tüketiciler, gelirleri arttığı için en ucuz ürün peşinde değillerdir ve bazen aynı kalitede ama daha pahalı ürünleri, üreticinin sorumluluk bilinci ile davrandığına inandıkları için tercih edebilirler. Öte yandan işletmelerin sorumlu davranıp davranmaması ile ilgili bilgiler, globalleşmenin getirdiği fırsatlar sayesinde hızla bütün dünyaya yayılabilmektedir.

1.1.3. Farklı Kültürlerde Sosyal Sorumluluk Anlayışı

Ülkeler arasında sınırları kaldıran globalleşme ile bir yandan diğer kültürleri tanıma fırsatları artmış, öte yandan bu kültürleri tanımak nerdeyse zorunlu hale gelmiştir. Farklı milletler arasında artan iletişim, iş dünyasına da yansyarak yeni olanaklar getirmiştir. Bulunduğu ülkelerin sınırları dışında da faaliyet göstermeyi amaç edinen işletmelerin sayısı gün geçtikçe arttığından farklı kültürleri tanımak da kilit önem kazanmıştır.

Toplumlararası farklılıklar ve bir toplumda zamanla olan değişime ek olarak alt kültürlerin de beklentileri farklı olabilmektedir. Bir grup tarafından “sosyal sorumlu davranış” olarak kabul edilen, diğer grubun şikayetlerine konu olabilmektedir. Bu farklı ülkeler için de geçerlidir. Aşağıda bazı kıta ve ülkelerdeki işletmelerde sosyal sorumluluk bilinci kısaca özetlenmiştir.

Japonya’da tarihi gelişmeler ve yerel din olan konfüçyanizm işletmelerin sosyal sorumluluk bilincini etkilemiştir. Meiji’nin imparator olduğu seneden itibaren büyük işletmeler çalışanları için evler, yollar ve sosyal tesisler yaptırmaktadırlar. Zira Japonya’nın resmi dini olan konfüçyanizm, sosyal sorumluluğun sadece direk ilişkide bulunanlara karşı sergilenmesini emretmektedir, bu yüzden sosyal sorumluluk anlayışı daha çok personeli kapsamaktadır (Steiner,1997: 122).

Avrupa ülkelerinde de işletmeler daha çok personelinin refahını düşünmektedir. AB hükümetleri sosyal sorumluluk projelerini gerçekleştirebilmek için işletmeleri yüksek vergilere tabi tutmaktadır, dolayısıyla işletmeler vergi ödemekle sosyal sorumluluk borcunu yerine getirdiklerine inanmaktadırlar (Steiner,1997: 123).

Daha az sanayileşmiş ülkelerdeki yerel işletmeler tarih, kültür ve gelişme düzeylerine bağlı olarak çok yüksek seviyede sosyal sorumluluk sergileyebilirler. Hindistan buna bir örnek teşkil etmektedir. Bu ülkede ABD’deki sosyal sorumluluk kavramında gelişmeler takip edilse de Hint işadamları Mahatma Gandhi’nin görüşlerinden daha çok etkilenmişlerdir. Gandhi’ye göre, para ve mülkiyet işletmelere

değil, topluma ait bulunmaktadır. Hindistan'ın en büyük sosyal sorunları fakirlik ve gelişmemiş altyapı olduğu için sosyal sorumluluk projeleri daha çok bu alanları kapsamaktadır. Örneğin, Ahmedabad Industries, kırsal kesimde işsizlikle mücadele amacıyla on iki tekstil fabrikası açmıştır (Steiner, 1997: 124).

Geçmiş SSCB ülkelerinde sosyalist rejimden pazar ekonomisi rejimine yeni geçildiği için sosyal sorumluluk henüz yeni tanımlanmaya çalışılan bir kavramdır. İşletmeler sosyal sorumluluğa ilgi duymaya başlasalar da mevcut vergi yasaları bu konudaki girişimlerini engellemektedir. Örneğin, Belarus'ta işletme sahiplerinin sosyal aktivitelerde bulunmaları neredeyse imkansızdır, zira ülkede ağır vergi sistemi mevcuttur ve bu yasalar işletmelerin personele karşı sorumluluk borcunu bile (ergonomik teknoloji, personel eğitimi vb. gibi) yerine getirmelerini engellemektedir (http://www.neg.by/publication/2005_05_24_5691.html). Rusya'da durum daha farklıdır. Rusya cumhurbaşkanı V. Putin, sosyal sorumluluk bilincinin önemini sık sık vurgulayarak şimdiki Rusya'da işletmelerin katkısı bulunmaksızın sosyal sorunların çözülmesinin neredeyse imkansız olduğundan emindir (<http://business-ethics.ru>, 2007). Dolayısıyla hem komünizmden kalan sosyal sorunlar hem de kapitalizmin getirdiği sorunlarla uğraşan geçmiş SSCB ülkelerinde de işletmeler arasında bu bilincin yaygınlaşması oldukça önemlidir.

Az gelişmiş ülkelerde düşük gelir, yüksek enflasyon, finansal kurumların gelişmemiş olması, sermaye kaçıışı gibi nedenlerin etkisiyle yerel ekonomiler sorunlarıyla baş edememektedir, dolayısıyla sosyal sorumluluk görevi yabancı yatırımcılara düşmektedir. Örneğin, Levi Strauss personelini yerel sorunlarla ilgilenecek ve çözüm üretmeye çalışacak küçük takımlara ayırmıştı (Steiner, 1997: 125).

Bilindiği üzere üçüncü dünya ülkelerinin sorunları çok büyüktür ve bu sorunların çözülmesi büyük masraflar gerektirmektedir. Günümüzde tek başına ya da sivil örgütlerle işbirliği içinde, gelişmemiş ülkelere yardım eden işletmelerin sayısının giderek artması sevindirici bir durumdur.

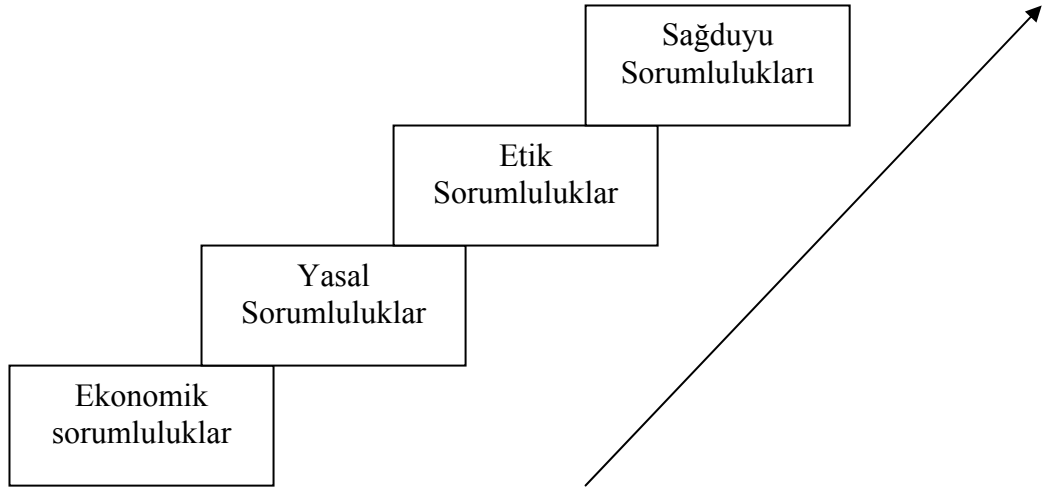
1.2. Sosyal Sorumluluğun Sınıflandırılması

Sosyal sorumluluk, karmaşık bir kavramdır ve yukarıda açıklandığı gibi, tanımı konusunda ortak kaniya varılmamıştır. Bu anlayış, hem toplumdan topluma hem de bireyden bireye değişmektedir. Sosyal sorumluluğun literatürde farklı şekillerde sınıflandırılmaları yapılmıştır. Bu alt başlık altında A.Carroll, Sethi ve Capaldi'nin sosyal sorumlulukları nasıl sınıflandırdığına yer verilecektir:

1.2.1. Carroll'un Sosyal Sorumluluk Sınıflandırması

Bu bölümde ele alınan sosyal sorumlulukla ilgili sınıflandırmalardan birisi, A.Carroll'un yapmış olduğu sınıflandırmadır. Carroll (1975, 2000 ve 2001) sosyal sorumlulukları ekonomik, yasal, etik ve sağduyu sorumlulukları olarak sınıflandırmıştır (Lantos, 2001: 595-630). Sosyal sorumluluğu oluşturan bu dört unsur bir hiyerarşiyi temsil eden piramit biçiminde aşağıdaki şekilde algılanabilir (Ay, 2003: 37):

Şekil 1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluklar Hiyerarşisi



Kaynak: William B. Werther- David Chandler, *Strategic Corporate Social Responsibility*, Thousand Oaks: Sage Publications, 1998, p.9

Şekil 1.2.' de görüldüğü üzere Carroll, sosyal sorumluluğu ekonomik, yasal, etik ve sağduyu sorumlulukları olmak üzere dört başlık altında incelemiştir. Carroll'a göre bu sorumluluklar, önem derecesine göre bir birinden farklı olduğu için hiyerarşi şeklinde ele alınabilir. Aşağıda bu sorumluluklar kısaca özetlenmiştir:

- **Ekonomik Sorumluluklar:** Tarihi süreçte ele aldığı işletmelerin ekonomik amaçla kurulduğu ve çalıştırıldığı bir gerçektir. Yirminci yüzyıla gelindiğinde işletmeler artık toplumun temel ekonomik birimleri olarak görülmeye başlamıştır (Ay, 2003: 37-38). Novak (1996), ekonomik sorumlulukları aşağıdaki şekilde sınıflandırmıştır (Lantos, 2001: 596-597):

- Müşterileri ürün ve hizmetleri ile memnun etmek,
- Yatırımcıların ve hissedarların işletmeye sağladıkları fonlar üzerinden kar elde etmek,
- Belli bir kısmını kar amacı gütmeyen kuruluşlara tahsis etmek üzere mevcut serveti arttırmak,
- Yeni iş alanlarına girmek,
- İnsanların ekonomik durumlarının iyileşeceğine inanmalarını sağlamak,
- Yenilikçilik

Dolayısıyla ekonomik sorumluluklar, işletmelerin daha çok hissedarlarına karşı sorumluluklarını kapsamaktadır.

- **Yasal sorumluluklar:** Toplum işletmelerin faaliyetlerinden kar sağlamalarını, hatta maksimum kara ulaşmalarını kabul ederken, bu amacı koşulsuz olarak onaylamamıştır. Ekonomik faaliyetlerini sürdürürken, işletmelerin belli yasal ve denetim kısıtlarını da göz ardı edemeyeceklerini vurgulamıştır (Ay, 2003: 38). Her işletme yasalara uymak zorundadır. Yasalar bütün koşulları ihtiva edemediklerinden sınırlı miktardadır; neyin yapılmasının gerektiğini açıklayarak proaktif olmaktan ziyade neyin yapılmaması gerektiğini gösterir, yani reaktif özelliğe sahiptir; riayet edilmesi gönüllükten çok ceza korkusuna dayanır (Lantos, 2001: 595-630). Yasal sorumlulukları göz ardı eden bir işletme hem kendine hem de topluma zarar verecektir.

- **Etik Sorumluluklar.** Her işletme toplumun neyin doğru, neyin yanlış olduğunu yansıtan temel etik değerleri çerçevesinde faaliyet göstermekten sorumludur. Bir açıdan değişen değerler ve etik anlayış oluşacak olası yasalara öncülük işlevi üstlenmiştir. Örneğin, çevrecilik, insan hakları ve tüketici hakları toplumsal değerlerde değişim ile başlamış ve daha sonra yasal hüküm haline gelmiştir (Ay, 2003: 39). Günümüzde işletmelerin hepsi etik sorumluluklarını yerine getirmeseler de bu sorumluluklarının olduğunu kabul etmektedirler. (Lantos, 2001: 595-630). Carroll'a (1979) göre etik sorumluluk tam olarak açıklanmamış ve işletme için en zor üzerinde durulacak konulardan biridir (Özalp, Tonus, 2003: 170-171).

- **Sağduyu veya İsteğe Bağlı Sorumluluklar:** Bu sorumluluk kategorisi işletmenin toplumda oluşturduğu iyi niyeti güçlendirmesi veya işletmenin içinde bulunduğu sosyal çevrede iyi bir yurttaş olarak algılanmasına yardım eden faaliyetleri içermektedir. Sağduyu sorumlulukları işletme ve yöneticileri için bir zorunluluk değildir. Bir başka ifadeyle ne yasal açıdan ne de etik açıdan işletmelerin bu sorunları üstlenmeleri gerekmemektedir. Carroll'un (1991) belirttiği gibi bu sorumluluklar pasta üzerinde sadece "krema" görevi görmektedir (Ay, 2003: 39-40). Sağduyu sorumlulukları işletmelerin gönüllü faaliyetlerini içermektedir (Pira, Baytekin, 2003: 267-279) ve bu sorumluluklar iyi yurttaş olmanın bir şartını teşkil etmektedir. Örneğin, Garanti Bankası'nın doğa, spor, eğitim, kültür ve sanata destek projeleridir. Nitekim, Garanti Bankası'nın "Eğitime Destek Projeleri" kapsamında "Denizyıldızları Projesi" ile ilk ilköğretim okulu eğitime açılmış, diğerinin de inşaatına başlanmıştır (Dalyan, 2005: 73). Aygaz'ın "Aygaz Ev Kazalarına Karşı Uyarıyor" kampanyası ile bütün LPG kullanıcılarına ev kazalarını önlemek amacıyla verdikleri eğitim (Pira, Baytekin, 2003: 267-279) de sağduyu sorumluluğa örnek teşkil etmektedir.

Carroll'un modelinden işletme sorumluluklarının da önem derecelerine göre, bir birinden farklı olduğu sonucuna varılabilir. Ekonomik ve yasal sorumluluklar, işletmelerin temel sorumluluklarını teşkil etmektedir. Etik sorumluluklar yasal mevzuatta yer almamakla birlikte işletmelerin vicdani sorumlulukları olarak ele alınabilir. Sağduyu sorumlulukları ise tamamen işletmelerin tercihlerine bağlı gönüllü sorumluluklarını kapsamaktadır.

1.2.2. Sethi'nin Sosyal Sorumluluk Sınıflandırması

Bu bölümde incelenen bir diğer sınıflandırma S. P. Sethi'ye aittir. Sethi (1975), sosyal sorumlukları sosyal yükümlülük, sosyal sorumluluk ve sosyal duyarlık (gönüllülük) şeklinde sınıflandırmıştır (Certo, 1997: 60). Aşağıda bu sorumluluklardan kısaca bahsedilmiştir:

- **Sosyal Yükümlülük:** Ahlaki ve yasal standartları gönüllü olarak karşılayan, ancak ileri gitmeyen işletmeler sosyal zorunluluk gösterirler. Bu işletmeler, sadece yasal sınırlar içinde başlıca sosyal faaliyetleri yerine getirirken; ahlaki standartlara ve rekabetçi pazar koşullarına uyarlar (Onay, 2003: 101-109). Sosyal yükümlülük, toplumun işletmelerden minimum beklentilerini yansıtmaktadır ancak günümüzde toplumun güvenini kazanmak için sadece bu yükümlülükleri ifa etmek yetersiz kalmaktadır.

- **Sosyal Sorumluluk:** Bu yaklaşımı benimseyen işletmeler sosyal sorunlara daha çok bağlılık gösterirken; işletmenin hem ekonomik hem de sosyal amaçlarıyla uğraşır. Bu işletmeler, hissedarlarının ihtiyaçlarını, kendi yasal ve ekonomik yükümlülükleri olarak kabul ederek (Onay, 2003: 101-109) daha geniş kitlelere ulaşmaya çaba göstermektedir (Bayrak, 2001: 132). Bu anlamda kendilerine olduğu kadar topluma da faydalı olan kararlar alırlar ve uygularlar; çoğu kez, yasal ve ahlaki standartların üstüne çıkarlar (Onay, 2003: 101-109).

- **Sosyal Duyarlılık:** Sosyal duyarlılık, işletmenin sosyal çevresindeki sorunlara ve toplumsal baskılara tepki gösterme veya cevap verme kapasitesi olarak tanımlanabilmektedir (Bayrak, 2001: 127). Topluma bağlılığın en yüksek olduğu bu strateji; örgütü de etkileyebilecek sosyal sorunların tahmin edilmesi, toplumu olumsuz etkilemekten kaçınmak için önem alınması ve düzenli ve aktif olarak topluma yardım etme yollarının aranması yönündeki örgütsel çabaları içerir. Bu yaklaşımı benimseyen işletmeler, örgütün hem ekonomik hem de sosyal amaçlarıyla uğraşmak yanında, bir yükümlülük olan sosyal sorunları tahmin ederler ve önlemek için aktif olarak çalışırlar (Onay, 2003: 107-108). Yönetim, duyarlılık davranışı, biçiminde toplumsal sistem

tarafından belirlen kurumsal rolü kabul etmekte ve dolayısıyla çevresel ve sosyal çıkarlar çerçevesinde faaliyetlerini yeniden düzenleyerek, bu çıkarların gerçekleşmesi için yasaların oluşması yönünde çalışmaktadır (Bayrak, 2001: 132).

Yukarıda da açıklandığı üzere Sethi'nin modeline göre işletme sorumlulukları, yerine getirmek zorunda oldukları sosyal yükümlülükler, kararlarına göre değişen sosyal sorumluluklar ve işletmelerin maksimum sorumluluk bilinçleri kapsamında sergiledikleri sosyal duyarlılıklarından oluşmaktadır.

1.2.3. Capaldi'nin Sosyal Sorumluluk Sınıflandırması

Bu bölümde özetlenmiş sosyal sorumlulukla ilgili sınıflandırmalardan sonuncusu da Capaldi'ye aittir. Capaldi'ye göre, sosyal sorumluluklar negatif, pozitif ve ek sorumluluklar olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Capaldi, 2005: 408-423):

- **Negatif Sorumluluklar:** Bu sorumluluklar kapsamında yasalar ihlal edilmemeli, yasalarla yapılması yasaklanmış faaliyetlerde bulunulmamalıdır.

- **Pozitif Sorumluluklar:** Pozitif sorumluluklar, hissedar ve yatırımcıların taleplerini karlı ve yenilikçi ürün ve hizmet üretimiyle yerine getirmeyi talep etmektedir.

- **Ek Sorumluluklar:** Bu sorumluluklar ise işletmenin ilave olarak yapacağı faaliyetleri kapsar.

Negatif ve pozitif sorumlulukların belirlenmesi ek sorumluluklara göre daha kolaydır. Bu sorumluluklar arasında negatif>pozitif>ek sorumluluklar şeklinde hiyerarşik ilişki mevcuttur (Capaldi, 2005: 408-423).

Yukarıda bahsedilen bu sınıflandırmalarda yer alan sorumluluk çeşitleri arasında ilişki kuracak olursak, Carroll'un ekonomik ve yasal sorumlulukları, Sethi'nin sosyal zorunluluk ve sosyal sorumlulukları, Capaldi'nin negatif ve pozitif sorumlulukları; yine Carroll'un etik ve sağduyu sorumluluklarının Sethi'nin sosyal yükümlülükleri ve Capaldi'nin ek sorumlulukları ile örtüştüğünü görebiliriz.

1.3. Sosyal Sorumluluk Alanları

Sosyal sorumluluk bilinci ile hareket eden işletmeler müşterilerin, çalışanların buldukları ülkedeki kurumların ve genel olarak toplumun sorunlarını kendi sorunları olarak görmekte ve bu sorunların yok edilmesi için çabalamaktadırlar. Bu bağlamda işletmelerin sosyal sorumluluk alanları ve bununla ilgili programları aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz:

- Doğal Yaşamı Koruma Sorumluluğu: Bu sorumluluklar, doğal kaynakların sağduyulu kullanımını, enerji tasarrufunu, kirlilik yaymayı sınırlandırmayı ve atık yönetimini içerir (Dalyan, 2005: 28) İşletmelerin yer aldığı üretim tüketim ilişkileri şu ya da bu şekilde ekolojik dengeyi olumsuz yönde etkilemektedir. Ekosistemler içindeki her ögenin birbiriyle karşılıklı ilişki içinde olduğu yapılardır ve bu öğelerden birine zarar verilecek olursa sistemdeki tüm öğeler bu olaydan çeşitli ölçülerde etkilenecektir (Arslan, 2001: 188). Endüstriyel faaliyetler sonucu tehdit altında olan çevresel öğeler arasında hava, su, ekilebilir arazi, fosil yakıtlar, birçok hayvan türleri vs. bulunmaktadır (Arslan, 2001: 189).

Bazı şirketler, sanayi atıklarını yakınlarındaki derelere veya göllere bırakmaktadırlar. Büyük göller gibi bazı su hafzaları sonuç olarak büyük ölçüde kirlenmektedir. Diğer durumlarda şirketler, sıvı atıklarını yeraltına pompalamaktadır. Maalesef bu atıklar zaman zaman sızıntı yaparak yeraltı ve yerüstü sularını kirletmektedir (Hodgetts, 1999: 682).

Sanayinin en kötü kirleticilerinden biri de ısınmada kullanılan yakıtlardır. Onlar her gün tonlarca sülfürdioksitleri havaya yaymaktadır. Bugün uzmanlarca hava kirliliğini yıllık olarak yüzlerce milyon tona ulaştığı tahmin edilmektedir. Ev ve şirketlerin ısınma kirliliği; bu yüzdelerin önemli bir payına sahiptir. Rafineri ve maden eritme şirketleri de önemli derecede buna katkıda bulunur. Ancak günümüzde işletmelerin çevreye zararlarını azaltarak ve hatta önleyebilmek için teknolojiler geliştirilmiştir. Örneğin, kirleticilerin yayılmasını önlemek amacıyla enerji santralleri filtreleri, siklon yanıcıları, vb. vardır. Siklonik yanıcılar, katı fabrika atıklarını öğütürük

yanma kutusu içinde hava rüzgarı oluşturarak bu parçacıkları kasırga gibi savurarak, tam bir yanmaya yakın etkide bulunur. Bu ısı, ekonomik ve el altında hazır bir enerji kaynağı oluşturur. Sistem tamamen kapalı bir halka olduğundan, zehirli gazlar baca içinde geri besleme yapar (Hodgetts, 1999: 680).

Su kirliliği ile henüz mücadeleye başlayan şirketin atacağı temel adımlardan bazıları, su atık temizleme sistemleri yoluyla suyu yeniden kullanma ve göl geliştirme, restorasyon projeleridir. Örneğin General Motors, atık su temizlemede iyi bir görüntü oluşturur (Hodgetts, 1999: 682). Mesela, British Petroleum günümüzde en büyük sorunlar arasında yer alan global ısınmaya karşı mücadele programı hazırlamış, bunun için ilk önce CO2 atıklarını azaltmayı hedeflemiştir.

Çevre sorunlarının bu kadar çok kaygı uyandırdığı günümüzde işletmelerin çevreye karşı sorumluluklarını yerine getirmesi oldukça önemlidir. Bu sebeple, eskiden işletmelerin tercihlerine bağlı olan çevre sorumluluklarının bir kısmı artık birer yükümlülük olmuştur.

- Tüketicilere Olan Sorumluluk: Bu gruba güvenli ürünlerin tasarlanması, üretilmesi ve paketlenmesi, müşterinin ürünün kullanılması ve düzeni konusunda bilgilendirilmesi, reklam faaliyetlerinde gerçekçi olunması ve müşteri şikayetleri ile ilgili prosedürlerin geliştirilmesi dahildir (Dalyan, 2005: 28).

Tüketici kavramı 19. yüzyılın sonlarında ortaya çıkmaya başlamıştır. Kavramın olgunlaşması ve tüketiciyi koruyucu hukukun gelişmesi daha yeni zamanlara rastlamaktadır. Birleşmiş Milletlerin 1985'te kabul ettiği sekiz yeni insan haklarından biri de tüketici hakları olmuştur. Bu haklar, temel ihtiyaçlarının karşılanması, sağlık ve güvenliğin korunması, ekonomik çıkarların korunması, bilgilendirme, eğitime, tazmin edilme, temsil edilme ve sağlıklı bir çevrede yaşama hakkıdır (Arslan, 2001: 156).

İşletmelerin gerçekçi tutundurma faaliyetlerinde bulunması da çok önemlidir. Dünya genelinde insanların %72'si, pazarlamacıların kasıtlı olarak reklamların faydasını abarttığına, %70'i, reklamların çocukların beynini yıkamasından şikayet

etmektedir. İnsanların %61'i ambalajın içindeki miktarın, reklamda belirtilenden daha az olduğuna, %45'i ise pazarlamacıları faydalı olayların destekleyicisi olduğuna inanmaktadır (Ural, 2003: 167).

Globalleşme ile birlikte müşterilerin bilinçleşme düzeylerinin artması, işletmelerin tüketicilere karşı sorumluluklarını yerine getirmelerinin, amaçlarına ulaşmaları için nerdeyse olmazsa olmaz şart oluşturduğuna yol açmıştır.

- **Yerel Ülke ve Hükümet Kurumlarına Yönelik Sorumluluk:** Bu sorumluluklar, kurumların ve yasaların gerektirdiği yaptırımların yerine getirilmesini, planlama ve araştırmalarda işbirliğini, bu kurumlarla olan yönetsel faaliyetlerde koordinasyonun sağlanmasını içerir (Dalyan, 2005: 29). Örneğin, farklı ülkelerde farklı ürün güvenliği yasaları mevcuttur. Mesela, “chlembuterol” sığırların iştahını artıran ve sığırlarda uykusuzluğa neden olan kimyasal bir maddedir. Etin miktarını arttırmakta, içindeki yağ oranını azaltmakta ve ete daha güzel görüntü sağlamaktadır. Ancak, İspanya’da bu tür sığır etinden 200 kişinin zehirlenmesi olayından sonra madde ABD’de yasaklanmıştır. Fakat Avrupa ülkelerinde halen yasal olarak kullanılmaktadır (Ural, 2003: 148). Günümüzde bu tip sorumluluklar özellikle globalleşmenin etkisiyle, işletmeler açısından çok önemlidir.

- **Çalışanların Refahına Yönelik Sorumluluk:** Bu gruba adil ücret ve faydaları sağlanması, güvenli iş ortamının sağlanması, ayrımcılığın ortadan kaldırılması, personelin ve profesyonellerin gelişmesi için fırsat yaratılması ve ilerlemeye olanak sağlayacak insan kaynakları politikalarına sahip olunması gibi sorumluluklar dahildir (Dalyan, 2005: 29). Örneğin, işletmelerin çalışanların sorumlulukları arasında bulunan ayrımcılığın önlenmesi sorumluluğu, geçen yüzyılda gündeme gelse de hala gündemdedir. Azınlıklar konusunda sosyal sorumlulukların çoğu devlet tarafından (örneğin, Amerika’da Eşit İstihdam Yasası) zorunlu hale getirilmiştir. Azınlıklara yönelik bir diğer uygulama işletmelerin azınlıklara ait sermaye oluşumunu teşvik etmeleridir. Pek çok sanayi şirketi, kendi kendine hareket ederek azınlıklar satın alma programlarını üst düzeyde planlamışlardır (Hodgetts, 1999: 669-670).

İnsanlar hayatlarının önemli kısımlarını geçirdikleri iş yerlerindeki ortamın güvenilir olmasını isterler. Örneğin, sigara içmeyen çalışanlar mecburen işyerlerinde “pasif içici” olmak ve zehirli duman dolu hava ile nefes almak zorunda kaldıklarından şikayet ederler (Wood, 1990: 18).

Küreselleşme süreciyle birlikte uluslar ötesi ticareti gerçekleştiren işletmelerin çalışanlara karşı sorumlulukları ve küresel işletmelerin Üçüncü Dünya Ülkeleri’ndeki çalışma koşulları tartışma konusu olmuştur. Örneğin, 1992’de Wall-Mart’ın Bangladeş’te insanlık dışı tesislerde dokuz yaşındaki çocuklarla imalat yaptığı kamuoyuna açıklanarak işletmelerin çalışanlarına olan sorumluluklarına dikkat çekilmiştir. “İşletmelerin ürünlerini kendilerinin yapıyor olması, onları tüm sorumluluktan kurtaramaz” değerlendirmesiyle dikkat çeken Denna Katzin, ürünlerin başarısı açısından işletmelerin çalışanlara karşı küresel düzeyde sorumlulukları olduğunu kabul etmeleri gerektiğini belirtmektedir (Bayrak, 2001:105). Çalışanların daha bilinçli olmaları ve beklentilerinin artması, ayrıca dünyadaki demokratikleşme dinamikleri işletmelerin bu sorumluluklarını daha da önemli hale getirmiştir.

- İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Bölgedeki Kamuoyu ya da Topluma Karşı Sorumluluk: Bu sorumluluklar, ekonomik dengeyi sağlamayı, kamuoyu güvenliğini sürdürmeyi, çevresel korumayı ve işletmenin hayırseverliği doğrultusunda toplumun kültürel ve sosyal kaynaklarının gelişmesine yardım etmeyi içerir (Dalyan, 2005: 29).

İşletme yerel toplumun kendisine sunduğu kolaylıklara karşılık, iyi bir vatandaş olarak davranmalıdır. İşletme toplumun hava kirliliği, zehirli atık, sorunlu ürün vs. gibi tehlikelerle karşılaşmaması için önlem almak zorundadır. Yerel işgücünden yararlanan işletmeler, bu çalışanlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmelidirler. Maalesef, bu konuda da ihlaller yaşanmakta ve işletmelerin kamuoyu desteğinin kaybetmeleri söz konusu olmaktadır. Örneğin, 1992’de Nike Inc.’in Endonezyalı işçileri yoksulluk sınırının altında ücretlerle ve emniyetsiz tesislerde çalıştırarak sömürdüğü suçlamaları, Nike’in buldukları yabancı ülkenin diğer spor ayakkabısı fabrikalarına göre en yüksek ve en iyi çalışma şartları sunduğu şeklindeki yetkili açıklamalarıyla da

dinmemiş, zor durumdakileri istismar ettikleri gerekçesiyle şirket güç dönemler geçirmiştir (Bayrak, 2001: 105).

Eğer her işletme yukarıda ele alınan sorumluluklarının farkına vararak bu bilinci içselleştirse ve daima göz önünde bulundurursa etrafa pek çok fayda sağlayacak, neticede dünya daha yaşanır hale gelecektir. Ne yazık ki, bu sorumlulukların farkında olup da gerçekleştirmeyen, hatta bu sorumlulukları hiç önemsemeyen işletmeler de az değildir. Sadece kendini düşünen ve her ne pahasına olursa olsun maksimum kar peşinde olan işletmeler, topluma zarar vermektedir.

