



T.C.

**İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

İşletme Ana Bilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı

**GLOBAL BİR TÜRK TEKSTİL İŞLETMESİNDE
TOPLUMA YÖNELİK KURUMSAL SOSYAL
SORUMLULUK PROJELERİNİN ÇALIŞAN
MEMNUNİYETİNE VE BAĞLILIĞINA
YÖNELİK ETKİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: **Gülçin Aydoğdu**

165100146

Danışman: **DR. YASİN AKSOY**

İstanbul, 2019

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “GLOBAL BİR TÜRK TEKSTİL İŞLETMESİNDE TOPLUMA YÖNELİK KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK PROJELERİNİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE VE BAĞLILIĞINA YÖNELİK ETKİLERİ” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

24.01.2019

Gülçin AYDOĞDU

ONAY

Tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece İstanbul Arel yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun 2 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

24.01.2019

Gülçin AYDOĞDU

İçindekiler

ÖZET	1
ABSTRACT	1
GİRİŞ	1
1. İŞLETMELERDE SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI	3
1.1 Sosyal Sorumluluğa Giriş.....	3
1.2 İşletmelerin Sorumlu Olduğu Alanlar	4
1.2.1 İşletme İçi Sosyal Sorumluluk	5
1.2.1.1 Çalışanlara Karşı Sorumluluk.....	5
1.2.1.2 Hisseder ve Yatırımcılara (Paydaşlara) Karşı Sorumluluk.....	5
1.2.2 Toplumsal Sosyal Sorumluluk.....	6
1.2.2.1 Müşteriye Karşı Sorumluluk	6
1.2.2.2 Ekolojik Çevreye Karşı Sorumluluk.....	7
1.2.2.3 Sosyal Çevreye Karşı Sorumluluk.....	7
1.2.2.4 Eğitim ve Kültür İle İlgili Sorumluluk	8
1.2.2.5 Sağlık ve Refahla İlgili Sorumluluk	9
1.3 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı	9
1.3.1 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tanımları	10
1.3.2 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	12
1.4 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modelleri	13
1.4.1 Friedman’ın Hissedarlar Modeli.....	13
1.4.2 Davis’in Sosyal Sorumluluk Modeli.....	13
1.4.3 Sosyal Sorumluluk Alanlarının Sınırlandırılması Modeli	14
1.4.4 Sosyal Performans Modeli	15
1.4.5 Ackerman’ın Sosyal Duyarlılık Modeli	15
1.4.6 Preston ve Post’un Bütünleşik Sosyal Sorumluluk Modeli.....	16
1.4.7 Üç Aşamalı Sosyal Sorumluluk Modeli	16
1.4.8 Philip Kotler’in 6 Seçenek Modeli.....	17
1.4.9 Sethi’nin Sosyal Sorumluluk Modeli.....	17
1.4.10 Carroll’ın Dört Boyutlu Sosyal Sorumluluk Modeli	18
1.4.11 Üç Alanlı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modeli.....	18
1.5 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışına İlişkin Standartların Gelişimi ve Dünya Gündemindeki Kurumsal Sosyal Sorumluluk Konuları	20
1.5.1 SAI ve SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı	21

1.5.2	CAUX Prensipleri.....	23
1.5.3	Keidanren Sözleşmesi.....	24
1.5.4	Birleşmiş Milletler Küresel Sözleşmesi.....	24
1.5.5	Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Standartları.....	24
1.5.6	Küresel Sosyal Sorumluluk Anlaşması.....	25
1.5.7	Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Raporlanması.....	28
1.5.8	FTSE4GOOD Endeksi.....	29
1.6	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri Örnekleri.....	29
1.6.1	Müşteriye Karşı Sosyal Sorumluluk Projesi Örneği.....	29
1.6.2	Ekolojik Çevreye Karşı Sorumluluk Projesi Örneği.....	31
1.6.3	Sosyal Çevreye Karşı Sorumluluk Projesi Örneği.....	32
1.6.4	Eğitim ve Kültür İle İlgili Sorumluluk Projesi Örneği.....	33
1.6.5	Sağlık ve Refahla İlgili Sorumluluk Projesi Örneği.....	34
2.	ÇALIŞAN PERFORMANSI, TATMİNİ VE BAĞLILIĞI KAVRAMLARI İLE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLİŞKİSİ	35
2.1	Çalışan Performansı	35
2.1.1	Performansın Tanımı.....	35
2.1.2	Performans Değerlemenin Tanımı.....	36
2.1.3	Performans Değerlemenin Amaç ve Önemi.....	37
2.1.4	Performans Değerleme Yöntemleri.....	39
2.1.4.1	Hedeflerle Yönelim.....	40
2.1.4.2	Çalışma Standartları Yaklaşımı.....	40
2.1.4.3	Doğrudan Endeks Yöntemi.....	40
2.1.4.4	Metin Değerlendirmesi.....	41
2.1.4.5	Kritik Olay Değerlendirmesi.....	41
2.1.4.6	Grafik Değerlendirme Ölçekleri.....	42
2.1.4.7	Kontrol Listesi.....	43
2.1.4.8	Zorunlu Tercih Sınıflaması.....	43
2.1.4.9	Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri.....	43
2.1.4.10	Birbirinin Yerini Alma.....	44
2.1.4.11	Çiftli Karşılaştırma.....	45
2.1.4.12	Zorunlu Dağılım.....	45
2.2	Çalışan Memnuniyeti ve Tatmini	46
2.2.1	İş Tatmini Kavramı.....	46
2.2.2	İş Tatmini ve Boyutları.....	46

2.2.3	İş Tatmini ile İlgili Yaklaşımlar	46
2.2.3.1	Klasik Yaklaşım	46
2.2.3.2	Neo-Klasik Yaklaşım	47
2.2.3.3	Modern Yaklaşım	47
2.2.4	İş Tatminine Etki Eden Faktörler	48
2.2.4.1	İş Tatminine Etki Eden Bireysel Faktörler	48
2.2.4.2	İş Tatminine Etki Eden İşletmesel Faktörler	49
2.3	Çalışan Bağlılığı	50
2.3.1	İşletme Bağlılığı Kavramı	50
2.3.2	İşletmeye Bağlılık Yaklaşımları.....	51
2.3.2.1	Davranışsal Yaklaşım	51
2.3.2.2	Tutumsal Yaklaşım.....	51
2.3.3	İşletme Bağlılığını Etkileyen Faktörler	53
2.3.3.1	İşletme Bağlılığını Etkileyen Kişisel Faktörler	54
2.3.3.2	İşletme Bağlılığını Etkileyen İşletmesel Faktörler	56
2.3.4	İşletme Bağlılığı İş Tatmini İlişkisi.....	58
3.	TOPLUMA YÖNELİK KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK PROJELERİNİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE VE BAĞLILIĞINA ETKİSİNİN ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI.....	60
3.1	Araştırmanın Konusu ve Amacı.....	60
3.2	Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları.....	60
3.3	Anket Tasarımı ve Ölçekler	61
3.3.1	Demografik Değerlendirmeler.....	61
3.3.2	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı	61
3.3.3	Çalışan Bağlılığı	62
3.4	Araştırmanın Modeli	63
3.5	Araştırmanın Metodolojisi.....	65
3.5.1	Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklem Süreci.....	65
3.5.2	Veri Toplama Yöntemi.....	65
3.5.3	Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	65
3.6	Araştırmanın Bulguları.....	66
3.6.1	Frekans Dağılımları.....	66
3.6.1.1	Katılımcıların Demografik Yapılarına İlişkin Frekans Analizleri.....	66
3.6.1.2	Katılımcıların Anket Sorularına Verdiği Cevaplara Ait Frekans Analizleri	67
3.6.2	Ölçeklere Ait Genel Ortalama ve Standart Sapma Değerleri Sonuçları	

3.6.3	Faktör ile Güvenilirlik Analizi	69
3.6.4	Kavramların Aralarındaki İlişkiler	70
3.7	Bulguların Yorumlanması	75
4.	SONUÇ ve ÖNERİLER	76
	KAYNAKÇA	80

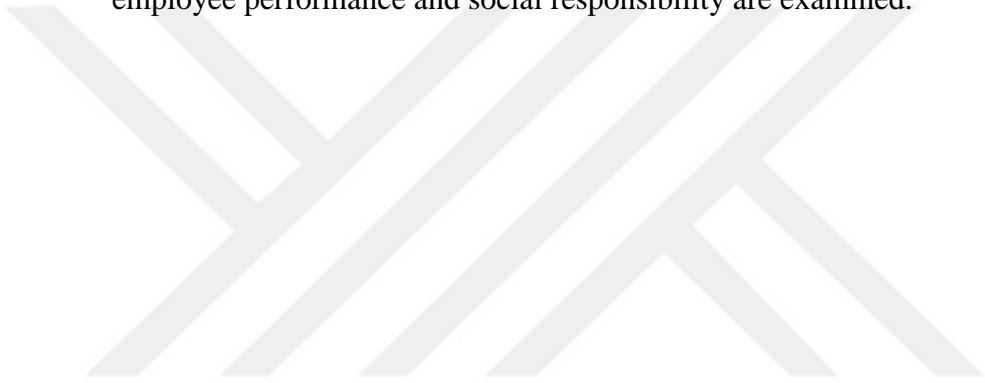


ÖZET

Sosyal sorumluluk kavramı hareketli bir yapıya sahiptir. Toplumun bilinçlenmesi, değişen ve gelişen fikirleri ile birlikte, sosyal sorumluluk da değişime uğrar. Günümüzde bu değişimler sonucunda sosyal sorumluluğun işletmelere de yansıdığı gözlemlenmektedir. İşletmelerin, çalışanlarına, paydaşlarına, topluma, müşterilerine ve çevreye karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sorumlulukları yerine getiren işletmeler, aynı zamanda çalışan ve müşterilerinin bağlılığını kazanırlar. Bu tez çalışmasında işletme ve kurumsal sosyal sorumlulukta çalışanın sadakati, müşteri memnuniyeti, çalışan performansı ve sosyal sorumluluk üzerine olan yaklaşımlar incelenmiştir.

ABSTRACT

The concept of social responsibility has a mobile structure. Social responsibility also changes with the awareness of the society and the changing and developing ideas. Today, as a result of these changes, it is observed that social responsibility is reflected in the enterprises. Businesses have responsibilities to their employees, stakeholders, society, customers and the environment. Businesses that fulfill these responsibilities also gain the loyalty of their employees and customers. In this thesis, the approaches of business and corporate social responsibility, employee loyalty, customer satisfaction, employee performance and social responsibility are examined.



GİRİŞ

Meslek, bir bireyin hayatını sürdürebilmesi için çalıştığı işe denir. Meslek sahipleri, hem çalıştığı şirketlerin belirlediği hedeflere ulaşabilmek için, hem de kendi hayatlarını idame edebilmek için faaliyetlerini sürdürmektedirler (İşseveroğlu, 2001). Geçmişten günümüze yapılan araştırmalar ve iş hayatındaki değişimler işverenlerin çalışanlara olan perspektifini değiştirmiştir. İşverenler, zamanla çalışanlara ve topluluğa karşı bulunan **sorumluluklarının** farkına varmışlardır. Çalışanların işletmelere olan **bağlılık ve memnuniyetlerinin** artması, o işletmenin bir parçası olmalarını sağlayacaktır. Ve çalışanların, performanslarında ve işletmenin verimliliğinde pozitif iyileşmeler olabilecektir (Tütüncü, 2008).

Yukarıda bulunan **sorumluluk** kavramı aslında bütün bireylerin ve işletmelerin topluma ve çevreye karşı gerçekleştirmesi gerekenler şeklinde anlatılırken aslında işletmelerin sosyal sorumlulukları manasında kullanılmaktadır. Sosyal sorumluluk konseptine göre geçmişte işletmenin kârını artırmaya odaklanılırken, günümüzde bu beklentinin yerini çalışan/insan hakları, çevre problemleri vb. normal standartların ötesinde çalışmalar almıştır. Bu yöntemle, işveren ile işçi arasındaki ilişkilerin sağlıklı bir biçimde sürdürülebilmesi ve karşılıklı güven ortamının sağlanması hedeflenmiştir. Bu sayede işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmesi için gerekli şartlar, kurumsal sosyal sorumluluk benimsemesi ile işletmenin bilinçlenmesini sağlamıştır (Öztürk, 2010).

Sosyal sorumluluk bilinci bulunmayan çalışanların, işletmelerde çalışmalarını bir hayli güç olacaktır. İşletmeler, sosyal sorumluluk adına faaliyetler yürütürken, bu faaliyetlerini günümüz dünyasına uygun hale getirmek zorundadırlar. Sosyal sorumluluk bilincindeki bu işletmelerin değişimi, gelişimini takip ederek firmanın uzun seneler faaliyetlerini sürdürmesini sağlar (Kotler ve Lee, 2006). Geçmişte makro işletmelerin başarısı gerçekleştirdiği ticaretin büyüklüğüne göre ölçülürken, günümüzde sosyal sorumluluk projelerinde insanlığa sağladığı katkılar ile ölçülmektedir (Aydede, 2007). Artık bu projeler hayırseverlikten çok politika olarak görülmektedir. Rakiplerine karşı

güçlü bir imaj sergilemek isteyen işletmeler; sosyal sorumluluk projeleriyle, eski yönetim anlayışlarından sıyrılıp geleceği gören ve devamlılığı sağlayan pozisyonlara ulaşmıştır (Yurttadur, Süzer, Karaağaç, 2016).

Maksimum verim, yüksek performans, düşük çalışan devri gibi konular, günümüz işletmelerinin, diğer işletmelere göre rekabet üstünlüğü sağlamasında yardımcı olmaktadır. Bu konulara ise ancak iyi bir insan kaynağı ile ulaşılabilir (Keleş, 2006). Bu sebeple işletmeler, kendilerine sadık, kedisini şirketin bir parçası olarak gören, işletmeyi benimseyen, kendisinden beklenenin ne olduğunu bilen ve bu beklentileri karşılayabilen bireylerle çalışmak isterler. Günümüz işletmelerinin önemli hedeflerinden birisi de, işletmeye bağlılığı bulunan işçiler yaratmaktır. Böylelikle işletmeler, çalışanlarından en yüksek verimi alacaktır. Ayrıca çalışanların mutlu olduğu işletmelerde çalışmaları, onların tatminkârlığını artırır.

İşletmeye olan bağlılık, hem çalışana hem de işletmeye faydalı sonuçlar sağlar. Yöneticiler, işletmeye bağlılık konusuna ağırlık vermeli ve çalışanların sadakatini, bağlılığını artırıcı aksiyonlar almalıdırlar (Aktay, 2010).

Bu çalışmamızda yukarıda kısaca bahsettiğimiz iki ayrı ana öge; sosyal sorumluluk ve çalışan memnuniyeti/bağlılığı kavramlarının arasındaki ilişkiyi irdedeceğiz. İşletmelerin gerçekleştirdiği sosyal sorumluluk etkinliklerinin ve projelerinin, çalışan memnuniyetine ve bağlılığına etki edip etmediğini inceleyeceğiz. Bu hedefle ilk olarak kurumsal sosyal sorumluluk, ardından çalışan memnuniyeti ve bağlılığı kavramlarını kurumsal yapılar üzerinde ele alıp, yapılan saha çalışması (dünya çapında bir Türk tekstil işletmesinde topluma yönelik kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin çalışan memnuniyetine ve bağlılığına yönelik etkileri hakkında anket) ile bu iki değişken arasındaki etkileşimler ölçülmeye çalışılacağız.

1. İŞLETMELERDE SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI

1.1 Sosyal Sorumluluğa Giriş

“Sosyal” kelimesinin sözlük anlamı “toplumla ilgili, toplumsal” (Akbaş, 2010) iken, “sorumluluk” kelimesi " kişinin kendisi ya da başka birisinin davranışlarını sonuçlarını kabul etmesidir. " şeklinde ifade edilmektedir (Çora, 1996). Türk Dil Kurumu’nda (TDK) ise, bireyin yetki alanına giren bir olayın sonuçlarını veya davranışlarını kabullenmesi biçiminde açıklanmaktadır (www.tdk.gov.tr; 2010).

Kişinin yetkisi altındaki davranışlarını ve bu davranışları sonucu oluşan sonuçları kabullenmesiyle sorumluluk oluşur. Sorumluluk duygusu, bireylerin kendi iç dünyasında olmasına rağmen toplumsal bir yapı içerisinde olduğu zaman anlamlı bir hal alır. Aslında sorumluluk duygusu bir kültürün sonucudur, kültür ise topluluğun yaşayış tarzı ve yaşamı anlamlandırmasını sağlayan mühim bir ögedir. Toplumsal ilişkiler sonucunda oluşan kültürler, o toplumun içerisinde yaşayan bireylerin birbirlerine karşı sorumluluklarını ve ilişki tarzını belirler. Bunun sonucunda ise bireyler arası davranış sorumluluğu kazanılır (Metin,2006).

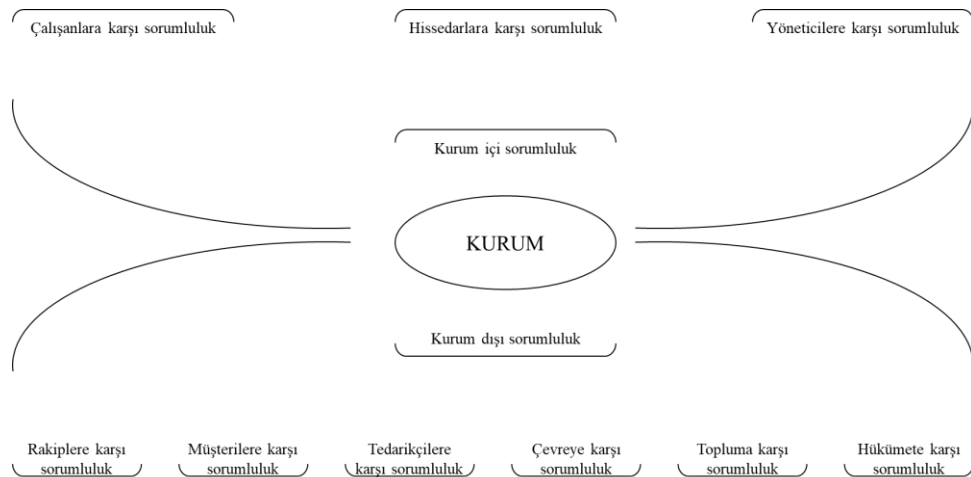
İşletmeler, doğanın ve insanların bir ihtiyacından doğar ve çalıştırılır. Topluma hizmet etmek ve yaşamak amacıyla kurulan işletmelerin, bulunduğu topluma karşı sorumlulukları vardır. İşletmeler faaliyet başladıkları gün itibariyle bu sorumlulukları kabullenmiş olurlar. Bu sebeple, toplumun değerlerine uygun politikalar belirleyerek ve insanların ihtiyaçlarına odaklanarak faaliyetlerini sürdürmek zorundadırlar (Tenekecioğlu, 1977). Sosyal sorumluluğun, hareketli bir yapısı olmakla birlikte, toplumun gelişen, değişen değerleri ve fikirleri ile beraber değiştiği ve işletmelere de bunun yansıdığı gözlemlenmektedir (Bayrak, 2001). Kurumsal ve bireysel hayatta, yardımseverliğe duyulan gereksinimi sürdürmenin çağdaş yolu olarak sosyal sorumluluğu gösterebiliriz (Pringle ve Thampson, 2000).

İşletmelerin günümüz yönetim anlayışında sosyal sorumluluk, üzerine yoğun bir şekilde durulmaya başlanan bir konu haline gelmiştir. Toplumlar gün geçtikçe işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetleri sahiplenmeleri hususunda baskılar başlamış ve böylece sadece kâr amacıyla yönetilen şirketlerin başarı şansı günden güne azalmıştır. Yöneticiler, yöneticiliğin onlara getirmiş olduğu yetki ve nüfuzu kullanırken toplumun eğilimlerinde de etkilenerek kararlarını olayın sosyal, hukuki, insani ve politik boyutlarını düşünerek verir hale gelmiştir. Bu sebeplerle, sürdürülebilirlik sağlamak isteyen işletmelerin, bireylerin ihtiyaçlarına ve taleplerine hassas olması, ayrıca çevreyi koruması mecburiyet haline gelmiştir (Ölçer, 2001).

1.2 İşletmelerin Sorumlu Olduğu Alanlar

İşletmelerin üç ana misyonu bulunmaktadır; ticaret sonucu kâr elde etmek, sürdürülebilirliğini sağlamak ve sosyal fayda sağlamaktır. Bu misyonlar birbirini sürekli olarak destekler ve birinin olmaması halinde diğerlerinin varlığı da sıkıntıya düşer (Yaman, 2003). Toplumun işyerlerine sağlamış olduğu olanaklar karşılığında, işletmeler de bunun bilinciyle sosyal sorumluluk faaliyetleri içerisinde, toplumun menfaatine uygun aksiyonlar almalıdır (Ülgen ve Mirze, 2006). İşletmelerin sosyal sorumluluklarını aşağıdaki gibi gruplandırabiliriz (Diken, 1998):

Şekil 1: İşletmelerin Sorumlu Olduğu Alanlar (Kaynak: Aktan, 2007)



1.2.1 İşletme İçi Sosyal Sorumluluk

1.2.1.1 Çalışanlara Karşı Sorumluluk

Çalışanlar, işletmenin faaliyetlerinden direkt olarak etkilenir. Bir diğer yanda ise işletmeler, hedeflerine çalışanları sayesinde ulaşır. Bir işletmenin sosyal sorumluluk faaliyetlerinde önceliği çalışanları alır çünkü çalışanlar o işletmenin temel kaynaklarından en önemlisidir. Günümüzde insanların beklenti ve değer kavramları giderek değişmektedir. Çalışanlar artık sadece ekonomik değerlerle doygunluğa erişmemekte, manevi olarak, kişisel gelişim ve zaman yönetimi konusunda da işletmelerden beklentileri bulunmaktadır. Eğer çalışanlar hedef ve beklentileri manasında tatmin olmazsa, onlardan verimli çalışma ve moral beklentisinde bulunmak imkânsızdır. Çalışanlardan verimli ve performansı yüksek bir çalışma isteniliyorsa, işletmenin onları maddi ve manevi anlamda motive etmesi gerekir (Çalışkan, 2010). Bu anlamda işletmelerin çalışanlarla ilgili olarak şu başlıkları sağlaması gerekmektedir (Özüpek, 2004):

- İş ve işçi güvenliğini sağlamalı,
- Uygunluk ilkesini uygulamalı,
- Çalışanların aile ve özel yaşamına karşı saygı duymalı ve yardımcı olmalı,
- Çalışanların iş hayatında doygunluğa erişebilmesi için önlemler almalı ve geliştirmelidir.

İşletmeler, çalışanlarını motive edebilmek için temel ihtiyaçlarını karşılamanın yanında onların iş garantisi, maaş, sosyal güvence, iş güvenliği ihtiyaçlarını karşılamalıdır (Özgener, 2001). İşletme yönetimi, çalışanlarıyla birlikte ve omuz omuza çalışma prensibini benimsemeli, onları bir araç olarak değil, bir amaç olarak görmelidir (Sabuncuoğlu, 1995).

1.2.1.2 Hissedar ve Yatırımcılara (Paydaşlara) Karşı Sorumluluk

İşletmelerin paydaşları olan hissedar ve yatırımcıların, işletmelerden iki temel beklentisi vardır: kazanç elde etme ve işletme hakkında bilgi edinme hakkına saygılı olunmasıdır. Hissedar ve yatırımcılar, işletmelerin bilanço ve

raporlarından güncel olarak bilgi sahibi olmalıdır. Ayrıca işletmelerin mali verilerini, güncel verilerini ve hissedar/yatırımcıların kazançlarını düzenli olarak paylaşmaları gerekmektedir. Bu bilgilerin sağlıklı ve güvenilir olması, şirket ortaklarının, yatırımcıların ve hissedarların gözünde, işletmenin olumlu bir imaja sahip olmasını sağlar, tersi durumda ise işletme ile ilgili olumsuz imajla karşı karşıya gelebilir (Çalışkan, 2010).

Ticaret günümüzde globalleşen dünya ile birlikte sınırları olmayan bir yapıya bürünmüştür ve yatırımcılar dünyanın herhangi bir yerindeki işletmeye ortak olabilir hale gelmiştir. Globalleşmenin diğer bir sonucu da yatırımcıların uluslararası platformda haklarının savunması gerekliliğidir. Ayrıca sosyal devlet anlayışında; bireyin kendi elinde bulunan sermaye, sadece kendisinin değil toplumunda malıdır. O halde, kişiler yaptığı yatırımları kendi çıkarına olduğu kadar bulunduğu toplumun yararı içinde kullanmakla mesuldür. Bu sayede işletmenin hissedar, yatırımcı ve idarecileri sermayenin yararlanmasında birer emanetçi sıfatıyla ve sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmek durumundadırlar (Demirkan, 1991).

1.2.2 Toplumsal Sosyal Sorumluluk

1.2.2.1 Müşteriye Karşı Sorumluluk

Satın alınan hizmetin kalitesi, işletmenin müşteriye olan en büyük sorumluluklarından. Günümüzde bilinçli müşteriler, satın aldıkları ürün veya hizmetten ne beklentileri gerektiğini bilmektedirler. Ürün garanti hizmetinin sunulması, tüketici hakları hakkında geliştirilen yasalar ve gelişen sosyal sorumluluk anlayışı, müşterilere haklarını arayabilme imkânı sağlamaktadır. Günümüzde, ticaretin odağında müşterilerin seçimleri ve ihtiyaçları bulunmaktadır. İşletmeler bu taleplere cevap verebildikleri takdirde hem maksimum kazanca sahip olacak hem de kaynaklarını boş yere tüketmemiş olacaktır (Özgener, 2001). İşletmeler için ürün veya sunduğu hizmetler hakkında doğru bilgi vermek, tüketici gelen şikâyet ve eleştirilere hazırlıklı olmak, sosyal pazarlama anlayışının gereklerindedir. Bu tip davranışlar ahlaka uygun ve sosyal sorumluluk içeren bir davranıştır (Özüpek, 2005).

