

İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SOSYAL PROJELER VE STK YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

İŞLETMELER TARAFINDAN YÜRÜTÜLEN KURUMSAL
SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİN İŞGÖREN
MOTİVASYON VE BAĞLILIĞINA ETKİSİ

Gizem Ünsal
114706011

Danışman
Prof. Dr. Nurhan Yentürk

İSTANBUL
2019

THE EFFECT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PRACTICES
ON EMPLOYEES' MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL
COMMITMENT

İŞLETMELER TARAFINDAN YÜRÜTÜLEN KURUMSAL SOSYAL
SORUMLULUK FAALİYETLERİN İŞGÖREN MOTİVASYON VE
BAĞLILIĞINA ETKİSİ

Gizem Ünsal
114706011

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Nurhan Yentürk
Jüri Üyesi: : Prof. Dr. Fatma Küskü Akdoğan
Jüri Üyesi: Doç. Dr. İtir ERHART

İstanbul Bilgi Üniversitesi
İstanbul Teknik Üniversitesi
İstanbul Bilgi Üniversitesi

Tezin Onaylandığı Tarih : 14.01.2019

Toplam Sayfa Sayısı: 154

Anahtar Kelimeler (Türkçe) Anahtar Kelimeler (İngilizce)

- | | |
|-------------------------------|------------------------------------|
| 1) Kurumsal sosyal sorumluluk | 1) Corporate social responsibility |
| 2) Motivasyon | 2) Motivation |
| 3) Örgütsel Bağlılık | 3) Organizational commitment |

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR LİSTESİ	ix
ŞEKİL LİSTESİ	x
TABLO LİSTESİ	xi
ABSTRACT	xiii
ÖZET	xiv
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK	4
1.1. SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI VE TANIMI.....	4
1.2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI VE TANIMI.....	6
1.3. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ	7
1.3.1. Amerika Birleşik Devletleri'nde Gelişimi	7
1.3.2. Avrupa'da Gelişimi.....	10
1.3.3. Türkiye'de Gelişimi	11
1.4. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMININ TEMEL YAKLAŞIM VE TEORİLERİ.....	15
1.4.1. Milton Friedman ve Kar Modeli	15
1.4.2. Davis'in Sosyal Sorumluluk Modeli.....	16
1.4.3. Ackerman'ın Sosyal Duyarlılık Modeli.....	17
1.4.4. Sethi'nin Sosyal Sorumluluk Modeli.....	18
1.4.5. Freeman ve Paydaş Teorisi	18
1.4.6. Carroll ve Sosyal Sorumluluk Piramidi	22
1.4.7. Porter ve Kramer'in Paylaşılan Değer Yaratma Teorisi	24
1.4.8. Stratejik Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	24
1.4.9. Agilera'nın Kurumsal Teorisi	25
1.5. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN BOYUTLARI.....	26
1.5.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Etik Boyutu	26

1.5.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Örgütsel Güven Boyutu	27
1.5.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Motivasyon Boyutu	28
1.5.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Örgütsel Bağlılık Boyutu	29
1.6. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK PROJELERİNİN ÖRGÜTE OLAN KATKILARI	30
1.6.1. Satışlarda ve Pazar Payında Artış Yaratma.....	31
1.6.2. Marka Konumunda Güçlenme	32
1.6.3. Güçlü Kurum İmajı ve Etkisi	32
1.6.4. Yatırımcılar ve Mali Analiz Uzmanlarına Karşı Cazibenin Artması.....	33
1.6.5. Nitelikli Çalışanı Cezp Etme ve Kurumda Tutma	33
1.6.6. Kurumsal İtibara Olan Katkıları	34
İKİNCİ BÖLÜM	37
MOTİVASYON.....	37
2.1. MOTİVASYONUN ÖNEMİ	38
2.2. MOTİVASYON SÜRECİ.....	38
2.3. GÜDÜLER VE GÜDÜ ÇEŞİTLERİ.....	39
2.3.1. İçsel Gdüler	39
2.3.2. Fizyolojik Gdüler	40
2.3.3. Sosyal Gdüler	40
2.3.4. Psikolojik Gdüler	40
2.4. MOTİVASYONDA ÖZENDİRME ARAÇLARI	41
2.4.1. Ekonomik Araçlar	41
2.4.1.1. Ücret.....	41
2.4.1.2. Primli Ücret.....	42
2.4.1.3. Kâra Katılma	42
2.4.1.4. Ekonomik Ödüller.....	43
2.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar	43
2.4.2.1. Çalışmada Bağımsızlık.....	43
2.4.2.2. Sosyal Katılım.....	44
2.4.2.3. Değer ve Statü	44
2.4.2.4. Gelişme ve Başarı	45

2.4.2.5. Çevreye Uyum	45
2.4.2.6. Öneri Sistemi.....	45
2.4.2.7. Psikolojik Güvence	46
2.4.2.8. Sosyal Faaliyetler	46
2.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	46
2.4.3.1. Amaç Birliği.....	46
2.4.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi	47
2.4.3.3. Eğitim ve Yükselme	47
2.4.3.4. Kararlara Katılma.....	47
2.4.3.5. İletişim	48
2.4.3.6. İş Genişletme.....	48
2.4.3.7. İş Zenginleştirme.....	48
2.5. MOTİVASYON TÜRLERİ	48
2.5.1. İçsel Motivasyon	49
2.5.2. Dışsal Motivasyon.....	49
2.6. MOTİVASYON TEORİLERİ	50
2.6.1. Kapsam Teorileri.....	50
2.6.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	50
2.6.1.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	53
2.6.1.3. Alderfer'in VIG (ERG) Teorisi.....	54
2.6.1.4. David McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi	55
2.6.2. Süreç Teorileri.....	56
2.6.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi	56
2.6.2.2. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi.....	57
2.6.2.3. Amaç Teorisi	58
2.6.2.4. Eşitlik Teorisi	59
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	61
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	61
3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TEORİLERİ	63
3.1.1. Tutumsal Bağlılık.....	63
3.1.1.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	64

3.1.1.2. Kanter'in Yaklaşımı	64
3.1.1.3. O'Reilly ve Chatman'nın Yaklaşımı.....	65
3.1.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı	66
3.1.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı.....	67
3.1.1.5.1. Duygusal Bağlılık.....	67
3.1.1.5.2. Devam Bağlılığı	67
3.1.1.5.3. Normatif Bağlılık	68
3.1.2. Davranışsal Bağlılık	68
3.1.2.1. Becker'in Yaklaşımı	69
3.1.2.2. Salancik'in Yaklaşımı	69
3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	70
3.2.1. Bireysel Faktörler.....	70
3.2.1.1. Yaş	70
3.2.1.2. Cinsiyet	70
3.2.1.3. Medeni Durum	71
3.2.1.4. Çalışma Süresi.....	71
3.2.1.5. Eğitim Düzeyi	72
3.2.2. Örgütsel Faktörler	73
3.2.2.1. Örgüt Kültürü	73
3.2.2.2. Ücret ve Ödül	74
3.2.2.3. Ekip Çalışması	75
3.2.2.4. Örgütün Büyüklüğü.....	75
3.2.2.5. Yönetim Tarzı	75
3.2.2.6. İşin Niteliği	76
3.2.2.7. Örgütsel Adalet	76
3.2.2.8. Terfi Olanakları.....	77
3.2.2.9. Örgütsel Stres	77
3.2.3. Örgüt Dışı Faktörler	79
3.2.3.1. Alternatif İş Olanakları	79
3.2.3.2. Profesyonellik	80

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	81
YÖNTEM.....	81
4.1. Evren ve Örneklem	81
4.2. Veri Toplama Araçları	83
4.2.1. Demografik Bilgi Formu.....	83
4.2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği.....	83
4.2.3. Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği	83
4.2.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	84
4.3. Analizlerde Kullanılan İstatistik Teknikler.....	84
4.3.1. Kayıp Değerler ve Veri Düzenleme.....	84
4.3.1.1. Katılımcıların Ayıklanması.....	85
4.3.2. Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA).....	85
4.3.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi	86
4.3.4. Madde ve Güvenilirlik Analizi	87
4.3.5. Değişkenlerin Normalleştirilmesi	87
4.4. Araştırmanın Teorik Modeli	88
BEŞİNCİ BÖLÜM	91
ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ÇÖZÜMLENMESİ VE BULGULAR.....	91
5.1. Kayıp Değer Analizi ve Veri Düzeltme	91
5.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi.....	92
5.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	96
5.4. Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi.....	97
5.5. Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	99
5.6. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi	101
5.7. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	103
5.8. Araştırmanın Son Modeli ve Hipotezleri	104
5.9. Güvenilirlik ve Madde Analizi Sonuçları	106
5.10. Tanımlayıcı Analiz Sonuçları	107
5.11. Normal Dağılım Düzeltmeleri.....	107
5.12. Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İş Motivasyonu ve Örgütsel Bağlılık Arasında Karşılıklı Korelasyon.....	108

5.13. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Örgütsel Bağlılık ve İş Motivasyonuna Etkileri.....	110
5.14. Grup Farkları t-testi ve ANOVA Sonuçları	115
5.14.1. Çalışanın Cinsiyetine Göre Farklar.....	115
5.14.2. Çalışanın Yaşına Göre Farklar.....	116
5.14.3. Çalışanın Medeni Durumuna Göre Farklar.....	118
5.14.4. Çalışanın Eğitim Düzeyine Göre Farklar.....	120
5.14.5. Çalışanın Sektör Deneyimine Göre Farklar.....	122
5.14.6. Çalışanın İşletme Deneyimine Göre Farklar.....	123
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	125
KAYNAKÇA	133
EKLER.....	151
Ek 1. Araştırma Anket Formu.....	151

KISALTMALAR LİSTESİ

- AFA** : Açıklayıcı Faktör Analizi
ASV : Average Shared Variance
AVE : Average Variance Extracted
CR : Composite Reliability
DFA : Doğrulayıcı Faktör Analizi
KSS : Kurumsal Sosyal Sorumluluk
MSV : Maximum Shared Variance
vb. : Ve Benzeri
VIF : Varyans Inflation Factor



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Organizasyonun Doğrudan ve Dolaylı İlişki İçerisinde Bulunduğu Çevre ..	20
Şekil 2. Carrol'ın Sosyal Sorumluluklar Piramidi	22
Şekil 3. Araştırmanın Teorik Modeli	90
Şekil 4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği Yamaç Birikinti Grafiği	93
Şekil 5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçüm Modeli.....	96
Şekil 6. Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Yamaç Birikinti Grafiği.....	97
Şekil 7. Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçüm Modeli	100
Şekil 8. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Yamaç Birikinti Grafiği.....	101
Şekil 9. Örgütsel Bağlılık Ölçüm Modeli	104
Şekil 10. Araştırmanın Son Modeli.....	105

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İşletmeye ve Paydaşlarına Sağlayacağı Faydalar.....	21
Tablo 2. Demografik Özellikler Tanımlayıcı Analiz Bulguları	82
Tablo 3. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Eşik Değerleri	87
Tablo 4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analitik Çözüm .	94
Tablo 5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği Faktör Analizi Sonucu Desen Matrisi	95
Tablo 6. Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analitik Çözüm ..	98
Tablo 7. Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Faktör Analizi Sonucu Desen Matrisi	99
Tablo 8. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analitik Çözüm	102
Tablo 9. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi Sonucu Desen Matrisi	102
Tablo 10. Madde Analizi ve Güvenilirlik Tablosu	106
Tablo 11. Araştırma Değişkenleri Tanımlayıcı Analiz Bulguları	107
Tablo 12. Araştırma Değişkenlerinin Çarpıklık ve Basıklık Durumu	108
Tablo 13. Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Çok Boyutlu İş Motivasyonu ve Örgütsel Destek Boyutları Arasında Korelasyon Tablosu.....	109
Tablo 14. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Kişisel Düzenleme Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Tablosu.....	111
Tablo 15. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Dışsal Sosyal Düzenleme Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Tablosu	111
Tablo 16. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İçsel Motivasyon Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Tablosu.....	112
Tablo 17. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Dışsal Maddi Düzenleme Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Tablosu	113
Tablo 18. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Tablosu.....	113
Tablo 19. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Tablosu.....	114
Tablo 20. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Tablosu.....	115

Tablo 21. Çalışanın Cinsiyetine Göre Fark Tablosu.....	116
Tablo 22. Çalışanın Yaşına Göre Fark Tablosu	117
Tablo 23. Çalışanın Medeni Durumuna Göre Fark Tablosu.....	119
Tablo 24. Çalışanın Eğitim Düzeyine Göre Fark Tablosu.....	120
Tablo 25. Çalışanın Sektör Deneyim Süresine Göre Fark Tablosu	122
Tablo 26. Çalışanın İşletme Deneyim Süresine Göre Fark Tablosu	123
Tablo 27. Arştırma Hipotezlerinin Durumu	124



ABSTRACT

The most important achievements in enterprises that carry out corporate social responsibility projects are obtaining qualification personnel, motivating it in business life and making it an affiliated stakeholder of the organization. In this study, it is aimed to determine the effect of corporate social responsibility activities on employees' motivation and organizational commitment. In the scope of the study, 384 participants working in various sectors in Istanbul were surveyed. The data collection tool included the demographic information form together with the scale of corporate social responsibility, multidimensional motivation scale and organizational commitment scale.

According to the findings obtained from the research, corporate social responsibility practices have a significant effect on motivation factors such as personal regulation, external social regulation, intrinsic motivation and external material regulation. In addition, corporate social responsibility practices have a significant impact on organizational commitment and emotional commitment. In terms of socio-demographic variables, significant differences were found in terms of gender, age, marital status, education level, sector experience and organization experience.

Key words: Corporate social responsibility, motivation, organizational commitment.

ÖZET

Kurumsal sosyal sorumluluk projelerini yürüten işletmelerde en önemli kazanımlar nitelik personeli elde etme, onu iş hayatında motive etme ve örgüte bağlı bir paydaş konumuna getirmedir. Bu noktadan hareketle hazırlanan çalışmada işletmeler tarafından yürütülen kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin iş görenler tarafından algılanmasının, onların motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında İstanbul'da çeşitli sektörlerde çalışan 384 katılımcıya anket uygulanmıştır. Kullanılan veri toplama aracında demografik bilgi formu ile birlikte kurumsal sosyal sorumluluk ölçeği, çok boyutlu motivasyon ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği yer almıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının motivasyon faktörlerinden kişisel düzenleme, dışsal sosyal düzenleme, içsel motivasyon ve dışsal maddi düzenleme üzerinde anlamlı etkisi vardır. Bununla birlikte kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları örgütsel bağlılık faktörlerinden duygusal bağlılık ve devam bağlılığı üzerinde anlamlı etki yaratmaktadır. Sosyodemografik değişkenler açısından yapılan değerlendirmelerde kurumsal sosyal sorumluluk algısı, motivasyon ve örgütsel bağlılığa ilişkin faktörlerde cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, sektör deneyimi ve işletme deneyimi yönünden anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Anahtar kelimeler: Kurumsal sosyal sorumluluk, motivasyon, örgütsel bağlılık.

GİRİŞ

Sosyal sorumluluk kavramı uzun süredir literatürde olmasına rağmen kurumsal hayatta yeniden değer kazanmaya başlamıştır. Sosyal sorumluluk kurumların veya kişilerin sosyal, ekonomik, çevresel, küresel ve kültürel yönden kendisini sorumlu görmesi ve dikkatli davranmasını ifade eden bir tanımdır. Kişi ve kurumların gönüllü olarak sorumluluk bilincinde davranmaları toplumsal gelişime de katkı sağlamaktadır.

Toplumsal refahın artmasına katkı sağlayan kar amacı güden kuruluşların kurumsal değer ve itibarlarının yükseldiği, tüketiciler tarafından öncelikle tercih edilen işletmeler olduğu görülmektedir. Kurumsal olarak sosyal sorumluluğun tanımlanması bakımından çevreye duyarlılık, paydaş yaklaşımı, çalışanların iç müşteri olarak kabul edilmesi gibi farklı açılar bulunmaktadır. Daha bütüncül bir yaklaşımla, kurumsal sosyal sorumluluk, ekonomik faaliyetlerin üstünde işletmelerin insana, çevreye ve paydaşlara karşı sorumluluklarını bilmesi ve onlara katkıda bulunmasının bir uygulamasıdır.

Kurumsal sosyal sorumluluğun küresel olarak daha da önem kazanması uluslararası ve çok uluslu oluşumların sürdürülebilirlik kapsamında ülkeleri ve şirketleri bağlayıcı kararlar almasından da kaynaklanmıştır. Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak temel unsurlardan biri olan kurumsal sosyal sorumluluk politik, ekonomik ve toplumsal gereksinimlerle birlikte ticari amaç güden kuruluşlarda uygulanmasının diğer temel etmenleri arasında gelişmekte olan ülkelerdeki çalışma koşullarının iyileştirilmesi, sivil toplumun sürdürülebilirlik çabaları, kurumsal yatırımcılarla işbirliği ve uluslararası regülasyonlar yer almaktadır.

Günümüzde, geçmiş yıllara nazaran kurumsal sosyal sorumluluk kavramı farklılık göstermekte, daha fazla önem verilmektedir. Özellikle tüketicilerin şirketlere, devletlere ve liderlere olan güvenlerinde zayıflama görülünce kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik daha ön plana çıkmıştır. Böylelikle kar amacı güden bir şirket

de olsa toplumsal fayda, çevreye duyarlılık ve insana odaklılık gibi anlayışlar da artmıştır. Bu kapsamda, artan bir şekilde karşılaşılan kurumsal sosyal sorumluluk işletmelerin ticari faaliyetlerinde çevreyi, insanı ve toplumu etkileyen konularda gönüllü olarak sorumluluk hissetmesi olarak tanımlanmaktadır. Böylelikle şirketlerin marka ve piyasa değerleri artmakta, nitelikli personeli elinde tutmakta ve motive etmekte, yenilik potansiyeli artmakta ve bu konulara hassas olan yatırımcılarla işbirliği yapılabilmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluğun öne çıkan uygulamalarından birisi de çalışanları bir paydaş olarak kabul etmesi ve onları önemsemesidir. Nitelikli personele olan katkısı çok fazladır çünkü kendini tatmin etme duygusunu yaşamak isteyen personel kendini sadece bir çalışan olarak değil toplum için katkı sağlayan kişi olarak görmesi işteki veriminin artması ile birlikte çalışanlar arasındaki uyum ve ekip çalışmasına katkı sağlamaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk projelerini yürüten işletmelerde en önemli kazanımlar nitelik personeli elde etme, onu iş hayatında motive etme ve örgüte bağlı bir paydaş konumuna getirmedir.

Bu noktadan hareketle hazırlanan çalışmada işletmeler tarafından yürütülen kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin iş görenler tarafından algılanmasının, onların motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Bu çerçevede çalışma beş bölümden oluşacak şekilde tasarlanmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde kurumsal sosyal sorumluluk kavramı genelden özele doğru ele alınmaktadır. Bölüm içerisinde kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin kurumsal yaklaşımlar ele alınırken, kurumsal sosyal sorumluluğun örgütlere olan katkılarına da yer verilmiştir. Bununla birlikte kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin tarihsel gelişim süreci Türkiye ve diğer ülkeler özelinde ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde motivasyon kavramı sunulmuştur. Öncelikli olarak motivasyonun tanımı yapılmış, ardından motivasyonun önemine ve motivasyon süreçlerine değinilmiştir. Bununla birlikte bölüm içerisinde ele alınan diğer

konular motivasyonda özendirme araçları, motivasyon türleri ve motivasyon teorileridir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde örgütsel bağlılık kavramı ele alınmıştır. Örgütsel bağlılığa ilişkin tanımlamalar yapılmış, ardından örgütsel bağlılık teorilerine yer verilmiştir. Örgütsel bağlılığa ilişkin teoriler tutumsa bağlılık ve davranışsal bağlılık olmak üzere iki alt başlık halinde sunulmuştur. Bununla birlikte örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler bireysel, örgütsel ve örgüt dışı olmak üzere üç başlık altında sunulmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

1.1. SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI VE TANIMI

İnsanlık geçmişten bu güne ev tipi imalattan fabrikasyon ve kitle tipi üretime yön değiştirmiş, özellikle “Sanayi Devrimi” ile hem ölçek hem de içerik değiştirmiştir. Bu zaman diliminde, feodal sistemlerden tarım işletmelerine, tarım ötesi sanayi işletmelerinden günümüz bilgi ve hizmet odaklı işletmelere geçilmiş diğer taraftan da rekabet yerel ölçekten küresel boyutlara taşınmıştır. Tüm bunlara paralel olarak da işletme sorumlulukları da farklı boyutlarıyla tartışma konusu olmuştur ve olmaya da devam edecektir (Torlak vd., 2012: 13).

Günümüzde, küreselleşmenin ve hızlı nüfus artışının da etkisiyle ortaya çıkan kırılcı rekabet koşulları, doğal kaynakların yetersizliği, tüketicilerin satın alma davranışlarının değişmesi gibi sebeplerle işletmelerin var olabilmeleri zorlaşmış, yaşamlarını devam ettirebilmeleri için sürdürülebilirlik kavramı önem kazanmış ve bu sürdürülebilirlik kavramı gereğince sosyal sorumluluk faaliyetleri de daha önemli bir hale gelmiştir.

Sosyal sorumluluk kavramı, çok eskiye dayanmamakla birlikte, bu kavramın karşıladığı bazı uygulamaların kadim bir geçmişe dayandığı bilinmektedir. Örneğin, Sümer tabletlerinde ticaretin sorumlulukları bazı başlıklar altında toplanmıştır. Bu tabletlere göre, işçilerin dinlenme haklarının güvencesinden bahsedilmiştir. Günümüzden beş bin yıl önce bir işçinin sözleşmesinde bir ayda üç gün dinlenebilmesi amacıyla izinli olduğu yer almıştır (Yamak, 2007: 10).

Sosyal sorumluluk kavramıyla ilgili tanımlamalara yer vermeden önce sorumluluk kelimesinin ne anlama geldiğinden bahsetmek gerekirse, sorumluluk; kişinin kendi davranışlarını veya yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi, sorum, mesuliyet anlamına gelirken, kelimenin ikinci karşılığı olarak

uyulması gereken bir yargı, bir kural ya da yetkili üstün verdiği buyruğa uyulmaması üzerine suçlu duruma düşme durumu olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, 2014).

Son dönemde televizyon kanallarında yapılan sosyal sorumluluk faaliyetleri ve bunun sonucunda daha bilinçli bir toplum yaratılması, gazetelerde işletmelerin yaptıkları faaliyetler hakkında çıkan haberler, yazılan köşe yazıları vasıtasıyla sosyal sorumluluk kavramı daha popüler bir konu haline gelmiştir (Ceritoğlu, 2011: 21 -22).

Sosyal Sorumluluk kavramına ilk kez değinen Bowen'e göre sosyal sorumluluk; "Toplumun değerleri ve hedeflerine yönelik kararlar alma, politikalar izleme ve bu yönde faaliyetlerde bulunma mecburiyeti" olarak tanımlanmaktadır (Yamak, 2007: 27-28).

Kotler ve Lee (2013:2-3)'ye göre; "Kurumsal sosyal sorumluluk isteğe bağlı iş uygulamaları ve kurumsal kaynakların katkıları aracılığıyla, toplumun refahını iyileştirmek için üstlenilen bir yükümlülüktür."

Eren (2001: 87)'e göre sosyal sorumluluk; işletmenin içerisinde bulunduğu ekonomik şartlara, yasal koşullara, iş ahlakına, işletmenin iç ve dış çevresinde yer alan birey ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesi, insanları mutlu, memnun etmesine yöneliktir.

Bir başka tanıma göre sosyal sorumluluk, işletmenin hayatını devam ettirebilmek, güvenlik ve ait olma gibi ihtiyaçları karşılandığında bir sürecin devamı olarak ortaya çıkacaktır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisiyle aynı doğrultuda düşünüldüğünde sosyal sorumluluk örgütsel bağlamda ihtiyaçlar hiyerarşisinin en üstünde yer alan, işletmelerin kendini gerçekleştirme aşaması olarak tanımlanmaktadır (Kağnıcıoğlu, 2007: 9).

Son olarak AB'nin yaptığı tanıma göre kurumsal sosyal sorumluluk; "Ticari faaliyetlerinden ve ilgili tarafla karşılıklı ilişkilerinden kaynaklanan, sosyal ve

çevresel kaygılar sonucunda, işletmelerin ihtiyari bir zemin içerisinde inşa ettikleri entegrasyondur” (Öcal, 2007: 8).

Sosyal sorumluluk kavramıyla ilgili ne kadar farklı tanımlar olsa da bu tanımlamaların ortak paydası; toplumun refahı, sosyal ve çevresel kaygılardır.

1.2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI VE TANIMI

Burada sosyal sorumluluğun kurumsal sosyal sorumluluğu evrilmesini yani bireysel hayırseverlik davranışından, artık kurumlarında bir birey gibi sorumluluk sahibi olması görüşünün baskın olmasından hareketle kurumlar bu işin içine dâhil ederek kurumsal sosyal sorumluluğa geçişinden bahsedilecektir.

Kurumsal sosyal sorumluluk ile benzeşen kavramlar binlerce yıl öncesinde farklı şekillerde karşımıza çıksa da (örneğin, Sümer tabletleri, Hamurabi kanunları gibi) modern dünyada kurumsal sosyal sorumluluk kavramının Amerika Birleşik Devletlerinde ortaya çıkmıştır. Sosyal sorumluluğun tarihsel gelişiminde bakıldığında 1. Dünya Savaşı sonrası başlangıç olarak kabul edilebilir. Savaş sonrası yönetim anlayışının değişimi, kurumların hayırseverlik çalışmalarına başlamasına ve toplumsal sorunlara ağırlık vermelerine neden olmuştur. Bu dönemde kurumlar yardımseverlik adına bağışta buldukları görülmektedir. Yönetim alanındaki değişimler ve sosyal ahlak anlayışının kabulü, sosyal sorumluluğa harekete geçiren nedenlerdir. Bunun dışında tüketici beklentilerinin karşılanmasını içeren toplam kalite anlayışı da sosyal sorumluluğun gelişmesindeki başka bir temel etkidir. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı 1970’li yıllardan beri kullanılagelen bir terimdir. Kurumsal sosyal sorumluluk yerine, sosyal sorumluluk, kurum sorumluluğu gibi kavramlarda kullanılmaktadır (Öztürk, 2014: 4).

Kurumsal sosyal sorumluluk literatürü incelendiğinde sosyal sorumluluk ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramlarının aynı anlamları ifade ettiği, sosyal sorumluluk denildiğinde genellikle kurumların sosyal sorumluluğundan bahsedildiği gözlemlenmiştir. Yine de burada bir kurumsal sosyal sorumluluk

tanımı yapmakta yarar vardır. Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumların türlü faaliyetler ve pratiklerle, kurumun eylemlerinden etkilenecek bütün hedef kitlesini içine alacak çevresel, ekonomik ve sosyal yönden yarattığı negatif etkileri azaltacak, kurumun ve toplumun gelişimine fayda sunacak işlemlerin planlanması, yürütülmesi ve sonuçlarının duyurulması olarak ifade edilir (Öztürk, 2014: 5).

1.3. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Kurumsal sosyal sorumluluğun kökeni hayırseverliğe dayanmaktadır. Başlangıcında Amerika ve Avrupa'da kilisenin ülkemizde ise İslamiyet'in önemli rolü vardır. Yani toplumların yaşam tarzına göre şekillenen, dinlerin şekil verdiği faaliyetlerdir. Küreselleşmenin etkisini göstermediği, üretimin makineler vasıtasıyla değil, insan emeği ile gerçekleştiği hatta alım-satım işlerinin başladığı zamanlardan bu zamana buna benzer uygulamaların olduğu göze çarpmaktadır. Örneğin; Mezopotamya kralı Hammurabi, inşaatçı, çiftçi ve hamalın yerli halka zarar vermesi durumunda ağır şekilde cezalandırılmasına hükmetmiştir (Toker ve Tat, 2013: 38).

Geçmişten günümüze kurumsal sosyal sorumluluğun tarihsel seyriden Amerika'da, Avrupa'da ve Türkiye'de olmak üzere üç başlık altında aşağıda detaylıca bahsedilecektir.

1.3.1. Amerika Birleşik Devletleri'nde Gelişimi

Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının ilk olarak ABD'de ortaya çıktığı bilinmektedir. Neden kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ABD'de gündeme geldi sorusuna Pasguero; Amerikan halkının büyük işletmelerin karşısında küçük işletmeleri, bürokrasiye karşı piyasanın ve devletin müdahalesinin karşısında özel sektörü desteklediğini savunmaktadır. Yine Pasguero, yaşanan büyük ekonomik krizlerin sonucunda Amerikan halkının büyük şirketlere olumlu gözle bakmadığını iddia etmektedir. Diğer yandan Protestan ahlakı ve sanayi devriminin de sosyal sorumluluğun ortaya çıkışında etkisi olduğunu savunmaktadır. Son

olarak bu sebeplerin dışında bireysellik, çoğulcu demokrasi, faydacılık vb. gibi Amerikan vatandaşlarının yaşam tarzına uyan sosyo-kültürel etmenler de kurumsal sosyal sorumluluğun ilerlemesine yardımcı olmuştur (Yamak,2007: 13-15).

Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan ilk çalışmalar 19. yüzyılın son dönemlerinde 1895 yılında Small tarafından yapılmıştır. Small'a göre büyük sanayi şirketleri başta artan ekonomik güçleri olmak üzere, bu ekonomik gücün beraberinde getirdiği toplumsal ve siyasal gücün yarattığı kaygıları dile getirmiş, özel şirketlerinde kamu şirketleri gibi toplumsal amaçları olduğundan bahsetmiştir (Yamak, 2007: 15).

Sanayileşme, bunun sonucunda şehirlerin hızla büyümesi, ihtiyaçların değişmesi, sanayileşmenin getirdiği problemler 1900'lü yılların başında şirketlerden sadece kar değil daha ötesini beklenir hale getirmişti. Hay ve Gray de 1920'li yıllara kadar yöneticilerin kar etmek, hissedar çıkarlarını düşünmek gibi amaçlarının olduğunu, kaliteli ürün, çalışma şartlarının iyileştirilmesi gibi konuların dikkate alınmadığını, çalışanların satın alınabilir bir meta gibi görülmesinden bahsetmiştir (Yamak, 2007: 19).

1920'li yıllara gelindiğinde şirketlerin sahipleri ve yöneticileri birbirinden ayrılmış, profesyonel yöneticiler görev almaya başlamışlardır. Profesyonel yöneticilerin devreye girmesiyle birlikte işletmelerin sadece sahiplerini düşünen bir yapı olmadığı diğer çıkar gruplarının da varlığının kendisini hissettirdiği döneme gelinmiştir. Ticaret odalarının baş aktör olduğu "kendi kendini denetleme" eylemi iş etiği boyutunda yeni kuralları peşinde getirmiştir. Ticaret Odası İş Etiği Komitesi, yöneticilerin asıl olarak hissedarlara karşı sorumlu olduğunu göz ardı etmeden, birlikte yaşadıkları topluma, beraber işgördükleri çalışanlarına hatta rakiplerine karşı sorumluluklarının varlığından söz etmiştir (Yamak, 2007: 22-23).

Sonrasında yaşanan 1929 ekonomik krizi şirketlerin sosyal sorumluluk çalışmalarını yavaşlatmış, krizin sonucunda ortaya çıkan durum, şirketlerin

yaptığı yanlışların tüm topluma derin zararlar verebileceği olmuştur. Devlet bunun sonucunda çeşitli önlemler almış, bir takım yasalar çıkarmıştır (Kağnıcıoğlu, 2007: 14-15).

Kurumsal sosyal sorumluluk 1950’li yıllardan evvel daha çok sosyal sorumluluk olarak bilinmektedir. Bunun nedeni, modern işletmelerin toplum nazarındaki üstünlüklerinin henüz ortaya çıkmamasıdır (Sarıkaya, 2009: 70).

Bu anlamda Bowen’in 1953 yılında yazdığı “İş Adamının Sosyal Sorumlulukları” kitabı referans kaynak kabul edilmektedir. Bowen bu kitabında iş adamlarının sorumluluklarından şöyle bahsetmektedir:

“Mülkiyet hakkına saygı gösterilmeli, sözleşmelere uymalı, hile ve dolandırıcılığa başvurmamalı, verimliliği gözetmeli, ekonomik kalkınmaya katkıda bulunmalı, sağlık ve güvenliği korumalı, rekabete uygun davranmalı, rekabet şartlarında eksiklik varsa kendini aşırı davranışlardan alıkoymalı, tüketicilerin, çalışanların ve sahiplerin ekonomik özgürlüklerine ve insan haklarına saygı göstermelidir” (Yamak, 2007: 27).