1.4. Sosyal Sorumlulukla İlgili Görüşler

Sosyal sorumluluk kavramı ortaya atıldığı günden itibaren geniş tartışmalara konu edilmiştir. Sosyal sorumluluğu savunanlar olduğu gibi, bu kavrama karşı çıkanlar da vardır. Bu başlık altında sosyal sorumluluğuna karşı ve yanında olan görüşler ele alınmıştır:

1.4.1. Sosyal Sorumluluğa Karşı Argümanlar

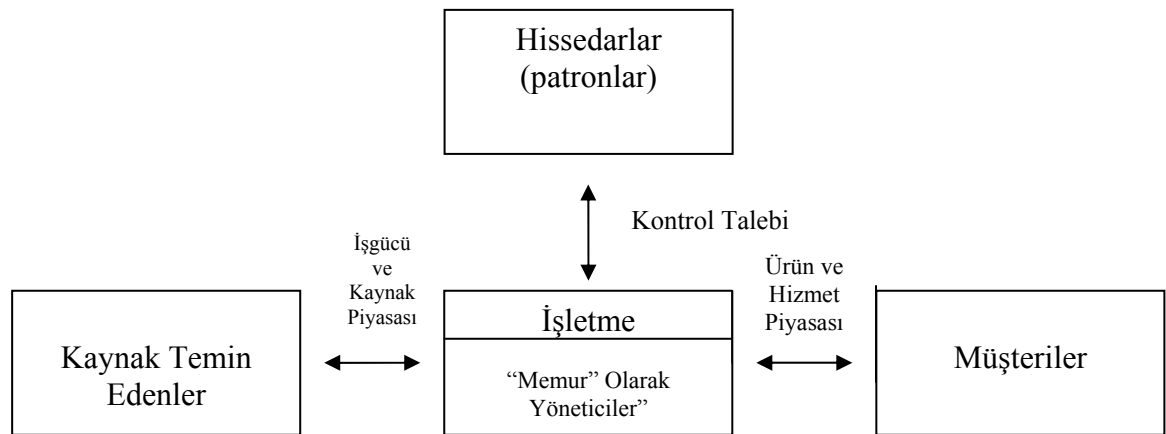
Sosyal sorumluluğa karşı çıkanlar, sosyal sorumlulukla ilgili klasik ekolü oluşturmaktadırlar. Bu görüş daha çok 19.yy ve 20 yy.ın ilk yarısını kapsayan dönemde hakim olsa da hala sosyal sorumluluğu kabullenmek istemeyenler vardır. Sosyal sorumluluğun aleyhtarları, görüşlerini ispatlamak amacıyla genellikle aşağıdaki argümanları ileri sürmektedirler (Smith, 1990: 69-76):

- **Temel Amaçtan Alıkoyma:** Bu argümanla belirtmek istenen görüş, klasik ekonomi teorilerine dayandığı için klasik görüş adlanmaktadır. Klasik görüşe göre, işletmeler bütün faaliyetlerini sadece ekonomik kriterler çerçevesinde yürütmeliler. Zira kar maksimizasyonu işletmelerin temel amacı ve işletmeleri en çok güdüleyen bir faktördür. Simon, bu görüşü savunanların, işletmelerin kar dışında diğer faktörleri dikkate almalarının, kardan fedakarlık yapılacağı ve kar maksimizasyonunu amaçlayan

karar verme sürecine “zarar vereceği” için işletmeler açısından tehlike olarak kabul ettiklerini belirtmektedir (Smith, 1990: 69-76).

Nobel ödülünü kazanmış ünlü iktisatçı Friedman’a göre işletme her şeyden önce yapay bir varlıktır ve dolayısıyla sorumlulukları da yapaydır. Sorumluluk işletmelere değil, insanlara ait bir kavramdır. Friedman’a göre yöneticiler hissedarların “memuru” olduğu için onlara karşı sorumludurlar ve bu sorumluluk yasal ve etik kurallar çerçevesinde onların karlarını arttırmaktır. Yönetici; ailesine, vicdanına, şehrine ve ülkesine karşı sorumluluk hissedebilir ama bu sorumluluğu kendi maddi imkanları, zamanı ve enerjisi çerçevesinde yerine getirmelidir. Yöneticiler, işletme adına bu sorumluluğu ifa ederken ürün fiyatının artması veya çalışanların ücretlerinin azalmasına yol açacakları için maliyetleri müşterilere veya çalışanlara yükletmektedirler, bir anlamda onları “vergilendirmiş” bulunmaktadır (Friedman, 1970: 122-126). Aşağıda Şekil 1.3, Friedman’ın işletmelere bakış açısını yansıtmaktadır (Baron, 2000: 569):

Şekil 1.3. Friedman’ın Bakış Açısıyla İşletme



Kaynak: David P. Baron, **Business and Its Environment**, Prentice Hall, 3rd edition, 2000, p.69

Şekil 1.3’ de görüldüğü üzere Friedman, işletmelerin çevresini hissedarlar, müşteriler ve tedarikçiler ile sınırlı tutarak hissedarları birer patron, yöneticileri ise

onların “memuru” olarak kabul etmektedir. İşgücü ve kaynak pazarları tedarikçilerle işletmeler arasında, ürün ve hizmet pazarları ise müşterilerle işletmeler arasında aracı görevini yapmaktadır. Pazarda rekabet söz konusuysa işletmenin zenginlik artırma çabaları ekonomik verimliliğin ve dolayısıyla toplumsal refahın artması ile sonuçlanacaktır.

Silk ve Vogel’e göre işletmeler kendi yükümlülüklerini yerine getirmekle toplum karşısındaki sorumluluklarını ifa etmektedirler (Smith, 1990: 69-76). Sosyal sorumluluğa klasik açıdan yaklaşanlar, işletmelerin gelirlerini daha da arttırabilmeleri için, karlarını fazla dağıtmamaları ve iç finansmanda kullanmaları gerektiğini savunurlar (Onay, 2003: 101-109). Örneğin, işletme bu amaçla üretim kapasitesini ve AR-GE faaliyetlerini genişletebilir ya da karını teknolojinin yenilenmesi için kullanabilir. Böylece, yeni yatırımlar, toplumdaki bütün insanların ekonomik refahını arttıran yeni işler ortaya çıkaracak, yeni malların üretimini sağlayacaktır. Bu aslında kar amacı güden işletmelerin topluma en büyük katkısını oluşturur. Eğer, işletmeler, mevcut gelirlerini veya beklenen gelirlerini, sosyal sorumluluk amacıyla bazı toplumsal projelere (örneğin, fabrika bacalarına filtre takmak gibi) yatırırlarsa, iş yaratan proje yatırımlarında azalmalar veya tüketici fiyatlarında artmalar olacaktır. Bu tür faaliyetler, işletmelerin gelirlerini önemli ölçüde azaltacak ve onların ekonomiye katkılarını olumsuz yönde etkileyecektir. Sonuçta yine toplum zarar görecektir (Onay, 2003: 101-109).

Yine de sosyal sorumluluğu kabul etmeyenler, sosyal sorumluluğun, pazarın serbest bırakıldığı sürece beşeri, doğal ve finansal kaynakların en etkin şekilde kullanılacağı ve toplumsal refahın artacağını savunan “laissez-faire” ilkesi ile çeliştiğini belirtmektedirler, zira sosyal girişimlerde bulunması talep edilen işletme, bu kaynakları en etkin şekilde kullanamayacak, bu nedenle pazar mekanizmasının çalışmaması toplumsal refahın zarar görmesine yol açacaktır (Wood, 1990: 122).

Görüldüğü gibi, sosyal sorumluluğa karşı ileri sürülen en önemli eleştiri, sosyal girişimlerin işletmeleri temel amaçlarından alıkoymasıdır. Bu görüşe göre, işletmeler,

hissedarlara karşı sorumluluklarını yerine getirmekle dolaylı olarak topluma da hizmet etmektedirler.

- **Rekabet dezavantajı:** Bu argümana göre, işletmeler, sosyal girişimlerde bulunurken belli maliyetlere katlandıkları için rekabet dezavantajı ile karşı-karşıya kalmaktadırlar. Bu nedenden dolayı A. Sloan 1929 yılında Chevroletler'ini tehlikesiz camlarla donatmaktan vazgeçmiştir. Sloan, bu girişimin, rekabet edebilirlik güçlerini olumsuz etkileyerek sermaye geri dönüş oranını azaltacağını düşünüyordu. Nitekim, Ford'un ön camları tehlikesiz camlarla donatması üzerine Sloan, "bu bizim sorumluluğumuz dışındadır" demiştir (Smith, 1990: 69-76). Dolayısıyla, sosyal girişimlerin rekabet edebilirliği engelleyici faktör olarak görülmesi, bir takım masrafları gerektirdiği gerçeği ile açıklanabilir. Ancak ilerdeki bölümde de görüleceği gibi, bu masraflara katlanan işletmeler, toplum tarafından takdir edilmektedir ve bu, satışların artması ile sonuçlanmaktadır.

- **Beceri yoksunluğu:** Bu fikri savunanlara göre, işletmeler "sosyal hastalıkları tedavi becerisi"nden yoksundurlar ve ayrıca bu sorunlar, onların faaliyet alanına girmediği için deneyimleri dışında kalmaktadır (Dennis vd., 1998: 649-653). Simon'a göre, sosyal sorumluluğu bu nedenle uygun bulmayanlar, bu iddialarını 3 nedenle izah etmektedirler (Smith, 1990: 69-76):

- İşletmeler sosyal faaliyetlerin gerektirdiği teknik becerilerden yoksundurlar.
- İşletmeler diğer kurumlar, örneğin, devlet kadar toplum için nelerin faydalı olduğunu bilmezler.
- İşletmeler bu konularda yetersiz oldukları için çabaları hissedarların kaynaklarının israfından başka bir şey değildir.

Örneğin, Friedman'a göre, işletme yöneticileri, uzmanlıkları sadece pazara sundukları ürün veya hizmetlerin üretimi, satışı, üretimin finansmanı gibi konularla sınırlı olduğu için enflasyonla nasıl mücadele edilmesi gerektiğini bilmezler (Friedman, 1970: 122-126).

Görüldüğü üzere, bu görüşe göre sosyal sorunlar, işletmelerin temel uğraş alanına girmediği için işletmeler bu sorunlarla ilgilenemezler.

- **İşletme Egemenliği:** Sosyal sorumluluk bilincinin yerleşmesi, kıt kaynakların dağıtım yolunun pazar değil, politik mekanizmasından geçmesini savunan sosyalizmi beraberinde getirmektedir. Zira sosyal faaliyetlerde de bulunan işletme ekonomik fonksiyonu dışında politik fonksiyona da kavuşmaktadır. Aynı icra edilmesi gereken bu iki gücün yöneticilere havale edilmesi ise çok tehlikeli olabilir (Steiner, 1997: 120). Davis ve Blomstroom'a göre, hem sosyal hem ekonomik faaliyetlerde bulunan işletmeler muazzam güç sahibi olabilirler (Smith, 1990: 69-76).

Görüldüğü üzere bu görüş, işletmelerin de devletler kadar güçlü olabileceği korkusunu yansıtmaktadır. Öte yandan günümüzde özellikle global ve çokuluslu işletmelerin artık pek çok devletten daha güçlü olduğu da bir gerçektir. Yani ekonomik açıdan güçlü müesseselerin diğer alanlarda da güç elde etmelerinin kaçınılmaz olduğu günümüzde işletmelerin bu gücü kötüye değil iyiye kullanmaları önemlidir. Sosyal sorumluluk bilinci de güç sahiplerini güçlerini iyiye kullanmaya teşvik eder.

- **Devletin Rolünün Değişmesi:** Bu argümana göre, sosyal sorunlar bizzat devletin uğraş alanına girmektedir. Sosyal sorumluluğa karşı çıkan yöneticilerden birine göre, işleme zaten devlete iyi ödemelerde bulunmaktadır. Bu halde devlet işletmeleri serbest bırakmalıdır. Sik ve Vogel'e göre, işletmeler vergi ödemekle sosyal sorumluluklarını yerine getirmektedirler (Smith,1990: 69-76). Friedman'a göre sosyal sorumluluk bilinci ile hareket eden işletmeler hissedar, çalışanlar ve müşterileri vergilendirmiş olurlar, oysa vergi koyma devletin görevidir. Yönetici kendi patronunun isteği dışına çıktığında, yani sosyal girişimlerde bulunduğu bu sefer “devletin memuru” rolünü üstlenmiş olmaktadır ki bu da devlet memurlarının ancak politik süreçlerle belirlendiği için büyük bir tehlike arz etmektedir (Friedman, 1970, 122-126).

Bütün bu argümanları ileri sürenlere göre, işletmelerin sosyal girişimleri gereksiz masraflardan başka bir şey değildir ve işletmelere hiçbir fayda getirmeyecektir. Ancak günümüzdeki gelişmeler bu fikirlerin doğru olmadığını göstermektedir.

1.4.2. Sosyal Sorumluluk Lehine Argümanlar

Sosyal sorumluluğu savunmayanlar gibi, öneminin farkında olup yaygınlaşmasını temenni edenler de vardır ve giderek artmaktadır. Onlara göre, sosyal sorumluluk kaçınılmazdır ve sadece toplum açısından değil, işletmeler için de oldukça önemlidir.

Sosyal sorumluluk avukatları, sosyal sorumluluğu savunarak aşağıdaki dört temel gerekçeyi ileri sürmektedirler: ahlaki yükümlülük, sürdürülebilirlik, faaliyet lisansı ve itibar (Porter, Kramer, 2007: 146-154). Aşağıda bu gerekçeler kısaca özetlenmiştir:

- **Ahlaki yükümlülük:** İşletmeler açısından faaliyet gösterdiği alanın hem somut olan altyapı özellikleri (yollar, ulaşım, polis, itfaiye ves.) hem de daha soyut olan temiz çevre gibi faktörler çok önemlidir. Ayrıca işletmeler çalışanlara olan ihtiyacını da, genellikle yerleştikleri arazideki işgücü kaynağından karşılar, müşterileri olmadan da faaliyetlerini sürdüremezler. Dolayısıyla sosyal sorumluluğu savunanlar, bu argümanla istisnasız bütün işletmelerin; sayesinde ayakta durabildiği toplumun refahına katkıda bulunmakla yükümlü olduğunu ileri sürmektedirler. Bazı sosyal sorumluluk avukatlarına göre mevcut sosyal sorunların çoğu da işletmelerin faaliyetlerinden kaynaklanıyor. Bu yüzden işletmeler bu sorunları çözmek zorundadırlar (www.timeink.com, 2007).

Sosyal sorumluluk aleyhtarlarının görüşlerine temel oluşturan pazar ekonomisi teorisinde de sosyal sorumluluk kavramına yer verilmiştir. Öreğin, A. Smith bile eserleri arasında daha az bilinen “Moral Sentiments” adlı kitabında insanların başkalarının iyiliğini düşünmeleri ile kaygı duygularının doğal ve pazar ekonomisi için zaruri olduğunu belirtmiştir (Hoffman, Frederik, 1995: 287). Dolayısıyla, sosyal sorumluluğa en çok karşı olanlar arasında bulunan Friedman’ın dayandığı ünlü iktisatçı Adam Smith bile tam sosyal sorumluluk karşıtı sayılmaz.

Ancak toplum ve devlet, işletmelerin bu minimumları aşmaları için sürekli baskı uygular. İşletmeler zaten hep toplumun denetimi altındadır ve işletme yöneticileri bir takım yazılı ve yazılı olmayan ekonomik, politik, kültürel ve teknik yasaklar çerçevesinde faaliyet göstermektedir. Dolayısıyla işletmeler, değişen toplumsal beklentilere ayak uydurmak zorundadırlar. Tarih de toplumun isteklerini dikkate almayan güç örgütlerinin güçlerini eninde sonunda yitirdiklerine şahitlik etmektedir. C. Handy'ye göre, işletmelerin amacı durmadan karı arttırmaktan ziyade bir şeyleri daha iyi yaparak kar elde etmek olmalıdır. Handy'ye göre, kar, herhangi bir işletme hakkında "O olmasaydı, onu yeniden "icat eder miydik?" sorusunun muhtemel "Eğer bir şeyleri daha iyi yapabilirse veya birilerinden daha faydalı olursa ederdik" cevabındaki "daha" lara ulaşmak için gereklidir (Werther, Chandler, 2005: 16)

İşletmelerin iyi yurttaşlar olma ve doğru şeyleri yapma görevlerinin bulunduğu tezine dayana ahlaki gerekçe, ABD'deki kar amacı gütmeyen en önemli sosyal sorumluluk derneği olan Business for Social Responsibility'nin temel varlık nedenidir. Dernek, üyelerinden, "ticari başarılarla, etik değerleri öne çıkaran ve insanlara, topluluklara ve doğal çevreye saygılı yollarla ulaşmalarını" istemektedir (Porter, Kramer, 2007: 146-154)

Sosyal sorumluluk girişimleri, artık bir lüksten ziyade giderek zorunluluk haline gelmektedir. Mevcut sosyal sorunlar büyüme eğilimde olduğu için ve sık sık yeni sorunlar ortaya çıktığı için bu konunun daha uzun süre gündemde kalacağı tahmin edilebilir.

- **Sürdürülebilirlik:** Bu argüman, çevre ve yönetimi öne çıkarmaktadır. Sürdürülebilirliğin mükemmel bir tanımı 1980'lerde Norveç başbakanı Groi Harlem Brundtland tarafından yapılmış ve Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi tarafından kullanılmıştı: "Bugünün ihtiyaçlarını, gelecek kuşakların karşılama yeteneğini tehlikeye atmadan karşılamak" (Porter, Kramer, 2007: 146-154).

İşletmeler kıt olan doğal kaynakların gelecek kuşaklarca da kullanılacağı bilinciyle hareket etmek zorundadırlar. Dünyada doğal kaynaklar sonsuz değil sınırlıdır. Örneğin, bir gün dünyada petrol ve demir rezervleri tükenecektir. O zaman yakıt olarak

başka kaynaklara yönelirse bile aspirinden plastiğe kadar günlük yaşamın vazgeçilmez petro-kimya ürünleri üretilemez. Demir rezervleri tükendiğinde aynı şey demir-çelik için yaşanabilir (Arslan, 2001: 188)

İlk altbölümde bahsedildiği gibi, gelecek nesiller de işletmelerin paydaşları arasında yer almaktadır. Bu dünyadaki rezervler bizim olduğu kadar onların da rezervleridir. Ancak rezervleri tüketen işletmeler bunun farkında olmasalar da, gelecekle ilgili sadece karamsar tahminlerde bulunabiliriz.

- **Faaliyet lisansı:** Faaliyet lisansı kavramı, her bir şirketin iş yapmak için devletlerden, topluluklardan ve diğer sayısız hak sahibinden zimni ya da açık bir izin alması gerektiği olgusundan türemektedir. İşletmelere pragmatik görülen bu gerekçe, hak sahiplerini veya paydaşları ilgilendiren toplumsal sorunları belirlemenin ve bunlar hakkında karar almanın somut bir yolunu sunar (Porter, Kramer, 2007: 146-154).

- **İtibar:** Son olarak, itibar, pek çok işletme açısından sosyal sorumluluk girişimlerinin işletmenin imajını iyileştireceği, markasını güçlendireceği, moral değerleri canlandıracağı ve hatta hisse senetlerinin değerini yükselteceği anlamına geliyor (Porter, Kramer, 2007: 146-154). Günümüzdeki işletmeler bütün paydaşlara hizmet edecek sağlam bir markaya ihtiyaç duymaktadırlar. Sosyal sorumluluk, işletmelerin faaliyetlerinin paydaşların değer ve talepleri ile bağdaşmasını sağlamaktadır.

Aslında bu başlık altında sosyal sorumluluğa karşı iddia edilen ilk iki argümana sosyal sorumluluğu savunanların tepkileri de incelenebilir. Sosyal girişimleri işletmelerin rekabet edebilirliği açısından bir dezavantaj olarak gören sosyal sorumluluk aleyhtarları, işletmelerin elindeki kaynakları sosyal girişimlere değil, AR-GE faaliyetleri, teknolojinin yenilenmesi, kapasitenin artırılması, pazarlama faaliyetlerinin genişletilmesi ve işletmenin büyümesini sağlayacak diğer faaliyetler için kullanmaları gerektiğine inanmaktadırlar. Onlara göre, işletmelerin en büyük amacı kar maksimizasyonudur. Ancak sosyal sorumluluk avukatları, işletmelerin kısa süreli kar üzerinde bu kadar çok odaklanmalarının gelecekteki açısından tehlikeli olduğunu

vurgulamaktalar. Ayrıca Business Week'in (1996) araştırması sonuçları, Amerikalıların %95'i işletmelerin rolünün kar maksimizasyonu ile sınırlı olduğu görüşe katılmadıklarını göstermiştir (www.coneinc.com, 2007).

Gerçekten de ister işletmelerin çalışanlarıyla ilgili olsun isterse faaliyet gösterilen kamuoyunun çeşitli sosyal sorunlarıyla ilgili olsun, tüm sosyal programlar genellikle, katılan işletmelerin acil maliyetler yüklenmesini gerekli kılar. Böylesi programların genellikle öncelikli amacı olmamasına rağmen, sosyal faaliyetler para kazanma amaçlı tasarlanmadıkça, bu kısa dönemde ortaya çıkan maliyetler işletmenin karlılığını sınırlayıcı bir potansiyele sahiptir. Bu nedenle, işletmeler, sosyal öncelikleri kavradığında, kısa dönemli karlardan vazgeçebilir. Ancak kısa dönemden kaybedilen uzun dönemde geri kazanılabilir. Sosyal sorumluluk bilincine sahip işletmeler maksimum karlıktan ziyade optimum karlılık için gereken hedeflerini belirler. Optimum karlılık, işletme sahipleri ya da yöneticileri tarafından tatminkar bulunan bir geri dönüşür. Kar, olması gerekenden daha düşük olabilir ancak işletmenin hayatını sürdürebilmesi için gereken minimum düzeyden daha yüksektir (Dalyan, 2005: 25). Günümüzdeki yoğun rekabet şartlarında işletmelerin yaşamlarını sürdürmeleri daha zordur ve bunun için işletmeler toplumun onları nasıl algıladıklarını düşünmek zorundadırlar. Sosyal sorumlu işletmelerin kamuoyu tarafından güçlü bir şekilde onaylandığı da bir gerçektir.

Bu tartışmalardaki kar sorununun "öğrenilmiş çıkarlar" bakış açısıyla ele alınması, en uygun ve pratik yaklaşım olabilir. Ekonomik çıkarlarını bırakmadan sosyal açıdan duyarlı olma anlamına gelen "öğrenilmiş çıkarlar" işletmelere yol göstermektedir. Bu hem, işletmeler hem de genel kamuoyu için faydalı olan sosyal sorumluluk faaliyetlerini üstlenmek için kısa dönemli harcamaları göze almak anlamına gelmektedir. Bu sonuçlar, kısa dönemli karlılık yönünde baskı yapan sermayedarlar için, kamuoyunun işletmeye bakış açısını uzun dönemde olumlu yönde geliştirmesi nedeniyle tatminkar olabilir (Dalyan, 2005: 27-28).

Sosyal sorumluluk aleyhtarları hem ekonomik hem de sosyal konularda faaliyet gösteren işletmelerin muazzam bir güç elde edebileceklerini iddia ederler. Ayrıca onlara göre, sosyal konular devletin uğraş alanına girmektedir. Ancak günümüzde işletmelerin

de devlete yardım etmeleri beklenmektedir. Çünkü mevcut sosyal sorunlar genişleme eğilimi içerisindedir. Ayrıca gün geçtikçe yeni sorunlar gündeme gelmektedir. Yukarıdaki bölümlerden birinde belirtildiği gibi, Rusya cumhurbaşkanı Putin sosyal sorumluluk bilincinin önemini sık sık vurgulayarak şimdiki Rusya’da işletmelerin katkısı bulunmaksızın sosyal sorunların çözülmesinin nerdeyse imkansız olduğundan emindir.

Friedman’a göre yöneticiler, hissedarların “memurları” oldukları için onların maksimum kar amacına hizmet etmelidir. Ancak Friedman’ın kullandığı kavram hukuksal olarak ve modern işletmecilik ilkelerine göre doğru değildir, zira hiçbir yasada yöneticilerin hissedarların “memuru” olmaları yer almamaktadır. Ayrıca günümüzde hissedarlar yöneticileri seçmez sadece nasıl olmaları istediklerini dile getirirler. Bu argümana karşı günümüzdeki yöneticiler her yolla hissedarların karını arttırmakla yükümlü olmadıklarını belirtmektedir. Örneğin, müşterileri mümkün olduğu kadar hızlı bir şekilde hava alanına götürmek üzere istihdam edilen taksi şoförü, bu amaca ulaşmak için trafik kurallarını ihlal etmek veya yol boyunca herkesi tehlikeye sokmak zorunda değildir. Hissedarlar ve yatırımcılar işletmelerin uzun yaşam sürmesini de önemserler ve bu amaca ulaşmanın yolu da diğer paydaşlara hizmet etmekten geçer. Öte yandan hissedarlar da birer müşteri, çevreci ve yurttaşlardır ve işletmelerin hatalarının kurbanı olabilirler. Dolayısıyla yöneticiler işletme adına sosyal girişimlerde bulunmakla Friedman’ın belirttiği gibi hissedarlarını vergilendirmez, tam tersi onların kaynaklarını onlara karşı harcamış bulunabilirler (Hoffman, Frederick, 1995: 380).

Bu argümanlardan yola çıkarak, sosyal sorumluluğun bir zorunluluk olduğu söylenebilir. Sosyal sorumluluk bilincinin topluma olduğu gibi aynı zamanda işletmelere de fayda sağlayacağı sonucuna varılabilir.

1.5. Sosyal Sorumluluğun Önemi

Bu bölümde pazarlama gurusu Kotler'in sosyal sorumluluk önemini vurgulamak için ileri sürdüğü faktörler üzerinde durulacak, başka yazarların fikirleri ve araştırma sonuçları ile desteklenecektir.

Palazzi ve Starcher'e göre, Batı Avrupa, Japonya ve Kuzey Amerika'da hissedarlar, müşteriler, tedarikçiler ve çevrenin ihtiyaç ve çıkarlarını örgütsel strateji altında bütünleştirmenin öneminin farkına varan işletmelerin sayısı gün geçtikçe artmaktadır (Karna vd., 2001: 848-871).

Business for Social Responsibility'nin yaptığı araştırma ve deneyimleri, sosyal sorumluluk bilinci ile hareket eden işletmelerin, aşağıda yer alanlardan bir çoğunu da içeren bir dizi kar hanesi artıları kazandığı sonucuna varmaktadır (Kotler, Lee, 2005: 11):

- Satışlarda ve pazar payında artış,
- Marka konumunda güçlenme,
- Güçlü kurum imajı ve etkisi,
- Çalışanları çekme, heveslendirme ve elde tutma becerisinin artışı,
- İşletme maliyetlerinin azalması,
- Yatırımcılar ve mali analiz uzmanlarına karşı cazibenin artması.

Aşağıda bu maddeler üzerinde tek tek durulmuş ve ayrıca sosyal sorumluluğun toplumsal faydalarından da bahsedilmiştir.

- **Satışlarda ve Pazar Payında Artış:** İşletmenin müşterileri, ihtiyaçlarını gidermek için ürünlerini satın alarak işletmelerin ihtiyacı olan kaynağa ulaşmalarını sağlar. İşletmenin müşterilerine satış yaparak sağladığı gelirler işletmenin yaşamı için can damarı işlevini görmektedirler (Ay, 2003: 28). Günümüzde ürünün, kurumun veya markanın hedef kitle tarafından algılanış biçimi yani imajı da, pazarlama başarılarında büyük bir öneme sahip olmuştur. Örneğin, kalitesi oldukça iyi, dağıtım alanı çok geniş,

fiyatı uygun, hedef kitleye tanıtımı başarıyla yapılmış bir ürüne sahip bir işletmenin, eğer hedef kitleleri üzerindeki imajı iyi değilse, bir başka deyişle işletme çalışanlarına adil davranamayan, çevreyi kirleten bir kurum olarak algılanıyorsa, ürün ne kadar iyi, dağıtım alanı ne kadar geniş, fiyatı ne kadar uygun, tanıtımı ne kadar iyi yapılmış olursa olsun pazarlama başarısı sonuçsuz kalacaktır (Güzelcik, 1999: 162).

Cone/Roper (2004) araştırmalarına göre, Amerikalıların %90'ı, ürünlerini aldıkları işletmelerin olumsuz davranışlarını öğrenirse başka işletmelerin ürün ve hizmetlerini tercih etmekte, %81'i aile ve arkadaşlarına da bu işletme hakkında olumsuz fikirlerini ifade etmektedirler (www.coneinc.com, 2007).

1999 yılında yapılan Sosyal Sorumluluk üzerine Milenyum anketi'nde 6 kıtadaki 23 ülkede yaşayan 25000 kişiye sorulan soruların cevaplarında görüşülen kişilerin yarısının işletmelerin toplumsal düzeydeki tavırlarına dikkat ettikleri; bireysel şirketlerin oluşturdukları etkinin, marka niteliği/ünü (%40) ile temel iş niteliklerinden (%34) çok kurumsal vatandaşlık düzeylerine (%56) göre belirlendiği vurgulanmıştır (www.izto.org.tr, 2007).

Kar amacı gütmeyen kuruluşlarla bağlantı içinde olan işletmeler, rekabet avantajı da sağlayabilmektedirler. MORİ tarafından 1998 yılında yapılan diğer bir araştırmada, ürünün satışından çeşitli hayır kuruluşlarına pay veren ve bunu duyuran şirketlerin tüketiciyi etkilediği, tüketicinin neredeyse üçte birinin (%30) bir ürün ya da hizmet satın alırken bu durumu da göz önünde bulundurduğu gözlemlenmiştir (www.izto.org.tr, 2007). Görüldüğü gibi, günümüzde müşterilerin satın alma davranışlarını ürün veya hizmeti üreten işletmeyle ilgili algıları ve çağrışımları etkilemektedir. Sosyal sorumluluk girişimleri, toplum tarafından her zaman takdir gördüğü için işletmelerin imajının daha da iyileşmesine katkıda bulunur, bu da satışların artması ile sonuçlanır.