1.2.2.2 Ekolojik Çevreye Karşı Sorumluluk

İnsan; akli ve zekâsı olan canlı bir varlık olup, teknolojik ve yönetsel gücünü de kullanarak canlı ve cansız doğa üzerinde etkisini artırır. Bu sayede, kendisi dışındaki varlıklar yönünden, mevcut dengeyi değiştirme olanağına sahip güçlü bir varlıktır (Tosun, 1978). Yakın geçmişte çevrenin korunması konusu, geri dönüşüm, enerji tasarrufu gibi konular büyük bir önem kazanmıştır. Büyük işletmeler, çevre koruma örgütleri ve birçok insan, kaynak tasarrufu sağlayan ürünlerin, süreçlerin ve hizmetlerin yaygınlaştırılması, atıkların azaltılması ve kaynak kullanımının sürdürülebilir olması yönünde çalışmaktadır (Zoroğlu, 2001).

Çevreye karşı sorumluluk bilinci taşıyan işletmelerin hedefleri, toplum için faydalı ürün ve hizmet üretmenin yanı sıra çevreyi korumak ve gelecek kuşaklara yaşanacak bir dünya bırakmaktır. Artık çevre koruma ve kalkınma kavramları içi boş birer öge olmaktan çıkıp, birbirini dışlayandan çok birbirine destek veren kavramlar haline gelmektedir. Sürdürülebilir kalkınmanın temel ilkesi; doğal kaynakların, doğal üreme sürelerinin üzerine çıkmayan hızda tüketilmesini sağlama ilkesi ile oluşmaktadır (Çalışkan, 2010).

1.2.2.3 Sosyal Çevreye Karşı Sorumluluk

Toplumun, mevcut kaynaklarını etkin bir şekilde kullanımının ötesine yayılan birçok sosyal gereksinimi bulunmaktadır. İşletmelerden bunun sonucunda talepleri bulunmaktadır (Öztürk, 2010). Toplumun ekonomik ihtiyaçlarına destek olmak bir işletmenin temel sorumluluklarından biridir. Ekonomik seviyesi düşük toplumlarda, şirketlerin de faaliyet gösterebilecekleri pazar imkânları dardır ve bu küçük pazarlar, işletmenin daha fazla büyümesine izin vermez. Toplumun ekonomisine yapılan katkı, düşük gelirli bireylerin refah seviyesini artıracığı gibi işletmelerin ticaretinin artmasına da katkıda bulunur. Bu durum da işletmelerin topluma karşı sağlayacağı en büyük katkılardan biridir (Zoroğlu, 2001).

İşletmelerin sorumluluklarından bir diğeri ise toplumsal kurallara, toplumun değerlerine ve inançlarına saygı duymak ve bu alanlardaki ihtiyaçları gözlemleyerek aksiyonlar almaktır. İşletmelerin çalışanlarına karşı olan tüm bu sorumluluklarını yerine getirerek, toplumsal revalüasyonu yükseltmeleri, gelecek dönemde iş kavramının önemli ölçüde bir gerekliliğidir (Özüpek, 2005).

1.2.2.4 Eğitim ve Kültür İle İlgili Sorumluluk

İşletmenin ürün veya hizmetlerini sunduğu toplum içerisindeki eğitim düzeyi dağılımındaki değişim, işletmenin faaliyetlerini minimum seviyede etkiliyor gibi gözükse de şirket faaliyetleri ile toplumun eğitim seviyesi arasında bir korelasyon bulunmaktadır. Günümüz dünyasında işletmelerin üretimde kullandığı tüm ürün süreçleri, eğitilmiş iş gücünü gerektirmektedir. Şirket çalışanlarının eğitim düzeyi, o işletmenin üretkenliğine ve etkinlik seviyesine yadsınamayacak seviyede etkiler sağlamaktadır. Ayrıca topluluk içerisinde eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin gelirlerindeki artış harcamalarını arttırmakta, bu sayede işletmelerin büyümesine katkı sağlamaktadır. Bu sebeple işletmeler, faaliyet gösterdikleri bölgedeki nüfusun eğitim seviyesine iyi yönde etki edecek sosyal yatırımlar gerçekleştirmelidir (Zoroğlu, 2001).

İşletmelerin eğitim ve öğretim kurumlarıyla yapacağı işbirlikleri aslında işletmenin ve topluluğun geleceği açısından önem taşımaktadır. Toplumda eğitim seviyesinin ilerlemesi sonucunda ilerleyen dönemlerde bireylerin gelir seviyelerinde büyük artışlar gözlemlenebilir ve bu da işletmelere gelir olarak dönüş sağlar. Özellikle az gelişmiş ve hızlı gelişmesi gereken ülkelerde işletme ve kuruluşların, eğitim kurumlarıyla işbirliği içerisinde olması, onlara gereken desteği sağlaması gerekmektedir. Çünkü işletmelerin büyümesi, gelişen teknolojik yöntemlerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi ancak eğitim seviyesi gelişmiş bir toplum ile sağlanabilir (Tosun, 1978).

1.2.2.5 Sağlık ve Refahla İlgili Sorumluluk

Yaşamış olduğumuz dönemde tüm işyerleri, toplumun finansal, sosyal refahını ve yaşam kalitesini artırmaya, toplumun işletmelerden olan beklentilerini yanıtlamaya yönlendiren programları uygulamaya almaya çağırılmaktadır (Özüpek, 2004). Toplumun ekonomik düzeyine katkı, işletmelerin karlarını artırıcı etki sağlamaktadır. İşletmeler de kazançlarını, istihdam yaratabileceği alanlara yönlendirerek, işsizliğe çözüm bulmak için fırsatlar yaratır. Bu sayede işletmeler, rekabette üstünlük sağlayabilecek teknoloji, metot ve araç geliştirmelerine liderlik eder (Şimşek, 1998).

Bunların yanında işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk alanlarına katkıda bulunmaları gerekmektedir. İşletmelerin faaliyet gösterdiği iş çevresinin fiziki altyapısında bulunan köprü, yeşil alanlar, yol vb. bölgelerde sağladıkları faydalar toplumsal refahı sağlar. Bu manada kültür ve sanat alanında gerçekleştirilen etkinliklerde destekçi olmaları, en iyi katkısı olarak işletmelerin sosyo-kültürel anlamda çevreye yapabilecekleri en büyük adım olacaktır (Bayrak, 2001).

1.3 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı

İşletmeler, insanların ihtiyaçları sonucu ortaya çıkar ve hizmet ettikleri topluma karşı olan sorumluluklarla mükellefler. İşletmenin kurulduğu andan itibaren sorumluluk başlamaktadır. İşletmeler içinde buldukları topluma karşı sorumluluklarını ortaya koyup, böylelikle topluma karşı gereklilikleri yapmaya çalışmaktadırlar. İşletmenin muhitini; çalışan bireyler, rakipler, müşteriler, hissedarlar, ortaklar, tedarikçiler, devlet, meydana getirmektedir. Bu sosyal bünyede işletme sadece ekonomik varlık olarak sosyal çevrenin beklentilerine yanıt veremez. İşletme, ekonomik varlığının yanında, sosyal bir varlık olarak da çevresine çalışmalarda bulunmalıdır (Çalışkan, 2010).

Kurumsal sosyal sorumluluk, en geniş anlamıyla örgütlerin ortak bir nokta da buluşmadan önce kamu üzerinde yapacağı etkilerin özetlenmesidir (Öztürk, 2010).

Kurumsal sosyal sorumluluk, bir işletmenin topluma yansıttığı toplumsal etik davranışlardır. İçinde bulunduğu toplumun yasal ve sosyal zorunluluklarını ifade eder (Öztürk, 2010).

1.3.1 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tanımları

Kurumsal sosyal sorumlulukla literatürde birden fazla tanım mevcuttur fakat evrensel ve onaylanmış bir tanım bulunmamaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının ilk tanımlaması Bowen (1953) tarafından; “Yöneticilerin cemiyetin amaçlarına uygun davranması ve bu amaçlarla örtüşen siyaset yapması ve sonuçlar çıkarması” şeklinde tanımlanmıştır (Elias, 2004). Boone ve Kurtz (1992) ise; “İşletmelerin sorumluluklarını, tüketimden üretime kadar aşamalarda yorumlanan etkinlikler sebebi ile, halka zararlı nedenlerinden işletmeyi zorlayan, toplumun gönençine katkıda bulunmaya yönlendiren ve bunu düşünen politikalar, aksiyon ve işlemlerine sahip çıkmak” olarak tanımlamaktadır. Bingöl (1996), sosyal sorumluluğu; “İşletmenin aktöre değerleri ele alarak, tüze ve ekonomik şartlar etrafında işletme iç ve dış grupların isteklerine uygunsal faaliyetlerini devam ettirmesini sağlamaya yönelik mesuliyet duygusu” olarak tanımlamaktadır. Küçük ve bir orta boy büyüklükteki şirketlerde sosyal sorumluluk, hukuki koşullarına, çalışma ahlakına işletme içi ve dışı kişilerin beklentilerine karşı prensipler seçmesidir (Eren, 2000). İşletmeler tarafından sosyal sorumluluk genellikle bulunduğu sosyal çevreye olan sorumlulukları yerine getirme çabaları ve/veya çalışmaları içermektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk Hopkins’e göre (2003), işletmenin hissedarlara karşı sorumlu ve ahlaki bir şekilde davranması olarak tanımlanmıştır (Hopkins, 2003). Bu tanım Wan’a (2006) göre, en iyi kurumsal sosyal sorumluluk tanımı olarak gösterilmiştir. Bu tanım kurumsal sosyal sorumluluğu etik ve işletme stratejisi olarak ele almaktadır.

Çeşitli kuruluşların sosyal sorumluluğa perspektiflerine göre de tanımlar bulunmaktadır. Avrupa Birliği Komisyonu, kurumsal sosyal sorumluluğu, “Paydaşların etkilerinin birleştirildiği boyutun esası, işletmelerin isteklerine dayalı olarak çevre ve sosyal meselelerini, kendi faaliyetleriyle birleştirmiştir”

şeklinde tanımlar. Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi, kurumsal sosyal sorumluluğu, işyerindeki lokal topluluklar, aileleri, üreticiler ve büyük oranda toplumun ekonomik gelişmesini sağlamaktır şeklinde açıklanmıştır (Karna, 2003). Etik Performans (Ethical Performance) kurumsal sosyal sorumluluğu, işletmenin toplumun değerlerini kendine özgü operasyonlarına yansıtması olarak gösterilmiştir. Küresel Kurumsal Sosyal Sorumluluk Politikaları 2003 Projesinde (Global Corporate Social Responsibility Policies 2003 Project) kurumsal sosyal sorumluluk, çevre, toplum ve çalışan bireylere saygı duyma, etik değerlere odaklanmadır. Etik Faaliyet Ödülleri (Ethics in Action Awards) kurumsal sosyal sorumluluğu, “İşletmelerin tüm hareketleri ve faaliyetlerinde bütün hissedarlarına karşı mesul olmalarıyla ilgili zorunluluk” olarak ifade etmektedir (Çetindamar ve Husoy, 2007). Genel olarak kuruluşlar, kurumsal sosyal sorumluluğu, devamlılık, etik, ekonomik gelişmeye katkı ve çevreye saygılılık gibi konular çerçevesindeki tanımlarla ifade etmektedirler.

Tanımlara bakarak, kurumsal sosyal sorumluluğun değişmez ve muteber bir tanımı mevcut değildir. Bu durumun nedenleri arasında, sosyal sorumluluk bir süreç olduğu, toplumdan topluma değişkenlik gösterebildiği ve toplumun değer yargılarına göre değiştiği söylenebilir (Dahlsrud, 2008; Özüpek, 2005). Ayrıca geçerli bir tanımın olmaması işletmelerde kurumsallaşma, kurumsal sosyal sorumluluğu idrak etme ve kurumsal vatandaşlık gibi olguların yerleşimini zorlaştırabilmekte ve kurumsal sosyal sorumluluğun işletmelere gerçek anlamda yerleşmesini engelleyebilmektedir. İşletmeler, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri uyguladığı için veya bu uygulamaları, popüler uygulamalar olarak ele aldığı için bu tür işletmelerde kurumsal sosyal sorumluk asıl amacına ulaşamamaktadır. Yasal olarak olabildiğince işletmeler sorumluluklarını yerine getirmeye çalışsa da ekonomik, etik ve gönüllük alanlarında sorumluluklar kısıtlanmış olabilmektedir. Yapılan tanımlarda çok sayıda aynı fikirler de bulunmaktadır. Örneğin; sürdürülebilirlik, topluma yatırım ve sosyal çevreyi koruma, sosyal çevreye duyarlılık, çalışan kişiler ile iyi ilişki içinde olma ve yararlılığı artırma gibi terimlerdir. Yapılan bu tanımlar ve eleştirilere dayanarak, kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin faaliyetleri sürecince, dolaylı ve dolaysız bir ilişkide bulunduğu iç ve dış çevresine karşı

ekonomik, yasal, etik ve gönüllülük esasına göre sorumluluklarını yerine getirmek için yaptığı iletişim gayretleridir.

1.3.2 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Tarihsel Gelişimi

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramını dört ana dönemde inceleyebiliriz. Bu kavram, Amerika'yı örnek almasından dolayı iş hayatının geçmiş dönemi, kurumsal sosyal sorumluluğa büyük oranda etki etmiştir (Turan, 2004).

1. Dönem: Mezopotamya, Eski Yunan ve Çin dâhil olmak üzere ilk medeniyetleri kapsayan dönemde halkta insanların dini inançları, etik görüşleri ve çeşitli yasalarla farkında olmadan ilerleyen kurumsal sosyal sorumlulukların cemiyete dair olduğunun belirlenmesidir (Özüpek, 2004).

Bahsedilen dönemde ekonomik hayatı Osmanlılar zamanında Ahilik örgütü düzenlemiştir. İşletmelerin kurumsal sosyal sorumlulukları da bu teşkilatların kurallarına uymak zorundadır (Özüpek, 2004).

2. Dönem: Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı kapitalizme göre şekillenmiştir. Görüşe göre bireysel bir felsefe gözlemlenmektedir. Bu düşünceye göre, ticarethaneler maksimum fayda sağlayarak hem amaçlarını hem de sorumluluklarını sağlamaya yönelik hareket edeceklerdir (Özüpek, 2004).

Bu süreçte toplum düzenine, sadece kişinin yaşam, mülkiyet ve özgürlüklerinin korunması için devletin çok az müdahalesi olmuştur. Sanayileşmeyle beraber meydana gelen işçilerin sömürülmesi ve fakirliğin çoğalması, bazı özel kuruluşların yardım faaliyetlerinin hızla harekete geçmesini sağlamıştır. Bu işçilerin örgütlenip, sendikalarını kurmalarına fırsat vermiştir (Ahmet, 1978).

3.Dönem: Sanayileşmede meydana gelen sorunlar ve bu sorunların kamu sağlığı, çevre ve işçilerin refahı gibi faktörler, ilginin burada yoğunlaşmasına sebep olmuştur (Tıngır, 2006).

Günümüz: Günümüzde bir işletmenin başarısı, sadece kazancı en fazla olan olmayıp, hedeflere ok gösterip, halkın refahına ne kadar uyduğu etkinliklerini devam ettirmesiyle ilgili hale gelmiştir. Ekonomi toplumsallaşmakta, kurumsal sosyal sorumluluk meyili taşımaktadır (Bayrak, 2001).

Sosyal sorumluluk anlayışı ortaya çıktığı günlerden itibaren oldukça değişmiştir. Sonuç olarak işletmelerin sosyal varlıklar olduğu düşüncesine gelinmiştir.

1.4 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modelleri

Kurumsal sosyal sorumluluk, birçok işletmede uygulanmaktadır. Bu duruma kurumsal sosyal sorumluluk, tarihi bir süreçten geçerek gelmiştir. Bilhassa kurumsal sosyal sorumluluğun sanayileşmeyle birlikte işletmelerin toplum içindeki görevleriyle ortaya çıkmıştır (Erden, 1987).

1.4.1 Friedman'ın Hissedarlar Modeli

Bu modelin savunduğu temel, şirketlerin hedefleri dışında herhangi başka bir sorumluluğunun olmamasıdır. İşletmelerin kazanç elde etmesi, çevreye karşı sosyal sorumluluğunu da bir şekilde sağlayacaktır (Stoner ve Freeman, 1992). Şirketlerin sosyal sorumluluğu, “Karı arttırarak kurallar çerçevesinde, rekabet ortamı yaratıp maximum seviyede kazanç sağlayacaktır” şeklinde görmeye çalışmaktır (Arıkan, 1995).

1.4.2 Davis'in Sosyal Sorumluluk Modeli

Davis (1997), işletmelerin sosyal sorumluluğu ile ilgili modeli beş ana hipotez ile izah etmiştir. Bu 5 hipotezi aşağıdaki başlıklarda önemli açıda vurgulayarak açıklamaya çalışmıştır ve ileriki dönemler için büyük ölçüde temeller atmıştır.

Sosyal sorumluluk işletmelere emanet edilen sosyal güçten kaynaklanır: Halkın kabiliyet ve referanslarına yön veren bu güvenilir organizasyonların ana rolü, sadece kuruluşların sahiplerini, müşterileri veya çalışan bireyleri değil toplumun tüm taraflarına da sosyal sorumluluk yükleyen davranış olarak görmesi demektir.

Toplumsal faaliyetlere açık olması (açık iletişim): Şirketler, toplumun refahını düzeltilip devam ettirilmek isteniyorsa, toplum temsilcileri ile işletme arasında devamlı ve açık bir iletişim olmasına dayanır (Certo, 1991).

Sosyal sorumlulukların oluşturacağı maliyetler: İşletmeler, uzun vadeli aynı zamanda kısa vadeli bütün işletme faaliyetlerini göz önünde bulundurmalıdır. Sadece teknik uygunluk ve ekonomik karlılık, karar vermede etkili olamaz (Certo, 1991).

Sosyal sorumluluklar kullanıcılar tarafından karşılanır: Şirketin devam ettirdiği faaliyetleri sonucu çıkacak sosyal masrafların, ürün veya hizmetle alakalı olarak müşterilere faturalandırılması ileri sürmektedir (Certo, 1991).

Tüzel kişilik olarak işletmenin sosyal sorumlulukları: İşletmeler, iyileştirilmiş toplumdan artan değerde kar temin edecektir ve bu nedenle işletmelerin toplumu iyileştirmesi için bütün vatandaşlık sorumluluğunu paylaşması gerekir (Özüpek, 2005).

1.4.3 Sosyal Sorumluluk Alanlarının Sınırlandırılması Modeli

Model R.D Hay, E.R. Gray ve J.E. Gates tarafından oluşturulmuştur. Üç düşünceden meydana gelmektedir. Birinci öge, işletmenin iç, ana çevre ve sosyal ile olan bağlantıları sonucu oluşan sorunların bilincinde olmalarıdır. İkinci öge, şirketler belirli çözümlerde, kendi sorumluluklarının son derecede bilicinde olmalıdırlar. Üçüncü öge, sorunların çözümünde elinde bulunan hemen hemen maksimum derecedeki kaynakları kullanmaya gönüllü ve oldukça kararlı olması gerektiğini gösterir (Özüpek, 2005). Sözü geçen yukarıdaki ögeler, işletmenin

hepsini kapsayan çevresiyle olan etkileşimle değişmekte olan şartlarla sosyal yükümlülükleri sahip olduğunun bilinmesinin ve bunların gönüllü olarak sağlanmasıdır.

1.4.4 Sosyal Performans Modeli

Sosyal performans modelinde, söz konusu olan sosyal performans kavramı, sosyal sorunlara yararlı çözümler geliştirmeyi ve toplumun değişen beklentilerini özümseyerek taleplere geri dönüş yapabilmek için yerinde ve çözüm odaklı yaklaşım belirlemeyi amaçlamaktadır (Stoner ve Freeman, 1992).

Üç aşamada incelemektedir: hedef, uygulama ve strateji. İlk aşamada, sosyal sorumluluğun içeriği vardır. Bu içerikte; şirketlerin sosyal sorumluluğu, toplumun şirketlerden bekledikleri yararına olacak şeylerin tamamıdır. Bu durum, iş adamının kendi rolünü kavraması, anlaması olarak da görülmektedir (Erden, 1987).

İkinci aşamada, sosyal sorumluluğun uygulama alanları vardır. Şirketlerde sosyal sorumluluk tanımının ekonomik literatürlerinin aktif kullanılmasından iş etiğine, ücretlendirmeden devlete vergi vermeye, elit mal ve hizmet oluşumundan çocuklara bakım yerleri sağlamaya, verimlilikten ücret politikasına kadar çok geniş bir anlam ifade ettiği görülmektedir (Özüpek, 2005).

Üçüncü aşama ise, işletmelerin sosyal sorumluluk stratejilerini tespit etmek amaçlanır. Yeni fikirlerin gelişime açık olmasını, yeni fikirlerin ve düşüncelerin öğrenilmesi, yeni politika ve harekete geçebilme etrafında strateji belirlerken, bununla beraber karşılaşacağı veya karşılaştıkları sorunların halledilme şeklinde ne şekilde bir davranış ortaya sunduklarını göstermektedir (Erden, 1987).

1.4.5 Ackerman'ın Sosyal Duyarlılık Modeli

Robert W. Ackerman (1973), üç kademeli bir sosyal duyarlılık modeli geliştirmiştir (Post, 1996). Bu modelde mevcut olan ana kalıplar öğrenme, yükümlülük ve politika aşaması olmak üzere ayrılmaktadır. Politika aşaması,

halkın yaşam içinde bulunduğu şartlarda sorunlar ile ilgili şirketin izleyeceği politikalarından oluşmaktadır. Öğrenme aşaması; sosyal sorunu ne şekilde çözüm yoluna götürebileceği, nasıl bir siyaset tespitinde bulunacağı ve bunlar ile ilgili nasıl çalışmalarında bulunacağı yapacağı hususunda sorumlu şirket davranışını kabul etmeye ve ettirmeye çalışmaktadır (Özüpek, 2005).

1.4.6 Preston ve Post'un Bütünleşik Sosyal Sorumluluk Modeli

Preston ve Post'un modeli, işletme hassasiyeti durumuna ilişkin makro düşüncenin ilk örneğidir. Model, işletme ve toplumun iki farklı şekilde birbirini etkilediğini savunmaktadır (Stoner ve Freeman, 1992). Birincisi, müşteriler, çalışan bireyler, hissedarlar ve kredi sağlayanlar gibi pazar eğilimli olanlar arasındaki ilişkilerdir. İkincisi ise, sosyal sorunlarla karşılaşan işletmelerin pazar eğilimli olmayanlarla yani kanun ve etik gibi durumlarla ilişkileridir. Yöneticiler kararlarını verirken üç durumda da kamuoyunu, sorumlu kuruluşları ve kanunları düşünmek durumundadırlar (Stoner ve Freeman, 1992). Bu model, Ackerman'ın modelinin birleştiricisi gibi algılanmaktadır.

1.4.7 Üç Aşamalı Sosyal Sorumluluk Modeli

Bu sosyal sorumluluk modeli, sosyal sorumluluğun tarihsel süreci içerisinde işlemektedir. Paradigmaya göre, bu model üç aşamadan meydana gelmektedir (Bayrak, 2001). Birinci aşama, kar maksimum dereceye kadar çıkarılması aşamasına dayanmaktadır. Bu zamanda, şirketin yasal sınırlılıkları içinde amacının karını maksimum seviyeye getirebilmek olduğu etkindir. Bunun sonucunda, giderek sorunlar meydana gelmesiyle özelliklerini ve etki alanlarını kaybetmiştir. Ekonomik krizler, işçilerin hakları, gibi etmenler varyasyonun kaçınılmaz olduğunu kanıtlamıştır. İkinci durumda vekâlet yaklaşımının üzerinde durulmuştur. 1930 yılında konuşulan bu durum, yöneten kişinin görevi karı maksimum seviyeye getirmek demek olmadığı, ilişkide bulunduğu toplum ile de denge kurma zorunluluğunu gösterir (Özüpek, 2005). Üçüncü aşama, yaşam kalitesi yaklaşımıdır. 1950 yıllarından itibaren ekonomik sıkıntılar ortadan kalkınca, sosyal sıkıntılar daha iyi bir şekilde görülmüştür. Sosyal şuur ile beraber yaşam kalitesini öne çıkaran yeni toplumda önceliği farklılaşan

maddeler öne çıkmıştır. Bütünleyici görevi gören bu öge maksimum derecede önemlidir. Çevre ile ilgili hizmetler, tüketici haklarının korunması ve sağlık sektöründeki hizmetler gibi sorumluluklar yerine getirilmelerine yavaştan başlanmıştır.

1.4.8 Philip Kotler'in 6 Seçenek Modeli

Philip Kotler, sosyal sorumluluk sürecini altı maddede açıklamıştır. Birinci madde, sosyal amaç teşvikleridir. İkinci seçenek, sosyal amaç bağlantılı pazarlamadır. Üçüncü madde, kurumsal sosyal pazarlamadır. Sonuca göre bir kurum, halk sağlığını, halk güvenliğini, toplumun refahını iyileştirmeyi, düzeltmeyi hedefleyen bir tutum değiştirme reklamlarının geliştirilmesine veya uygulamaya konulmasına öne çıkarır. Dördüncü madde kurumsal hayırseverliktir. Bir kurum hayır derneğine veya sosyal amaca, nakit bağışlar, hibeler veya direkt olarak katkıda bulunur. Beşinci seçenek toplum gönüllülüğüdür. Bir kurum çalışan bireylerinin, ayrı ayrı çalıştığı ortaklarının ve yerel toplum teşkilatlarının, sosyal amaçların arkasında olup arka çıkmak için zamanlarını isteyerek olarak ayırmalarıdır. Altıncı madde sosyal açıdan sorumluluklar içeren iş uygulamalarıdır. Bir şirket, toplumun yaşam biçimini daha iyi şartlara taşımak ve çevreyi ön planda tutarak korumak için sosyal amaçların arkasında durup yatırımlar yaparak iş uygulamalarını kendisi ile özümser ve iyi bir şekilde idare edip yürülüğe koyar (Kotler ve Lee, 2006).