1970’lere gelindiğinde ekonomik çalışma komitesinin üç merkezli halka modeli karşımıza çıkmaktadır. Üç merkezli halka modeline göre, iç halka istihdam, büyüme gibi temel ekonomik yükümlülüklerle ilgili, ortadaki halka, çevrenin korunması ve çalışan haklarının yerine getirilmesiyle ilgili sorumlulukları kapsamaktadır. Dış halka ise toplumsal çevreyi geliştirmekle alakalıydı. Çevrenin korunması dikkat çeken konulardan birisiydi ve 1971 yılında ABD’nin Amchitka’da yaptığı nükleer denemelere karşı çıkmak amacıyla bir grup Kanadalı tarafından Greenpeace Derneği kuruldu (Yamak, 2007: 40-41).

Seksenli yıllarda şirketlerin sosyal sorumluluk çalışmalarında durgunluk meydana gelmiştir. Frederick bunu ABD’de ülke yönetiminde söz sahibi olan iktidarlara ve onların benimsedikleri politikalara bağlamaktadır. Seksenli yıllarda Amerikan şirketlerinde sosyal sorumluluk kurumsallaşmış ve uygulamaları yerleşik bir hal almıştır. Öte yandan kısaca işletmelerin faaliyetlerini etkileyen ve bu

faaliyetlerden etkilenen tüm grup yahut kişiler anlamına gelen Freeman'ın paydaş teorisi bu zaman diliminde ortaya çıkmıştır (Yamak, 2007: 53-57).

Doksanlı yıllara gelindiğinde konu paydaş kuramı ve iş etiği temelinde ilerlemiştir. Sürdürülebilirlik, kurumsal itibar, kurumsal vatandaşlık kavramları gündemdeki yeni kavramlar olmuştur. Doksanlı yılların önemli hususların bir diğeri de CERES ilkeleri, SA8000 standartları, Birleşmiş Milletler Kopenhag Bildirisi gibi çeşitli oluşumların ortaya çıkmış olmasıdır (Yamak, 2007: 63-65).

İkibinli yıllardan bugüne kadar gelişim seyrine bakıldığında, sivil toplum kuruluşları hızla çoğalmış, hem özel sektörün hem de kamunun sosyal sorumluluğa olan ilgisi artmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk bakımından başarılı olmanın işletmelerin karına olumlu etkiler yaptığı artık piyasada bilinir olmuştur. McWilliams ve Siegel, işletmelerin çıkarlarının ve hukuki yaptırımların dışında fayda yaratmayı sosyal sorumluluk olarak tanımlamış, artık işgören seçiminde renk, dil, din, ırk, cinsiyet gibi nedenlerle ayrımcılık yapmamanın sorumluluk sahibi olmak anlamına gelmediği, yeni ürün testlerinde hayvanlardan faydalanılmadığı, doğanın korunması için azami çabanın gösterildiği, yetiştirilen ürünlerde tarım ilacı kullanılmadığı bir sorumluluk anlayışının gerçek sosyal sorumluluk olduğundan bahsetmişlerdir (Yamak, 2007: 82-84).

1.3.2. Avrupa'da Gelişimi

Kurumsal sosyal sorumluluk pek çok yazara göre Avrupa'da 1980'li yıllarda gelişme göstermiştir. Elbette ki her Avrupa ülkesinde kurumsal sosyal sorumluluğa bakış açısı aynı değildir. Örneğin, Kuzey Avrupa ülkelerinde doğal çevre, Güney Avrupa ülkelerinde toplumsal meseleler, Anglosakson ülkelerde etik öne çıkan sorumluluk alanları olmuştur (Yamak, 2007: 101-116).

Kurumsal sosyal sorumluluğun Avrupa'daki ilk uygulamaları Fransa'da gündeme gelmiştir. Bir yüzyıldan uzunca zamandır Fransız toplumunun zihinlerinde yer alan kurumsal sosyal sorumluluk temelde Fransız ülke dinamiklerinin getirdiği paternalizm etrafında şekillenmiş olsa da paternalizm patronlar için iki önemli

görevi yerine getirmekteydi. Birincisi çalışanların sendikalaşmadan uzak tutulması, ikinci görevi ise sosyalizm ile mücadele edebilmektir (Yamak, 2007: 102-103).

Kavramın popülerleşmediği yıllarda İtalyanlar, 1948 anayasasında şirketlerin sorumluluklarının ne olduğunu tanımlamıştır. Bu tanımlamaya göre işletmeler toplumsal yararı göz önünde tutmalı, insan onuruna kişisel güvenliğine ve hürriyetine müdahalede bulunmamalıdır (Yamak, 2007: 104).

Finlandiya’da çevre ile yenilenebilir enerji üzerinde ağırlık kazanan uygulamalar, Norveç’te sanayi devriminden beri uzlaşmacı yaşamın bir uzantısı olarak patronlar, işgörenler, meslek örgütleri ve yasa hazırlayıcısı olan devletle iletişim içerisinde ve şeffaflık temelinde ilerlediği savunulmaktadır (Yamak, 2007: 105).

İngiltere’de de paternalizm ve liberalizm boyutuyla hayırsever faaliyetlerde bulunduğu, hatta bazı şirketlerin, sağlık, eğitim, barınma gibi temel ihtiyaçların giderilmesi konusunda çaba sarf ettikleri görülmüştür. Moon bu durumu, sadakat sahibi çalışanlara sahip olmak niyetiyle dini referansların bir araya gelmesinin sonucu olduğunu savunmaktadır (Yamak, 2007: 105-106).

Günümüzde İngiltere’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bakanlığı kurulmuş, bu hususta sorumlu davranışlar geliştiren şirketlere yatırım yapacak olanlara danışmanlık vermek için Londra’da FTGOOD adıyla bir endeks oluşturulmuştur (Solmaz, 2005: 117).

1.3.3. Türkiye’de Gelişimi

Ülkemizde kurumsal sosyal sorumluluk her ne kadar yasal bir zemine dayanmasa da ülkemizin yurttaş ve işletmecilerinin dinsel ve toplumsal etkilerle yabancı olmadığı bir kavramdır (Ersöz, 2007: 65).

Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramı Dünya’da olduğu gibi (Dünyadan kasıt ABD ve Avrupa), Türkiye’de de geçmişe nazaran önem kazanmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ahilik birliği ve vakıflar olarak Türk kültüründe

çok uzun bir geçmişe sahiptir. Nitekim İslam âleminin ilk sivil toplum örgütü olduğu öne sürülen vakıflar ile bir meslek örgütü olan ahilik teşkilatının Osmanlı Devleti'nde sosyal sorumluluk manasında davranışlar geliştirilmesine katkıda buldukları bilinmektedir. 1000 yıldan fazla bir geçmişe sahip olan vakıflar, özellikle Osmanlı Devleti zamanında sosyal, kültürel ve ekonomik hayatta etkin bir rol almışlardır. “Özel mülkiyet altındaki bir malın gelecekteki gelirinin kamu yararına veya hayır amacıyla tesis edilmesine vakıf denilmektedir” (Şenel ve Tuyan, 2009: 123). Dini referanslar ile kültürel etkenler neticesinde yardımlaşma ve hayırseverlik davranışları Osmanlı Devleti'nin “vakıf medeniyeti” diye bilinmesinde önemli role sahiptir. 1546 yılında sadece İstanbul'daki vakıf sayısı 2515'ti. 19.ve 20.yy da ise vakıfların sahip olduğu değerler tüm ülkedeki binalar ile ekilebilir arazilerin dörtte üçüne denk gelmekteydi. Yine vakıflar, İslam eserlerinin korunmasında, finanse edilmesinde, yaşlılara ve engellilere yardım edilmesinde, köprü, yol, çeşme, deniz feneri, kütüphane gibi sayısız eserin yapılması ve muhafaza edilmesine katkıda bulunmuşlardır (Ersöz, 2007: 65-66).

Ahilik 13. yüzyılda “Ahi Evran” tarafından Anadolu'da kurulmuştur (Aydemir ve Ateş, 2011: 170). Asya'dan gelme sanatkar ve tüccar Türklerin, yerli tüccar ve sanatkarlar karşısında tutunabilmeleri, onlarla yarışabilmeleri, ancak aralarında bir teşkilat kurarak dayanışma sağlamaları, bu yolla iyi, sağlam, standart mal yapıp satmaları ile mümkün olabilirdi (Çağatay, 1974: 59). Ahi birlikleri bu şartların doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Ekinci, 1993: 9-10). Hemen hemen her yerleşim yerinde teşkilat yapısına sahip olan ahi birlikleri her bir iş kolu için ayrı ayrı birlikler kurmuş, her iş kolu için birlik oluşturabilecek sayıya ulaşamadığı durumlarda ise benzer iş kolları bir araya getirilip birlikler oluşturulmuştur. Esnaf ve iş kolunun sayıca az olduğu daha küçük yerleşim birimlerinde bütün meslekler aynı çatı altında toplanmıştır (Ekinci, 2012: 67). Ahi birlikleri ekonomik amaçlarının yanı sıra, pazar, üretim, ham madde temini, çalışma koşulları, orta sandığı marifetiyle sosyal güvenlik, hem üyelerinin hem de toplumun eğitimi gibi işlevleri yerine getirmişlerdir (Ersöz, 2007: 66).

“Ahi birlikleri, insanların birbirlerini rakip olarak görmesini ve birbirleri ile ticaret yapmasını temin etmek amacıyla kurulmuş birlikler değildir” (Özdevecioğlu, 1997:7). Ben olmaktan ziyade “biz” olmayı, “bencilliği” değil “paylaşmayı” esas alan ahilikte, esnaf ve sanatkârların “Ben bugün satış yaptım. Siz komşumdan alın, o henüz siftoah yapmadf (Doğan, 2011: 82) diyerek eşi benzeri az rastlanır derecede diğerkâmlık davranışı sergilemesi “biz” olmanın ve “paylaşmanın” en önemli anlatım şeklidir (Ekinci, 2012: 30-31).

Türkiye’nin son 50 yıllık siyasi ve ekonomik yapısına bakıldığında, ordunun müdahaleleri ve yaşanan yüksek enflasyon dalgalanmaları nedeniyle dengesiz bir ekonomi etkisi altında uzun vadeli planlama yapabilmek, dolayısıyla sürdürülebilir kalkınma sağlamak pek de mümkün değildi. Ancak 1980’lerden itibaren Türkiye, serbest ekonomiye geçmek ve ekonomisini gelişmiş ülkelerin ekonomisiyle rekabet edebilir bir seviyeye çıkarabilmek için ciddi bir ilerleme kaydetmiştir. Fakat bu süreç beraberinde birtakım dezavantajlar da getirmiştir. Artan rekabet, şirketleri fiyat baskısı altında bırakmış ve karlılıklarını koruyabilmek için KSS aktivitelerini ertelemeye itmiştir. Devletin ekonomi üzerindeki rolü son 30 yılda giderek azalsa da, diğer AB ülkeleri ile kıyaslandığında hala çok güçlü durumdadır. Buna karşın son 10 yılda gözlenen istikrarlı enflasyon ve büyüme oranları şirketlerin sosyal konulara eğilebilmeleri için uygun bir atmosfer yaratmıştır (Göçenoğlu ve Onan, 2008: 7). Türkiye’de özellikle 2000’li yıllardan itibaren KSS’nin önemi anlaşılmış ve konuda önemli gelişmeler yaşanmıştır. Bunlardan en önemli olan gelişmeler şu şekilde özetlenebilir:

1996’da İstanbul’da gerçekleşen Habitat II Konferansı, özellikle İstanbul’da yaşayanların, fakirliğin ve ayrımcılığın azaltılması, insan haklarının korunması ve desteklenmesi, herkes için özgürlük, eğitim, sağlık ve beslenme gibi temel ihtiyaçların sağlanması gibi sosyal konuların tartışıldığı bir platformu gözlemleyebilmesi için önemli bir olanak yaratmıştır. Bu konferans, sürdürülebilir kalkınma ile ilişkili konuların Türkiye’de tartışılması için gereken ortamın yaratılmasında öncülük etmiştir (Göçenoğlu ve Onan, 2008).

Bu olumlu gelişmeleri takiben sivil toplum, iş dünyası, devlet ve diğer sosyal paydaş gruplarını etkileyen başka bir olay gerçekleşmiştir. İlki İzmit'te gerçekleşen 1999 depremlerinde, son derece sanayileşmiş ve nüfusun yoğun olduğu bölgelerde yaşayan, resmi kayıtlara göre 17,000 kişi hayatını kaybetmiştir. Hükümetin deprem sonrası müdahalelerde yetersiz kalması ve gerekli yardım hizmetlerini sağlamadaki başarısızlığı, hem bireysel hem de kurumsal gönüllü oluşumları harekete geçirmiştir. Depremi ardından pek çok STK ve gönüllü grup, tahrip olan bölgelerin yeniden yapımı ve iyileştirme hizmetleri yanında kurtarma çalışmalarında da aktif rol oynamışlardır. Bu çalışmalar esnasında arama ve kurtarma topluluğu olan AKUT, bu sivil hareketin en göze çarpan taraflarından biri olmuştur. Öyle ki AKUT, Silahlı Kuvvetlerden sonra ülkede en çok güvenilen kurum olarak anılmıştır (Adaman vd., 2000)

KSS'ye ilişkin kilit öneme sahip bir bilgi kaynağı olan İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD), 2004 yılında özel sektör firmaları tarafından kurulmuştur. SKD'nin temel faaliyet alanı, sürdürülebilir kalkınmayı sağlamaya yöneliktir (Varçın ve Ergün, 2013: 23).

Türkiye Halkla İlişkiler Derneği (2018) de KSS girişimleri ile ilgilenen diğer bir kurumdur. Bu dernek, biri KSS olmak üzere 12 kategorilik ödül törenini 9 yıldır düzenlemektedir ve 2016 yılı KSS ödülüne, "81 İlde 81 Orman Projesi" ile İş Bankası layık görülmüştür.

Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği (2018), 2005 yılında özel sektör, sivil toplum, kamu ve akademik dünyanın önde gelen sosyal sorumluluk gönüllerinin katılımı ile kurulmuştur. Bu dernek, 2008 yılında Avrupa KSS Birliği olan "CSR-Europe" üyesi olarak Avrupa'nın, Avrupa Birliği (AB) üye ülkeleri dışında üyeliğe kabul ettiği ilk ülke derneği olması nedeniyle ülkemiz açısından çok önemli bir gelişmedir. Ayrıca Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), Türkiye Etik Değerler Merkezi (TEDMER), Özel Sektör Gönüllüleri Derneği (ÖSGD), Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TÜSEV) ve Türkiye Kalite Derneği

(KALDER) KSS'nin önem kazanmasına katkı yapan STK'lar olarak öne çıkmaktadır.

Türkiye, 1994 yılında resmen yürürlüğe girmiş olan BM İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi'ne 2004'de, 2005 yılında yürürlüğe giren ve hukuki açıdan bağlayıcı bir belge olan Kyoto Protokolü'ne 2009'da resmen taraf olmuştur (T.C. Orman ve Su İşleri Bakanlığı, 2009). Son yıllarda Türkiye'deki işletmeler, özellikle çevre ile ilgili KSS uygulamalarını bu antlaşmalara göre şekillendirmişlerdir.

Özellikle Borsa İstanbul (2018)'un 4 Kasım 2014 tarihinden itibaren yayınladığı Sürdürülebilirlik Endeksi, Türkiye'de ve özellikle Borsa İstanbul şirketleri arasında KSS konusundaki anlayış, bilgi ve uygulamaların artmasına önemli katkı sağlamıştır

Türkiye'de, yazılı ve görsel medyada da büyük ilgi çekmeye başlayan KSS, çeşitli haber ve araştırmalara konu olmaktadır. Örneğin Capital Dergisi'nin 2005 yılından itibaren her yıl sunduğu iş dünyasının "Sosyal Sorumluluk Liderleri" araştırması, işletmeleri heveslendirerek KSS'ye yöneltmektedir ve işletmelerin imajlarını güçlendirmeleri için bir fırsat olmaktadır (Capital, 2014).

1.4. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMININ TEMEL YAKLAŞIM VE TEORİLERİ

1.4.1. Milton Friedman ve Kar Modeli

Milton Friedman kurumsal sosyal sorumluluk konusunda klasik görüş diye de adlandıracağımız görüşe sahiptir. Friedman'a göre işletmelerin kar etmekten başka bir amacı yoktur (Doğan, 2010: 202). Klasik yaklaşıma göre; işletmelerin sosyal amaçları yerine getirmek gibi bir misyonları yoktur, hukuki ve etik yükümlülükleri yerine getiren işletmeler sorumlu işletmeler olarak adlandırılmaktadır (Öztürk, 2014: 17).

Milton Friedman 1970 yılında yazdığı makalesinde sosyal sorumluluk aleyhinde olan görüşlerini şöyle aktarmıştır: “İş dünyası kar elde etme fonksiyonunda toplumsal açıdan sorumludur ve iş yararına gerçekleştirilecek fedakârca davranışları iş fonksiyonun ve tamamen ekonomik olan yükümlülüklerin bir dayatmasıdır”.

Friedman, kurumsal sosyal sorumluluğu kurum içerisindeki vekâlet sorunu olarak görmüştür. Vekâlet teorisine göre; KSS işletmelerin kaynaklarını katma değer yaratacak kurum içi projeler yerine bu kaynakların lüzumsuz olarak harcanması olarak değerlendirmektedir. Buradan yola çıkılarak yöneticilerin kurumsal sosyal sorumluluğu kurumun çıkarlarını maksimize etmektir denilebilir (İliç, 2012: 120).

1.4.2. Davis’in Sosyal Sorumluluk Modeli

Keith Davis’e göre kurumsal sosyal sorumluluk yasaların ötesinde davranışlar sergilemektir. Sadece yasalarda tanımlanan sınırlar içerisinde hareket etmenin minimum sorumluluğun yeter şartı olmadığını savunmaktadır (Gürel, 2010: 113).

Davis şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluğa mesafeli olmaları, uzak durmaları karşısında toplum nazarında meşruiyetlerini yitireceklerini söylemektedir (Yamak, 2007: 50). Davis Modeli hem örgütün hem de toplumun gönencini muhafaza eden ve daha iyiye götüren, işletmeleri harekete geçiren beş hipotezden bahsetmektedir. Bu hipotezler:

- Sosyal sorumluluk sosyal güçten kaynaklanmaktadır: Bu hipotez, doğal çevre, azınlıkların iş sahibi olması gibi kritik sorunların çözümünde işletmelerin önemli bir etkisi ve gücü olduğu anlayışından türemiştir. İşletmeler toplum üzerinde söz sahibi olduklarından beri bu güçlerinin yansıması olarak sosyal koşullardan sorumlu tutulmalıdır.
- İşletmeler, bilgi alış-verişine açık iki yönlü bir sistem olarak faaliyet gösterirler: Sosyal gönencin korunması ve iyileştirilmesi için işletmeler toplumun beklentilerine kulak vermeli, toplum temsilcilerini dinlemeye istekli olmalıdır. Bununla birlikte toplumda işletmelerin sosyal sorumluluk

raporlarını dinlemeye istekli olmalıdır. Kısacası, amaç toplum refahıysa iki yönlü iletişim kanalları açık olmalı, taraflar birbirlerine karşı dürüst davranmalıdır.

- Bir faaliyet. Ürün veya hizmetin sürdürülebilir olup olmadığına sosyal fayda-maliyet analizi yapılarak karar verilmelidir. İşletmeler yeni bir faaliyete başlamadan önce fizibil olup olmadığına bakmalı, kısa ve uzun vadeli planlar yaparak hareket etmelidir.
- Her bir etkinlik, ürün yahut hizmetin sosyal maliyeti tüketicilere yansıtılmalıdır: Sosyal açıdan yarar sağlayan ancak ekonomik getirisi olmayan faaliyetlerin sürdürülebilmesi için bu faaliyetlerin maliyetleri ilgili mal ve hizmet fiyatları üzerinden tüketicilere yansıtılmalıdır.
- Vatandaş olarak işletmelerin faaliyet alanları dışında kalan sosyal sorunlarla ilgili sorumlulukları vardır. İşletmeler, dolaylı olarak ilişkili olduğu sorunların çözümünde yeterli uzmanlığa sahipse bu sorunun çözümünde topluma yardımcı olmalıdır (Sert, 2012: 45-46). Toplumun iyileştirilmesi işletmelerin daha fazla kar elde etmesine yol açacaktır (Alkan, 2004: 14).

1.4.3. Ackerman'ın Sosyal Duyarlılık Modeli

Ackerman, sosyal konularla parasal nitelikli işler arasındaki ilişkiyi süreç ve içerik bakımından daha iyi ifade ettiği için sosyal sorumluluk yerine sosyal duyarlılık kavramını kullanmayı tercih etmiştir. Ackerman sorumluluk kelimesinin zorunlulukları çağrıştırdığını, duyarlılık kelimesinin ise tercih edilebilir yahut gönüllülük anlamını daha iyi ifade ettiğini belirtmektedir (Sert, 2012: 48). Ackerman işletmelerin sosyal çabalarının temel hedefinin sorumluluk değil, duyarlılık (cevaplama ve karşılama) olması gerektiğini öne sürmüştü, üç aşamalı bir sosyal duyarlılık modeli geliştirmiştir (Çalışkan, 2010: 14).

Sosyal Sorumlulukların Politika Aşaması: Bu aşamada işletme, içinde yaşadığı sosyal çevrenin beklentilerinin hangisine öncelik vereceği konusunda karar

vermeye çalışmaktadır. Bu aşama yaşanılan çevrenin sosyal sorunları karşısında bilinçlenme ve davranış belirleme aşamasıdır (Gemici, 2010: 35).

Sosyal Sorumlulukların Öğrenme Aşaması: İşletmeler toplumun sorunlarıyla ilgilenmek, bu sorunları incelemek ve çözüm üretebilmek amacıyla ya konunun uzmanı bir çalışandan yardım alır ya da dışarıdan bir danışman vasıtasıyla konuya vermiş olduğu önemi gösterir (Gemici, 2010: 35). Belirleyeceği politikalar ile sosyal sorumlu işletme davranışını öğrenme ve benimsemeye çalışmaktadır (Çalışkan, 2010: 14).

Sosyal Sorumlulukların Yükümlülük Aşaması: İşletmelerin uygulamaya geçme aşamasıdır. Belirlenen sosyal politikalar bu aşamada tüm örgütçe benimsenmeli ve kurumsallaştırılmalıdır (Yılmaztürk, 2011: 15).

1.4.4. Sethi'nin Sosyal Sorumluluk Modeli

Sethi (1975), pazar etkenlerine dayalı üç aşamalı alternatif bir sosyal sorumluluk modeli geliştirmiştir (Çalışkan,2010: 16). İlk aşama sosyal zorunluluk aşamasıdır. Bu aşamada kurumsal sosyal sorumluluk yasalarla ve piyasa güçleri ile uyumludur (Yıldız, 2012: 27). Sosyal sorumluluk aşaması, işletmelerin ekonomik ve toplumsal amaçlara sahip olduğu kabul edilmektedir (Alkan, 2004: 47). Son aşama ise sosyal duyarlılık aşamasıdır. İşletme yönetimi, sosyal sorunları önceden görebilmeli, bu sorunlara karşı çare üretebilmelidir (Yılmaztürk, 2011: 17). Sethi, sosyal yükümlülük davranışından sosyal duyarlılık davranışına doğru gidildikçe yönetimin proaktif olduğunu belirtmektedir (Alkan, 2004: 47).

1.4.5. Freeman ve Paydaş Teorisi

İşletmeler sanayi devriminin başlangıcından belirli bir zamana kadar sadece kar odaklı düşünmüşlerdir. Karını artırmak için mal veya hizmeti nasıl ürettikleriyle ilgilenmeden, satış merkezli hareket ettikleri söylenebilir. İlerleyen dönemlerde yoğun rekabet ortamının varlık göstermesi, toplum beklentilerinin

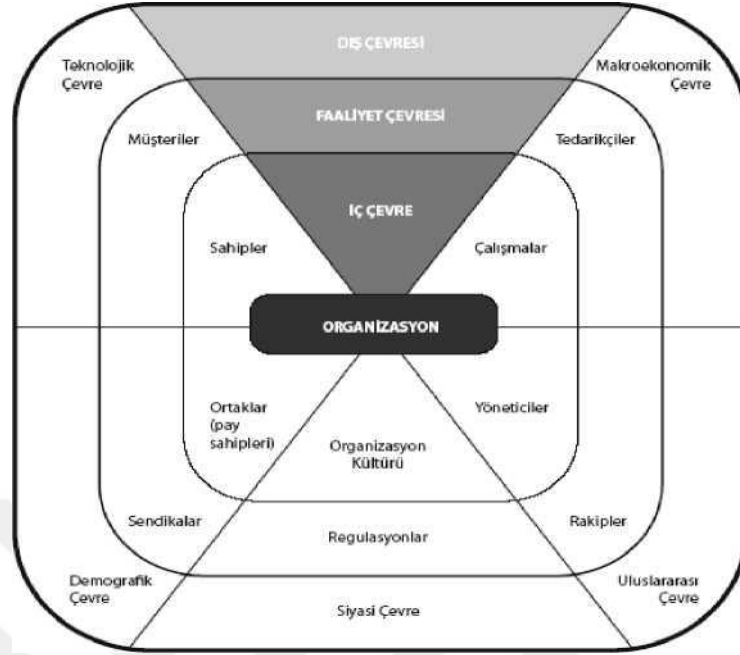
değişmesi işletmeleri daha sorumlu davranmaya yöneltmiş bununla birlikte paydaş kavramını gündeme getirmiştir (Becan, 2011: 23).

Seksenli yılların birinci yarısında Edward Freeman tarafından ortaya konulan paydaş teorisi, günümüzün sosyal sorumluluk konusunda temel referanslarından olmuştur (Kartalpe, 2010: 58). Freeman (1984), paydaşı "organizasyonel amaçların başarısını etkileyen veya başarısından etkilenen bir grup veya kişi" olarak tanımlamıştır (Aktan ve Börü, 2007: 14). Daha sonra Freeman (2004), yaptığı tanıma başka bir perspektifle yaklaşmış ve "şirketlerin hayatta kalması ve başarısı için çok önemli olan gruplar" olarak tanımlamıştır (Tokgöz, 2014: 52).

İşletmenin paydaşları dediğimiz kişi ya da gruplar, işletmenin hissedarları, çalışanları, tedarikçileri, müşterileri, aynı çevreyi paylaştığı halk gibi farklı çıkarı olan tüm grupları kapsamaktadır. Bugünlere gelindiğinde işletmelerin paydaş sayısında değişimler yaşanmış, işletmelerin paydaşlarına karşı daha fazla odaklanması gerektiği ortaya çıkmıştır (Kartalpe, 2010: 58).

Paydaş kuramı ile kurumsal sosyal sorumluluk arasında kuvvetli bir bağ vardır. Her iki yaklaşımda kurumların paydaş ilişkilerini kuvvetlendirecek, kurumsal itibarın artmasına katkı sağlayacaktır. Paydaş ilişkilerine değer veren ve kurumsal sosyal sorumluluk davranışı sergileyen kurumlar rakiplerine kıyasla daha güçlü konuma gelecekler ve uzun vadede ayakta kalma şansına sahip olacaklardır (Tokgöz, 2014: 54). Paydaş teorisinin asıl amacı, işletme ile paydaşları arasındaki bağı eşgüdümlü hale getirmek, farklı çıkar grupları arasında balans sağlamaya yönelik teorik altyapı sağlamaktır (Kartalpe, 2010: 58).

Freeman paydaş yönetimini üç aşamalı bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu adımlar: Hazırlık aşaması, süreç aşaması ve işlem aşamasıdır. Hazırlık aşamasında paydaşlar ile bu paydaşların işletmeden beklentilerinin analiz edilmesi, süreç aşamasında paydaş ilişkileri ve bunların yönetilmesindeki gerekli adımların atılması, son aşamada ise işletme ile paydaşlar arasındaki işlemlerin analizi ve yürütülmesi söz konusu olacaktır (Kartalpe, 2010: 59).



Şekil 1. Organizasyonun Doğrudan ve Dolaylı İlişki İçerisinde Bulunduğu Çevre

Kaynak: Aktan ve Börü, 2007: 15.

Tabloda görüldüğü gibi işletmelerin doğrudan ve dolaylı olarak içinde bulunduğu çevre gösterilmiştir. İşletmenin çevresi iç çevresi, faaliyet çevresi ve dış çevresi olarak üçe ayrıldığı görülmektedir. İşletmenin iç çevresine; sahipler, çalışanlar, ortaklar ve yöneticiler girmektedir. Faaliyet çevresine; müşteriler, tedarikçiler, rakipler, sendikalar gibi unsurlar, dış çevresine ise; uluslararası çevre, teknolojik çevre, siyasi çevre vb. çevre elemanlarını kapsamaktadır.

Aşağıda kurumsal sosyal sorumluluğun işletmeye ve paydaşlarına sağlayacağı faydalar gösterilmektedir.

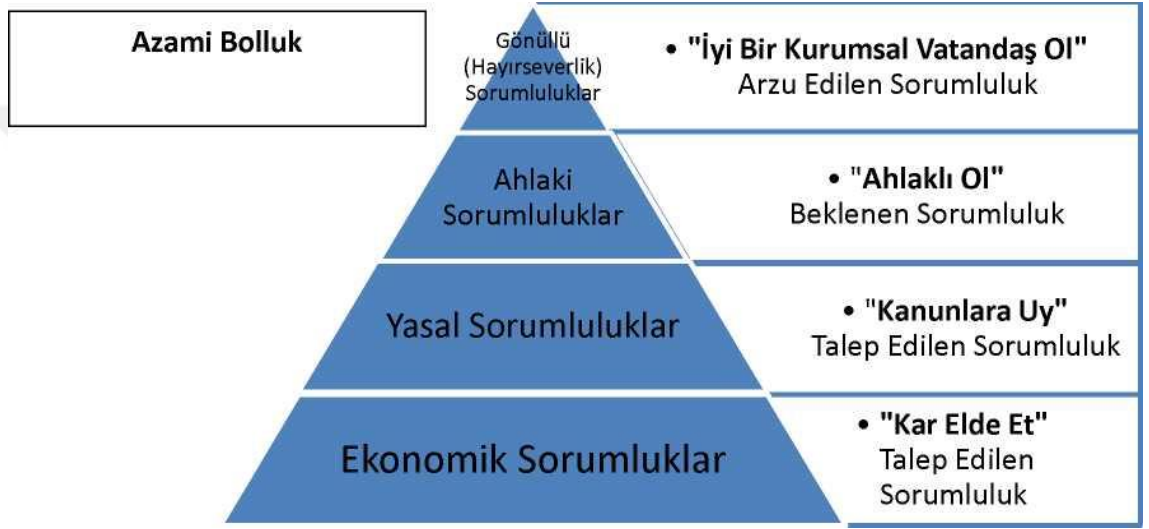
Tablo 1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İşletmeye ve Paydaşlarına Sağlayacağı Faydalar

İşletmeye Sağlayacağı Faydalar	
<ul style="list-style-type: none"> Hisse senetlerinde değer artışı Marka değeri oluşturma Etkin risk yönetimi İtibar sağlama Hassas yatırımcılara ve finansman kaynaklarına ulaşım Kurumsal imajın artması Karlılıkta artış Toplumsal saygınlık 	<ul style="list-style-type: none"> Nitelikli çalışana cezp etme ve elde tutma Kurumsal öğrenme ve yaratıcılık Müşteri sadakati Faaliyetlerde etkinlik Yeni pazarlara girme kolaylığı Verimlilik ve kalite artışı Rekabet avantajı İşbirliklerinin gelişimi
Paydaşlara Sağlayacağı Faydalar	
Kurum İçi Paydaşlara	Kurum Dışı Paydaşlara
<p><i>Yöneticilere</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Onur ve gurur duyma Motivasyon artışı sağlayacak insan kaynakları politikaları Etik konularda daha fazla farkındalık Etik eğilimlerle, çalışanlara karşı daha çok güven duyumu Trendlere uygun hareket etme Çalışanların işletme amaçlarını benimsemesi ve içselleştirmesi Yaratıcı düşünce ve uygulamaların ortaya çıkması 	<p><i>Müşterilere</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Dürüst ve kaliteli ürün Satın alma sürecinde bilgi temini Taleplerin tanımlanması ve yerine getirilmesi Müşteri şikayetlerinin dikkate alınması ve çözülmesi Örgütlü hareket edebilme <p><i>Rakiplere</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Bilgilendirme ve kıyaslama örneği Adil rekabet, dürüst reklam
<p><i>Hissedarlara</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Bütün firma faaliyetlerine yatırımların artması Sosyal sorumluluk yatırım projelerine kolay fon temini İşletme değerindeki artış Sermaye temininde kolaylık İşletmeyle ilgili bilgilerin açıkça paylaşılması Sosyal performans ölçütü oluşturma 	<p><i>Tedarikçilere</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Fiyatlandırma ve ödeme koşullarında dürüstlük Faaliyetlerine destek olacak tedarikçilere finansal destek <p><i>Topluma</i></p> <ul style="list-style-type: none"> İnsan haklarının geliştirilmesi Eğitim, sağlık ve kültür alanlarına yatırım Kadın, çocuk işgücünün sömürülmesine engel olma Sürdürülebilirliğe olan katkı
<p><i>Çalışanlara</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Güvenli çalışma ortamı Etkin insan kaynakları politikaları Daha iyi çalışma koşulları İşgücü ilişkilerinde daha az anlaşmazlık İstihdam maliyetlerinde azalma Şirket içi iletişimin ve verimliliğin artması Fırsat eşitliği ve erişim hakları İşçi standartlarında iyileşme 	<p><i>Hükümete</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Yasalara bağlılık, yolsuzlukla mücadele Kamusal alanlara yatırım, ekonomik ve sosyal sorunlara destek verme İstihdam oluşturma <p><i>Çevreye</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Çevre kirliliğinin azaltılması Kültürel mirasın korunması Bitki örtüsünün, hayvan soyunun korunması Daha temiz üretim süreçleri, enerji tasarrufu, geri dönüşüm Eko-verimlilik Çevresel teknoloji kullanımı

Kaynak: Aktan ve Börü, 2007: 29.