Sosyal girişimlerin işletmelerin satışlarını arttırdığını ispatlayan pek çok örnek bulunmaktadır. Örneğin, Masaahusetts bankası yeşil pazarlama girişimleri sayesinde yeni müşteriler elde etti. Yeni açılan her hesap üzerinden Dünya Wildlife Örgütü'ne beş

dolarlık bağıшта bulunacağına söz vermesi, bankaya iki hafta içinde toplam 11 milyon dolar değerinde 135 yeni hesap, dolayısıyla 135 yeni müşteri kazandırdı. (Peterson, Hermans, 2004: 199-211)

Günümüzde olumlu imaj her işletme için paha biçilmez bir servettir. Görüldüğü gibi, sosyal sorumluluk bilinci, olumlu imajın oluşmasında önemli rol oynamaktadır.

- **Marka Konumunda Güçlenme:** Hamish Pringle ve Marjorie Thompson “Marka Ruhü” adlı kitaplarında, bir işletme ya da markayı ilgili bir hayır işi ya da sosyal amaca bağlamının “markanın ruhu”na yapabileceği katkı üzerine sağlam bir tespit yapmaktadırlar. Tüketicilerin, işlevsel ürün performansı ya da mantıklı ürün faydaları ve ayrıca marka kişiliği ve imajının duygusal ve psikolojik yanları gibi pratik konuların ötesine gittiklerini iddia etmektedirler. Tüketiciler Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin tepesine doğru kaymakta ve “kendilerini ve ideallerini gerçekleştirmeyi” aramaktadırlar (Kotler, Lee, 2005: 13).

Müşteriler, sosyal girişimlerde bulunan işletmelerin markaları ile ilgili güzel şeyler çağrıştırdıklarından söz konusu markalara bağlılıkları artmaktadır. Örneğin, daha da önce belirtildiği gibi, Aygaz şirketi 2001 yılından itibaren Türk eğitiminin köklü ve saygın üniversiteleri ile birlikte “Aygaz Ev Kazalarına Karşı Uyarıyor“ sloganıyla “LPG Eğitim Programı” düzenlemektedir. Kampanyanın amacı Aygaz veya diğer LPG kullanıcısı olan bayanları ev kazalarına karşı uyarmaktır. Bu kampanya sayesinde Aygaz, Tüketicile Dost Altın Kalite Ödülü, Tüketici dergisinin Tüketici Kalite Ödülü, Altın Pusula ödülü, Milli Eğitim Bakanlığı’nın teşekkür plaketine layık görülmüştür. Eğitim seminerleri sonucu 40000’ den fazla ev kadını ev kazalarına karşı bilgilendirilmiş, Aygaz web sitesi 2000 sonu itibariyle 120000 kişi tarafından ziyaret edilmiştir. Böylece hem müşterilerin bilinçlenmesi, hem de marka bağlılıklarının artması gibi sonuçlara ulaşılmıştır (Pira, Baytekin, 2003: 267-279).

Dolayısıyla işletmelerin sosyal sorumluluk bilinci ile hareket edip etmemeleri sadece kurumun genel imajı değil, marka imajını da etkilemektedir.

- **Güçlü Kurum İmajı ve Etkisi:** İşletmelerin sosyal sorumluluğa önem vermeleri ile genel olarak olumlu izlenim vermeleri arasında çok yüksek bir ilişki olduğu bilinmektedir (www.izto.org.tr, 2007).Yapılan araştırmalar sosyal sorumluluğun işletmelerin saygınlığını arttırdığını göstermektedir (Onay, 2003: 101-109). Örneğin, Sandra Holmes, bankacılık, sigorta, ulaşım, kamu hizmetlerini sunan işletmelerin CEO'larına sosyal sorumluluk bilincinin işletmeye neler kazandırabileceğini sormuştur ve CEO'ların %97.4'ü sosyal girişimlerin kurumsal ünlerini artıracaklarını belirtmişlerdir (Certo, 1997: 57-58).

Toplum içerisinde sağlam bir şöhret, kriz zamanlarında gerçek bir servet teşkil edebilir. Hess, Rogovsky ve Dunfee, bu durumun, 1992'deki Orta Güney Los Angeles isyanları sırasında iyi bir şöhretin McDonalds'ı korumasının bir örneğini anlatmaktadır. "Şirketin, Ronalds McDonald Evleri ve istihdam fırsatlarını geliştirmeye olan katılımı aracılığıyla toplumsal ilişkiler geliştirmedeki çabası, şirkete böylesine sağlam bir şöhret kazandırmıştır. Mc Donalds'ı yöneticileri kargaşa çıkaranların onların mağazalarına zarar vermeyi reddettiklerini belirtmişlerdir (Kotler, Lee, 2005: 15). Ancak, örneğin, 1995 yılında Shell Oil'in Kuzey denizinde eski bir petrol kulesi Brent Spar'ı batırma planları Kuzey Avrupa devletlerinin (Baron, 2000: 573) ve Greenpeace'in geniş çaplı protestolarına (Frankental,2001: 18-23) yol açmıştır. Shell'in imajını bir de Nijerya'da çevreye zarar verdiğinin ortaya çıkması (Baron, 2000: 573) ve oradaki siyasal grupla sıcak ilişkileri (Frankental, 2001: 18-23) zedelemiştir.

Günümüzde pek çok kurum işletmeleri, imajlarını göz önünde bulundurarak değerlendirmektedir. Örneğin, Fortune dergisi, küresel bir danışmanlık işletmesi, HayGroup, tarafından yürütülen 10000 yönetici ve menkul değerler analiz uzmanı arasında yapılan bir ankete dayanarak her yıl "Amerika'nın en fazla Hayranlık Duyulan Şirketleri" listesini yayınlamaktadır. Anketi cevaplayanlardan 0'dan 10'a kadar bir ölçek kullanarak şirketleri sekiz nitelik üzerinden sıralamaya koymaları istenmiştir: yenilenme, finansal sağlamlık, çalışanların yeteneği, kurum varlıklarının kullanımı, uzun vadeli yatırım değeri, yönetim kalitesi, ürünler/hizmetlerin kalitesi ve sosyal sorumluluk (Kotler, Lee, 2005: 14-15).

Capital dergisinin de Türkiye için benzer bir projesinde “en çok beğenilen şirket”, arasında sosyal sorumluluğun da bulunduğu 18 kritere göre seçilmektedir. Nitekim, 2001 yılından itibaren hep en beğenilen ilk beş şirket arasında yer alan, 2006’nın en çok beğenilen şirketi seçilen Koç Holding bu başarılarını “itibar yönetimi”ne verdiği öneme borçludur ki, itibarı kazanmanın yolu güvenilir olmaktan (Capital, 1996: 67-96), dolayısıyla sağlam imaj elde etmek ve korumaktan geçmektedir. Bugün birçok gelişmiş ülkede, işletmelere verilen ödüllerde sadece ekonomik göstergeler değil, işletmenin çevreye ve topluma karşı duyarlılığı da dikkate alınmakta ve hatta ön planda tutulmaktadır. Amerikan Hükümeti tarafından oluşturulan, “Malcolm Baldrige National Quality Award” ödülü, bunun en güzel göstergesidir. Bu ödül bir Amerikan işletmesinin yüksek performans için elde edebileceği en üst noktadır. Ödül, örgütün lider ilişkileri, işletmenin değerlerini ne ölçüde tanımlayabildiği, üst düzey yöneticilerin sosyal sorumlulukları ve toplumsal katılımı ne ölçüde hedef aldığı, örgütün müşterileriyle olan ilişkilerini nasıl yönettiği ve bunu geliştirebilmesi, çevreyi destekleyen performans üstünlüğünü nasıl sağladığı gibi faktörlere dayandırılmıştır (Türkel, Gültekin, 2003: 131-144).

İyi kurumsal imaj lobicilik güçlerini artırdığı için işletmeler devletin, kendilerinin yararına olan karar ve politikaları kabul etmesine katkıda bulunabilirler (Baron,2000). Sandra Holmes’in Amerikan CEO’ları arasında gerçekleştirdiği araştırmanın sonuçları, CEO’ların %63.7’sinin sosyal girişimlerin devletin işletmeler üzerindeki denetimini azaltacağına inandıklarını ortaya koymuştur (Centro, 1997: 57-58).

Özellikle krizle karşılaşan işletmeler için krize kadarki faaliyetlerinde sosyal sorumluluk bilincinden taviz vermemeleri, krizin kolay atlatılmasına yardımcı olmaktadır. Günümüzde en prestijli işletmelerin bile krizlerle karşılaştığını dikkate alınırsa, bu bilincin ne kadar önemli olduğunu daha iyi anlaşılır.

- Çalışanları Çekme, Heveslendirme ve Elde Tutma Becerisinin Artışı: Kurumsal sosyal sorumluluk yetenekli insanları işletmeye çekmeye imkan sağlamaktadır. MORİ tarafından 1990’lar boyunca yapılan araştırmalar, insanları büyük

bölümünün toplum ve kamu yararına destek sağlayan işletmelerin çalışmak için iyi bir yer olduğunu düşündüklerini ortaya koymuştur (www.timeink.com, 2007). Net Impact tarafından yürütülen dikkate değer bir araştırma, anket yapılan 2100 MBA öğrencisinin yarısından fazlasının sosyal sorumluluğu olan bir şirkette çalışmak için daha düşük bir maaşı bile kabul edebileceğini göstermiştir (Kotler, Lee, 2005: 16).

Yararlar yalnızca işe alımla sınırlı değildir. Sosyal sorumluluk, işletmelerin çalışmalarının performanslarını sürdürmelerine, geliştirmelerine ve arttırmalarına yardımcı olmaktadır (www.izto.org.tr, 2007).

Cone/Roper'in çalışmaları bir işletmenin sosyal girişimlere katılımının hem olası hem de mevcut çalışanlar üzerinde hem de vatandaşlar ve yöneticiler üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu da göstermektedir. 2001'in Mart ayında yaptıkları bir ankete göre sosyal amaca yönelik programlara sahip olduğunu bildiren işletmelerde çalışanların, bu tip programlara sahip olmadığını bildiren işletmelerde çalışanlara oranla yüzde 38 daha fazlası işletmelerin değerlerinden gurur duyduklarını söylemektedirler (Kotler, Lee, 2005: 16).

Deborah Rupp ve arkadaşlarının araştırmasının sonuçlarına göre, çalıştıkları kurumların sosyal sorumluluk bilinci ile hareket ettiğini düşünen işgörenlerin işletmeye bağlılık, iş tatminleri yüksek olmakla birlikte, sergiledikleri performans da yüksektir (Rupp vd., 2006: 537-543). Macleod (2001), araştırmalarında aynı sonuçlara ulaştığını belirtmektedir (Onay, 2003: 108).

Günümüzde yaygın hale gelen toplum gönüllülüğü, kurumun çalışanlarını, perakende ortaklarını ve/veya acentalarını gönüllü olarak yerel toplum örgütlerini ve sosyal amaçları desteklemek üzere zamanlarını bağışlamaları için desteklediği ve teşvik ettiği bir girişimdir. Bu faaliyet, tek başına bir çaba (örneğin, bir ileri teknoloji şirketi çalışanları ortaokul gençliğine bilgisayar becerilerini göstermektedir) ya da kar amacı gütmeyen bir örgüt ile ortaklık yaparak (bir plajın temizlenmesinde Okyanusları Koruma Kurumu ile çalışan Shell çalışanları) olabilir (Kotler, Lee, 2005: 183). 1997 yılında bilgi teknolojileri hizmeti veren F1 Grubu çalışanları arasında yapılan bağımsız

araştırma, %21'i gönüllü çalışmalara katılan çalışanların %74'ünün şirkete ilişkin algılarını değiştirdiklerini, %58'inin kişisel olarak gelişim sağlandığına inandığını, %35'inin profesyonel anlamda gelişim sağladığını belirtmiştir (www.izto.org.tr, 2007).

Bilgi toplumunda entelektüel sermaye ön planda olduğu için becerikli çalışanlar işletmeler için serveti biçilmez bir unsurdur. Ancak yetenekli insanlar sadece verilecek ücrete değil, onları iş imkanı sağlayabilecek işletmelerin imajlarını da göz önünde bulundurlar. Daha önce değinildiği üzere, sosyal sorumluluk, olumlu imaj oluşmasında en etken faktörlerden biridir.

- **Maliyetlerinin Azalması:** Birçok işletme birimi, kurumsal sosyal girimleri uygulamaya koymanın bir sonucu olarak bağış ve teşviklerden dolayı işletme maliyetlerinin azalmasını ve gelirlerin artışı sayabilirler. Gösterilmesi kolay bir saha, atıkları azaltmak malzemeleri yeniden kullanıma sokmak, dönüştürmek ve su ile elektrikten tasarruf etmek için çevresel girişimleri benimseyen şirketleri kapsamaktadır. Örneğin, Cisco Systems'da "Daha Temiz Hava ve Milyonlarca Tasarruf" adı verilen bir enerji koruma programının, işletme maliyetlerinde yılda yaklaşık 4.5 mln. dolarlık tasarruf sağlaması beklenmektedir. Ayrıca, bu enerji tasarrufları sonunda şirketi, yerel enerji tedarikçisi Pacific Gaz & Electric'ten yaklaşık 5.7 mln dolarlık indirim hakkı kazanır duruma getirecektir (Kotler, Lee, 2005: 17)

Yukarıda bahsettiğimiz gibi sosyal sorumluluğa karşı çıkanlara göre, sosyal girişimler gereksiz masraflardan başka bir şey değildir ancak görüldüğü üzere, sosyal sorumluluk maliyetleri artırmaz hatta azaltabilir.

- **Yatırımcılar Ve Mali Analiz Uzmanlarına Karşı Cazibenin Artması:** Bazıları kurumsal sosyal girişimlere katılmanın hisse senedi değerlerini bile arttırdığını savunmaktadır. Yeni yatırımcıları cezp etme ve kurumsal ya da yönetim krizleri esnasında riske maruz kalmayı azaltma gücüne işaret etmektedir. Jane Foller (2003)'e göre, yatırımcılar sosyal, çevresel ve etik faktörler açısından işletmeleri değerlendirmektedir. Business for Social Responsibility, etik, sosyal, ve çevresel sorumluluklara seslenen şirketlerin" aksi takdirde elde edilemeyecek bir sermayeye

hızla artan bir erişim”e sahip olduklarını kabul etmektedir. Etiğe, çevreye ve kurumsal sosyal sorumluluğa bağlı ekranlar kullanan portföylerin yönetimi altındaki varlıkların 1995’te 639 milyar dolardan 1997’de 1.185 trilyon dolara, 1999’da 2.16 trilyon dolara yükseldiği tahmininde bulunan bir Sosyal Yatırım Forumu raporundan bahsetmektedirler (Kotler, Lee, 2005: 18). Günümüzde yatırımcı ve mali analiz uzmanlar, işletmeleri sadece mali kapasitesine göre değil, aynı zamanda işletmenin sahip olduğu olumlu ya da olumsuz imaja göre değerlendirdikleri dikkate alınırsa bu prestiji etkileyen sosyal sorumluluk bilincinin ne kadar önemli olduğu anlaşılacaktır

- **Sosyal Sorumluluk ve Toplum:** Sosyal sorumluluk aracılığıyla işletmeler toplumu olumlu bir yönde etkileyebilirler. Sosyal sorumluluğa önem veren işletmeler toplumun gelişmesine veya sorunlarının çözülmesine katkıda bulunmaktalar. Örneğin, Marathon Oil Corporation’ın uluslar arası örgütlerle işbirliği içerisinde başlattığı “Sıtmanın tedavisi ve yok edilmesi” projesi sayesinde birçok adasında son birkaç yıl içinde sıtmaya yakalanma durumlarının %55 kadar azaldığı gözlenmektedir. Marathon Oil Corporation Afrika’da faaliyet gösterdiği ülkelerin eğitim, ulaşım ve iletişim altyapısını geliştirmeye yönelik programlar uygulamaktadır (www.fortune.com, 2007). Microsoft kurucusu Bill Gates ve eşi Melinda Gates’ in kurdukları Bill ve Melinda Vakfı’nın sadece 2005 yılının ilk 11 ayında akademisyen yetiştirme programları için 1 milyar, Aşı Vakfı için 750 milyon dolar, AIDS aşısı araştırmaları için 126.5 milyon dolar, yerel programlar için 120 milyon dolar, Knowledges Vakfı için 20 milyon dolar, Halk Kütüphanelerini İyileştirme Programı için 9.28 milyon dolarlık bağışlarda bulunmuştur (Ersoy, 2006: 8-9).

Öte yandan sosyal sorumsuzluk en az sosyal sorumluluk kadar önemli bir konudur. Sosyal sorumluluk bilinci ile hareket etmeyen, sosyal sorumluluk borçlarını umursamayan işletmeler topluma zarar verir. Örneğin, Union Carbide’nin Hindistan’ın Bhopal şehrindeki fabrikasının 1984’te havaya zehirli gaz bırakması 3000 kişinin ölümü ve 100.000 kişinin sağlığının bozulması ile sonuçlanmıştır (Wood, 1990: 16). Bir İngiliz petrol şirketi Burma’da petrol hatlarının yapılmasında yerel nüfusu zorla çalıştırmış, petrol alanlarına yakın oturanları taşınmaya mecbur etmiştir. Ünlü Mark & Spencer

birkaç yıl önce Fas'ta çocukları çalıştırmakla itham edilmiştir (Frankental, 2001: 18-23).

Dolayısıyla, günümüzdeki global sorunlara ya da yerel sorunlara baş etmeye çalışan işletmeler, hem paydaşların beklentilerini karşılamakta, hem de bu tür sosyal girişimlerden uzun dönemli faydalar görmektedir. Sosyal sorumluluk bilinci mutlaka toplum tarafından ödüllendirilecek, işletme hedeflerine daha kolay ulaşacaktır.

Sosyal sorumluluğun örgütsel düzeydeki yansımalarından birisi olan örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel özdeşleşme konuları çalışmanın 2. bölümünde özetlenecektir.

II BÖLÜM

**ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI, ÖRGÜTSEL
ÖZDEŞLEŞME KAVRAMLARI VE SOSYAL SORUMLULUĞUN
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞINA ETKİSİ**

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı

Bilindiği üzere üretim faktörlerinden biri olan emek faktörü tüm işletmeler için büyük önem arz etmektedir. Rekabet edebilmenin yolunun inovasyondan geçtiği günümüzde, diğer üretim faktörlerinin sürekli gelişmesine rağmen kolay taklit edildiği nedeniyle işletmeleri bir birinden farklı kılan tek faktör çalışanlarıdır. Çalışanları sayesinde işletmeler diğer üretim faktörlerini daha verimli kullanabilir. Bu bölümde, çalışanların sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışı ve çeşitleri tanımlanmış, işletmeler için önemli olan bu davranışların sebepleri ve sonuçları üzerinde durulmuştur.

2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Kavramının Tanımı

Bilindiği üzere, hiperrekabet esneklik, hız, yenilikçilik, değişime ayak uydurma gibi yeni başarı kriterlerini gündeme getirmiştir. Başarı kriterlerindeki bu gelişmeler insan unsurunun önemini ortaya koymuştur. Zira üretim faktörleri içinde tek taklit edilemez unsur olan çalışanlar, yetenekleri sayesinde işletmelere farklılık kazandırır, üstün performansları ile işletmelerin değişime ayak uydurmasına, esnek ve hızlı davranmasına katkıda bulunurlar. Çalışanların davranışları bütün bu kriterler açısından oldukça önemlidir. İşletmelerde biçimsel rol gereğince sergilenen davranışlar dışında rol dışı davranışlar da gözlemlenmektedir. Bu rol dışı davranışlar arasında olumsuz davranışlar bulunduğu gibi, olumlu davranışlara da rastlanmaktadır. Aşağıda bu olumlu davranışları ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı açıklanmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı (organizational citizenship behavior) kavramı, ilk kez D. Organ ve arkadaşları tarafından 1983 yılında kullanılmıştır (Köşe vd., 2003: 1-19). Organ, örgütsel vatandaşlık davranışını “biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ve açık şekilde tanımlanmayan, zorlayıcı olmayan ve örgütün verimli ve etkin şekilde faaliyet göstermesini sağlayan bireysel davranışlar” olarak tanımlamıştır. Organ bu tanımdan yola çıkarak örgütsel vatandaşlık davranışının üç özelliğinden bahsetmektedir (Organ, 2006: 8):

- Örgütsel vatandaşlık davranışı, doğal ve gönüllülüğe dayalı bir davranıştır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütlerin ödüllendirme politikası kapsamına girmemektedir.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün verimli şekilde faaliyet göstermesini sağlamaktadır.

Greenberg ve Baron (2000), örgütsel vatandaşlık davranışını, bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlamışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, başarılı işgörenlerin enerjileri ile işlerine katkıda bulunmaya niyetlenmeleridir (Özdevecioğlu, 2003: 117-130).

Formel iş değerlemesi tarafından ölçülmeyen, formel ödül sistemi ile bağlantılı olmayan ve örgütsel olarak istenenden daha fazlasını yapmaya yönelik ekstra rol davranışını ortaya koyan örgütsel vatandaşlık davranışı, informel ve gönüllü bir örgüt davranışını ortaya koyduğu için, literatürde bazı araştırmacılar tarafından “İyi Asker Davranışı” (“Good Soldier Sendrome”) olarak ifade edilmiştir (Özdevecioğlu, 2003: 117-130).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, işletmelerde talep edilmese de işletmenin faaliyetlerini sürdürmeleri açısından çok önemlidir (George, Jones, 1996: 83). Bu davranışlara örnek olarak; diğer çalışanların gelemediği günlerde işlerinde yardım etme; mesai saatinde ve molalardan sonra zamanında işe başlama, yeni gelen çalışanların uyum sağlaması için inisiyatif kullanma, diğer çalışanlardan daha az izin kullanarak gerektiğinden daha fazla çalışma (Organ, 2000: 17); örgütü yangın, hırsızlık ve diğer olumsuz şeylerden koruma, yararlı tekliflerde bulunma (George, Jones, 1996: 83.), örgüt için kritik öneme sahip konularda fikrini ifade etme, geçici sıkıntılara şikayetsiz tahammül etme (Kark, Waismel-Manor, 2005: 889-916), başkalarını toplantıda konuşmaları için güdüleme (Daft, Noe, 2001: 121), örgütün kurallarına her zaman kimse denetlemese bile uyma (Begum, 2005: 1-42.), şikayet, tartışma ve başkalarının hatalarını arama gibi olumsuz davranışlarda bulunmama (Turnipspeed, 1996: 42-47) vb. davranışlar gösterilebilir.

İş analizinde yer almadığı için örgütsel vatandaşlık davranışlarının ihmali ceza gerektirmez (Podsakoff vd., 2000: 513-562). Ancak yöneticiler tarafından önemsiz görünen bu davranışların desteklenmesi kritik öneme sahiptir, zira desteklenmediği halde bu davranışların ortadan kalkması söz konusu olabilir. Her ne kadar örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tanımlarında yer almasa ve ödüllendirmeye tabi tutulmasa da örgütsel vatandaşlık davranışının yokluğu işletmeler için kaygı uyandıracak kadar önemli bir konudur (Sweeney, Mcfarlin, 2002: 61). Zira çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmamaları bu davranışlara yol açan iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi faktörlerinin de söz konusu olmadığı anlamına gelmektedir, bu da işletmeler için ciddi bir tehlike alametidir.

John Brady Design Consultants'ın başkanı John Brady, işletmesinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının yaygın olup olmadığını öğrenmek amacıyla basit bir yöntem uygulamaktadır. Brady, her yılbaşında çalışanlarının 18'ine 12 mermer parçasının bulunduğu kavanozlar dağıtmaktadır. Yıl boyunca çalışanlar, bu mermerleri onlara yardım eden arkadaşlarına vermekte ve yıl sonunda karşılığında somut ödül almayacaklarını bilseler bile biriktirdikleri mermerlerden gurur duymaktadırlar (George, Jones, 1996: 84). Görüldüğü üzere, örgütsel vatandaşlık davranışının öneminin farkına varan işletmeler bu davranışları ortaya koyabilmek için çeşitli yöntemler geliştirmeye başlamışlar. Bu değerlendirmelerin sonuçları ışığında örgütsel vatandaşlık davranışı yaygın olduğu halde bu davranışlar desteklenmekte, örgütsel vatandaşlık davranışlarına az rastlandığı halde ise bu davranışların yaygınlaşması için gerekli önlemler alınmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, özellikle takım çalışmalarının uygulandığı işletmeler için önemlidir. Zira bu çalışmalarda çalışanların işlerini tamamlayabilmeleri için birbirine ihtiyacı vardır (Nelson, Quick, 2002: 1-39). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışanlar takımın başarısı açısından oldukça önemli olan yardımlaşma eylemlerini sergilemektedir.

Schanke'a (1991) göre çalışanların güdülerini bilmeksizin örgütsel vatandaşlık davranışı ile kendini sevdirmeyi (ingratiation) ayırmak zordur. Wortman ve

Linsenmeier (1977), kendini sevdirmeyi, “çalışanların kendi çıkarları için genellikle işletmenin zararına olan politik taktikleri” olarak tanımlamaktadır (Korac-Kakabadse vd., 1999: 526-544). Ancak örgütsel vatandaşlık davranışında spontanlık söz konusudur (Newstrom, Davis, 2002: 217). Eastman (1994), grup liderlerinin tepkisinin çalışanların güdülerini vatandaşlık olarak algıladıklarında olumlu, kendini sevdirmeye olarak algıladıklarında olumsuz olduğunu belirtmiştir (Korac-Kakabadse vd., 1999: 526-544).

Son on yılda örgütsel vatandaşlık davranışı yoğun ilgi görmekte ve artık sadece Davranış Bilimleri değil, İnsan Kaynakları Yönetimi, Endüstri İlişkileri, Liderlik, Pazarlama, Hastane ve Sağlık Hizmetleri İdaresi, Toplum Psikolojisi, Stratejik Yönetim, Uluslar Arası İşletmecilik, İş Hukuku ve Askeri Psikoloji gibi çok sayıda alanlarda incelenmektedir (Podsakoff vd., 2000: 513-562). Pratisyen ve danışmanlar da bu kavramla ilgilenerek örgütsel vatandaşlık davranışını işe alma ve performans değerlendirme süreçlerinde hesaba katmaya başlamışlardır (Kark, Waismel-Manor, 2005: 889-916). Dolayısıyla çalışanı işe almadan önce örgütsel vatandaşlık davranışlarına yatkın olup olmadığı, işe alındıktan sonra da örgütsel vatandaşlık davranışlarında ne kadar bulunduğu bu çalışanın değerlendirilmesi sırasında önemli bir ölçek olmuştur.

2.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Biçimsel, Ekstra-Rol ve Prososyal Davranışlarla İlişkisi

Örgütsel vatandaşlık davranışı, ekstra-rol ve prososyal davranışlar, sürekli olarak birbirleriyle karıştırılmaktadır. Ancak bu üç davranış çeşidi arasında onları bir birinden farklı kılan nüanslar vardır. Aşağıda söz konusu davranışlar tanımlanmış ve bu nüanslara yer verilmiştir:

- **Biçimsel Davranışlar:** Biçimsel rol davranışı, işte gerekli olan teknik bir durumdur ve yönetim tarafından kabul edilen davranışlardır. Biçimsel rol davranışı, biçimsel örgütlerdeki örgütsel sistemler, politikalar, kurallar ve etkin üretim tekniklerinin uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, Tüz, 2001: 332). Biçimsel davranışlar, iş analizlerinin sonucu olan iş tanımlarında yer almaktadır. İş analizi, bir işin öğeleri ile onun çeşitli etmenler bakımından içinde bulunduğu durumu

ve öteki işlerden işin farklılığını ortaya koyan bilimsel ve teknik bir çalışmadır (Bayraktaroğlu, 2006: 20). İş analizi sonucunda yapılacak işin özellikleri ve gerektirdiği niteliklerin özetlendiği iş tanımları ortaya çıkar.

- **Ekstra-Rol Davranışlar:** Ekstra-rol davranışlar ise örgüte faydası olan ve mevcut rol beklentilerinin ötesinde yer alan davranışlar olarak tanımlanmıştır (Organ, 2006: 32). Ekstra-rol davranışı, ödüllendirmenin haricinde gerçekleştirilmekte iken, biçimsel rol davranışı ise biçimsel ödüllendirilmeye dayalı olarak meydana gelmektedir (Sabuncuoğlu, Tüz, 2001: 333). Örgütsel vatandaşlık davranışı bir ekstra-rol davranışdır, ancak ekstra rol davranışları örgütsel vatandaşlık davranışının yanı sıra “ihbar” ve “prensipleştirilmiş örgütsel itiraz” ları da kapsamaktadır. Near ve Miceli’e (1987) göre ihbar, örgüt içinde etik olmayan, gayri resmi olayları ve bu olaylara bulaşanları açığa vurma olarak tanımlanabilir. Prensipleştirilmiş örgütsel itiraz ise örgütte adalet, etkinlik gibi konularda kaygı duymakla mevcut örgütsel şartlara itiraz olarak tanımlanabilir. Bu davranışların her ikisi işletmeye fayda sağlama amacını taşıdığı ve günlük biçimsel rol beklentilerini aştığı için ekstra-rol davranışlar arasında yer almaktadırlar. Ancak kısa zaman içinde dirence yol açtığı ve konsensüs gibi olumlu şeyler yerine çatışma ve tartışmalar getirdiklerinden örgütsel vatandaşlık davranışından farklıdırlar (Organ, 2006: 33). Örgütsel vatandaşlık davranışı hem sonucu hem de özellikleri itibariyle olumlu davranışları kapsamaktadır.

-**Prososyal Davranışlar.** Sosyol davranış kavramı, 1979’dan itibaren kullanılmaktadır. Esineberg ve Mussen’e (1989) göre sosyol davranışlar, birey ya da gruplara yardım etmek ya da katkıda bulunmak niyetiyle yapılan gönüllü hareketlerdir (www.learningtogive.com, 2007). Bu davranışların sebebi, genetik (“sosyol ebeveynin çocukları da sosyol olur”), karşılık esaslı (“bir gün yardıma ihtiyacı olabilir “diye yardımda bulunma) olabilir (changingminds.org/explanations/theories/prosocial_behavior.htm - 21k -Prosocial Behavior, 2007).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, aynı zamanda bir sosyol davranıştır. Ancak sosyol davranışlar arasında çalışanlara özel konularda (çocuk terbiyesi konusunda

veya alış veriş sırasında para tasarrufu ile ilgili tavsiyeler) yardımcı olmayı da içermektedir. Ayrıca bu davranışlara iş analizinde yer alabilen ve aynı amaca hizmet eden davranışlar da aittir (Organ, 2006: 33). Oysa örgütsel vatandaşlık davranışı, sadece işle ilgilidir ve iş analizinde yer almaz. Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı, prososyal davranışların ancak bir çeşididir.