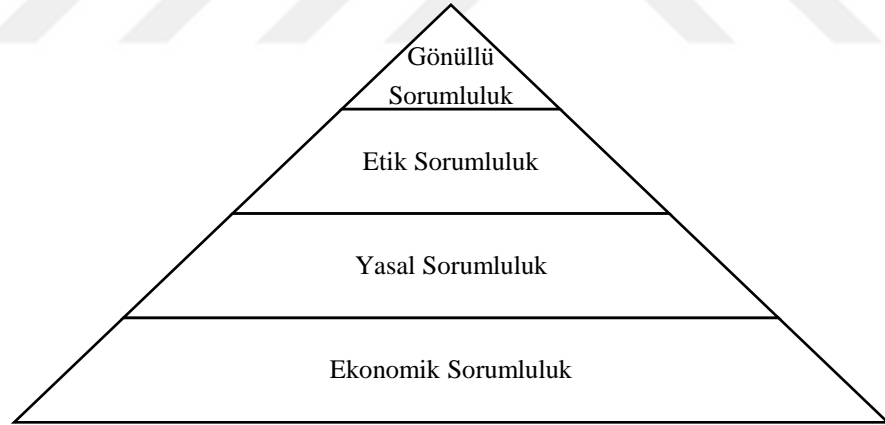
1.4.9 Sethi'nin Sosyal Sorumluluk Modeli

Sethi (1975), pazarı etkileyen faktörlere bağlı alternatif bir model oluşturmuştur. Sethi, hipotezlerini üç kademeli bir model ile tanımlamıştır (Bone ve Kurtz, 1992). Sosyal zorunlu olma durumu; piyasanın düzeneği ile yasal sınırlandırmalara yanıt olarak ortaya çıkan bu durumlar, şirketlerin temel sosyal sorumluluk zorunluluklarını meydana getirmektedir. Sosyal sorumluluk; toplumun muasır değerleri, düzgüleri ve beklentilerini karşılamak için meydana getirilen ilke olarak düşünülmektedir. Sosyal yanıtlayıcılık; şirket yönetimi, sosyal meseleleri çok önceden görebilmek ve bu meselelere karşı çözümler ve önlemleri iyileştirip geliştirebilmek halindedir (Erden, 1987).

1.4.10 Carroll'ın Dört Boyutlu Sosyal Sorumluluk Modeli

Carroll (1991), dört boyutlu sosyal sorumluluk modelinde, etik sorumluluk, yasal, ekonomik ve gönüllülüğü incelemiştir. Bu boyutları, işletmeler sadece işletmenin faydası için yapmaz, bununla birlikte toplumun faydası için de yapmaktadır (Pirsch, Gupta ve Grau, 2007). Carroll'ın paradigmasının ekonomik sorumluluk boyutunda; şirketinin getirisi ile ilgili uygulamalar yapılmıştır. Yasal sorumluluk boyutunda; konulmuş olan kuralların hangi kurallar olduğu ve bu kurallara uyabilmek için nelere dikkat edilmelidir. Etik sorumluluk boyutunda, ahlaki davranılması gerektiği söylenerek, iş etiği, turizm etiği, kişilere karşı etik davranışlar, etik standartlar, yönetsel, işlevsel ve örgütsel kavramları incelemektedir. Gönüllü sorumlulukta, yasal ve etik sorumluluktan bağımsız olarak işletmenin yanında sosyalliğe katılımını sağlanmasıdır (Carroll, 1979).

Şekil 2: İşletmelerin Sorumlu Olduğu Alanlar (Kaynak: Carroll, 1991)



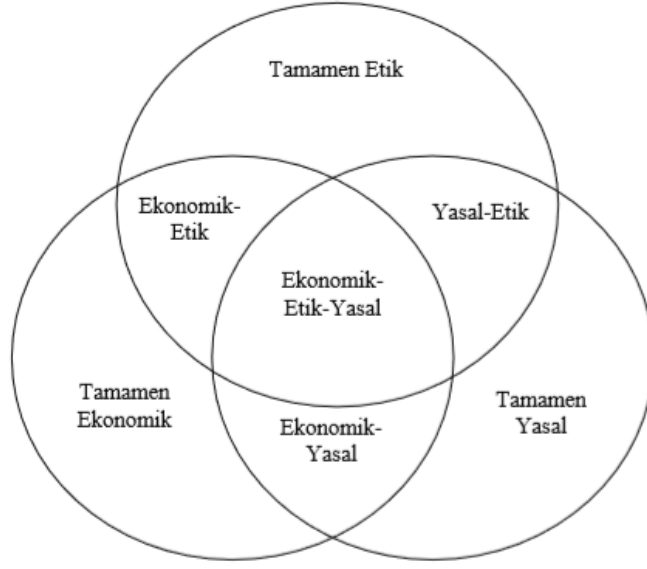
1.4.11 Üç Alanlı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modeli

Üç alanlı kurumsal sosyal sorumluluk modeli etik, yasal ve ekonomik alanları kapsayan bir modeldir. Her üç alanda, Carroll tarafından geliştirilmiş ve bu model ortaya çıkmıştır (Schwartz ve Carroll, 2003). Gönüllülük boyutunda, ekonomik ve etik boyutların içerisinde başka isteklendirmelerde de kendini öne çıkarmakta olduğu için farklı bir bölüm olarak incelenmemiştir. Her gönüllü etkinliğin içerisinde etik ve ekonomik bir hedefin de yer aldığını savunan bu

model, üç alandan meydana gelmesine karşın yedi farklı boyutu incelemektedir. Şekil 3’de görüldüğü gibi bu boyutlar; tamamen ekonomik, tamamen yasal, tamamen etik, ekonomik-etik, ekonomik-yasal, etik-yasal, ekonomik-yasal etik boyutlardır. Tamamen ekonomik alan, işletmelerde etkinlik masraflarını indirmeye çalışması, tamamen etik alana, işletmede etik kurallar maddelerinin temin edilmesi ve tamamen yasal alanına ise, işletme hizmetlerinin yasal ölçülerle hazırlanması örnekleri olarak verilebilir. Ekonomik-etik alana, işletme müdürlerinin, işletmenin yaptığı çalışmaların halka vereceği negatif etkilerini izlemede olması, ekonomik-yasal alana, çalışan bireylere ulaşım, yemek, ev temin edilmesi, etik-yasal alana, işletme çalışanları hukuka uymaya sağlarken, müşteri memnuniyetine gereken önemi vermesi örnek olarak verilebilir. Son olarak her üç alanı da içine alan, ekonomik-etik-yasal alana, çalışan bireylerin sağlık, güvenlik ve refahını koruyan uygun düzenlemeler yapması örnek olarak verilebilir. Bu örnekler şirketin performansına, işletmenin çevresine bakışına, işletme felsefesine ve şirketlerin sosyal sorumluluğu çalışmalarına göre daha da arttırılabilir.

İşletmenin faaliyet alanına, öncelikli amaçlarına ve politikalarına göre üç alanın kapsadığı alan büyük veya küçük çaplı olabilmesi mümkündür. Ekonomik yararı ön planda tutan işletmelerde ekonomik alan, etik ve yasal alana göre daha büyük olmaktadır. Yasal alanı esas alan işletmelerde, yasal alan, ekonomik ve etik alana göre daha fazla alan kaplamaktadır. Etik alanı geniş alan kaplayan işletmelerin ise, ekonomik ve yasal alanı daha küçük olabilmektedir. Son olarak, her üç alanı eşit olan işletmeler de faaliyet yapabilecektir. Bu vaziyet, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk alanlarına bakarak faaliyet gösterdiği toplumdaki yerini tespit edecektir.

Şekil 3: Üç Alanlı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modeli (Kaynak: Schwartz ve Carroll, 2003)



1.5 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışına İlişkin Standartların Gelişimi ve Dünya Gündemindeki Kurumsal Sosyal Sorumluluk Konuları

Dünya İş Konseyi üyeleri 1998'de Hollanda'da birleşip toplantılar yaparak sürdürülebilir gelişebilme için kurumsal sosyal sorumluluk tanımını açıklamışlardır. Kurumsal sosyal sorumluluk, hukuken zorunlu kılındığı bir durum olmamakla beraber tamamıyla gönüllü olma ilkesine dayanır. Sosyal ve çevresel fonları birden fazla işletme, yatırımcıların sonuca varmasına yardım etmek için çevre ve sosyal konular ile alakalı belgeler yayınlamaktadır. Bu kararlar ile ilgili bir standart olanağının olmamasından dolayı, raporlar işletmelerin şu andaki konularından daha çok çevre ile ilgili konuları incelemektedir (Tschopp, 2005).

Sosyal sorumluluk içinde ölçülen davranış ve çalışmaların değişiklik gösterdiği faktörler belirlenmiştir. Bunlar; toplum, kültür ve pazar bölümleridir (Miles ve Munilla, 2000). Philip Kotler ve Nancy Lee'nin kitaplarında işletmelerin bu alanda başarıya kavuşabilmeleri için 6 farklı maddeden bahsetmektedirler. Bunlar nakit yardımında bulunmak, sosyal konularda bilgilendirmeye alanlarında kampanyalara destek vermek, dijital ekipmanlar

bağışlamak, teknik bilgileri ücretsiz olarak öğretmek, sponsorluklar aracılığıyla sosyal konuların arkasında olarak, gibi konulara değinilmiştir (Büyük, 2006).

1.5.1 SAI ve SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı

New York'ta olan Uluslararası Sosyal Sorumluluk Örgütü (SAI, Social Accountibility International), eski ismi ile Ekonomik Öncelikler Konseyi Akreditasyon Bölümü (CEPAA, Council on Economic Priorities Accreditation Agency), çalışma ortamlarının ve koşullarının düzeltilmesi ve bunlar ile ilgili gönüllü olma ilkesine bağlı dış cephelerce denetimsel bir standart oluşturma, uygulama ve kontrol etme hedefiyle oluşturulmuş, herhangi bir kâr nedeni olmayan bir örgüttür (SAI, 2006; Rohitratana, 2002).

Günümüzde, yükselen tüketici hassasiyeti ile gelişen iletişim teknolojilerinin değeri fazladır. Tüketicinin ve sivil toplum teşkilatlarının şirketlerden beklentileri oldukça artmış sosyal sorumluk oldukça önem kazanmıştır. SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı da 'sosyal sorumluluk' düşüncesinin bir parçasıdır. SA 8000, ISO 9001 ve ISO 14001'i göz önüne alan, performans durumları kadar yöntem ve sistemin koşullarını da dikkate alan, yönetim sistemi ile davranış kodunun birleşimidir. Ekim 1997'de Ekonomik Öncelikler Konseyi Akreditasyon Bölümü aracılığıyla geliştirilen ve "Amnesty International" ve "The National Child Labor Committee" desteklenen standart, Avon Cosmetics, Toys'R Us (ABD), Sainsbury (İngiltere) ve Otto Versand (Almanya) gibi şirketlerin yanında, insan hakları bölümleri, çalışan bireylerin sendikaları ve KPMG-Peat Marwich ve SGS-ICS gibi muhasebe şirketlerinin de desteğini almıştır (Bernstein, 1997). Standardın tek yenilemesi 2001 yılında olmuştur (Gordon, 2001).

SA 8000 ve ISO standartlarında birtakım değişiklikler vardır. ISO standartları kalite yönetim ve çevre yönetim sistemi için süreç tabanlı, hizmet ve üretim sektörlerinde uygulanabilmektedir. SA 8000 standardı, az miktarda süreç tabanlı, daha sonuca odaklıdır (Gobbels ve Jonker, 2003).

SA 8000 Standardı, dört ana bölümden meydana gelmektedir. İlk bölüm de standart “amaç ve kapsamını” açıklamakta, ikinci bölüm bir işletmenin gerekli belgeleri almaya hak kazanması için zorunda olduğu yerel maddeleri, UÇÖ’nün asıl düzeltmelerini ve Birleşmiş Milletler Anayasası’nı belirtmekte, üçüncü bölüm, maddeler ile alakalı “işletme”, “tedarikçi”, “çocuk çalışan” konuları, son bölümde ise, şirketin yönetim sistemini uygulamaya sürerken ve gerekli belgeleri alırken zorunda olmuş olduğu genel koşulları kapsamaktadır (Export Today, 1998).

Standardın getirdiği koşullar özetle şu şekildedir (Punter ve Gagneux, 1998):

- **Çocuk İşçi:** 15 yaşının altında çocuk herhangi bir işte çalıştırılmaz.
- **Zorla Çalıştırma:** Mahkûm olarak çalıştırma, borcu karşılığı çalıştırma ya da kölelik gibi sebepler de dâhil olmak üzere hiçbir birey çalıştırılmaya zorlanamaz.
- **Sağlık ve Güvenlik:** İşletmede, iş güvenliği ve sağlığı sağlanmalıdır. Kaza, yaralanma vb. durumlarla karşılaşmamak için işletmeler gerekli önlemleri almalıdır.
- **Toplu sözleşme ve Birlik Oluşturma Hakkı:** Çalışanların ticari ekipler kurabilmesine ve toplu sözleşmelere ortak olma haklarına uyum gösterilmelidir.
- **Ayrımcılık:** İşletmelerde ırk, sınıf, din, cinsiyet fark etmeksizin hiçbir ayırım yoktur.
- **Disiplin:** Çalışanlara karşı, ruhsal ya da fiziksel baskı veya hakaret söz konusu olamaz.
- **Çalışma Saatleri:** Kanunlara uygun şekilde çalışanların çalışma saatlerinin ayarlanması gerekmektedir. Mesai durumlarında çalışanlara hakları sonuna kadar teslim edilmelidir.
- **Tazminatlar:** Çalışanın işten ayrılması veya çıkarılması gibi durumlarda tüm hak ve hakedişleri çalışana verilmelidir.
- **Yönetim Sistemleri:** Yönetim sistemleri ve uygulamaları standartlara uygun şekilde gerçekleştirilmelidir.

SA 8000, malların imalatında ve görevlerin takdim edilmesinde etik unsurları garantide olmasını sağlayan bir kurallar bütünüdür. Belge bütün sanayi dallarında, çalışma hayatı üzerine yürütüm ile alakalı sosyal sorumluluklarını yapmak ispatlamak isteyen şirketlere yaptırılabilir. SA 8000'i sosyal sorumluluk standartlarından farklılaştıran en büyük etken ise; bu belgeye sahip olan çok az işletmenin olmasıdır.

SA 8000 standartları çerçevesinde çalışanları zoraki olarak çalıştırma, çocuk yaştaki işçiler, çalışan maaşları, işletmedeki yapılan ayrımcılıklar, çalışanların çalışma süreleri gibi başlıklar ele alınmaktadır. SA 8000 bu maddeleri gönüllülüğe dayalı bir şekilde meydana getirmektedir. SA 8000 standartlarını ispatlamak, işletmenin kendi talepleri dahilinde olduğu için, isteğe bağlı sosyal sorumluluklar olarak incelenmelidir (Ayrancı, 2007: 103).

Bu standardın ortaya çıkmasının başlıca sebepleri; uluslararası şirketlerin yükselişte olan ülkelerdeki, bilhassa ucuz ve sağlıklı olmayan çalışma şartlarında çocuk işçi çalıştırması, sivil toplum örgütlerinin bu konuya daha çok önem vererek çalışma şartlarının onarılması için gayret sarf etmeleri, sahiplerin yatırım kararı verirken işletmelerin kazanç kadar sosyal sorumluluklarına uygun hareket davranıp davranmadıklarına dikkat etmeleri bu nedenlerden olabilir.

1.5.2 CAUX Prensipleri

Caux Prensipleri, şirket etkinliklerinin yerel halk üzerine etkisi, etik değerlere ve yasalara saygı, çevreye saygı ve rüşvet, kara para aklama gibi amaçlar güden uluslararası düzenlemelere katkı konularını ele almaktadır (Zoroglu, 2001). Çalışan bireylerle ilgili sorumluluk bünyesinde, şirketler etik, şeffaf, çalışan kişilerin şereflerine, politik ve ekonomik özgürlüklerine saygılı ve koruyucu çalışmalarla iş piyasasına önderlik edecek çalışmalar yapılması gerektiği söylenmektedir.

1.5.3 Keidanren Sözleşmesi

Keidanren iyi şirket davranışları sözleşmesi, Japon Ekonomik Organizasyonlar Federasyonu aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. On maddeden meydana gelen sözleşme ile tüm üyelerin bu maddelere tabi olması gerekliliği anlatılmıştır. Bu maddeler içinde çalışan bireylerle alakalı olan sorumluluk “şirket çalışanlarının zenginleştirilmiş ve yorucu olmayan bir hayat yaşamaları, güvenli ve rahat bir çalışma ortamının garanti edilmesi ve çalışanların saygınlığına ve özel hayatına saygı gösterilmesi için gayret göstermelidir.” şeklinde anlatılmaktadır (Özüpek, 2005).

1.5.4 Birleşmiş Milletler Küresel Sözleşmesi

Birleşmiş Milletler, sosyal sorumluluk kapsamında gerçekleşen modellere liderlik yapmak ve emeklere destek vermek hedefiyle 1994 yılında Küresel Sözleşme’yi bildirmiştir. Sözleşmenin çalışan kişilerle alakalı olarak, insan haklarına saygılı olunması, zorunlu işçi çalıştırma uygulamalarının kaldırılması, çocuk işçi çalıştırmanın önüne geçilmesi, işe alımda ve görevlendirmede insan kayırmanın engellenmesi ve çalışan bireylerin örgütlenmesinin desteklenmesi ile alakalı maddeler vardır (Zoroğlu, 2001).

1.5.5 Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Standartları

Sosyal sorumlulukları ile ilgili en önemli konulardan biri de, Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ve Uluslararası Çalışma Örgütü’nün (ILO) çıkarmış olduğu standartlardır. Bu standartlar, çalışan kişilerin ruhsal ve fiziksel sağlıkları ilk başta olacak şekilde çeşitli standartlar sağlayarak çalışan kişilerin iş yaptıkları yerlere ait farklı etkenler üzerinde konsantre olunmuştur. Bu faktörler çevresel faktörler, fiziksel sağlık ve sosyal sağlıktır (Cooper ve Williams, 1994).

Çevresel faktörler iş yapılan bölgenin tüm etkenlerini içine alır. Bu etkenler; gürültü oranı, kimyasal maddeler, ısı seviyesi, iş yapılan bölgenin çevresel durumu, makine ekipmanları ve işyeri tasarımıdır. Örgütler, sağlıklı

çevre koşullarını oluşturmak için kanunlarla oluşturulmuş düzenlemelere önem gösteriyor olmalıdır.

Fiziksel sağlık, çalışan kişilerin fiziki namına sağlamlığı ile alakalı olup oluşabilecek kaza risklerine karşı korunmalarıyla beraber çalışan kişilerin; iş stresi, sağlığa zararlı yabancı maddeler, beslenme gibi faktörlerde işletmelerin eğitici ve ikaz edici etkinliklerde olmaması ile alakalı düzeltmeleri içine alır. Fiziksel ve sosyal refahın bir göstergesi olarak akıl ve ruh sağlığı öne sunulabilir.

Sosyal sağlık, sağlıklı örgütlerde olabilecek bütün değişimlere karşı çalışan bireylerinin yeni vaziyetlerine uyumu için örgüt devamlı olacak şekilde çalışan bireylerle iletişim halindedirler. Bu tarzdaki örgütler, çalışan kişilerin sosyal sağlığı için, çalışan kişilerin iş ve özel hayatlarının dengede kalabilmesi için emek harcamayla beraber esnek çalışma saatlerini çalışanlarına sunarak farklı çalışma saatleri sağlarlar.

1.5.6 Küresel Sosyal Sorumluluk Anlaşması

Küresel sorumluluk (Global Compact), insan ve işçi hakları, çevre ve yolsuzluk gibi konuları ele alıp on temel ilke çerçevesinde şekil alan, yasal yaptırımı olmayan ve bireyin isteğiyle oluşan bir tasarıdır. 31 Ocak 1999 tarihinde gerçekleşen Dünya Ekonomi Forumu'nda Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri Kofi Anan aracılığıyla duyurulan 'Global Compact' yani "Küresel Sorumluluk Anlaşmasına" bugün dünyanın başka yerlerinden yüzlerce şirket ve sivil toplum kuruluşu katılmışlardır. Global Compact Programı, ilk olarak 26 Temmuz 2000 tarihinde Birleşmiş Milletler Merkezi'nde uygulanmıştır.

'Küresel Sorumluluk Anlaşması'nın on temel kural şu şekildedir (Argüden, 2002):

- **İnsan Hakları**

Kural 1: Kendi bölgelerinde, insan haklarının korunmasına destek verilip, saygı gösterilmesi.

Kural 2: Şirketlerin, insan haklarının çiğnenmesi ile ilişki içinde olmadığının kesinliği. İnsan haklarına destek veren etkili kanunlar, şirketlerin bu hakların çiğnenmesini engellemesini sağlayacaktır.

- **İşgücü**

Kural 3: Çalışanların sendikalaşma özgürlüğü ve tüm çalışanlar için pazarlık hakkının etkili biçimde açıklaması. Bu kural, hem işçilerin hem de diğer çalışan kişilerin organizasyon hazırlayabilmeleri ya da organizasyonlara katılabilmeleri ve bu yöntemle kendi çıkarlarını göstermek demektir. Organizasyon oluşturma ve organizasyona iştirak etme etkinlikleri, temsilcilerin herkesin kendi fikirlerine göre seçilmesini, yönetim ve çalışmaların oluşturulup düzenlenmesi ve programları meydana getirmek gibi unsurları içine alır. İş şartları hakkında toplu pazarlık gerçekleştirilmesi, çalışanlar ile organizasyonları arasında ve iş sahipleri ile organizasyonları arasında bulunan ilişkilerde, fonksiyonlar için esas koşul olup iş dünyasındaki serbest sendikacılığın gerçek anlamda ifade edilmesidir.

Kural 4: Çalışanlara yapılan her türlü dayatmanın ve zorunlu işçiliğin ortadan kaldırılması. Bu iş için kişi içinden gelerek istek yapmamıştır. İşçiye ücret vermek ya da başka çıkarlar sağlamak, o işin zorla yaptırılan bir iş olmadığı demek değildir. Zorunlu iş gücü örnekleri aşağıda verilmiştir:

İş gücü senedi veya borç senedi. Çok önceden beri yapılan bir denetim olmasına karşılık yine de bazı yerlerde uygulanmaktadır. Bu çalışma biçiminde aileler ve çocuklar, kendi borçlarını veya ailelerinin borçlarını ödemek için çok kötü koşullarda çalışmaya mecbur bırakılır.

Kural 5: İş dünyasında çocukların işçi olarak çalıştırılmasının etkili bir biçimde önüne geçilmesi. İş hayatı, çocukları geleceğe yönelik özgüvenden yoksun bırakmakta ve ağır şartlarda büyümelerini engelleyememektedir. Bu boyutta bilhassa, az bir ücretle veya ücretsiz olarak çok fazla saatler çalışan kişilerin fiziksel ve zihinsel gelişimine zararlı koşullarda olan çocuklarla, eğitilden yoksun bırakılan ve ailelerinden iş sebebiyle ayrılan çocuklar ilk olarak göz önünde tutulmalıdır. Minimum derecede işe başlama zamanı, zorunlu

eğitim tamamlandıktan sonra başlanıp her ne olursa olsun 15 yaşında olmamalıdır. İş tehlikesi olan işletmelerde çocukların işe başlama yaşı 18'e yükseltilmelidir.

Kural 6: İstihdam ve iş bakımından ayrımcılığın kaldırılması. Temel olarak, istihdam ve iş alanlarındaki fırsat ve uygulama eşitliğini ortadan kaldırııcı ya da bozucu etki taşıyan ırk, renk, cinsiyet, milli özellikler ya da etnik sebebiyle yapılan, tüm kısıtlamalar, dışlamalar manasındadır.

- **Çevre**

Kural 7: Çevreden kaynaklanacak zorluklara karşı alınacak her çeşitli önlemleri desteklemek. Kalıcı çevresel zararların ortaya çıkmasını tedbirlerin alınması, tehlikeyi baştan engellemek elbetteki çok daha masraflı olmaktadır. Şirket çalışmaları içine, uzun süreli önlemler ihtiyaç olduğu kadar eklenmelidir.

Kural 8: Daha geniş anlamda çevresel sorumluluk yapacak önceliklerin dikkate alınması. Etik olarak yönetimi ve sorumluluğunun ürün ve süreçlerin, sağlık, güvenlik ile alakalı bakımdan taşınmasıdır. İşletmelerin iş planlarına, karar verme dayanaklarına aksetmesi yanında işçi çalışanlar ve topluma karşı şeffaf olunmalı, şirket dinamikleri rahatlıkla paylaşılabilir ve düzenli iletişim uygulanmalıdır.

Kural 9: Çevre dostu teknolojilerin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması için teşvik edilmesi. Çevreye duyarlı olan, olabildiğince az kirleten, kullandığı tüm kaynakların farkında olan, atıklarının ve ürünlerin geri dönüşümünü sağlayan, özellik sağlayan ve kalıcı atıkları, değiştirdikleri yeni teknolojilerle daha kullanılabilir biçimde işleyen teknolojilerdir. Geri dönüşüm dostu teknolojilerin kullanımı her zaman hammadde tüketimini azaltır. Bunun sayesinde şirketin etkinliği ve rekabet gücü yükselmektedir.

- **Yolsuzluğun Önlenmesi**

Kural 10: İşletmeler, rüşvet ve gasp gibi her türlü yolsuzlukla mücadele etmelidir. Hatta yolsuzlukları engelleyecek çözümler üretip, aksiyon almalıdır.