1.4.6. Carroll ve Sosyal Sorumluluk Piramidi

A. Carroll kalkınma hedeflerine ulaşmanın en önemli amacının işletmelere sosyal sorumluluğu yerleştirmek olduğunu ifade etmektedir (Özgen, 2012: 82). Carroll işletmelerin sosyal sorumluluklarını birbirini hiyerarşik olarak takip eden dört kademede sistemleştirmiştir. Carroll'un piramit modelini, ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü sorumluluklar oluşturmaktadır (Ceritoğlu, 2011: 34).



Şekil 2. Carroll'ın Sosyal Sorumluluklar Piramidi

Kaynak: Ceritoğlu, 2011: 35.

Ekonomik Sorumluluklar: İşletmelerin en temel sorumluluk alanı ekonomik sorumluluklardır. Kar etmeyen bir işletmenin ayakta kalması mucizelere bağlıdır. Ayrıca ekonomik sorumluluklar diğer sorumlulukların yerine getirilmesinde temel teşkil edecektir.

Carroll'a göre ekonomik sorumlulukların unsurları şunlardır (İliç, 2012: 128):

- Hisse başına düşen en yüksek karı sağlamak,
- Azami kar elde etmek,
- Rekabetçi bir yapıya sahip olmak
- Yürütülen faaliyetlerde etkin olmak

- Başarının ana unsuru olarak sürekli kar etmek.

Yasal Sorumluluklar: Sorumluluk piramidinin ikinci aşamasında yer alan yasal sorumluluklar, işletmelerin yaşam ömrünün uzun süreli olması için kar elde etmeden sonraki ikinci koşuldur. Dolayısıyla kar etmek gibi yasalara uymak da “ talep edilen” sorumluluklar kapsamındadır. Hukuki sorumluluklar şunlardır (Ceritoğlu, 2011: 35):

- İşletmelerin, devletin ve yasaların beklentisini yerine getirir davranışlar sergilemesi.
- Tüm bölgesel düzenlemelere uymak.
- İyi bir kurumsal vatandaş olmak.
- Başarılı olarak tanımlanabilmek için yasal yükümlülükleri her zaman yerine getirmek.
- Ürün ve hizmet sunumunda asgari yasal şartlara uymak.

Etik Sorumluluklar: Etik sorumluluklar toplumun işletmelerden beklentilerini ifade eden “beklenen sorumluluklardır” (Ceritoğlu, 2011: 36). Toplum etik sorumluluklar ile yasalarla sınırları çizilmemiş; toplumun değer yargılarından, kurallarından, yazılı veya sözlü değerlerini benimsemesini, etik sorumluluklarını yerine getirmesini beklemektedir (Öztürk, 2014: 19). Bunlar, üretilen mal ve hizmette dürüst davranılması, halk sağlığına zarar verecek ürünler üretilmemesi, doğadaki diğer canlılara saygı duyulması, onlara zarar vermekten kaçınılması, çevreyi kirletmemesi gibi davranışlar etik davranışlar olarak kabul edilmektedir.

Gönüllü Sorumluluklar: Carroll’un hiyerarşi piramidinin son sırasında yer alan gönüllü sorumluluklar “arzu edilen sorumluluklardır”. Gönüllü sorumluluklar toplumun işletmeden istediği ve isteğe bağlı sorumluluklardır. Örnek olarak, sanatsal faaliyetlere destek vermek, eğitime destek olmak gibi. Gönüllü sorumluluklar toplumun işletmeden yapmasını beklediği fakat yapmadığında da sorumlu tutulmadığı, etik dışı olarak görmediği davranışlardır (Özkalp ve Kirel, 2011: 520).

Sosyal sorumluluk piramidinde hiyerarşinin en üstünde yer alan gönüllü sorumlulukların gün geçtikçe daha yaygın hale gelmesi, işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışından “sosyal duyarlılık” anlayışına doğru yönelmesinin bir ifadesidir. Sosyal duyarlılıktan söz edebilmek için, işletmelerin piramidin her düzeyini içselleştirmiş olması gereklidir. Piramidin sadece bir basamağındaki sorumluluğu yerine getiren işletmelerin sosyal duyarlılığa ulaşmasından söz edemeyiz (Torlak, 2003: 52-53).

1.4.7. Porter ve Kramer’in Paylaşılan Değer Yaratma Teorisi

KSS'nin gelişmiş şekli olarak görülen Paylaşılan Değer Yaratma (PDY), sadece sosyal problemlerin çözümüne kaynak ayırmayı değil bu problemlerin çözümüne daha stratejik yaklaşmayı ve aynı zamanda ekonomik değer yaratmayı ifade eder (Motilewa vd., 2016: 2426).

PDY, bir şirketin faaliyette bulunduğu toplumdaki sosyal ve ekonomik şartları iyileştirirken aynı zamanda rekabet üstünlüğü kazanacağı politika ve uygulamalar olarak tanımlanır (Porter ve Kramer, 2011). İşletme stratejisinin temelinde olan, ekonomik ve sosyal kazançlar arasında bir denge yaratan yeni bir yöntemdir (Motilewa vd., 2016: 2425-2426).

1.4.8. Stratejik Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Stratejik KSS, stratejik iş hedeflerini ve kurumun toplumsal hizmet faaliyetlerini kapsar. Burada kurumlar sadece nazik ve cömert bir faaliyet olduğu için değil, finansal çıkarları olduğuna inandıkları için yalnızca kendi müşterilerine katkı sağlar. Böylece onlar hissedarlarına olan kar elde etme sorumluluğunu da yerine getirmiş olurlar (Lantos, 2001).

1980'lerde ortaya atılan stratejik KSS kavramı son yıllarda çok tartışma konusu olmuştur. Drucker (1984: 53) kârlılık ve sosyal sorumluluk arasındaki uyumsuzluğa vurgu yaparak, bunda bir dönüşüme gitmek gerektiğini ve yeni iş fırsatları için sosyal sorumluluk faaliyetlerine girişmek gerektiğini ifade

etmektedir. Benzer bir şekilde, Porter ve Kramer (2002: 5) kamu yararına yapılacak hayırsever yatırımların işletmenin performans ve rekabet gücü oluşturmak açısından güçlü bir etkisinin olabileceğini ifade etmektedirler. Bu şirketlerin kendi kaynaklarını kâr amacı gütmeyen kurumlara aktarmaları bu kurumlar üzerinde kaldıraç etkisi yaratacaktır. Örneğin bir üniversiteye katkıda bulunmak çalışanların becerilerini arttırmak için girişilecek hizmet içi eğitim faaliyetlerinden daha az pahalı bir yol olabilir. Hayırseverlik faaliyetlerinin kolektif bir şekilde birden fazla işletme tarafından yapılması işletmeler açısından bir maliyet tasarrufu sağlayabilir.

Stratejik KSS'nin temel fikri işletme hedefleri ve stratejileri ile hayırsever katkılarının etkin bir şekilde dengelenmesidir. Böylece sosyal ve ekonomik faydanın uzlaşması sağlanır. Bu bağlamda stratejik KSS şirket için uzun vadeli bir kazanç sebep olabilecek hayır faaliyetlerini kapsayacak şekilde geniş biçimde tanımlanabilir. İşletmeler kullanılan finansal gelirlerini yeni iş fırsatlarına dönüştürerek doğrudan ve somut gelirler elde edebilecekleri gibi mevcut ve potansiyel müşterileri arasında artan itibar ve sadakat gibi maddi olmayan kazanımlar da sağlayabilirler (Jamali, 2007).

1.4.9. Agilera'nın Kurumsal Teorisi

Aguilera ve diğerleri (2007:843)'ne göre işletmelerin sosyal sorumluluk sahibi veya sorumsuz davranışlarının çalışanlar için ciddi sonuçlar doğurabilmektedir. Önceki KSS teorilerinin önerdiği modellere karşılık Aguilera ve diğerleri (2007:843) adaletsizlik ve ahlaksızlık arasındaki yakın ilişki nedeniyle, çalışanların kurumsal sorumsuzluğa verdiği cevapların, kısa vadeli ekonomik çıkarları aşabilecek güçlü duygu ve davranışları içerebileceğini belirtmiştir. Bu nedenle, çalışanların varoluş gereksinimlerinin en önemli olduğu, ardından aidiyet ve kontrolün geldiği bir ortamda KSS ile bütünleşme için en yüksek baskının çalışanlar tarafından uygulanacağını belirten Aguilera ve diğerleri (2007:843; kontrol, aidiyet ve anlamlı varoluş gereksinimlerinin yukarı hiyerarşide sıralandığı bir sistemi önermiştir. Diğer bir ifadeyle, motifler arasındaki ilişki bir katkıdır,

ancak her bir çalışanın tuttuğu toplam “KSS motivasyonunu” belirlemede deontik motifler daha fazla ağırlık taşır (Aguilera vd., 2007: 843)

1.5. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN BOYUTLARI

1.5.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Etik Boyutu

Sosyal sorumluluk köken olarak Amerikan menşeli olmakla birlikte, Avrupa kıtasında da kendisine yer edinebilmiş ve hem akademik alanda yapılan çalışmalarla hem de pratik olarak üzerinde çalışılarak bugün tüm dünyada kabul gören bir çalışma alanı olmuştur. Sosyal sorumluluk kavramı başlangıç noktası olarak işletme davranışlarının etik nitelik taşıyıp taşıyımamasından yola çıkmıştır.

Klasik sosyal sorumluluk düşüncesinin savunucusu olan Friedman örgütlerin tek bir amacı olduğunu ve bu amacında kar elde etmek olduğunu belirtse de artık günümüzde ortaya çıkan hâkim sosyal sorumluluk görüşleri bu anlayışın tam tersi istikamette olmaktadır. Etik, bireylerin karşılıklı ilişkilerini ve toplumsal münasebetlerini nasıl yönlendirmesi gerektiğini, iyinin ve kötünün ne olduğuna dair tanımlamaların neler olduğunu incelemektedir. Bu anlamda etik; insanlar, kurumlar ve organizasyonlar için neyin iyi neyin kötü olduğunu, bireylerin gönencini etkileyen doğru ya da yanlış davranış çeşitlerine neyin sebep olduğunu konu edinen, iyi bir yaşam sürdürmek ve kişisel refahı yükseltmek için yapılması ya da yapılmaması gereken konular üzerinde çalışma yapan felsefi bir araştırma alanıdır (Ünlü, 2005: 4).

Etiğin göreceli olduğunu savunan araştırmacılar olduğu gibi her zaman doğru olan bir evrensel ahlak kuralları kümesi olması gerektiğini savunan etik mutlakiyetçilik görüşü de literatürde yer almaktadır. Ancak, birey davranışlarının oluşumunda toplum, örgüt, kültürel unsurlar gibi birçok etmenin rolü olduğu ve insanın davranışlarını sadece kendisinin belirlemediği dikkate alındığında göreceli etik yaklaşımı önem kazanmaktadır. Bu sebeple etik anlayışı kişiden kişiye, toplumdan topluma değişiklik göstermekte ve etik değerler toplumların

kültürlerine göre şekillenmektedir. Bu anlamda etiğin birden çok bilim disipliniyle ilişkisi olduğundan söz etmek mümkün olacaktır (Vural ve Coşkun, 2011: 68).

1.5.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Örgütsel Güven Boyutu

Güven Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre; korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma duygusu, itimat anlamına gelmektedir (www.tdk.gov.tr). Başka bir tanıma göre güven; bir kimsenin başka bir kişinin söylediklerinden davranışlarından ve aldığı kararlardan kuşku duymaması ve buna uygun olarak kendi davranışlarını sergilemesi olarak tanımlanmaktadır. Güven, yalnızca kişiler arası ilişkilerde değil, topluluk dinamikleri açısından da esas kabul edilen, yapıcı ve etkili bir ögedir. Güvenin olmadığı ortamlarda şüphenin bulunduğu muhakkaktır ve şüphe insanların birbirinden uzaklaşmasına neden olan en önemli faktörlerden birisidir (Şakar, 201: 23).

Örgütler, insan üzerine kurulan sistemlerdir. Hem örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi hem de bireylerin kişisel amaçlarını gerçekleştirebilmesi açısından birlikte yaşamaya, uyum içerisinde hareket etmeye ihtiyaçları vardır. Bu ortak amaçlara ulaşabilmenin yolu da ilişkilerde güven tesisi edilmesinden geçmektedir. Güven hem kişi hem de örgüt düzeyinde oluşur ancak kişiye güven ve örgüte olan güven aynı kavramlar değildir. Kişisel güven insanlar arası farklılıklara dayalıdır ve bireylere özeldir. Örgütsel güven ise bireylerden daha ziyade örgüte odaklıdır. Örgütsel güven, örgütün kimliğine ya da kişiliğine olan güven düzeyine, lidere ve örgüte göre farklılık göstermektedir. Tüm bunların ışığında örgütsel güveni, bir işgörenin, örgütün sağladığı desteği nasıl algıladığı, liderinin gerçekleri söyleyeceğine ve söylediği sözlerin arkasında duracağına ilişkin inancı olarak ifade edilir ve bu yönüyle hiyerarşik olarak yatay ve dikey anlamda bütün örgüt içi ilişkilerin esasını oluşturur (Demircan ve Ceylan, 2003: 142).

Oyun kuramı penceresinden bakıldığında örgütsel güvene özgün bir anlam kazandırılabilir. Kişilerin karşılıklı güven duyması tüm taraflar için kazan- kazan etkisi yaratacağı ve bu sebeple bir tarafın diğer tarafa güven duymasının herhangi bir tarafın kaybına değil kazancına yol açacağı ortadadır. Yine güven duyulan

kimse için de aynı değerlendirmeleri yapmak söz konusu olacaktır. Öyleyse örgüt sistemi içerisinde karşılıklı duyulan güvenin sinerji yaratmasını beklemek mümkün olacaktır (Asunakutlu, 2002: 4). Örgütsel güven, yöneticiye güven, işletmeye güven ve çalışma arkadaşlarına güven olmak üzere üç bölüme ayrılır. Kısaca değinilirse (Büte, 2011: 176-177):

Yöneticiye güven; örgütlerde hiyerarşik basamakların belirlenmesi önemli bir karardır. Bu basamaklar belirlenirken ortaya çıkan belirsizliklerde güven kavramı temel rol oynayacaktır. Yine çalışanların prosedürleri bilmesi, karar alma işleminin gerçekleştirilme sürecinin adil olduğuna inandırılması, ödüllendirme ve terfi gibi durumlarda adil olunması yöneticiye duyulan güveni artıracaktır.

İşletmeye olan güven; İşgörenler, yöneticiye duydukları güveni tüm örgüte genellemek isterler. Bu sebeple yöneticiye duyulan güven ile örgüte duyulan güven arasında doğrusal bir ilişki olduğundan söz edilebilir. Örgüte olan güven, örgütsel bağlılığı artırıcı bir etkiye sahip olduğundan, işgören devir hızını etkileyecektir.

Çalışma arkadaşlarına güven; grup üyeliğinin ve topluluk ilişkilerinin sürdürülmesinde en önemli etken karşılıklı duyulan güvendir. Birbirine güven duymayan çalışanlardan meydana gelen bir örgütün aynı amaç doğrultusunda bir araya gelmesi beklenemez.

1.5.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Motivasyon Boyutu

Motivasyon, çalışanları iş yapmak için isteklendirme ve verimli oldukları sürece kişisel ihtiyaçlarının en iyi biçimde tatmin edebileceklerine inandırma sürecidir. İnsan kaynakları işlevleri arasında en önemlisi olduğu iddia edilen ve insan ilişkileri boyutuyla önem kazanan motivasyon, örgütlerde en çok ihmal edilen konulardan birisidir. Bu ihmalin sebeplerinden birisi de yöneticilerin çalışanlar motive olduklarında örgütlerinin neler kazanabileceği hususunda somut olarak bir kestirimde bulunamaması yatmaktadır. Tıpkı eğitim alanında olduğu gibi işgörenlerin motive edilmesi konusu da bazen örgütlere yüksek maliyetler

çıkarmaktadır. Neticede motivasyon bir ek maliyet getirmiş olsa bile örgüt verimliliğine katkısı ve bunun yanı sıra işgörenlerin iş doyumunun artırılması amaçlanan ana husustur. Diğer yandan motivasyonun yüksek tutulduğu çalışma ortamlarında daha nitelikli işgören temin edilmesi, var olan işgörenlerin uzunca süreler örgüt bünyesinde yer alması ve işgören performansının yüksek olması gibi katkıları da bulunmaktadır (Ölçer, 2005: 2).

Motivasyon, performans ile yakın ilişkiye sahiptir. Ancak unutulmamalıdır ki motivasyon kişisel bir durumdur. Yani bir kimseyi motive edici bir olay başka bir kimse üzerinde herhangi bir etki doğurmayabilir. Örneğin; fazla mesai için iş başına geçen iki kişiden birincisi fazla mesainin gelirini artırdığı görüşünü savunarak işe büyük bir motivasyonla gelirken, ikinci kişi fazla mesainin ekonomik boyutunun önemsiz olduğunu ve dinlenmek için ayıracağı süreyi kısaltıcı bir etkiye sahip olduğu görüşünden yola çıkarak fazla mesaiye karşı çıkabilir. Yani fazla mesai onu motive etmeyebilir. Bu yüzden örgüt yöneticilerinin çalışanlarını iyi tanımaları gerekmektedir çünkü hangi çalışanın nasıl bir motivasyon unsuruyla güdüleneceği fikrine sahip olması o örgütün başarıya ulaşmasında yardımcı olacaktır

1.5.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Örgütsel Bağlılık Boyutu

Örgütler, sürekli kendilerini yenileyerek hep daha iyi mal ve hizmet üretmenin imkânlarını ararlar. Üretilen bu mal ve hizmetlerin kaliteli olması yalnızca işini iyi yapan insanların temin edilmesiyle yani doğru işgören politikaları ile nitelikli işgücünü istihdam etmekle yeterli değildir. Bu nitelikli işgücünün motive edilmesi ve örgütlerine karşı pozitif tutum sergilemesi, örgütlerin üzerine düşen önemli sorumluluklardan birisidir. Çalışanların örgütlerine karşı besledikleri olumlu tutumların derecesi onların örgütsel bağlılıklarının derecesidir.

Örgütsel bağlılık, işgörenin örgütle güçlerini birleştirmesi ve kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinin derecesidir. Başka bir tanıma göre örgüt ile işgörenin aynı amaç etrafında bir araya gelmesi ve uyum içerisinde olmasıdır (Hasanov, 201: 58).

Yine başka bir tanıma göre, bireyin işe ilgi duyması, örgüte olan sadakati ve örgüt değerlerini içselleştirmesi şeklinde örgüte karşı hissedilen tutum ve davranışlardır (Hasanov, 2010: 59).

Mowday ve diğerlerine göre örgütsel bağlılığın üç unsuru bulunmaktadır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 3):

- Örgütsel değerlerini benimsemek, amaçlarını kabul etmek ve inanç beslemek
- Örgütün yararına daha fazla çaba göstermek için gönüllü olmak
- Örgüt üyesi kalma konusunda istekli olmaktır.

Örgütsel bağlılık, örgütsel sürekliliğin sağlanmasında gereksinim duyulan insan kaynağından en yüksek düzeyde yararlanılmasına imkân sağlar. Örgütsel bağlılığı yüksek işgörenlerin motivasyonları, iş tatminleri, performansları yüksek olacaktır. Ayrıca, işgören devamsızlığının azaltıcı, işgören devir hızını düşürücü etkisi olduğuna dair veriler de örgütsel bağlılığın önem derecesini artırmaktadır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 3).

1.6. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK PROJELERİNİN ÖRGÜTE OLAN KATKILARI

Örgütlerin hayatlarını sürdürebilmeleri sadece doğru kararlar almak, üretim maliyetlerini düşürmek vb. gibi etkenlere bağlı değildir. Örgütlerin faaliyet içerisinde bulunduğu çevreye uyumu ve genel anlamda paydaşlarıyla iyi ilişkiler kurması varlığını sürdürebilmesinde önem taşır. Bu sebeple bir örgütü çevresinden bağımsız olarak düşünmek olanaksızdır.

Kurumsal sosyal sorumluluk örgütlerin açıkladıkları misyon hedeflerine ulaşılmasında yardımcı olan unsurlardan birisidir. Örgütlerin uzun dönemli bakış açısına sahip olduğu düşünülürse, kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin çevreye uyum stratejileri bağlamında yol gösterici olmasını beklemek mutlak olacaktır.

Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin başarıya ulaşması halkın kuruma ve o kuruma ait olan markalara olan bağlılığını artırmakta, imaj ve itibarını güçlendirmekte, örgütlere katma değer yaratmakta ve bunların doğrudan sonucu olarak da örgüt karlılığına katkı sunmaktadır.

Günümüzde benzer niteliklere sahip ürünler üreten örgütler, ürün kalitesini, fiyat düzeyini, kullandığı teknolojiyi, ürünlerin ulaşılabilirliğini birbirine yakın olarak sağlamaktadır ancak örgütler ortaya koydukları kurumsal sosyal sorumluluk projeleri ile toplumda farkındalık yaratarak rekabet avantajı yakalamakta, daha bilinir, tanınır olma yoluna gitmektedirler.

Örgütlerin sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmaları onlara çeşitli katkılar sağlar. Bu katkılardan bazıları; satışlarda ve pazar payında artış yaratma, marka konumunu güçlendirme, güçlü kurum imajı ve etkisi, yatırımcılar ve mali analiz uzmanlarına karşı cazibe yaratması, nitelikli çalışana cezb etmek ve kurumda tutmak ile kurumsal itibara olan katkıları gibi.

1.6.1. Satışlarda ve Pazar Payında Artış Yaratma

Müşteriler, benzer nitelikte tüketici tatmini yaratan ürünler içerisinde tercihte bulunurlarken, o ürünün yer, zaman, fiyat faydası gibi faydaları yanında sosyal faydasını da göz önünde bulundurarak satın alma davranışlarını belirlerler. 2006 yılında yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre müşteriler işletmelerin sosyal sorumluluk raporlarını % 64 oranında incelerken, 2007 yılında bu oran % 73 seviyesine yükselmiştir (Ayçiçek, 2010: 49).

Artık günümüzde müşteri yapısı değişmiş, farkındalığı yüksek, sosyal sorumluluk ve hesap verebilirlik gibi konularda algısı açık yeni nesil müşteri profili ortaya çıkmıştır. Tüketiciler satın alma tercihlerini belirlerken, doğaya saygılı çevre dostu ürünler için daha fazla bedel ödemeyi göze almakta sakınca görmemektedir. Daha az enerji tüketen dayanıklı tüketim ürünleri seçimi, doğada daha kısa sürede çözülebilen poşetler kullanımı ya da bez poşet satın alımı gibi.

Kurumsal sosyal sorumluluk ile marka imajını kuvvetlendiren işletmelerin, ürettikleri ürünlere duyulan güven artmakta, müşteri sadakati sağlanmakta, tanınır olmanın yarattığı ayrıcalıklar ile yeni pazarlara girme kolaylığı yakalanmakta ve bu sayede işletme karlılığı artmaktadır.

1.6.2. Marka Konumunda Güçlenme

KSS örgütü ve markayı sosyal bir hedefe yönlendiren, toplumsal sorunların çözümünde karşılıklı fayda sağlamak için yürütülen stratejik bir konumlandırma ve pazarlama aracıdır. KSS faaliyetleri ile işletmeler marka adı ve yürütülen sosyal sorumluluk projesini bütünleşik hale getirerek, tüketici algısı oluşturmakta ve duygusal olarak tüketici kararlarını değiştirmeye zorlamaktadırlar. Markasını doğru konumlandıran ve güçlü marka imajı yaratan işletmeler pazarda rakiplerine kalıcı üstünlük sağlayacaktır (Akkoyunlu, 2013: 31-32).

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri tüketici grubunun marka tercihini etkilemektedir. 2001 yılında yapılan bir araştırmaya göre % 88 oranında tüketiciler kurumsal sosyal sorumluluk etkinliğini gerçekleştiren işletmeyi hatırlıyor ve % 92 oranında sosyal sorumluluk yaklaşımı sergileyen işletmelerin mal ve hizmetlerine sempati ile baktıklarını belirtiyorlar (Ayçiçek, 2010: 51).

1.6.3. Güçlü Kurum İmajı ve Etkisi

Kurumsal itibar ile oluşturulan olumlu imaj ve oluşturulan marka değeri işletmeyi rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlayacaktır. Örneğin; doğal çevreye duyarlıyız, onun korunması ve gelecek nesillere aktarılması için çaba sarf ediyoruz anlamında yaz sezonu geldiğinde yayın yapan TV kanallarından birisinin yeşil ekrana yönelik yayınlar yapıp iyi bir kurumsal imaj oluşturması, öte yandan aynı TV kanalının bağlı bulunduğu holdingin ülkemizin bir başka bölümünde HES (Hidroelektrik Santrali) inşaatı yapma bahanesiyle doğa katliamına sebep olması en azından ülkemiz nüfusunun bir kısmında algılanan kurumsal imajının işletmenin oluşturmak istediği kurumsal imaj ile bir olmayacağı muhakkaktır.

Ülkemizde Capital dergisinin GfK Türkiye ile birlikte 2005 yılından bu yana yayınladığı “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Araştırması” içerisinde yer almak işletmelerin kurumsal imajı ve itibarı için yarar sağlayacaktır. Yapılan bu araştırmayla halk gözünde KSS liderleri ve en başarılı 10 proje, iş dünyasının gözüyle KSS’de başarılı ilk 20 şirket, halkın gözünde ve iş dünyasının bakış açısına göre en sorumlu lider, son olarak da çevre, spor vb. gibi sosyal sorumluluk alanlarında organizasyonel olarak en başarılı 5 şirket belirlenmektedir.

1.6.4. Yatırımcılar ve Mali Analiz Uzmanlarına Karşı Cazibenin Artması

Finansal piyasaların yaptığı baskılar sonucunda; yeni yatırım kararı alan işletmeler, sosyal sorumluluk yaklaşımı sergileyen işletmelere yatırım kararı almaktadırlar. Finansal performans ve sosyal performans arasında olumlu bir ilişki vardır. Yatırımcı firmalar yatırım yapacakları işletmeleri, yasalara saygılı olmaları, güçlü bir itibara sahip olmaları, iyi bir kalite yönetim sistemine sahip olmaları ve nitelikli işgücünü bünyelerinde barındırmaları sebebiyle tercih ederler (Ayçiçek, 2010: 52).

Kurumlar, KSS ile elde ettikleri itibarlarını, müstakbel yatırımcılarına güven duygusu yaratmak için kullanıyor, piyasa değerini artırıyor ve müşteri sadakati sağlıyor.

Ülkemizde BIST (Borsa İstanbul)’e kote edilmiş kurumların internet sitelerinde finansal bilgilerinin dışında kurumsal yönetim ilkeleri ve sosyal performanslarını da yayınlaması müşteriler ve potansiyel ortaklar açısından güven yaratmaktadır.

1.6.5. Nitelikli Çalışanı Cezp Etme ve Kurumda Tutma

Sosyal sorumluluk davranışı geliştiren işletmeler, nitelikli çalışanların işletmeye çekilmesi ve çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olmasını sağlamaktadır. İşgörenler tıpkı toplumun diğer unsurları gibi içerisinde yer aldıkları işletmenin toplumsal sorumluluklarını yerine getiren, fark yaratan ve bunun sonucunda topluma değer katan işletmelerle duygusal ilişkiler kurmaktadır.

İşletmelerin işgören memnuniyeti ve motivasyonu yüksek olması çalışma performansını olumlu yönde etkilediği için kurumların pazar üstünlüğü sağlamasına yardımcı olacak en önemli etmendir. Yapılan araştırmalar işgörenlerin sosyal sorumluluk bilinci yüksek olan işletmelerde çalışmaktan gurur duyduğu, bu sayede kendi kişisel itibarlarının da yüksek olacağı inancına sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Diğer yandan işe yeni girecek olan çalışanların da sosyal sorumluluk konusunda duyarlı olan işletmelerde çalışma isteğinin yüksek olduğu belirlenmiştir (Akkoyunlu, 2013: 34).

Sosyal sorumluluk bilinciyle hareket eden işgörenler, kuruma ait eşyaları özel işlerinde kullanmama, işi geciktirmeme, işletmeyi başka kimselere şikâyet etmeme, çalışan devamsızlığının düşük olması gibi davranışlar sergilerler (Mustafayeva, 2007: 86).

Sosyal sorumluluğun çalışanlara olan bir başka etkisi de örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleridir. Bireylerin bir karşılık ya da ödüllendirme beklemeden sergiledikleri ve yapmadıklarında bir cezaya karşılık gelmeyen, biçimsel rollerin dışında kalan, çalışanların; beklentilerin üzerinde performans göstermek için ekstra çaba harcadıkları ve tüm bunların sonucunda örgütlere olumlu katkılar sağlayan davranışlardır (Özler, 2010: 103). Bu tanımdan hareketle çalışanlar örgütlerini iş arayanlara önerir veya işletmelerinin ürettiği ürün ya da hizmetleri tavsiye etmeleri halinde örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamında değerlendirilebilir.

1.6.6. Kurumsal İtibara Olan Katkıları

Dowling'e göre kurumsal itibar; "Bireylerde kurum imajım çağrıştıran gerçeklik, dürüstlük, sorumluluk ve bütünlük gibi kuruma atfedilen değerler bütünü" olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2010: 94). Kurumsal itibar, kurumsal imaj, marka, kurum kimliği, sosyal sorumluluk gibi bileşenlerin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır.

Artık iş hayatında örgütler yalnızca üretilen mal ve hizmet kalitesi, rekabet edebilirliği, ya da fiyatlama gibi elle tutulur değerleriyle değil, itibar gibi paydaşların algısına yönelik olan faktörlerle de göz önünde bulunmaktadır. Güçlü bir marka, iç ve dış paydaşların memnuniyeti gibi unsurlar da önem kazanmaktadır. Soyut bir kavram olan itibar, nitelikli işgücünün kurum seçiminde önemli bir rol oynamaktadır.

Gözle görülemeyen unsurlar olan marka değeri ve kurum itibarı, buna bağlı olarak yetkin insanların örgütü tercih etmesi işletmelerin hisse senedi fiyatlarında değer artışı sağlamaktadır. Kurumsal itibar işletmelerin defter değeri ile piyasa değeri arasındaki olumlu farkın ortaya çıkmasındaki ana unsurdur.

İtibar güven esasına dayalıdır. İyi bir örgüt itibarı tüm kurumlar için önem taşır. Çünkü itibar, uzun bir zaman diliminde çalışarak, emek harcayarak, mücadele ederek kazanılırken; önlemi alınmadığında en ufak bir hatada, yerle bir olabilecek bir değerdir. Bu yüzden itibar, işletme hedefleri doğrultusunda yönetilmesi ve yönlendirilmesi gereken bir unsurdur. İyi bir kurumsal itibar yönetimi sayesinde örgütler; rekabet avantajı elde eder, verimlilik ve kalite artışı sağlar, müşteri sadakati yüksek olur, yeni pazarlara girme kolaylığı yakalar, nitelikli çalışanları elde tutabilir ve işletmeyi onlara cazip hale getirebilir, iyi bir kurumsal imaj oluşturur, marka değeri yükselir, karlılığı artar, yatırımcı ve finans kaynaklarına ulaşımı kolaylaştır, riskleri etkin yönetir ve tüm bunların sonucunda hisse değerinde artış yaşanır.