Bu bölümden örgütsel vatandaşlık davranışının, iş tanımında yer almadığı için ekstra rol davranışları grubuna girdiği ancak ekstra rol davranışları içindeki davranışların hepsini değil sadece prososyal davranışları kapsadığı sonucuna varılabilir. Ancak prososyal davranışlar grubunda işle ilgili olmayan olumlu davranışlar da bulunduğu için her prososyal davranış, örgütsel vatandaşlık davranışı sayılmaz. Örgütsel vatandaşlık davranışları, sadece işle ilgili prososyal davranışları kapsamaktadır.

2.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Unsurları

Yukarıda da açıklandığı üzere örgütsel vatandaşlık davranışı çok geniş bir kavram olup diğer çalışanların gelemediği günlerde işlerinde yardım etme; mesai saatinde ve molalardan sonra zamanında işe başlama, yeni gelen çalışanlara yardımcı olma, işletme açısından yararlı tekliflerde bulunma, geçici sıkıntılara şikayetsiz tahammül etme, başkalarını toplantıda konuşmaları için güdüleme, örgütün kurallarına her zaman kimse denetlemese bile uyma, şikayet, tartışma ve başkalarının hatalarını arama gibi olumsuz davranışlarda bulunmama gibi davranışları kapsamaktadır. Bütün bu davranışlar, çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulmuştur. Aşağıda bu sınıflandırmalardan birine yer verilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları ile ilgili bir uzlaşma literatürde olmasa da, yaklaşık 30 farklı örgütsel vatandaşlık davranışı belirlenmiştir (Köşe vd., 2003: 1-19). Organ bu örgütsel vatandaşlık davranışları, Diğerlerini Düşünme (Altruism), İleri Görev Bilinci (Conscientiousness), Nezaket Tabanlı Bilgilendirme (Courtesy), Örgütün Gelişimine Destek Verme (Civic Virtue) ve Gönüllülük/Centilmenlik (Sportsmanship) olmak üzere beş başlık altında toplamış ve bu

sınıflandırma genel kabul görmüştür (Özdevecioğlu, 2003: 117-130). Aşağıda Organ'ın sınıflandırmasında yer alan davranış unsurları kısaca özetlenmiştir:

-Diğerlerini Düşünme (Altruism): Diğergamlık anlamına gelen diğerlerini düşünme davranışı, ihtiyacı olan bir kimseye gönüllü olarak ve ödül beklemezsiniz, karşılıksız olarak yapılan yarar sağlayıcı davranış anlamına gelmektedir (Elçi, Alpkın, 2006: 141-170). Smith ve arkadaşları (1983), diğerlerini düşünmeyi özellikle karşı karşıya bulunulan durumlarda insanlara direk yardımda bulunma veya onlara karşı iyi niyetlilik (örneğin, yeni gelen çalışanlara destek vermek) olarak tanımlamışlardır (Podsakoff vd., 2000: 513-562). Graham (1989), Moorman ve Blakely (1995) bu kavramın yerine kullandıkları “insanlararası yardımlaşma”yı yardıma ihtiyaç hissedildiğinde iş arkadaşlarına destek verme olarak betimlemişlerdir. Bir çalışanın diğer bir çalışana olağan dışı şartlar altında onun işini tamamlayabilmesi için yardımcı olmasını içermektedir. Ayrıca diğerlerini düşünme, çalışanın diğer bir çalışanın rahatsız olması nedeniyle işe gelememesinden dolayı onun işini üstlenebilmesidir. Bir başka örnek, işinde başarısız olan bir çalışana diğer bir işgörenin yardımcı olmaya çalışmasıdır (Sabuncuoğlu, Tüz, 2001: 335)

-İleri Görev Bilinci (Conscientiousness): Smith (1983), Organ (1988) ve Podsakoff (1990) bu davranış unsurunu çalışanların devamiyet, katılım, örgüt kural ve düzenlemelerine uyma gibi konularda minimum rol beklentilerinin çok ötesinde davranmaları olarak tanımlamıştır (Farh vd., 2004: 241-253). Kötü hava şartlarında bile işe zamanında gelmek, çay/kahve ile yemek aralarını dikkatli kullanmak, örgüt içi toplantılara düzenli katılmak, her zaman dakik olmaya çalışmak, hiçbir zaman uzun öğle araları veya fazladan mola almak istememek, hiç kimse izlemediğinde bile kurum kurallarına, tüzüklerine ve prosedürlerine uymaya çalışmak (Elçi, Alpkın, 2006: 141-170); fazla mesai verilmediği halde bir projeyi bitirmek için mesai saatlerinin dışında çalışmak (Çınar, 2001,) bu tip davranışlara verilebilecek örneklerdir.

-Nezaket Tabanlı Bilgilendirme (Courtesy): Organ ve Lingl'e (1995) göre nezaket, bir çalışanın diğer çalışanların problemlerini önceden saptayarak çözümü için önerilerde bulunmak ve çalışanın haklarına saygı göstererek problemlerin ortaya

çıkmasına engel olmaktır. Bu unsur; önemli adımlar atmak üzere olan çalışanlara yardım etme, başkalarının faaliyetlerinin diğerlerini nasıl etkileyeceğini dikkate alma, muhtemelen etkilenecek kişilerle bu konuda danışmayı da içermektedir (Organ, 2006, 32). Problemin oluşumunu hafifletmek için tedbir almak bu davranışın kapsamı içerisindedir. Bu davranışlar, oldukça dürüst "İyi Asker" ya da "İyi Yurttaş" sendromunun olduğu doğru ve uygun davranışlardır. Bu davranışlar, uzman kişiler için tercih edilmektedir. Diğerlerini düşünme, biçimsel görevlerin ötesindeki performans faaliyetleri ile ilişkilirken nezaket tabanlı bilgilendirme, doğru ve uygun faaliyetlerle ilgilidir (Sabuncuoğlu, Tüz, 2001: 336). Bu davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışının çok daha farklı bir unsurunu teşkil etmekte, zira diğer unsurlar problemlerin çözülmesi ile ilgili oldukları halde, nezaket problemleri önlemeyi amaçlar (Organ, 2006, 32).

- Örgütün Gelişimine Destek Verme (Civic Virtue): Diğer adıyla sivil erdem olan bu kavram, örgütün yaşamına aktif ve gönüllü olarak katılımı ifade etmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 117-130). Sivil erdem çalışanların örgüte makro seviyede ilgi göstermeleri veya bağlılıklarını göstermektedir (Podsakoff vd., 2000: 513-562). Bireylerin çalıştıkları kurum sürekli hizmet edecek faaliyetlerde bulunmaları, görevi olmayan fakat kurum imajına yardımcı olacak faaliyetlere katılmak istemeleri, kurumlarıyla ilgili toplantı veya aktivitelere iştirak edip tartışmalara aktif olarak katılmaları, yine kurumlarıyla ilgili gelişmelere ayak uydurmaya çalışmaları ve kurumdaki değişiklikleri yakından takip edip, diğerleri tarafından kanun edilmesine ön ayak olmaları bu tip davranışlar arasındadır (Elçi, Alpkan, 2006: 141-170).

-Gönüllülük/Centilmenlik (Sportsmanship): Gönüllülük veya Centilmenlik literatürde daha az dikkat çekmiştir (Köşe vd., 2003: 1-19). Bu davranışlar, işte gerginlik ve sıkıntı verici durumlara sabretmek, şikayet etmemek olarak tanımlanmıştır (Organ, 2006, 22). Bu davranış unsuru da diğerlerinden farklılık göstererek farklı yapıcı etkilere sahiptir (Podsakoff vd., 2000: 513-562). Gönüllülük/centilmenliğe çalıştığı örgütü her yerde savunmak, yöneticiler olmadan da örgütün çıkarları için çalışmak, gereksiz şeylerden şikayet ederek zaman harcamamak, sorunları olduğundan daha büyük görme eğiliminde olmamak, olayların olumsuz yanlarından çok olumlu yanlarına

odaklanmak, örnek gösterilebilir (Elçi, Alpkan, 2006: 141-170.). Gönüllülük/centilmenlik ile performans arasındaki ilişkiyi destekleyen iki tartışma konusu ortaya atılmıştır. Bu duruma göre işgörenler işlerinde ne kadar çok gönüllü olursa, o kadar “sadık işgörenler” olacaklardır ve iş yerindeki değişimlere uyum sağlayacaklardır. Ayrıca işgörenlerin işbirliği yapması konusunda bir yönetici daha az zaman ve enerji harcayacaktır. Diğer tartışma konusu ise risklere rağmen gönüllü centilmenliğin eksikliği halinde grubun bağlılığı azalacaktır ve işyeri atmosferi bozulacaktır. Bağlılığın azalması ve olumsuz atmosfer işgörenlerin verimini de olumsuz yönde etkileyecektir (Sabuncuoğlu, Tüz, 2001: 337).

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının her birisi işletmenin başarısı açısından oldukça önemlidir. Nitekim diğerlerini düşünme davranışları bireyler arasında yardımlaşma eğilimini artırır. Örgütün gelişimine destek verme davranışları ile çalışanlar, işletmelerin etkin faaliyet göstermesine katkıda bulunur, centilmenlik davranışları ile geçici sıkıntılara dayanarak yöneticilere moral verir, işletmenin krizi daha kolay atlmasına yardım eder, ileri görev bilinci davranışları ve nezaket tabanlı bilgilendirme ile işletme için fedakarlıklarda bulunurlar

2.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Belirleyicileri

Açıklamalardan anlaşılacağı üzere örgütsel vatandaşlık davranışı, işletmelerde verimliliğin artmasına katkıda bulunmaktadır. İşletmeler açısından son derece önemli olan bu davranışların hangi nedenlerle sergilendiği ve hangi faktörlerin çalışanları bu davranışlarda bulunmaya teşvik ettiğinin bilinmesi çok önemlidir.

Ampirik araştırmalara dayalı olarak örgütsel vatandaşlık davranışının yapıcılarını çalışanların özellikleri, işin özellikleri, örgütsel özellikler ve liderlik olmak üzere dört kategoride toplamak mümkündür (Köşe vd., 2003: 1-19). Aşağıda bu kategoriler kapsamında örgütsel vatandaşlık davranışına temel oluşturan faktörlere yer verilmiştir:

2.1.4.1. Kişilik Özellikleri

Örgütsel vatandaşlık davranışının en yaygın yapıcılarında biri de çalışanların özellikleridir. Literatürde çalışanların kişilikleri, tutumları, cinsiyetleri, yaşları, güdüleri ve başka özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişkiyi inceleyen pek çok araştırma mevcuttur.

Çalışanların özellikleri üzerine ilk araştırmalar daha çok tutum ve kişilerin özelliklerine odaklanmıştır (Podsakoff vd., 2000: 513-562) .

Çalışanların özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişkileri inceleyen ve Waismel-Manor'a göre örgütsel vatandaşlık davranışının "İyi Asker Sendromu" şeklindeki alternatif ismi erkeklikle ilgili çağrışımlar uyandırmaktadır. Öte yandan kavramdaki "vatandaşlık" kavramı da aynı özellikleri taşımaktadır. Zira kadınlar da vatandaşlık hakkına sahip olsalar da politik hayatta pek yer almadıkları için pasif veya ikincil vatandaş olarak görülmektedirler. Nitekim, Miller (1991), bir araştırmasının sonuçlarına göre, Amerikan kolejlerinin erkek ve kız öğrencilerinin %75'inin "yurttaşlık" kavramı ile ilgili ilk çağrışımları erkeklerdir. Oysa diğergamlık, nezaket daha çok kadınların doğasına has özelliklerdir. Kark ve Waismel-Manor'e (2005) göre bu iki unsur örgütsel vatandaşlık davranışının kadın, diğerleri ise (ileri görev bilinci, sivil erdem, centilmenlik) erkek unsurlarını teşkil etmektedir (Kark, Waismel-Manor, 2005: 889-916). Bayanların yardıma dönük davranışlar ile nezaket konusunda erkeklerden ileri olacağı, buna karşılık denklik yerine insafılık tercihi ağır basan erkeklerin de vicdanlılık boyutunda daha ileri olacağına ilişkin çok sayıda teorik açıklama mevcuttur (Köşe vd., 2003: 1-19).

Literatürde kendine saygı düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişkiye de değinilmiştir. Nitekim kendine saygı derecesi düşük olan bireyler, pozitif geribildirimden sonra daha kolay işleri tercih ettikleri halde kendine saygı hissi daha yüksek olan bireyler, pozitif geribildirimden sonra bile daha zor işlere yönelir, ayrıca zor amaçlar belirler, zor işlerden hoşlanır ve yüksek performans sergiler. Örgütsel vatandaşlık davranışı, sürekli görev ve sorumluluklarının dışında yer aldığı ve bazen

çalışanların temel işlerini zorlaştırdığı için sadece kendine saygısı daha yüksek kişilerden beklenmektedir (Bamber, Iyer, 2002: 22-38).

Yetenek, tecrübe, eğitim, bilgi ve bağımsızlık ihtiyacının örgütsel vatandaşlık davranışının herhangi bir boyutuyla sürekli kuvvetli bir ilişkisi bulunamamıştır (Köşe vd., 2003: 1-19). Dolayısıyla yetenekli, becerikli, bilgili, serbestlik seven bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışlarında buldukları söylenemez.

Çalışan özelliklerinden biri de duygusal moral faktörüdür. Organ ve Ryan'a göre, bu faktör çalışan tatmininin, örgüte duyulan bağlılığın, örgütsel adalet ve lider desteğiyle ilgili algılamaların temel nedenidir (Podsakoff vd., 2000: 513-562.)

İş tatmini ve örgütsel bağlılık temel iş tutumlarıdır. İş tatmini, kişinin işini tüm yönleri ile değerlendirmesi sonucunda oluşan ve duygulara dayanan bir tutumdur. Yönetim literatüründe iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişkiyi kanıtlayan pek çok araştırmadan bahsedilmektedir. Toplam 6746 kişiyi kapsayan 28 araştırmada bu iki faktör arasında pozitif ve önemli bir ilişkinin olduğu saptanmıştır (Kreitner vd., 2002,). Organ'a göre iş tatmini hele de örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli belirleyicisi olarak kalmaktadır (Begum, 2005: 1-42.). Bunun temel nedeni, iş tatmini yüksek olan çalışanların onlara iyi davranan işyerlerine en güzel şekilde karşılık verme isteğidir (George, Jones, 1996: 84). Organ, iş tatmininin, çalışanların gönüllüğü ile ilişkisinin iş performanslarına göre daha fazla olacağını, bunun sebebinin iş performansının daha büyük olasılıkla beceri, kaynaklar ve iş tasarımı gibi tutumla ilişkili olmayan faktörlerle kısıtlanması olduğunu iddia etmiştir. Eğer bu iddia doğruysa, tutuma ilişkin faktörleri izleyen, sürekliliğini sağlayan ve iyileştiren İnsan Kaynakları Yönetimi programlarının önemi daha da artacaktır (Podsakoff vd., 2000: 513-562).

Örgütsel bağlılık, çalışanların işyerleri ile özdeşleşme derecesidir (Vecchio,1995: 143). Örgütsel bağlılıkla örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu ilişkiyi de örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların kendilerini mutlu hissettikleri işletmelerine faydalı olmak isteği ile açıklayabiliriz.

Pearce ve Herbig, değişim yönetimi konusunda çalışmak üzere oluşturulmuş 71 takım üzerinde yaptıkları araştırmada, takıma bağlılık ile takım örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişkinin olduğunu bulmuşlardır (Pearce, Herbig, 2004: 293-310). Ama ne yazık ki, son zamanlar işletmelerin sık sık uyguladıkları küçülme politikaları bu tutumu olumsuz yönde etkilemektedir. Örneğin, ABD’de çalışanlar arasında gerçekleştirile bir anket çalışması çalışanların %63’ünün on yıl öncesine kadar işletmelerine daha az bağlılık duyduklarını, %50’sinin ise gelecek beş yılda muhtemelen işyerlerini değiştireceklerini söylemişlerdir (Vecchio, 1995: 143). Oysa iş tatmini ve örgütsel bağlılık sadece çalışan açısından değil, işletme açısından da oldukça önemlidir. İş tatmini yüksek olan çalışanlar hem iş tanımlarının gereklerini yerine getirirler, hem de bu tanımda yer almayan ekstra davranışlarda bulunurlar.

Örgütsel adalet ile ilgili olarak literatürde genelde incelenen, örgütte kararların verilmesinde etkili olan süreçlerin ne kadar adil olduğuna ilişkin çalışanların algılamasıdır. Süreç ve düzenlemelerin özelliğini inceleyen “yapısal boyut” ve bunların uygulanmasında çalışana nasıl davranıldığı ile ilgili “kişilerarası boyut” olmak üzere ikiye ayrılan örgütsel adalet algılaması, bazen bir bütün olarak bazen de iki bölüm halinde incelenmiştir. Farklı araştırmalar birbiriyle çelişen bazı sonuçlar gösterse de; Organ, 1993 yılındaki bir çalışmasında, bir bütün olarak bu kavramın, örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket, sportmenlik ve vicdanlılık boyutlarını tahmin etmede önemli bir faktör olduğunu tespit etmiştir (Özdevecioğlu, 2003: 117-130.). Örneğin, yapısal (procedural) adalet algılarına sahip insanlar başkalarına yardımda bulunma, vicdanlı olma, iş arkadaşları ve müşteriler için gerektiğinden fazlasını yapma gibi davranışlarda daha sık bulunmaktadır. Yöneticilerin adaletsiz davranışları, çalışanların işletmelerine karşı güven duygularını zedeler ve bu, örgütsel vatandaşlık davranışının azalmasına yol açar (Sweeney, Mcfarlin, 2002: 61). Dolayısıyla, çalıştığı işletmeyi adaletli olarak algılayan çalışanlar, daha çok örgütsel vatandaşlarında bulunma eğilimi içerisindedirler.

Literatürde çalışanların güdeleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişkiyi inceleyen araştırmalara da rastlanmaktadır. Organ ve Ryan örgütsel vatandaşlık davranışını, kişilere ve gruplara yönelik (ÖVDI) ile örgütlere yönelik vatandaşlık

davranışı (ÖVD0) olarak sınıflandırarak güdülerle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişkinin incelendiği araştırmalarda insanların yardım etme güdüsünün daha çok ÖVD1'i, örgütsel kaygı güdülerinin ise ÖVD2'yi etkilediği sonucuna ulaşıldığından bahsetmektedirler (Finkelstein, 2006: 383-398.)

Çalışanların özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyip etkilemediği, İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları açısından çok önemlidir. Örneğin, işe almada kişiliği örgütsel vatandaşlık davranışlarına yatkın kişilere öncelik verilebilir ya da performans değerlendirme sırasında örgütsel vatandaşlık davranışı, bir değerlendirme kriteri olarak kullanılabilir.

2.1.4.2. İş özellikleri.

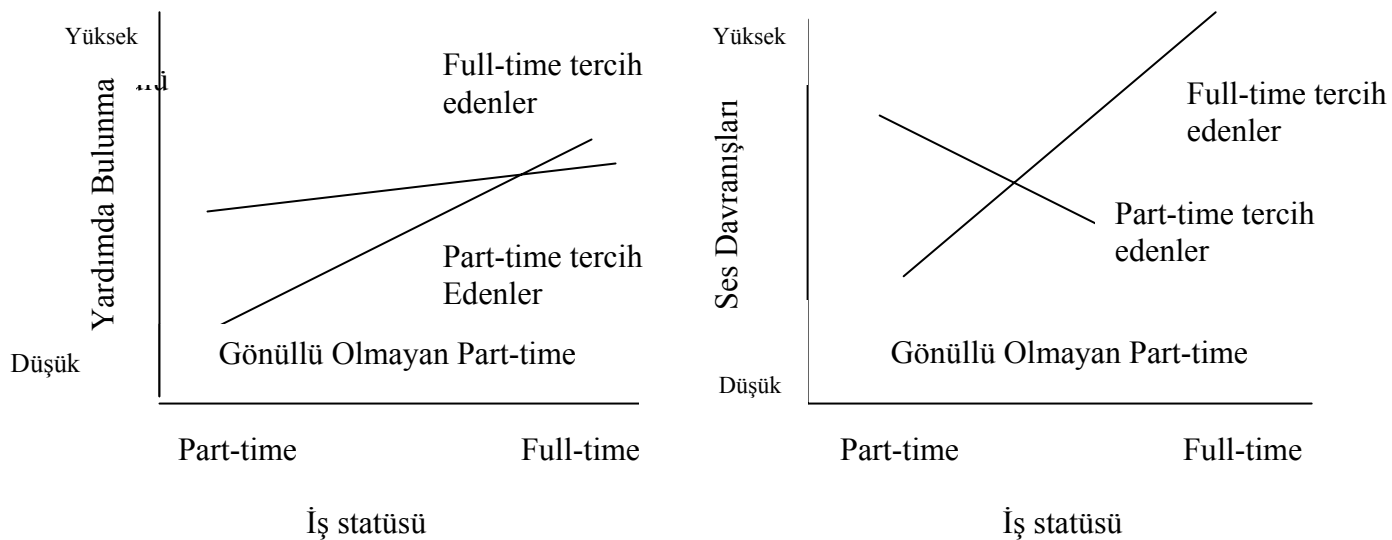
Örgütsel vatandaşlık davranışının yapıcıları arasında bir diğer faktör iş özellikleridir. Çekici iş özellikleri çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığını artırarak daha çok örgütsel vatandaşlık davranışlarda bulunmaya teşvik edebilir. İtici iş özellikleri ise çalışanın işyerinde mutsuzluğuna neden olduğu için örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma isteğini engelleyebilir.

İşle ilgili geribildirim ve “özü itibariyle tatmin edici iş” değişkenler işle örgütsel vatandaşlık davranışI ile olumlu, “işin rutinliği” ise ters yönlü ilişki göstermektedir (Podsakoff, MacKenzie, 1994: 513-562). Anlamlı iş, otonomi ve geri bildirim iş özelliklerinin örgüt tarafından motive edilmesi işgörenin sorumluluk hissini artıracaktır. Çalışanın çıktılar hakkında bilgisinin olması (geri besleme) karşılıklı sorumluluk duygusunu oluşturacaktır. Bu kategori yurttaşlık davranışını olumlu yönde etkilemektedir (Sabuncuoğlu, Tüz, 2001: 332). Dolayısıyla, yaptığı işin sonuçları hakkında bilgilendirilen çalışanlar, daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme eğilimi içerisindedirler.

Stamper ve Van Dyne part- time ve full-time çalışanlar için örgütsel vatandaşlık davranışının farklı olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla 6 lokantada çalışan toplam 257 ast ve üst arasında araştırma yapmışlardır. Bu araştırmada örgütsel

vatandaşlık davranışı kapsamına giren davranışlar, yardım (helping) ve ses (voice) davranışlar olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Yardımda bulunma davranışları çalışanların iş arkadaşlarına işte ve işle ilgili sorunlarda destek vermesi şeklinde gerçekleşmektedir. Bu davranış, lokantada çalışan garsonlar arasında sık sık görülmektedir. Ses davranışları ise çalışanların işletmelerine değerli öneri ve tavsiyelerde bulunma davranışlarını içerir. Araştırma sonuçlarına göre, isteyerek part time çalışanlar ve full time çalışmak isteyip de part time çalışmak zorunda kalmış çalışanlar daha az yardımda bulunma (helping) davranışlarında bulunmaktadırlar. Öte yandan ses davranışları konusunda part-time ve full- time çalışanlar arasında belirgin bir fark ortaya konulmamış, bu davranışların oranının çok düşük olduğu görülmüştür (Stamper, Dyne, 2003: 33-42). Bu durum aşağıda Şekil 2.1’de gösterilmiştir:

Şekil 2.1. İş Statüsü ve Tercih Edilen Statü ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasında Etkileşim



Kaynak: Christina L. Stamper-Linn Van Dyne, Organizational Citizenship: A Comparison between Part-time and Full-Time Service Employees, **Cornell University Press**, 2003: 33-42

Part time çalışanlar arasında yardımda bulunma davranışlarının daha az görülmesi part-time çalışanların çalıştıkları iş yerlerinden daha az ücret, prim, bilgi, eğitim aldıkları ve daha az hatırlandıkları, ayrıca bir kısmının bu çalışma tarzını, zamanlarını başka şeylere, örneğin, çocuklarına, eğitime harcamak istediklerinden dolayı tercih ettiklerinden kaynaklanabilir. Bütün bunlar onların az zaman geçirdikleri işyerlerinde daha az ekstra çabalarda bulunmalarına yol açmaktadır.

Görüldüğü üzere çalışanların işlerinden memnun olmamaları, çok basit ya da çok ağır görmeleri, onların hem beklenen performanslarını hem de ekstra davranışlarda bulunma isteğini olumsuz etkileyebilir. Dolayısıyla işletmeler hazırladıkları iş tanımlarını sürekli gözden geçirmeli, gerektiğinde ihtiyaca göre değiştirmelidir.

2.1.4.3. Örgütsel Özellikler.

Bir diğer yapıcı faktör örgütsel özelliklerdir. Bilindiği üzere globalleşmenin getirdiği koşullarda işletmeler yapılarını, değerlerini, geleneklerini, kültürlerini gözden geçirmeye mecbur kalmışlar. Örgütsel özellikler, işletmelerin sadece değişime ayak uydurma kapasitesini değil aynı zamanda çalışanlarının performanslarını da etkilemektedir.

Örgütsel özellikler ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler oldukça karışıktır. “Örgütsel biçimselleştirme”, “örgütsel esneksizlik” “uzman danışma desteği” gibi değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile sürekli ilişkileri bulunamasa da, “örgüt içi birlik” değişkeninin beş örgütsel vatandaşlık davranışı boyutuyla, ”örgütsel destek algılaması”nın ise çalışanların yardımda bulunmaları ile önemli ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Köşe vd., 2003: 1-19.).

Turnipseed (1996) işyeri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişkiyi incelediği ve örgüt özelliklerini değerlendirmek için geliştirilen WES (Work Enviroment Scale)i kullandığı araştırmasında bu ölçeğin kriterlerini oluşturan lider desteği, otonomi, iş özellikleri, iş baskısı, kontrol, inovasyon ve fiziksel şartlarla örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu ilişki tespit etmiş. Söz konusu çalışmada

örgütleri değerlendirmek için kullanılan kontrol ve baskı kriterleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki bulunamamıştır (Turnipspeed, 1996: 42-47). Bu sonuçlardan yola çıkarak, yenilikçi, iyi fiziksel özelliklere sahip, daha az kontrollü, iş baskısının pek bulunmadığı işletmelerde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarında daha çok bulunduğu söylenebilir.

Örgüt tipi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişkinin mevcut olduğunu kanıtlayan araştırmalar da bulunmaktadır. Merkezi planlama sisteminin egemenliğinin daha çok belirgin olduğu dönemde Çin’de sadece devletin kontrol ettiği işletmeler bulunmaktaydı, 1980’lerden sonra devlet, tam olmayan piyasa ekonomisinde ve eksik rekabet şartlarında yabancı yatırımcılarla işbirliği içinde açılan şirketler ve özel şirketlerin faaliyet göstermesine de izin vermiştir. Çin’deki bu farklı şirketlerde örgütsel vatandaşlık davranışı açısından farkın olup olmadığı araştırılmıştır ve devlet şirketlerinde örgütsel vatandaşlık davranışlara daha az rastlandığı sonucuna varılmıştır (Farh vd., 2004: 241-253). Bu sonuç, devlet işletmelerinde çalışanların motivasyonunun özel işletmelerdeki kadar önemsenmediği ile açıklanabilir.

Paylaşılan değerler, ilişkiler açısından çok önemlidir. Eğer işgörenler iş yerinin değerlerine inanırlarsa katılımları daha yüksek olacaktır ve vatandaşlık davranışını gönüllü olarak sergileyeceklerdir. Örgütün etik değerleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişkiyi inceleyen bir araştırmanın sonuçları, gerçekten de etik değerlerin algılanan süreç ve temsili adaleti etkilediğini, neticede artan örgütsel bağlılığın da etik davranışların ve gönüllülük/ centilmenliği olumlu etkilediğini, ancak yardımda bulunma davranışlarına pek tesir etmediğini orta koymuştur (Baker vd., 2006: 849-857).

Görüldüğü üzere örgütsel özellikler de örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir. Nitekim bu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen yapıcı değişken olarak da bir örgütsel özellik alınmış, örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyip etkilemediği incelenmeye çalışılmıştır.

2.1.4.4. Liderlik

Örgütsel vatandaşlık davranışının bir diğer yapıcısı da liderliktir. İşletmede hakim liderlik tarzı işletmenin başarısı açısından oldukça önemlidir. Liderlikle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişkiyi inceleyen araştırmacılar, örgütsel vatandaşlık davranışının yöneticilerin liderlik tarzından etkilenip etkilenmediğini, etkileniyorsa hangi liderlik tarzında daha çok söz konusu olacağını ortaya koymaya çalışmışlar.

Pearce ve Herbig, değişim yönetimi konusunda çalışmak üzere oluşturulmuş 71 takım üzerinde yaptıkları araştırmada, takım liderliği ile takım örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki bulmuşlar (Pearce, Herbig, 2004: 293-310). Dolayısıyla etkin takım lideri, takım üyelerini örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunmaya teşvik edebilir.

Liderlik tarzları dönüştürücü ve etkileşimli liderlik olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Coad ve Berry'a (1998) göre dönüştürücü liderler, işletmede çalışanları lider olma yolunda gelişmeleri için etkilemeye, onlara bu konuda ilham vermeye çalışırlar. Onlar, tüm çalışanların görüşlerini, bu çalışanların işletme içerisindeki statüleri ne olursa olsun, ciddiye alırlar. Geijesel'a (1999) göre etkileşimli liderlik ise bir bireyle diğer bir bireyin herhangi bir üst amaç olmaksızın, değeri belirlenmiş şeyleri değiş tokuş ettikleri bir etkileşim sürecini içermektedir (İşcan, 2006: 160-178)

Dönüştürücü liderlikte güven, liderin vizyonunu astlarına benimsetmesi ve astların örgüte katılımlarını sağlamaları açısından oldukça önemlidir. Böylece astların güvenini kazanan lider, astlarına vizyonunu kolaylıkla benimsetebilecektir. Dönüştürücü liderleri izleyici liderin buldukları konumu değiştireceği ve risk almalarını destekleyeceği beklentisi içindirler. Bu duruma göre güven risk alma davranışlarının önemli bir sonucudur. Dönüştürücü liderler izleyicilerinin problemlerini çözme ve risk almaları yönünde akılcı uyarıcıları kullanırlar. Böylece dönüştürücü liderler izleyicilerini risk alma ve yeni alanlara yönelme konusunda güdülemeyi istediklerinde önce izleyicilerinin güvenini kazanma yoluna gideceklerdir. Bütün bunlar dikkate alındığında dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde

etkisinin olduğu düşünölmektedir. Etkileşimli lider davranışlarından ise koşullu ödöl davranışının örgötsel vatandaşlık davranışının beş boyutuyla olumlu, koşulsuz ceza davranışının ise ters yönlü önemli derecede ilişkisi vardır (Sabuncuoğlu, Tüz, 2001: 344-345).