1.5.7 Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Raporlanması

Şirketler, paydaşlarının ekonomik performans dışında sosyal ve çevresel sorumluluklarda da ilgilenirler. Raporlarda sosyal ve çevresel faktörler de başlanmıştır. Bu raporlamada şirket içi sağlık, çevresel faktörler, güvenlik, insan hakları performanslarına odaklanılmıştır (Tchopp, 2005). Londra Metropolitan Üniversitesi akademisyenleri tarafından 2004'te FTSE şirketleri dikkate alınarak yapılan araştırmaya göre şirketler, kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları ile ilgili şu açıklamaları yapmaktadır (Çolak, 2005):

- Kurumsal sosyal sorumluluk alanında ne tür aksiyonlar alındığını şirketlerin merak etmesi,
- Bazı sivil toplum kuruluşlarının çevre dostu çalışmalarının yeterince olmadığı görüşünün artması,
- İşletmeler arası rekabetin devam edebilmesi için raporlama ihtiyacının olması,
- Toplumla iyi bir iletişim halinde bulunarak, bu durumdan yarar elde edilmek istenmesi,
- Şirket yatırımcılarının kurumsal sosyal sorumluluk etkinlikleri alanında açıklamalar yapılmasını istemesi,
- Resmi kurumların kurumlardan çevresel başarıya ilişkin raporlama yapılmasını istemesi,

KPMG'nin 2005 yılında yayınlanan "Uluslararası Kurumsal Sorumluluk Raporlama Araştırması" araştırmasına göre, 1993 tarihinden bu zamana 'sosyal sorumluluk raporu' raporlayan kendi alanında yüksek mevkideki şirketlerin sayısında önemli bir yükseliş vardır. Üçlü raporlamanın, AT&T, Dow Chemical, Shell, British Telecom, Mc Donald's, General Motors ve Canon gibi dünyaca tanınmış şirketler arasında önemli olduğu gözlemlenmektedir. Bu gibi firmalar tarafından hazırlanan Üçlü Rapor da, bu raporların adil rekabet, çocuk iş gücü, şirketlerde güvenlik, yolsuzluk, işçilerin haklarına saygı, ölümcül kazaların seviyesi ve oranı, çevresel ısınmaya neden olan maddelerin emisyonu, faaliyetler sonucunda oluşan atıklar, enerji tasarrufu, çevresel temizlik için

kullanılan maliyetler, çevre ve güvenlik cezaları, birimlerle olan ve olması zorunlu olan iletişimler vb. unsurları içerdiği görülmektedir (Çolak, 2005).

Dünyada henüz Üçlü Raporlamanın yayınlanması, hazırlanması ve doğruluğunun yönetimi ve denetimi konusunda kabul görmüş bir standart bulunmamaktadır. Şu anda, dünyada, 'Üçlü Raporlamanın' hazırlanmasında en çok kabul gören rehber Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative) dir.

1.5.8 FTSE4GOOD Endeksi

FTSE4GOOD endeksi, dünyanın önde gelen endeks sağlayıcılarından FTSE tarafından tasarlanmış, sosyal sorumluluk yatırım endeksidir. FTSE4GOOD, sosyal sorumluluk sahibi firmaların mevduatlarını daha çok kolaylaştıracak birkaç adet karşılaştırma ve ticari endeksler içermektedir. Amacı, firmalarda performansı ölçmek ve mevduatları kolaylaştırmaktır. Endekslerin dayandığı metodoloji, uluslararası kabul görmüş yönetim kuralları ve FTSE'nin şeffaf ve kabul görmüş endeks hesaplamalarıdır. FTSE4GOOD seçim kriterleri şu alanları kapsamaktadır (Argüden, 2002):

- Sürdürülebilir çevresel konularla alakalı projeler üretmek
- Hissedarlar ile pozitif ilişkiler geliştirmek,
- Evrensel insan haklarını desteklemek.

1.6 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri Örnekleri

1.6.1 Müşteriye Karşı Sosyal Sorumluluk Projesi Örneği

Lysol ve Keep America Beautiful: 100 yıldan fazla bir süredir Lysol® Markası ailelerin hastalığa neden olan mikroplardan korunmasına dezenfekte etme standart getirmeye çabalamaktadır. Sınıfının lideri olarak kendimizi, bizimkilere benzer vizyonlara sahip olan organizasyonları desteklemeye çalışmaktayız. Keep America Beautiful (KAB) Büyük Amerikan Temizliği ülke çapındaki bireyleri, kendi belediyelerine ait çevreyi iyileştirmeleri için daha büyük sorumluluk almaya özendirilmektedir. Amacı evleri, okulları, hastaneleri ve diğer kuruluşları temiz ve etkin tutmaya yardımcı olmak olan LYSOL®

markası için aile koruma mesajını, daha geniş bir şekilde toplum bazında bir faaliyete yaymak çok doğaldı.

2003 ilkbaharında LYSOL® programa katılımımızı bildirmek için 40 milyonluk bir tirajı olan ayrı bir gazete ilavesi geliştirmiştir. Yaklaşık olarak 10,000 bakkal dükkanı LYSOL® ve Büyük Amerika Temizliği alışveriş arabası ilanı edinmişti. Dolayısıyla özel temizlikleri desteklemek için LYSOL®, her eyaletteki tüm KAB şubeleri ile iletişime geçmiştir. Tüm 50 eyalette toplam satış değeri yaklaşık 105,000 olan yaklaşık 25,000 ürün bağışında bulunduk ve birçok durumda günlük bakım merkezleri, huzur evleri, kamu ulaşım sığınakları, park hizmetleri ve okullarda yürütülen temizliğe yardım etmeleri için LYSOL® temsilcileri hazır bulunmuşlardır. Bayraklar ve kovalar üzerindeki işaretlerin yanı sıra LYSOL® logosu ve Büyük Amerika Temizliği logosu olan altı bin tişört, yerel temizlik etkinlikleri için üretilmişti. Tüketicilerin temizliğe katılımımızın farkında olmaları ve sahada görünür tabelalar, teçhizat ve diğer kalem mallar olması ve bakkal dükkanlarında desteğimizi göstermek için, ulusal ve yerel seviyelerde halk ve ilişkiler ve medyada yer alma oranını yükselttik. Aynı zamanda LYSOL® web sitesi üzerinde etkinlik üzerine bilgi verdik ve belirli bir Pazar seviyesindeki temizlik bilgisi için Keep Amerika Beautiful sitesine doğrudan bir bağlantı sağladık.

Gazete ekinde 225,000 dolara kadar her geri dönen kupon için KAB'ye beş cent'lik bir bağış sunan beş ürün yer almaktaydı ve 2003 yazında LYSOL® KAB'ye 225,000 dolar bağışladı.

KAB'nin Büyük Amerika Temizliğindeki katılımımız, ülke çapındaki belediyelerde LYSOL® markası için görünür bir tanınma oluşturdu ve insanların dezenfekte etme ve temizleme ihtiyaçlarına hizmetteki uzmanlığımızı gösterdi, bu ilişki marka liderlik platformumuzu desteklemekte, marka değeri inşa etmekte ve Amerikalıların önem verdiği sosyal konulara yüksek derecede katılımcı olduğumuzu göstermektedir.

Ürün ile ilgili bir görüş açısından ve çapraz ürün teşvikimizin yapısına dayanarak, aynı müşteriye LYSOL® markalı, birçok ürünün satışını elde ettik.

Bu, sunduğumuz ürünler dizisine olan tüketici farkındalığını arttırmaya yardımcı olmasından dolayı bizim için önemliydi. Amaçlarımızdan bir tanesi LYSOL® markalı birçok ürünün hedef tüketicilerimize tanıtmak ve satmaktı.

Çaprazlamasına yapılan teşviklerin işe yaradığını ve ek ürünlerin denenmesini yönlendirdiğini gösteren sonuçlardan memnundu.

LYSOL® Keep Amerika Beautiful 2004 Büyük Amerikan Temizliğine bir kere daha sponsor olmaktan gurur duymaktadır. Bu sene şube liderleri ile çok daha önceden programlar planlamaya başladık ve ticari ortaklarımızı da işe kattık. Çeşitli perakendeciler ile mağaza içi teşvik faaliyetleri, radyo spot reklamları ve bu sosyal amacı desteklemek ve kendi işlerini kurmak amaçlı paylaşımlı bir yükümlülük gibi başka faaliyetler düzenledik.

1.6.2 Ekolojik Çevreye Karşı Sorumluluk Projesi Örneği

Ben & Jerry's ve Küresel Isınma: Ben & Jerry'nin misyonu, yaptıkları şeylerin çoğunda sahip oldukları yaratıcı yaklaşım ile tutarlıdır. Şirket tarafından hepsi temel ve eşit olarak düşünülen üç parçaya sahiptir: Ürün misyonu, ekonomik misyon ve sosyal misyon.

Ürün misyonu: Yeryüzü ve çevreye zarar vermeyen doğal malzemeler kullanma sürekli yükümlülüğü ile muhteşem karışımlar ve en iyi kalitede,

Sosyal misyon: Yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde yaşam kalitesini iyileştirmek için yenilikçi yollara başvurarak işletmenin toplumda merkezi bir rol oynadığını kabul etme tarzı ile şirketi yürütmek.

Nisan 2002'de Ben & Jerry's küresel ısınma ile savaşmaya yardım için Dave Matthews Orkestrası ve SavaOurEnvironment.org ile ekip çalışması yapmıştır. Küresel ısınma tehditleri gerçeğinin farkındalığını arttırmayı ve yapılabilecekler hakkında daha fazla şey öğrenmeyi hedefleyen küresel ısınma kampanyası 'Onn Sweet Whirled' ü birlikte yaratmışlardır.

Kampanya unsurları yeni bir dondurma çeşidi Onn Sweet Whirled; bir konser turu; bir CD; bağlantılar içeren bir web sitesi ve küresel ısınma hakkında farkındalık ve ilgiyi arttırmak ve bir fark yaratmak için bireylerin girişebileceği hareketleri teşvik etmek (kampanyanın sosyal bir pazarlama unsuru) olmak üzere halk ve ilişkiler çabalarını içermektedir.

Kampanya sadece 2002' de karbon kirliliğini azaltmak için toplam 187,486,501 pound miktarında olası bir azalmaya denk gelen 53,236 teminat yaratmış. Kongre'ye 63,967 mektup yollanmış ve SaveOurEnvironment.org sitesine 12,570 yeni üye kazandırmıştır.

1.6.3 Sosyal Çevreye Karşı Sorumluluk Projesi Örneği

ConAgra Foods ve Aç Çocukları Beslemek: ConAgra Foods'un 1999'da başlatılan "Çocukları Daha İyi Beslemek" girişimi birçok seneye yayılan birçok milyon dolarlık bir yükümlülüktür. Gösterilen çabalar üç alanda yönetilmektedir: ulusal bir America's Second Harvest programı olan Çocuk Lokantaları finansmanı; gıda bankası dağıtım sistemlerinin teknolojik ve ulaşım etkililiğini iyileştirme ve bu ülkedeki çocuklarda açlık sorununa halkın dikkatini çekme.

Çocuk lokantaları, çocuklara besin değeri olan öğünleri sağlayan yaz beslenme programları ve okul sonrası ortaklıklarıdır. ConAgra Foods, America's Second Harvest ve onun 200'den fazla gıda bankası ve gıda yardım organizasyonlarından oluşan şebekesi ile programın ulusal sponsoru olan Çocuk Lokantalarını finanse etmek için işbirliği yapmaktadır. Lokantalar YMCA ve Boys & Girls Clubs gibi testisleri ve diğer aile kaynak tedarik merkezleri içinde yer almaktadır. Örneğin Ekim 2003'te bir basın dosyası, Pocatello, Idaho eyaletinde Lincoln Early Intervention Merkezindeki, 160 okul çağındaki çocuğa haftada bir gün bir akşam yemeği sağlayacak olan Çocuklar Lokantasının büyük açılışını bildirmiştir.

Bir girişimin bir parçası olarak ConAgra Foods, aynı zamanda, gıda bankalarının gıdaları gidecekleri yerlere daha hızlı ve daha ucuz ulaştırmaları

için ulusal çapta bir bilgisayarlı stok ve ulaştırma sistemi olan Hızlı Gıda Dağıtım Sistemini de finanse etmektedir.

2003'ün sonu itibariyle ConAgra Foods 160'dan fazla Çocuk Lokantaları için finansman sağlamış, gıda bankaları için 122 kamyon bağışlamış, ulus çapındaki gıda bankalarına lojistik yardımı ve stok kontrol sistemlerinin seviyelerinin yükseltmelerinde yardım etmiş ve Amerika Birleşik Devletlerindeki, çocuklarda açlık konusunda farkındalık yaratmak için ulusal bir kamu hizmeti reklam kampanyasının sponsorluğunu yapmıştır.

1.6.4 Eğitim ve Kültür İle İlgili Sorumluluk Projesi Örneği

Target'ın Okul Finansmanı: 1997'deki başlangıcından bu yana Target'ın "Eğitimi Üstlenin" girişimi tüm ülke çapında eğitim programlarını desteklemek için 100 milyon dolardan fazla katkıda bulunmuştur.

Bu girişimde gösterilen bir çapa, müşterilerin bir Target mağazası ya da target.com'da, Target® Visa® ya da Target Guest Card®'ını her kullandıklarında, harcamalarının yüzde birine eşit bir miktarın müşterinin tercihi olarak belirlenmiş bir K-12 okuluna bağışlanacağı olduğu "Okul Finansmanı" adını verdikleri bir sosyal amaca yönelik programdır.

Ayrıca, başka bir yerden yapılan Target® Visa® harcamalarının yüzde 0,5'i miktarında da bir bağış yapılacaktır. 2003'te bu program, programa kaydolan 110,000'den fazla okul için 27 milyon dolar toplanmıştır. Bağış alan K-12 okulları, dolarları kitaptan oyun bahçesi donanımlarına kadar, ihtiyaç duydukları her şey için kullanabilmektedirler.

Beklendiği gibi bireysel okullar da programı öğrencilerinin velileri ile teşvik etmektedirler. Bir okulun e-posta mesajında verilen bilgide, bu tarihe kadar bu programdan okula yapılan bağışların miktarını gösteren program sonuçları yer almaktaydı ve ebeveynleri, kendi okullarını belirtmek üzere, programa başvuru yapan bir bağlantıyı tıklamaları ya da 800'lü bir telefon hattını aramaların için teşvik etmekteydi.

Aynı zamanda, ortak teşviklerde programı desteklemektedir. 2003'ün sonbaharında Target bir eğitim malzemeleri tedarikçisi olan Red Brick Learning ile ortaklık yapmış ve şirketin, okulların Red Brick Learning eğitim malzemelerinin satın alımına başvuran her bir Target Okul Finansmanı dolarını eşletirme sözünü vermesinden dolayı, okullara bağışlarını ikiye katlama olanağını vermiştir.

Eylül 2003 itibariyle sekiz milyondan fazla Target müşterisi programa kaydolmuştur.

1.6.5 Sağlık ve Refahla İlgili Sorumluluk Projesi Örneği

Coco Cola ve Afrika'da HIV/AIDS: Coca-Cola Şirketi, iş toplumunun önemli girişimleri ve programları başlatarak AIDS ile savaşta önemli bir rol oynayabileceğine inanmaktadır. Kasım 2000'deki HIV/AIDS programının başlangıcından beri önemli bir stratejik atılım 1,200 Afrikalı çalışanları için model işyeri programlarının gerçekleştirilmesi olmuştur.

HIV/AIDS İşyeri Programı yerel bir AIDS Komitesinin eğitimini; AIDS farkındalık ve önleme malzemelerini; emsal danışmanların belirlenmesi ve eğitimini; çalışanlar için temel HIV/AIDS eğitimini; gizliliğe dayanan bedava testleri ve danışmanlığı ve tıbbi bakım kapsamını; antiretroviral ilaçlara ve önleyici tedaviye erişimi içermektedir.

Bu programın yanı sıra Coco-Cola HIV/AIDS statüsü temellerinde ayrımcılık yapmamayı; çalışanlar için gizlilik hakkını; HIV virüsü taşıyan bir ortak tarafından gönüllü açılımın teşvikini; gönüllü testlerini; makul geceleme kolaylıklarını; önleme uygulamalarının teşvikini; toplum kaynaklarının belirlenmesini üstlenen bir HIV/AIDS kurum politikası geliştirmiştir. HIV/AIDS programlarının uygulamaya konması için hükümet ve STK'lar ile ortaklıklar yürütmektedir.

2002’de Coco-Cola Afrika Vakfının bu yükümlülüğü, Afrika’da 60,000 kişi çalıştıran Coco-Cola’nın 40 şişeleycisiyle benzer toplu işyeri önleme programlarını yürürlüğe koymak üzere çalışarak genişletmekte olduğu bildirilmiştir. Bu girişimin Coco-Cola Afrika Vakfına tahmini maliyeti her sene 4 ila 5 milyon dolar arasında olacaktır.

2. ÇALIŞAN PERFORMANSI, TATMİNİ VE BAĞLILIĞI KAVRAMLARI İLE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLİŞKİSİ

Birinci bölümde bahsettiğimiz Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramlarını işletme içi ve toplumsal olmak üzere ikiye ayırmıştık. Sonrasında farklı KSS yaklaşımları ve örnekleri incelemiştik.

Bu bölümde çalışanların işteki memnuniyetlerini ve çalıştıkları yere ait bağlılıklarını inceleyeceğiz. Bir çalışanın performansını çalıştığı işteki memnuniyeti ve o işteki bağlılığı ile paralel olmasıyla alakalıdır. İlk olarak çalışanların performansını inceleyeceğiz daha sonrasında iş deki memnuniyetini ve bağlılıklarını irdeleyeceğiz.

Araştırmamızı kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin memnuniyet ve bağlılıkları üzerindeki etkisini irdelemek amaçlı çalışmamızı ilerleteceğiz.

2.1 Çalışan Performansı

2.1.1 Performansın Tanımı

Performans terimini açıklamak konusunda hala net bir cevap alınamamaktadır. Performans terimiyle ilgili ana kaynaklarda birden fazla tanım geçmektedir. Performans, amaçlı ve planlanmış bir eylem olup nicel ve nitel bir anlama gelmektedir (Benligiray, 1999). İnsan kaynakları yönetimi performans açısından, bireyin bütünlüğü ve hedefler doğrultusu olarak tanımlanmaktadır (Çalık, 2003).

“Başarı” ya da “Başarım” terimleri performans bakımından çalışanın kendisine ait özelliklerine uygun işi, belli çerçeveler içerisinde gerçekleşmesidir (Sökmen, 2000).

Performans hedeflerin ne kadarının gerçekleştiğidir. İş yapan kişinin, topluluğun ya da örgütün o işi, hedefin ne kadarının yapıldığının göstergesidir. Sonuç olarak performans çalışanın işinde ne yapması gerektiği ve ne kadarını gerçekleştirdiği bir ilişkidir (Bayram, 2006).

Performans verimlilikle de eşdeğerdir. Verimlilik, işletmenin hedeflerine ulaşmak için ürünü kaliteli, zamandan kâr sağlayarak ve maliyet sınırları içinde gerçekleştirme oranı olarak kabul edilir (Akal, 1998). Performans ve verimlilik kesinlikle aynı kavramlar değildir. Performans kavramına denk gelen başka tanımlarda vardır. Örneğin; faaliyet, kalite, çalışma ortamının kalitesi gibi terimler de performansı açıklayan kavramlardır. Verimlilik performans kavramının bir ölçütüdür.

2.1.2 Performans Değerlemenin Tanımı

Belirlenen bir işin kişilerin bu iş ve görevi hangi aşamalarda gerçekleştirdiği ve çalışanların bu görevlerini gerçekleştirme düzeyinin takip edilmesidir. Sonuç olarak kişi kendi çalışmalarının analiz eder. Analiz sonucu ortaya çıkan verilerle başarı kriterleri hangi oranlarla gerçekleştiği saptanır. Bu veriler sonucunda kişinin maaşının arttırılmasına, primlerinin arttırılmasına, kariyer planlamasının yapılmasına veya işten çıkarılması gibi kararlar alınabilir (Trahant, 1997).

Performans Değerleme, çalışan kişilerin başarılarına göre sıralanması bir kriter değildir. Performans Değerleme kurumsal amaçların tüm çalışan kişiler tarafından uygulanmasıyla ortaya çıkarılarak, kişiler tarafından ne kadarının yerine getirildiğini ve bu derecelendirmeyi zamanla çeşitli metotlarla değiştirip daha iyi konuma getirmeye yardımcı olan bir araçtır. Performans Değerlemesiyle amaçların hedeflerin ne kadar tutturulduğunu etkin bir şekilde kullanıldığının kontrol edilip ölçülmesiyle çalışan kişilerin iş hakkında net bilgi

edinilip; verimlerini arttırma iyi performans pekiştirilir, kötü performansın iyileştirilmesi için çözümler aranır. Performans Değerleme, kurumlarda süreklilik arz etmelidir. Sürekli ve düzenli zaman aralıklarında, önemli konuların altı çizilerek oluşacak sorunları en aza indirilmesidir (Özgör, 2008).

Performans değerlendirme insan kaynakları örgüt içinde önemli konuları arasındadır. Performans değerlemeyi insanın çalıştığı işlerin başarı düzeyini belirlemeye yönelik sonuçları çıkarmaktadır. Bir işteki verimi ve başarıyı bir kritere indirgemek zordur. Bu zorluğun en önemli sebebi ise insanın değerlendirilmesidir. Başka bir olumsuz sebebi ise performans öznel bir kavrama denk düşmesidir (Fındıkçı, 1999).

Performans Değerleme, Çalışan kişinin olumlu becerilerini potansiyeldeki iyi ya da kötü alışkanlıklarını karşılaştırma yapılan bir metottür (Örücü ve Köseoğlu, 2003).

Performans Değerleme, çalışanların bir işletmedeki davranışlarını, hareketlerini, çalışmalarını artısıyla eksisiyle değerlendirmedir (Fındıkçı, 2001).

Kişilere çalışmalarıyla alakalı düzenli geri dönüşler sağlanması olumlu ya da olumsuz bilgilendirmeler hiç bilgilendirilmemesinden daha iyidir. Çünkü ve kurumlara bir ayna olmaktır (Fındıkçı, 2001).

2.1.3 Performans Değerlemenin Amaç ve Önemi

Çalışan kişilerin işleri konusunda geri dönüşler (feed back) almak isterler. Performans değerlendirme kişi bakımından ne derecede önemli ise kuruluş bakımından da o derece önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü kurumun çalışanların başarılarını ya da başarısızlıklarını bulması gelecekte kurum içinde büyük bir kazanç sağlayacaktır.

Trahant performans değerlemenin gereği ve yararlarını şu şekilde özetlemektedir:

- Performans değerlendirmesi hem kişisel hem de kurumsal olarak motivasyona yöneliktir.
- Performans değerlendirmesinin başlıca etmeni hem çalışanı hem de kurumu hakkında geri bilgilendirmenin yapılmasıdır.
- Çalışanın kariyer hedefleri açısından etkisi vardır
- Çalışanlarla, çalışanın üstü arasında iletişimin kurulması ve yüksek derecede geliştirilmesinde etkili olur.
- Çalışanların subjektif olarak tanımlanmasını yardımcı eder.
- Kurum için gerekli olan eğitim izlencelerinin düzenlenmesine ve eğitim konusundaki ihtiyacının belirlenmesine yardımcı eder.
- Çalışanların koydukları hedeflerine ne derecede ulaştıkları kontrol edilmiş olur.

Performans değerlendirmesi hem yöneticiler hem de çalışanlar için ortak bir çatıda en etkin şekilde gerçekleşmesidir. Kurum içinde yatay ve dikey karşılıklı bilgi akışı sağlayacak iletişim gerçekleşmektedir. Performansın ilerletilebilmesi için, çalışan kişiler performans programı, analizi ve kontrol mekanizması uygulanır. Çalışan kişiler bu değerlendirme de çıkan sonuçlarla işverene inancı artar. Analiz ve kontrol mekanizmaları kuruluştaki iyileştirme geliştirilmesine katkı da bulunmaktadır. Bunun sonucunda kurumun günümüzde ve gelecekte daha yüksek hedeflere fiziksel ve insan kaynaklarının daha etkin kullanılmasına olanak sağlamaktadır. Kaynakların verimli ve etkin kullanılması piyasa koşullarına ve daha çabuk etki verebilmesini sağlar (Akal, 2003).

Performans değerlendirmesinin iki çok önemli temel amacı vardır. Bu amaçlara bakıldığında birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken önemli olmaktadır. Ücretlere yapılan artış, ikramiyelere, eğitime, disipline, kariyer planlamaları performans değerlendirilmesinde elde edilen çıkan sonuçlara dayanır. Bir organizasyon yönetim kadrosunda performans analizleri olmadan yönetsel kararlar

almamalıdır. Performans değerlendirilmesinde herhangi bir gruba karşı ayrımcılık yapılmasını önleyen belli standartlar olmalıdır (Micolo, 1993).

Performans değerlendirilmesinde diğer bir faydası çalışan kişilerin işlerinde ne ölçüde verimli olduğu ve yaklaştığına karşı bir ön izleme oluşturmaktadır. Bu ön izleme çalışan kişilere olumlu bir geri dönüş verdiği takdirde yararlıdır. Çoğu insan bu tarz yapıcı olumlu geri dönüşler almaktan beslenir. Bu geri beslenme ise çalışan kişilerin bu organizasyon içinde nereye gittikleri konusunda bir kılavuz görevi görür.

Performans değerlendirmenin işletme açısından amaçlarını şu şekildedir (Sabuncuoğlu, 1998):

- Başarılı çalışanları ödül sistemi sağlamak, gelişimlerini sağlamak, personele eşit ücret imkânı politikası sağlamak,
- Başarısız olan veya yetersiz çalışanların eksiklerini belirleyip, istekli olarak eğitim almalarını sağlamak,
- Değerleme sonuçlarına göre başarısız görülen çalışanları düzgün bir biçimde uyarmak, hatta gerekirse işine son vermek,
- Yükselmesi uygun olan işçilerin yeni görevinin gerektirdiği özelliklere uygun olup olmadığını araştırmak,
- Yöneticilerin çalışan personeli daha iyi tanımasını sağlamak,
- Elde edilen verilerle insan gücü planlamasını uygun bir şekilde gerçekleştirmek,
- Personelin verimli olacakları iş alanlarını belirleyip, o işe adapte olmasını sağlamak.

2.1.4 Performans Değerleme Yöntemleri

Çalışanların performansının ne seviyede olduğunu görebilmek için çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Bazı yöntemler, klasik yöntemlerken, diğerleri klasik yöntemlerde karşılaşılan sorunlara çözüm getirmek amacıyla geliştirilen modern yöntemlerdir.