Kurumların artık sadece ekonomik kaygılarına bağlı olarak iş yapma biçimleri kamuoyu tarafından ilgi çekmemekte, bu bakımdan rekabet yarışında bir adım öne geçebilmek için kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde aktif olarak rol oynamakta ve güçlü bir itibar oluşturma gayreti içerisine girmektedirler. Kurumsal sosyal sorumluluk; kurumsal yönetim, verimlilik, doğal kaynakların özenli kullanımı çevre korunması, çalışma ve iş güvenliği koşullarının genel kabul görmüş boyutlara çekilmesi, insan hakları, paydaş ilişkileri ve sosyal adalet gibi konularda uygulama alanı bulmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal

itibar kavramı ile yakın ilişkilidir. Yapılan saha çalışmaları sosyal faydası bulunan çalışmalarda yer alan kurumların daha iyi bir itibara sahip olduğunu işaret etmektedir (Şahinoğlu, 2011: 32).



İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON

Türk Dil Kurumu güncel sözlüğünde motivasyon kelimesi isteklendirme, güdüleme olarak tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr). Biyoloji terimler sözlüğünde bir hayvanda bir amaca yönelik bir davranışı kontrol eden iç faktörleri harekete geçirme, harekete sevk etme. 2. İtici kuvvet, harekete yöneltici içsel güç olarak tanımlanmıştır

Motivasyon, organizmayı aktif hale geçiren, davranışı biçimlendirip davranışa yön ve süreklilik kazandıran içsel ve dışsal güçler motivasyonu oluşturmaktadır (Eryılmaz, 2010: 79). Motivasyon, bireyin bir görevi isteyerek ya da şevkle yaparken o anda yapılan işle alakalı iç dünyasında hissettiği olumlu duygulardır (Bentley, 2000: 179).

Motivasyon, kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek adına kendi arzuları ve istekleri doğrultusunda davranışlarıdır (Kantar, 2008: 27). Motivasyon, kişilerin gönüllü faaliyet alanları içerisindeki alternatifler arasında tercih yapma süreci olarak tanımlanmaktadır (Sözen, Yeloğlu ve Ateş, 2009: 397).

Motivasyon, insanların içinden gelen tetikleyici güçlerle belirli bir hedefe kilitlenme ve bu maksatla davranışlar sergileme sürecidir. Motivasyon, bir şeyi yapma isteğidir ve yapılan faaliyetlerin bireyin ihtiyaçlarını tatmin edebilme kabiliyeti devam ettikçe var olmaya devam eder. Motivasyon, güdülerin tesiri ile harekete geçme ve gerçekleştirme sürecidir (Gümüş ve Sezgin, 2012:1-2).

Motivasyon, bireyin içinde var olan, bireyin müspet ya da menfi belirli bazı eylemlerde bulunmasını ve belirlenmiş bireysel isteklerine ulaşarak bu şekilde tatmin olmasını sağlayan güçtür (Barutçu ve Sezgin, 2012: 90).

Motivasyon, bireyin davranışlarını özendiren, kendisinden veya çevresinden kaynaklanan çeşitli güdü ve topluluğudur. Motivasyon, bireyleri harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini tayin eden, bireylerin düşünceleri, umutları, inançları; kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır (Örücü ve Kanbur, 2008: 86).

Motivasyon, bireyin tecrübe etmiş olduğu içsel bir yöndür. Kişinin istek ve arzularına ulaşmaya yarayan bir davranış biçiminin seçilmesi olarak da tanımlanabilir (Barutçu ve Sezgin, 2012: 90).

Motivasyon, bir amaca yönelik davranış ya da güdüyü tetikleyen, eksikliği hissedilen fizyolojik veya psikolojik durumdur (Akgündüz, 2013: 133). Motivasyon, bir davranışın yönü, şiddeti ve sürekliliği üzerine hızlı ve ani gösterilen etkidir (Çöğür ve Öcal, 2012: 153).

2.1. MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Birey tarafından gösterilen bütün davranışların arka planında bir gereksinim, görülen yüzünde ise bir amaç vardır. Gereksinimleri giderilen ya da doyuma ulaştırılan bireyler, kendilerinin ve örgütlerinin amaçlarının gerçekleşmesi için büyük gayret sarf ederler. Bu nedenle yöneticilerin, bireylerin davranışlarını yorumlamaları ve yorumların sonuçlarına göre onları motive edebilecek yöntem bulup uygulamaları gerekmektedir (Kantar, 2008: 29).

Motivasyon ile performans arasında neredeyse birebir ilişki mevcuttur. Motive edilmemiş bir bireyin üst düzey performans sergilemesi oldukça zordur. Motivasyonun örgüte katkısının sadece verimlilikle sınırlı olmadığını ortaya koyan çalışmalar mevcuttur. Sağlanan yüksek motivasyon ile oluşan yüksek doyumun işten ayrılmaları ve işe devamsızlığı azalttığı, iş kazaları oranını düşürdüğü, memnuniyetsizlik söylemlerini azalttığı gözlemlenmiştir. Motivasyon bir örgüt için hem yönetim bağlamında hem de iş gören bağlamında etkinlik ve verimin artırılması açısından fazlaca öneme sahiptir. Yerinde ve zamanında sağlanacak doğru motivasyon başarı ihtimalini ve verimi artıracaktır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 1-2).

2.2. MOTİVASYON SÜRECİ

Amaca yönelik davranışlarla ilgili olan motivasyon süreci, harekete geçmeyi açıklar. Her bireyin tatmin etmek isteyeceği bir takım ihtiyaçları bulunmaktadır. Bireyde ihtiyacın uyarılması ile motivasyon süreci başlamış olur. Birey bu ihtiyacı gidermeye yönelik belirli birtakım davranışlar sergileyecektir. Bu davranışlar ihtiyacı gidermeye

dönük olacaktır. Sürecin bitiminde ihtiyaçların tatmin edilmesi söz konusudur (Özyer ve Kanbur, 2012: 216) .

İhtiyaç bireyin belirli bir dönemde algıladığı eksikliklerdir. Bu eksiklik yemek, içmek uyumak gibi fizyolojik ihtiyaç olabileceği gibi sevmek, sevilme gibi psikolojik ve sosyal ihtiyaçlar olabilir. Birey ihtiyaç hissettiğinde yönetimin motivasyon gayretlerine daha duyarlı olacaktır. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, David McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi ve Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi gibi bir çok teoride amaca yönelik olan motivasyon sürecinde, ulaşılmaması hedeflenen amaç veya çıktılar bireyi cezbeden ve arzu edilen sonuca ulaşıldığında ihtiyacın azaldığı belirtilmiştir. Birey ihtiyaçlarını azaltmak için çeşitli arayışlara girer, hedefe ulaşmak adına davranışlar gösterir, akabinde yönetimce mükâfatlandırılır veya cezalandırılır. Nihayetinde ihtiyaçlar tekrar değerlendirilir ve süreç yeniden başlar (Mercanlıoğlu, 2013: 48).

2.3. GÜDÜLER VE GÜDÜ ÇEŞİTLERİ

Güdü, bireyi bir harekette bulunmaya ya da bir hareket tarzını diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürükleyici kuvvet ve faktörler olarak tanımlanabilir. İster psikolojik, ister fizyolojik olsun güdüler bireyleri çeşitli yönde davranışlara iter, bu davranışlar doyum noktasına ulaştığında ortadan kaybolur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 38-39).

Güdü, insanı belirli bir amaç uğrunda aktif kılan güç demektir. Bireysel olarak insanı veya kalabalık insan topluluğunu belirli bir istikamete doğru sürekli olarak aktive etmek adına gösterilen çabaların tamamıdır. İnsanı harekete geçiren ve bu hareketin yönünü tayin eden, insanın duyguları, inançları, idealleri, arzuları, ihtiyaçları ve kaygılarıdır (Eren, 1998: 398).

2.3.1. İçsel Güdüler

İçsel güdü insanları doğal özelliğe sahip ihtiyaçlara sevk eden bilinçli olmayan yönelimlerdir. Davranışların içgüdüsel davranış olarak tanımlanabilmesi için aşağıdaki özellikleri taşıması gerekir (Kantar, 2008: 30):

- Mutlaka bir fizyolojik neden bulunmalı.
- İlgüdüsel olarak tanımlanan davranış hayvanlar âleminde de var olmalı.
- İçsel güdü kaynaklı olduğu kabul edilen davranışlar öğrenme süreçleri sonucunda değışmemeli.

2.3.2. Fizyolojik Güdüler

Tüm insanlar için ortak olan, öğrenilmemiş, doğuştan gelen güdülerdir. Evrensel ve birincil güdüler olarak adlandırılırlar. İnsan yaşamının sürdürülmesi için gerekli olan ihtiyaçlara dayanan güdülerdir. Beslenme, barınma, cinsellik, uyku, hava, dinlenme, atıkların vücuttan atılması, acıdan kaçınma ihtiyaçları başta gelir (Ercoşkun ve Nalçacı, 2005: 358).

Fizyolojik ihtiyaçlar en düşük oranda bile olsa yerine getirilmelidir. Aksi takdirde insan hayatı sona erer. Biyolojik olarak yaşantının devam ettirilebilmesi ancak bu ihtiyaçların karşılanması ile mümkündür (Eren, 2014: 403).

2.3.3. Sosyal Güdüler

İnsanları diğer canlılardan ayıran en önemli özellik, bilinçli ilişkilerin oluşturduğu toplumsal yaşantı arzusudur. Toplum tarafından takdir gören, beğenilen davranış kalıpları, ulaşılmak istenen davranışlara yönelik bir çeşit güdü rolündedir (Boylu, Sökmen ve Tarakçioğlu, 2010: 4).

2.3.4. Psikolojik Güdüler

Psikolojik güdüler fizyolojik güdüler kadar açık değillerdir. Fiziksel olmaktan ziyade zihin ve duygularla alakalı olan kişiden kişiye ve toplumdan topluma değışkenlik gösteren, doğuştan gelen yada sonradan kazanılan güdülerdir. Sevmek, sevilmek, sosyal kabul görmek, tanınır olmak, bağlılık hissetmek, güvenlik ihtiyacı, başarılı olmak, güç elde etmek, potansiyelini ortaya koyabilmek gibi ihtiyaçlar psikolojik ihtiyaçları oluşturur. İhtiyaçlar bireyi harekete geçiren gücü oluştururlar (Ercoşkun ve Nalçacı, 2005: 357).

Kişilik genellikle bireyleri birbirinden ayıran davranışlar toplamı olarak ifade edilebilir. Bir takım aşamaları kat ederek gelişen insanların kişilik yapıları psikolojik güdülerin oluşum biçimlerini etkileyerek yönünü tayin eder (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008:

45).

2.4. MOTİVASYONDA ÖZENDİRME ARAÇLARI

Motivasyonda ana gaye bireylerin istekliliklerini ve verimliliklerini artırmaktır (Kantar, 2008: 131). Bireyler farklı motivasyon araçlarıyla farklı düzeylerde motive olurlar. Bireylerin motivasyon seviyeleri farklı olduğu gibi hangi motivasyon araçları ile motive olacakları da koşullara göre değişkenlik göstermektedir (Ryan ve Deci, 2000: 54).

Motivasyon için kullanılan araçların etkinliği toplumsal yapıya, kültüre ve yöneticilerin anlayış ve uygulamalarına göre de değişir (Çögür ve Öcal, 2012: 153). İdaresi altındakileri sevk etmek hususunda başarıya ulaşan bir yönetici, farklı bir örgütte bu başarıya ulaşamayabilir (Eren, 2014: 413). Özendirme araçlarını üç başlık altında incelemek mümkündür. Bunlar psiko- sosyal araçlar, örgütsel araçlar ve ekonomik araçlardır (Arditi ve Mochtar, 2000: 29).

2.4.1. Ekonomik Araçlar

İşletmelerin varoluş nedeni ile bireylerin çalışma nedenlerinin temelinde maddi nedenler yer alır. İşletmeler gelirini artırmak isterken bireylerde kendilerinin ve ailelerinin yaşamlarını devamlı kılacak yeterli bir ücret elde etmek isterler (Kantar, 2008: 139). Ekonomik motivasyon araçları ücret politikası, primli ücret, karara katılma ve ekonomik ödüller olarak sıralanabilir (Onay ve Ergüden, 2011: 222).

2.4.1.1. Ücret

Ücret, bireylerin hizmeti mukabilinde elde ettiği en temel kazanımdır. Ücret birey açısından sadece maddi bir karşılık olmayıp, aynı zamanda bireyin örgütüne yapmış olduğu katkılarını, örgütteki önemini, yönetimin performansı hakkındaki değerlendirmesi ve örgütün personele olan bakışını ortaya koyan önemli bir göstergedir. Ücretlendirme bir geri bildirim aracıdır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 24).

Çoğu insan için daha yüksek gelire ulaşabilme imkanı, iş görmek ve birliktelik sağlamak için önemli bir motivasyon aracıdır. Ücret aynı zamanda, bazı psikolojik ihtiyaçların tatminine olanak sağlayan ve bireyin sosyal statü edinmesine imkân tanıyan bir faktördür (Ergül, 2005: 71).

Ücretin, bireyin işletmeye girme nedenlerinden biri olarak görülmektedir, bununla birlikte onu işletmeye bağlayan güçlü motivasyon araçlarından biri olduğu düşünülmektedir. Hayatın idame ettirilmesi için gerekli maddiyatı sağlamasının yanında bireyin sosyal yaşamdaki konumunun bir göstergesi olması bakımından da güçlü motivasyon aracıdır. Bireyler için kendi aldığı ücretten ziyade başka bireylerin aynı iş için ne kadar ücret aldığı da önemlidir (Kantar, 2008: 139-140).

Örgütlerde ücret kavramı tek başına motivasyonu sağlamada ve yüksek düzeyde performans sergilemede bazen yetersiz kalabilir. Diğer faktörlerle desteklenmelidir (Ünsar, 2011: 3).

2.4.1.2. Primli Ücret

Prim bireylere verilen sabit ücretin haricinde daha fazla ve daha etkili iş görmeye özendirme maksadı ile verilen ek ücrettir. Genellikle zaman esasına dayalı ve parça başı temeline göre yapılan hesaplamalar çeşitli prim sistemlerinin geliştirilmesine neden olmuştur. İşin ölçülmesinin zor olduğu durumlarda prim vermek zordur. Prim alanla almayan arasında huzursuzluk çıkabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 64-65).

Prim bireyi daha fazla çalışmaya sevk edip nicelik artışına sebep olurken nitelik kaybına neden olabilmektedir. Bireylerin fazla efor sarf etmesinden dolayı iş kazalarının artışına ve erken yıpranmaya da neden olabilmektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 28).

2.4.1.3. Kâra Katılma

Faaliyetin icra edilmesi sürecinde emek faktörünün en az sermaye faktörü kadar öneme sahip olması nedeni ile işletmenin dönem sonlarında elde ettiği kârın bir bölümünü çalışanlara dağıtmasına kâra katılma adı verilir. Kurumsal kazancın artması ile bireyin payına düşen kâr miktarında artacağından çalışan kârın artırılmasını hedefleyecektir (Tunçer, 2013: 100).

Kârın artırılmasını hedefleyen çalışanlar üretim ve verimin artması için gayret göstereceklerdir. Çalışanların işletmeye, işine ilgisi sevgisi ve bağlılığı artacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 71).

2.4.1.4. Ekonomik Ödüller

Bireyler ödüllendirildiklerinde gayretleri ve işe bağlılıkları artabilmektedir. Verilen ödül çaba sarf etmeye değer olmalıdır. İş süresinden önce bitiren, buluş ortaya koyan, belirlenen üretim miktarını aşan, hedeflere ulaşmayı başaran bireyler ödüllendirilmelidir. Sağlanan fayda ile verilen ödül arasında orantı bulunması ve verilmesi kararlaştırılan ödülün zaman geçirilmeksizin başarıdan hemen sonra takdim edilmesi önem arz etmektedir (Kantar, 2008: 141).

İnsan doğasında var olan yaratıcı ve yapıcı gücün ekonomik ödülle ortaya çıkarılması sağlanabilir. Bireyler olumlu, yapıcı öneriler için isteklendirilip bir öneri yarışı oluşturulabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 71).

2.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Sosyal tatmin ve psikolojik tatmin aracılığı ile motivasyonu artırmaya yönelik araçlardır. Psiko-sosyal araçları bağımsız çalışma, sosyal katılım, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence ve sosyal uğraşlar başlıkları altında incelemek mümkündür. Yapılan çalışmalar, sosyal açıdan gerçekleşen motivasyonun bireyin örgüte bağlılığını artırdığını ve psiko-sosyal yönlü ihtiyaçların belirlenip, anlaşılabilmesinin karmaşıklığını ve zorluğunu ortaya koymuştur (Örücü ve Kanbur, 2008: 87).

2.4.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

Bireyler aşırı baskıya maruz kalarak çalışmaktan kaçınırlar. Sürekli olarak kendilerine karışılmasından, kontrol altında tutulmak istenmesinden, emir verilmesinden hoşlanmazlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 76). Baskıya maruz kalarak çalışmak ve sürekli emirler almak bireylerin işten soğumasına neden olur ve bunun sonucu olarak verim düşüklüğü kaçınılmaz olacaktır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 180).

Çalışma yönteminden ziyade görevin tam anlamıyla yerine getirilmesine önem verilmelidir, çalışma yöntemlerine bireyin kendi iradesi ile özgürce karar verebiliyor olması kuşkusuz bireyin motivasyonunu artıracaktır (Akpınar, 2011: 3651).

2.4.2.2. Sosyal Katılım

Kişi aidiyet ve bütünleşme duygularından ve sosyal bir gruba üyelik ihtiyacından ötürü sosyal arayışlara girer (Kantar, 2008: 132). Yöneticilerin çalışanlarının sosyal yönden bütünleşmelerini sağlamaları durumunda, çalışanların işlerinden memnuniyetlerinin artması dolayısıyla moral motivasyonlarının artması beklenir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 38).

Örgütler, sosyal katılımın örgüt için önemini günden güne daha fazla anlamaktadırlar. Sosyal katılımı artırmak maksadıyla sinema ve tiyatro izleme günleri, kır gezileri, kültürel geziler, personel geceleri, konserler gibi organizasyonlar düzenlemektedirler (Ünlüönen, Ertürk ve Olcay, 2007: 12).

2.4.2.3. Değer ve Statü

Bireyler yöneticileri ve çalışma arkadaşları tarafından takdir edilme, beğenilme ve değer görme ihtiyacı hissederler, kendilerini diğerleriyle mukayese ederek bulunduğu ortamdaki konumunu saptamaya çalışırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 77).

Statü, bir kimseye toplumdaki diğer bireylerin attettikleri değerlerin toplamından oluşan bir kavramdır. Statü sahibi kişiler iş ortamında ve iş ortamı dışında ilişki kurduğu kişilerden saygı görürler. Konumu, pozisyonu ne olursa olsun bireyler yaptıkları işin takdir edilmesini beklerler (Eren, 2014: 398).

İki çeşit statüden söz edilebilir, birincisi fonksiyonel statü olup burada statü otoriteye değil, fonksiyonlara dayanır, örnek olarak, örgütteki vasıfsız işçilerin statüsü düşük, avukat, mühendis, doktor gibi çalışanların statüleri yüksektir. İkinci çeşit statü hiyerarşik statüdür. Örgütlerdeki çeşitli basamakların yeridir. Örneğin, orduda subayların statüsü astsubaylarınkinden yüksektir (Hatiboğlu, 1991: 235).

2.4.2.4. Gelişme ve Başarı

Bireyler işlerinde gelişme olanakları ararlar. Bu bireyler için önemli motivasyon araçlarından birisidir. Bir kurumun başarısı, çalışanlarının ayrı ayrı başarılarının toplamı olup, çalışanlara yeteneklerini ortaya çıkarıp geliştirme, pozisyon atlama ve başarı sağlama olanakları sunuldukça onları kuruma daha da çok bağlayabileceklerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 79).

2.4.2.5. Çevreye Uyum

Kişiler çalıştıkları ortamın hem fiziksel hem de psiko-sosyal ortamına uymak zorundadırlar. İçine kapanık olan bireyler uzun vadede hem kuruma hem de kendilerine faydalı olamazlar. Yönetim örgüte katılan bireye örgütün geleneklerini, kurallarını, kültürünü tanıtmalı ve bireye her konuda yardımcı olmalı, tüm personelin kaynaşmasını sağlamalıdır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 39).

2.4.2.6. Öneri Sistemi

Öneri sistemi iş görenler ile yönetim arasındaki diyalogu sağlayan önemli faktörlerden birisidir. Sağlıklı çalışan bir öneri sistemi ile kişide saygınlık hissi oluşur, kişi kendisine değer ve önem verildiğini hisseder, örgütü bir aile olarak görüp sahiplenme duygusu artar ve doğal olarak verim de de artış olur (Kantar, 2008: 134).

Yönetimin uygun görülen önerileri ciddiye alıp uygulamaya koyması bireylerin motivasyonunu artıracaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 81). Öneri sisteminin sakıncalı yönleri de bulunmaktadır. Bunlar gereksiz, faydasız fikir ve düşüncelerin üst yönetimi meşgul edip zamanı boşa harcamaya neden olması, tam manası ile faydalı ve gerekli olabilecek bir önerinin öneri sahibinin amiri tarafından kendine ait bir fikirmiş gibi takdim edilmesi veya kendi konumunda meydana gelebilecek olası bir değişiklik durumuna karşın sumen altı edilmesi olarak ifade edilebilir. Bununla birlikte, öneri sahiplerine ilgisiz davranılması onların cesaretlendirilmemesi yeni önerilerin sunulmasını engelleyecektir (Ünlüönen, Ertürk ve Olcay, 2007: 14).

2.4.2.7. Psikolojik Güvence

Yapılan çeşitli araştırmalar, bireylerin örgüte karşı güven duygularının tesis edilmesi halinde, kişisel gelişim gayretlerinin ve moral motivasyonlarının artacağını ortaya koymuştur (Örücü ve Kanbur, 2008: 87). Örgüt bünyesinde nerede, kimlerle birlikte görev yapacağını bilen ve ne kadar başarılı olabileceğini kestiren bireyin öz güveni artacak, görevi gerçekleştirmek adına daha da fazla gayret gösterecektir. Bu güven duygusunu tesis edecek olan ise yöneticilerdir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 181).

2.4.2.8. Sosyal Faaliyetler

Çalışanların katılımının sağlandığı sosyal faaliyetler, takım ruhunun oluşmasına ve gelişmesine neden olur. Bu gibi faaliyetlerin örgüt çalışanlarına bırakılması, daha faydalı sonuçlar doğmasını sağlayacaktır. Sosyal faaliyetler ile çalışanların hem boş zamanları değerlendirilmiş olur, hem de çalışanlarla, yöneticiler ve işverenlerin kaynaşıp birliktelik duygusunun oluşumu sağlanır. Aynı zamanda gerçekleştirilen sosyal faaliyetlere dâhil olan çalışanların içerisindeki doğuştan liderlik özelliğine sahip olanlar tespit edilebilir. Bu liderlik vasfına sahip olan çalışanların, çalışma saatleri içerisinde örgütün diğer üyelerini pozitif ya da negatif yönde etkileyebilecekleri dikkate alınmalıdır. Sosyal faaliyetler, iş görenleri örgüte bağlayan, onlara örgütü sevdiren ve motive eden klasik araçlar arasında sayılabilir (Ünlüöner, Ertürk ve Olcay, 2007: 15).

2.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

2.4.3.1. Amaç Birliği

Yönetimin en önemli görevi, örgütün amaçları ile bireylerin amaçları arasında bir uyum sağlamaktır. Amaç birliğinin tesis edilmesi örgütsel birliğin oluşumuna zemin hazırlar. Amaç birliği durduk yere oluşmaz bunu sağlayacak olan yöneticiler olmalıdır. bireylerin amaçları ile örgütün amaçları arasında bütünleşme sağlanırsa bundan her iki tarafta kazançlı çıkacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 84).

2.4.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi

Yetki devri bireylerin üzerinde çok olumlu etkileri olan bir yöntemdir. Böylece bireyler kendilerine önem verildiğini hissederler. Yetki devredilir, ancak sorumluluk paylaşılır (Karaman, 2010: 134).

Yönetim her konuda sürekli yalnız başına kararlar alma ve çalışanların tamamını kontrol altında tutma imkân ve kabiliyetine sahip değildir. Yapılması gereken yetkilerinin bazılarının bir önceki basamaktaki yöneticilere, onlarında gerekli görmesi halinde daha aşağıdakilere devredilmesidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 85).

2.4.3.3. Eğitim ve Yükselme

Bireylerin yeteneklerini, kabiliyet ve becerilerini ortaya çıkarıp geliştirmek yolu ile onları daha verimli hale getirmek olası bir durumdur. Bireyin eğitime tabi tutulması onun verimliliğini artıracak ve onu yeni vazifelere hazır hale getirecektir. Yenilenmek ve gelişimini tamamlamak arzusunda olan birey, sunulacak eğitim ve yükselme imkânları ile motive edilebilir (Tunçer, 2013: 103).

2.4.3.4. Kararlara Katılma

İşi gerçekleştiren bireyler kendi yaptıkları işlerle ilgili uzmanlık bilgisine sahip olduğunu düşünürler ve kararlarda söz sahibi olmak isterler. Bireyler alınacak bir kararın kendisine duyurulmasını ve kişisel fikrinin alınmasını önemli bulur ve bunun kişiliklerine duyulan saygıyla alakalı olduğunu düşünebilirler. Yöneticiler alt kademedekileri ilgilendiren kararların alınması sürecinde onların düşünce ve isteklerine başvurarak bu düşüncelerden istifade etme yolları aramalıdır. Bu yaklaşım biçimi birisine veya birilerine çalışmaktan ziyade birlikte çalışıyor olma duygusu meydana getirir. Mutabık kalınan fikirlerin hayata geçirilmesi daha da kolay olabilecektir (Eren, 2014: 420).

Kararlara katılmak sureti ile motivasyonu sağlanmış olan bireyler örgütü benimseyip sahiplenirler ve kendilerindeki aidiyet hissi artar. Uygulanacak kararlarda kendisinin de bir katkısının olduğunu bilen birey kararlara direnç göstermeyerek, daha istekli çalışıp yüksek performans ortaya koyabilir (Özdoğru ve Aydın, 2012: 359).

2.4.3.5. İletişim

Kurumsal problemler ve uygulamalar hakkında bilgi sahibi olmak ve bu konularla alakalı fikir ortaya koyup tartışabilmek ancak iyi kurulmuş iletişim kanalları ile mümkün olabilir (Tunçer, 2013: 103). Bireyleri motive eden ihtiyaçların neler olduğu ne kadar iyi tespit edilebilirse o denli başarılı motivasyon sağlanabilir, bunun yolu da başarılı iletişimden geçmektedir (Hanks, 1999: 139).

Kötü iletişim veya iletişimsizlik motivasyonun önündeki engellerden biridir. Makul olmak şartıyla bireyler kendilerinden ne istenildiğini bilmeleri halinde bu isteği yerine getirebileceklerdir. İletişim düzeldikçe motivasyon da iyileşecektir (Kocabaş ve Karaköse, 2005: 81).

2.4.3.6. İş Genişletme

İş genişletme meydana gelen fazlaca iş bölümünden kaynaklanan stresi azaltmak amacıyla tek bir işin yapılması yerine benzer işlerin yapılmasına olanak veren yeni bir düzenlemeye gitmektir. İş genişletme ile bireylerde oluşan monotonluğun azalması, motivasyonun artması beklenir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 90).

2.4.3.7. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme icra edilen bir işi büyüterek bireylerin planlama, yürütme ve değerlendirme ile alakalı faaliyetlerdeki düzeyini arttırmadır. Zenginleştirilme yapılan iş, bireylere faaliyetlerin tamamını gerçekleştirme izni verir, bireylerin özgürlüğünün ve bağımsızlığının artmasına neden olur. Bireylerin kişisel performanslarını görüp değerlendirebilme ve düzeltmeleri için geribildirim sağlar. İş zenginleştirme ile ilgili veriler devamsızlık ve işgücü devrini azalttığını ve iş tatminini artırdığını göstermektedir (Robbins ve Judge, 2012: 246- 247).

2.5. MOTİVASYON TÜRLERİ

Motivasyonu, insanı harekete geçiren, aktive eden gücün kaynağı bakımından, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere iki başlık altında ele almak mümkündür (Eryılmaz, 2010: 79).

2.5.1. İçsel Motivasyon

İnsanlar bir takım davranışları göstermek ya da göstermemek üzere içgüdüsel olarak motive olurlar. İçsel motivasyonu yüksek olan bireyler birtakım dışsal etkenler nedeni ile değil de mutlu olmak için veya zorlukların üstesinden gelebilmek için aktif hale geçerler. Bireylerdeki içsel motivasyon yalnızca bir motivasyon değildir, irade ile ilgili olan davranışları da içermektedir (Akgündüz, 2013: 134).

İçsel motivasyon insanı harekete geçirerek isteklere, amaçlara, ulaşıncaya değin aktif tutan ve arzulanan tatmin gerçekleştiğinde sönen, doğal olan, tetikleyici ve itici olan sürükleyici güçtür. Merak, ilgi, ihtiyaç ve hoşlanma gibi kişisel faktörler kaynağını oluşturur. Eylem, sevilerek ve istenilerek yapılır (Kantar, 2008: 29).

İçsel motivasyonda kişi kendisini motive eder. Kişinin davranışını yönlendiren dış kontrol faktörü bulunmamaktadır. İçsel motivasyon durumu, kişinin bireysel yeteneklerini ortaya çıkarma isteği olarak tanımlanabilir. Doğrudan doğruya işin yapısı ile alakalı ve işin içeriğinden kaynaklanan içsel motivasyon araçları, cezbedici ve zorlayıcı görev, bağımsız olma, birey bakımından işin önemi, göreve dahil olmak, sorumluluk, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini kullanma fırsatları, kişinin performansı ile ilgili tatmin edici faktörleri içerir (Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007: 4). Zorluklar karşısında mücadele etme gücünü artıran içsel motivasyondur (Boyd, 2002: 257). Bireyi yönlendiren faktörler, öğrenmeye duyulan ilgi, elde edilecek başarının vereceği mutluluk hissi gibi içsel faktörlerdir (Eryılmaz, 2010: 79).

2.5.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyonun kaynağını bireyin çevresindeki uyaranlar oluşturur. Bireyin performansından ötürü maddi karşılık alması, yükselmesi ve yönetim tarafından taltif edilmesi gibi dışsal faktörler tarafından harekete geçirilmesi dışsal motivasyona örnek olarak verilebilir (Ersarı ve Naktiyok, 2012: 84).

Birincisi sosyal motivasyon araçları ile, ikincisi ise örgütsel araçlarla alakalı olan dışsal motivasyon araçları iki boyutludur. Sosyal motivasyon boyutunun içeriğini, dostluk, yardımseverlik, mesai arkadaşlarının ve yöneticisinin yardımı gibi faktörler oluşturur ve kişiler arasındaki ilişkilere dayanmaktadır. Dışsal motivasyon araçlarının örgütsel

boyutu ise iş performansını artırmak maksadı ile örgütün bireylere sunduğu imkanlarla alakalıdır. Somut olan bu araçlar faaliyet alanındaki kaynakların yeterli olup olmaması, ücretteki adalet, terfi imkânı ve iş güvencesi gibi unsurları içerir (Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007: 109).

Dışsal motivasyon sürecinde bireyin diğer bireylerden takdir görmek, onların eleştirilerinden kaçmak, mükafat elde etmek gibi kaynağı dışsal olan etmenlerden dolayı çaba içine girdiği yapılan çalışmalar sonucu belirlenmiştir (Eryılmaz, 2010: 79).

2.6. MOTİVASYON TEORİLERİ

2.6.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli davranışa yönelten faktörleri tespit edip tanımaya çalışmaktadırlar. Temel varsayımları yöneticilerin, insanları belirli yönlerde hareket ettiren unsurları anlaması ve insanları örgüt amaçları ekseninde davranmaya sevk etmesidir (Akgündüz, 2013: 133).

Başlıca kapsam teorileri şunlardır:

- Abraham Maslow'un İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi
- Clayton Alderfer'in ERG teorisi
- Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi
- David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

2.6.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyon teorileri arasında en fazla bilineni Maslow'a ait ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisidir. Klinik gözlemler sonucunda Abraham Maslow tarafından 1954 yılında ortaya koyulmuştur (Alkış ve Öztürk, 2009: 215).

İki temel varsayıma dayanan bu yaklaşımda.

- Bireyin tüm davranışları eksikliğini hissettiği ihtiyaçları karşılamaya yöneliktir.

- Bireyi davranışa yönlendiren bu ihtiyaçların belirli bir hiyerarşik sistemi mevcuttur.

Alt basamaktaki ihtiyaçlar tatmin edilmeden, bir üst basamaktaki ihtiyaçlar bireyi harekete geçirmez (Kantar, 2008: 37).