Bu bölümden anlaşılacağı üzere, liderlik de örgötsel vatandaşlık davranışlarını etkilemektedir. Dolayısıyla liderlik, örgötsel vatandaşlık davranışlarının yayılmasına ya da azalmasına neden olabilmektedir.

2.1.5. Örgötsel Vatandaşlık Davranışının İşletmelere Etkisi

Örgötsel vatandaşlık davranışı, biçimsel davranışların, yani işletmelerin beklentilerinin ötesinde, ekstra davranışlar olarak bilinmektedir. Bu bölümde bu tür insiyatiflerin işletmelere neler katacağı üzerinde durulmuştur.

Örgötsel vatandaşlık davranışının yapıcılarına ait 160 kadar araştırmanın bulunmasına rağmen, düşünölen etkilerinin gerçekten var olup olmadığını test etmek amacını taşıyan araştırmalar çok daha azdır (Özdevecioğlu, 2003: 117-130).

Örgötsel vatandaşlık davranışını ilk tanımlamış olan Organ, tanımında örgötsel vatandaşlık davranışının örgütlerin etkin ve verimli şekilde faaliyet göstermesini sağladığına değinmiştir. Uzun yıllar test edilmediğı için bu hipotezin kabulü direk ampirik kanıtlara değil, mantıksal nedenlere dayanmıştır. Bu nedenlere aşağıda kısaca değinilmektedir:

- **Örgötsel Vatandaşlık Davranışı, Çalışanların Verimliliğini Arttırabilir:** Zira iş arkadaşlarının yardımını sayesinde çalışan daha hızlı çalışır, daha verimli olur. Yardım etme davranışı iş ünitesi veya grup içinde güzel alışkanlıkların yayılmasına yol açar

- **Örgötsel Vatandaşlık Davranışı, Yöneticilerin Verimliliğini Arttırabilir:** Bu da katılan çalışanların, yöneticilere bölümün etkinliğini arttırmaya yönelik değerli tekliflerde buldukları dolayısıyla çalışanların sorunlarla karşılaşmasını önleyen yöneticilerin kriz yönetimine başvurmamalarına katkıda bulunmaları ile açıklanabilir.

- **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgüt Kaynaklarının Tasarrufunu Sağlayarak Daha Verimli Kullanımına Yol Açmaktadır:** Çalışanlar birbirlerine işle ilgili meselelerde destek olsalar, yöneticiler zamanlarını bu işlere harcamaz, örneğin planlama gibi daha verimli işlerle uğraşırlar. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlara daha az nezaret gerekir, bu da yöneticilerin onlara daha çok yetki vererek kendi zamanlarından tasarruf elde etmelerini sağlar. Yeni gelen çalışanlara işlerinde ve örgüte adapte olma konularında yardımcı olan tecrübeli çalışanlar, örgütün bu tür faaliyetler için ayırdıkları kaynaklardan tasarruf etmesine yardımcı olurlar. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlar yöneticileri şikayetlerle uğraşarak zaman kaybetmekten kurtarır.
- **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kıt Kaynakların Bakım Fonksiyonlarına Ayrılması İhtiyacını Azaltmaktadır:** Örgütsel vatandaşlık davranışı takım ruhunun, moralinin oluşumunu hızlandırmaktadır ve dolayısıyla takımı güçlendirmek için zaman ve kaynak kullanımını ihtiyacını azaltmaktadır.
- **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Takım Üyelerinin Ve Çapraz İş Gruplarının Faaliyetlerini Koordine Etmeyi Sağlar:** Takım toplantılarına gönüllü katılım ve aktif iştirak takım üyelerinin faaliyetlerini koordine edebilmeyi sağlayarak böylece takımın etkinliğini arttırmaktadır.
- **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İşyerini Cazip Kılarak Yeni Yetenekli İnsanların Örgüte Kazandırılmasına Katkıda Bulunur:** Çalışanları tarafından güzel bir şekilde tanıtılan işyerleri iyi iş adayları açısından cazip hale gelecektir. Örgütsel vatandaşlık davranışı takım moral ve birliğini, ve takıma gerçek manada üyelik duygusunun gelişmesini sağladığı için sergilendiği iş yerleri yetenekli insanlara çok cazip gelebilir.
- **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Performansa Süreklilik Kazandırır:** İşine gelemeyen çalışanların işini görmekle veya işi başından aşkın çalışanlara yardım etmekle örgütsel vatandaşlık davranışında bulunan çalışanlar performansın

devamlılığını sağlamaktadırlar. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlar genellikle daha çok çıktı üretirler, dolayısıyla farklı çalışanların performansları arasında açıkları kapatmış olurlar.

Örgütsel vatandaşlık davranışının temel olarak üç noktada örgütsel yaşamı etkilediğini belirtmektedir. Bunlardan birincisi, bireylerin vatandaşlık davranışlarının örgüt içerisinde yardımlaşma eğilimini arttırması, ikinci etkisi, çalışanlarının sorumluluk duygularının gelişmesi, üçüncü etkisi ise çalışanların pozitif tutumlarını geliştirerek bireylerin iş başarımlarını etkileyecektir (Özdevecioğlu, 2003: 117-130).

MacKenzie, Podsakoff ve Fetter (1991) örgütsel vatandaşlık davranışının bireysel performansı nasıl etkilediğini incelemişlerdir. Sigorta satıcılarının performans ölçekleri olarak satıcıların komisyonları, başvuruların sayısı, satış oranları kullanılmıştır. Bireysel örgütsel vatandaşlık davranışı ise o anki üstlerinin görüşleri kapsamında değerlendirilmiş ve bölüm performansı arasında olumlu ve kuvvetli ilişkiler bulunmuştur. Schnake ve Hogan (1995) ise örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel performansa etkisini araştırmışlardır. Üst düzey yöneticilerden işletmelerinin etkinliğini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sıklığının 24'lük skalaya göre değerlendirmeleri istenmiştir. Sonuçlar örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel esneklik, müşteri ve çalışan arasındaki iletişim, örgütsel etkinlik arasında pozitif ilişkilerin bulunduğunu göstermektedir (Schnake, Dumler, 2003: 283-301).

Örgüt yaşamında bireylerin ve örgütlerin amaçlarının birlikte gerçekleştirilmesi yöneticiler için temel hedeflerden biridir. Örgütün amacına ulaşırken, bireyleri de amaçlarına ulaştırması, bireylerin kendi amaçlarına ulaşırken örgütü de amaçlarına ulaştırması örgüt hayatının temel gereklerindedir. Bu bakımdan, örgütsel vatandaşlık davranışı, bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada dengeleyici bir unsurdur (Özdevecioğlu, 2003: 117-130)

Örgütsel vatandaşlık davranışı, müşterilerle çalışan personelin müşterilere odaklanmasına katkıda bulunur ve çalışanların verimliliğini etkilediği için hizmetlerinin

kalitesini etkiler. Nitekim Bell ve Menguc, bir araştırmalarının sonucunda da örgütsel vatandaşlık davranışı ile müşterilerin servis kalitesi ile ilgili algıları arasında kuvvetli pozitif ilişki bulmuşlardır (Menguc, Bell, 2002: 131-146).

Örgütsel vatandaşlık davranışının hastaneler için çok önemlidir. Bilindiği üzere, sağlık personelinin yerine getirdikleri işler çok karmaşıktır. İşlerindeki başarı ise kalite, tecrübe ve uzmanlık birikimlerine bağlıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, personel arasında yardımlaşma ve etkileşimi geliştirdiği için bu açıdan çok önemlidir. Öte yandan sağlık alanı çok masraflarla karşılaşılan bir alandır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, sağlık kurumlarının önemli kaynaklarını en verimli şekilde kullanmalarını sağlamaktadır. Hastaneler de sürekli değişen çevreye ayak uydurmak zorundalar. Nitekim, son 20 yılda ABD’de 1200 hastanenin kapanmasının temel nedeni de değişmeye direnmelerinden kaynaklanıyor. Ancak belki de aralarında örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen “askerler” olsaydı, bunun önlemi alınabilirdi zira örgütsel vatandaşlık davranışı, işletmeler için çok önemli olan motivasyona katkıda bulunur ve işletmelerin müşterilere karşı duyarlılıklarını artırıyor (Chu vd., 2005: 313-324)

Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tanımlarında yer almasa da işletmeler için oldukça önemli olduğu için çalışanların performanslarının değerlendirilmesi sırasında göz önünde bulundurulmasında yarar vardır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir değerlendirme kriteri olması, işletmelerde bu tür davranışların teşviki bakımından önemlidir.

Performans değerlendirme; bir örgütte ne olursa olsun çalışanların çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir (Bayraktaroğlu, 2006: 103).

Organ’a göre yöneticiler, çalışanlarının performanslarını değerlendirirken çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını aşağıdaki nedenlerden dolayı göz önünde bulundurmalılar (Organ, 2006: 140-141):

- **Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemli Olduğuna İnanmaları:** Organ(1988,1990) ve Borman ile Motowidlo(1993) örgütsel vatandaşlık davranışının örgütlerin etkin şekilde faaliyet göstermelerini sağladığını ileri sürmüşler. Bu fikre katılan yöneticiler örgütsel vatandaşlık davranışını çalışanlarının performanslarını değerlendirirken göz önünde bulundurabilirler.

- **İş Beklentileri:** Morrison (1994), Pond, Nacoste, Mohr ve Rodriguez (1997) ve Lam, Hui ve Law'a (1999) göre çalışanlar ve yöneticilerin bir kısmı, örgütsel vatandaşlık davranışını rollerinin gerektirdiği sorumluluklar arasında olduğunu düşünmektedirler. O yüzden yöneticiler bu faktörü de işle ilgili diğer sorumluluklardan farklı görmediklerinden performans değerlendirme sürecine dahil edebilirler.

- **Çalışan Bağlılığının Bir Göstergesi Olması:** Örgütsel vatandaşlık davranışı, gönüllüğe dayandığı için çalışanın etkin çalışması ve gerekirse örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde görebilecek kadar motive olup olmadığını gösterir.

- **Karşılık verme/Adaletlilik Normu:** Gouldner (1960), Homans (1961) ve Blau'ya (1964) göre insanlar birilerinden yardım gördüklerinde karşılık vermeye, onlara karşı anlayışlı olmaya ve kibar davranmaya gayret ederler. Öte yandan, eğer örgütsel vatandaşlık davranışı hem yöneticileri hem de örgütü olumlu şekilde etkilerse yöneticiler bu davranışları sergileyen çalışanların performanslarını değerlendirme sonuçlarına bunu yansıtarak onları ödüllendirmekle örgütsel vatandaşlık davranışını pekiştirebilirler.

- **Niteliksel Süreçler (Durağan/Değişken, İç/Dış):** DeNisi, Cafferty ve Meglino (1984), araştırmalarında durağan içsel nedenlere dayanan performansların daha çok hafızada kalma, tekrarlanabilme ve yöneticilerin çalışanlarını değerlendirme sürecinde göz önünde bulundurulma özelliklerine sahip olduğunu belirtmektedir.

- **Hayali İlişkiler:** Hayali ilişkiler insanların olayları ortaya çıkışlarından farklı bir şekilde algılama eğilimleri sonucunda meydana gelir. Cooper (1981) performans değerlendirme sırasında hayali (aldatıcı) ilişkilerin değerlendirme sürecinde hem biçimsel

hem de örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili örneklerin yetersizliği, davranışı değerlendirmede bazen tek bir davranışın büyük oranda etkili olması, değerlendirme ölçeklerinin özetlenmesi veya yetersiz tanımlanması, değerlendirenlerin yeterli kadar motive edilmiş olmaması veya işin daha iyi yapılması hakkında bilgilerinin kısıtlı olması ya da çalışanlar arasında ayrımcılık gibi nedenlerden dolayı ortaya çıktığını ve sonuçta yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışına performans değerlendirme sistemlerinde daha çok ağırlık vermelerine yol açabileceğini belirtmektedir.

Bu bölümde incelemiş bulunduğumuz örgütsel vatandaşlık davranışı ilk işletmelerin kurulmasından bu yana hep sergilense de kavramsallaştırılması ve ampirik olarak incelenmesi nispeten daha yakın zamana tekabül etmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının işletmede yaygın olma derecesi çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının düzeyini, iş özelliklerinden ve örgütsel özelliklerden memnun olup olmadıklarını göstermektedir. Öte yandan örgütsel vatandaşlık davranışı, işletmelerin amaçlarına ulaşmasına ve daha etkin faaliyet göstermesine katkıda bulunmaktadır.

2.2. Örgütsel Özdeşleşme

Günümüzde nitelikli çalışanlarını elde tutabilmek, bütün işletmelerin gündeminde olan en önemli konulardan biridir. İşletmeler arasındaki yoğun rekabet, çalışanlara işyeri anlamında pek çok alternatifler sunmaktadır. Bir işletmede çalışan birey, aynı işi çalışma fırsatlarını daha çekici bulduğu rakip işletmelerde de yapabilir. Dolayısıyla, çalışanları işletmeye bağlamak, işletmeler için kritik önem kazanmıştır. Bu bölümde üzerinde durulacak olan örgütsel özdeşleşme kavramı, çalışanları işletmeye bağlayan etkenlerden biri olduğu için büyük önem taşımaktadır. Aşağıda sosyal kimlik teorisi ile bu teörinin neticesi olarak özdeşleşme kavramı, örgütsel özdeşleşme ve ile örgütsel özdeşleşmenin sebepleri ile sonuçları açıklanmıştır.

2.2.1. Sosyal Kimlik Teorisi Ve Özdeşleşme Kavramı

Geçtiğimiz yüzyılda Hawthorne araştırmalarından başlayan insan odaklı araştırmalar, insanların davranışları ile ilgili çok önemli sonuçlar ortaya koymuştur. Sosyal Kimlik teorisi de bu sonuçlar ışığında geliştirilen ve insan davranışlarını açıklayan bir teori olmakla birlikte işletmede çalışanların davranışlarının anlaşılması açısından oldukça önemlidir.

Sosyal Kimlik teorisine göre bireyler, kendilerini ve başkalarını; cinsiyet, ırk, milliyet, din, meslek (Foreman, Whetten, 2002: 618-635), yaş (Mael, Ashforth, 1989: 20-39) ve diğer çeşitli sosyal ve demografik gruplara göre ayırmaktadırlar. Pratt'a (1998) göre bu şekilde sınıflandırma ile bireyler bir grubun üyesi olduklarını, diğer grupların ise üyesi olmadıklarını hissederler (Paulsen vd., 2005: 165-188). Bir grubu tanımlarken başka bir gruba verilen tanımlar da bağlantılı ve mukayeseli olur. "Genç" kategorisi ancak "yaşlı" kategorisi mevcutken anlam kazanır. (Mael, Ashforth, 1989: 20-39)

Sosyal Kimlik teorisinin temelinde yatan nedenler aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Paulsen vd., 2005: 165-188):

- Bireyler, yüksek özsaygı düzeyini yakalamaya veya elde tutmaya çalışırlar.
- Bireylerin özsaygıları, kısmen grup üyeliklerinden kaynaklanan sosyal kimlikleri sayesinde oluşur.
- Pozitif sosyal kimlik arayışı, diğer gruplarla karşılaştırılan bir grubun pozitif olarak değerlendirilmesi ihtiyacını artırır.

Sosyal Kimlik teorisi, özdeşleşme kavramını gündeme getirmektedir. Özdeşleşme kelimesi İngilizce Oxford Sözlüğü'nde "özdeşleşme hareketi veya özdeşleşmiş olma" olarak tanımlanmaktadır, bu da özdeşleşmenin hem süreç hem de çıktı olduğunu göstermektedir. Diğer tanımlarına göre, özdeşleşme, "bireyin sosyal kategori ya da gruba ait olma algısı", "bireyin kendisini üyesi olarak gördüğü grup veya sosyal kategoriye yönelik duygusal tutumları", "bireyin bir parti, ideoloji veya politik

lideri tercih etmesi.”, “bireyin, seçtiği birim modele uymaya çalışması”, “bireyin başka birisi olmadığına dair kanısı” dır (Wang, 2003).

Bazı mesleklerde özdeşleşme olgusuna daha sık rastlanıldığı belirtilmiştir. Örneğin, Millward (1995), Oaker ve Brown (1986), Skevington (1981), van Knippenbeng ve van Oers (1984) hemşirelikte; Russo (1998) ise gazetecilikte özdeşleşmenin yüksek olduğunu saptamışlardır (Paulsen vd., 2005: 165-188). Dolayısıyla yardım etme eğilimi yüksek olan hemşireler, araştırma eğilimi yüksek olan gazeteciler, meslekleri ile özdeşleşmiş olabilirler.

Özdeşleşme bireye ya da belli bir gruba yönelik (sosyal özdeşleşme) olabilir. Sosyal özdeşleşme, bireyin belli bir insan birikimine ait olduğunu algılamasıdır. Örneğin, bir bayan, kendisini üyesi gibi gördüğü grup kapsamında tanımlayabilir (örneğin, “ben bir Kanadalıyım, ben bir kadınıam”). Böylece o, kendini bu grubun aktüel (cari) veya sembolik üyesi olarak hisseder ve bu grubun kaderini kendi kaderi olarak algılar (Ashforth, Mael, 1989: 20-39.).

Bir grupla özdeşleşme bir bireyle (örneğin, birisinin babası veya futbol kahramanı ile) özdeşleşmeye benzer. Ancak bir grupla özdeşleşme, kendini tanımlama isteğine dayanırken bireyle özdeşleşme, klasik sınıflandırma olgusu kapsamına girmekte ve başkalarının özelliklerini kazanma amacıyla yapılmaktadır. Kelamn’e (1961) göre klasik sınıflandırmada bireyin kendisini birisine benzetme veya tamamen onun gibi olma çabaları söz konusudur (Ashforth, Mael, 1989: 20-39). Grupla özdeşleşme olgusunda ise birey, kendisini kimseye benzetmez, o grup sayesinde kimliğini bulur.

Sosyal Kimlik Teorisi iki fonksiyona hizmet eder. İlk önce, bireylerin başkalarını tanımlamasına imkan tanıyarak sosyal çevrenin bireyler tarafından bilinçli şekilde sınıflandırılmasına yol açar. Öte yandan bireyin çevrede kendine yer edinmesini sağlar (Ashforth, Mael, 1989: 20-39).

Bu bölümde bahsedilen Sosyal Kimlik Teorisi insanlarda oluşan bir psikolojik olguyu tanımlamaktadır. Aşağıda bu psikolojik olgu, çalışanlar açısından ele alınarak nedenleri ve sonuçları üzerinde durulmuştur.

2.2.2. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı

Bir önceki bölümde değinildiği üzere, Sosyal Kimlik teorisinin ortaya koyduğu özdeşleşmenin sosyal özdeşleşme, mesleki özdeşleşme gibi çeşitleri vardır. Bu bölümde ise işletmeler açısından daha büyük önem arz eden örgütsel özdeşleşme ele alınmıştır.

Kökleri Sosyal Kimlik teorisine dayanan (Foreman, Whetten, 2002: 618-635; Smidts vd., 2000: 1-35) örgütsel özdeşleşme, sosyal özdeşleşmenin bir çeşididir (Ashforth, Mael, 1989: 20-39). Örgütsel özdeşleşme için çeşitli araştırmacılar tarafından pek çok tanım yapılmıştır ve bu tanımlarda kavram birbirinden oldukça farklı şekillerde ele alınmıştır. Bu sebeple kavram üzerinde görüş birliğine varıldığını söylemek oldukça güçtür (İşçan, 2006: 160-178). Hall'a (1970) göre örgütsel özdeşleşme; örgütün amaçlarıyla bireyin amaçlarının giderek daha fazla bütünleşmesi ve uyumlaşması sürecidir (Ashforth, Mael, 1989: 20-39). Çok geniş bir bakış açısıyla örgütsel özdeşleşme, örgütle dayanışma duyguları içinde olmayı, örgüte tutumsal ve davranışsal destekte bulunmayı ve örgüt üyelerinin paylaştığı ayırt edici niteliklerin algılanmasını içerir (İşçan, 2006: 160-178). Tajfel (1978) örgütsel özdeşleşmeyi “ bir gruba üye olduğunu kabullenme ve bu üyeliğe değer verme ve önemli bulma” olarak tanımlamıştır. Bu tanım özdeşleşmenin iki yönüne dikkat çekmektedir (Smidts vd., 2000: 1-35):

- Özdeşleşmenin, bireyin üyesi olduğu örgütle arasında pek çok ortak çıkarların bulunduğu algısını ifade eden bilişsel yönü
- Özdeşleşmenin, bireylerin bir örgüte ait olmaları ile gurur duyma ve örgütte kabul olma hislerini kapsayan duygusal yönü

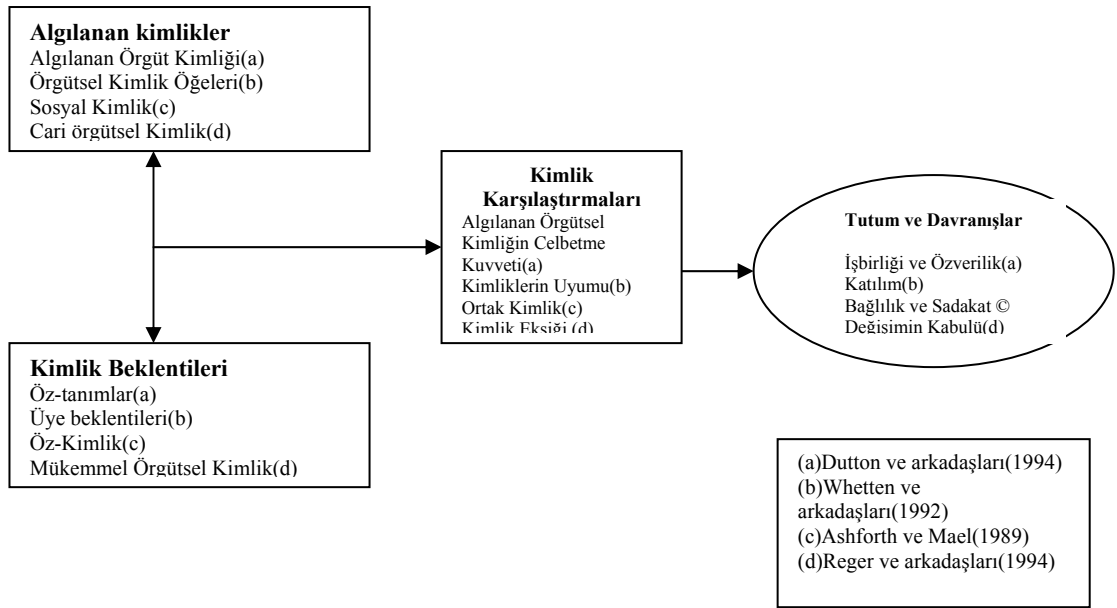
Bazı insanlar kimliğini bulamadıkları için hep kimlik arayışı içindedirler. Bu süreçte kişi, diğer insanlar kadar örgütleri de model olarak alabilir. Ya da kişiler, kendi

kimliği ile örgütsel kimliğin örtüştüğünün farkına varabilirler. Dolayısıyla örgütlerin de bir kimlikleri bulunmaktadır.

Genel olarak kimlik, “Ben kimim?” veya örgüt çerçevesinde “biz kimiz?” sorusunu cevaplayacak inanç ve anlamlar bütünüdür (Foreman, Whetten, 2002: 618-635). Çalışanların örgüt hakkında inandıkları kalıcı, farklı ve merkezi olarak paylaştıkları inançlardan oluşan ortak kimliklere ise algılanan örgütsel kimlikler denilmektedir. Dutton ve arkadaşlarına göre; örgütsel özdeşleşme, çalışanların kendileri hakkında kullandıkları kavramların, algılanan örgütsel kimlik ile benzer özellikler taşıdığı sürece kurulan iletişimidir (Dutton vd., 1994: 239-263). Dolayısıyla bireyler, örgüt kimliği aracılığıyla kendini tanımlayabildiklerinde örgütsel özdeşleşme ortaya çıkmaktadır, aksi takdirde yani örgüt kimliğinin kendilerini tanımlamadığı sürece örgütsel özdeşleşme söz konusu olmaz (Ravishankar, Pan, 2006: 1-14).

Ashforth ve Mael (1989), Burke (1997), Dutton ve Dukerch (1991), Dutton ve arkadaşları (1994), Reger ve arkadaşları (1994), Whetten ve arkadaşlarına göre, örgütsel özdeşleşme, bireylerin bilinçaltılarında kendi kimlikleri ile örgüt kimliğini karşılaştırmaları sonucunda ortaya çıkmaktadır. Ve bireylerin bu kıyaslamaları, bireylerin örgütlerine karşı tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Bireylerin bu kıyaslamaları sonucunda algılanan kimliklerin uyum seviyesi çok ise, bireyin üyesi olduğu örgütle özdeşleşme derecesi de yüksek olacaktır (Foreman, Whetten, 2002: 618-635) Aşağıda Şekil 2.2’de şekilde örgütsel özdeşleşme süreci yer almaktadır:

Şekil 2.2. Örgütsel Özdeşleşme Modeli



Kaynak: Peter Foreman- David. A. Whetten, “Member’s Identification with Multiple-Identity Organizations”, **Organization Science**, 13 (6), 2002, p. 618

Şekil 2.2’ de görüldüğü gibi, bireyler, üyeleri oldukları örgütün algıladıkları ve gerçek olarak kabul ettikleri kimlik (Dutton’a göre algılanan örgüt kimliği, Whetten’e göre örgütsel kimlik öğeleri, Ashforth ve Mael’e göre sosyal kimlik ve Reger’a göre cari örgütsel kimlik) ile beklentilerini yansıtan kimliği (Dutton’a göre kendilerini tanımlarken kullandıkları kavramları, Whetten’e göre üye beklentilerini, Ashforth ve Mael’e göre öz kimliği, Reger’a göre mükemmel örgüt kimliğini) Dutton’a göre algılanan örgüt kimliğinin çekici olup olmadığını öğrenmek, Whetten’e göre kimliklerinin uyup uymadığını anlamak, Ashforth ve Mael’e göre paylaşılan kimliği ortaya çıkarmak ve Reger’a göre kimlik eksisini belirlemek için kıyaslamaya tabi tutar ve bu süreç sonucunda yine Dutton, Ashforth ve Mael’e göre işbirliği ve özverilik, katılım ve bağlılığa, Whetten, Ashforth ve Mael’e göre bağlılık ile sadakat duygusunun gelişmesine, Reger’a göre ise çalışanların değişim gerçeğini kabul etmeleri gibi tutum ve davranışları sergiler.

Brown ve Starkey (2000), Laughlin'den (1970) esinlenerek bireylerin, kimliklerini korumak ve toplu özgüven duygularını iyileştirmek için kullandıkları “ego koruma mekanizmaları” ile örgütlerinin kimliklerini de muhafaza etmeye çalıştığını ifade etmektedirler. Bu amaçla bireyler yalanlama, uydurma ve fantezi gibi tekniklere de başvurabilir (Ravishankar, Pan, 2006: 1-14). Örneğin, sorumluluklarını önemseyen bir çalışan, sorumluluk bilinci yüksek olan bir işletmede çalışıyorsa, işletmenin bu değerlerini korumaya çalışacaktır ve bu amaçla olumsuz yöntemlere bile başvurmadan kaçınmayacaktır.

Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel bağlılığı birbirinden ayırmak zordur. Bazı araştırmacılara göre bu iki kavram aynı anlama gelmektedir (Ashforth, Mael, 1989: 20-39) Ashforth ve Mael'e göre örgütsel özdeşleşme, bağlılıktan farklı olarak her zaman tek bir örgüte özgü bir olgudur. Ancak örgütün değerleri ve hedefleri başka örgütler tarafından da paylaşılabilir. Dolayısıyla bir üye ortak kader paylaştığını düşünmeden de örgütsel bağlılık sergileyebilir. Ancak üye örgütüyle özdeşleşmişse örgütü terk ettiğinde ruhsal bir kayıp yaşayacaktır (Ashforth, Mael, 1992: 103-123.).

Örgütsel özdeşleşme profesyonel ve mesleki özdeşleşmeden de farklıdır. Örgütsel özdeşleşme, kendini örgüt çerçevesinde tanımlamayı ifade ederken mesleki özdeşleşme, bireylerin kendilerini meslek kapsamında tanımlamalarıdır (örneğin, ben doktorum). Bazen mesleki özdeşleşmenin oluşturduğu değerlerle örgütsel özdeşleşmedeki değerler bir biri ile çatışabilir (Ashforth, Mael, 1989: 20-39.)

Örgütsel özdeşleşme konusunda giderek artan araştırmalar bu kavramın önemi üzerinde durmaktadır, zira örgütsel özdeşleşme hem birey hem de üyesi olduğu örgütün refahı açısından büyük önem arz etmektedir (Elsbach, Bhattacharya, 2001: 393-413) Özdeşleşme, çalışanların üyeleri oldukları örgütlere bağlı olduklarını hissetmelerini sağlar. Brown, O'Reilly ve Chapman'a göre örgütüyle özdeşleşmiş bireyleri örgütün başarıları ve fiyaskolarını kendi başarı ve fiyaskoları olarak algırlar (Caboni, Eiseman, 2003: 1-24).

Ashforth ve Mael (1989) başta olmak üzere pek çok araştırmacı, bireysel kimlikle özdeşleşme arasındaki ilişkileri; örgütsel vatandaşlık davranışı veya işbirliği (Dutton vd. 1994), sadakat (Mael, Ashforth, 1992), uygulamalı kontrol (Barker, Thopkins, 1994) ve bağlılık (Whetten vd., 1992) gibi bazı örgütsel süreçleri ve davranışları incelemek için kullanmıştır (Foreman Whetten, 2002: 618-635)

Görüldüğü üzere, örgütsel özdeşleşme, çalışanları işletmeye bağlayarak tutum ve davranışlarını da olumlu şekilde etkilemektedir. Örgütsel özdeşleşme, işletmenin amaçlarına daha kolay şekilde ulaşmasını sağlayarak çalışanların işyerlerinde kendilerini daha mutlu hissetmelerine katkıda bulunmaktadır.