2.1.4.1 Hedeflerle Yönelim

Çalışanlara çeşitli hedefler belirleyerek, performans değerlendirmesi gerçekleştirilen modern bir yöntemdir. İlk olarak Peter Drucker (1955) tarafından kullanılmış olup işletme yöneticilerinin vizyon ve verilen hedeflere yönelik çalışmalarıyla olabileceğini savunulmuştur. Drucker'e göre, hedef verme süreci kurumsallaştırılma ilkesine gidilmeli, kişisel hedefler ve şirket hedefleri aynı konuma getirilerek yönetici konumundaki kişilerin performanslarını kendilerinin de kontrol etmeleri sağlanmalıdır (Öztürk, 2006).

Hedeflerle yönetimde öncelikle yönetici ve çalışan ölçülebilir başarı hedeflerini yazmaktadırlar. Sonrasında bu hedeflerin başarılı/başarısız olma durumu değerlendirilmektedir. Diğer performans değerlendirme yöntemlerine oranla daha nesnel olduğu düşünülse bile, verilen hedeflerin gerçeği yansıtan ve uygulanabilir olmaması korkusunu taşıyan kişiler, verilen hedefleri yakalayamamaktan korkmaktadır. Bu kişiler, kolay yollarla yapabileceği hedefleri almakta diretirler ve bu da çalışanların kendilerini geliştirmesini engeller (Çolakoglu, 2005).

2.1.4.2 Çalışma Standartları Yaklaşımı

İşletmenin üretim bandında çalışan mavi yakalı bireyler için uygundur. Bu yaklaşımda, çalışanlar için bir standardın belirlenmesi ya da üretim miktarının belirlenmesi ve çalışanların bu standartlar üzerinden performans ölçümlerinin yapılmasına odaklanılmıştır. Çalışan performans değerlendirmelerinde nesnel faktörlere dayanması, bu yaklaşımın üstünlüklerindedir. En büyük problemi ise, farklı iş alanlarında karşılaştırmalar yapılamamasıdır (Barutçugil, 2004).

2.1.4.3 Doğrudan Endeks Yöntemi

İşçi veya işveren kişilerin şartları belirlenen performans yönetim şeklidir. Yapılan işin sonuçlarına bağlı olarak nesnel ölçütlere bağlıdır. Karar verilen hedeflerdeki performans sonuçları puanlarla saptanmış olduğu için değerlerin

hepsinin toplamı, genel performansın sayısal göstergesini bize verecektir (Barutçugil, 2002).

2.1.4.4 Metin Değerlendirmesi

Metin değerlendirme, yazılı bir öykü şeklinde yapılmaktadır. Örneğin, “Çalışan kişilerin güçlü ve başarılı olduğu konular nelerdir?” sorusu sorulur. Bu yöntemde öncelikli negatif konu, değerlendirme yapılacak olan konunun uzunluğunun ve mazrufunun değerlendirmeyi yapan ilgili kişiyle değişmesidir (Uyargil, 1994).

2.1.4.5 Kritik Olay Değerlendirmesi

Flanagan (1954) tarafından geliştirilmiş bir yöntemdir. Flanagan’ın kendi araştırmaları sonucunda, başarı değerlendirme ve hedeflere yönelme, değerlendirmecilerin kritik davranışları realist ve şüphelerden uzak bir metotla, işteki performanslarını değerlendirmelerini öngörmüştür. Flanagan yöneten kişilerin olaylar üzerinde gelişmeleri irdeleyerek bunları küçük bir araya gelmelerde değerlendirip deneyimleyip nesnel değerlendirmede ön ayak olmuştur. Kritik olay tekniği çok fazla kabul görmemiştir (Öztürk, 2006). Örnek uygulamayı Şekil 4’te gösterilmiştir.

Şekil 4: Kritik Olay Yöntemi (Kaynak: Sabuncuoğlu,2000)

Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı					
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
12.4.80	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu.	25.5.80	C	Kişisel çabalarıyla fırın da yangın çıkmasını önledi.

		<p><u>Acıklama:</u> Çok önemli ve özel ulakla gelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmedi.</p>			<p><u>Acıklama:</u> B yüksek fırınındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi.</p>
--	--	---	--	--	--

2.1.4.6 Grafik Değerlendirme Ölçekleri

Değerlendirici, çalışan kişilerin kişisel özellikleri, işteki davranışları ve yapmış olduğu işin sonuçları olmak üzere üç maddeyi ele almaktadır. Çok kolay düzenlendiği ve sonuç kısmı puanlarla ifade ettiği için en çok kullanılmakta olan yöntemlerden biri olmuştur. Değerlendiren kişilerin geçmişlerinden, deneyimlerinden ve kişiliklerinden farklı olması nedeniyle değerlendirme yapılan alan soyut ve tam anlamlandırılmadığından bu yöntemin eksikliklerindedir (Sümer, 2000). Örnek uygulama Şekil 5'teki gibidir.

Şekil 5: Grafik Değerleme Tablosu (Kaynak; Sabuncuoğlu, 2000)

Değerlenen Özellik:	
Bölüm:	
Değerlemeyi Yapan:	Değerleme Tarihi:
İş görenin Adı Soyadı	Ölçek
XX YYY	Çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli, çok iyi
Dikkat: Bu ölçeğe göre elemanlarınızı değerlendirirken, her elemanı ayrı ayrı düşününüz ve her bir kişi için uygun gördüğünüz noktayı işaretleyiniz.	

2.1.4.7 Kontrol Listesi

Değerlendiren kişinin belli bir formatta olan işin çalışan kişinin sahip olduğu ve gözlemleyebildiği bir yöntemdir. Bu işlere puan atama işlemi ile formun atama işlemi gerçekleştirilecek formun sayısal verilere dönüştürülmesi mümkündür. Pratik ve maliyet olarak düşük bütçeli yöntem olmasından kaynaklı değerlendirilen kişinin işaretleme işlemini basit bir şekilde yaptığından yöntem birbiriyle paralel sonuçlar vermesi yöntemin avantajlarından (Erarslan, 2005).

2.1.4.8 Zorunlu Tercih Sınıflaması

Bu yöntemin farklı şekillerde uygulanan yöntemleri vardır. En yaygın biçiminde değerlendirilen kişi, işin gerektirildiği kriterleri ödevleri çalışan kişi tarafından yerine getirildiğinin ifade edilmesidir. Bu çıkan ifadeler bir anlamı olmasına rağmen değerlendirilen kişi tarafından bilinmemektedir. Bu yöntem değerlendirme de sıralama yaparak ön yargıları ortadan kaldırmaktır. Sıralama yaparken değerlerin bilinmezliği değerlendirilen kişi tarafından güvensizlik ve sonuçların anlatılmasını zora sokmaktadır (Barutçugil, 2002).

2.1.4.9 Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri

Bu yöntemin odak noktası performans sonuçları değil, işin yapıldığı aşamadaki ortaya çıkan fonksiyonel davranışlardır. Bir işin temellerini oluşturan görevler ve yükümlülükler, iş açıklamaktadır. Bir dereceleme formatı oluşturulduğunda derece değerleri, formatın solunda yer almakta ve performansın çeşitli kısımlarla açıklamaktadır. Formatın sağında kalan kısımda gerçek davranışların yazılı ifadeleri yer almaktadır. Yöntemin uygulama aşamasında tablonun sağ tarafında yer alan davranışları işin yapılması aşamasında ortaya çıkıp çıkmadığı değerlendirilir (Barutçugil, 2002). Örnek çalışma Şekil 6'da gösterilmiştir.

Şekil 6: Derecelendirme Tablosu (Kaynak: Sabuncuoğlu, 2000)

İş görenin Adı Soyadı:		Toplam Puan:			
Bölümü:		İlk Amiri:			
Değerlemeyi Yapan:		Değerleme Tarihi:			
İşin Kısa Tanımı:					
Başarı Kriterleri	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok Yeterli
1.İş Bilgisi <i>Sahip olduğu teorik ve pratik bilgilerin yeterliliği.</i>					
2.Karar Verme: <i>Kararların zamanında ve etkin verilmesi.</i>					
3.Planlama Organizasyon: <i>Kendi işini planlaması ve düzenlemesi</i>					
4.Kaynak Kullanımı: <i>İşgücü ve araçların doğru kullanılması</i>					
5.Liderlik: <i>İnisiyatif kullanma, önce olma</i>					
6.Sözel Haberleşme: <i>İkna edici olma, kendisini dinletme.</i>					
7.Yazılı Haberleşme: <i>Açık ve anlaşılır yazı yazma.</i>					
8.Mesleki Özellikler: <i>Giyim, tutum, iş birliği, anlayış.</i>					
9.Beşeri İlişkiler <i>Çevresi ile uyum, saygılı davranış.</i>					

2.1.4.10 Birbirinin Yerini Alma

Bu yöntemde çalışan kişilerin adları sayfanın soluna yazılır. Değerlendirmeyi yapan kişi, listeden en önemli çalışmanı belirleyip sayfanın sağ tarafındaki ilk sıraya yazar, en az değerli ya da önemli kişiyi de en alta yazar. Bu süreç tüm çalışan kişiler için tekrarlanır.

2.1.4.11 Çiftli Karşılaştırma

Çalışan kişilerin adları dikkatli şekilde sayfanın soluna yazılır. Değerlendirmeyi yapan kişi önceden seçilen performans kriterine göre listedeki birinci çalışan kişi ikinci çalışan kişiyi karşılaştırır, hangisi o kriter ölçütüne göre daha başarılıysa yanına (+) koyar. Listedeki tüm çalışan kişiler önceden seçilmiş olan kriter ölçütlerinin her biri için birbiriyle karşılaştırılır. En çok artı alanın performansı en başarılı demektir. Sekiz kişiden fazla gruplarda uygulanması çok zordur. Örnek çalışma Şekil 7’de gösterilmiştir.

Şekil 7: İkili Karşılaştırma Tablosu (Kaynak: Sabuncuoğlu, 2000)

	1	2	3	4	5	6	7	8
1		+	-	-	-	-	+	+
2	-		-	-	-	-	-	-
3	+	+		+	+	-	-	+
4	+	+	-		+	+	+	+
5	+	+	-	-		-	-	-
6	+	+	+	-	+		+	+
7	-	+	+	-	+	-		+
8	-	+	-	-	+	-	-	

2.1.4.12 Zorunlu Dağılım

Zorunlu dağıtım yönteminde değerlendirmeyi yapan kişi çalışan kişilerin performanslarını kıyaslayarak onlara belirli bir yüzdeye göre değişik performans kademeleri dağıtacaktır. Bu zorunlu dağılımın en önemli sorunu çan eğrisi kişi sayısı olarak az kişiye uygulanmamalıdır. Anlatılan bu yöntem diğer yöntemlerden farklıdır. Çünkü bir kişinin performans değerlendirmesi diğer çalışanların performanslarının işlevidir (Barutçugil, 2002).

2.2 Çalışan Memnuniyeti ve Tatmini

2.2.1 İş Tatmini Kavramı

Çalışanların yaptığı işler ve çalışmakta buldukları işletmeyle ilgili çeşitli boyutları bulunan bir kavramdır. Terim olarak bireyin işine karşı tutumu olarak ifade edilir (Akgündüz, 2006). İş tatmininin bir diğer tanımı ise “İşin farklı kısımlarına karşı beslenen davranışların toplamı ve sonuçların gerekli beklentileri ne kadar karşılayabildiğidir” (Türkoğlu, 2011). İş tatmini, “iş yapanının işini, iş hayatının ölçümlemesine dayanarak sağladığı tatmin olma hissidir” (Luthans, 1992).

2.2.2 İş Tatmini ve Boyutları

Yaşamının büyük bir bölümünü çalıştığı yerde geçiren bir işçinin iş tatmini seviyesi, özel hayatını ve sağlığını olumlu ya da negatif yönde etkilemektedir.

İş tatmini hakkında net olan nokta, dinamik bir yapıya sahip olduğudur. Yönetici pozisyonundaki çalışanlar, bu konunun üzerinde bir kez durup sonra birkaç yıl dikkate almamazlık yapamazlar. Çünkü çalışanların duygusal durumları ve jenerasyon farklarından kaynaklı hal ve hareketleri değişkenlik göstermektedir. Şirketlerin öngörülen uzun çalışma vadeli amaçlarına ulaşmalarında kalifiye elaman çalışanın etkisi çok daha önemli bir rol oynamakta olduğu kabul edilmiştir.

2.2.3 İş Tatmini ile İlgili Yaklaşımlar

İş tatmini ile ilgili üç yaklaşım üzerinde durulmuştur. Bunlar klasik yaklaşım, neo-klasik yaklaşım ve modern yaklaşımdır.

2.2.3.1 Klasik Yaklaşım

Frederick W.Taylor tarafından ortaya çıkarılmış olan klasik yaklaşım kavramı, kurumlarda çalışanın isteklendirmeyi anlamaya yönelik yapılan ilk

çalışmadır. Taylor, ücret teşviklerini önermiştir. Klasik yaklaşımda çalışanların diğer istekleri önemsenmemiştir (Dağdeviren, 2007). Klasik yaklaşımda işin fiziksel organizasyon çalışmanın fiziki şartları ve ödül alma konuları üzerinde çalışılmıştır. İş bölümü, yöneticilerin daha başarılı olması amacıyla yapılan etkinlikler, farklı ücret politikaları, işe uygun personel, iş görenlerin iş tatminine katkı sağlamıştır.

2.2.3.2 Neo-Klasik Yaklaşım

Neo-klasik yaklaşımda ilk çalışma imkanını Western Elektrik kuruluşunun Hawthorne fabrikalarında Elton Mayo ve arkadaşları ile gerçekleştirmiştir. Çalışmalar sonucu iş yerindeki moral ortamı, çalışanlar arası ilişki kurumsal etkinlik verimi gibi faktörler önemli olduğu ortaya çıkmıştır. 1950 -1960 tarihlerinde klasik yaklaşım bırakılarak, neo-klasik yaklaşım oldukça yaygın bir şekilde işletme ve yönetim meselelerinin çözümünde aktif bir şekilde yer almıştır. Neo-klasik yaklaşımın klasik yaklaşımdan farkı, çalışan ihtiyaçlarının belirlenmesi, kurumlarda çalışanları harekete geçirme ve onları teşvik etmedir.

2.2.3.3 Modern Yaklaşım

Modern yaklaşımda insan doğası ile ilgili birtakım hipotezlerde bulunulmuştur. İlk hipoteze göre, çalışanlar kurum işlerinde bulunmak isterler. İkincisi, yapılan iş haz duyulmayan bir şey değildir; iş arttırma ve işin yeniden tasarımı iş yelpazesini, sorumluluğunu, diğer işlerden bağımsızlığını vb. arttırmaktadır. Üçüncü olarak ise, çalışanların rasyonel kararlar alabilecekleri savunulmaktadır ve böylece kendini kontrol mekanizmasının artması ile iş tatmininin artacağı savunulmuştur (Akgündüz, 2006). Açık sistem teorisi adıyla, işletme da çalışan ile yöneten arasında iş tatminini etkileyen daha kapsamlı ve nokta atışlı tespitlerde bulunulmaktadır (Dağdeviren, 2007).

2.2.4 İş Tatminine Etki Eden Faktörler

2.2.4.1 İş Tatminine Etki Eden Bireysel Faktörler

İşletme tarafından değiştirilemeyen cinsiyet, kişilik, kıdem, eğitim durumu, yaş gibi pek çok kişisel özellik iş tatminine etki eden birer faktördür (Aktay, 2010).

- **Yaş:** İş doyumu ile yaş arasında tersine korele bir ilişki vardır. Genç işçilerin yükselebileceği ve diğer işlere karşı olan beklentilerinin yüksek seviyede olması, iş tatminsizliğini artırmaktadır (Gürkan, 2006). Çalışanların yaşı ilerledikçe terfi imkânlarının artması, kendisine verilen prim, ödüllü komisyon gibi mükâfatların yelpazesinin artırılması da iş tatmininin yükselmesini büyük oranda arttırmaktadır (Çelik ve Keleş, 2006).
- **Cinsiyet:** Kadınlar ve erkekler, çalışmakta olduğu işletmelerden farklı beklentiler içindedir. Cinsiyet – rol farklılaşmaları sebebiyle kadınlar iş hayatına yönelik algılanırken, erkekler başarıya özgü algılanmaktadırlar. Bu sebeple kadın ve erkeklerin içsel motivasyonları ve işe olan bağlılıkları farklılık göstermektedir. Kadın ve erkek üzerinde cinsiyet ve iş tatmini üzerine yapılan bir muayenesinde, kadınların erkeklere göre daha fazla iş tatminine sahip oldukları görülmüş ve bunun sebebinin kadınların işlerinden daha az beklentileri olduğu gözlemlenmiştir. Aynı araştırmada, evliliğin ise kadınların iş tatminleri üzerinde aynı doğrultuda etki ederken erkeklerin iş tatminlerini etkilemediği sonucu gözlemlenmiştir (Aktay, 2010).
- **Kıdem:** Yapılan araştırmalarda, kıdem ve iş tatmini arasında korele bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Wright, Hamilton ve Gilmer'in yaptıkları çalışmalarda bireylerin işe ilk başladığı zamanlarda iş tatmininin yüksek seviyede olduğu, zamanla ise bunun düştüğü görülmüştür. Kişilerin kıdemleri ile iş tatmini arasında paralel orantı, kıdem yükselmesi ile daha iyi kıdemlere yükselmesi gözlemlenmiştir (Özdemir, 2007).
- **Eğitim Seviyesi:** Eğitim düzeyi yüksek bireylerin genel iş tatminlerinin, daha az eğitim almış bireylere oranla daha yüksektir. Bu durumun negatif ve pozitif sonuçları bulunmaktadır. Pozitif sonucu, eğitim seviyesi ileri

derecede olan çalışanların, daha kaliteli iş olanakları bulmasından kaynaklı tatmin seviyelerinin yüksek olması; negatif sonucu işçilerin beklentilerinin eğitim seviyelerine bağlı olarak yükselmesi ve beklentilerinin karşılanamaması durumunda sahip oldukları ileri derecede eğitimin iş tatminsizliğine sebep olması sonucuna varılmıştır (Türkoğlu, 2011).

- **Kişilik:** Sinirli ve çevresine uyum sağlayamamış kişiler, başkalarıyla rahat ilişki kuramamaktadırlar. Bu sebeple de diğer çalışanlara oranla daha fazla iş tatminsizliği yaşamaktadırlar. Bununla beraber özel hayatında mutlu olmayan çalışanların mutluluğu işlerinde arayacağı üzerine bir düşünce oluşmuştur fakat yapılan araştırmalar bunu doğrulayamamıştır (Çelik-Keleş, 2006).

2.2.4.2 İş Tatminine Etki Eden İşletmesel Faktörler

- **Ücret:** Çalışanların iş tatminini sağlayan en büyük faktör aldıkları ücret yani maaştır. Bunun sebebi ise çalışanın en temel ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için paraya ihtiyacı olmasıdır. Ancak maaşın iş tatminini etkileyen temel faktör olduğunu söylemek pek de doğru bir yaklaşım değildir (Tutar, 2007). Günümüze kadar çalışanı işe bağlamanın tek ve en etkili yolunun yüksek maaşlar olduğu savunulmuştur ancak kimi durumlarda çalışanın yüksek ücret alması onun işinden memnun olduğu anlamına gelmemektedir (Oksay, 2005).
- **Çalışma Koşulları:** Çalışan kişilerin bulunduğu çalışma ortamı performansı, isteklendirme, verimliliği ve iş tatminini etkileyen en önemli etkenler arasındadır. Yüksek derecede gürültü, çok fazla veya düşük ısı, aşırı beden gücüne dayanan kullanım, tehlikeli çalışma şartları tercih edilmeyen meslek ortam şartlarını kapsamaktadır (Karaca, 2001). Çevresel koşulların, çalışanların isteğini artıracak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Çevresel koşullarının iyileştirilmesi işçilerin işe olan bağlılığını arttırdığını göstermektedir (Gül, 2008).
- **Çalışma Arkadaşları:** Çalışma arkadaşları, çalışan için bir yardım kaynağıdır. Beraber çalıştığı arkadaşları işi zevkli hale getirmektedir.

Grup içindeki çalışanların sosyal olarak yeterli ve destekleyici olup olmamaları, iş tatminini etkilemektedir (Oksay, 2005).

- **Yönetici Davranışı:** Araştırmalara göre çalışanı desteleyen yöneticilerin desteklemeyenlere oranla daha çok iş tatminini sağlarlar. İşe yönelik amirler çalışan kişilere yardım eden, terfi etmesine yardımcı olan kişi olarak algılanmaktadır. Bu gruptaki çalışanlar amirlerini yardımsever ve samimi olarak algılarlar (Türkoğlu, 2011). İş tatmini yöneticinin iş yapan kişiye karşı olan davranışları ile yakından ilişkili olup, yöneticinin işçiye karşı olumlu tutumu, değer vermesini, yönetici ve işçi arasındaki pozitif ilişkiler bu durumu etkiler (Akgündüz, 2006).
- **İşin Niteliği:** Çalışanlar, yeteneklerini sergileyebileceği iş fırsatlarını daha çok tercih ederlerken işi nasıl daha iyi yapacaklarının yollarını da aramaktadırlar. Tekrarlanan işlerin sayısı arttıkça iş memnuniyeti azalmaktadır (Çelik-Keleş, 2006). İşin kişilere sağladığı ücret, statü ve diğer olumlu avantajlar yeterli olmasına rağmen işin genel yapısı kişi ile uyuşmayınca bir anlam ifade etmemektedir (Oksay, 2005).

2.3 Çalışan Bağlılığı

2.3.1 İşletme Bağlılığı Kavramı

İşletmelerin sürdürülebilirlik sağlayabilmesi, çalışanların bilgi ve becerilerini işin aktarmalarıyla doğru orantılıdır. Ancak, çalışanların sahip olduğu beceri ve işlerini yapmak için gösterdiği çaba, işletmelerin sürdürülebilirliği açısından yetersizdir. Çalışanların, işletmelere olan bağlılıkları, işletmelerin güçlenerek büyümesini sağlar. Bu sebeple iş için gerekli olan bilgi ve becerinin yanında çalışan bağlılığı da büyük önem arz eder (Gül ve Gökçe, 2008). Morrow literatürde işletmeye olan bağlılıkla ilgili 25'in üzerinde farklı kavramının olduğunu söylemektedir (Barutçugil, 2004). İşletmeye olan bağlılık konusunda farklı birçok tanımlama olsa da tüm tanımların ortak noktası bağlılık, çalışan ve işletme ilişkisidir (Cengiz, 2001). Buna ek olarak işletmenin verdiği hedef ve değerlerin benimsenmesi, o işletmenin bir parçası olmak için çaba sarf etmek ve çalışanın, bağlı bulunduğu işletmeyi bir aile olarak görerek kendisini de bu ailenin bir üyesi olarak benimsemesi, işletmeye olan bağlılıkta öne çıkan unsurlardandır. Tüm tanımlamalar incelendiğinde işletmeye olan

bağlılığın, üç noktada toplandığı görülmektedir: (a) işletmenin belirlediği hedef ve değerlerine içten bir şekilde inanış ve bunların kabul edilmesi (b) işletme adına çaba göstermeye isteklilik ve (c) işletmenin bir bireyi olarak devam edebilme için istek duyma.

2.3.2 İşletmeye Bağlılık Yaklaşımları

Bağlılık konusunda yapılan tüm tanım ve araştırmalar, bağlılığın tutumsal ya da davranışsal bir temeli olduğu konusunda sonuca varmaktadır. Tutumsal yaklaşım, işletmeye olan bağlılığın duygulardan oluşan bir tepki olduğunu özümserken; davranışsal yaklaşım kişinin geçmiş davranışlarının bir bağlantısı olduğunu ortaya koymuştur (Barutçugil, 2004).

2.3.2.1 Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşıma göre işletmeye bağlılık, çalışanların çalışmakta buldukları işletmeye değil, kendi işlerine de olan bağlılık duygusu geliştirdikleri bir süreçtir (Cengiz, 2001). İnsanların önceki deneyimleri ve uyum sağlama durumları, işletmeye olan bağlılığının artmasında etkilidir. Bu yaklaşımdaki işletmeye bağlılık ile bahsedilen, çalışmasını devam ettirme ve devamsızlık yapmama durumudur (Yavuz, 2009).

2.3.2.2 Tutumsal Yaklaşım

Tutumsal yaklaşım savunucuları, kişinin işletmeye olan bağlılığını tetikleyecek olan ve çalışanın işletme içindeki yeri değerlendirmesiyle oluşan “çalışan-işletme” birleşmesini ve bu birleşme sonucunda meydana gelen işletmeye karşı duygusal tepkiyi incelemektedir. Bu yaklaşımda işçinin hedef ve değerleri, işletmeninkiyle uyum göstermelidir (Meyer ve Allen, 1991).

1990'ların başında Allen ve Mayer (1991) tarafından ortaya atılan işletmeye bağlılık sınıflandırması topluluk tarafından kabul edilmiş ve akademik çalışmalarda kullanılmıştır. Allen ve Mayer'in bu üç sınıflandırması şu

şekildedir : “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” (Yavuz, 2009).

- **Duygusal Bağlılık:** Bu bağlılık, birey ile işletme arasındaki ilişkilere yoğunlaşır. Bireyin hedef ve değerlerinin, işletmenin hedef ve değerleriyle ne derecede uyuma sahip olduğunu gözlemler. Duygusal bağlılığı fazla olup uzun yıllar aynı işletmede çalışan bireyler, bu işe ihtiyacı olduklarından değil, bu işi sevdikleri ve çalışmayı istedikleri için çalışmaya devam ederler (Yavuz, 2009). Çalışan, şahsi değerlerinin işletmeyle kesiştiğini gözlemlediğinde işletmeye olan bağı artar (Wiener, 1982). Bu sebeple, işletmelerde ulaşılması en çok istenilen ve işçilere aktarılacak istenen bağlılık çeşididir (Tiryaki, 2005). Çalışanın işletmeye olan duygusal bağı, işletmenin hedef ve değerlerine hizmet etmesini, işletmeyle kalben bütünleşmesini ve işletmenin yararına elinden gelenin fazlasını yapmasını yansıtmaktadır.