Yaklaşımına göre birey, öncelikli olarak en alt basamaktaki ihtiyacın tatmin etme yollarını arayacaktır ve ihtiyaçlarını önem sırasını izlemek suretiyle tatmin etme yoluna gidecektir. Örneğin aç olan bir insanın önceliği karnını doyurmaktır. Onu takdir ve saygı basamağındaki ihtiyacını tatmin etmeye çalışarak motive etmek mümkün olmayacaktır. İhtiyaçların karşılanması motive edici özelliklerini zayıflatır ve tatmini kesilen ihtiyaçlara tekrar dönülebilir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 8). Fizyolojik İhtiyaçlar

Yemek, içmek gibi yaşamı devam ettirmek için zaruri olan ihtiyaçlardır. Fizyolojik ihtiyaçlar bedenin canlılığının sürdürülebilmesi için olmazsa olmaz ihtiyaçlardır (Ercoşkun ve Nalçacı, 2005: 358).

Karnı aç olan birisi için temel ihtiyaç yiyecek, susayan birisi için de su temin etmektir. Bu ihtiyaçlar giderilmediği sürece insan başka şeyler düşünemez (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 52).

Güvenlik İhtiyaçları: Bireyin fizyolojik ve ekonomik ihtiyaçlarının karşılanmasından sonra bir üst basamaktaki güvenlik ihtiyacı kendini gösterir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 52). Tehlike, korku karşısında korunma ihtiyaçları olarak da ifade edilebilir. Günümüzde bu ihtiyaçlar emeklilik, sigorta gibi işlemlerdir. İşe ve yönetime karşı güvensizlik, ihtiyarlık dönemi korkusu, işsiz kalma veya ansızın ölüm gibi kaygılar bireylerin geleceklerini güvenceye ve garantiye alma arzularına neden olmuştur (Kantar, 2008: 37).

Fizyolojik ihtiyaçlar gibi sürekli olmayan güvenlik ihtiyaçları, tatmini sağlandığında sona ererler (Ergül, 2005: 72).

Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları (Sosyal İhtiyaçlar): Bireyin fizyolojik ve güven ihtiyaçları karşılandıktan sonra sıra sosyal ihtiyaçlara gelir. Başka insanlarca sevilme, bir topluluğun, bir grubun üyesi olma gibi duygusal ve toplumsal ihtiyaçlar ön plana çıkar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 52).

Takdir ve Saygı İhtiyacı: Maslow bu ihtiyacı iki yönden değerlendirmiştir. Birincisi kişinin öz saygısıdır ki, kendine güvenmek, bağımsız kalabilmek, muvaffak olmak, alanında uzman olmak, yeterli olmak gibi ihtiyaçlardır. İkincisi ise kişinin başkasından saygı görme ihtiyacıdır, statü kazanma, tanınma, takdir görme gibi ihtiyaçlardır (Kantar, 2008: 37).

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Maslow'a göre nihai basamağa ulaşabilen birey başarıya iradesini ve kudretini ortaya koyabilir. Birey tam anlamıyla özgürlüğüne bu basamakta ulaşır. Bireyin gerçek kişiliği, üretken ve yapıcı potansiyeli ortaya çıkar. Maddi ve sosyal kaygılardan kurtulmuş, belirli bir statüye erişmiş, kişisel saygınlık elde etmiş birey, aslında özünde mevcut olan fakat birtakım sınırlamalar sebebiyle ortaya çıkması ötelenen arzularına ve yaratıcı gücüne kavuşabilecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 52).

İhtiyaçlar dinamik olduklarından giderilen bir ihtiyaç yerini hemen diğer basamaktaki ihtiyaca bırakır. Bireyin diğer basamaktaki ihtiyacı gidermek için bulunduğu basamaktaki ihtiyacın %100 tatmin edilmiş olması gerekmez. Yaşanılan coğrafyaya, kültürden kültüre ve insandan insana değişkenlik göstermekle birlikte (Kantar, 2008: 37).

Maslow'un teorisi literatürde birçok araştırma tarafından desteklenmekle birlikte, teoriye ilişkin karşıt görüşler de bulunmaktadır. Hanley ve Abell (2002), Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin Batı düşüncesine eğilimi olduğunu ve teorinin feminist düşünürler, varoluşsal filozoflar, çevreciler ve diğerleri tarafından eleştirildiğini belirtmiştir. Ayrıca, teorinin tamamen kişisel gelişim odaklı olması da eleştirilen bir diğer yönüdür. Yazarlara göre, Maslow'un teorisi ilişkileri tamamen görmezden gelme de, bireyselliğe özel bir önem verilmesi nedeniyle ilişkiler açısından eksiklikler barındırmaktadır. ABD'deki çalışmalarını stresli işlerin ve mücadelelerin hakim olduğu muhafazakar, faydacı bir ortamda yürüten Maslow, kendisini bu kültürel ortamdan ayırtıramamıştır. Özellikle insanlara ve tanrıya hizmet etme duygusunu içermeyen bu ortamda, ihtiyaçlar hiyerarşisinde arka planda özveri duyuları kalmıştır. Kültürel çeşitliliğin ihtiyaçlar hiyerarşisi sırasına göre belirleyici olduğuna dair eleştiriler ve araştırma bulguları da bulunmaktadır. Örneğin, Çin'de yapılan bir çalışmada, bireylerin kendilerine ait olma gereksinimlerini her şeyden önce karşıladıkları ve Türkiye'de

yapılan bir çalışmada güvenlik ihtiyacının fizyolojik ihtiyaçlardan önce geldiği sonucuna varılmıştır (Varoğlu ve diğerleri, 2000; Yang, 2003). Frei (2004) ise Maslow'un teorisinin duyguların varlığını açıklayamadığını savunmaktadır. Teoriye göre, sağlık gibi alt düzey öncelikli ihtiyaçların yerine getirilmesinden önce duygular muhtemelen varolmayacaktır. Eckerman (1968), teoride açıkça belirtilmeyen ancak bir bireyin davranışını değiştirmede önemli bir engel olarak kendini gösteren "tutarlılık" ihtiyacının hiyerarşide son bir adım olarak eklenmesi gerektiğini savunmaktadır. İhtiyaç temelli teorilerin, özellikle de Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin çalışma hayatındaki davranışları açıklamada yetersiz kaldığına dair birçok eleştiri de vardır (Yang, 2003; Jex, 2008).

2.6.1.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg (1966) geleneksel olarak ihtiyaçların tatmin edilmesi durumunda insanların motive olacakları, tatmin edilmemesi halinde ise motive olmayacakları iddiasının gerçekleri tam anlamıyla yansıtmadığını ileri sürmüş ve çift faktör teorisini ortaya atmıştır (Sözen, Yeloğlu ve Ateş, 2009: 397).

Teori ABD'de Pittsburgh çevresinde 11 işletmede yaklaşık 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde uygulanan bir araştırma sonucu ortaya çıkmıştır (Kantar, 2008: 37).

Katılımcılara işlerinde kendilerini en iyi ve en kötü hissettiği zamanın ne zaman olduğu sorusu sorulmuş ve katılımcıları nelerin memnun edip nelerin memnun etmediği araştırılmıştır. Araştırma verilerine göre iş ile direkt ilişkili olan başarı kavramlarını öncelikli görenlerin kendilerini iyi hissettikleri, iş ile direkt ilişkili olmayan ücret ve çalışma koşulları kavramını öncelikli görenlerin ise kendilerini en kötü hissedenler oldukları görülmüş ve bu kavramlar motive edici faktörler ve hijyen faktörler olmak üzere iki grup altında toplanmıştır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 8).

Motive Edici Faktörler: Tatmin yaratan ve daha çok işle alakalı faktörlerdir. Bu faktörler hem tatmine hem de tatminsizliğe neden olabilmektedir (Kantar, 2008: 37). Bunlar işin kendisi, sorumluluk, statü, yükselme, başarı, takdir vs. olarak sıralanabilir. Kişiyi çalışma ortamına daha fazla bağlayan, kişiye başarıya duygusu tattırdığı için

motive edici özelliğe sahiptirler. Olmamaları veya eksik olmaları durumu kişinin motive edilememesi sonucunu doğurur (Gümüş ve Sezgin, 2012: 10). Motive edici faktörlerin karşılanması iş tatminini arttırıcı etkiye sahiptir (Sözen, Yeloğlu ve Ateş, 2009: 397).

Hijyen Faktörleri: Maaş, teknik bilgi ve gözetim, çalışma koşulları, kişisel yaşama saygı, iş güvenliği, iş ilişkileri, örgüt politikaları ve yönetim gibi faktörlerdir. Hijyen faktörlerin varlığı kişiyi motive edemese de kişinin motivasyonunun sağlanması için gerekli zeminin oluşumunu sağlar. Tek başına motive edici özelliğe sahip olmadıklarından gerekli alt yapının oluşturulmasından sonra motivasyonun gerçekleştirilmesi için mutlak surette motive edici faktörlerin tamamı da oluşturulmalıdır (Güney, 2013: 361). Hijyen faktörler tek başlarına kişileri motive edemezler ancak, bunların yokluğunda ise asgari şartlar sağlanmamış olur (Mallaiah ve Yadapadithaya, 2009: 37). Bu durumda kişiyi motive etme imkânı bulunmamaktadır (Karatepe, 2005: 126). Hijyenik faktörlerin yerine getirilmesi kişilerin sadece tatminsizliklerini ortadan kaldırır (Sözen, Yeloğlu ve Ateş 2009: 397).

2.6.1.3. Alderfer'in VIG (ERG) Teorisi

Maslow'un kuramını tekrar ele alan Alderfer 1972 yılında ihtiyaçların sayısını daha da azaltarak ERG teorisi adıyla da tanınan motivasyon teorisini geliştirmiştir (Sözen, Yeloğlu ve Ateş 2009: 397).

Alderfer, motivasyon için üç temel ihtiyaç olduğunu öne sürmüştür:

- Var olma ihtiyacı: Fiziksel ve maddesel ihtiyaçlardır.
- İlişki ihtiyacı: Diğer insanlarla ilişki kurma, sevgi ve saygı ihtiyacıdır.
- Gelişme ihtiyacı: Saygınlığını ve kapasitesini artırma ihtiyacıdır.

Maslow'un ve Alderfer'in teorileri bir birine benzemekle birlikte bazı farklılıklar mevcuttur. Alderfer'in teorisinde Maslow'un teorisine benzer hiyerarşik bir sıralama yoktur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 59). ERG teorisinde hayal kırıklığı yaşama - geriye çekilme prensibi de bulunmaktadır. ERG teorisinde Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisinin aksine eğer birey üst düzeydeki ihtiyacını tatmin edemezse bu durumdan dolayı yaşadığı eksiklik ve hayal kırıklığı onu bir alt basamaktaki ihtiyacın tatminine

yöneltecektir. Maslow ise tatmin edilen bir ihtiyacın motive etme özelliğini yitirdiğini savunmaktadır. Maslow'a göre birey bulunduğu basamaktaki ihtiyacını gideremiyorsa bir alt basamağa geri dönmez, çünkü o basamaktaki ihtiyacın tatmini zaten sağlanmıştır (Uyar, 2015: 92).

2.6.1.4. David McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi

McClelland yaptığı çalışmalar neticesinde ihtiyaçların hiyerarşik bir sistemle giderilmesi gerektiği tezine karşı çıkmıştır. Hiyerarşik sıralama yerine bireylerin başarı, ilişki kurma, güç ve bağımsızlık ihtiyaçlarından bazılarının herhangi bir zaman içinde ortaya çıkacağını savunmuştur (Sözen, Yeloğlu ve Ateş, 2009: 397).

Başarı İhtiyacı: Başarılı olma ihtiyacı üst seviyede olan birey erişilmesi zor, gayretle ulaşılması mümkün olan bilinçli hedefler belirler. Hedefe ulaşmak için gerekli olan donanım ve bilgiye ulaşarak davranışa yönelecektir. (Kantar, 2008: 37).

McClelland'a göre bireylerin kendi çalışma alanlarında en başarılı olma ve kusursuz arama arzularının temelinde başarı ihtiyacı yatmaktadır (Eren, 2014: 422).

İlişki Kurma: İlişki kurma ihtiyacı, bireyin yaşamını yalnız başına sürdürememesi ve toplumsal bir özelliğe sahip olmasından hareketle diğer kişi ve gruplarla ilişki içerisinde bulunması ihtiyacı olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2014: 422).

İlişki kurma ihtiyacı üst seviyede olan birey, kişiler arası ilişkiler kurma ve geliştirmeye gayret gösterir. Ancak bu kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bazı insanlar sorunlarını yalnız başlarına çözmeye eğilimindedirler. Aileleri ve yakın akrabaları dışında fazla dostluk bağları kurmaktan kaçınırken, bazı insanlar ise dost ve arkadaş edinmekten hoşlanırlar. Az ya da çok tüm insanlar ekonomik, kültürel ve psikolojik yönden bağlılık hissettiği belirli kişi ve topluluklardan müteşekkil bir sosyal çevreye sahiptir (Kantar, 2008: 43).

Güç İhtiyacı: İnsanın bulunduğu çevreye hâkim olma isteğinin bir neticesidir. Bireyler ve topluluklar sosyal ilişkilerinde varlıklarını hissettirecek, etkinliklerini kuvvetli kılacak her türlü metoda başvururlar. Bu durum diğer gruplar ve kişilerle çatışmaya

sebeup olabilir. Güç ihtiyacının seviyesi kişiden kişiye farklılık göstermektedir (Eren, 2014: 422).

McClelland bu üç ihtiyaç grubundan en fazla kişi ve toplumu tesiri altında bırakanın başarı ihtiyacı olduğunu iddia etmiştir (Kantar, 2008: 44). McClelland başarılı olma isteği yüksek olan bireylerin sahip olduğu bazı özellikleri tespit etmiştir. Bu özelliklerin bazıları şunlardır: (Güney, 2013: 362)

- Riskli işleri kabul ederler.
- Sonuçlar hakkında somut bilgiler almak isterler.
- Zor problemleri kendi başlarına çözmekten hoşlanırlar.
- Şanstan ziyade bireysel güçleri ile işleri sonuçlandırmak isterler.

2.6.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri davranışın doğuşundan son buluşuna kadar geçen süredeki tüm değişkenleri bilişsel süreçler ele alınarak incelemektedir (Barutçu ve Sezgin, 2012: 91). Süreç teorileri ihtiyacın doğuşundan tatminine kadar uzanan gözlenilmesi mümkün olan güdülenme sürecinin özelliğini, yapısını tanımaya odaklıdır (Ergül, 2005: 69).

2.6.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Beklenti teoremi Victor Vroom tarafından geliştirilmiştir. Teori motivasyon sonucunda yüksek performansla neticelenen davranışların ödüllendirilebilme ihtimalinin bireyde yarattığı beklenti üzerine kurulmuştur (Şimşek ve Çelik, 2011: 72). Çeşitli davranış seçenekleri arasından, bireylerin sahip oldukları değerler ve beklentiler doğrultusunda bir tercih yapmalarına dayanan teoride Vroom motivasyonu aranan sonuçlarla, belirli bir davranışın bu sonuçlara erişebilme olasılığına dair beklentisinin çarpımı olarak tanımlamıştır (Eroğlu, 2004: 345).

Teori üç değişkene sahiptir;

Çekicilik: Birey göstereceği başarı sonunda kendisine verilecek ödülü arzulamalıdır. Ödül birey için bir değer (Valens) ifade etmelidir.

Performans ve ödül ilişkisi: Birey sarf edeceği çabanın kendisine ödüller kazandıracağına inanmalıdır.

Performans ve güç ilişkisi: Bireyin görevini yaparken göstereceği çabayı algılaması, bireyi belli bir performansa yönlendirir.

Bireyin motivasyonu, görevinde ne kadar başarılı olacağı inancıyla doğru orantılıdır (Özkalp ve Kırel, 2005: 332). Gösterilecek gayretin belli bir performansa neden olacağına inanan ve bu performansın da ödüllendirileceğini düşünen, elde edilecek bu ödülün sonraki başarıları için gerekli olduğuna inanan insanı motive etmek zor olmayacaktır. Teoriden yararlanmak isteyenlerin dikkat etmesi gereken noktalar şunlardır: (Güney, 2013: 365).

- Yönetilenlerin hangi ödülü daha önemli gördüğü belirlenmelidir.
- Örgüt hedeflerine ulaşabilmek adına ne tür başarı ve davranışın istendiği belirlenmelidir.
- Performans - ödül ilişkisi tanımlanmalıdır.
- Görevin başarılması için gerekli olan eğitimin imkânı sunulmalıdır.
- Varsa başarıyı engelleyebilecek örgüt içi faktörler tespit edilip yok edilmelidir.
- Astlar başarılı olmaya yönelik cesaretlendirilmelidir.
- Oluşturulacak ödül sistemi ile astların ihtiyaçları karşılanmalıdır.
- Ödül sistemi adil ve düzenli çalıştırılmalıdır.

2.6.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Lawler ve Porter, Vroom'un beklenti teoremine bir takım ilaveler yaparak güçlendirici katkıda bulunmuşlardır. Teorisyenlere göre bireyin fazla çaba sarf etmesi her zaman yüksek bir performansla sonuçlanmaz. Yeterli bilgi ve beceriye sahip olmayan birey ne kadar çabalarsa çabalasın verilen görevi başarması mümkün olmamaktadır (Güney, 2013: 365).

Porter ve Lawler, bireyin görevinde sarf ettiği çabayı belirleyen faktörlerin neler olduğunu tespit etmeye çalışmışlardır. Daha sonrada çaba ve performans arasındaki ilişkiyi etkileyen faktörler üzerinde durmuşlardır (Eroğlu, 2004:350).

2.6.2.3. Amaç Teorisi

Amaç teorisi, yönetim literatüründe amaç-tespiti yaklaşımı olarak bilinmektedir (Eroğlu, 2004: 368). 1960'ların sonunda Edwin Locke motivasyonun temel kaynağının bir amaç doğrultusunda çalışma olduğunu savunmuştur. Amaç, bireye ne yapılması gerektiğini ve ne kadar çaba gösterilmesi gerektiğini açıklamaktadır. Sonuçlar amaçların önemini güçlü bir şekilde açıklamaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 214).

Gerçekleştirilmesi, ulaşılması daha zor olan yüksek hedef belirleyen bireyler, gerçekleştirilmesi, ulaşılması zor olmayan hedef belirleyen bireylere nazaran daha üst seviyede motive olurlar ve daha çok gayret gösterirler (İbicioğlu, Özdaşlı ve Yılmaz, 2013: 96). Sonuçlara ait geribildirim olması da olmamasına oranla daha yüksek performansa neden olmaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 214).

Amacın zorluk derecesi ve özelliği amacın kabullenilmesi ve amaca adanma, amaca dair gayreti ve motivasyonun seviyesini belirlemektedir (Erdem,1998: 56). Örgüt içindeki bireysel amaçlar özenle hazırlanmalı ve örgütün genel amaçlarıyla çatışmayacak biçimde belirlenmelidir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 199). Edwin Locke'a göre amacın belirlenmesi sürecinde amaçların dört temel özelliği bulunmaktadır:

Amaçların Belirginliği: Belirlenmiş hedefler performansı arttıracaktır. Belirlenmiş hedefler, yapabildiğinin en iyisini yap tarzındaki belirsiz hedeflere kıyasla daha iyi sonuçlar doğurmaktadır. Girilecek sınavdan 85 ve üzeri alma hedefi, sınavda elinden geleni yap şeklindeki yaklaşımdan çok daha iyi sonuç doğuracaktır (Robbins ve Judge, 2012: 214).

Amaçların Zorluğu: Zor amaçlar dikkatimizi yoğunlaştırmamıza ve amaca odaklanmamıza yardımcı olur. Zor amaçlar bize enerji verir, çünkü onlara ulaşmak için daha fazla çalışmamız gerekmektedir. Son olarak zor amaçlar bir işi daha iyi yapma ya da bir görevi daha etkili bir biçimde yerine getirme doğrultusunda yeni stratejiler geliştirmemizi sağlarlar (Robbins ve Judge, 2012: 214-215).

Amaçların Kabul Edilebilirliği: Örgütsel amaçların kabul edilmesi durumunda, örgüt bireyleri belirlenen amaçlara ulaşmak için her yolu deneyecektir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 199).

Amaçlara Geri Bildirim: İnsanlar amaçları doğrultusunda nasıl ilerlediklerine ilişkin geribildirim aldıklarında daha iyisini yaparlar, bunun sebebi ise geri bildirim ne yaptıkları ile ne yapmak istedikleri arasındaki farklılıkları analiz etmelerini mümkün kılmasıdır. Ancak her tür geri bildirim aynı ölçüde güçlü değildir. Bireyin kendisi tarafından oluşturulan geri bildirim, motivasyon üzerinde çevre tarafından sağlanan geri bildirimden daha etkilidir (Robbins ve Judge, 2012: 215). Teoriden yararlanmak isteyenlerin dikkat etmesi gereken noktalar şunlardır (Güney,2013: 367):

- Bireysel ya da örgütsel amaçlar belirlenmelidir.
- Belirlenen amaçlar rekabeti doğurup artırmalıdır.
- Belirlenen örgütsel amaçlar bireyler tarafından benimsenmelidir.
- Yönetim bireysel ve örgütsel amaçlara dikkat etmelidir.

2.6.2.4. Eşitlik Teorisi

Teorinin temel fikri, bireylerin çalışma ortamında kendilerine adil davranılmasını istemelerine dayanmaktadır. Adil davranılma insanı motive eden temel faktörlerdendir (Güney, 2013: 367).

Stacy Adams tarafından geliştirilen eşitlik teorisine göre birey kendisinin gösterdiği gayret, ortaya koyduğu performans mukabilinde aldığı sonucu aynı çalışma ortamında diğer bireylerin gösterdiği gayret ve alınan sonuç ile mukayese eder (Erdem, 1998: 55). Bu mukayese sonucu algıladığı eşitlik ya da eşitsizliğe bağlı olarak bireyin motivasyonu etkilenir (İbicioğlu, Özdaşlı ve Yılmaz, 2013: 96).

Birey örgütüne emek ve zaman harcamakta, buna karşılık örgütten ücret, statü, takdir v.s. almaktadır. Verilen emeğin karşılığında elde ettiği ücreti, primum diğer bireylerle kıyaslamakta ve örgütünün adil davranıp davranmadığına kanaat getirmektedir. Eğer, birey örgütünün adil olmadığına kanaat getirirse, diğer bir ifadeyle, örgüte verdiği emeğe

karşılık olarak aldığı ücretin düşük oluşuna kanaat ederse örgütün çıkarlarına veya örgüte zarar verme davranışı gösterecektir (Robbins ve Judge, 2012: 215).

Eşitsizliği sezen birey bu eşitsizliği gidermek için hemen harekete geçecek ve birtakım davranışlar gösterecektir. Bu davranışların şiddeti ve biçimi bireyin imkânlarına ve davranışların uygulanabilirlik derecesine göre değişkenlik gösterir. Bireyin şu davranış biçimlerine yönelmesi kuvvetle muhtemeldir (Güney, 2013: 367):

- Daha az çaba sarf etmek.
- Alacakları ücretin ve ödüllerin değiştirilmesini istemek.
- Yaptıkları işi veya görevi yarıda bırakmak.
- Başkalarını çalışmamaya veya az çaba göstermeye ikna etmeye çalışmak.
- İmkânlar ölçüsünde işini değiştirmeye çalışmak.
- İmkânlar ölçüsünde yöneticisini değiştirmeye çalışmak.

Eşitlik teorisinden yararlanmak isteyenlerin dikkat etmesi gereken noktalar şöyle sıralanabilir (Güney, 2013: 368).

- Eşitlik ve eşitsizlik örgüt içi veya örgüt dışı yapılan mukayeseler neticesinde oluşur.
- Benzer çabaya karşılık benzer ödülün verilmesine özen gösterilmelidir.
- Bireylerin eşitsizlik karşısında göstereceği davranışların farklı olacağı bilinmelidir.
- Örgüt içerisindeki farklı değerlendirmelerin er ya da geç ortaya çıkacağı bilinmelidir.
- Yönetimin temel ilkesinin eşitlik olduğu hatırdan çıkarılmamalıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık, insanların bir hedefe ulaşmalarını ve bu hedefle ilişkili davranış biçimlerini sağlayan bir güç olarak tanımlanabilir. Örgütsel bağlılık, işletmede çalışan bireylerdeki örgüt üyeliği ilişkisini koparma ya da koparmama ile ilgili psikolojik bir davranıştır. Örgütsel bağlılık aynı zamanda çalışanların kurumlarına bakış açısını ve kurumun yapısal özelliklerini benimsemesiyle ilişkili psikolojik bir bağdır (Eren, 2014: 552).

Hangi örgüt tipi olursa olsun, işletmede çalışan personelin bağlılık duyması çok önemlidir. Lakin günümüzde örgütsel bağlılığın önemi büyük oranda yitirilmiş bulunmaktadır. Örgüt veya işletmelerde çalışan bireyler tarafından 1950’li yıllarda örgütsel bağlılık ile ilgili slogan olarak; işletmeye ne kadar sadık olursan, işletme de sana o kadar sadık olur ya da bu işletmede pazara kadar değil, mezara kadar, sözleri çok aktif olarak söylenmektedir. 1980’lere geldiğimizde ise, 5 yılını dolduran çalışanların neredeyse %50’sinin işletmeyi bıraktığı görülmüştür (Demirel, 2014: 179).

Örgütsel bağlılık, işletmenin sürekli üretim ya da inovasyon sağlaması için günümüzde çok önem kazanmaktadır. Örgütsel bağlılığın literatürde farklı ve değişik açılardan birçok tanımı mevcuttur (Meyer vd., 2006: 666)

Kapsamlı bir şekilde örgütsel bağlılık, Martin ve Bennett (1996) tarafından aşağıdaki gibi açıklanabilir (İnce ve Gül, 2005: 3).

- Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütle bağlantılı olan gücünü ifade eder.
- Örgütsel bağlılık, işletmede çalışana göre anlamlılık düzeyini gösteren psikolojik bir durumdur.
- Örgütsel bağlılık, grup üyeleri ve örgüt arasındaki ilişkide zamanla meydana gelen, ileriye dönük yatırımlarla şekillenen somut bir yapıdır.

- Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt üyesi olarak gayret harcamasından, işletme üyesi kalmak için yapmış olduğu mücadeleden, örgütün sahip olduğu hedef, değerler ya da diğer inançlarından oluşan bir bütündür.
- Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte karşı hissettiği psikolojik bir bağlantıya dayanmaktadır.
- Örgütte çalışan personelin ilgi, alaka ve bağlılıklarının örgüte yönelmesi de örgütsel bağlılıktır.

İşletmede çalışanların örgütsel bağlılığını artırabilmek için işverenler tarafından ödül verme yoluna gidilmiştir. Hayatını sürdürebilmek için verilen ekonomik ödül ve gelecek için edinen iyi gelir, çalışanı maddi yönden bağlarken; belli bir yere ait olmak, arkadaşlık duygusunu geliştirmek, hatta bir aile ortamı geliştirmek gibi manevi bir örgütsel bağlılık da olabilmektedir (Eren, 2014: 552).

Örgütsel bağlılık konusunda ilk araştırmalar Porter ve arkadaşları tarafından yapılmaya başlanmıştır. Bu araştırmacılar sayesinde örgütsel bağlılık araştırmaları batı ülkelerinin ilgisini çekmeye başlamıştır. Örgütsel bağlılık; hedeflenen çalışma ile davranış ilişkisi, işten ayrılma nedenleri, çalışanın performansının düşük ya da yüksek olmasının sebepleri, örgütsel etkinliğin yararı, çalışanın örgüte karşı fedakârlığı, dürüstlüğü gibi birçok konuda araştırmacıların ilgisine sebep olmuştur (Tak vd., 2011: 339).

Örgütsel bağlılık, işletme ya da örgütlerde çalışanların uyumu, işlerine sıkı sarılması, örgütsel değer ve inançların sadakatini kapsamaktadır. Örgütsel bağlılığın temel olarak üç boyutu vardır. Bunlar; uyum, değer uygunluğu ve içselleştirme boyutudur (Demirel, 2014: 179).

Uyum boyutu; işletmede çalışan bireylerin inanç ve değerlerinden ötürü ödül elde etmeleriyle ilgilidir. Uyum boyutunda çalışanın temel amacı ödül almaktır. Örgütte çalışan bireyler, örgüte ruhen bağlanmak yerine, mevki, makam elde etmek, çeşitli ödüller almak, ceza almamak için örgüte uyum sağlar. Buradaki asıl amaç, maddi boyutludur. Uyum boyutunda, lider ile çalışan arasında bir uyum varmış gibi görünür. Aslında bu tamamen yüzeysel olup, sadece çalışanın maddi çıkarlarını korumak ve ödül almak için uyumlu gözükmesidir. İşletmede çalışanlar ile örgüt arasındaki uyumun

temel unsurları; tanınmak, prestij elde etmek için yetki elde etmek, görevde yükselmek, saygınlık elde etmek, para sahibi olmak, kişisel tatmin elde etmek ve geleceğe ilişkin güvence elde etmek gibi nedenler sayılır. Bunlar; örgütsel bağlılıkta uyum boyutunun artmasını sağlar (Balay, 2000: 125).

Değer uygunluğu, örgütte çalışanların örgütü benimsemesi, özümsemesi, adeta onu evi gibi görmesi ile özdeşleşir. Değer uygunluğunda örgütün amacı ile çalışanın amacı, çalışanın işe uygunluğu aynı çizgidedir. Çalışan işini özümsemişse, her işe gittiğinde adeta eve gidiyor gibi hisseder. İş ile özdeşleşen bir personel işinde hiç yorulmaz ve sıkıntı çekmez, performansı ve verimi artar. Özdeşleşme boyutuna en iyi örnek olarak Japon örgütlerini verebiliriz. Genelde özdeşleşme; eğer sevdiğiniz işi yaparsanız sanki bir ömür boyu işe gitmezsiniz gibi düşünülür (Tak vd., 2011: 339).

Örgütsel bağlılığı sağlayan diğer bir boyut ise kişinin çalıştığı işletmeyi içselleştirmesi boyutudur. Başka bir ifadeyle çalıştığı işletmede kendine ait bir şey bulmasıdır. Örgütsel bağlılığı artıran en önemli şey içselleştirmenin olmasıdır. Çalışan içselleştirme boyutunda işletmeye bağlı olursa, işletmesini her yerde savunur. İçselleştirme boyutu maddi gelir ya da ödülünden daha çok, çalışanın işletmede kendine ait bir şeyler bulmasıdır (Uyguç ve Çımrın, 2013: 91).

3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TEORİLERİ

Örgütsel bağlılık, daha iyi belirlenmesi için, birçok araştırmacı tarafından farklı şekilde değerlendirmeye alınmıştır. İşletme ve örgüt yöneticileri, işverenlerin örgüte bağlılığını, tutumsal ve davranışsal bağlılık olarak farklı metotla inceler. Örgütsel bağlılık yaklaşımının iki farklı şekilde incelenmesinin sebebi; sosyal psikologların konuya farklı bakış açılarından kaynaklanmaktadır. Örgütsel çalışma yapan araştırmacılar tutumsal bağlılık üzerinde, psikologlar ise davranışsal bağlılık üzerinde çalışmalar sürdürmüştür (Bakan, 2011: 11-13).

3.1.1. Tutumsal Bağlılık

İşletmelerde örgütsel bağlılık yaklaşımından olan tutumsal bağlılık ile ilgili olarak araştırmacılar, çalışılanın örgütle ya da örgütün değer ve gayelerinin, çalışanların değer ve yargılarıyla özdeşleşmesini ifade eder. Bu özdeşlemede üç temel yapı vardır. Bunlar,

örgüt amaçları ve örgütün değerlerine duyulan güçlü bir bağlılık ve sadık olmayı kabul etme, örgüt faydası için daha fazla gönüllü olarak çalışma ve örgüt üyeliğini devam ettirme konularıdır. Tutumsal bağlılık yaklaşımlarını, Etzioni sınıflandırması, Kanter'in yaklaşımı, O'Reilly ve Chatman'nın yaklaşımı, Penley ve Gould'un Yaklaşımı ve de Allen ve Meyer'in yaklaşımı olarak beşe ayırabiliriz. (Bayram, 2006: 125).

3.1.1.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni, örgütsel bağlılığı, işletmede çalışan personelin, örgütün emir ve görevlerine itaati şeklinde yorumlamıştır. Örgütün bireyler üzerine sahip olduğu güç ve yetkinin ana sebebi, personelin örgüt ile ilişkisine dayalıdır. Etzioni bu bağlılığı ahlaki bağlılık, hesaplı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak üç şekilde incelemiştir (Bakan, 2011: 13).