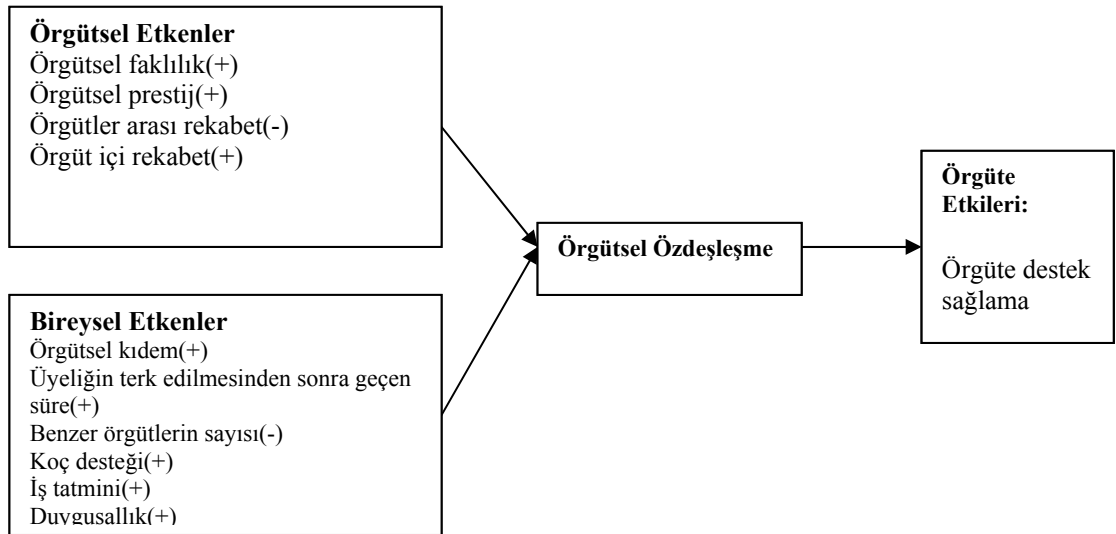
2.2.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Belirleyicileri

Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, örgütsel özdeşleşme işletmeler açısından çok önemlidir ve çalışanların örgütle özdeşleşmesini sağlamak da kısmen işletmenin elinde olabilir. Aşağıda bu olgunun sebepleri açıklanmıştır:

Bhattacharya (1995) ile Ashforth ve Mael (1992), demografik değişkenler açısından temelde örgütsel kıdem olgusunun örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Kreiner ve Ashforth'a (2004) göre, bireylerin mizaç ve eğilimlerinin örgütsel özdeşleşmeye etkisi ile ilgili olarak literatürdeki çalışma sayısı yok denecek kadar azdır. Bu kapsamda son zamanlarda yapılan bir çalışmada pozitif (olumlu) ruh halinin örgütsel özdeşleşmeyi olumlu, kinizm (insanın erdem ve mutluluğa hiçbir değere bağlı olmadan erişebileceği öğretisi) ve rol çatışması olgularının ise olumsuz yönde etkiledikleri bulunmuştur (İşçan, 2006: 160-178).

Mael ve Ahforth (1992), örgütsel özdeşleşme ile ilgili aşağıda şekil 3.2' de gösterilen model geliştirmişlerdir:

Şekil 2.3. Örgütsel Özdeşleşme Modeli



Kaynak: Blake Ashforth-Fred Mael, “Alumni and Alma Matter: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification”, *Journal of Organizational Behaviour*, 13/2, Mart, 1992, 103-123

Bu modele göre, örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen faktörler örgütsel ya da bireysel olabilir. Örgütsel etkenler arasında örgütsel farklılık, örgütsel prestij, örgütlerarası ve örgüt içi rekabet; bireysel etmenler arasında ise örgütsel kıdem, üyeliğin terk edilmesinden sonra geçen süre, benzer örgütlerin sayısı, koç desteği, iş tatmini, duygusalılık bulunmaktadır. Örgütlerarası rekabet ve benzer örgütlerin sayısı ile örgütsel özdeşleşme arasında negatif, kalan diğer değişkenlerle örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ilişkinin bulunduğu varsayılmıştır. Modele göre, örgütleri ile özdeşleşmiş bulunan örgüte destek vererek örgütün faaliyetlerine katkıda bulunma eğilimini sergilemektedirler.

Örgütsel farklılık, örgütü diğer örgütlerden farklı kılan özelliklerdir (Ashforth, Mael, 1992: 103-123). Örgütsel farklılık, bir grubu diğerlerinden ayırır ve örgüte özel kimlik kazandırır. Farklılık, yeni işçilerin bile işe başladıkları örgüt için neden gayret gösterdiğini açıklar (Ashforth, Mael, 1989: 20-39). Bu etmenle örgütsel özdeşleşme arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Ashforth, Mael, 1992: 103-123). Bu bulgu

şaşırtıcı değildir. Bilindiği üzere, özellikle günümüzde başarılı çalışanları elde tutmak çok zorlaşmış ve işletmeler için nerdeyse hayati önem taşımaya başlamıştır. Başarılı çalışanları işyerinde tutan en önemli faktörlerden birisi de çalıştıkları yerin kendine özgü, farklı özelliklere sahip olmasıdır. Örgütsel farklılık örgütün kimliliğine de orijinallik katmaktadır. Dolayısıyla araştırmamızın da gösterdiği gibi, örgütlerini farklı olarak algılayanlar, örgütleri ile daha çok özdeşleşmiş bulunmaktadır.

Bu konuda Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı'nın 1992'de Bakü'de açmış olduğu "Türk Dünyası İşletme" Fakültesi ile ilgili bir örnek verilebilir. Türkçe eğitim vermesi, öğretim görevlilerinin büyük çoğunluğunun Türkiye'li ya da Türkiye'de eğitimini tamamlamış Azerilerden oluşması, bu fakülteyi diğer fakültelerden ayırmaktadır. Söz konusu fakültenin öğrencilerinin hemen hemen hepsi fakülteyi farklı bulduklarından, kendilerini farklı hissederek "Türk Dünyası İşletme"si ile özdeşleşmişlerdir.

İlginç olan olumsuz olarak nitelendirilen farklar bile özdeşleşmeye konu olabilir. Olumsuz olarak anımsanan gruplar sık sık olumsuz farkı olumsuz özelliği azaltarak veya destekleyerek olumluya çevirme gibi koruma mekanizmasını kullanmaktadırlar ("siyah güzeldir" gibi) (Ashforth, Mael, 1989: 20-39).

İkinci örgütsel faktör, algılanan örgütsel prestijdir. Önceden de belirtildiği üzere, çalışanların örgüt hakkında inandıkları kalıcı, farklı ve merkezi olarak paylaştıkları inançlardan oluşan ortak kimliklere algılanan örgütsel kimlikler denilmektedir (Dutton vd., 1994: 239-263). Mael ve Ashforth'a göre, örgüt ne kadar çok prestije sahipse, oradaki çalışanların özdeşleşme aracılığıyla "kendine saygı"ları bir o kadar çok artacaktır (Ashforth, Mael, 1992: 103-123). Dolayısıyla insanlar kim olduklarıyla ilgili geliştirdikleri tanımlarla, algılanan örgüt kimliğinin uyduğunu gördüklerinde kimliğin çekiciliği artar. Çünkü, bu tip bir bilgiyi sürece dökmek ve anlamak kolaydır. Genel kanı, bireyin kendisini ilgilendiren bir bilgi üzerinde daha kolay yoğunlaştığıdır. Yani birey kendisiyle uyuşan bir örgüt kimliğini, kendisiyle uyuşmayan bir kimliğe göre daha çekici bulur. Çünkü bununla ilgili bilgiyi daha kolay anlar, sürece döker ve tanır. İkinci olarak, bireyin kendi tanımları ve algılanan örgüt kimliği benzer olduğunda, bireyin

örgüte bağlanması sağlanır, çünkü örgüt, bireyin kendisini ifade etmesi için kolay fırsatları kendisine sunar. İnsanlar, kendileri hakkında çok şey sergileyebilecekleri ve kendi tanımlarındaki değerler ve özellikler doğrultusunda hareket edebilecekleri örgütleri tercih ederler (Dutton vd., 1994: 239-263.). Nitekim, söz konusu araştırma ile bu fikrin ampirik olarak da doğru olduğu saptanmıştır (Ashforth, Mael, 1992: 103-123).

Örgütsel özdeşleşme ile örgütlerarası rekabet arasında önemli ilişki bulunmasa da örgüt içi rekabet ile örgütsel özdeşleşme arasında bir negatif ilişkinin bulunduğu saptanmıştır (Ashforth, Mael, 1992: 103-123). Zira örgüt içi rekabet sinerjiyi azaltmakta ve bireylerin örgütlerinden ziyade, rekabet ettiği birey ya da departmanlara odaklanmasına yol açmaktadır

Bireysel faktörlerden ilki, bireylerin örgütte geçirdiği toplam süredir. Ashforth ve Mael'e (1992) göre, bu etmenle örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ilişki mevcuttur. Dolayısıyla kişinin örgütte geçirdiği yıl sayısı arttıkça örgütü ile özdeşleşme derecesi de artacaktır. Diğer bireysel etmenlerden benzer örgütlerin sayısı ile örgütü terk ettikten sonra geçen süre arasında bir ilişki saptanmasa da iş tatmini ile duygusallık ve özdeşleşme arasında pozitif ilişki bulunmuştur (Ashforth, Mael 1992: 103-123). Dolayısıyla duygusal kişiler ve iş tatmini yüksek olan bireyler, örgütleriyle özdeşleşme eğiliminde daha çok bulunacaklar.

Smidts ve arkadaşlarına göre örgütsel özdeşleşmenin belirleyicilerinden ikisi de dışsal örgütsel prestij ile iletişimidir (Smidts vd., 2000: 1-35). Algılanan dışsal imaj, üyenin bütünleşmesi ve aynı zamanda dışarıdakilerin örgütü nasıl gördüklerine dair üyelerin zihninde oluşana karşı duyarlıdır. Algılanan örgüt kimliği, üyenin örgüt kimliği, üyenin örgütün karakteri hakkındaki değerlendirmesidir. Yapılanmış dışsal imaj ise, örgüt dışındakilerin örgütü nasıl algıladıkları konusunda üyelerin inandıkları şeyleri ifade eder. Yapılanmış dışsal imaj, örgütün olası sosyal değerlendirmeleri hakkındaki bilgiden daha fazlasıdır. Üyeler için yapılanmış dışsal imaj şu soruyu cevaplar: Bu örgütte çalışmamdan dolayı örgüt dışındakiler benim hakkımda ne düşünüyorlar? Üyeler, dışarıdakilerin örgütü olumlu yönde değerlendirdiklerine inanırlarsa örgütle bütünleşmeleri kolaylaşır (Dutton vd., 1994: 239-263).

İletişim, üye özdeşleşmesini kuvvetlendirmektedir. Smidts, hem iletişim ikliminin hem de iletişim içeriğinin özdeşleşmeye etkisini incelemiş ve iletişim ikliminin örgütsel özdeşleşmeyi iletişim içeriğinden daha çok etkilediği sonucuna varmıştır (Smidts vd., 2001: 1-35).

Barker ve Tompkins'e (1994) göre takım ortamı örgütsel özdeşleşme için daha müsaittir (Chan, 2006: 249-268). Bunun nedeni, bireyin sevdiği ve kaynaştığı kişilerin sosyal kimliklerine bürünmeye eğilimli olması ile açıklanabilir. Takımını benimseyen birey, bu takımın kendini ait ettiği grubu da benimseyecektir.

2.2.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Etkileri

Tanımından da anlaşılacağı üzere, örgütsel özdeşleşme birey- örgüt ilişkileri açısından da oldukça önemlidir. Örgütle özdeşleşen bireyin örgüte bakış açısı ve sağlayacağı yararlar, örgütle özdeşleşmeyen bir bireyinkine göre, şüphesiz daha farklı olacaktır.

Pek çok araştırma, örgütsel özdeşleşme ile bireylerin davranışları arasında ilişkiyi bahsetmektedir. Davranışlarını etkileme gücüne sahip olduğu için bireylerin farklı birimlerle özdeşleşme olayının araştırmalarda dikkate alınması çok büyük öneme sahiptir (Ravishankar, Pan, 2006: 221-234).

Sosyal Kimlik teorisi ile ilgili literatürde örgütsel özdeşleşmenin genellikle üç etkisinden bahsedilmektedir (Ashforth, Mael, 1989: 20-31):

- Bireyler, Kendi Kimlikleri İle Uyuşan Kimlikli Örgütleri Desteklerler: Örneğin, Mael ve Ashforth, dini okullarda örgütsel özdeşleşme ile ilgili araştırmalarında bireylerin özdeşleştikleri örgüte finansal katkılarda bulunacakları; başkalarına o örgütü tanıttıkları (örneğin, tanıdıklarına kendi çocuklarını o okullara göndermelerini tavsiye ederek) gibi sonuçlara varmışlar (Ashforth, Mael, 1992: 103-123).

- Örgütsel Özdeşleşme, Takım Oluşumu İçin Gerekli Grup İçi Bağlılık, İşbirliği, Özverinin Gelişmesine Katkıda Bulunur: Örgütsel özdeşleşmenin etkileri arasında özverilik, katılım, bağlılık, sadakat, değişimi kabul gösterilmektedir. Kuvvetli örgütsel özdeşleşme beraberinde örgüt içi işbirliği veya örgütsel yurttaşlık davranışı gibi olumlu davranışları getirebilir (Foreman, Whetten, 2002, 618-635; Ashforth, Mael, 1992, 103-123). Kırsal kooperatiflerde çalışan 2000 işçi üzerine bir araştırmada örgütsel özdeşleşmenin duygusal örgütsel bağlılık ile ilişkisi bulunmuştur (Foreman, Whetten, 2002: 618-635). Çeşitli araştırmalar örgütsel özdeşleşmenin çalışanların performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla olumsuz yönde ilişkili olduğunu göstermiştir (İşçan, 2006: 160-178).

- Çalışanların Örgütsel Amaç Ve Değerleri Kabullenmesini Sağlar: Amaçları örgütün amaçları ile uyuşan bireyler, örgütteki değişime karşı daha toleranslı olurlar. McGregor'a (1967) göre de örgütüyle özdeşleşmiş bireyler daha az özdeşleşmiş bireylere göre örgüt amaçlarını daha kolay kabullenirler (Siegel, Sisaye, 1997: 149-165). Bu da örgütüyle özdeşleşmiş bireyin kendi kimliğini örgütün kimliğinden farklı görmediği ile açıklanabilir.

Brown (1969), O'Reilly ve Chapman (1992)'e göre örgütüyle özdeşleşmiş bireyler, örgütün başarıları ve fiyaskolarını kendi başarı ve fiyaskoları olarak algırlar (Caboni, Eiseman, 2003: 1-19).

Bilindiği üzere bilgi çağında gündeme gelen yeni örgüt tiplerinden birisi de sanal örgütlerdir. Bu örgütler, fiziksel olarak mevcut değildir ve çalışanları, yüz-yüze değil, iletişim araçlarıyla iletişim kurmaktadır. Bu çalışanların örgütsel bağlılığını sağlamak çok daha zordur, ancak özdeşleşme bu bağlamda örgütlere yarar sağlamaktadır. Özdeşleşme aşağıdaki nedenlerden dolayı sanal örgütlerin faaliyetlerinin sürekliliğini sağlar (Wiesenfeld vd., 1999: 777-790)

- Örgütsel aktörlerin koordinasyon ve kontrolünü sağlar.
- İş gruplarının çalışmasını sağlar.
- Çalışanları ekstra rol davranışlarına teşvik eder.

- Değerli çalışanların elde tutulmasını sağlar.

Örgütsel özdeşleşmenin, örgütler için ne kadar önemli olduğunu anlamak için “örgütsel özdeşleşmeme“ kavramına bakmak faydalı olabilir. Bireyler, üyesi oldukları örgütün değer ve uygulamalarını beğenmeyerek (örneğin, Denny’s restoranlarının Amerikalı zenci müşterilere karşı sergilediği ayrımcılık) örgütleri ile özdeşleşmeyebilir. Bazen sosyal pazarlamacılar, medyada kampanyalar aracılığıyla halk arasında çeşitli örgütlere karşı özdeşleşmeme duygusunu oluşturmaya çalışmaktalar (örneğin, Philip Morris’e yönelik kampanya kapsamında Kaliforniya’nın tütüne karşı koalisyonunun “Bob, ben emphysema’ya yakalandım” yazılı pankartları). Elsbach ve Bhattacharya, yaptıkları araştırmada örgütsel özdeşleşmemenin bireylerin rakip örgütü desteklemeleri ve halk içinde söz konusu örgüte yönelik eleştirilere yol açacağı sonucuna varmışlardır (Elsbach, Bhattacharya, 2001: 393-413).

Görüldüğü üzere, örgütsel özdeşleşme, hem birey hem de bir grup düzeyinde ele alınabilen, işletmeler açısından önemli psikolojik bir olgudur. Örgütsel özdeşleşme, değerli çalışanların elde tutulması ve çalışanların işyerindeki “mutlu” luğunun sağlanması için önemlidir. Örgütle özdeşleşen çalışanlar örgütlerine sadıklar, işletmelerin amaçlarını kendilerine amaç edinerek amaçlara ulaşmak için elinden geleni yapmaktadırlar.

2.3. Sosyal Sorumluluğun Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi

İlk bölümde bahsedildiği üzere sosyal sorumluluk kavramının genel kabul görmüş bir tanımı bulunmamaktadır. Bu kavramı ilk gündeme getirenlerden olan Davis’e (1960) göre, sosyal sorumluluk, işletmelerin ekonomik ve teknik çıkarlarının ötesinde kararlar vermeleri ve bir takım faaliyetlerde bulunmalarıdır (Dennis vd, 1998: 649-653). Mevcut global sorunların hızla yayıldığı ve yeni sorunların ortaya çıktığı günümüzde bu bilincin işletmeler arasında yaygınlaşması kritik önem taşımaktadır. Sorunların büyük bir kısmının işletmelerin sınırsız faaliyetlerinden kaynaklandığı gerçeğini göz önünde bulundurursak, işletmelerin temel amaçlarına ulaşmak için her

türlü aracı meşru görme düşüncesini sınırlandıran sosyal sorumluluk bilincinin ne kadar önemli olduğunun farkına varırız. Toplumun bilinçlenme eğilimlerinin yüksek olduğu günümüzde sosyal sorumluluklarını ihmal eden işletmenin kar etme, faaliyetlerini sürdürme gibi temel amaçlarına ulaşması zordur. Zira bilinçlenen ve dolayısıyla kandırılması daha zor olan toplum, sorumsuz işletmeleri ürün/hizmetlerine boykot ederek cezalandırmaktadır. Literatürde karşılaştığımız ampirik araştırmalar da bu görüşü desteklemektedir. Nitekim 1999 yılında yapılan Sosyal Sorumluluk üzerine Milenyum anketinde 6 kıtadaki 23 ülkede yaşayan 25000 kişiye sorulan soruların cevaplarında görüşülen kişilerin yarısının işletmelerin toplumsal düzeydeki tavırlarına dikkat ettikleri; bireysel şirketlerin oluşturdukları etkinin, marka niteliği (%40) ile temel iş niteliklerinden (%34) çok kurumsal vatandaşlık düzeylerine (%56) göre belirlendiği vurgulanmıştır (www.timeink.com, 2007).

Günümüzde ürün (product), fiyat (price), tutundurma (promotion), yer (place) olmak üzere 4 P'yi kapsayan geleneksel pazarlama karmasına 5.P'nin (perception) yani algının da dahil edilmesi tesadüfi değildir. Dolayısıyla ürün/hizmet tercihi sürecini somut faktörler kadar işletme ile ilgili olguları kapsayan soyut faktörler de etkilemektedir. Örneğin, kalitesi oldukça iyi, dağıtım alanı çok geniş, fiyatı uygun, hedef kitleye tanıtımı başarıyla yapılmış bir ürüne sahip bir işletmenin, eğer hedef kitleleri üzerindeki imajı iyi değilse, bir başka deyişle işletme çalışanlarına adil davranamayan, çevreyi kirleten bir kurum olarak algılanıyorsa, ürün ne kadar iyi, dağıtım alanı ne kadar geniş, fiyatı ne kadar uygun, tanıtımı ne kadar iyi yapılmış olursa olsun pazarlama başarısı sonuçsuz kalacaktır (Güzelcik, 1999: 162).

Öte yandan insani değerlerin önem kazandığı ve çalışanların en önemli rekabet unsuru olarak kabul edildiği günümüzde işletmeler, sadece müşterileri tarafından değil çalışanları tarafından da nasıl algılanacağını düşünmek zorundadırlar.

Bir işletmenin büyümesinde ve pazar payının artmasında çalışanlar, adeta bir can damarı rolü oynamaktadır. Çalışanların önemi sadece bununla sınırlı değildir. Çünkü çalışanlar, günün sonunda işlerini bitirip işletmeden ayrıldıklarında, toplum içinde kendi kurum ya da örgütlerinin elçisi gibi hareket etmektedir. Dolayısıyla,

olumlu bir kurumsal imajı oluşturmayı hedefleyen işletmelerin, çalışanlarının nazarında olumlu izlenimler oluşturması zorunluluktur. Zira toplum içinde işletmelerin elçisi rolünü sergileyecek olan çalışanların kurumlarına ilişkin aktardıkları bilgiler, işletmelere bakışı derinden etkileyebilmektedir (Bakan, 2005: 47).

Cone/Roper'in çalışmaları bir işletmenin sosyal girişimlere katılımının hem olası hem de mevcut çalışanlar üzerinde hem de vatandaşlar ve yöneticiler üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu da göstermektedir. 2001'in Mart ayında yaptıkları bir ankete göre sosyal amaca yönelik programlara sahip olduğunu bildiren işletmelerde çalışanların, bu tip programlara sahip olmadığını bildiren işletmelerde çalışanlara oranla yüzde 38 daha fazlası işletmelerinin değerlerinden gurur duyduklarını söylemektedirler (Kotler, 2005: 16).

Kurumsal sosyal sorumluluk yetenekli insanların işletmeye kazandırılmasına imkan sağlamaktadır. MORİ tarafından 1990'lar boyunca yapılan araştırmalar, insanların büyük bölümünün toplum ve kamu yararına destek sağlayan işletmelerin çalışmak için iyi bir yer olduğunu düşündüklerini ortaya koymuştur (www.timeink.com, 2007). Net Impact tarafından yürütülen dikkate değer bir araştırma, anket yapılan 2100 MBA öğrencisinin yarıdan fazlasının sosyal sorumluluğu olan bir şirkette çalışmak için daha düşük bir maaşı bile kabul edebileceğini göstermiştir (Kotler, 2005: 16).

Dutton (1994) ve Pratt'e (1998) göre çalışanlar tarafından olumlu şekilde algılanan işletmelerde örgütsel özdeşleşme olgusunun ortaya çıkma olasılığı daha yüksektir. Bu da olumlu olarak algılanan işletmelerde çalışanların öz değer duygularının yükseleceği ile açıklanabilir (Rupp vd., 2006: 537-543). Sosyal sorumlu işletme toplum tarafından nasıl olumlu olarak algılanıyorsa çalışanları tarafından da olumlu bir şekilde algılanır. Sosyal girişimlerde bulunan işletmelerde çalışanlar kendilerini daha değerli hissedecekler, bu da onların işletmeleriyle özdeşleşmelerine yol açacaktır.

2001'de Boston Koleji tarafından yürütülen bir araştırmanın sonuçlarına göre, işletmelerin toplumu destekleyici faaliyetlerde bulunması, çalışanlarının örgütsel bağlılığını arttırmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların %35'i, işletmelerinin sosyal

girişimlerine bizzat katılanların ise %73'ü çalıştıkları işletmelerin sosyal girişimleri sayesinde işletmelerine daha çok bağlandıklarını belirtmişler (www.corporate-citizenship.co.uk, 2007).

Rupp ve arkadaşlarının (2006) araştırmasının sonuçlarına göre, çalıştıkları kurumların sosyal sorumluluk bilinci ile hareket ettiğini düşünen çalışanların örgütsel bağlılıkları, iş tatminleri yüksek olmakla birlikte, sergiledikleri performans da normalden yüksektir (Rupp vd., 2006: 537-543). Macleod (2001) araştırmalarında aynı sonuçlara ulaştığını belirtmektedir (Onay, 2003: 108). Dolayısıyla sosyal sorumluluk, işletmelerin çalışmalarının performanslarını sürdürmelerine, geliştirmelerine ve arttırmalarına yardımcı olmaktadır (www.timeink.com, 2007).

Çalıştıkları işletmelerin sosyal sorumluluk bilinci ile hareket ettiğine inanmaları çalışanları işletmeye ait eşyaları özel eşya olarak kullanma, özel muamele için hediyeleşme, işi uzatma, işletmeyi başkalarına şikayet etme, zaman/kalite/miktar raporlarını tahrif etme işe gitmemek için rapor alma gibi olumsuz davranışlardan alıkoymaktadır (Viswesvaran vd., 1998: 5-12)

Sosyal sorumluluğun çalışanlara olan bir diğer etkisi, çalışanların işletmelerini işyeri olarak iş arayanlara ya da tanıdıklarına işletmelerinin ürün/hizmetlerini tavsiye etmeleridir. Bu davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışları kapsamına girmektedir. Pek çok araştırma sonuçlarına göre, işletmelerinin sosyal girişimleri hakkında sadece bilgi sahibi olanlar, bu girişimlerden hem haberdar olan hem de bu girişimlere bizzat katılan çalışanlara göre işletmelerini daha az överler. Yine bir araştırma sonuçlarına göre çalıştıkları işletmelerin topluma katkılarını olumlu değerlendirenlerin %70'i, olumsuz değerlendirenlerin ise sadece %40'ı işletmelerini diğer iş arayanlara tavsiye etmektedirler (www.corporate-citizenship.co.uk, 2007).

Buraya kadar literatürde sosyal sorumlulukla örgütsel vatandaşlık davranışları ve özdeşleşme arasındaki ilişkiler üzerindeki bulgular kısaca özetlenmiş oldu. Bu özetten işletmelerini sosyal sorumlu olarak algılayan çalışanların işletmeye daha bağlı oldukları, işletmeleriyle özdeşleştikleri ve işletmelerin beklentilerinin ötesinde

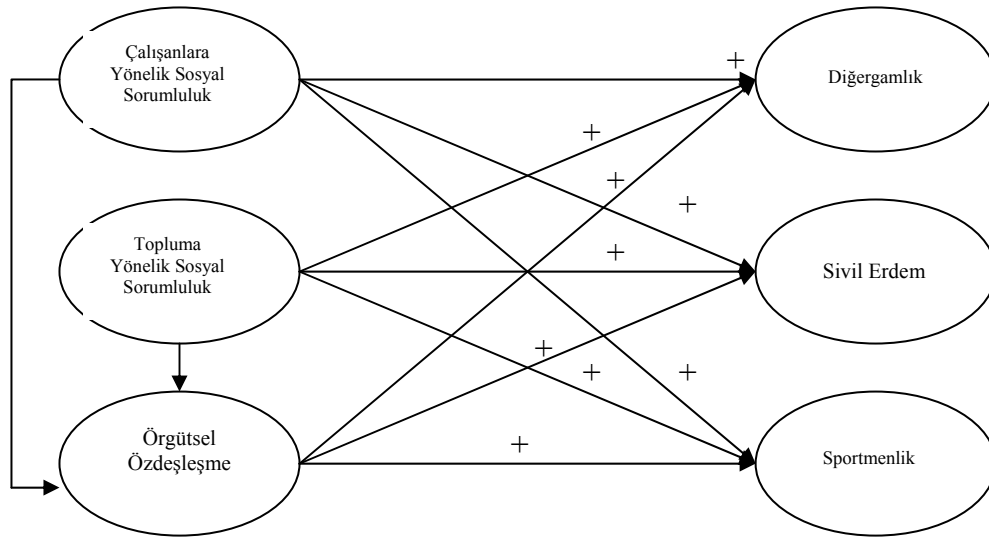
performans sergileyerek rol dışı yani örgütsel vatandaşlık davranışlarında buldukları sonucuna varılabilir. Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki vardır. Örgütsel özdeşleşme beraberinde üyelerin işletmeye daha sadık, katılımcı, uyumlu, itaatkar olmasını sağlar. Üyeler, yeni gelenlere yardım eder, örgüt projelerinde daha uzun dönemli çalışır, denetimcileri daha yüksek standartlar koymak için zorlar, örgütü geliştirecek fikirler ortaya atarlar. Dolayısıyla özdeşleşme olduğu süreçte, bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme olasılığı artar (Dutton vd., 1994: 239-263)

O'Reilly ve Chatman (1986)'a göre örgütsel bağlılığın örgütle özdeşleşme duygularından kaynaklandığı zaman bireylerin prososyal davranışlar sergileme olasılığı daha yüksektir. Psikolojik olarak işletmesine bağlanan bireylerin işletmeyle ilgili tutumları değişir, ve bu psikolojik bağlılık bireylerin davranışlarına yansır. Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994)'a göre işletmesiyle özdeşleşmiş birey, işletmede çalıştığı sürece işletmenin temel değerlerine hizmet etmek için elinden geleni yapacaktır. İşletmesiyle özdeşleşmiş birey, kendi çıkarlarına hizmet edecek davranışlardan ziyade bütün işletmeye fayda getirecek davranışlarda bulunur (Bell, Menguc, 2002: 131-146).

Buradan işletme değerlerinin çalışanlar için büyük önem taşıdığı sonucuna varılabilir. Bilindiği üzere, işletmelerin sosyal girişimlerde bulunmalarında örgütsel değerlerin rolü büyüktür. Ancak ne yazık ki çalışanların işletmelerinin sosyal sorumluluk anlayışına yönelik beklentileri ile gözlemleri arasında bir uçurum vardır. Bir araştırma sonuçlarına göre çalışanların %88'i işletmelerin değerlerini göz önünde bulundurması gerektiğine inanır ama sadece %45'i işletmelerinin değerleri ile hareket ettiği kanaatindedirler (www.corporate-citizenship.co.uk, 2007).

Teorik olarak sosyal sorumluluk, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiler aşağıdaki araştırma modeli ile gösterilebilir:

Şekil 2.3. Araştırma Modeli



Bu model aracılığıyla konunun ampirik olarak ele alınması mümkün olacaktır. Modele göre, topluma ve çalışanlara yönelik sosyal sorumluluk, örgütsel vatandaşlık davranışlarının diğergamlık, sivil erdem ve sportmenlik boyutlarını, ayrıca çalışanların örgütle özdeşleşme düzeylerini olumlu şekilde etkilemektedir. Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının her üç boyutu arasında da olumlu ilişki bulunmaktadır. 3. bölümde bu modele dayanarak kurulmuş hipotezler test edilecektir.