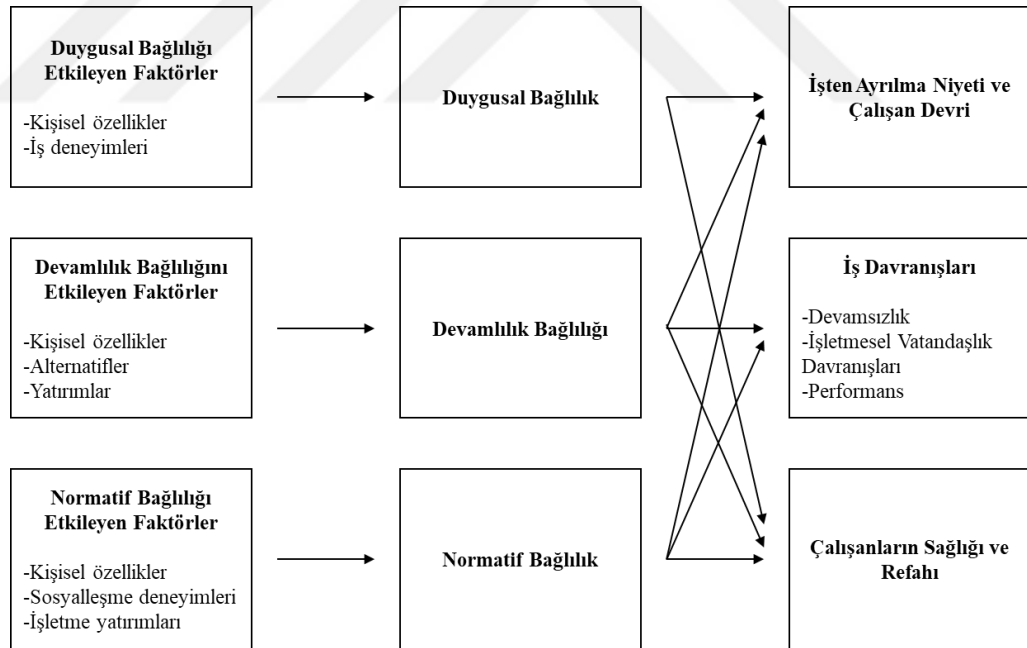
İşletmelerde, çalışanların işletmeye olan duygusal bağlılıklarını çalışanlar arası uyum, eşitlik, bulunduğu pozisyonun cazibesi, kendisine verilen önem, işletmenin önerilere olan açıklığı, önerilere verilen geri dönüşler gibi faktörler etkileyebilir (Oktay ve Gül, 2003; Meyer ve Allen, 1991)

- **Devam Bağlılığı:** İşçinin, çalıştığı zaman boyunca işletmeye yaptığı yatırım ve maliyetleri göz önüne alarak çalışılan yerde çalışmaya devam etmeyi bir ihtiyaç olarak görme durumudur (Bergman, 2006). Bir diğer deyişle, çalışanların işi bırakma durumunda karşılaşacakları maliyetin yüksek olacağı düşüncesiyle, çalışmaya devam etme mevzusudur (Kaya ve Selçuk, 2007). Bu bağlılık türüne literatürde rasyonel bağlılık da denilmektedir (Tiryaki, 2005). Çalıştığı işletmeye devam bağlılığı bulunan birey, işletmeden ayrıldığı takdirde daha az seçeneği olacağını, çeşitli maliyetlerle ve güçlüklerle karşılaşacağını düşünür. Farklı bir işletmenin koşullarına uyum sağlamak, başka bir şehre taşınmak, kazanacağı tazminatlar ve işsiz kalma gibi durumlar çalışanların karşılaşacağı güçlüklerdir (Aktay, 2010; Çetin, 2004: 95). Devam bağlılığını etkileyen faktörler arasında ise çalışanların bireysel

yatırımları, emeklilik primleri, yetenekleri, eğitimi ve çalışanın karşılaştığı seçeneklerdir (Allen ve Mayer, 1991).

- **Normatif Bağlılık:** Çalışanın işletmeye olan bağlılığında kendini zorunlu hissetmesi durumudur. İşletme kültürü ve diğer çalışanların baskısı sonucu bu bağlılık oluşmaktadır. Normatif bağlılık diğer bir ifadeyle zorunlu bağlılık olarak da ifade edilir. Normatif bağlılıkta çalışanlar, genellikle kendisini işletmeye borçlu hisseder, çalışma süresince aldığı eğitimler, yöneticilerle ve diğer çalışanlarla kurduğu iyi ilişkiler, kendisine yapılan yatırımlar çalışanda işletmeye karşı minnet duygusu yaratır (Ünler, 2006). Çalışanın işe başlamadan önceki ve çalışırken geçirdiği süre zarfındaki yaşantıları sonucu aynı işletmede çalışmaya devam etme konusunda hissettiği baskılardan, normatif bağlılık etkilenmektedir. Bu tip bağlılık düşüncesi, çalışanın işletmeye olan borcunu ödemesi sonucu son bulabilecektir (Yavuz, 2009).

Şekil 8: Üç Boyutlu İşletmeye Bağlılık Modeli (Kaynak: Meyer ve Allen, 1991)



2.3.3 İşletme Bağlılığını Etkileyen Faktörler

Çalışanların işletmeye olan bağlılıkları etkileyen yaş, cinsiyet, maaş, kültür gibi çeşitli faktörlere vardır. Bu faktörler 2 ana grupta incelenebilir: kişisel faktörler, işletmesel faktörler.

2.3.3.1 İşletme Bağlılığını Etkileyen Kişisel Faktörler

Yaş, cinsiyet, çalışma süresi(kıdem), eğitim gibi kişisel özellikler bireyin işletmeye olan bağlılıklarını etkileyen faktörlerdendir. Bu faktörlerin çokluğu veya azlığı işletmeyen olan bağlılıkta farklılıklara neden olabilir (Demir, 2012).

- **Yaş:** Çalışanlar arasında yapılan araştırmalarda yaş ile işletmeye olan bağlılık arasında anlam içeren ilişki olmadığı gözlemlenmiştir. Yaş faktörünün daha çok zorunlu bağlılıkla ilişkisi olduğu görülmektedir. Bireylerin yaşının artmasıyla birlikte, iş bulma imkanlarının azalması ve işletmeden ayrılma maliyetlerinin artış göstermesi, çalışanlar için zorunlu bağlılığı tetiklemektedir ve çalışanın bu yönde davranışlar sergilemesine yol açabilmektedir (Türkoğlu, 2011). İşe yeni başlayan veya iş hayatında daha ilk senelerinde olan çalışanların işletmeye olan bağlılığı, yaşlı çalışanlara göre daha düşüktür. Bu sebebi olarak da işe yeni başlayan bireylerin yeni iş bulma ümidi ve bulunduğu işten tatminsizliği olmaktadır. Çalışanların yaşı ilerledikçe, alternatif iş olanakları azalmaktadır. Bu da bireylerin bulunduğu işe daha çok bağlanmalarını sağlar ve psikolojik bağlılıkta yükseliş vardır (Demir, 2012). Meyer ve Allen (1991) ise, yaş ile işletmeye olan bağlılığı daha farklı bir biçimde yorumlamıştır. İlki; çalışanların aynı işletmede çalışma süresi arttıkça, daha iyi pozisyonlara geçebilme olasılığıdır. Diğeri ise; çalışanlar, işe başlamalarından bir süre sonra kendilerini neden bu kadar uzun süre çalıştıkları hususunda ikna etmektedir. Bunların sonucunda çalışanın gözünde bulunduğu işletmenin cazibesi artar ve işletmeye olan psikolojik bağlılığı artar.
- **Cinsiyet:** Cinsiyet faktörü ile işletmeye olan bağlılığın arasındaki ilişkide “iş modeli” ve “cinsiyet modeli” şeklinde iki yaklaşım öne çıkmaktadır. İş modelinde kadın ile erkek çalışanın işletmeye olan bağlılığında belirgin bir fark bulunmamaktadır. Cinsiyet konusunda kadınların erkekler ile karşılaştırılmasında işletmeye daha az bağlılık göstereceği görüşü üzerinde savunulmuştur. Neden olarak ise, kadınların

çalıştığı işletmeye olan görev ve sorumluluklarının dışında ailesine karşı da görev ve sorumluluklarının bulunmasıdır. Bir başka çalışmada, erkeklerin kadınlara nispeten daha yüksek pozisyon ve ücretlere sahip olmasının işletmeye olan bağlılığını artırdığı ileri sürülmüştür. Bir diğer çalışmada ise kadınlar için ailenin daha önemli olduğu bu sebeple de işletme ikinci planda kaldığı için erkeklere göre daha az bağlı olduğu gözlemlenmiştir (Kaş, 2012). Bütün bu düşüncelerin tersini ise Özkaya vd. ortaya atmıştır. Kadınların evlilik ve çocuk gibi etkenlerden etkilendiğini bu sebeple yeni iş fırsatlarını değerlendirmekte daha tereddüt ettiğini tespit etmiştir. Böylece kadınların erkeklere oranla çalıştıkları işletmeye daha bağlı olduğunu savunmuştur (Özdemir, 2007).

- **Eğitim düzeyi:** Çalışanların eğitim seviyeleri, onun çalışma hayatından beklentilerini ve çalışma hayatına olan bakış açısını etkileyen önemli faktörlerdendir. Eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanın iş hayatına bakışı, iş hayatından beklentileri ve yaptığı işe yüklediği anlam çeşitlenmektedir. Eğitim seviyesi yüksek bireyler, eğitime yapmış olduğu yatırımın ve onun için harcadığı zamanın bir verimi olarak maaş ve çalışma koşullarındaki talepleri yükselmektedir. Ayrıca bu kişiler için, iş hayatı ekonomik gelir elde etmekten çok iyi bir konum sahibi olma, iyi bir statüye sahip olma, çevre ile sosyal ilişkilerini geliştirme olanaklarının bulunduğu bir çevre anlamına taşır. Bu sebeple çalıştığı ortam ve yaptığı iş ile ilgili çıkarımlarında çok daha dikkatli olmaları beklenmektedir (Demir, 2012). Yapılan çalışmalarda çok tutarlı bir sonuca ulaşılamasa da eğitim seviyesi ile işyerine olan bağlılık arasında ters korelasyon olduğu gözlemlenmiştir. Bunun sebebi olarak ise eğitim seviyesi yüksek bireylerde, istek ve beklentilerinin işletme tarafından karşılanamaması şeklinde olduğu düşünülmüştür. Bu sebeple eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlar özelinde farklı yolların uygulanması gerekmektedir (Güner, 2007).
- **Medeni Durum:** Çalışanların medeni durumu arasındaki ilişki az sayıda yapılan çalışmalar üzerinde incelenmiştir. Genellikle çalışanların medeni durumu, işletmeye olan bağlılıklarında ele alınmıştır (Çağlar, 2008). Medeni durum ile işyeri bağlılık ilişkisi yalnızca beş örnekleme incelenmiştir. Çalışma sonucunda, medeni durum ile işyerine olan

bağlılık arasında zayıf da olsa pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Değişkenler arası neden bir ilişki olması gerektiği kuramsal olarak incelenmemiştir. Evli bireylerin, bekar bireylere göre ekonomik ve sosyal sorumlulukları daha fazla olduğu için medeni durum faktörü daha çok zorunlu bağlılıkla ilişkili olabilir (Gürkan, 2006).

- **Çalışma Süresi (Kıdem):** Uzun süreler aynı işletmeden çalışan bireylerin, diğer çalışanlara kıyasla kıdemi yüksektir ve bu çalışanların işletmeye olan bağlılığının daha yüksek olması beklenmektedir (Dağdeviren, 2007). Bunun sebebi ise çalışanın zamanla kendisine yaptığı yatırımların fazlalaşmasıdır ve bu emek sonrasında işçi işletmeden kolay bir şekilde ayrılamamakta, kazançların artması sebebi ile de herhangi bir kayıp yaşamak istememekte (Türkoğlu, 2011).

2.3.3.2 İşletme Bağlılığını Etkileyen İşletmesel Faktörler

İşletme kültürü, çalışanlara verilen maaşlar, ödüller, takım çalışması, iletişim, işletmenin büyüklüğü ve yapısı gibi faktörler işletmeye bağlılığı etkileyen işletmesel faktörlerdir.

- **İşletme Kültürü:** İşletmenin kültürü, o işletme içerisindeki çalışanların davranışlarını yönlendiren kural, davranış, değer ve inançlar olarak tanımlanabilir. Başka bir tanımla o işletmede işlerin nasıl ilerlediğinin göstergesidir (Karaca, 2001). İşletme kültürü ilk kez Peters ve Waterman tarafından incelenmiştir (Luthans, 1992).
- **Maaşlar:** İşletmeye olan bağlılıkta en önemli sebeplerden biri olan maaş düzeyi, çalışanın işe devam etme kararında en belirleyici faktördür. Bu sebeple çalışanların işletmeye olan bağlılığı ile aldıkları maaş arasında güçlü bir pozitif ilişki bulunmaktadır (Barutçugil, 2004). Bu tip düşüncelerin oluşmasında ise insanların hayatlarını idame edebilmeleri ve belirli bir yaşam standardını yakalama çabaları birer etkidir. Gelir dağılımı üzerine yapılan araştırmalarda, çalışanlar hak ettiği maaşı alıp almadığı konusundaki sonucu, kendisine benzer gruplara ve benzer çalışma şartlarına bakarak karar vermektedir. Frederick Herzberg'in öne sürdüğü gibi, maaş yapılan işin içeriğinden çok, çalışan için dışarıdan idare özelliğine sahip bir faktördür. Maaş konusunda yapılan

araştırmada, işçilerin yapılan dışsal motivasyonun işten ayrılma durumu ile yüksek, işten ayrılma davranışı ile ise dūřuk derecede olduğu gōzlemlenmiřtir. Buna sebep ise çalışanın yaşadığı ekonomik sıkıntılar ve başka iř imkânlarının sınırlı olması öne sür÷lmüştür (Katz ve Kahn, 2005).

- **Çalışanlara Ödüller:** İşini iyi yapan ve iyi performanslar sergileyen çalışanı tebrik etmenin ve ona “teşekkür” etmenin en iyi yolu onu ödüllendirmektir. Ödüllendirerek alışana olan değer ve onun yaptığı iři takdir etme mesajı verilmektedir. Çalışanların büyük bir kısmı, almış olduğu maaşı hak ettiğini düşünür. Bu sebeple de işiyle ve işletmeyle ilgili özel bir çaba gösterdiği ve ekstra başarı gösterdiğini düşündüğu durumlarda ödüllendirilmesi ile kendini daha fazla tatmin etmiş olur. alışan, kendisine sunulan mükâfatı yeterli ve adil bulursa, işletmeye olan bağlılığı da artar. Bařka bir görüşe göre ise, eđer çalışan ödüllere kolay bir şekilde erişebiliyorsa, ödülleri işletmenin kendisine sağladığı doğal bir ek gelir olarak görür. Kiři dūřuk bir statüde iře başlamış olsa dahi, büyük ödüller elde edebiliyorsa işletmeye olan bağlılığı artar ve terk etme olasılığı dūřür (Gül, 2008).
- **Takım alışması:** Takım, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağlı ve birlikte hareket eden iki veya bir çok kişiden oluşan topluluktur (Bingöl, 1998). Yapılan alışmalar, hem işverenin hem de çalışanların takım çalışmalarından yararlanabildiklerini göstermektedir. Özellikle beceri ve vasıf gerektiren işlerde çalışanlar, takım çalışmasında aldıkları sorumluluklar ve karar verme yetkisinin yükselmesinden ötürü büyük bir iř tatmini sağlamaktadırlar. Bunun sonucu olarak da işletmede verimin artması, yenilikçi düşünce sisteminin iyileşmesi, çalışanlarda dūřuk devamsızlık dūřuk personel devri olarak yansır. Takım alışması aynı zamanda şirket içerisinde günümüz iř hayatının zorlukları ile bař etmede, daha fazla bireyin çalışmaya katılımının sağlanmasında ve beklentilerdeki değişimlere çalışanların daha hızlı ve uyumlu olabilmesinde oldukça etkilidir.
- **İletişim:** İşletme içerisindeki iletişim, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki bilgi ve düşüncelerin aktarılması faaliyetleridir (Barutçugil, 2004). Çalışanların liderle olan iletişimleri ile işletmeye olan bağlılıkları

arasında kuvvetli ilişki gözlemlenmiştir. Yöneticilerin bilgileri doğru ve zamanında çalışanlara aktarması, çalışma ortamını güçlendirdiği, işletme verimini artırdığı ve çalışanların işletmeye olan bağlılığını artırdığı ileri sürülmüştür (Gürkan, 2006).

- **İşletme Büyüklüğü ve Yapısı:** Büyük işletmelerde yönetim ve denetim mekanizmasının en iyi şekilde çalışması için hiyerarşik yapılar kurulmuştur. Çalışanların bulunduğu pozisyonundan aldığı birçok sorumlulukları vardır. Her pozisyonda verilen işlerin nasıl ve ne şekilde yapılacağı bellidir, ayrıntılı ve somut bilgilendirmeler mevcuttur. Çalışanlar arası ilişki ve iletişimlerin bulunulan kademelerinin maddelerine göre devam ettirilmektedir (Bingöl, 1998).

2.3.4 İşletme Bağlılığı İş Tatmini İlişkisi

Çalışanlar için iş tatmini, içerisinde iş, maaş, kariyer, çalışma şartları gibi unsurlara karşı duyulan tatminlerin tamamıdır. İş tatmini daha pasif; işletme olan bağlılık ise daha aktif ve daha davranışsal bir anlamı ifade etmektedir. Bu iki tutum arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmalarda pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Stroh, 2002; Aktay, 2010).

İş tatmini ve işletmeye olan bağlılık dört farklı model ile karşılaştırılmaktadır. Bunlar; “iş tatmini işletme bağlılığına neden olur”, “işletmeye olan bağlılık iş tatminine neden olur”, “iş tatmini ve işletme bağlılığı birbirine neden olur” ve “işletmeye olan bağlılık ve iş tatmini arasında ilişki yoktur” şeklinde ifade edilebilir (Dağdeviren, 2007).

- **İş tatmini işletme bağlılığına neden olur:** Büyük ölçüde destek gören bu kavramların ana temelinde çalışan ve işletme arasındaki kaynakların karşılıklı olarak değiştirilebilmesi bulunmaktadır. İş tatmini, işle ilgili faktörlere olan duygusal bir tepki iken; işletmeye olan bağlılık işletme geneline duyulan duygusal bir tepkidir. Birçok tetkikte iş tatmini ve işletmeye olan bağlılığın olumlu korelasyona bağlı olduğu gözlemlenmiştir (Aktay, 2010).

- **İşletmeye olan bağlılık iş tatminine neden olur:** Bu model bir önceki modelin tam tersini savunmuştur. İş tatmininin, bağlılığı savunan bir tutum olarak geliştiğini öngörür. Bireyler, çalıştığı çevresel ortamı, bağlılık seviyeleri ile tutarlı bir şekilde değerlendirir. İşinden yeterli ölçüde tatmin olmayan ve işte yeni çalışmaya başlayan bir çalışan zaman geçtikçe işletmeye bağlılığının yükselmeye başlaması sebebi ile işinden daha çok tatmin olmaktadır (Türkoğlu, 2011).
- **İş tatmini ve işletme bağlılığı birbirine neden olur:** Farksa ve Tedrick (1989), Mueller (1981) ve Lance (1991) gibi araştırmacılar bu yaklaşım üzerine birtakım çalışmalar oluşturmuşlardır (Türkoğlu, 2011). Bu modelin savunduğu kişiye göre işletmeye olan bağlılık ile iş tatmini arasındaki paralel ilişki öyle hızlıdır ki, iki kavram arasında nedensel bir zaman kavramı tespit edilemez. Yani aslında oturtulmaya çalışılan her model gerçeğin yarısını anlatmaktadır. Aralarındaki ilişkilerin belirli bir kısmının hala daha belirsiz olmasına karşılık, çalışılan yere olan bağlılık ve iş tatminin, hedeflerdeki değişim, görev başında olmama ve iş başarısı gibi işletmeye ait çıktılar oldukça etkileyen değişkenlerle ilişkili olduklarının sonucuna varılmaktadır (Çelik-Keleş, 2006).
- **İşletmeye olan bağlılık ve iş tatmini arasında ilişki yoktur:** Bu modelde iki yaklaşım arasında bir ilişki olmadığı görüşü benimsenmiştir. Mowday, Porter ve Steer'a göre işletmeye olan bağlılık ve iş tatmini arasındaki ana fark işletmeye olan bağlılığın şirkete bağlı düşüncelere karşı çalışanın ortaya çıkardığı duygusal tepkiler, iş tatmininin ise çalışanın işe karşı geliştirdiği tepkiler olmasıdır. Her iki yaklaşımın birbiri ile yüksek oranda ilişkili olması sonucuna varılması gerekirken, çalışanın işletmeye ve ile hedeflerine olumlu duygular beslerken, işletme içinde yaptığı belli bir işten dolayı olumsuz duygular duyabileceği nedeni her zaman bulunabilir (Gözen, 2007).

3. TOPLUMA YÖNELİK KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK PROJELERİNİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE VE BAĞLILIĞINA ETKİSİNİN ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1 Araştırmanın Konusu ve Amacı

İşletmelerin, topluma yönelik gerçekleştirdiği sosyal sorumluluk projeleri çalışanları üzerinde de etki göstermektedir. Gerek çalışanların memnuniyeti gerekse işletmeye olan bağlılıklarına büyük etki sağladıkları düşünülmektedir. Çalışanların işletmeye olan bağlılıklarında başka etkenler de mevcuttur ve bu etkenlerin de ölçülebilmesi gerekmektedir.

Topluma yönelik kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin çalışan memnuniyetine ve bağlılığına etkisini ölçmek için bir alan araştırılması yapılmıştır. Alan araştırması ile amaçlanan işletmelerde yapılan sosyal sorumluluk faaliyetlerinin, çalışanları nasıl etkilediğini ölçümlemek ve işletmeye olan bağlılıklarının sebeplerini ölçümlemektir.

3.2 Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırmada öncelikle, araştırma tasarımı yapılarak, örnekleme yöntemi belirlenmiş, model önerisi yapılmış ve model üzerinden çeşitli hipotezler (varsayımlar) verilmiştir. Araştırma sonrasında ise, çıktılar üzerinden analizler yapılmış ve hipotezler test edilerek bulgular tartışılmıştır. Sonrasında bu analiz ve çıktılara dayanılarak araştırmanın kapsamı belirlenmiştir.

Yapılan çalışmada konuyla ilgisi olduğu düşünülen cinsiyet, yaş, eğitim durumu, işletmedeki çalışma süresi gibi değişkenler ile birlikte 49 adet anket sorusu hazırlanmıştır. Anket sorularında, katılımcılardan 1 ile 5 arasında cevap vermeleri istenmektedir. Diğer sorular için ise yazılı alanları seçmesi istenmiştir. Anket sorularına ait cevaplar çok çeşitli olduğundan, katılımcıların dikkatli bir şekilde seçimini yapmaları istenmiştir. Sonrasında verilen cevaplar bir excel’de toplanmıştır.

Araştırmada daha doğru sonuçlara ulaşabilmek için belirli kısıtlar belirlenmiş ve bu kısıtlara uyulmuştur. Çalışma rneklemini Aster Tekstil alışanları oluşturmaktadır. Daha homojen bir dağılım için ise cinsiyet dağılımının yarı yarıya olmasına dikkat edilmiştir.

3.3 Anket Tasarımı ve lekler

Anket tasarımı gerçekleştirilirken ve anket soruları hazırlanırken öncelikle literatür taraması yapılmış, çalışan memnuniyetine ve bağlılığına etki edebilecek değişkenler belirlenmiştir. Bu çerçevede anket soruları hazırlanmıştır.

Anket soruları Word'de düzenlenmiş olup, erişimin kolay olabilmesi ve daha fazla katılımcıya ulaşabilmek için Google Form üzerinden de anket soruları hazırlanmıştır. Anket soruları 4 ana bölümden ve toplamda 53 sorudan oluşmaktadır.

3.3.1 Demografik Değerlendirmeler

Katılımcının temel demografik bilgileri hakkında bilgi almak için hazırlanmıştır ve 4 sorudan oluşmaktadır:

- Cinsiyeti
- Yaşı
- Eğitim durumu
- İşletmedeki alışma süresi

3.3.2 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı

Kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile katılımcının sosyal sorumluluk faaliyetlerine olan ilgi ve alakası lmştr. Katılımcıların sosyal sorumluluk projeleri hakkında bilgileri gözlemlenmiştir.

Ölçek, Maignen ve Ferrell (2001) ve Özdemir (2007) tarafından geliştirilen ölçekler temel alınarak 19 maddeden oluşturulmuştur.

Tablo 1: Anket soruları –kurumsal sosyal sorumluluk algısı

1. Şirketimizde çevreye olan olumsuz etkileri azaltan çeşitli programlar uygulanmaktadır.
2. Şirketimiz doğal çevreyi korumaya ve geliştirmeye dönük faaliyetlere aktif olarak katılmaktadır.
3. Şirketimizde malzeme ve enerji kullanımını azaltıcı uygulamalar vardır.
4. Şirketimiz çalışanlarının sivil toplum örgütlerine katılmalarını destekler.
5. Şirketimizde tüm çalışanların gönüllü çalışmalara ve hayır kurumu faaliyetlerine katılması teşvik edilir.
6. Şirketimiz hayırsever kuruluşlara yardımda bulunmaktadır.
7. Şirketimiz eğitim, sağlık, kültür, sanat gibi sosyal faaliyetlere destek olmaktadır.
8. Şirketimiz, toplumun ihtiyaçları doğrultusunda okul, hastane, park vb. gibi çeşitli projelere başta bulunmaktadır.
9. Şirketimiz, devletin ulaşamadığı sosyal alanlarda, topluma yardımcı olmaya özen gösterir.
10. Sivil toplum örgütlerinin doğrudan ve dolaylı olarak şirketimizi ilgilendiren uyarıları şirketimizce mutlaka dikkate alınır.
11. Engellileri topluma kazandırmak için işletme yönetimi belli bir oranda engelli çalıştırmaktadır.
12. İşletme yönetimi, kamusal eğitim çalışmalarına destek olmaktadır.
13. Şirketimiz 3.taraf kişilere burs vermektedir.
14. İşletme yönetimi, kamusal sağlık çalışmalarına destek olmaktadır.
15. İşletme yönetimi, faaliyetlerin topluma olumsuz etkilerini takip eder.
16. Şirketimiz, her tür iş ilişkilerinde dürüstlük ilkesine bağlı hareket eder.
17. Şirketimiz, her konuda yasalara uygun davranır.
18. Şirketimizin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri hakkında bilgi sahibiyim.
19. Şirketimizin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri içinde yer alıyorum.