Ahlaki Bağlılık: Örgütte çalışanlar tarafından örgütün amaçları, değerleri ve normlar ile örgüt yönetiminin özdeşleşmesi temeline dayalı olmasını ifade eder. Örgütte çalışan bireylerin, ahlaki bağlılıklarının yüksek olması, bireylerin işini iyi yapmasının sebebi olarak işine değer verdiğini göstermektedir.

Hesaplı Bağlılık: Örgütte bu bağlılığın oluşması, örgüt ile çalışan arasındaki maddi ilişkilere dayanmaktadır. Başka bir deyişle, hesaplı bağlılık, işteki performans artışı ve işte verimlilik sağlanması halinde, ödüllendirilmesi olarak ifade edilir.

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Yabancılaştırıcı bağlılık, örgütte çalışan bireyin sınırlandırıldığı durumlarda ortaya çıkmakta ve işletme açısından zıt bir hal oluşturmaktadır. Birey, örgüt tarafından katı kısıtlamalara maruz kalır ve sonuç olarak örgüt üyesinde işletmeye karşı olumsuz bir gerginlik oluşur. Bu bağlılık şekli, işletmenin tehlikeli, zararlı ve cezalandırıcı olduğu durumda ortaya çıkar.

3.1.1.2. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter'in yaklaşımına göre örgüt ya da işletmeler farklı istek, ihtiyaç ve beklentilere sahip olmaktadır. Kanter yaklaşımında esas olarak, bireylerin örgütler için ortaya koyduğu emek ve ürün arasındaki dengeyi esas almıştır. Kanter yaklaşımında bağlılık;

devama yönelik bağlılık, birleşme bağlılığı ve uyum bağlılığı olarak üç bağlılık şeklinde açıklanmıştır (Uyguç ve Çımrın, 2013: 91).

Devama Yönelik Bağlılık: Örgütlerde çalışan bireylerin, örgütün hayatta kalması için kendini işe adanmasını ifade etmektedir. İşgörenler işletmenin en iyi yerlere gelmesi için bir adanmışlık özelliği sergiler. Ayrıca işten ayrılmanın maliyeti, işte kalmanın maliyetinden daha yüksek olmaktadır. Başka bir ifadeyle, işten ayrılmak daha masraflı olmaktadır. Devama yönelik bağlılıkta, işgören örgütün kalıcılığı için kendini feda eder ve örgütten ayrılmasının örgüte büyük zararları olacağını bilincindedir (Nayır, 2013: 180).

Birleşme Bağlılığı: Birleşme bağlılığı, örgütte çalışanlar arasında dayanışmanın artırılmasını sağlar. Birleşme bağlılığını artırmak için işe yeni alınan personele oryantasyon eğitimi, üniforma ve rozet kullanımı ve buna benzer birçok davranışlar, kenetlenmenin artmasını sağlamaktadır. Örgütte birleşme bağlılığının artması sonucunda kenetlenme artacak, bir aile ortamı oluşup, kaos ve kargaşa ortamı meydana gelecektir (Yenihan, 2014: 170).

Kontrol Bağlılığı: Bu bağlılık örgütte çalışanın davranışını istenilen yönde şekillendirmeye yarayan örgütsel bağı ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanların örgütün emir ve kurallarını uygulamasıyla kontrol bağlılığı artış göstermektedir. Kanter, bu üç bağlılığında aynı anda kullanılmasının fayda sağlayacağını ifade etmektedir. Aynı zamanda bu üç bağlılığın her biri, bireyin örgütü ile bağlantılarını artırma bakımından birbirlerini güçlendirmektedir (Çimentepe, 2012: 10).

3.1.1.3. O'Reilly ve Chatman'nın Yaklaşımı

Örgütsel bağlılıkta, O'Reilly ve Chatman'nın yaklaşımına göre, örgüt ve birey arasındaki bağı psikolojik bağı olarak dile getirilmiştir. O'Reilly ve Chatman yaklaşımlarında bağlılığı; uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olarak üç kategoride incelemiştir (Devece vd., 2016).

Uyum Bağlılığı: Uyum bağlılığında örgüte bağlanmanın en önemli hususu ödülün cazibesidir. Birey örgütte belirli ödülleri kazanmak için bağlılık gösterir. Ödül

çalışanların yüzeysel olarak bir bağlılık göstermesine neden olurken, ceza ise bağlılığın azalmasına sebep olacaktır (Balay, 2000: 125).

Özdeşleşme Bağlılığı: Özdeşleşme bağlılığı, örgütte çalışanların, iş arkadaşlarıyla doyum sağlayıcı bir ilişki kurmasına bağlıdır. Çalışan, bir işletmede tıpkı bir ailenin üyesi gibi hissettirilerek bağlılığının artması sağlanır. Özdeşleşme bağlılığını sağlayan bir birey, işletmeye fayda sağlamayan işleri bırakıp, işletmeye faydası olan işlerde çaba harcayarak işletme verimliliğinin artışında rol oynar (Çulha, 2008: 110).

İçselleştirme Bağlılığı: İçselleştirme bağlılığında örgütün gayesi ile işgörenlerin amaç ve hedefleri örtüşür. Bu örtüşme esnasında çalışanlar örgütün işlerini kendi işleri olarak görerek maksimum seviyede çalışma gösterirler. İçselleştirme bağının olduğu örgütlerde, işletme, çalışan ve çalışma arkadaşları arasında uyum olduğu görülmektedir (Gül vd., 2000: 1).

3.1.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould'un yaklaşımı, Etzioni'nin yaklaşımın geliştirilmiş şekli olarak tanımlanabilir. Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımını ahlaki bağlılık, hesaplı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak üç boyuta ayırmıştır. Etzioni'nin yaklaşımının, örgütsel bağlılığı açıklamak bakımından uygun, fakat karmaşık olmasından dolayı, Penley ve Gould'un yaklaşımı daha çok kullanılmıştır. Bu karmaşıklığın sebebi ise; ahlaki bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olması ve her ikisinde duygusal içerikli olmasıdır. Bu bağlılıkların birbirlerinin zıttı mı yoksa aynı kavramlar mı olduğu tam olarak açıklanamamıştır. Penley ve Gould'un yaklaşımında; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak üç boyuta incelenmiştir (İlsev, 1997: 22):

Ahlaki Bağlılık: Örgütlerde çalışan personel ile örgütlerin amaç ve hedeflerinin örtüşmesi olarak adlandırılır. İşletmede çalışan personel, örgütteki başarı ve başarısızlık durumunda en başta kendini sorumlu hisseder. Ahlaki bağlılık türünde çalışan kendini örgüte adan ve çalışmalarını buna göre sürdürür.

Çıkarıcı Bağlılık: Çıkarıcı bağlılıkta örgüt ile işgörenler arasında çift taraflı bir ahenk vardır. Başka bir ifadeyle, işletme ile çalışan arasında bir alış veriş söz konusudur. Çalışanın verimlikte artış göstermesinin sebebi, ödül olarak görülmektedir.

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Bu bağlılık türünde örgüt ile çalışan arasında tamamen bir kopukluk söz konusudur. Çalışan işletmeyi sevmemesine rağmen başka yapacak bir işin olmaması sebebiyle aynı işletmede çalışmalarını sürdürmektedir. İşgören adeta kendinin kapana kısıldığını, başka çaresinin olmadığını düşünür. Genelde bu durum, iş olanaklarının az olduğu ve kriz ortamlarında daha fazla görülmektedir.

3.1.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımı temel olarak, örgüt ile örgütte çalışan bireyler arasındaki ilişkinin psikolojik olarak yansımaları ifade etmektedir. Allen ve Meyer'in yaklaşımı günümüzde de geçerliliğini korumakla birlikte, yapılan birçok çalışmada temel olarak düşünülmektedir. Bu yaklaşım, duygusal bağlılık, devam bağlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta incelenmiştir (Meyer ve Allan, 1991: 61).

3.1.1.5.1. Duygusal Bağlılık

Bu bağlılık türünde örgütün amaç ve hedefleri, işgörenin amaç ve hedefleri ile aynı anlamı ifade etmektedir. Duygusal bağlılık, tutumsal bağlılık olarak da adlandırılmaktadır. Bu bağlamda örgütte çalışan bireyler, iş çevresiyle yakın bir ilişki içerisinde olup; işe daha çok sarılma, iş arkadaşlarından, işten ve meslekten alınan doyum en üst noktadır. Çalışanlar işletmede zorla tutulmamakta, bizzat kendileri tarafından tutku ile çalışmalar sürdürülmektedir (Uyguç ve Çımrın, 2013: 91).

Allen ve Meyer'e göre; işin cazibesi, rol açıklığı, amaç açıklığı, amaç güçlüğü, önerilen açıklık, çalışanlar arasındaki uyum, örgütsel güvenilirlik, eşitlik, bireye önem verilmesi, geri besleme ve katılım gibi özellikler duygusal bağlılığın artmasını sağlayan faktörlerdir (Yalçın ve İplik, 2005: 395).

3.1.1.5.2. Devam Bağlılığı

Örgütte çalışan bireylerin devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetlerini göz önünde bulundurmakla alakalıdır. İşletmede çalışan bireylerin bir örgüte bağlılık göstermeleri, örgütte kalmaya ihtiyaç duymalarından kaynaklanmaktadır. Başka bir ifadeyle, çalışanın örgütteki kıdemi, örgütten faydalanması ve diğer faydalar sayesinde örgütten ayrılması

maliyet oranını aşıyorsa bağlılık artar. İşletme ve örgütlerde çalışan bireyler devam bağlılıkları, işe harcadıkları emek, zaman, çaba, kazanmış olduğu statü ve para gibi maddi kazanımları kaybetmemek için bağlılığını devam ettirmektedir (Uyguç ve Çımrın, 2013: 91).

Devam bağlılığının artmasını sağlayan birçok bireysel ve örgütsel sebepler vardır. Devam bağlılığı; çalışanların yeteneklerine, eğitim düzeylerine, yer değiştirme ve rotasyona, kişisel yatırımlarına, emeklilik primlerine, toplumsal ilişkilerine ve kendisine sunulan seçeneklere göre artabilir ya da azalabilir (Tolay, 2003: 2).

3.1.1.5.3. Normatif Bağlılık

İşletmede çalışan personelin örgüte karşı sorumlulukları ve bazı yükümlülükleri olmasını ifade etmektedir. Bu bağlamda normatif bağlılık içten değil dıştan gelen bir sorumluluk olarak ifade edilebilir. Çalışanların işletmeden sağladığı kişisel yararlardan çok ahlaki değerlere daha fazla önem vermelerini ifade eder (Meyer ve Allan, 1991: 61).

Örgütte çalışan bireyler ayrılmak isteseler bile, kendisine yapılan yatırımlar, eğitim verilmesi, yurtdışı eğitim verilmesi, staj konusunda işletmenin yardımı gibi daha önceden sağlanan faydalar sebebiyle işletmeden ayrılmak çalışana ahlaki gelmemektedir. Ayrıca örgütte iş arkadaşlarıyla arasında dayanışmacı ve güçlü bir ailevi bağ oluşması, işletmeden ayrılmasının ahlaki olmadığını düşünmelerine sebep olmaktadır (Uyguç ve Çımrın, 2013: 91).

3.1.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, örgütte çalışan bireylerin örgüte bağlılıkları, davranış ve tutumları arasındaki farkları açıklayarak ifade etmeye çalışır. İşletme ya da örgütte çalışan bireylerin, çalıştığı yerde sürdürülebilirliği artırmak için istek, beklenti ve tatminsizliklerini azaltarak, kendisini çalıştığı yere bağlama sebepleri bulmak için ifade edilir. Davranışsal bağlılık teorisine göre, örgütte çalışan bireylerin örgütten ayrılma ve kalma eğilimleri, ortaya çıkan beklentilerinin ve değerlerinin işlenmesini ifade eder. Ortaya çıkan beklenti ve değerler fonksiyonunu; oluşan fırsatlar, transfer maliyetleri, dış sosyal destekler gibi çevresel faktörler, eşit muamele, terfi imkânları, ücretler, iş

tehlikeleri, işin stresi, işin sürekliliği ve rutinliği, sosyal desteklerin oluşumu gibi yapısal değişkenler ve karşılığı bulunmuş beklentiler, olumlu ve olumsuz duygular, işe katılım gibi psikolojik değişkenler etkilemektedir (Salancik, 1977: 1).

Becker'in yaklaşımı ve Salancik'in yaklaşımı en çok kullanılan davranışsal bağlılık teorilerindedir.

3.1.2.1. Becker'in Yaklaşımı

Becker'in örgütsel bağlılık teorisine bakıldığında örgütte çalışan bireylerin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış şeklinin, doğrudan ilgili olmayan çıkarlarla ilişkilendirilmesi olarak ifade edilmiştir. Başka bir deyişle, örgütsel bağlılık, örgütte çalışan bireylerin tutarlı davranışlarını terk etmeye başladıkları zaman, kaybedecekleri kazanımları düşünerek bu davranışları sürdürmeleridir. Aslına bakarsak, işletmede çalışan personelin örgüte karşı herhangi bir duygusal bağlılığının olmadığı görülmektedir. Aksi durumda personel kaybedeceklerini düşündüğü için çalışmalarına devam etmektedir. Becker'in yaklaşıma göre bireylerin örgütsel bağlılıkları toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve örgütte yer aldığı sosyal rollere göre değişiklik gösterebilmektedir (Aksoy ve Yılmaz, 2016: 73).

3.1.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik yaklaşımında örgütsel bağlılık, örgütte çalışan personelin tutumu, davranışları ve örgüte olan ilgisi ile ilişkilendirmiştir. Salancik'e göre örgütsel bağlılık, işletme çalışanlarının, örgütün hedefleri ve amaçlarının özdeşleşmesi ile eş zamanlı olarak örgüt üyeliğini sürdürmesini ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılığın ortaya çıkmasının; bireyin kendi davranışları ile mümkün olduğu ileri sürülmüştür. Örgüte bağlı kalan çalışanın nitelikleri; davranışın görünebilirliği, geri alınamazlığı ve istemliliği olarak açıklanmıştır. Bu niteliklerin boyutları sayesinde personel az ya da çok örgütsel bağlılık özelliği gösterebilir. İşletmede çalışan bireylerin tutumları ve davranışları farklı olduğunda gerilim ve stres olayları fazla olacaktır. Bireylerin tutum ve davranışlarının çatışmaması bağlılığın artışına sebep olacaktır (Salancik, 1977: 64).

3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütlerde çalışan personelin örgüte bağlılık göstermesi, verimi ve etkinliği artırmaktadır. İşletmelerin daha randımanlı çalışabilmesi, iş barışının olması, bireyin hem işletme hem de çalışma arkadaşları arasındaki ilişkilerin artmasını sağlamak için örgütsel bağlılığın artırılması gerekmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; bireysel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç ana başlıktan oluşmaktadır (Yazıcıoğlu, 2010: 243).

3.2.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler çalışanın bizzat kendisinden kaynaklı özellikleri açısından önem taşımaktadır. Bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim düzeyi, çalışma süresi olarak sınıflandırılabilir (Bayram, 2006: 125).

3.2.1.1. Yaş

Yaş faktörünün örgütsel bağlılıkla sıkı bir ilişki içerisinde olduğu ifade edilebilir. Örgütlerde çalışan genç bireyler, yaşı büyük olanlara göre daha az örgütsel bağlılık göstermektedir. Örgütte çalışan yaşı büyük olan bireylerin işletmeye vermiş oldukları emek, zaman ve tecrübeleri karşılığında, ilerleyen zamanlarda kurumda daha özel konuma geleceklerine inandıkları için örgütsel bağlılıkları daha fazladır. Genç çalışanlar ise almış oldukları eğitimler gereği daha uyumlu bir iş gösterebilmesi, işe alışma süresi ve arkadaş ortamına alışma gibi sorunlar oluşacağından örgüte bağlılığın daha az olmasına sebep olmaktadır (Balay, 2000: 125).

3.2.1.2. Cinsiyet

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bir tanesi de cinsiyettir. Örgütsel bağlılık üzerine yapılan araştırmalarda cinsiyetin bağlılık üzerine etkisi olmadığı lakin bağlılığın çalışanın işine, kariyerine ve kendini geliştirme isteğine bağlı olduğu düşünülmektedir. Son zamanlarda cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında araştırmalar ağırlık kazanmaktadır. Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında bu derece araştırmanın artmasının sebebi sürekli değişen ve gelişen dünya görüşleri, bakış ve tutumlarda farklılıklar

oluşması, buna ek olarak kadınların çalışma hayatındaki rolü eskiye oranla daha aktif şekilde olmasıdır (Yazıcıoğlu, 2010: 243).

Cinsiyetin örgütsel bağlılığa etkileri ile ilgili yapılan bazı araştırmalarda ise kadınlardan ev hanımlığını benimseyenlerin daha az işe bağlılık gösterdiği anlaşılmıştır. Ayrıca kadınların örgüt ya da işletmelerde daha çok ayrımcılığa maruz kaldıkları için örgütsel bağlılıklarının, erkeklere göre daha fazla olduğu belirtilmiştir (Karataş ve Güleş, 2010: 74).

3.2.1.3. Medeni Durum

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörlerden birisi de medeni durumdur. Yani çalışma bireyin evli ya da bekâr olması ile alakalıdır. Yapılan araştırmalara bakıldığında, hem örgütsel bağlılık hem de medeni durum arasındaki ilişkiler düşük olarak bulunmuştur. Medeni durum ve örgütsel bağlılık mecburi bir bağ olarak düşünülmektedir. Evli olan çalışan bireylerin maddi sorumluluklarının fazla olması sebebiyle ve bakmakla yükümlü olduğu kişilerden dolayı bekâr çalışanlara göre örgütsel bağlılıkları daha fazladır (Gürkan, 2006: 72).

Örgütsel bağlılık ile medeni durum arasındaki bağlılık oranını ölçmek için birçok araştırma yapılmıştır. Örgütlerde çalışan evli erkek ve kadınlar aile sorumluluklarından dolayı iş konusunda riske girmemektedir. Bundan dolayı çalışan bireyler işlerini değiştirme durumundan kaçınmaktadır. Modern dünyada özellikle de ülkemizde çalışma koşullarının ağır olması sebebiyle çocuk sahibi olan kadın çalışanlar işten ayrılmak zorunda kalmaktadır. Ailede tek başına kalan evli erkekler, ailevi sorumluluklarından dolayı yüksek bir bağlılık göstermek zorunda kalırlar. Bununla beraber çocuk sahibi olan bireylerin örgütsel bağlılığı daha fazladır (Ersoy, 2007: 173).

3.2.1.4. Çalışma Süresi

Çalışma süresi, örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden birisini oluşturmaktadır. Çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında muntazam bir ilişki bulunmaktadır. Araştırmacı Cohen tarafından yapılan incelemeler sonucunda, çalışma süresi ile çalışılan kurum arasında doğru bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışan bireylerin daha fazla emek harcaması ve çalışmalarını bir yatırım aracı gibi düşünmesinden dolayı

örgüte karşı bağlılık oranı artmaktadır. Uzun süre aynı iş yerinde çalışan bireyler işyerine alışmaktadır. İnsanlar alışkanlıklarını bırakmakta zorluk çektikleri için kişilerin örgütsel bağlılığı artmaktadır. Diğer bir husus ise uzun süre aynı işletmede çalışanlar, bir bakıma psikolojik olarak da işletmeye bağlanmaktadır (Karataş ve Güleş, 2010: 74).

Örgütsel bağlılığın artışına sebep olan diğer çalışma süreleri faktörlerine baktığımızda; emeklilik maaşı alma hayalleri, toplumda sahip olduğu statü, çalışma süresi artıca maaştaki artış, yaş gruplarının değişmesi gibi maddi getiriler, bireyin örgütten ayrıldığında kaybedeceklerinin çalışırken olması sayılabilir. İşletmede uzun süre çalışan personelin az çalışan personele göre işe geç gelme, erken çıkma gibi alışkanlıkları daha çok olmaktadır. Bunun sebebi de uzun süreli çalışan personelin kurumda kazanmış olduğu güven, iş yorgunluğu, isteksizlik, bıkkınlık ve yaşlanma ile ilişkili olmaktadır (Yavuz ve Tokmak, 2009: 17).

3.2.1.5. Eğitim Düzeyi

Eğitim insanoğlu için beşikten mezara kadar vazgeçilmez en temel yatırımdır. Modern örgütlerde artık hizmet içi eğitim ve bireyin kişisel eğitimi çok önem arz etmektedir. Küreselleşen dünyada bireyin eğitim düzeyi artıca, maddi gelirinde artış görülmesi olası bir durumdur. Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters bir ilişki oluşmaktadır. Birey işletmede, almış olduğu eğitim seviyesinden düşük bir konumda ise işte tatminsizlik oluşmaktadır. Başka bir ifade ile çalışanın eğitimi ile yapmış olduğu işin niteliği uyumlu değilse, bu durum örgütsel bağlılıkta azalmalar meydana gelmesine neden olmaktadır (Çolakoğlu vd., 2009: 77).

Eğitim seviyesi yüksek olan bir personelin kendine öz güveni çok fazladır. Bu özgüven sayesinde işletmede görevine hakim olan çalışan, bir noktadan sonra işten soğumakta, performans ve verimliliğini bu işletmede daha fazla göstereyemeyeceği kararına varmaktadır. Bu sebeplerden dolayı çalışanların çalıştıkları işletmeyi değiştirmeye karar verir. Ayrıca eğitim düzeyi yüksek, yetenekli, tecrübeli çalışanların işletme tarafından gerekli maddi olanaklarla desteklenmediğinde örgütsel bağlılığı azalarak işletmeleri terk ettikleri belirlenmiştir (Saldamlı, 2009: 44).

3.2.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığın artış ve azalışına sebep olan faktörlerden bir diğeri ise işletmenin yapısı ve temelini oluşturan örgütsel faktörlerdir. Örgütsel faktörleri, örgüt kültürü, ücret ve ödül, ekip çalışması, örgütün büyüklüğü, işin niteliği, örgütsel adalet, terfi olanakları ve stres olarak sıralanabilir (Yüceler, 2009: 445).

3.2.2.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü örgütsel bağlılıkta önem arz etmektedir. Öncelikle en geniş anlamıyla kültürü, bir toplumun sahip olduğu yaşam biçimi olarak tanımlayabiliriz. Taylor'a göre ise kültür; bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, örf ve adetler gibi bütün bu özelliklerin tamamını teşkil etmektedir (Fındıkçı, 1996: 87).

Ayrıca literatürde kültür tanımlarına genel olarak baktığımızda aşağıdaki şekilde açıklayabiliriz (Dönmezer, 1994: 99).

- Kültür, bir toplumu diğerlerinden ayırmak için bir tür markadır.
- Kültür, toplumun değerlerini bir araya getirir ve onların sistematik olarak değerlendirilmesini sağlar.
- Kültür toplum üyelerince ortak şekilde paylaşılır.
- Kültür, dayanışmanın en temel göstergelerinden biridir.
- Kültür, ait olduğu toplumun sosyal bir kopyasını meydana getirir.
- Kültür, değişkendir yani değişebilir.
- Kültür, bireylerin sosyal kişiliğinin ortaya çıkmasında en önemli faktörlerden biridir.

Örgütlerde ayakta kalabilmek için, farklı özelliklere sahip bireylerin bir araya getirildiği görülmektedir. Örgüt amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek, çalışmalarını bir araya getirmek için onları bağlayıcı etmenlerden faydalanmalıdır. Bundan dolayı örgütün amaç, karar, strateji, plan ve politikalarının oluşturulmasında örgüt kültürünün önemi ve yeri son derece önem arz etmektedir. Örgüt kültürü doğru bir şekilde kurulan

işletmelerde çalışanlar, bu kültürü benimsemekte zorlanma yaşamazlar (Ersen vd., 1997 s.42).

Örgüt kültürü, işletmeye artı bir değer katarak çalışanlar arasında moral, motivasyon ve örgütsel bağlılık artışı sağlayacaktır. İşletmeler örgüt kültürünü belirlerken, örgüt hedefleri ile bireylerin hedeflerinin uyum içerisinde olması, örgütsel bağlılığın artısını sağlayacaktır. Örgütsel kültürün bir diğer özelliği ise, bireylerde ortak bir kimlik oluşturarak, kurum kültürünün oluşmasına yardımcı olmaktır (Sevinç vd., 2001: 219).

3.2.2.2. Ücret ve Ödül

Çalışanlar için ücret en önemli örgütsel bağlılık göstergelerinden biridir. Örgütlerde çalışanlar için ücretini zamanında almak, emeğinin karşılığını almak ve iş yerindeki çalışma katkısına göre adaletli bir ücret almak örgütsel bağlılığı artırmakta, aksi durumda ise bağlılık azalmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 37).

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan birçok araştırmada iş bırakmanın en önemli göstergelerden birinin, kişinin emeğinin karşılığı olan ücreti almamasından kaynaklandığı görülmüştür. İşletme ya da örgütte çalışanlar için ücret çalışanları cezbe etmekte, teşvik ve güdüleme yapmakta, performans ve verimlilik artışı sağlamaktadır. Aynı işi yapan iki kişi arasındaki ücret farklılığı sonucunda örgütsel bağlılık tamamen kopmaktadır. Kendisine ücret konusunda haksızlık yapıldığına inanan birey biran önce kendisine alternatif işler aramaktadır (Kuyzu, 2007: 58).

Ücret kadar etkili olmasa da ödül de örgütsel bağlılığı teşvik etmektedir. İşletmeler genel olarak ödülü maddi bir ödül olarak baz almaktadır. Örneğin işletmeye katkısı olan verimlilik ve etkinlik sağlamış bireylere maddi ödüller ve primler verilebilir. Elbette her şey maddi ödül olmamakla beraber maddi ödüllerin faydası manevi ödüllerden fazla olmaktadır. Ödüller maddi olmakla beraber bazı manevi ödüller vardır. Bunlar işverenin diğer çalışanların yanında, çalışanın övülmesi, onuruna yemek verilmesi, çalışana plaket verilmesi gibi bireye sunulan manevi ödüllerdendir. İster maddi isterse manevi ödül olsun, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir ilişki oluşturmaktadır (Şahin, 2010: 159).

3.2.2.3. Ekip Çalışması

Örgütte belli bir amacı yerine getirmek için, en az iki ya da daha fazla çalışandan işletme ile ilgili sıkıntıları çözmek için bir araya gelen çalışmalar ekip ya da takım çalışması olarak adlandırılmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 37).

Modern ve hızla küreselleşen dünyamızda ekip çok büyük önem arz etmektedir. Örgütlerde aynı zamanda ekibin kalitesi, bilgisi ve tecrübesi de önemlidir. Ekip ya da takımların donanımlara sahip olması örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Ekiplerin birbirlerini tamamlayan bilgi ve beceriye sahip olması gerekir, ekiplerin ortak amaç ve hedeflerinin olması, ortak bir yaklaşımı benimsemesi, ekip üyelerinin birbirine karşı olan sorumlulukları ve ekipte az sayıda kişinin olması ekip çalışmasını artırmaktadır (Güney, 2011: 353).

Ekip çalışması ya da başka bir deyişle takım çalışması, çalışanları bir araya getirdiği için işletmede kaynaşmayı çok iyi bir şekilde sağlamaktadır. İşletmede çalışan bireyler örgüt amaçlarını yerine getirmek için sürekli bir arada olduklarından örgütsel bağlılık daha da artacaktır (Gökçegöz, 2003: 7).

3.2.2.4. Örgütün Büyüklüğü

Yapılan araştırmalarda, örgütün büyüklüğü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin hem pozitif hem de negatif etkiye sahip olduğu görülmektedir. İşletmeler küçüldükçe daha dar bir alan oluşmasından dolayı örgütsel yapının adeta bir aile işletmesi şeklinde olması ve örgütteki sıkı diyaloglardan dolayı, örgütsel bağlılık artışı görülmektedir. Bunun aksine örgüt büyüklüğü artıkça çalışan sayısındaki artış ve iş yoğunluğu gibi sebeplerden ötürü örgütsel bağlılık azalmaktadır (Karaca, 2001: 66).

3.2.2.5. Yönetim Tarzı

Örgütsel bağlılıkla etkili olan örgütsel faktörlerden biride yönetim tarzıdır. Her işletmenin yaptığı iş ve işlemlere göre farklı yönetim tarzları mevcuttur. Örgütler işletmenin yapısına, işin türüne ya da liderlerin vasfına göre demokratik, otoriter ya da ikisine eşit mesafede bir yaklaşımla yönetilebilir. Örgüt yapıları eğer demokratik şekilde ise, karar verilirken, çalışanlarında fikir ve düşünceleri alınır. Hemen hemen tüm

kararlar çoğulcu bir şekilde alınır. Çalışanlar her türlü karar ve bilgiye açık bir şekilde ulaşabilir. Ortamda baskı kültürü yoktur. Bireyler daha motivasyonlu bir şekilde çalışır. Özgürlüğün bol olduğu yerde fikir ve düşünceler daha serbest şekilde açıklandığından işletme ya da örgüte bağlılık daha fazla olur (Gökçegöz, 2003: 7).

Örgütün yapısı eğer otoriter bir şekilde meydana getirilmişse, emirler, işler ve aktiviteler sertçe verilir. İnsanların sürekli bir baskı altında olduğu hissi, onların gergin, telaşlı ve stresli olmasını sağlar. Otoriter yönetimler yeni fikirlere karşıdır, bu tarz yönetimlerin esas amacı alışkanlıkları sürdürmeyi sağlamaktır. Lakin insanlar doğası gereği baskıya gelemediklerinden, bu tarz yönetilen örgütten bir an önce uzaklaşma arzularından kaynaklı örgüte karşı zayıf bir bağ ile bağlanırlar (Doğan ve Kılıç, 2007: 37).

3.2.2.6. İşin Niteliği

Örgütlerde işin niteliği ile ilgili yapılan incelemelerde bireyin yapmış olduğu işte; çalışanın motivasyonunu, verimliliğini artırıcı ve devamsızlığını azaltıcı bir etkisi olmaktadır. İşin niteliği bireyin hedef ve amaçları ile örtüştüğünde, çalışan daha azimli ve üretken olup, örgütsel bağlılık en üst seviyeye kadar ilerlemektedir. Aksi durumda ise bireyin sevmediği bir işte çalışması çalışanda bir bıkkınlık, isteksizlik ve iş bağlılığında azalmaya neden olacaktır (Yılmaz, 2007: 33).

Örgütlerde çalışan bireylerin sevdiği işi yapması çok önemlidir. Kendisine sevdiği bir iş verilen personelde performans artışı görülürken, sürekli aynı işi yapan personel bir süre sonra monotonluğa düşecektir. Bu monotonluk personelin artık iş yapamaz hale gelmesine sebep olacaktır. Monotonluğu ortadan kaldırmak için işverenler tarafından, iş zenginleştirilmesi, iş genişletilmesi ve iş rotasyonu sağlanmaktadır. İş zenginleştirilmesi genelde üst makamdaki çalışanlara verilmektedir. İş zenginleştirilmesi karar alma, yetki genişliği ve iş değiştirme hakkının verilmesidir. İş rotasyonu ise, bireyi monotonluktan kurtarmak için yapılır. Çalışanlara birçok iş vererek iş rotasyonu sağlanmaktadır (Şahin, 2010: 159).

3.2.2.7. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet terimi literatüre Greenberg tarafından 1987 yılında kazandırılmıştır. Örgütsel bağlılıkta adaletin bireyler için önemi çok fazladır. Adalet, bireylerin güçlü

konumda olan karar verici güçler tarafından kabul edilme ve değer verilme gibi gereksinimlerini karşılamaya çalışır. Ayrıca adalet, diğerlerinin izlemesi gereken etik yolu göstermektedir (Keskin, 2017: 13).

Örgütsel adalet; bir örgütte güven, iş performansı, verim ve etkinlik için çok önemlidir. Adaletin olmadığı yerde bireyler çalışma azmini yitirir. İş yerindeki adalet; ücret, çalışma zamanı, çalışma koşulları ve bireye karşı davranışlardan oluşmaktadır. Örneğin bir işletmede iki bireyden biri sürekli işe zamanında gelmiyor ya da erken çıkıyorsa bu iş yerinde adalet olmadığını görecektir ve sonuçta sürekli bunu gören bireylerin örgütsel bağlılık anlayışları yara alacak hatta işten ayrılmalara sebep olabilecektir. Bununla birlikte bir işletmede adaletin eksik olması çalışanlarda sapkınlık, saldırganlık, intikam ve misilleme gibi hoş olmayan davranışları ortaya çıkaracaktır (Kurtulmuş ve Karabıyık, 2016: 459).

3.2.2.8. Terfi Olanakları

Herhangi bir işletmede yükselme ya da terfi olanağının olmasının örgütsel bağlılığı ciddi derecede arttırdığını tespit edilmiştir. Terfi olanağına sahip işletmeler çalışan için önem arz etmektedir. Çalışan bilir ki eğer iş verimliliği konusunda kendisini çok iyi geliştirirse sonraki zamanlarda ileri bir adım atacaktır. Terfi sonrasında; ücret artışı, sorumluluk artışı ve daha az denetleme altında tutulacağını farkında olan personel, çalışmasını ve hayatının akışını ona göre şekillendirmeye çalışır (Bingöl, 2006: 292).