III BÖLÜM

**İŞLETMELERDE SOSYAL SORUMLULUK, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA
(GÜRAL KİREMİT ÖRNEĞİ)**

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

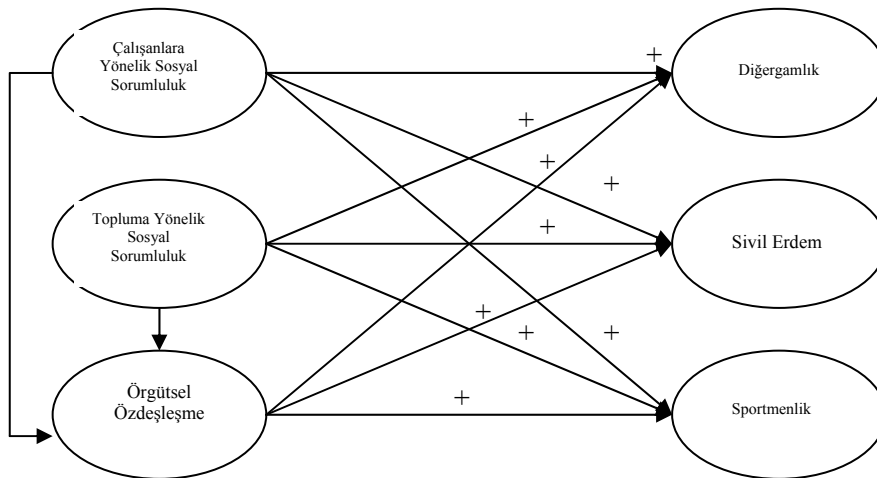
Bilindiği üzere sosyal ve çevre sorunlarının hızla yaygınlaştığı ve işletme imajının işletmelerin bu sorunların çözümüne buldukları katkı düzeyine bağlı olduğu günümüzde sosyal sorumluluk kavramı, işletmeleri en çok düşündüren kavramlardan biridir. Ancak sadece dış kitlelerin değil çalışanların da işletmelerinin sosyal sorumluluk bilinçleri ile ilgili algıları işletme imajının oluşmasında ve kuvvetlendirilmesinde oldukça etkili olup önemli sonuçlara yol açmaktadır. Çalışanların sosyal sorumluluk algılarının çalışanlara etkileri konusunda yapılan araştırmalar Türkiye’de henüz yeterli seviyede değildir. Bu çalışma ile bu konudaki literatüre önemli katkılarda bulunulacağı ümit edilmektedir.

Araştırmanın amacı çalışanlarının sosyal sorumluluk algılarının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunma eğilimine etkisini incelemektir. Ayrıca aracı değişken olarak ele alınan örgütsel özdeşleşmenin çalışanların sosyal sorumluluk algılarına bağlı olup olmadığı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunma eğilimi üzerindeki etkisi ortaya konulmak istenmiştir.

3.2. Araştırmanın Modeli

Aşağıda şekil 4.1’de araştırmanın modeli yer almaktadır:

Şekil 3.1. Araştırma Modeli



Bu modele göre çalışanlara ve topluma yönelik sosyal sorumlulukla örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışının beş unsurundan üçünü teşkil eden diğergamlık, sivil erdem ve sportmenlik arasında ve ayrıca örgütsel özdeşleşme ile söz konusu unsurlar arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri:

H1. Çalışanlara yönelik sosyal sorumlulukla diğergamlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H2. Çalışanlara yönelik sosyal sorumlulukla sivil erdem arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H3. Çalışanlara yönelik sosyal sorumlulukla sportmenlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H4. Çalışanlara yönelik sosyal sorumlulukla örgütsel özdeşleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H5. Topluma yönelik sosyal sorumlulukla diğergamlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H6. Topluma yönelik sosyal sorumlulukla sivil erdem arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7. Topluma yönelik sosyal sorumlulukla sportmenlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H8. Topluma yönelik sosyal sorumlulukla örgütsel özdeşleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H9. Örgütsel özdeşleşme ile diğergamlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H10. Örgütsel özdeşleşme ile sivil erdem arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H11. Örgütsel özdeşleşme ile sportmenlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde yer alan sorular ile çalışanlarla ilgili demografik bilgilerin elde edilmesi amaçlanmıştır. İkinci bölümde çalışanların, işletmelerinin topluma ve çalışanlara yönelik sosyal sorumluluk algılarını, örgütsel özdeşleşme düzeylerini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunma eğilimini ölçmek amacıyla hazırlanan sorular yer almaktadır. Anketteki ölçeklerin oluşturulması için geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Örgütsel özdeşleşmenin ölçülmesinde Mael ve Ashforth'un (1992) geliştirdikleri ölçek kullanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının unsurlarından olan diğergamlık ve sivil erdemini ölçülmesinde Ackfeldt ve Coote' un (2002), sportmenliğin ölçülmesinde ise Baker ve arkadaşlarının (2006) geliştirdikleri ölçekten yararlanılmıştır. Araştırma anketinde çalışanların sosyal sorumluluk algıları, örgütsel özdeşleşme düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunma eğilimlerini belirlemek amacıyla Likert yöntemi kullanılmıştır.

“5”algılanan en yüksek katılma durumunu(Kesinlikle Katılıyorum), “1” algılanan en düşük katılma durumunu (Kesinlikle katılmıyorum) göstermektedir.

Bu çalışmada uygulama alanı olarak Kütahya il merkezinde imalat sektöründeki Güral Kiremit fabrikası seçilmiştir. Araştırmanın evrenini bu fabrikalarda çalışan kişiler oluşturmaktadır. Çalışanların değerlendirilmesi için bu fabrikanın yöneticisiyle görüşülmüştür. Söz konusu işletmedeki astlara toplam 100 anket dağıtılmıştır. Gönderilen anket formları için geri dönüş oranı 95 adet teşkil etmektedir. Anketlerden 16'sı eksik doldurulduğu için elenmiş, geri kalan 79 anketteki veriler SPSS istatistik programı ile analiz edilmiştir. Yapılan dökümler ve analizler, anketi cevaplayanların demografik özellikleri, frekans dökümler, güvenilirlik testleri, değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren Anova testlerinden oluşmaktadır.

Verilerin analizinde, SPSS istatistik programı kullanılmıştır. Yapılan dökümler ve analizler, anketi cevaplayanların demografik özellikleri, frekans dökümler,

güvenilirlik testleri, değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon ve anova testlerinden oluşmaktadır.

3.5. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmanın varsayımları şunlardır:

- Araştırmanın teorik kısmında araştırma için yeterli kaynağa ulaşıldığı kabul edilmiştir.
- Astların öğrenim durumlarındaki farklılıklar dikkate alınmayarak anket sorularını herkesin aynı şekilde algıladığı ve cevapladığı varsayılmıştır
- Çalışanlar anketteki soruları doğru ve içtenlikle cevapladığı varsayılmıştır.

3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma sadece iki fabrikada çalışan personel üzerinde yapıldığı için sonuçlarının imalat sektöründeki diğer fabrikalarda çalışan personele genellenmesi olası değildir. Hedef kitleyi çalışanların hepsi değil, sadece astlar oluşturmaktadır. Ayrıca sosyal sorumluluk ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarının geniş bir kavram olduğu göz önünde bulundurularak çalışanların sadece topluma ve çalışanlara yönelik sosyal sorumluluk algıları, örgütsel vatandaşlık davranışının ise sadece sportmenlik, yardım etme ve sivil erdem boyutları araştırmaya dahil edilmiştir. Öte yandan bu tür araştırmalarda nitel yöntemlere başvurulduğunda daha sağlıklı bilgilere ulaşılabileceği kanaatinde olsak da zaman kısıtlılığı nedeniyle nicel yöntemler tercih edilmiştir.

3.7. Bulgular

Elde edilen veriler dört bölüm halinde sunulmuştur. Birinci bölümde personele ait demografik bilgilere; ikinci bölümde güvenilirlik analizine; üçüncü bölümde araştırmada kullanılan değişkenlerin ortalamalarına; dördüncü bölümde ise araştırmanın hipotezlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

3.7.1. Güvenilirlik Analizi

30 denek üzerinde gerçekleştirilen ön test sonucunda elde edilen veriler SPSS for Windows 13.0 paket programına yüklenmiş ve yapılan güvenilirlik analizi sonucunda 33 değişkenli anketin alpha değeri cronbach alpha katsayısı 0, 868 olarak bulunmuş, söz konusu cronbach alpha değeri 1.00'e yakın bir değer olması nedeniyle anketin güvenilirliğine ve araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir.

3.7.2. Deneklerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde anketi cevaplayanların cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem gibi demografik özellikleri frekans analizine tabi tutulmuş, böylece deneklerin nitelikleri ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçları aşağıdaki tablolar ile gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Deneklerin Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş Dağılımı	Frekans	%
18-25	5	6.3
26-40	47	59.5
41-55	27	34.2
56 ve üzeri	0	0
Toplam	79	100

Tablo 3.1'de görüldüğü gibi ankete katılanların yarısından fazlası (%59.5) 26-40 yaş arasındaki çalışanlardan oluşmaktadır. İkinci sırada %27 ile 41-55 yaş kategorisindeki çalışanlar gelmektedir. Ankete katılanlar arasında 56 ve üzeri yaş grubuna dahil çalışanlar bulunmamaktadır. Dolayısıyla yanıtları değerlendirilen çalışanlar genel itibariyle orta yaşlı yaş grubunu oluşturmaktadır.

Tablo 3.2. Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet Dağılımı	Frekans	(%)
Erkek	79	100
Kadın	0	0
TOPLAM	79	100

Tablo 3.2'den anlaşılacağı üzere çalışmaya katılan bireylerin hepsi (%100), erkeklerden oluşmaktadır. Bu da fabrikada yapılan işlerin genel itibariyle ağır olması ve dolayısıyla bayanların fiziksel güçlerini aşması ile açıklanabilir.

Tablo 3.3. Deneklerin Medeni Durumuna Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	(%)
Evli	75	94.9
Bekar	3	3.8
Boşanmış/dul	1	1.3
TOPLAM	79	100

Tablo 3.3.'de görüldüğü üzere çalışanların %94.9'u evli, %3.8'ü bekar erkeklerden oluşmaktadır. Ankete katılanlarının büyük çoğunluğunun evli olduğu görülmektedir.

Tablo 3.4. Deneklerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	(%)
İlköğretim	73	92.4
Lise	5	6.3
Ön lisans	0	0
Lisans	1	1.3
Yüksek Lisans	0	0
TOPLAM	79	100

Tablo 3.4.' de görüldüğü üzere anketi yanıtlayanların büyük çoğunluğunu (%73) ilköğretim mezunları oluşturmaktadır. Daha sonra sırasıyla lise (%5) ve lisans (%1.3) mezunları gelmektedir. Araştırmaya katılanlar arasında ön lisans mezunları bulunmamaktadır. Deneklerin arasında ilköğretim mezunlarının çoğunluk oluşturması, fabrikadaki işlerin genel itibariyle yüksek eğitim düzeyi talep etmemesi ile açıklanabilir. Ayrıca hatırlatılması gereken husus, araştırmanın astlar arasında gerçekleştirilmesidir.

Tablo 3.5. Deneklerin Kıdemlerine Göre Dağılımı

Kıdem	Frekans	(%)
1 yıldan az	4	5.1
1-5 yıl	9	11.4
6-10 yıl	19	24.1
11-15 yıl	10	12.7
16 yıl ve üzeri	37	46.8
TOPLAM	79	100

Tablo 3.5., anketi yanıtlayanların çalışma hayatlarındaki kıdemlerini yansıtmaktadır. Tablodan anlaşılacağı üzere, ankete katılanların çoğunluğu 16 yıldan fazla (%46.8) çalışmış kişilerden oluşmaktadır. İkinci sırada kıdemleri 6-10 yıl (%24.1), üçüncü sırada ise 11-15 yıl (12.7) olan çalışanlar gelmektedir. Buradan anlaşılacağı üzere, ankete katılan çalışanlar, genel itibariyle kıdemli kişilerden oluşmaktadır. Bu durum işletmede iş güvenilirliğinin yüksek olduğuna işaret etmektedir.

3.7.3. Araştırmada Kullanılan Değişkenlerin Ortalamaları

Bu başlık altında bağımsız değişkenler (topluma yönelik ve çalışanlara yönelik sosyal sorumluluk algıları) ile bağımlı değişkenlerin (örgütsel özdeşleşme, diğergamlık, sivil erdem, sportmenlik) ortalamaları incelenmiştir. Ortalamalar aşağıdaki tablolarda verilmiştir:

Tablo 3.6. Değişkenlerin Ortalamaları

	Tablo Ortalaması	Standart Sapma
Çalışanlara Yönelik Sosyal Sorumluluk	2.84	,49
Topluma Yönelik Sosyal Sorumluluk	2.64	,65
Örgütsel Özdeşleşme	2.40	1,32
Diğergamlık	2.14	,75
Sivil Erdem	2.44	,84
Sportmenlik	2.76	1,33

Tablo 3.6.'da çalışanların topluma yönelik sosyal sorumluluk algılarını ölçmek için kullanılan önermelerin ortalamasının 2.84, çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklarını ölçmek için kullanılan önermelerin ortalamasının ise 2.64 olduğunu görüyoruz. Buradan araştırmaya katılan kişilerin, fabrikalarının çalışanlarına ve topluma yönelik sosyal sorumluluklarını yerine getirdiğine kısmen katıldıkları sonucuna varılabilir. Ayrıca söz konusu tablodan da anlaşılacağı üzere, çalışanların örgütle özdeşleşme oranı (2.40) yüksek değildir. Öte yandan çalışanların diğergamlıkla ilgili önerilere katılmadıkları görülmektedir (2.14). Bu da çalışanların diğergamlık davranışlarında az buldukları anlamına gelmektedir. Tablo 3.7.' den ulaşabileceğimiz bir diğer sonuç, deneklerin sivil erdem ve sportmenlik davranışlarını ölçen önermelere kısmen katıldıkları, dolayısıyla pek fazla bu davranışlarda bulunmamalarıdır. Fabrikada sivil erdem ve sportmenlik davranışlarının da pek yaygın olmaması, örgütsel özdeşleşme oranının da yüksek olmaması düşük iş tatmini ve örgütsel bağlılık, olumsuz iş ortamı, ağır iş yükü gibi nedenlere bağlanabilir. Çalışanların diğergamlık davranışlarını az sergilemeleri, fabrikada takım ruhunun oluşmamasından kaynaklanabilir. Ayrıca hipotezler doğruysa, çalışanların fabrikalarının topluma ve çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklarını yerine getirdiğine pek fazla inanmamaları, örgütsel vatandaşlık davranışlarının yaygın olmaması ve özdeşleşme oranının yüksek olmamasında etkili olabilir.

3.7.4. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Bu başlık altında araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi amacıyla yapılan Anova testi sonuçları yer almaktadır. İlk grupta çalışanlara yönelik sosyal sorumluluk algılarının, diğer grupta ise topluma yönelik sosyal sorumluluk algılarının örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık, sivil erdem, sportmenlik boyutları ve örgütsel özdeşleşme ile aralarındaki ilişkilere ait hipotezler, daha sonra ise örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları arasındaki ilişkilere ait hipotezler test edilmiştir.

3.7.4.1. Deneklerin Çalışanlara Yönelik Sosyal Sorumluluk Algıları ile Diğergamlık, Sivil Erdem, Sportmenlik ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki

Bu başlık altında aşağıdaki hipotezlerin test edilmesi amaçlanmıştır:

- H1. Çalışanlara yönelik sosyal sorumlulukla diğergamlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H2. Çalışanlara yönelik sosyal sorumlulukla sivil erdem arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H3. Çalışanlara yönelik sosyal sorumlulukla sportmenlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H4. Çalışanlara yönelik sosyal sorumlulukla örgütsel özdeşleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Bu hipotezlerin test edilmesi amacıyla Anova testi kullanılmış, sonuçlar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Tablo 3.7. Deneklerin Çalışanlara Yönelik Sosyal Sorumluluk Algıları İle Örgütsel Özdeşleşme, Diğergamlık, Sivil Erdem ve Sportmenlik Arasındaki İlişkiyi Saptamak Amacıyla Yapılan Anova Testi Sonuçları

	df	F	p değeri
Diğergamlık	12	1,579	,095
Sivil Erdem	12	,827	,662
Sportmenlik	12	1.071	,401
Örgütsel Özdeşleşme	12	1,694	,066

Tablo 3.7.'de çalışanların örgütsel özdeşleşme duyguları ile diğergamlık, sivil erdem ve sportmenlik davranışlarının deneklerin çalışanlara yönelik sosyal sorumluluk algılarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark gösterip göstermediğini saptamak amacıyla yapılan Anova testi sonuçları yer almaktadır. Tablodaki verilere bakarak, bağımlı değişkenlerden hiçbirisinin deneklerin çalışanlara yönelik sosyal sorumluluk algılarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermediği sonucuna varılabilir. Dolayısıyla çalışanların işletmelerinin kendilerine yönelik sosyal sorumluluk algılarına göre ne örgütsel özdeşleşme oranları ($p = ,066 > ,05$), ne diğergamlık davranışları ($p = ,095 > ,05$), ne sivil erdem davranışları ($p = ,662 > ,05$), ne de sportmenlik davranışları ($p = ,401 > ,05$) farklılık göstermez. Yani bu faktörlerin oluşumunda iş görenlerin çalışanlara yönelik sosyal sorumluluk algıları etkili değildir. Örneğin, çalışanlar arasında işletmelerinin kendilerine yönelik sosyal sorumluluklarını yerine getirdiğine inanmayanlar, diğergamlık, sivil erdem ve sportmenlik davranışlarında bulunup örgütleriyle yüksek oranda özdeşleşme bildikleri gibi işletmelerinin bu sorumluluklarını yerine getirdiğine inanıp da örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemeyenler ve örgütleriyle özdeşleşmeyenler de bulunmaktadır. Dolayısıyla H1, H2, H3, H4 hipotezleri reddedilmiştir.

3.7.4.2. Deneklerin Topluma Yönelik Sosyal Sorumluluk Algıları ile Diğergamlık, Sivil Erdem, Sportmenlik ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki

Bu başlık altında aşağıdaki hipotezlerin test edilmesi amaçlanmıştır:

H5. Topluma yönelik sosyal sorumlulukla diğergamlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H6. Topluma yönelik sosyal sorumlulukla sivil erdem arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7. Topluma yönelik sosyal sorumlulukla sportmenlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H8. Topluma yönelik sosyal sorumlulukla örgütsel özdeşleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotezlerin test edilmesi amacıyla Anova testine başvurulmuştur. Sonuçlar aşağıdaki tabloda sonuçlar yer almaktadır:

Tablo 3.7. Deneklerin İşletmelerinin Topluma Yönelik Sosyal Sorumluluk Algıları İle Örgütsel Özdeşleşme, Diğergamlık, Sivil Erdem ve Sportmenlik Arasındaki İlişkiyi Saptamak Amacıyla Yapılan Anova Testi Sonuçları

	df	F	p değeri
Diğergamlık	12	3,174	,000
Sivil Erdem	12	1,896	,032
Sportmenlik	12	1,265	,242
Örgütsel Özdeşleşme	12	2,969	,001

Tablo 3.7.' de çalışanların örgütsel özdeşleşme duyguları ile diğergamlık, sivil erdem ve sportmenlik davranışlarının çalışanların topluma yönelik sosyal sorumluluk algılarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark gösterip göstermediğini saptamak amacıyla yapılan Anova testi sonuçları yer almaktadır. Tablodan diğergamlık ve sivil erdem gibi davranışların da çalışanların topluma yönelik sosyal sorumluluklarına ilişkin algılarına göre farklılık göstereceği sonucuna varılabilir (sırasıyla: $p = ,000 < ,05$ ve $p = ,032 < ,05$). Dolayısıyla çalışanların işletmelerinin topluma yönelik sosyal sorumlulukları ile ilgili algıları, diğergamlık ve sivil erdem gibi davranışların oluşmasında önemli rol oynamaktadır. H5 ve H6 kabul edilmiştir. Çalışanlar

işletmelerinin topluma yönelik sosyal sorumluluklarını yerine getirdiğine inandıkça diğergamlık ve sivil erdem davranışlarında daha çok bulunacaklardır. Öte yandan sportmenlik davranışları, çalışanların topluma yönelik sosyal sorumluluklarına göre farklılık göstermemektedir ($p = ,242 > ,05$). Dolayısıyla, topluma yönelik sosyal sorumluluk algılarının bu davranışların oluşmasında hiçbir rolü yoktur. İşletmelerinin topluma yönelik sosyal sorumluluklarını yerine getirdiğine inananlar da inanmayanlar da sportmenlik davranışlarını sergileyebilir. H7 reddedilmiştir.

Tablodan varılabilecek bir diğer sonuç, çalışanların örgütsel özdeşleşme duygularının çalışanların topluma yönelik sosyal sorumluluk algılarına göre farklılık göstereceğidir ($p = ,001 < ,05$). Buradan çalışanların topluma yönelik sosyal sorumluluk algılarının örgütsel özdeşleşme duygusunun oluşmasında etkili bir faktör olduğu sonucuna varılabilir. Çalışanlar, işletmelerinin topluma yönelik sosyal sorumluluklarını yerine getirdiğine inandıkça işletmeleriyle özdeşleşme oranı da artar. H8 kabul edilmiştir.

3.7.4.3. Deneklerin Örgütsel Özdeşleşme Duyguları ile Diğergamlık, Sivil Erdem ve Sportmenlik Davranışları Arasındaki İlişki

Bu başlık altında aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

H9. Örgütsel özdeşleşme ile diğergamlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H10. Örgütsel özdeşleşme ile sivil erdem arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H11. Örgütsel özdeşleşme ile sportmenlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Bu üç hipotezin test edilmesi amacıyla Anova testine başvurulmuş ve sonuçlar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 3.9. Örgütsel Özdeşleşme İle Diğergamlık, Sivil Erdem Ve Sportmenlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Saptanması Amacıyla Yapılan Anova Testi Sonuçları

	df	F	p değeri
Diğergamlık	9	1,836	,041
Sivil Erdem	9	2,432	,005
Sportmenlik	9	,982	,491

Tablo 3.9.'da diğergamlık, sivil erdem ve sportmenlik davranışlarının örgütsel özdeşleşme oranına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark gösterip göstermediğini saptamak amacıyla yapılan Anova testi sonuçları yer almaktadır. Tablodan diğergamlığın örgütsel özdeşleşme düzeyine göre anlamlı bir fark gösterdiği sonucuna varılabilir ($p = ,041 < ,05$). Dolayısıyla örgütsel özdeşleşme, diğergamlık davranışının oluşumunda etkili bir faktördür. H9 hipotezi kabul edilebilir. Örgütle özdeşleşme duyguları arttıkça çalışanlar, diğergamlık davranışlarında daha çok bulunurlar.

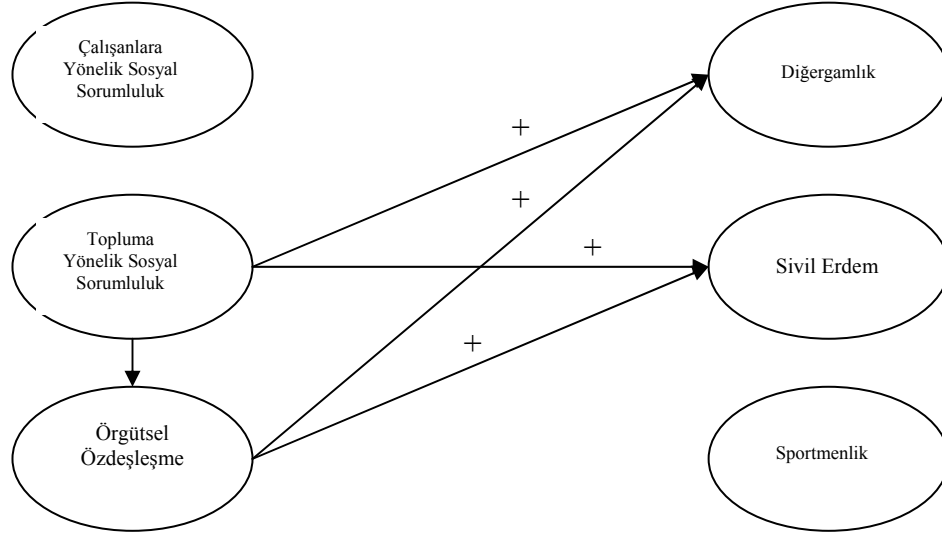
Öte yandan sivil erdem davranışlarının da örgütsel özdeşleşme düzeyine göre anlamlı bir fark gösterdiği sonucuna varılabilir($p = ,005 < ,05$). Dolayısıyla örgütsel özdeşleşme sivil erdem davranışlarının da ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. H10 da kabul edilebilir. Örgütsel özdeşleşme duygusu arttıkça çalışanlar, sivil erdem davranışlarını daha çok sergilerler.

Örgütsel vatandaşlık davranışının bir diğer boyutu olan sportmenlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkilere baktığımızda sportmenlik davranışlarının örgütsel özdeşleşme düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermediğini görebiliriz. Dolayısıyla örgütsel özdeşleşme sportmenlik davranışlarının ortaya çıkmasında etkili bir faktör olarak kabul edilemez. Çalışanlar arasında örgütle özdeşleşip sportmenlik davranışlarında bulunmayanlar gibi örgütüyle özdeşleşmediği halde sportmenlik davranışlarında bulunanlar da vardır.

Görüldüğü gibi araştırmanın 11 hipotezinden 5'i kabul edilmiş, 6'sı reddedilmiştir. Bu sonuçlar, araştırmanın temelini oluşturan modele bir takım

değişikliklerin yapılmasını talep etmektedir. Aşağıda hipotezlerin test edilmesi ile elde edilen sonuçlar esasında kurulmuş model yer almaktadır.

Şekil 3.1. Araştırma Sonucunda Elde Edilen Model



Bu modele göre çalışanlara yönelik sosyal sorumlulukla diğergamlık, sivil erdem, sportmenlik ve örgütsel özdeşleşme arasında hiçbir ilişki bulunmamaktadır. Topluma yönelik sosyal sorumluluk ile örgütsel özdeşleşme, diğergamlık ve sivil erdem arasında anlamlı pozitif ilişkiden sözedilebilir. Örgütsel özdeşleşme ile diğergamlık ve sivil erdem davranışları arasında da pozitif bir ilişki mevcuttur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşme ile başlayan değişim rüzgarı iş dünyasının pek çok “kurban” vermesine yol açmıştır. Büyük iklim değişiklikleri ile karşılaşan dinazorlar gibi değişen koşullara ayak uyduramayan pek çok işletme de yeryüzünden silinmiştir. Artık eskisi gibi büyüme peşinde olmayıp sadece varlığını sürdürme mücadelesini veren işletmelerin sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Öte yandan değişim, işletmeler açısından her ne kadar risk faktörünü oluştursa da aynı zamanda dev fırsatları da beraberinde getirmiştir.

Değişim çağında başarılı olabilmek, çevredeki tehditleri fırsatlara dönüştürebilmek için her türlü maddi kaynak, teknik beceriler, dağıtım kaynakları, imalat tesislerine sahip olmak şart değildir. Günümüzde dışarıda başarının tek yolu “içeri”de başarılı olmaktan geçmektedir. Dolayısıyla çalışanlarının mutlu olduğu, kendilerini huzur içinde hissettikleri işletmeler, her türlü maddi kaynağa sahip olan rakiplerine bile meydan okuyabilmektedirler. Zira çalışanlar, işletmelerine yoğun rekabetin gerektirdiği yenilikçilik, hız, değişime ayak uydurma gibi nitelikleri kazandırabilmektedir. Bu yüzden son zamanlarda çalışanları elde tutabilmek, memnun etmek işletmelerin gündeminde olan en önemli konulardan biridir.

Çalışanların mutluluğu ya da mutsuzluğu işletmelerin ürünlerine, hizmetlerine, müşterileriyle ilişkilerine ve nihayet imajına yansımaktadır. Çalışanlar işletmede kendilerini mutlu hissettikleri sürece yaptıkları işe önem vermekte, kendilerini geliştirmekle, değerli fikirler yürütmekle işletmelerin uzun dönemli başarılarına katkıda bulunmaktadır. İşyerinde kendini mutsuz hisseden çalışanlar ise tam tersi, işe gelmemekle ya da yaptıkları işi ve müşterileri önemsememekle, işletmeden çeşitli yollarla intikam almaya çalışarak işletmelerin kısa ve uzun dönemli başarılarını engellemiş olacaktırlar.

Araştırmada bağımlı değişken olarak ele alınan örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel özdeşleşme, çalışanların işletmelerle ilişkilerini açıklayacak niteliktedir. Hem örgütsel özdeşleşme, hem de örgütsel vatandaşlık davranışlarının işletmeler açısından ne kadar önemli olduğunu ortaya koyan araştırmalar arttıkça bu faktörlerin

oluşmasına nelerin yol açabileceğini inceleyen araştırmalar da artmıştır. Bu araştırma ile de işletmelerin dış imajını etkileyen sorumluluk anlayışlarının dahili imajlarını da etkileyip etkilemeyeceği, çalışanların örgütleriyle özdeşleşmeleri ve ekstra rol davranışlarının oluşmasında katkıda bulunup bulunmayacağını saptanması amaçlanmıştır.

Araştırma sonuçları, çalışanların işyerlerinin topluma yönelik sosyal sorumlulukları ile ilgili algılarının olumlu olmasının diğergamlık ve sivil erdem gibi davranışlarının yaygınlaşmasına, ayrıca çalışanların işletmeleriyle özdeşleşme duygusunun oluşmasına katkıda bulunacağını göstermektedir. İşyerlerinin topluma olan sorumluluklarını yerine getirdiğine inanan çalışanlar, işletmeleriyle daha çok özdeşleşip iş tanımlarındaki işlerini daha mükemmel yerine getirmeye gayret edecek ve ödül beklentisi olmaksızın iş arkadaşlarına daha çok yardımda bulunacak, yeni gelen çalışanlara iyi davranarak deneyimlerini paylaşacaklar, ayrıca toplantıları ihmal etmeden işletmeler açısından değerli tekliflerde bulunacaklardır. Bu sonuçları, sosyal girişimlerde bulunan işletmelerdeki çalışanların kendilerini daha değerli hissedecekleri ve işletmeleri ile özdeşleşip işletmelerine en güzel şekilde karşılık vermek isteyecekleri ile açıklayabiliriz.