3.3.3 Çalışan Bağlılığı

Katılımcının, çalışmakta olduğu işletmeye olan bağlılığı ölçülmeye çalışılmıştır. Ayrıca bu bağlılığa sebep olabilecek maaş, yöneticilerin yaklaşımı gibi faktörler gözlemlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada işletmede çalışan kişilerin örgütsel bağlılık seviyelerini belirlemek hedefi ile Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilmiş 14 soruluk ölçek kullanılmıştır.

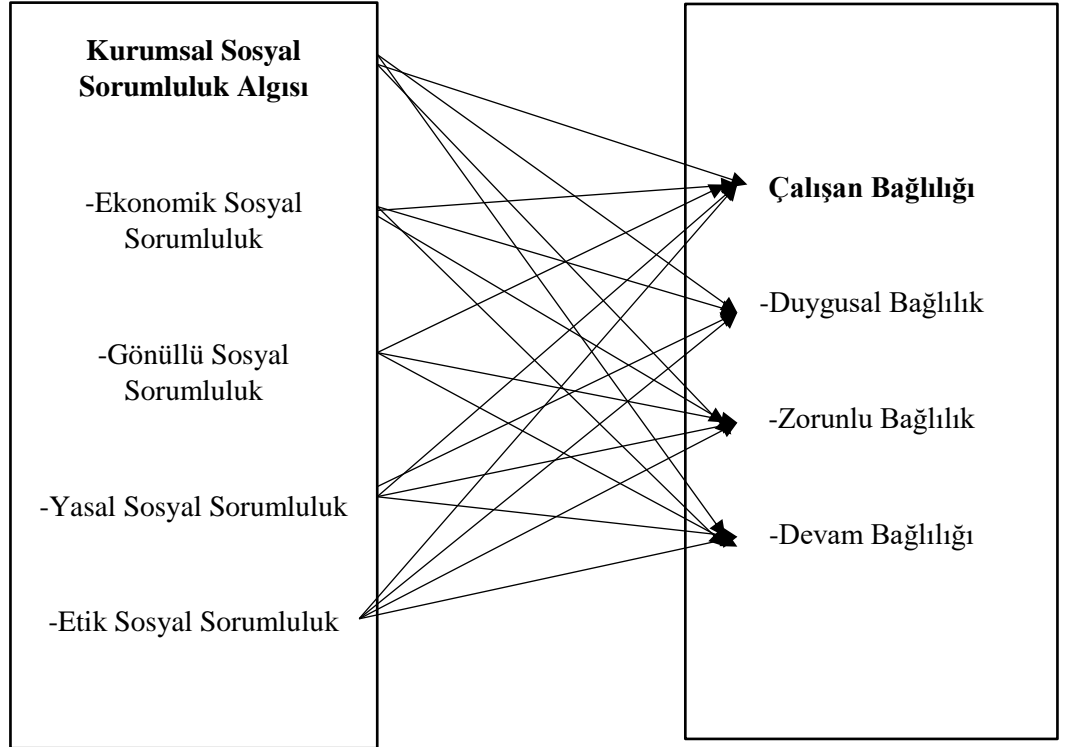
Tablo 2: Anket soruları – çalışan bağlılığı

20. İşyerimin problemlerini, kendi problemim gibi görürüm.
21. Bu işyerine kendimi, “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.
22. Bu işyerinde kendimi, “ailemin bir parçası” gibi hissediyorum.
23. Buranın benim için özel bir anlamı vardır
24. Kendimi buraya ait hissetmiyorum.
25. Burada çalışmaya devam etmek, benim için bir gerekliliktir.
26. Buraya bu kadar emek harcamasaydım, başka bir yerde çalışabilirdim.
27. Bu işyerinden ayrılmak istesem bile benim için çok zordur.
28. İşimde kalmak için, bir zorunluluk hissediyorum.
29. Menfaatime olsa bile, işimden ayrılmam doğru olmaz
30. Çalışanlara karşı sorumlu olduğumdan, işimden hemen ayrılamam
31. Bu işyeri bağlılığı hak ediyor.
32. Buraya çok şey borçluyum.
33. Bu işletmede çalışmaya devam etmeyi düşünüyorum.

3.4 Araştırmanın Modeli

Araştırmanın kavramsal modeli ve hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

Şekil 9: Araştırma modeli



Araştırmada sosyal sorumluluk ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişkinin sebeplerinin ölçümü hedeflenmiştir. Buna göre aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₁: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılarının, çalışan bağlılığı üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.

H_{1a}: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılarının, duygusal bağlılık üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.

H_{1b}: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılarının, zorunlu bağlılık üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.

H_{1c}: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılarının, devam bağlılığı üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.

H_{1d}: Çalışanların ekonomik sosyal sorumluluk anlayışının, duygusal bağlılık üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.

H_{1e}: Çalışanların ekonomik sosyal sorumluluk anlayışının, zorunlu bağlılık üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.

H_{1f}: Çalışanların ekonomik sosyal sorumluluk anlayışının, devam bağlılığı üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.

H_{1g}: Çalışanların gönüllü sosyal sorumluluk anlayışının, duygusal bağlılık üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.

H_{1h}: Çalışanların gönüllü sosyal sorumluluk anlayışının, zorunlu bağlılık üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.

H_{1j}: Çalışanların gönüllü sosyal sorumluluk anlayışının, devam bağlılığı üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.

H_{1k}: Çalışanların etik sosyal sorumluluk anlayışının, duygusal bağlılık üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.

H_{1m}: Çalışanların etik sosyal sorumluluk anlayışının, zorunlu bağlılık üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.

H_{1n}: Çalışanların etik sosyal sorumluluk anlayışının, devam bağlılığı üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.

3.5 Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın metodolojik kısmı, üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, araştırmanın yapıldığı kütle ve araştırmaya dahil olan örneklemdir. İkinci bölümde, anketin hangi yöntemler kullanılarak doldurulduğu ele alınmıştır. Son bölümde ise, anket sonuçlarının analiz edilmesinde kullanılmış olan istatistiksel yöntemler yer almaktadır.

3.5.1 Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklem Süreci

Araştırmanın ana kütlesini herhangi bir işletmede çalışan bireyler oluşturmaktadır. Örneklem çerçevesi ise Aster Testil çalışanlarıdır. Anket kapsamında örneklem hedefi 250 olarak hesaplanmıştır. Zaman kısıtından dolayı, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yönteminin kullanılmasına karar verilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi, çeşitli kısıtlar sebebiyle araştırmaya katılacak kişilerin ulaşılabilirliğine göre tercih edilir.

3.5.2 Veri Toplama Yöntemi

Veri toplama yöntemi olarak birden fazla yöntem denenmiştir. Öncelikle, yüz yüze anket yöntemi kullanılarak örneklemin bir kısmına ulaşılmıştır. Ayrıca teknoloji ve internetin gücü kullanılarak anket formunun Google Form üzerinden de oluşturulması sağlanmıştır. Bu sayede internet üzerinden de bireylerin ankete kolayca erişerek, katılım oranını artırmak hedeflenmiştir.

3.5.3 Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Anket çalışması sonucunda toplanan veriler, SPSS analitik aracı kullanılarak analiz edilmiştir. Manuel olarak toplanan verilerin Excel tablosunda birleştirilmesi sağlanmıştır. Anket sorularının cevapları incelenerek frekans dağılımları ve faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Ardından SPSS kullanılarak regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

3.6 Araştırmanın Bulguları

3.6.1 Frekans Dağılımları

Katılımcıların anket sorularına verdiği cevapların frekans dağılımları incelenmiştir. Katılımcıların cinsiyet, eğitim durumu gibi demografik özellikleri ile sorulara verdiği cevaplar ayrı ayrı gözlemlenmiştir.

3.6.1.1 Katılımcıların Demografik Yapılarına İlişkin Frekans Analizleri

Katılımcıların demografik özellikleri olarak cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve işletmedeki çalışma süresi incelenmiştir.

Tablo 4: Anket cevapları – cinsiyet frekans dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	123	49%
Kadın	127	51%
Toplam	250	100%

Araştırmaya katılan 250 kişinin cinsiyet dağılımı homojen bir şekildedir. Kadınlar kitlenin %51'ini oluştururken, erkekler %49'unu oluşturmaktadır.

Tablo 5: Anket cevapları – yaş frekans dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde
18-25 arası	51	20%
26-35 arası	110	44%
36-45 arası	67	27%
46 ve üstü	22	9%
Toplam	250	100%

Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde, kitlenin çoğu 26-35 yaş aralığında yer almaktadır. 26-35 yaş aralığındaki kişiler tüm kitlenin %44'ünü oluşturur. Ayrıca 18-25 yaş aralığında 51, 36-45 yaş aralığında 67 ve 46 yaş üzerinde 22 katılımcı bulunmaktadır.

Tablo 6: Anket cevapları – eğitim durumu frekans dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
İlkokul	5	2%
Ortaokul	25	10%
Lise	85	34%
Üniversite ve üstü	135	54%
Toplam	250	100%

Katılımcıların eğitim durumunda %54'lük kitleyi üniversite ve üzeri mezunlar oluşturmaktadır. Sonrasında bunu %34'lük yüzde ile lise mezunları, %10'luk yüzde ile ortaokul mezunları ve %2'lik küçük bir kitleyle ilkokul mezunları almaktadır.

Tablo 7: Anket cevapları – çalışma süresi frekans dağılımı

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
0-1 yıl	43	17%
2-5 yıl	77	31%
6-10 yıl	51	20%
11-20 yıl	51	20%
21+ Yıl	28	11%
Toplam	250	100%

Çalışanların işletmeye olan bağlılıkları ile çalışma süresi arasındaki ilişkiyi inceleyebilmek için katılımcılara mevcut çalıştığı işletmedeki çalışma süreleri de sorulmuştur. Katılımcıların verdiği cevaplara göre 0-1 yıl arasında çalışan 43, 2-5 yıl arasında çalışan 77, 6-10 yıl arasında çalışan 51, 11-20 yıl arasında çalışan 51 ve 21 yılı üzeri çalışan 28 katılımcı bulunmaktadır.

3.6.1.2 Katılımcıların Anket Sorularına Verdiği Cevaplara Ait Frekans Analizleri

Katılımcıların anket sorularına verdiği cevapların frekans dağılımları incelenmiştir. Tek seçenekte yoğunlaşmanın en yoğun olduğu soruların 11., 17. ve 24. Sayılar olduğu gözlenmiştir.

3.6.2 Ölçeklere Ait Genel Ortalama ve Standart Sapma Değerleri Sonuçları

Anket formunda verilen cevapların frekans ve yüzde incelemelerinden sonra sorulan soruların ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiştir. Katılımcıların ortalama değerleri incelenerek sorulardaki dağılımlar gözlemlenmiştir ve standart sapma değerleri ile fikir ayrılıklarının ne kadar yüksek veya birbirine yakın olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 9: İfadelerin ortalama ve standart sapma değerleri

Sorular	Ortalama	Standart Sapma
S1	4,296	0,761
S2	4,308	0,785
S3	4,324	0,768
S4	4,256	0,811
S5	4,320	0,724
S6	4,468	0,615
S7	4,416	0,636
S8	4,476	0,707
S9	4,244	0,734
S10	4,204	0,724
S11	4,568	0,585
S12	4,368	0,734
S13	4,448	0,705
S14	4,216	0,723
S15	4,260	0,739
S16	4,484	0,616
S17	4,600	0,545
S18	4,396	0,733
S19	4,192	0,959
S20	4,328	0,720
S21	4,208	0,769
S22	4,076	0,790
S23	3,856	0,880
S24	1,684	1,072
S25	3,464	1,172
S26	3,608	1,175
S27	4,036	1,011
S28	3,748	1,111
S29	3,836	1,105
S30	4,280	0,861

S31	4,224	0,785
S32	4,172	0,909
S33	4,304	0,752

3.6.3 Faktör ile Güvenilirlik Analizi

Araştırma soruları ile ilgili faktör analizi gerçekleştirilmiş. KMO değeri 0,5'in üzerinde çıkmıştır ve Bartlett test değeri de istatistiki açıdan uygundur. Analiz sonucunda 2 bileşen oluşmuştur. Faktör analizi çıktıları şu şekildedir:

Tablo 9: Faktör analizi

	Ekonomik Sosyal Sorumluluk	Etik Sosyal Sorumluluk	Duygusal Bağlılık	Gönüllü Sosyal Sorumluluk	Yasal Sosyal Sorumluluk	Zorunlu Bağlılık	Devam Bağlılığı
<i>KMO Değeri: 0,763. Bartlett test değeri de istatistiksel açıdan anlamlıdır.</i>							
Açıklanan Varyans (%)	34,648	32,335	30,119	28,553	25,433	23,258	22,165
Cronbach's Alpha Değeri	0,794	0,743	0,713	0,688	0,601	0,578	0,55
Menfaatime olsa bile, işimden ayrılmam doğru olmaz	0,812						
Buraya bu kadar emek harcamasaydım, başka bir yerde çalışabilirdim.	0,734						
Bu işyerinden ayrılmak istesem bile benim için çok zordur.	0,705		0,301				
İşimde kalmak için, bir zorunluluk hissediyorum.	0,702						
Çalışanlara karşı sorumlu olduğumdan, işimden hemen ayrılamam	0,686						
Buraya çok şey borçluyum.	0,629		0,497				
Bu işyeri bağlılığı hak ediyor.	0,613		0,471				
Şirketimizin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri içinde yer alıyorum.	0,528	0,399					
Şirketimizde çevreye olan olumsuz etkileri azaltan çeşitli programlar uygulanmaktadır.		0,794					
Şirketimiz doğal çevreyi korumaya ve geliştirmeye dönük faaliyetlere aktif olarak katılmaktadır.		0,79					
Şirketimizde malzeme ve enerji kullanımını azaltıcı uygulamalar vardır.		0,766					
Şirketimiz çalışanlarının sivil toplum örgütlerine katılmalarını destekler.		0,733					
Şirketimizde tüm çalışanların gönüllü çalışmalarına ve hayır kurumu faaliyetlerine katılımı teşvik edilir.		0,561		0,442			
İşletme yönetimi, faaliyetlerin topluma olumsuz etkilerini takip eder.	0,379	0,548					
Sivil toplum örgütlerinin doğrudan ve dolaylı olarak şirketimizi ilgilendiren uyarıları şirketimizce mutlaka dikkate alınır.	0,304	0,489				0,386	
İşletme yönetimi, kamusal sağlık çalışmalarına destek olmaktadır.	0,415	0,425		0,371			
Şirketimiz, devletin ulaşamadığı sosyal alanlarda, topluma yardımcı olmaya özen gösterir.	0,321	0,408				0,4	
Bu işyerinde kendimi, "ailemin bir parçası" gibi hissediyorum.			0,825				
Bu işyerine kendimi, "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.			0,813				
Buranın benim için özel bir anlamı vardır			0,741				
İşyerimin problemlerini, kendi problemim gibi gördüm.		0,343	0,667				
Bu işletmede çalışmaya devam etmeyi düşünüyorum.	0,453		0,555			-0,305	
Şirketimiz hayırsever kuruluşlara yardımda bulunmaktadır.				0,738			
Şirketimiz 3.taraf kişilere burs vermektedir.				0,701			
Şirketimiz eğitim, sağlık, kültür, sanat gibi sosyal faaliyetlere destek olmaktadır.				0,656			
Şirketimiz, toplumun ihtiyaçları doğrultusunda okul, hastane, park vb. gibi çeşitli projelere başta bulunmaktadır.				0,526		0,319	

İşletme yönetimi, kamusal eğitim çalışmalarına destek olmaktadır.		0,407		0,526			
Şirketimiz, her konuda yasalara uygun davranır.					0,833		
Şirketimiz, her tür iş ilişkilerinde dürüstlük ilkesine bağlı hareket eder.					0,766		
Engellileri topluma kazandırmak için işletme yönetimi belli bir oranda engelli çalıştırmaktadır.				0,343	0,577		
Şirketimizin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri hakkında bilgi sahibiyim.						0,8	
Kendimi buraya ait hissetmiyorum.							0,76
Burada çalışmaya devam etmek, benim için bir gerekliliktir.	0,423						0,53

Faktör analizi sonucunda 7 boyut oluşmuştur. Bunlardan kurumsal sosyal sorumluluk algısı altında etik, gönüllü, yasal ve ekonomik sosyal sorumluluk bulunmaktadır. Çalışan bağlılığı altında ise; duygusal, zorunlu ve devam bağlılığı bulunmaktadır.

3.6.4 Kavramların Aralarındaki İlişkiler

Değişkenlerin birbiri üzerindeki etkisinin ölçülmesi için regresyon analizinden yararlanılmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk algısının ölçülebilmesi için hipotezler incelenmiştir.

H_{1a}: Analiz sonucu kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile duygusal bağlılık değişkenleri arasındaki etkiyi inceleyen analizde anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük olması modelin anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Regresyon analizi sonucu ulaşılan R değerinin 0,374 olması kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile duygusal bağlılık arasında düşük bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 10: Kurumsal sosyal sorumluluk algısı ve duygusal bağlılık regresyon tablosu

Model	B	Beta	Anlamlılık	R	R ²
Kurumsal sosyal sorumluluk algısı	0,326	0,31	0,003	0,374	0,173
Bağımlı Değişken:	Duygusal bağlılık				

H_{1b}: Analiz sonucu kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile zorunlu bağlılık değişkenleri arasındaki etkiyi inceleyen analizde modelin anlamlı

olduğunu görülmüştür. Ulaşılan R değerinin 0,588 olması modelin anlamlı olduğunu tespit etmiştir.

Tablo 11: Kurumsal sosyal sorumluluk algısı ve zorunlu bağlılık regresyon tablosu

Model	B	Beta	Anlamlılık	R	R ²
Kurumsal sosyal sorumluluk algısı	0,597	0,512	0,000	0,588	0,356
Bağımlı Değişken:	Zorunlu bağlılık				

H_{1c}: Analiz sonucu kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile devam bağlılığı değişkenleri arasındaki etkiyi inceleyen analizde modelin anlamlı olduğunu gözlemlenmiştir. Ulaşılan R değerinin 0,538 olması modelin anlamlı olduğunu tespit etmiştir.

Tablo 12: Kurumsal sosyal sorumluluk algısı ve devam bağlılığı regresyon tablosu

Model	B	Beta	Anlamlılık	R	R ²
Kurumsal sosyal sorumluluk algısı	0,413	0,511	0,000	0,538	0,312
Bağımlı Değişken:	Devam bağlılığı				

H_{1a}: Analiz sonucu ekonomik sosyal sorumluluk algısı ile duygusal bağlılık değişkenleri arasındaki etkiyi inceleyen analizde modelin anlamlı olduğunu gözlemlenmiştir. Ulaşılan R değerinin 0,332 olması modelin anlamsız olduğunu göstermiştir.

Tablo 13: Ekonomik sosyal sorumluluk algısı ve duygusal bağlılığı regresyon tablosu

Model	B	Beta	Anlamlılık	R	R ²
Ekonomik sosyal sorumluluk algısı	0,315	0,324	0,000	0,332	0,218
Bağımlı Değişken:	Duygusal bağlılığı				

H_{1c}: Analiz sonucu ekonomik sosyal sorumluluk algısı ile zorunlu bağlılık değişkenleri arasındaki etkiyi inceleyen analizde modelin anlamlı

olduğunu gözlemlenmiştir. Ulaşılan R değerinin 0,623 olması modelin anlamlı olduğunu tespit etmiştir.

Tablo 14: Ekonomik sosyal sorumluluk algısının ve zorunlu bağlılık regresyon tablosu

Model	B	Beta	Anlamlılık	R	R ²
Ekonomik sosyal sorumluluk algısı	0,483	0,574	0,000	0,623	0,358
Bağımlı Değişken:	Zorunlu bağlılık				

H_{1r}: Analiz sonucu ekonomik sosyal sorumluluk algısı ile devam bağlılığı değişkenleri arasındaki etkiyi inceleyen analizde modelin anlamlı olduğunu gözlemlenmiştir. Ulaşılan R değerinin 0,578 olması modelin anlamlı olduğunu tespit etmiştir.

Tablo 15: Ekonomik sosyal sorumluluk algısının ve devam bağlılığı regresyon tablosu

Model	B	Beta	Anlamlılık	R	R ²
Ekonomik sosyal sorumluluk algısı	0,433	0,524	0,000	0,578	0,328
Bağımlı Değişken:	Devam bağlılığı				

H_{1g}: Analiz sonucu gönüllü sosyal sorumluluk algısı ile duygusal bağlılık değişkenleri arasındaki etkiyi inceleyen analizde modelin anlamlı olduğunu gözlemlenmiştir. Ulaşılan R değerinin 0,553 olması modelin anlamlı olduğunu tespit etmiştir.

Tablo 16: Gönüllü sosyal sorumluluk algısının ve duygusal bağlılığı regresyon tablosu

Model	B	Beta	Anlamlılık	R	R ²
Gönüllü sosyal sorumluluk algısı	0,437	0,541	0,000	0,553	0,362
Bağımlı Değişken:	Duygusal Bağlılık				

H₁₁: Analiz sonucu gönüllü sosyal sorumluluk algısı ile zorunlu bağlılık değişkenleri arasındaki etkiyi inceleyen analizde modelin anlamlı olduğunu gözlemlenmiştir. Ulaşılan R değerinin 0,288 olması modelin anlamsız olduğunu göstermiştir.

Tablo 17: Gönüllü sosyal sorumluluk algısının ve zorunlu bağlılığı regresyon tablosu

Model	B	Beta	Anlamlılık	R	R ²
Gönüllü sosyal sorumluluk algısı	0,213	0,311	0,000	0,288	0,201
Bağımlı Değişken:	Zorunlu Bağlılık				

H₁₂: Analiz sonucu gönüllü sosyal sorumluluk algısı ile devam bağlılığı değişkenleri arasındaki etkiyi inceleyen analizde modelin anlamlı olduğunu gözlemlenmiştir. Ulaşılan R değerinin 0,498 olması modelin anlamlı olduğunu tespit etmiştir.

Tablo 18: Gönüllü sosyal sorumluluk algısının ve devam bağlılığı regresyon tablosu

Model	B	Beta	Anlamlılık	R	R ²
Gönüllü sosyal sorumluluk algısı	0,392	0,487	0,000	0,498	0,299
Bağımlı Değişken:	Devam bağlılığı				

H₁₃: Analiz sonucu etik sosyal sorumluluk algısı ile duygusal bağlılık değişkenleri arasındaki etkiyi inceleyen analizde modelin anlamlı olduğunu gözlemlenmiştir. Ulaşılan R değerinin 0,539 olması modelin anlamlı olduğunu tespit etmiştir.

Tablo 19: Etik sosyal sorumluluk algısının ve duygusal bağlılığı regresyon tablosu

Model	B	Beta	Anlamlılık	R	R ²
Etik sosyal sorumluluk algısı	0,426	0,523	0,000	0,539	0,318
Bağımlı Değişken:	Duygusal bağlılık				

H_{1m}: Analiz sonucu etik sosyal sorumluluk algısı ile zorunlu bağlılık değişkenleri arasındaki etkiyi inceleyen analizde modelin anlamlı olduğunu gözlemlenmiştir. Ulaşılan R değerinin 0,488 olması modelin anlamlı olduğunu tespit etmiştir.

Tablo 20: Etik sosyal sorumluluk algısının ve zorunlu bağlılığı regresyon tablosu

Model	B	Beta	Anlamlılık	R	R ²
Etik sosyal sorumluluk algısı	0,388	0,423	0,000	0,488	0,301
Bağımlı Değişken:	Zorunlu bağlılık				

H_{1n}: Analiz sonucu etik sosyal sorumluluk algısı ile devam bağlılığı değişkenleri arasındaki etkiyi inceleyen analizde modelin anlamlı olduğunu gözlemlenmiştir. Ulaşılan R değerinin 0,478 olması modelin anlamlı olduğunu tespit etmiştir.

Tablo 21: Etik sosyal sorumluluk algısının ve devam bağlılığı regresyon tablosu

Model	B	Beta	Anlamlılık	R	R ²
Etik sosyal sorumluluk algısı	0,384	0,491	0,000	0,478	0,293
Bağımlı Değişken:	Devam bağlılığı				

H₁ hipotezini ölçümleyen aşağıdaki tablo ise; kurumsal sosyal sorumluluk ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişkiye yoğunlaşmaktadır. R değerinin 0,815 olması modelin anlamlı olduğunu göstermiştir.

Tablo 22: Kurumsal sosyal sorumluluk algısının ve işletmeye olan bağlılığı regresyon tablosu

Model	B	Beta	Anlamlılık	R	R ²
Kurumsal sosyal sorumluluk algısı	0,693	0,547	0,000	0,815	0,665
Bağımlı Değişken:	Çalışan bağlılığı				

3.7 Bulguların Yorumlanması

Anket çalışması toplamda 250 kişi üzerinde gerçekleştirildi. Çalışma sonuçları, analitik araç olarak kullanılan SPSS’te analiz edildi. Analiz gerçekleştirilirken regresyon analizi kullanıldı ve çalışanların işletmeye olan sadakatine etki eden sorular tespit edilmeye çalışıldı. Regresyon analizi ile amaç; oluşturulan hipotezlerin doğruluğunu test etmektir.

Araştırmada incelenen hipotezlerin kabulü ve redleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 23: Hipotez kabul ve redleri

H₁	←→	Kabul
H_{1a}	←→	Red
H_{1b}	←→	Kabul
H_{1c}	←→	Kabul
H_{1d}	←→	Red
H_{1e}	←→	Kabul
H_{1f}	←→	Kabul
H_{1g}	←→	Kabul
H_{1h}	←→	Kabul
H_{1j}	←→	Kabul
H_{1k}	←→	Kabul
H_{1m}	←→	Kabul
H_{1n}	←→	Kabul

Öncelikle araştırmaya katılan katılımcıların demografik bilgileri analiz edilmiştir. Ardından ankette yer alan iki değişkene dair faktör dağılımlarının uygun olup olmadığını test etmek üzere faktör analizi uygulanmıştır.