Her çalışan, toplumda bir statü elde etmek için elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışır. Bu işletmede çalışan bireyler için de çok önem arz etmektedir. Modern işletmeler çalışanlar için geleceğe yönelik terfi imkanları sağlamaktadır. Bu olanakların olması, çalışanları işletmeye daha çok bağlar. Bu sayede çalışan personel, gelecekte hangi makamda olacağını görür, ücretinde ne kadar artış olacağını önceden kestirebildiği için işletmeye bağlılığı daha fazla artış gösterir (Balay, 2000: 125).

3.2.2.9. Örgütsel Stres

Stres; kişilerin çevre ile ilişkisi ile ifade edilen, kişisel farklardan ve psikolojik süreçlerden etkilenen, bireye kaldıramayacağı psikolojik ve fiziksel yükler yükleyen, dış ortama, koşullara ve olayların sonucuna gösterilen tepkiler olarak tanımlanabilir.

Örgütsel stres; birey ve iş ilişkilerinden kaynaklanan, insanları normal işlerden alıkoyan durumlar olarak ifade edilmektedir (Akgündüz, 2006: 24).

Örgütsel stres, işletmede çalışan bireyin hem sağlığını hem de günlük işlerini, geniş kapsamlı ve olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Bazı durumlarda stres az da olsa önemlidir. Ama stresin dozajının artması sonucunda örgütsel bağlılık gitgide düşer. Stresin örgütsel bağlılığa zararları şu şekilde sıralanabilir (Yılmaz ve Ekici, 2003: 8; Uzun ve Yiğit, 2011: 181):

- İşten tatminsizlik oluşumunda artış,
- Üretilen mal ve hizmetlerin kalitesinde düşüş,
- Verimlilikte kayda değer bir azalma,
- Alınan kararların etkinliğinde azalma,
- İşten ayrılmaların fazlaşması,
- İş ortamında soğukluk,
- Sağlık sorunlarının artması ve sağlık maliyetlerinde artış,
- Çalışanların şikayet ve taleplerinde artış,
- İşletmenin bölümleri arasında iş birliğinde zayıflama,
- İş kazalarında artma,
- Sigorta ödemelerinin miktarında artış,
- İşletme aleyhine açılan davalarda artış,
- Kariyerde durgunluk,
- Çalışanların devamsızlıklarının da artış,
- İş ilişkilerinde gerginlik artışı,

- İşletmede iletişimin zayıflaması,
- İnsanların iş yapma isteklerinin düşmesi, yemek ve çay molalarının uzatılması,
- Çalışmalarda hesapta olmayan zaman kayıpları,
- Çalışanlara ödenen tazminatlarda artış ve
- Örgütün imajının zayıflaması şeklindedir.

3.2.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığa etkisi olan faktörleri yalnızca bireysel faktörler ve örgütsel faktörlerle açıklamak eksik olacaktır. Bu faktörlerin yanısıra, örgüt dışı faktörleri de incelemek gerekmektedir. Örgüt dışı faktörleri; alternatif iş olanakları ve profesyonellik olarak inceleyebiliriz (Bayram, 2006: 125).

3.2.3.1. Alternatif İş Olanakları

Küreselleşen dünyada farklı birçok yeni iş türemiş ve birçok mevcut iş dalı ise önemini yitirmiştir. Gelişmekte olan ülkelerde iş olanaklarının sınırlı olması ve sürekli ekonomik durgunluk ve kriz ortamının olması çalışanların örgütsel bağlılığında azalmaya sebep olmuştur. Aksine iş olanaklarının fazla olması, örgütsel bağlılığının artmasına sebep olmaktadır (Gündoğan, 2009: 41).

Yapılan araştırmalara göre, eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlar alternatif iş olanakları ile daha fazla karşılaşmaktadır. Bilgi, tecrübesi ve özellikle modern aletlerin kullanımına hakim olan ya da girişimci ruhuna sahip insanlar için alternatif iş olanaklarının daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Yukarıda bahsi geçen çalışanlar düşük bir ücretle çalıştırılıyorsa bu kimseler biran önce alternatif iş olanakları aramaktadır (Korkmaz vd., 2015: 23).

Alternatif iş olanakları yalnızca bireylerin işten tatmin olup olmaması ile ilgili değildir. Aynı zamanda alternatif olarak görülen işlerin, küresel çaplı, inovasyona uygun ve çalışana verilen ücretin dolgun olup olmaması ile yakından ilgilidir. Kısaca özetlersek,

örgütsel bağıllık ile alternatif iş imkanları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Dolu, 2011: 20).

3.2.3.2. Profesyonellik

Profesyonellik ve örgütsel bağıllık arasındaki ilişkiye baktığımızda, uzmanlığı artan personelin verimliliği artarken, örgütsel bağıllığı negatif şekilde etkilenmektedir. Bir işin profesyoneli olmak, onu en ince ayrıntılarına kadar kavramış olmayı ve uygulayabilmeyi gerektirir. Toplumda kabul gören ve gerçekleştirilmesi beklenen iş (görev) ne kadar karmaşıksa, profesyonelleşme de o kadar önem kazanmaktadır. Profesyonellik, toplumda iş yapan herkesin benimsemesi gereken bir düşünce ve davranış biçimidir. Profesyonelin; iyi zaman kullanımı, bildiklerini doğru ve yetkin biçimde (müşterisinin/hastasının yararına olmak koşuluyla) uygulaması ve yasalara uyarak işini yapması esastır (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 1).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

4.1. Evren ve Örneklem

Sosyal araştırmalarda örneklem belirlemede evrenin örneklemde temsil düzeyi dikkate alınır. Örneklem sayısının yeterli olmaması durumunda araştırma, evrene genelleyecek güvenilir sonuçlar vermez. Bu nedenle araştırma örnekleminin yapılacak analiz türüne göre belli bir sayı üzerinde olması aranır (Şenol, 2012).

Araştırmanın evrenini İstanbul'da yaşayan ve çeşitli sektörlerde çalışan yetişkinler, oluşturmaktadır. Bu araştırmada, katılımcılara kartopu tekniği kullanarak ulaşılmıştır. Kartopu örnekleme yönteminde, örneklem oluşturma süreci araştırmanın yapılacağı bireylerden birisi ile temas kurulması ile başlar. Temas kurulan birimin yardımıyla ikinci birime, ikinci birimin yardımıyla üçüncü birime gidilir. Bireyden alınan bilgilere göre başka örneklem birimine ulaşarak zincirleme olarak devam eder. Araştırma süreci ilerledikçe, ulaşılan kişilerin yardımıyla daha fazla kişi listeye dâhil edilecek ve liste kartopu gibi büyüyecektir. Bu süreç bir süre sonra belli kişiler üzerine odaklanıp örneklem oluşturmayla sonlanmaktadır (Biernacki ve Waldorf, 1981). Kartopu tekniğinin bir süre sonra ilerlememesi nedeni ile örneklemin sayısının belirlenmesinde sınırlayıcı faktörler dikkate alınmıştır. Bu faktörler; sabit bir örnekleme oranı, zaman faktörü, sınırlı olan mali kaynaklar ve ölçeklerdeki soru sayılarıdır (Karasar, 2016).

Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında, "danielsoper 4.0 versiyon" web sitesinde yer alan **A-priori Sample Size Calculator for Structural Equation Models** otomasyonundan yararlanılmıştır. İstenen parametreler araştırma modelimizdeki örtük ve gözlenen değişken sayıları aşağdaki gibi girilmiş ve önerilen örneklem sayısı 262 bulunmuştur.

Beklenen etki büyüklüğü (Anticipated effect size)	: 0,3
İstenen istatistiki güç düzeyi (Desired statistical power level)	: 0,8
Örtük değişken sayısı (Number of latent variables)	: 13
Gözlenen değişken sayısı (Number of observed variables)	: 59
Olasılık düzeyi (Probability level)	: 0,05
Etkinin tespitinde en az örneklem (Minimum sample size to detect effect)	: 88
Model yapısı için en az örneklem (Minimum sample size for model structure)	: 204
Önerilen en az örneklem (Recommended minimum sample size)	: 204

Yapılan hesaplamalar dikkate alınarak 500 kişiye online anket formu iletilmiştir. Ulaşılan katılımcılardan 397 tanesi anketi doldurmuştur. Ancak bazı katılımcılar, araştırmanın örneklemeine dâhil edilmemişlerdir. Bu katılımcılar, soru formlarını çok uzun bularak cevaplamaktan vazgeçmiş ya da geçersiz yanıtlar vermiştir. Bu kapsamda araştırma örneklemei olarak 384 kişi alınmıştır. Tablo 2’de 384 kişiden oluşan araştırma örnekleminin bireylerin demografik bilgileri açısından frekans ve yüzdeler dağılımı sunulmuştur.

Tablo 2. Demografik Özellikler Tanımlayıcı Analiz Bulguları

N=384		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	148	38,5
	Kadın	236	61,5
Medeni durum	Evli	236	61,5
	Bekar	148	38,5
Eğitim düzeyi	ön lisans ve altı	56	14,6
	lisans	228	59,4
	lisansüstü	100	26,0
Yaş	18-30 yaş	140	36,5
	31-35 yaş	120	31,3
	36 yaş ve üzeri	124	32,3
Sektördeki deneyim yılı	10 yıla kadar deneyim	244	63,5
	11 yıl ve üzeri deneyim	140	36,5
İşletmedeki deneyim yılı	3 yıla kadar deneyim	204	53,1
	4 yıl ve üzeri deneyim	180	46,9

Tablo da görülen bilgilere ek olarak örneklemin yaş ortalamasının 34, sektör deneyim ortalamasının 10 yıl ve işletme deneyim ortalamasının 5 yıl olduğu görülmüştür.

4.2. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanmasında kullanılan form dört ana bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler demografik bilgi formu, kurumsal sosyal sorumluluk ölçeği, çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeğidir.

4.2.1. Demografik Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından oluşturulan formda 6 madde yer almaktadır. Bu maddeler ile katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, sektördeki deneyim süresi ve mevcut işletmedeki çalışma süresi sorgulanmıştır.

3.2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği

Araştırmada çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarını değerlendirmek amacıyla kullanılan ölçek Özden-Özdemir (2007) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek kurumsal sosyal sorumluluğun dört boyutuna (ekonomik, yasal, etik ve gönüllü) ilişkin algılamaları toplam 22 ifade ile değerlendirmektedir. Ölçekte yer alan ifadelere verilen cevaplar 5'li Likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Değerlendirmeler kesinlikle katılıyorum seçeneğine 5, kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Ölçekten alınan puanın yüksekliği çalışanın ilgili boyuta ilişkin algılamasının olumlu yönde olduğunu; düşük puan ise tam tersi bir durumu ifade etmektedir. Özden-Özdemir (2007) tarafından yapılan faktör analizi sonucu, ölçeğin öngörüldüğü üzere dört boyuttan oluştuğu doğrulanmış ve ölçeğin alt boyutları itibariyle Cronbach α değerleri incelendiğinde ölçeğin yüksek iç tutarlılığa sahip olduğu belirlenmiştir ($\alpha > 0,60$)

4.2.3. Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği

Ölçek Gagne ve arkadaşları (2010) tarafından geliştirilmiş, Çivilidağ ve Şekercioğlu (2017) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçekte 19 madde yer almakta olup, 5'li likert tipteki ölçeğin yanıtları 1-kesinlikle katılmıyorum ile 5 -kesinlikle katılıyorum arasında değişmektedir. Ölçeğin Türkçe uyarlamasında orijinalinde olduğu gibi 6 faktörlü yapıya sahip olduğu belirlenmiştir (Çivilidağ ve Şekercioğlu, 2017). Bu faktörler kişisel düzenleme, dışsal düzenleme-maddesel, dışsal düzenleme-sosyal, motive olmama, içe yansıtılan düzenleme ve içsel motivasyondur. Ölçeğe ilişkin yapılan güvenirlik

analizlerinde alfa katsayılarının motive olmama alt ölçeği için 0,72 içsel motivasyon alt ölçeği için 0,73, dışsal düzenleme-sosyal alt ölçeği için 0,78, kişisel düzenleme alt ölçeği için 0,76, dışsal düzenleme-maddesel alt ölçeği için 0,80 ve içe yansıtılan düzenleme alt ölçeği için 0,73 olduğu belirlenmiştir (Çivilidağ ve Şekercioğlu, 2017).

4.2.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer, Allen, ve Smith (1993) tarafından geliştirilen 18 maddelik örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5'li likert tipte olup, ölçeğe verilen yanıtlar 1-kesinlikle katılmıyorum ile 5-kesinlikle katılıyorum arasında değişmektedir. Bu ölçekte ilk altı soru örgütsel bağlılığın duygusal boyutunu, ikinci altı soru devam boyutunu ve son altı soru ise normatif boyutunu ölçmektedir. Meyer, Allen ve Smith (1993) örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları için sırasıyla 0,82, 0,74 ve 0,83 alfa değerlerini bulmuşlardır. Çetin (2006), ölçeğin Türkçe versiyonunu uygulamış ve örgütsel bağlılık boyutlarının (duygusal, devam, normatif) alfa değerlerini sırasıyla 0,85; 0,69 ve 0,80 olarak tespit etmiştir.

4.3. Analizlerde Kullanılan İstatistik Teknikler

Araştırmada kullanılan analiz teknikleri veri düzenleme ve normallik testleri, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, güvenilirlik analizi, bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü ANOVA ve çoklu doğrusal regresyon analizi başlıkları altında toplanmaktadır.

4.3.1. Kayıp Değerler ve Veri Düzenleme

Veri düzenleme veri seti üzerinde hem katılımcı hem de değişken düzeyinde gerçekleştirilmiştir. Ters kodlanan önerme bulunup bulunmadığı, katılımcıların soruları okuyarak cevaplayıp cevaplamadığı incelenmiştir. Faktör analitik incelemeler ile boyutlar ve örtük değişkenler ortaya çıkarılmış bunlara isimler ve kodlar verilmiştir. Veri dizisinde yer alan değişkenlerin ölçüm düzeylerine bakılarak kategorik, ordinal veya sürekli form tayin edilmiştir.

4.3.1.1. Katılımcıların Ayıklanması

Veri setinde geçerli katılımcı sayısı örneklem büyüklüğünü oluşturmaktadır. Katılımcıların işaretlemedikleri değişkenlerde kayıp değer oranının %20'nin üzerinde olmaması aranmaktadır. Aksi durumda katılımcı veri dizisi dışına çıkarılır. Bu oranın %5 i aşmaması halinde kayıp değerlerin doldurulması yoluna gidilmektedir. Ayrıca mevcut kayıp değerlerin oranları dışında tesadüfi gerçekleşip gerçekleşmediği sürekli düzeyde ölçüm yapılan araştırma değişkenleri için Little's MCAR testi ile incelenmiştir (Little, 1988). Tam tesadüfi kayıp değerlerin sürekli veri için serinin ortalaması ve kategorik veri için serinin orta değeri ile kodlanması yoluna gidilmektedir.

Her bir katılımcının toplam standart sapması kontrol edilmekte, 0,5'den küçük değerlere sahip olan katılımcının kendi görüşleriyle doldurmadığı anlaşılakta ve katılımcı veri dizisi dışına çıkarılmaktadır. Temizlenen veri ile teorideki ölçek faktör yapılarının sınamasına geçilmektedir. Bu amaçla önce açımlayıcı sonra doğrulayıcı faktör analizi yapılmaktadır.

4.3.2. Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA)

Bilgi, fen bilimlerinde sosyal bilimlere göre daha kesindir. Bu nedenle sosyal bilimlerde faktör analizinde toplam varyansın %60 ını karşılamak yeterli görülmektedir (Hair vd., 2014). Hair ve diğerlerine göre bir faktörün %30 yüklenmesi yaklaşık %10 luk bir varyans açıklamasına, %50 lik yüklenmesi %25 varyans açıklamasına karşılık gelmektedir. Buna göre %70 lik yüklenme ile bir faktör bir değişkenin varyansının %50'sini açıklayabilecek hale gelmektedir.

Faktör analizinde amaç en az sayıda faktör ile ilgili yapının varyansının en büyük kısmını açıklayabilmektir (Nunnally ve Bernstein, 1994). Çoğu kez bir faktör çözümlemesinde toplam varyansın % 50 sinden daha azının açıklandığı belirtilmektedir (Tinsley ve Tinsley, 1987). Açımlayıcı analizde faktör sayısı öz değer ile sınırlandırılabilir. Eğer öz değer değiştirilmez ise verinin faktörel dağılımı elde edilir. Öz Değer (EigenValue), her bir faktörün faktör yüklerinin kareleri toplamı, her bir faktör tarafından açıklanan varyansın oranının hesaplanmasında ve önemli faktör

sayısına karar vermede kullanılan bir katsayıdır. Özdeğer yükseldikçe, faktörün açıkladığı varyans da yükselir (Tabachnick ve Fidel, 2001; Tatlıdil,1992).

4.3.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), çok değişkenli istatistiki süreçlerdendir. Ölçüm değişkenlerinin bir kısım yapıları ne kadar iyi temsil ettiğini ölçer. DFA, açımlayıcı faktör analizi AFA ile benzer yönlere sahiptir. AFA da veriyi en iyi temsil eden faktör sayısı hakkında bilgi edinilir ve tüm ölçüm değişkenleri tüm gizil değişkenlerle bağlantılıdır. Ancak DFA da ölçüm değişkeni ve gizil değişken birbiriyle ilişkilidir. Verinin ve teorinin gerektirdiği faktör sayısı sınırlaması yapabileceği gibi hangi ölçüm değişkeninin hangi gizil değişkenle ilişkili olduğunu da belirlemek mümkündür. Bir ölçüm teorisini doğrulamak ya da reddetmek için kullanılır.

Öncelikle, bireysel yapı kurulur. İlk aşamada yapıların teorik olarak tanımlanması yapılır. Yapıyı oluşturan maddelerin ön testi, ölçüm modelinin doğrulayıcı testi yapılır. Ardından bütüncül bir ölçüm modeli geliştirilir. Yapının hata varyansı ile yapı içi hata varyansı arasında tek boyutluluk kavramı dikkate alınmalıdır. Araştırmada en azından dört yapı ve her yapı için üç madde olması istenir.

Deneysel sonuçlar üretecek bir çalışma dizayn edilir. Ölçüm modeli belirtilir. Her yapı için tahmini yükün bir olması istenir. Model tanımlamada iki yöntem vardır. Tabaka durumu ve sıralama durumu.

Ölçüm modelinin geçerliği test edilir. Teorik ölçüm modeli gerçek model ile karşılaştırılır. Verinin uyumuna bakılır. Ölçüm modeli geçerliğini kontrol etmek için çok sayıda işaretçi kullanılır. Örneğin gizil değişken faktör yükü 0,7'den yüksek olmalıdır. Ki-kare testi ve RMR, GFI, NFI, RMSEA gibi diğer uyum iyiliği istatistikleri modelin geçerliğinin ölçümünde kullanılan önemli işaretlerdir. Çok değişkenli normallik, 200'den büyük olmak şartıyla yeterli örneklem büyüklüğü, doğru bir öncü model belirleme ve tesadüfi bir örneklemden gelen veri DFA için gerekli varsayımlardır. Tablo 3'te tüm eşik değerler özetle listelenmiştir.

Tablo 3. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Eşik Değerleri

MEASURE	THRESHOLD	REFERENCE
Chi-square /df (cmin/df)	< 3 good < 5 sometimes permissible	Joreskog and Sorbom (1989) Pedhazur (1997)
SRMR	< 0,09	Joreskog and Sorbom (1989), Kline (1998)
GFI	> 0,95	Hoyle (1995) Bentler (1992)
NNFI (TLI)	> 0,90	Bagozzi and Yi (1988) nonnormed fit index or Tucker Lewis Index
CFI	> 0,95 great > 0,90 traditional > 0,80 sometimes permissible	Bollen and Lennox (1991) Bagozzi and Yi (1988)
RMSEA	< 0,05 good < 0,05-0,10 moderate > 0,10 bad Favors parsimony	Browne and Cudeck (1993)
PCLOSE	> 0,05	Kline (2011)
p- value for the model	> 0,05	

4.3.4. Madde ve Güvenilirlik Analizi

Faktör yapıları ile ölçek alt boyutlarının ortalama ve toplam değerleri hesaplanmıştır. Ayrıca faktörleri oluşturan maddelerin Cronbach Alfa değerleri ile ölçek iç güvenilirlikleri test edilmektedir.

4.3.5. Değişkenlerin Normalleştirilmesi

Değişkenlerde kayıp değer bulunmadığı halde basıklık çarpıklık testleri sonuçları, normallik değer eşiği olarak (3 ile -3) aralığı esas alınarak değerlendirilmektedir (Sposito ve diğ., 1983). Eşik değerleri aşan değişkenlerin pozitif çarpıklığı için (LG10variable) ile değişkene ait katılımcıların 0 ve negatif değerler alması durumunda (LG10variable+..) şeklinde 1'e eşitleyen eklemeler yapılarak düzeltilmekte yeni değişkenle, eşik değeri aşan değişkenlerin negatif çarpıklığı için (LG10maxvalueofvariable+1-variable) ile düzeltilmiş yeni değişkenle analize devam edilmektedir. Çok yüksek çarpıklık durumunda iki aşamalı düzeltme yapılmakta ve normalleştirilmiş yeni değişken ile analizlere devam edilmektedir (Templeton, 2011).

Doğrusal ve nedensel ilişkilerin aranmadığı parametrik analizler için kategorik nitelikli demografik değişkenler için normalleştirme işlemi yapılmamaktadır.

4.4. Araştırmanın Teorik Modeli

Araştırma nicel yöntemler çerçevesinde kurgulanmıştır. Nicel araştırmada veriler gözlenebilir, sayısal biçimlerde ifade edilebilir, ölçülebilir biçimde ifade edilir. Nicel araştırmanın tercih edilmesindeki en önemli unsur, nitel araştırmalarda ölçülemeyen birtakım veriler ile çalışıldığı için tüm gerçekliği anlamının mümkün olmamasıdır. Çünkü nitel araştırmalarda veriler bilerek örneklem tarafından çarpıtılabilir ya da araştırmacı örneklemin bahsettiği veriyi doğru yorumlayamayabilir. Örneklem ile araştırmacının sorduğu soruların algılanması açısından kültürel, sosyo ekonomik açıdan belirli farklar olabilir ve doğru cevaplar elde edilemeyebilir (Gurbetoğlu, 2015). Bununla birlikte araştırmada mevcut durumu tespit etme amaçlandığından tarama modeline başvurulmuştur. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan şey, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 2016).

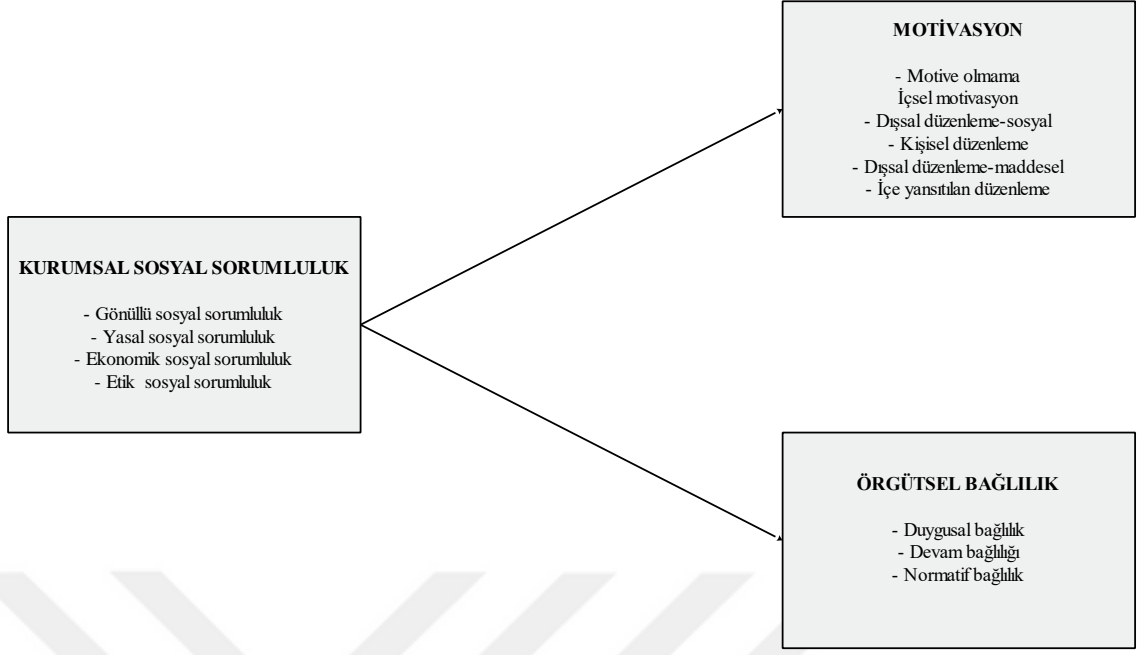
Araştırma, kullanılan KSS ölçeği faktörlerinin Carroll'un teorisine bağlı kalarak oluşturulmasından dolayı Carroll'un Piramiti Modeli üzerine bina edilmiştir. Carroll kalkınma hedeflerine ulaşmanın en önemli amacının işletmelere sosyal sorumluluğu yerleştirmek olduğunu ifade etmektedir (Özgen, 2012: 82). Carroll işletmelerin sosyal sorumluluklarını birbirini hiyerarşik olarak takip eden dört kademeyle sistemleştirmiştir. Carroll'un piramit modelini, ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü sorumluluklar oluşturmaktadır (Ceritoğlu, 2011: 34). Bu noktada işletmelerin kalkınma hedeflerine ulaşmasında en önemli unsurun insan faktörü olduğu göz önünde bulundurulmuş, örgüt üyesi bireylerin KSS faaliyetlerine ilişkin algılarının motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Literatürde KSS faaliyetleri kapsamında iş gören motivasyonunun artırıldığına yönelik bulgular elde eden araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalardan Khan ve arkadaşları (2014), 150 kişilik örneklem üzerinde yaptıkları çalışmada KSS algısının iş gören motivasyonunu artırdığını tespit etmiştir. Bir diğer araştırmada Khan (2017) da benzer

şekilde hem müşteri odaklı KSS projelerinin ve hem de çalışan odaklı KSS projelerinin iş gören motivasyonu ile pozitif korelasyona sahip olduğunu belirlemiştir. Forsgren ve Haskel (2015) nitel ve nicel metodu birlikte kullandığı araştırmalarında KSS'ye ilişkin algı ile iş görenlerin hem içsel hem de dışsal motivasyonları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Aynı araştırmada yönetici ve personellerin KSS'ye ilişkin algılarının benzer olduğu ve her iki grupta da KSS'nin motivasyon ile ilişkili olduğu belirtilmiştir.

Diğer taraftan KSS projeleriyle iş görenlerin örgütlerine bağlandığı, daha verimli ve istekli çalıştığını gösteren araştırmalar bulunmaktadır. Kelly (2014) tarafından 18 farklı işletmede çalışan 827 işgörenin katılımıyla yapılan araştırmada KSS algısının örgütsel bağlılık ile pozitif yöndeki ilişkisinde işi anlamlandırma ve algılanan örgütsel desteğin kısmi aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir. Konaklama sektöründe yapılan bir araştırmada KSS'nin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki olumlu etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü bulunduğu tespit edilmiştir (Fu vd., 2014). Zafer ve Ali (2016) kurumsal sosyal sorumluluğun pozitif örgütsel davranış üzerindeki olumlu etkisini sosyal kimlik teorisi yardımıyla açıklamaya çalışmaktadır. Saha uygulaması da kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine katılan çalışanların örgütsel bağlılıklarının arttığını göstermektedir.

Bu noktadan hareketle araştırmada KSS algısı bağımsız değişken olarak alınırken, motivasyon ve örgütsel bağlılık bağımlı değişkenler olarak seçilmiştir. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin faktör yapılanması dikkate alınarak teorik model oluşturulmuştur. Yapılan faktör analizleri neticesinde ortaya çıkan faktör yapısına bağlı olarak araştırmanın son modeline ve hipotezlerine beşinci bölümde yer verilmiştir.



Şekil 3. Araştırmanın Teorik Modeli

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ÇÖZÜMLENMESİ VE BULGULAR

Araştırma verilerinin analiz süreci işlemler başlığında anlatılan sırayla gerçekleştirilmiş öncelikle veri katılımcı ve değişken düzeyinde düzenlenmiş ve ayıklanmış, ardından açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile ölçek yapıları ortaya çıkarılmıştır. Daha sonra güvenilirlik analiz yapılmış ve yol analizi ile hipotezlerin testi gerçekleştirilmiştir.

5.1. Kayıp Değer Analizi ve Veri Düzeltme

Veri dizisinde 6 demografik, 22 kurumsal sosyal sorumluluk ölçeği maddesi, 19 çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği maddesi, 18 örgütsel bağlılık ölçeği maddesi olmak üzere 65 değişken ve 388 katılımcı bulunmaktadır. Katılımcıların yanıtları numerik olarak kodlama yönergesi uyarınca veriye dönüştürülmüştür. Değişkenlerin her biri için bir kod numarası verilmiştir. Üç ölçeğin verileri sıralı, demografik verilerden cinsiyet, medeni durum isimse, eğitim durumu sıralı, sektör ve meslek tecrübe yılı sürekli nitelikli veri olarak kodlanmıştır.

Ters kodlanan çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğindeki 1, 3, 5 sıra numaralı maddeler ile örgütsel bağlılık ölçeğindeki 3, 4, 5, 13 numaralı maddeler düzeltilmiştir.

Katılımcıların işaretlemedikleri değişkenlerde kayıp değer olduğu kabul edilmiştir. Fakat, kayıp değer oranının %20'nin üzerinde olmaması nedeniyle veri dizisinden çıkarılan değişken olmamıştır. Ancak, kayıp değer oranı %5 den düşük ve sıralı veriye sahip değişkenler değişkene ait orta değer ile, sürekli veriye sahip değişkenler serinin ortalaması ile doldurulmuştur. Veri dizisinde kayıp değer kalmamıştır.

Her bir katılımcının toplam standart sapması kontrol edilmiş, 0,5'den küçük değerlere sahip olan 19, 116, 213 ve 310 kimlik numaralı katılımcıların hep aynı seçeneği işaretledikleri görülmüş ve bu nedenle veri dizisinden çıkarılmışlardır. Örneklem büyüklüğü 384'e düşmüştür.

Son olarak aykırı değerler dağılım grafiğinde sürekli veriler için aykırı değerler araştırılmış aykırı durum olarak çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinde bulunan v28 kod numaralı "Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum" önermesi yüksek pozitif çarpıklık içermesi nedeniyle (2,67) ölçekten çıkarılmış değişken sayısı 64'e düşmüştür.

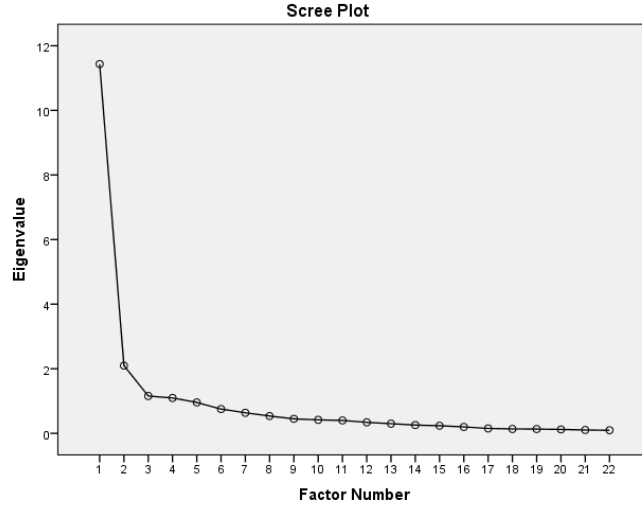
Ölçekleri oluşturan faktör yapısı açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmiş ve hipotez testlerinde kullanılacak ölçeklerin rafine edilerek faktör yapıları, geçerlik ve güvenilirlikleri hesaplanmıştır.

5.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğine yapılan açıklayıcı faktör analizi, maximum likelihood çıkarım yöntemi, pro max kapa 4 rotasyon seçeneği ile özdeğer 4 seçilerek gerçekleştirilmiştir.

Verinin uygunluk testlerinde KMO 0,911 ve Barthlett's Küresellik testi 0,000 hesaplanmış ve sonuçlar itibarıyla veri, faktör analizi için uygun bulunmuştur. Ayrıca, analize giren değişkenler arasındaki oransal ortak etken varyansını (communalities) gözlemlediğimiz tabloda en düşük değer 0,25 olarak hesaplanmıştır. Tüm değerler, eşik değer bilinen 0,20'nin üstündedir. Açıklayıcı faktör analizinde ölçeği oluşturan maddelerin faktörel dağılım için uygunluğu anlaşılmaktadır.