Öte yandan araştırmadan elde edilen bir diğer sonuca göre, çalışanların topluma yönelik sosyal sorumluluk algıları çalışanların işte gerginlik ve sıkıntı verici durumlara sabretme, şikayet etmeme vs. kapsayan sportmenlik davranışlarını etkilememektedir. Dolayısıyla çalışanlar, işyerlerinin topluma karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirdiğine inansalar bile işletmede onları üzen durumlarla karşılaştıklarında tahammül etmeyerek şikayet edebilirler. Ya da örneğimizdeki gibi çalışanlar, işletmelerinin sosyal sorumluluklarını yerine getirdiklerine pek inanmadıkları halde bile sportmenlik davranışlarında daha çok bulunabilirler. Bu da bir yandan çalışanların işten atılma korkusu ile şikayet etmekten kaçındıkları ve ayrıca çalışanların Türk toplumuna has kanaatkarlık ve kadercilik değerlerine sahip olmaları ile açıklanabilir.

Çalışanlara karşı sosyal sorumluluk algılarının örgütsel özdeşleşme, diğergamlık, sivil erdem ve sportmenlik davranışları ile ilişkisine dair elde edilen

sonuçlara baktığımızda; bu değişkenler arasında hiçbir ilişkinin olmadığını görebiliriz. Dolayısıyla çalışanların işletmelerinin kendilerine olan sorumluluklarını yerine getirip getirmemeleri ile ilgili algıları, diğergamlık, sivil erdem, sportmenlik davranışlarının ve örgütsel özdeşleşme duygusunun oluşmasında ya da oluşmamasında etkili değildir. Bu, çalışanların işletmelerinin kendilerine yönelik sosyal sorumluluklarını yerine getirmesini işletmelerin topluma karşı sosyal sorumluluk anlayışına sahip olmasından daha doğal karşıladıkları ile açıklanabilir. Dolayısıyla, çalışanlar, işletmelerinin kendilerine karşı sosyal sorumluluk anlayışına sahip olmasını daha doğal karşılayacakları için ekstra davranışlarda bulunmak suretiyle işyerlerine karşılık verme ihtiyacını duymayabilirler. Ya da işletmelerinin kendilerine karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirmediği kanaatinde olsalar bile işlerini kaybetme korkusuyla istemeyerek ekstra davranışlar sergileyebilirler.

Çalışanlara yönelik sosyal sorumluluk algısı ile örgütsel özdeşleşme arasında ilişkinin bulunmaması, dolayısıyla işletmelerinin kendilerine karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirmediğini düşünen çalışanların bile işletmeleriyle özdeşleşebilmeleri beklenmedik bir bulgudur. Bu, özellikle işletmelerinin topluma karşı sorumluluklarını yerine getirdiğine inanan çalışanların kendilerine karşı sosyal sorumluluklarının ihmal edildiğini gördükleri halde bile topluma fayda veren bir kurumda çalıştıklarının verdiği gurur duygusu ile açıklanabilir.

Araştırma ile elde edilen bir diğer sonuç, örgütsel özdeşleşmenin diğergamlık, sivil erdem gibi davranışlarının ortaya çıkmasında etkili olduğu, sportmenlik davranışlarının oluşumunda ise etkili olmadığıdır. Bu sonuçlar, çalışanların topluma yönelik sosyal sorumluluk algıları ve söz konusu değişkenler arasındaki ilişki ile ilgili bulguları desteklemektedir. Dolayısıyla birey, işletmesiyle özdeşleşince bu davranışlarda daha çok bulunmaktadır. Öte yandan sportmenlik davranışlarının tıpkı topluma yönelik sosyal sorumluluk algısından etkilenmediği gibi örgütsel özdeşleşme ile aralarında ilişkinin bulunmadığı ilgi çekmektedir. Buradan sportmenlik davranışlarının çalışanların ne topluma ya da çalışanlara yönelik sosyal sorumluluk algıları, ne de örgütsel özdeşleşme oranına göre farklılık göstermediği sonucuna varılabilir. Dolayısıyla çalışanlar işletmelerinin sorumluluklarını yerine getirdiğine

inansalar da, işletmeleriyle özdeşleşmeler de sportmenlik davranışlarını sergilemeyebilirler ya da bizim örneğimizdeki gibi, işletmelerinin bu sorumluluklarını tam yerine getirmediği kanaatinde olup işletmeleriyle özdeşleşmeler de sportmenlik davranışlarını sergileyebilirler. İlk durumda, yani işletmelerini sosyal sorumlu olarak gören ve işletmeleriyle özdeşleşen çalışanların sportmenlik davranışlarını sergilememeleri, işletmede kötü muamele ya da adaletsizlikler karşısında susmak istemedikleri, açık sözlü oldukları ile açıklanabilir. Örneğimizdeki durum ise yine de çalışanların işten atılma korkusu ile şikayet etmemeleri ve ayrıca çalışanların Türk toplumuna has kanaatkarlık ve kadercilik değerlerine sahip olmaları ile açıklanabilir.

Kısaca özetleyecek olursak işletmesinin topluma karşı sorumluluklarını yerine getirdiğine inanan çalışan, diğergamlık ve sivil erdem davranışlarını daha çok sergileyecek, örgütle daha çok özdeşleşecektir. Ancak bu algılar sportmenlik davranışlarının oluşmasını ya da oluşmamasını etkilemez. Örgütsel özdeşleşme duygusu kuvvetli olan birey de daha çok diğergamlık ve sivil erdem davranışlarını sergileyecektir. Ancak yine de sportmenlik davranışları ile örgütsel özdeşleşme arasında hiçbir ilişkiye rastlanmamıştır. Bu sonucu, Türk toplumunda kadercilik değerinin yaygın olması dolayısıyla olumsuz durumlara tahammül etme alışkanlığı ve çalışanların işletmeden atılma korkusuyla olumsuz durumlara şikayet etmekten kaçındıkları ile açıklayabiliriz. Çalışanların işletmelerinin kendilerine yönelik sosyal sorumlulukları ile ilgili algılarının örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel özdeşleşme duygusunun oluşumunda etkili olmadığını da çalışanların işletmelerinin kendilerine karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirmelerini topluma karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirmesinden daha doğal buldukları ile açıklayabiliriz.

İşletmelerin sosyal sorumluluk bilinçleri konusunda, ayrıca işletmelerde örgütsel özdeşleşme düzeyinin artması ve diğergamlık, sportmenlik, sivil erdem gibi ekstra rol davranışlarının yaygınlaşması için aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

1. Sosyal girişimlerin varsayılanın aksine maddi külfet olmadığı, işletmelerin piyasa ve marka değerlerini arttırdığı ve hem dış hem de dahili imajın kuvvetlendirilmesinde önemli bir etken olduğu görüşü benimsenmeli,

2. Sosyal sorumluluk bilincinin kapsamı genişletilerek bu bilinç sadece yakın çevreyi oluşturan kişilerle sınırlı tutulmayıp işletmenin devamı için yaşamsal önem arz etmeyen ama faaliyetlerinden dolayı şekilde etkilenen birey ve gruplar da düşünölmeli,
3. Kültürel servetlerin korunması ve gelişmesine katkıda bulunmak gibi topluma yarar sağlayacak etkinlikler arttırılmalı,
4. Doğal kaynaklar rasyonel kullanılmalı,
5. Çevre kirliliğine yol açılmamalı ve çevre sorunlarına çözüm aranmalı,
6. Sivil toplum kuruluşları ile işbirliği arttırılmalı,
7. Çalışanların amaç ve değerleri önemsenerek işletme amaç ve değerleri ile ne kadar bağdaştığına dikkat edilmeli,
8. Huzurlu ve güvenli iş ortamı sağlanmalı,
9. Örgütsel vatandaşlık davranışları desteklenerek çalışanlar bu davranışlarda bulunmaya teşvik edilmeli,
10. Takım ruhunun oluşturulması için gereken etkinlikler arttırılmalı,
11. Çalışanlar arasındaki işbirliği desteklenmeli,
12. Çalışanların toplantılara aktif katılımı sağlanmalı,
13. Çalışanlar teklif ve önerilerde bulunmaya teşvik edilmeli,
14. Yenilikçilik desteklenmeli ve başarısız sonuçlansa da yeni fikirlerin uygulanmasına imkan tanınmalı,
15. Çalışanların korkuları anlaşılmalı ve bu korkuların yok olması için mücadele edilmeli.

Ayrıca tezin ilk bölümünde bahsedildiği gibi, çalışanların kurumsal sosyal girişimlere bizzat katılmalarının sağlanması (toplum gönüllüğü) gibi bir uygulama da çalışanların işyerlerinde kendilerini daha değerli hissetmelerini sağlayarak örgütsel bağlılıklarının ve iş tatminlerinin artmasında önemli bir katkıda bulunduğu için önerilebilir.

EKLER

ANKET

Değerli Katılımcı!

Bu anket, “Çalışanların Sosyal Sorumluluk Algılarının Örgütsel Özdeşleşme Aracılığıyla Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi” adlı yüksek lisans tezinin araştırma kısmını oluşturmaktadır. Vereceğiniz cevaplar kesinlikle ve tamamıyla gizli tutulacaktır. Soruları dikkatli bir şekilde okuyup düşüncelerinizi en iyi ifade edecek cevabı işaretlemeniz ve cevaplanmamış soru bırakmamanız araştırma sonuçlarının doğruluğu ve güvenilirliği açısından çok önemlidir.

Değerli zamanınızdan özveride bulunarak araştırmaya yapacağınız önemli katkılardan dolayı teşekkür ederim.

Lale Mustafayeva

Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler

Fakültesi

DEMOGRAFİK BİLGİLER

Kaç yaşındasınız?

- 18-25 26-40
 41-55 56 ve üzeri

Cinsiyetiniz?

- Erkek Kadın

Medeni Durumunuz?

- Evli Bekar Dul-Boşanmış

Eğitim durumunuz?

- İlköğretim Lise Önlisans
 Lisans Yüksek lisans

Kıdeminiz?

- 1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl
 11-15 yıl 16 yıl ve üzeri

Lütfen, aşağıda yer alan anket sonuçlarını doğru bulma düzeyine göre işaretleyiniz:

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. İşletme yönetimi, çalışanları arasında olumlu ilişkiler yaratmayı ilke edinmektedir.	1	2	3	4	5
2. İşletme yönetimi, çalışanların çıkarlarını koruyabilmek için gerektiğinde karlılığı ikinci plana atmaktadır.	1	2	3	4	5
3. İşletme yönetimi, işgücü istihdam derken, erkekler bayanlara göre daha çok tercih edilmektedir.	1	2	3	4	5
4. İşletme yönetimi, çalışanların huzuruna herşeyden daha fazla önem vermektedir.	1	2	3	4	5
5. İşletme yönetimi, kariyer geliştirme programlarına katılmaları için çalıştırdığı kadınlardan çok erkekleri teşvik etmektedir.	1	2	3	4	5
6. İşletme yönetimi, karar verirken işçi temsilcilerine yer vermemektedir.	1	2	3	4	5
7. İşletmede çalışanlar göreve başladıkları günden itibaren sosyal güvenlik hizmetlerinden gerektiği şekilde yararlanmaktadır.	1	2	3	4	5
8. İşletme yönetimi, çalışanların yükseltilmesinde, çalışanların yeteneğini dikkate almamaktadır.	1	2	3	4	5
9. İşletme kamu yararına yönelik projelere destek vermektedir.	1	2	3	4	5
10. İşletme yönetimi, kamu yararına yönelik projelerde ilgili kuruluşlarda işbirliği yapmaktadır.	1	2	3	4	5
11. İşletme yönetimi, toplumun bilgilendirilmesinde şeffaf bir tavır sergilememektedir.	1	2	3	4	5
12. Engellileri topluma kazandırmak için işletme yönetimi belli bir oranda engelli çalıştırmaktadır	1	2	3	4	5
13. İşletme yönetimi, hayır kurumlarına destek olmamaktadır.	1	2	3	4	5
14. İşletme yönetimi, kamusal eğitim çalışmalarına	1	2	3	4	5

destek olmaktadır.					
15. İşletme yönetimi, kamusal sağlık çalışmalarına destek olmamaktadır.	1	2	3	4	5
16. Başkalarının işletmemize yönelik eleştirileri bana hakaret gibi geliyor.	1	2	3	4	5
17. Başkalarının işletmemiz hakkında ne düşündükleri beni de ilgilendiriyor.	1	2	3	4	5
18. İşletmemiz hakkında bir şeyler anlattığımda genellikle “ben” yerine “biz” derim.	1	2	3	4	5
19. İşletmemizin başarısı, benim için de bir başarıdır.	1	2	3	4	5
20. Başkalarının işletmemize yönelik övgüleri bana iltifat gibi geliyor.	1	2	3	4	5
21. Medyada herhangi bir haberde işletmemiz kötülendiği zaman kendim de mahcup olurum.	1	2	3	4	5
22. İş arkadaşlarıma iş konusunda yardım ederim.	1	2	3	4	5
23. İşinde sorunla karşılaşan çalışanlara yardım etmem.	1	2	3	4	5
24. Boş zamanımda işe yeni başlayanlara yardım ederim.	1	2	3	4	5
25. Sonuçları diğer çalışanları etkileyebilecek faaliyetlerde bulunmadan önce onlarla konuşurum.	1	2	3	4	5
26. Bilgi ve deneyimimi diğer çalışanlarla paylaşmam.	1	2	3	4	5
27. İşle ilgili bilgi toplantılarına katılırım.	1	2	3	4	5
28. Toplantılarda katılır, toplantılarda konuşurum.	1	2	3	4	5
29. İşletmemizin politikalarının iyileştirilmesi için tekliflerde bulunurum.	1	2	3	4	5
30. İşletmemizdeki değişim teşebbüslerine uyum sağlarım.	1	2	3	4	5
31. İşimle ilgili küçük sorunlara fazla zaman ayırırım.	1	2	3	4	5
32. İşimin olumlu yönlerinden ziyade olumsuz yönlerine odaklanırım.	1	2	3	4	5
33. Var olan sorunları büyütme eğilimi içerisindeyim.	1	2	3	4	5

TEŞEKKÜRLER...

KAYNAKÇA

ACKFELDT, A. L. VE COOTE, L.V., A Study of Organizational Citizenship Behaviors in a Retail Setting, **Journal of Business Research**, 58, 2005, 151-159

ARSLAN, M., İş ve Meslek Ahlakı, Ankara, **Nobel Yayınları**, 2001

ASHFORTH, B. E. VE MAEL, F. A, Social Identity And The Organization, **Academy of Management Review**, 14, 1989, 20-39

ASHFORTH, B. E. VE MAEL, F. A, Alumni and Alma Matter: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification, **Journal of Organizational Behaviour**, 13 (2), 1992, 103-123

AY, Ü., İşletmelerde Etik ve Sosyal Sorumluluk, Adana, **Nobel Yayınları**, 2003

BAKAN, Ö., Kurumsal İmaj: Oluşumu Ve Etkili Faktörler, Konya, **Konya Tablet Kitabevi**, 2005

BAKER, T. L., HUNT, T.G. VE ANDREWS, M. C., Promoting Ethical Behavior and Organizational Citizenship Behaviors: The Influence of Corporate Ethical Values, **Journal of Business Research**, 59, 2006, 849-857

BAMBER, E. M. VE IYER, V. M., Big 5 Auditors' Professional and Organizational Identification: Consistency or Conflict?, **Auditing: A Journal of Practice & Theory**, 2002, 22-38.

BARON, D., Business and Its Environment, New York: **Prentice Hall**, 3rd edition, 2000

BAYRAK, S., İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001

BAYRAKTAROĞLU, S., İnsan Kaynakları Yönetimi, Adapazarı, **Sakarya Yayıncılık**, 2006

BEGUM, N., The Relationships Between Social Power and Organizational Citizenship Behavior: The Mediation Role of Procedural Justice, Organizational Commitment, And Job Satisfaction In Context of a Private Commercial Bank in Bangladesh, **Independent University**, 2005, 1-38

BELL, S. J. VE MENGUC, B., The Employee-Organization Relationship, Organizational Citizenship Behaviors, And Superior Service Quality, **Journal of Retailing**, 78, 2002, 131-146

CAPALDİ, N., Corporate Social Responsibility and the Bottom Line, **International Journal of Social Economics**, 32 (5), 2005

CERTO, S. C., Modern Management: Diversity, Quality, Ethics and The Global Environment, **Prentice Hall**, 1997

CHAN, S. H., Organizational Identification and Commitment of Members of a Human Development Organization, **Journal of Management Development**, 25 (3), 2006, 219-268

CHU, C. C., LEE, M., HSU, H. VE CHEN, C., Clarification of the Antecedents of Hospital Nurses' Organizational Citizenship Behavior- An Example From a Taiwan Regional Hospital, **Journal of Nursing Research**, 13 (4), 2005, 313-324

ÇINAR, F., Organizasyonel Davranış Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Organizasyonel Yurttaşlık Davranışı, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi "İş Güç"**, 3 (1), 2001

DAFT, R. L. VE NOE, R. A., Organizational Behavior, **Harcourt College Publishers**, 2001

DALYAN, F. G., İşletmelerde Sosyal Sorumluluk: İMKB'de İşlem Gören Bankaların Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri İle Karlılıkları Arasındaki İlişki, Eskişehir, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları**, 2003

DENNIS , B., NECK, C.P. VE GOLDSBY, M., Body Shop International: An Explanration of Corporate Social Responsibility, *Management Decision*, 36 (10), 1998, 649-653

DUTTON, J. E., DUKERICH, J. M. VE HARQUAIL, C. V., Organizational Images And Member Identification, **Administrative Science Quarterly**, 39 (2), 1994, 239-263.

ELÇİ, M. VE ALPKAN, L., Etik İklimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** , 24 (1), 2006, 233-246

ELSBACH, K. D. VE BHATTACHARYA, C. B., Defining Who You Are By What You're Not: Organizational Disidentification and The National Rifle Association, **Organizational Science**, 12 (4), 2001, 319-413

ERSOY, E. VE KAYA, B., Neye Katkıda Bulunmak İstiyorum, **Popüler Yönetim**, 8, 2006, 8-10

FARH, J., ZHONG, C. VE ORGAN, D. W., Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China, **Organizational Science**, 15 (2), 2004, 241-253

FİNDELSTEİN, M. A., Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior: Motives, Motive Fullfillment, And Role İdentity, **Social Behavior And Personality**, 34 (6), 2006, 603-616

FOREMAN, P. VE WHETTEN, D. A., Members' Identification With Multiple-Identity

Organizations, **Organization Science**, 13 (6), 2002, 618-635.

FRANKENTAL, P., Corporate Social Responsibility- a PR İvention?, **Corporate Communications: An International Journal**, 6 (1), 2001, 18-23

FRIEDMAN, M., The Social Responsibility of Business Is To İncrease Its Profits, **The New York Times Magazine**, 1970, 122-126

GEORGE, R., Business Ethics, New Jersey: **Prentice Hall**, 1999

HODGETS, R. M., Yönetim Teori Süreç ve Uygulama, çev. ÇETİN, C. VE MUTLU, E.C., İstanbul, **Beta Yayınları**, 1999

HOFFMAN, W. M. VE FREDERİCK, R. E., Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality, **McGraw Hill**, 1995

GÜZELCİK, E., Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1999

İŞÇAN, Ö. F., Dönüştürücü/ Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü, **Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 11, 2006, 160-177

KARNA J., HANSEN, E. VE JUSKİN, H., Social Responsibility in Environmental Marketing Planning, **European Journal of Marketing**, 37 (4), 818-871

KARK, R. VE WAİSMEL-MANOR, R., Organizational Citizenship Behavior: What's Gender Got To Do With İt, **Organization**, 12 (6), 2005, 889-917

KLONOSKİ, R.,J., Foundational Considerations in the Corporate Social Responsibility Debate, **Business Horizons**, 34 (4), 1991

KORAC-KAKABADSE, N., KORAC KAKABADSE, A. VE KOUZMİN, A., Dysfunctionality in Citizenship Behaviour in Decentralized Organizations: A Research Note, **Journal of Managerial Psychology**, 14 (7), 1999, 526-544

KOTLER, P. VE LEE, N., Corporate Social Responsibility : Doing the Most Good for Your Company And Your Cause, çev. KAÇAMAK, S., İstanbul, **Kapital Medya Yayınları**, 2006

KÖŞE, S., KARTAL, B. VE KAYALI, N., Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 20, 2003, 1-19

KREİTNER, R., KİNİCKİ, A. VE BUELENS, M., Organizational Behavior, London: **McGraw Hill**, 2002

LANTOS, G. P., The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility, **Journal of Consumer Marketing**, 18 (7), 2001, 595-630

LANTOS, G. P., The Ethicality of Altruistic Corporate Sosial Responsibility, **Journal of Consumer Marketing**, 19 (3), 2002, 205-230

MAİGNAN, I., FERRELL, O. C. VE FERRELL, L., A Stakeholder Model For Implementing Social Responsibility in Marketing, **European Journal of Management**, 39 (9/10), 956- 977

NELSON, D. L. VE QUİCK, J. C., Understanding Organizational Behavior A Multimedia Approach, **South-Western**, 2002, 1-39

NEWSTROM, J. W. VE DAVIS, K., Organizational Behavior: Human at Work, Boston: **McGraw-Hill**, 11th edition, 2002

ONAY, A., Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Eskişehir, **Kurgu Dergisi**, 20, 101-109

ORGAN, D. W., PODSAKOFF, P. M. VE MACKENZIE, S., Organizational Citizenship Behavior : Its Nature, Antecedents, And Consequences, **SAGE Publications**, 2006

ÖZALP, İ. VE TONUS, Z., Paydaş Teorisi (Stakeholder Theory) ve Freeman, Donaldson- Preston, Mitchell- Angle-Wood ve Carroll'un Paydaş Teorisine Yaklaşımlarının İncelenmesi, **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı**, Afyon, 2003

ÖZDEVECİOĞLU, M., Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 20, 2003, 117-135

PAULSEN, N. GRAHAM, P., JONES, L., GALLOİS, C. VE CALLAN, V., Organizations as Intergroup Contexts: Communication, Discourse and Identification, Intergroup Communication, **Intergroup Communication**, 2005, 165-188

PEARCE, C. L. VE HERBİC, P. A., Citizenship Behavior at the Team Level of Analysis: The Effects of Team Leadership, Team Commitment, Perceived Team Support, and Time Size, **The Journal of Social Psychology**, 144 (3), 2004, 293-310

PETERSON, R. T. VE HERMANS, C. M., The Communication of Social Responsibility by US Banks, **The International Journal of Bank Marketing**, 22 (3), 2004: 199-211

PİRA, A. VE BAYTEKİN, E. P., İşletmelerde Toplumsal Sorumluluk ve “Aygaz Ev Kazalarına Karşı Uyarıyor” Toplumsal Sorumluluk Kampanyası Örneği, **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı**, 2003, Afyon, 267-278

PODSAKOFF, P. M., MC KENZIE, S. B., PAINE, J. B. VE BACHRACH, D. G., Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical And Empirical Literature And Suggestions for Future Research, **Journal of Management**, 26, 2000, 513-563

PORTER, M. E. VE KRAMER, M. R., Strateji ve Toplum: Rekabet Avantajı ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk Arasındaki Bağlantı, **Capital**, 1, 2007, 146-154

POST, J. E., FREDERICK, C. VE DAVIS, K., Business And Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics, 8th edition, New York: **McGraw-Hill**, 1996

RAVISHANKAR, M. N. VE PAN S. L., The Influence of Organizational Identification on Organizational Knowledge Management, **The International Journal of Management Science Omega**, 2006, 1-14

RUPP, D. E., GANAPATHI, J., AGUILERA, R. V. VE WILLIAMS, C. A., Employee Reactions to Corporate Social Responsibility: An Organizational Justice Framework, **Journal of Organizational Behaviour**, 27, 537-543, 2006

SABUNCUOĞLU, Z. VE TÜZ, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa: **Ezgi Kitapevi**, 2001

SCHNAKE, M. E. VE DUMLER, M. P., Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behavior Research, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 76, 2003, 283-301

SIEGEL, P. H. VE SİSAYE, S., An Analysis of the Difference Between Organization Identification and Professional Commitment: A Study of Certified Public Accountants, **Leadership and Organization Development Journal**, 18 (3), 197, 149-165

SMIDTS, A., CEES, B. M., Van RIEL VE PRUYN, T., The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige On Organizational Identification, **Erasmus Research Institute of Management**, 2000, 1-36

SMITH, N. C., Arguments for and Against Corporate Social Responsibility, New York: **Morality and The Market**, 1990, 69-76

STAMPER, C. L. VE VAN DYNE, L., Organizational Citizenship: A Comparison between Part-time and Full-Time Service Employees, **Cornell University Press**, February, 2003, 33-42

STEİNER, G. A. VE STEİNER, J. F., Business, Government and Society: A Managerial Perspective, New York: **McGraw-Hill**, 1997

SWEENEY, P. D.VE MCFARLİN, D. B., Organizational Behavior: Solutions for Management, **McGraw Hill**, 2002

TRAIİNER, T., Social Responsibility: the Most Important, and Neglected Problem of All?, *International Journal of Social Economics*, 32 (8), 2005, 682-703

TÜRCEL, A., GÜLTEKİN, N., Sosyal Sorumlulukta Yöneticinin Rolü ve GAP Bölgesi Yöneticilerinin Sosyal Sorumluluk Anlayışlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı**, 2003, Afyon, 131-144

TURNIPSEED, D. L., MURKISON, G., Organizational Citizenshiip Behaviour: An Examination of Influence of the Workplace, **Leadership and Organizational Development Journal**, 17 (2), 1996

VECCHİO, R. P., Organizational Behavior: Core Concepts, Ohio: **Thomson/South-Western**, 6th edition, 2006

VİSWESVARAN, C., DESPHANDE, S. P. VE MİLMAN, C., The Effect of Corporate Social Responsibility on Employee Counterproductive Behaviour, **Cross Cultural Management**, 5 (4), 1998, 5-12

WERTHER, W. B. VE CHANDLER, D., Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders In A Global Environment , Thousand Oaks: **SAGE Publications**, 2005

WIESENFELD, B. M., RAGHURAM, S., GARUD, R., Communication Patterns As Determinants Of Organizational Identification In A Virtual Organization, **Organization Science**, 10 (6), 1999, 777-790.

WOOD, D., Business and Society, New York: **HarperCollins**, 1990

URAL, T., İşletme ve Pazarlama Etiği, Ankara: **Detay Yayınları**, 2003

ZADEK, S., The Civil Corporation: The New Economy of Corporate Citizenship, London: **Earthscan**, 2001

ZAİRİ, M. VE PETERS, J., The Impact of Social Responsibility on Business Performance, **Managerial Auditing Journal**, 17 (4), 2002, 174-178

Capital Dergisi, 1, 2006, 67-96

İNTERNET KAYNAKLARI:

A Guide to Corporate Social Responsibility, www.timeinc.com, (24.01.2007)

АРАНТ, Т. Социальная ответственность бизнеса, www.neg.by/publication/2005_05_24_5691.html - 27k, (25.01.2007)

CABONİ, T. C. VE EISEMAN, J., Organizational Identification and the Voluntary Support of Higher Education, **Association for the Study of Higher Education, Annual Meeting**, 2003, <http://people.vanderbilt.edu/~tim.caboni/orgid.pdf>, (15.04.2007)

Corporate Social Responsibility: The WBCSD's Journey, www.wbcsd.org, (25.01.2007)

KNICKERBOCKER, R. L., **Prosocial Behavior:**

www.learningtogive.com/papers/index.asp?bpid=52&print=yes - 21k, (23.02.2007)

Şirketlerin Toplumla İlişkisinde Yükselen Değer: Kurumsal Sosyal Sorumluluk,

www.izto.org.tr/IZTO/webdocs/yayinlar/5246_begum.pdf, (25.01.2007)

The Socially Responsible Board, www.bsr.org, (25.01.2007)

WANG, H., Concept of Identification, **19th International Political Science Association World Congress**, session GP8-385, Durban, South Africa, 2003,

www.nyu.edu/gsas/dept/politics/phd_hire/wang_1.pdf, (20.04.2007)

<http://business-ethics.ru>, (25.01.2007)

changingminds.org/explanations/theories/prosocial_behavior.htm - 21k -Prosocial Behavior, (23.02.2007)

www.coneinc.com, (25.01.2007)

www.fortune.com, (25.01.2007)

DİZİN

A

Argümanlar

Sosyal sorumluluğa karşı argümanlar 28, 29, 30, 31

Sosyal sorumluluk lehine argümanlar 33, 34, 35, 36

D

Davranış

Diğergamlık 54, 57, 88, 91, 92, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106

Ekstra 49, 51, 52, 53, 61, 62, 65, 82

Gönüllülük 22, 53, 55, 56, 63

Nezaket tabanlı bilgilendirme 53, 54, 55, 56, 63

Örgütsel vatandaşlık 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 68, 69, 70, 83, 88, 89, 97, 98, 99, 100, 102, 103

Prososyal 51, 53, 54, 87

Sivil erdem 55, 57, 59, 81, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100

Sportmenlik 54, 79, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100

G

Globalleşme 16, 27

Güvenilirlik analizi 94

İ

İmaj 12, 15, 35, 38, 39, 41, 49, 50, 56, 80, 85, 90, 94

İş tatmini 50, 60, 70, 78

İyi Asker davranışları 49

K

Kimlik

Bireysel kimlik 65, 67, 68

Örgütsel kimlik 66, 67, 68, 70, 71

Kişilik 51

M

Model

Araştırmamodeli 79, 81

Girdi çıktı modeli 4, 8, 9

Ö

Örgütsel bağlılık 39, 45, 52, 53, 62, 67, 68, 73, 77, 78, 88, 97

Örgütsel prestij 38, 41, 70, 71, 72

Özdeşleşme

Mesleki 72, 76

Örgütsel 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 94, 95, 96, 97, 99, 100, 101

Sosyal 73

P

Paydaş 5, 6, 7, 8, 9

R

Rekabet 11, 14, 15, 20, 27, 28, 32, 33, 36, 43, 56, 63, 70, 72, 94, 97

S

Sorumluluk

Ek sorumluluklar 23

Ekonomik sorumluluk 19

Etik sorumluluk 21

Negatif sorumluluk 23

Pozitif sorumluluk 23

Sağduyu sorumlulukları 21

Sosyal sorumluluk 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 75, 76, 77, 78, 79, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98

Yasal sorumluluk 20

T

Teori

Paydaş teorisi 5, 6, 7, 8, 9

Sosyal Kimlik Teorisi 71, 72, 73, 74

Y

Yükümlülük 10, 12, 22