Ankette bulunan çalışan bağlılığı ve kurumsal sosyal sorumluluk soruları ayrı ayrı faktörlerde dağılım göstermiştir. Faktör analizi sonucunda literatür araştırmasında yer alan kurumsal sosyal sorumluluk soruları ile korele bir şekilde hareket ettiği gözlemlenmiştir.

Araştırmada ortaya atılan hipotezlerde; en ağırlıklı hipotez olarak, kurumsal sosyal sorumluluk bilincinin çalışan bağlılığına etki edeceği ortaya çıkmıştır.

4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Günümüzde, kurumsal sosyal sorumluluğun önemi yadsınamaz seviyeye gelmiştir. Çalışanlar, önceleri sosyal sorumluluk faaliyetlerine ve projelerine gerekli önemi vermezken, zamanla değerini anlayıp önem vermeye başlamıştır. Özellikle kültürel değişim ve toplumun gelişimi sayesinde çalışanların, sosyal sorumluluk faaliyetlerine bakışı farklılaşmış ve daha önem verir hale gelmiştir.

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletme içi ve toplumsal sosyal sorumluluk olmak üzere ikiye ayrılır. İşletme içi sosyal sorumlulukta, işletmelerin çalışanlara ve hissedarlara karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Çalışanlara karşı sorumluluğun temelinde, çalışanların işletmeye olan bağlılığını ve memnuniyetini artırmak hedeflenmiştir. Bunun için kurum içerisinde çeşitli sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Yapılan bu faaliyetler sayesinde çalışanların eğitilmesi ve bilinçlenmesi de sağlanır.

İşletmenin hissedar ve paydaşlara olan sosyal sorumluluklarında ise öncelikli olarak hissedar ve paydaşların bilgilendirilmesi yer almaktadır. Hissedarlar, işletmenin mevcut durumu, gelir ve gider kalemleri hakkında detaylı olarak bilgilendirilmek zorundadır. Ayrıca işletmenin kazancından ne kadar kazanacaklarının da bilgilendirilmesi gerekmektedir.

Topluma karşı sosyal sorumlulukta, müşteriye karşı sorumluluk, ekolojik, sosyal çevreye karşı sorumluluk, eğitim ve kültür ile ilgili sorumluluk ve sağlık ve refah ile ilgili sorumluluk yer almaktadır. Özellikle müşteriye karşı sorumluluk, topluma karşı sorumlulukta en öncelikli noktalardandır. Müşteri memnuniyeti sağlamak, işletmelerin en temel görevlerindedir. İşletmenin, finansal faaliyetlerine devam edebilmesi için mevcut müşterilerini kaybetmemesi, yeni müşteriler de kazanması gerekmektedir.

İşletmelerin, faaliyetini sürdürdükleri mevkide, bulunduğu ekolojik çevreye karşı sorumlulukları mevcuttur. Büyük işletmeler, özellikle üretim hizmeti sağlayanlar, kaynak tasarrufu sağlayan ürünlerin kullanılması, çevresel atıkların ve emisyonların azaltılması için faaliyetler gerçekleştirmektedir. Ayrıca işletmeler, ekolojik çevrelerini koruyabilmek için çeşitli çevre koruma örgütleri ile de beraber çalışmaktadırlar. Bu sayede daha yaşanabilir çevre hedeflenmiştir.

İşletmelerin, sürdürülebilirliğini devam ettirebilmesi için güncel teknolojileri düzenli olarak takip etmesi ve bu teknolojilerden gerektiği durumlarda faydalanması gerekmektedir. Bunu da anca eğitim seviyesi yüksek çalışanları işe alarak ya da kendi çalışanlarını eğiterek ve bilinçlendirerek sağlayabilir. İşletmenin bulunduğu mevkide eğitim seviyesi ne kadar yüksek olursa işletmenin geleceği de o kadar parlak olur. İşletme, bulunduğu yerdeki eğitim kurumlarına sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirerek destek verirse, ilerde bunun faydasını görebilecektir.

Çalışanların performansını incelediğimizde, işletmenin verimine ve çalışan motivasyonuna etkisi görülmektedir. İşletme, çalışan performanslarını artırıcı sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirirken, çalışanların işletmeye olan bağlılığını artırarak, işletmenin verimini de artırmış olur. Bu sayede işveren kazanırken, çalışan da kazanmış olur. Çalışanların performansının işletmeye olan bu etkileri sonucu bu performansın değerlendirilmesini doğurmuştur. Çalışanlar; yöneticileri, çalışma arkadaşları ve ilgili bölüm tarafından değerlendirilerek çıktıları analiz edilir. Bunun sonucunda, çalışanın performansının yüksek veya düşük çıkmasının sebepleri üzerinde durularak, işletmede iyileştirmelere gidilir.

İşletmeler, çalışan performansını yönetebilmek için çeşitli yöntemler kullanırlar. Hedefle yönetme, çalışma standartları, kriz değerlendirmeleri bu yöntemlerdendir. Çalışanlara çeşitli hedefler ve bu hedefleri sağlması sonucu çeşitli ödüller vererek, çalışan performansı artırılabilir. Çalışanın bağlılığı, aldığı ödül sonucu artarken, işletmenin de verimi ve hizmet üretimi artmış olur.

Bir diğ er yöntem olan çalışma standartlarının iyileştirilmesinde ise; işletme, çalışanın daha konforlu ve rahat çalışabilmesi için ortam hazırlar. Gerek işletmede iş güvenliğinin sağlanması, gerekse çalışma ortamında sosyal faaliyetler için ortam hazırlanması, çalışanı motive edici hareketlerdendir.

Bu yöntemlerden sonucusu olan kritik olay değerlendirmesinde ise işletme, kritik olarak gördüğü durumlarda durum değerlendirmesi gerçekleştirilir. Çalışanlara krizin sebebi sorulur ve gelen cevaplar üzerinden önermeler hazırlanır. Kriz sonrasında çalışanlar genellikle bu tip çalışmalara doğru cevaplar vermediği için çok tercih edilen bir yöntem değildir.

Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri, çalışan memnuniyeti ve tatminine etki etmektedir. Çalışan memnuniyeti, çalışanların bağlı bulunduğu işletmeden olan beklentilerinin karşılanması ile orantılıdır. İşletmeler çalışanlarının beklentilerini almak ve yapılabiliyorsa karşılamakla sorumludur. Beklentileri karşılamak memnuniyeti, iş memnuniyeti ise iş tatminini oluşturur. Çalıştığı işletmede, tatmin seviyesine ulaşan bireylerin verimleri de iyi olur.

İşletmelerdeki sosyal sorumluluk projeleri aynı zamanda çalışanların işletmeye olan bağlılıklarına da etki etmiştir. Yapılan projeler ile çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iyileşmiştir.

Çalışanların, işletmeye olan bağlılığı sadece sosyal sorumluluk faaliyetlerine bağlı değildir. Yapılan araştırma ve incelemeler sonucunda çalışan maaşı, çalışma süresi, yöneticilerin çalışanla olan ilişkileri gibi durumların da çalışanın bağlılığını etkilediği gözlemlenmiştir.

Çalışanların işletmeye bağlılığını etkileyen dış etkenler de bulunmaktadır. Yapılan anket çalışmasında bağlılığı etkileyen en büyük etkenin çalışanın yaşı olduğu görülmüştür. Belirli bir eğitim seviyesinin üzerinde olan bireylerde özellikle medeni hali bekar olan bireylerin işletmeye olan bağlılıkları, işletmeye bağımlı olmaksızın diğerlerine göre azdır. Bunun sebebi olarak ise; çalışanın eğitim seviyesi ve yapabildiği işler sebebiyle başka bir işletmede kolayca iş bulabileceğini düşünmesidir. Medeni durumunun da buradaki etkisi

büyüktür. Yapılan çalışmalarda medeni hali evli olan özellikle çocuğu olan bireylerin, işletmeye olan bağlılıkları diğer çalışanlara oranla yüksektir. Bu kişiler, bulunduğu işletmeyi kolay kolay terk edemez veya terk ettiğinde düzeninin bozulacağını düşünerek bu riski almaktan çekinirler.

Anket çalışması sonucunda, çalışan bağlılığını etkileyen bir diğer faktör de maaştır. Çalışanların hayatını idame edebilmeleri için ekonomik anlamda asgari yaşama şartlarını yerine getirebiliyor olmaları gerekmektedir. Bunu da çalıştığı işletmeden sağladıkları gelirle yapabilirler. Bir çalışanın maaşı, çalışanın talebine uygun oranda olduğu takdirde, çalışanın işletmeye olan bağlılığı da artmaktadır.

Özetle, topluluğun değişimi, gelişimi ve kültürdeki farklılıklar sonucunda çalışanların işletmelerden olan taleplerinde de değişiklikler meydana geldi. Çalışanlar, işletmelerinden ekonomik gelir ile birlikte şirket içi faaliyetlerde aktif rol almak, yöneticileri ile uyum ve anlayış içerisinde çalışmak, ailesine ve çevresine zaman ayırabilmek gibi taleplerde bulunmaktadır. İşletmeler, bu talepleri yerine getirebildiği takdirde, çalışanların işe olan tatmini de artmış olur. Bu da bağlılığın artmasını ve işletmeyi terk etmemesini sağlar.

KAYNAKÇA

Ahmet, E. (1978). *İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Sosyal Denetim Raporları*. (Yayınlanmamış Doçentlik Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Akal, Z. (1998). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara: MPM Yayınları No:473.

Akal, Z. (2003). *Performans Kavramları ve Performans Yönetimi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.

Akbaş, E. (2010). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Tüketici Marka Bağlılığına Etkisinin Araştırılması*. Çanakkale.

Akgemci, T. , Çelik, A. ve Özgener, Ş. (2001). Sosyal Denetim Kavramına Genel Bir Yaklaşım (Değerlendirme). *İ.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*.

Akgündüz, S. (2006). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü “Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma” *İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*. İzmir.

Aktan, C.C (2007). “*Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk*”. İGİAD İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği Yayınları, İstanbul.

Aktay, D.D (2010). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Askeri Hastanede Bir Uygulama” *Hastane Ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.

Aldag, R. J. ve Stearns, T. M. (1991). *Management* (2 nd ed.), Cincinnati, Ohio: South Western Publishing Com.

Argüden, Y. (2002). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*. İstanbul: Rota Yayın Yapım.

Arıkan, S. (1995). İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13,171-179.

Aydede, C. (2007). Yükselen Trend Kurumsal Sosyal Sorumluluk. İstanbul, *MediaCat Yayınları*.

Aydemir, M. (1999). 'Sosyal sorumluluk 8000 (Social Accountability 8000) Standardı'. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt 1, Sayı: 3.

Ayrancı, Evren (2007). *Sosyal Sorumluluklar ve Sosyal Sorumluluk 8000 (SA 8000) Standardının Benzer Özellikteki Tike ve Standartlardan Farklılıkları*. ABMYO Dergisi, (8), s. 101-120.

Baron D. P. (1993). *Business and Its Environment*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Barutçugil, İ (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Baş, İ.M. ve Tartar, A. (1991). İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme ve Değerlendirme Modelleri, Milli Prodüktive Merkez Yayını, *Verimlilik Dergisi*, No:435, Ankara.

Bayrak, S. (2001). "*İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk*". İstanbul: Beta Yayınları.

Bayram, Levent (2006). "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Yönetimi", *Sayıştay Dergisi*, Temmuz-Eylül.

Benligiray, S. (1999). *İnsan Kaynakları açısından Otellerde Performans Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1174, Eskişehir.

Bernstein, A. (1997). 'Sweatshop Police', Business Week, Issue 3549, 20 October.

Bingöl, D. (1996). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Bingol, D. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Black, J.S. ve Stevens, G.K. (1989). *The Influence of Spouse on Expatriate Adjustment and Intent to Stay in Overseas Assignments*. International Journal of Human Resource Management.

Blecher, L. (2004). *Above and Beyond the Law*, Business and Society Review, 109:4.

Boone, L. E. ve D. L. Kurtz (1992). *Management*. New York: McGraw-Hill.

Büyük, S.S.(2006). Sosyal Sorumlulukta Türkiye'nin Liderleri. *Capital Dergisi*, Mayıs Sayısı.

Carroll, B. A. (1979a). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. Business Horizons, 39–48.

Carroll, A. B. (1979b). *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. Academy of Management Review 4(4), 497–505.

Carroll, B. A. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility*. Business Horizons, July-August, 39–48.

Certo, S. , Peter, P. J. (1991). *Strategic Management Concept and Applications*. Second Edition, New York. McGraw-Hill Inc.

Cho, S. , Johanson, M.M. ve Guchait, P. (2009). *Employees Intent to Leave: A Comparison of Determinants of Intent to Leave Versus Intent to Stay*. International Journal of Hospitality Management.

Consumer Reports (1997). *'Which Hot Toys Are Cool?'*. Vol. 62, Issue 12, December.

Cooper C. L. ve Williams S.(1994). *Creating Healthy Work Organizations*, England.

Cribbin, J.J. (1972). *Effective Managerial Leadership*. American Management Association, New York.

Çağlar, M.E. (2008). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü “Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri”. *İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.

Çalışkan, O. (2010). Kurumsal sosyal sorumluluk algılama boyutunun personelin iş tatminine ve işte kalma niyetine etkisi Antalya bölgesinde yer alan beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerinde bir araştırma. *Doktora Tezi* Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Konya.

Çalık, T. (2003). *Performans Yönetimi*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.

Çetindamar, D. ve Husoy, K. (2007). *Corporate Social Responsibility Practises and Environmentally Responsible Behavior: The Case of the United Nations Global Compact*. Journal of Business Ethics, 76, 163–176.

Çolak, E. (2005). ‘Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Raporlanması’, Kalkınma İçin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Forumu Konuşma Metni.

Çolakoğlu, Ü. , Edt. Demir, C. (2005). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Çora, İ. (1996). “İşletmelerde Sosyal Sorumlulukların Yönetimi ve Doğu Karadeniz Bölgesi Çay İşletmeleri Yöneticilerinin Sosyal Sorumluluk Anlayışları” Üzerine Bir Araştırma, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Dağdeviren, E.G. (2007). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü “İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama”. *İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.

Dahlsrud, A. (2008). *How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions. Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 151–13.

Davis, K. (1997). *Five Propositions for Social Responsibility. Managing Corporate Social Responsibility*. (Ed. Archie B. Carroll), Boston: Little, Brown and Company.

Demirkan, M. (1991). “İşletmelerin sosyal sorumlulukları ve Türk mevzuatındaki yeri”. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Demir, M. (2012). “Örgütsel Destek, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi: Havalimanı Yer Hizmetleri İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”. *Endüstri İlişkiler ve İnsan Kaynakları Dergisi*. Ocak,2012 Yıl: 2012/ Cilt: 14 Sayı: 1 Sıra: 5 / No: 47.

Diken, A. (1998). “İşletmelerde İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk İlişkisi”. *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu*, Adapazarı 24-26 Aralık 1997, Sakarya Üniversitesi, Adapazarı.

Economist (1999). ‘*Sweatshop Wars*’. Vol. 350, Issue 8108.

Elies, R. Z. (2004). *An Examination of Business Students Perception of Corporate Social Responsibilities Before and After Bankruptcies*. Journal of Business Ethics, 52.

Erarslan, E. , Algün O. (2005). “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı”. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*. c.20. n.1.

Erden, D. (1987). İşletmelerin Sosyal Sorumluluğunun Algılanması: Mühendislik ile İşletme ve İktisat Öğrencileri Kıyaslaması. *Amme İdaresi Dergisi*. 20(2): 69–80.

Eren, E. (1996). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Eren E. (2000). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Ersel, H. (2005). “İktisatçı Gözüyle Şirketlerin Kurumsal Sosyal Sorumluluğu”. TOBB Sosyal Sorumluluk Seminerleri, Ankara 11 Şubat 2005, 1, TOBB, Ankara.

Ethics in Action Awards. (2003). *What is Corporate Social Responsibility?* <http://www.ethicsinaction.com/whatiscsr/qanda.html> 22 Mayıs 2003.

Export Today, (1998). ‘*Conduct of Codes*’, Vol.14, Issue 9, September.

Fındıkcı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları, 3.Baskı.

Global Corporate Social Responsibility Policies Project (2003). *A Role for the Government – Issues at Hand*, Kenan-Flagler Business School of the University of North Carolina, Chapel Hill. http://www.csrpolicies.org/CSRRoleGov/CSR_Issue/csr_issue.html.

Gobbels, M.; Jonker, J. (2003). AA1000 and SA 8000 Compared: A Systematic

Comparison Of Contemporary Accountability Standards, Managerial Auditing Journal 18(1).

Gordon, K. (2001). The OECD Guidelines And Other Corporate Responsibility Instruments: A Comparison, Directorate For Financial, Fiscal And Enterprise Affairs Working Papers On International Investment.

Gül, H. , Oktay E. ve Gökçe H. (2008). Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi Akademik Bakış, Sayı 15,Ekim,2008 “*İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*”. Ekim, 2012 İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız- Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat-Kırgızistan.

Güner, A.R. (2007). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü “Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi” *İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, Antalya.

Güney, Çetin Gürkan (2006). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, “Örgütsel Bağlılık: Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Trakya Üniversitesi’nde Örgüt İklimiyle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması”. *İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, Edirne.

Gürkan, D.D (2010). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Askeri Hastanede Bir Uygulama” *Hastane Ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.

Hopkins, M. (2003). *The Planetary Bargain*. Earth-scan: UK.

İşseveroğlu, G. (2001). *İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Ve Etik, Yönetim ve Ekonomi*. Cilt:8 Sayı: 2 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa.

Karaca, B. (2001). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü “İş tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama” *İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, Denizli.

Karna, J. , Hansen, E. ve Juslin, H. (2003). *Social Responsibility in Environmental Marketing Planning. European Journal of Marketing*. 37 (5/6): 848– 871.

Kaş, L. (2012). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü “Herzberg’in İçsel Ve Dışsal Motivasyon Etmenleri İle İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Belek’teki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” *Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.

Katz, D. ve Kahn R. L (2005). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (Çeviren H. Can, Y.Bayar) Ankara.

Keleş, H.N (2006). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü “İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma” *İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Tezi*, Konya.

Kotler, P. ve Lee, N. (2006). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk* (Çeviren: Sibel Kaçamak) (1.Baskı). İstanbul: MediaCat. 171–201.

Lee, W. T. , Mowday, R. T. (1987). Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday’s Model of Turnover. *The Academy of Management Journal*.

Loew, T. (2004). Ankele, Kathrin, Braun, Sabine, Jens, Clausen. Significance of the CSR Debate for Sustainability and the Requirements for Companies, *Institut for Ecological Economy Research GmbH (IÖW), Environmental Initiative of Entrepreneurs*.

Luthans, F. (1992): *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, 6h Edition.

Marsh, M. R. , Mannari, H. (1977). Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study. *Administrative Science Quarterly*.

Metin, H. (2006). “Halkla İlişkilerde Sosyal Sorumluluk”. *Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya*.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”. *Human Resource Management Review*.

Micolo, A. (1993). “Suggestions for Achieving a Strategic Partnership”, *HR Focus*, Vol.70, No.9, September.

Miles, M.P. , MUNILLA, L. S (2004). The Potential Impact Of Social Accountability Certification Onmarketing: A Short Note. *Journal Of Business Ethics*. Volume 50, Number 1, March, 1-11(11).

Mobley, W.H. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover with Withdrawn Research. *The Academy of Management Review*.

Okay, A. (2000). “Kurum Kimliği”, 2. Baskı, Mediacat Kitapları, İstanbul.

Oksay, A. (2005). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü “Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma”. *İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Isparta*.

Ölçer, F. (2001). “Günümüzde Sosyal Sorumluluğun Değişen Boyutları ve İşletmeler Üzerine Etkileri”. *Standard Dergisi* (473).

Örücü, E. , Köseoğlu, M.A. (2003). *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*. Ankara: Gazi Kitapevi, Eylül.

Özdemir, H. (2007). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü “Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel

Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama” *İletişim Bilimleri Ana Bilim Dalı Halkla İlişkiler Bilim Dalı Doktora Tezi*, İstanbul.

Özgener, Ş. (2000). “İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk”. (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Selçuk Üniversitesi, Konya.

Özgör, B. (2008). *Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler.

Öztürk, M. (2003). *Fonksiyonlar Açısından İşletme Yönetimi*. İstanbul: Papatya Yayıncılık

Öztürk, Ü. (2006). *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Öztürk, A. (2010). “*İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Çalışanların Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma*”. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özüpek, M.N (2004). “Kurum İmajında Sosyal Sorumluluk Kavramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma”. (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*). Selçuk Üniversitesi, Konya.

Özüpek, M.N. (2005). *Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk* (1.Baskı). Konya: Tablet Kitabevi. 5–107.

Palmer, J. M. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*. Çeviren: Doğan Şahiner, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:9.

Post, J. E. , Lawrence, A.T. ve Weber, J. (1996). *Business and Society* (Eight Edition). New York: McGraw-Hill Inc.

Pringle, H. , Thampson, M. (2000). “*Marka Ruhü: Sosyal Sorumluluk Kampanyaları İle Marka Yaratmak*”. (Çev. Yelce Z. Feyyat C.), Scala Yayıncılık, İstanbul.

Punter, L. , Gagneux, D. (1998). ‘*Social Accountability: The Most Recent To Ensure Total Quality Management*’. Total Quality Management, Vol. 9.

Rohitratana, K. (2002). SA 8000: A Tool To Improve Quality. *Managerial Auditing Journal*.

Sabuncuoğlu, Z. (1995). “*İşletmelerde Halkla İlişkiler*”. Bursa: Rota Ofset.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”. Bursa: Ezgi Kitapevi.

Sabuncuoğlu, Z. (1998). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Performans Değerlendirmesi Semineri*. Tüside, Şubat, 99-110, Kocaeli.

Schwartz, M. S. , Carroll, A. B. (2003). *Corporate Social Responsibility: A There Domain Approach*. Business Ethics Quarterly, 13(4): 503–530.

Sevimli, F. , İşcan, Ö.F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, İzmir.

Sökmen, A. (2000). Ankara’daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma. (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Spar, D. , Yoffie D. (1999). ‘Multinational Enterprises and the Prospects for Justice’, *Journal of International Affairs*, Vol. 52, Issue 2.

Steers, R. (1977). *Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment*. Administrative Science Quarterly.

Stoner, J. A. F. ve Freeman, R. E. (1992). *Annotated Instructor's Edition Management* (5th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Sümer, C. (2000). *Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Şatır, Ç. ve Öztekin, Z. (2005). “Sosyal Sorumluluk ve Etik”. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*. 146-150, İstanbul.

Şimşek M. Ş. , Akgemci, T. ve Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (3. Baskı). Konya: Adım Matbaacılık.

Şimşek, Ş. (1998). “*İşletme Bilimlerine Giriş*”. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Taşkan, U. (2003). İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarını Yerine Getirmelerinde Halkla İlişkilerin Rolü Ve Konuyla İlgili Bir Model Önerisi, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.

Tchopp, D. J. (2005). *Corporate Social Responsibility: A Comparison Between the United States and the European Union, Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.

Tenekecioğlu, B. (1977). “İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları”. *Eskişehir Ticari İlimler Akademisi Dergisi*, Cilt:13, Sayı:2, Eskişehir.

Tett, R.P. , Meyer, J.P. (1993). *Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analysis Based on Meta-analytic Findings*. Personnel Psychology.

Tıngır, E. (2006). İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Marka Sadakatine Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Tiryaki, T. (2005). Dumlupınar Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri”. *İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, Kütahya.

Tosun, K. (1978). “Çevre Bozulması ve Biz”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme - İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Yıl 2, Sayı 8, İstanbul.

Trahant, B.B. , Koonce, R. (1997). “12 Principles of Organizational Transforming”. *Management Review*, vol.86, No:8.

Turan, S. (2004). “Şirketler Sosyal Sorumluluk Kuyruğunda”. *İnfomag Dergisi*, İstanbul, 87.

Tutar, H. (2007). Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi “Erzurum’da Devlet Ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini Ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi” Y.2007,C.12.

Türkoğlu, H. (2011). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü “İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi Ve Bir Uygulama”. *İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.

Tütüncü, Ö. (2008). “SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı ile İş Yaşam Kalitesi Arasındaki İlişki”. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (2) Basımda.

Uyargil, C. (1994). “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi”. İstanbul.

Ülgen, H. , Mirze, K. (2006). “İşletmelerde Stratejik Yönetim” (3. Baskı). İstanbul: Literatür Yayınları.

Wan S. W. (2006). Defining Corporate Social Responsibility. *Journal of Public Affairs*, 6: 176–184.

Ward, E. A. (1988). *Relation of Job Satisfaction and Job Knowledge and Their Effect on Intention to Turnover*. Psychological Reports.

Wiener, Y. (1982). “*Commitment in Organization: A Normative View*, *Academy Management Review*”.

Woolf, J. , DERI, C. Ngos (2001). *The New Super Bands*, *Corporate Reputation Review* 4(2).

Yaman, Y. (2003). “*Sosyal Sorumluluk Kampanyaları*”. EDAM Sosyal Sorumluluk Kampanyaları Seminerleri, İstanbul 16 Kasım 2002, EDAM, 83, İstanbul.

Yavuz Ş. (2009). Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü “Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi Çalışanlarının Liderlik Algılarının ve Örgütsel Bağlılıklarının İş Tatminine Etkisi”. *Sağlık Kurumları Yönetimi Programı yüksek Lisans Tezi*, Ankara.

Yönet, E. (2006). “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışında Son Dönemeç: Stratejik Sorumluluk”. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Balıkesir.

Yurttadur, Süzer, Karaağaç (2016). “*Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Kurumlara Olan Katkıları Üzerine Bir Uygulama*”.

Yüceler, A. (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı bir Çalışma”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.

Zoroğlu, E. (2001). Türk Otomotiv Sektöründe Sosyal Sorumluluk Uygulamaları. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya İTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mayıs.