Faktörlerin belirgin ortaya çıktığı temiz bir matris elde edene kadar tekrarlanan denemeler yapılmıştır. Analiz dışına çıkarma kriteri olarak aynı faktörde varyans yükü taşıyan maddenin her iki değeri arasında 0,2 fark değer aranmıştır (Cattell, 1966). Dağılımın yamaç birikinti grafiği aşağıdaki gibidir.



Şekil 4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği Yamaç Birikinti Grafiği

Tablo 4'te görüldüğü gibi analiz sonuçlarında elde edilen faktör sayısı 4 ve açıklanan kümülatif varyans %65 olmuştur.

Tablo 4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analitik Çözüm

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	11,43	51,98	51,98	11,03	50,14	50,14	9,80
2	2,10	9,53	61,51	1,51	6,88	57,02	9,25
3	1,16	5,26	66,77	0,91	4,15	61,17	6,70
4	1,09	4,98	71,74	0,84	3,83	65,00	7,56
5	0,96	4,35	76,09				
6	0,75	3,42	79,51				
7	0,64	2,89	82,40				
8	0,54	2,44	84,84				
9	0,45	2,04	86,88				
10	0,42	1,90	88,78				
11	0,40	1,81	90,59				
12	0,34	1,55	92,14				
13	0,30	1,36	93,50				
14	0,26	1,16	94,66				
15	0,24	1,07	95,73				
16	0,20	0,90	96,64				
17	0,15	0,69	97,33				
18	0,14	0,62	97,94				
19	0,13	0,60	98,54				
20	0,12	0,55	99,09				
21	0,10	0,47	99,56				
22	0,10	0,44	100,00				

Desen matrisinde en düşük değer 0,51 olup 0,40 ve üzerinde yüksek değer alan değişkenler uyum geçerliliğini ortaya koymaktadır. Desen matrisimizde değişkenler arasındaki uyum geçerliliğinin (Convergent validity) ve belirgin çapraz yüklenmeler (cross loading) ya da korelasyon görülmemesi nedeniyle ayırdedici geçerliliğinin (discriminant validity) kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği Faktör Analizi Sonucu Desen Matrisi

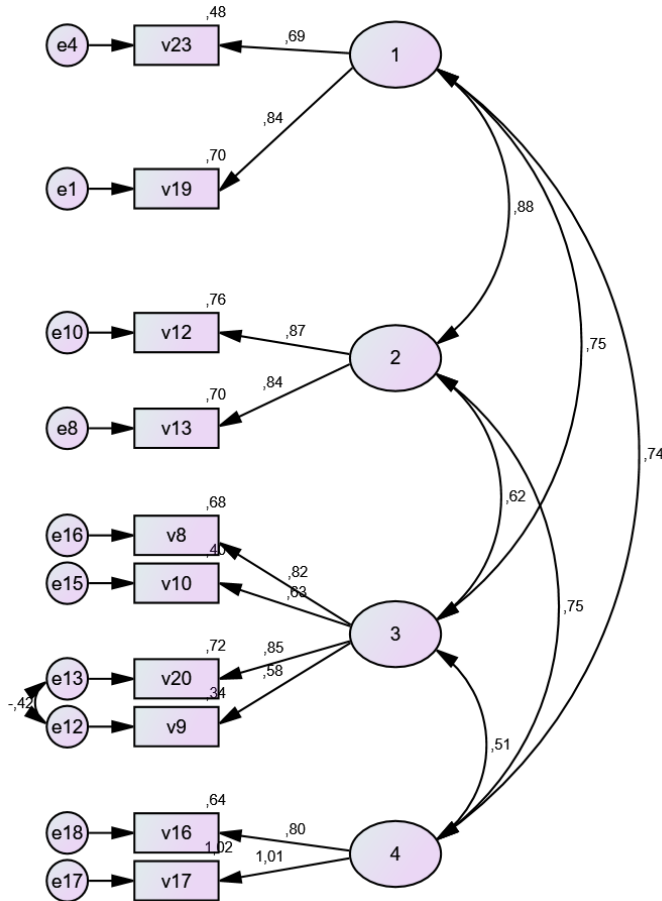
	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör	4. Faktör
v27	0,97			
v22	0,84			
v26	0,79			
v23	0,79			
v24	0,72			
v21	0,61			
v19	0,51			
v14		0,95		
v12		0,82		
v15		0,80		
v13		0,70		
v8			0,78	
v10			0,63	
v6			0,62	
v20			0,62	
v9			0,59	
v16				0,94
v17				0,65
Extraction Method: Maximum Likelihood.				
Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.				
Rotation converged in 6 iterations.				

Tablo 5’te görülen desen matrisinde 22 madde ile başlanan analizde kalan 18 madde, 1. Faktör 7 madde, 2. Faktör 4 madde 3. Faktör 5 madde ve 4. Faktör 2 madde olarak dağılmıştır. Ölçekten çıkarılan 4 maddenin kod numaraları v17, v11, v18, v25’dir. Söz konusu boyutlar, ölçeğin orijinalinde verilen örtük değişken isimleri olduğu gibi korunarak ve madde dağılımına dayanılarak adlandırılmıştır. Bunlar sırayla; 1. gönüllü sosyal sorumluluk, 2. yasal sosyal sorumluluk, 3. ekonomik sosyal sorumluluk, 4. etik sosyal sorumluluktur. Faktör korelasyon matrisinde çapraz hat altındaki maddelerin en yüksek korelasyon değerinin 0,74 olduğu ve faktörler arası korelasyonun çok yüksek olmadığı görülmüştür.

5.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

AFA sonuçlarına bakarak oluşturulan ve isimlendirilen boyutlarıyla kabul edilen faktör yapısının esas alındığı ilk DFA modelimizin grafiği ve uyum iyiliği değerleri aşağıdaki gibi alınmıştır. Uyum indekslerinden biri olan Cmin/df değerinin 3 ten küçük olması aranmaktadır Joreskog and Sorbom (1989). Ancak, Pedhazur (1997) bu değer 5' den küçük olması halinde kabul edilebilir olduğunu belirtmiştir.

Açımlayıcı faktör analitik sonuçlardan yola çıkılarak 18 gözlenen değişkenin (7+5+4+2) şeklinde dört örtük değişkeni oluşturduğu ölçüm modeli üzerinde düzeltme indexlerinde gösterilen iyileştirmeler yapılmıştır. Buna göre ölçek maddeleri arasında kovaryans atanması ve gözlenen değişken azaltımı yapılmıştır. Bu doğrultuda v6, v14, v15, v21, v22, v24, v26 ve v27 numaralı 8 gözlenen değişken ölçekten çıkarılmıştır.



Şekil 5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçüm Modeli

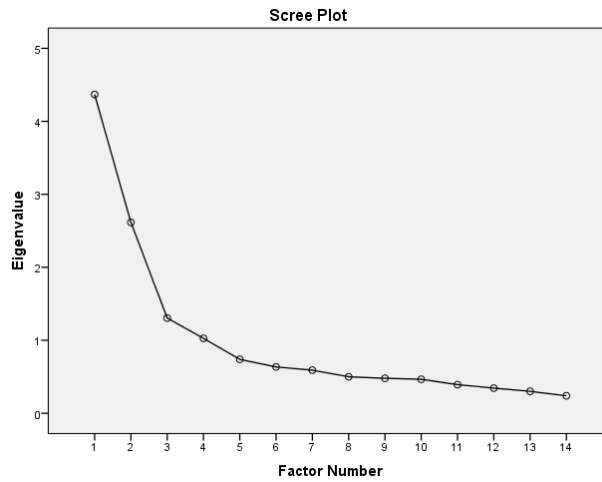
(CMIN/DF= 4,293, SRMR=0,050, GFI= 0,946, TLI= 0,933, CFI= 0,958, RMSEA= 0,093, PCLOSE= 0,000)

Şekil 5'te grafik sunumu verilen 10 gözlenen değişken ve 4 örtük değişkenden (1. gönüllü sosyal sorumluluk, 2. yasal sosyal sorumluluk, 3. ekonomik sosyal sorumluluk, 4. etik sosyal sorumluluk) oluşan nihai ölçüm modeline ait uyum iyilik değerleri kabul edilebilir düzeydedir.

5.4. Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğine yapılan açımlayıcı faktör analizi, maximum likelihood çıkarım yöntemi, pro max kappa 4 rotasyon seçeneği ile özdeğer 4 seçilerek gerçekleştirilmiştir.

Verinin uygunluk testlerinde KMO 0,801 ve Barthletts Küresellik testi 0,000 hesaplanmış ve sonuçlar itibarıyla veri, faktör analizi için uygun bulunmuştur. Ayrıca, analize giren değişkenler arasındaki oransal ortak etken varyansını (communalities) gözlemlediğimiz tabloda en düşük değer 0,39 olarak hesaplanmıştır. Tüm değerler, eşik değer bilinen 0,20'nin üstündedir. Açımlayıcı faktör analizinde ölçeği oluşturan maddelerin faktörel dağılım için uygunluğu anlaşılmaktadır. Faktörlerin belirgin ortaya çıktığı temiz bir matris elde edene kadar tekrarlanan denemeler yapılmıştır. Dağılımın yamaç birikinti grafiği aşağıdaki gibidir.



Şekil 6. Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Yamaç Birikinti Grafiği

Tablo 6’da görüldüğü gibi analiz sonuçlarında elde edilen faktör sayısı 4 ve açıklanan kümülatif varyans %54 olmuştur.

Tablo 6. Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analitik Çözüm

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	4,37	31,20	31,20	3,90	27,83	27,83	3,78
2	2,61	18,68	49,88	2,16	15,43	43,25	2,00
3	1,31	9,32	59,20	0,92	6,60	49,85	1,89
4	1,03	7,33	66,53	0,60	4,31	54,16	1,50
5	0,74	5,28	71,80				
6	0,63	4,53	76,34				
7	0,59	4,22	80,56				
8	0,50	3,57	84,13				
9	0,48	3,42	87,55				
10	0,47	3,33	90,88				
11	0,39	2,80	93,68				
12	0,34	2,46	96,14				
13	0,30	2,15	98,29				
14	0,24	1,71	100,00				

Desen matrisinde en düşük değer 0,49 olmakla ve 0,40 ve üzerinde yüksek değer almakla, değişkenler uyum geçerliliğine sahip görülmektedir. Desen matrisimizde değişkenler arasındaki uyum geçerliliğinin (Convergent validity) ve belirgin çapraz yüklenmeler (cross loading) ya da korelasyon görülmemesi nedeniyle ayırdedici geçerliliğinin (discriminant validity) kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 7. Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Faktör Analizi Sonucu Desen Matrisi

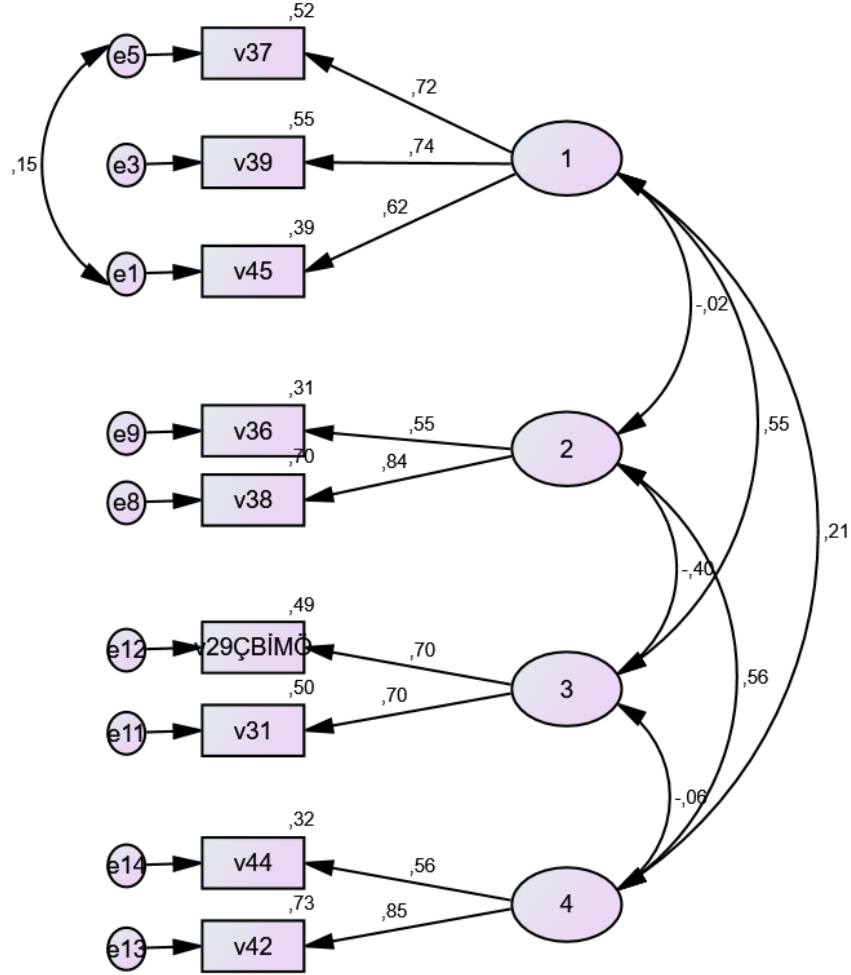
	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör	4. Faktör
v30	0,90			
v41	0,76			
v37	0,73			
v35	0,66			
v39	0,64			
v32	0,55			
v45	0,49			
v34		0,84		
v36		0,73		
v38		0,57		
v29ÇBİ			0,80	
v31			0,59	
v44				0,80
v42				0,49
"Extraction Method: Maximum Likelihood.				
Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization."				
a. Rotation converged in 6 iterations.				

Tablo 7’de görülen desen matrisinde analiz başlangıcındaki 18 maddeden kalan 14 madde 1. Faktör 7 madde, 2. Faktör 3 madde 3. Faktör 2 madde ve 4. Faktör 2 madde olarak yerleşmiştir. Ölçekten çıkarılan 4 maddenin kod numaraları v33, v40, v43, v46’dır. Söz konusu boyutlar, ölçeğin orijinalinde verilen örtük değişken isimleri olduğu gibi korunarak ve madde dağılımına dayanılarak adlandırılmıştır. Bunlar sırayla 1 kişisel düzenleme, 2 dışsal sosyal düzenleme, 3 içsel motivasyon ve 4 dışsal maddi düzenlemedir. Faktör korelasyon matrisinde çapraz hat altındaki maddelerin en yüksek korelasyon değerinin 0,42 olduğu ve faktörler arası korelasyonun çok yüksek olmadığı görülmüştür.

5.5. Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

AFA sonuçlarından yola çıkılarak 14 gözlenen değişkenin (7+3+2+2) şeklinde dört örtük değişkeni oluşturduğu ölçüm modeli üzerinde düzeltme indexlerinde gösterilen iyileştirmeler yapılmıştır. Buna göre ölçek maddeleri arasında kovaryans ataması ve

gözlenen değişken azaltımı yapılmıştır. Bu doğrultuda v30, v32, v34, v35 ve v41 numaralı 5 gözlenen değişken ölçekten çıkarılmıştır.



Şekil 7. Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçüm Modeli

(CMIN/DF= 3,581, SRMR=0,051, GFI= 0,962, TLI= 0,883, CFI= 0,935, RMSEA= 0,082, PCLOSE= 0,005)

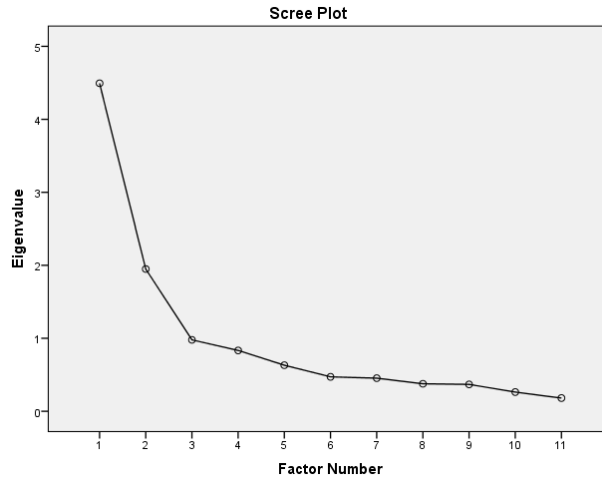
Şekil 7’de grafik sunumu verilen 9 gözlenen değişken ve 4 örtük değişken sırayla 1 kişisel düzenleme, 2 dışsal sosyal düzenleme, 3 içsel motivasyon ve 4 dışsal maddi düzenleme şeklinde isim almıştır. Nihai ölçüm modeline ait uyum iyilik değerleri kabul edilebilir düzeydedir.

5.6. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

Örgütsel Bağlılık Ölçeğine yapılan açımlayıcı faktör analizi, maximum likelihood çıkarım yöntemi, pro max kappa 4 rotasyon seçeneği ile özdeğer 3 seçilerek gerçekleştirilmiştir.

Verinin uygunluk testlerinde KMO 0,813 ve Barthletts Küresellik testi 0,000 hesaplanmış ve sonuçlar itibarıyla veri, faktör analizi için uygun bulunmuştur. Ayrıca, analize giren değişkenler arasındaki oransal ortak etken varyansını (communalities) gözlemlediğimiz tabloda en düşük değer 0,23 olarak hesaplanmıştır. Tüm değerler, eşik değer bilinen 0,20'nin üstündedir. Açımlayıcı faktör analizinde ölçeği oluşturan maddelerin faktörel dağılım için uygunluğu anlaşılmaktadır.

Faktörlerin belirgin ortaya çıktığı temiz bir matris elde edene kadar tekrarlanan denemeler yapılmıştır. Analiz dışına çıkarma kriteri olarak aynı faktörde varyans yükü taşıyan maddenin her iki değeri arasında 0,2 fark değer aranmıştır Cattell (1966). Dağılımın yamaç birikinti grafiği aşağıdaki gibidir.



Şekil 8. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Yamaç Birikinti Grafiği

Tablo 8'de görüldüğü gibi analiz sonuçlarında elde edilen faktör sayısı 3 ve açıklanan kümülatif varyans %57 olmuştur.

Tablo 8. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analitik Çözüm

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	4,49	40,85	40,85	4,03	36,66	36,66	3,56
2	1,95	17,72	58,57	1,59	14,46	51,12	2,16
3	0,98	8,89	67,46	0,66	6,00	57,12	3,05
4	0,83	7,58	75,04				
5	0,63	5,74	80,78				
6	0,47	4,29	85,07				
7	0,45	4,12	89,19				
8	0,38	3,42	92,61				
9	0,37	3,35	95,96				
10	0,26	2,39	98,35				
11	0,18	1,65	100,00				

Desen matrisinde en düşük değer 0,37'dir. Değişkenler arasında orta düzeyde uyum geçerliliği bulunmaktadır. Desen matrisimizde değişkenler arasındaki uyum geçerliliğinin (Convergent validity) ve belirgin çapraz yüklenmeler (cross loading) ya da korelasyon görülmemesi nedeniyle ayırdedici geçerliliğinin (discriminant validity) kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 9. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi Sonucu Desen Matrisi

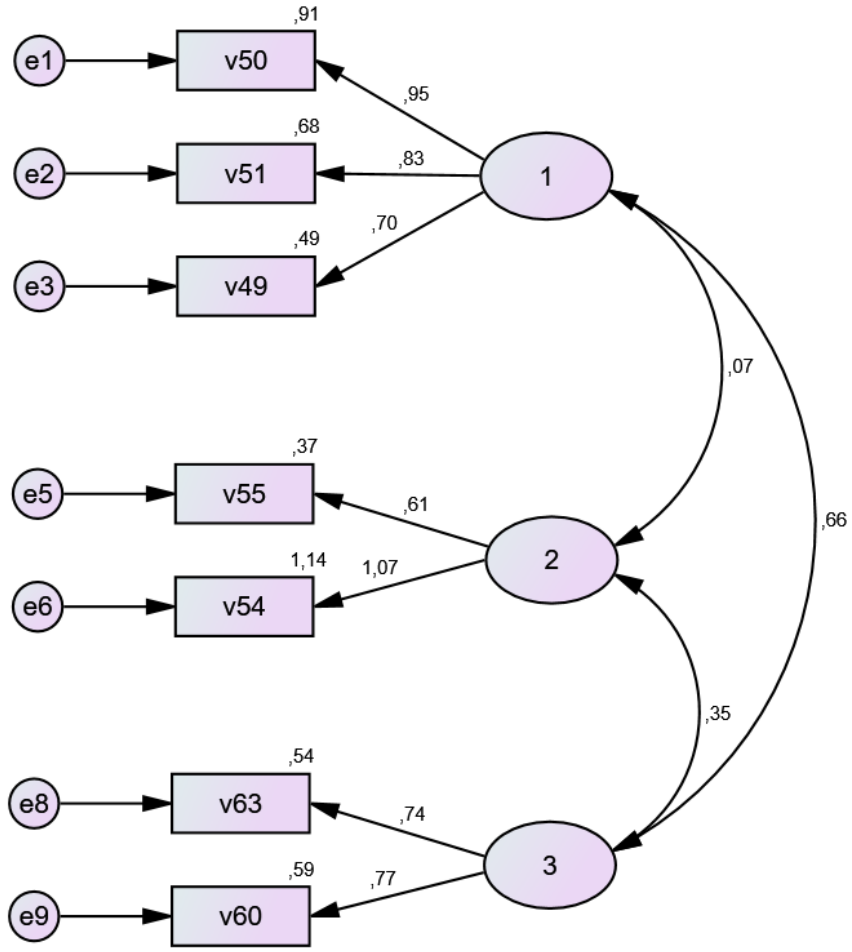
	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör
v50	0,94		
v51	0,84		
v49	0,78		
v48	0,54		
v55		0,86	
v54		0,79	
v53		0,50	
v63			0,93
v60			0,49
v52			0,46
v56			0,38

Extraction Method: Maximum Likelihood.
Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.
Rotation converged in 5 iterations

Tablo 9’da görülen desen matrisinde analiz başlangıcındaki 18 maddeden 11 madde kalmıştır. Bunlar, 1. Faktör 4 madde, 2. Faktör 3 madde 3. Faktör 4 madde olmak üzere 3 faktör içinde yerleşmiştir. Ölçekten çıkarılan 7 maddenin kod numaraları v47ÖB, v57, v58, v59, v61, v62, v64ÖB’dir. Söz konusu boyutlar, ölçeğin orijinalinde verilen örtük değişken isimleri olduğu gibi korunarak ve madde dağılımına dayanılarak adlandırılmıştır. Bunlar sırayla; duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığıdır. Faktör korelasyon matrisinde çapraz hat altındaki maddelerin en yüksek korelasyon değerinin 0,58 olduğu ve faktörler arası korelasyonun çok yüksek olmadığı görülmüştür.

5.7. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

AFA sonuçlarından yola çıkılarak 11 gözlenen değişkenin (4+3+4) şeklinde üç örtük değişkeni oluşturduğu ölçüm modeli üzerinde düzeltme indexlerinde gösterilen iyileştirmeler yapılmıştır. Buna göre ölçek maddeleri arasında kovaryans ataması ve gözlenen değişken azaltımı yapılmıştır. Bu doğrultuda v48, v52, v53 ve v56 numaralı 4 gözlenen değişken, ölçekten çıkarılmıştır.



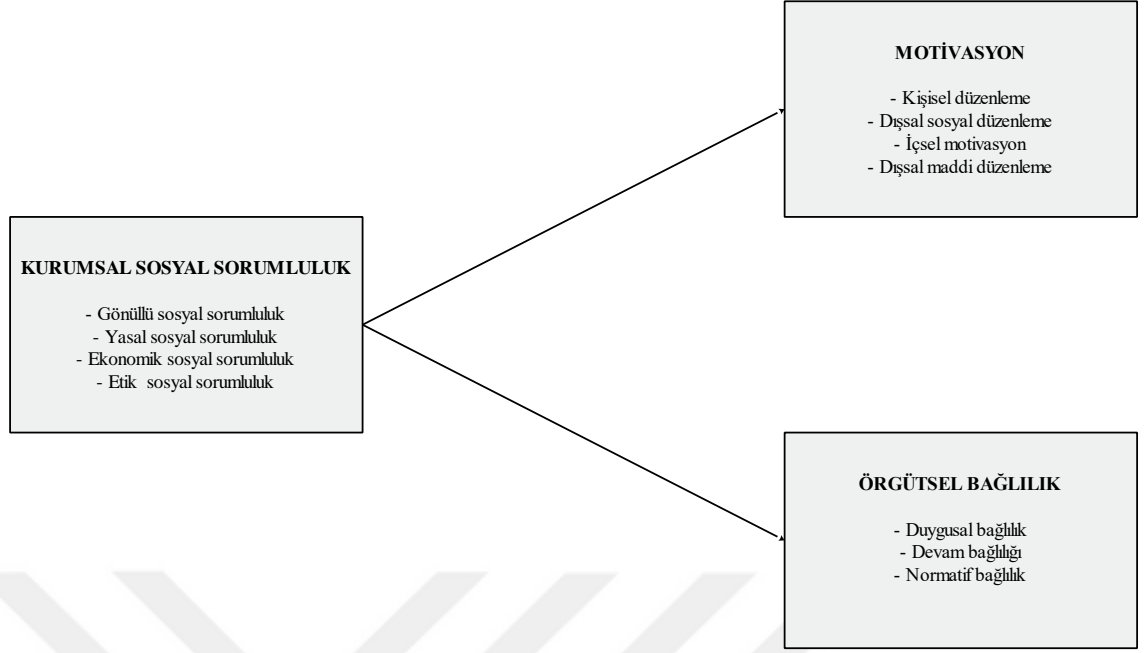
Şekil 9. Örgütsel Bağlılık Ölçüm Modeli

(CMIN/DF= 2,236, SRMR=0,035, GFI= 0,982, TLI= 0,977, CFI= 0,988, RMSEA= 0,057, PCLOSE= 0,317)

Şekil 9’da grafik sunumu verilen 7 gözlenen değişken ve 3 örtük değişkenden oluşan (duygusal, normatif, devamlılık bağlılığı) nihai ölçüm modeline ait uyum iyilik değerleri kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur.

5.8. Araştırmanın Son Modeli ve Hipotezleri

Yapılan faktör analizleri neticesinde motivasyon ölçeğinin teorideki 6 faktörlü yapısının araştırmamız kapsamında 4 faktörde karşılık bulması nedeniyle, dördüncü bölümde kurulan teorik model araştırmanın nihai modeli olarak düzenlenmiş ve aşağıdaki şekilde sunulmuştur.



Şekil 10. Araştırmanın Son Modeli

Şekil 10'da yer alan araştırma modeli çerçevesinde aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H₁: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin algılarının kişisel düzenleme düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin algılarının dışsal sosyal düzenleme düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin algılarının içsel motivasyon düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin algılarının dışsal maddi düzenleme düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H₅: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin algılarının duygusal bağlılık düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H₆: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin algılarının devam bağlılığı düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H7: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin algılarının normatif bağlılık düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

5.9. Güvenilirlik ve Madde Analizi Sonuçları

Faktör analizi sonuçları elde edilen boyutların kendi içlerinde güvenilirlik analizi Cronbach Alpha katsayılarına bakılarak yapılmıştır. Eşik değer 0,50 kabul edilmiştir (Bowling, 2002: 164). Tüm katsayılar kabul edilebilir düzeyin üstünde olduğundan hiçbir faktörden madde eksiltilmemiştir. Faktörlerin araştırma konusu uyarınca belirlenen kısaltmaları, boyut isimleri, boyutun güvenilirlik katsayısı ve boyutu oluşturan önermeler aşağıda listelenmiştir.

Tablo 10. Madde Analizi ve Güvenilirlik Tablosu

ÖRTÜK DEĞİŞKENLER	MADDE SAYISI	α	MADDE ADI VEYA KOD NUMARASI
KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ÖLÇEĞİ	10		Ortalama
Gönüllü sosyal sorumluluk	2	0,73	v23, v19
Yasal sosyal sorumluluk	2	0,84	v12, v13
Ekonomik sosyal sorumluluk	4	0,79	v8, v10, v20, v9
Etik sosyal sorumluluk	2	0,89	v16, v17
ÇOK BOYUTLU İŞ MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ	9		Ortalama
Kişisel düzenleme	3	0,75	v37, v39, v45
Dışsal sosyal düzenleme	2	0,63	v36, v38
İçsel motivasyon	2	0,66	v29, v31
Dışsal maddi düzenleme	2	0,65	v42, v44
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	7		Ortalama
Duygusal bağlılık	3	0,87	v49, v50, v51
Normatif bağlılık	2	0,79	v54, v55
Devamlılık bağlılığı	2	0,72	v60, v63

Hipotez testleri için kullanılan faktör yapıları Tablo 10’da belirtilen maddelerin ortalama ve toplam değerleri üzerinden hesaplanmaktadır.

5.10. Tanımlayıcı Analiz Sonuçları

Tablo 11’de kurumsal sosyal sorumluluk, çok boyutlu iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık faktörlerinin minimum ve maksimum değerleri ile ortalama ve standart sapma değerleri sunulmuştur.

Tablo 11. Araştırma Değişkenleri Tanımlayıcı Analiz Bulguları

N=384	Maximum	Minimum	Ortalama	Standart Sapma
KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK				
Gönüllü sosyal sorumluluk	5,00	1,00	3,51	1,09
Yasal sosyal sorumluluk	5,00	1,00	4,11	0,99
Ekonomik sosyal sorumluluk	5,00	1,25	3,88	0,74
Etik sosyal sorumluluk	5,00	1,00	3,57	1,19
ÇOK BOYUTLU İŞ MOTİVASYONU				
Kişisel düzenleme	5,00	1,00	3,79	0,90
Dışsal sosyal düzenleme	5,00	1,00	2,82	1,13
İçsel motivasyon	5,00	1,00	3,01	1,09
Dışsal maddi düzenleme	5,00	1,00	3,05	1,03
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK				
Duygusal bağlılık	5,00	1,00	3,14	1,12
Normatif bağlılık	5,00	1,00	3,31	1,06
Devamlılık bağlılığı	5,00	1,00	2,82	1,10

5.11. Normal Dağılım Düzeltmeleri

Değişkenlerde kayıp değer bulunmadığı halde normal dağılım ölçütü anlamında çarpıklık ve basıklık eşik değeri olarak ± 2 kabul edilirken basıklık için bu değer ± 3 olabileceği belirtilmektedir (Sposito ve diğ., 1983). Aşağıdaki tabloda araştırma değişkenlerine ait çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş ve normalleştirme müdahalesi gerektiren çarpıklık ve basıklık sorunu görülmemiştir.

Tablo 12. Araştırma Değişkenlerinin Çarpıklık ve Basıklık Durumu

N=384	Çarpıklık	Basıklık
KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK		
Gönüllü sosyal sorumluluk	-0,44	-0,67
Yasal sosyal sorumluluk	-1,51	2,16
Ekonomik sosyal sorumluluk	-1,12	2,01
Etik sosyal sorumluluk	-0,55	-0,75
ÇOK BOYUTLU İŞ MOTİVASYONU		
Kişisel düzenleme	-0,99	1,30
Dışsal sosyal düzenleme	0,02	-0,96
İçsel motivasyon	-0,26	-0,89
Dışsal maddi düzenleme	-0,28	-0,42
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK		
Duygusal bağlılık	-0,13	-0,81
Normatif bağlılık	-0,52	-0,52
Devamlılık bağlılığı	0,26	-0,61

Araştırma değişkenlerinin çarpıklık ve basıklık katsayılarının eşik değerleri aşmadığı tespit edilmekte verinin normal dağılım gösterdiği kabul edilerek mevcut durumlarıyla analizlere devam edilmiştir.

5.12. Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İş Motivasyonu ve Örgütsel Bağlılık Arasında Karşılıklı Korelasyon

Tablo 13'te araştırma değişkenleri arasında karşılıklı ilişkiler olduğu görülmektedir. Bu ilişkilerin zayıf ve orta düzeyde olduğu gözlenmektedir.

Tablo 13. Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Çok Boyutlu İş Motivasyonu ve Örgütsel Destek Boyutları Arasında Korelasyon Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Gönüllü sosyal sorumluluk	1	0,707**	0,554**	0,594**	0,243**	-0,019	0,080	0,186**	0,230**	0,018	0,216**
2 Yasal sosyal sorumluluk		1	0,512**	0,643**	0,202**	-0,008	0,130*	0,061	0,221**	0,026	0,195**
3 Ekonomik sosyal sorumluluk			1	0,447**	0,070	0,087	-0,040	0,323**	0,016	-0,030	0,045
4 Etik sosyal sorumluluk				1	0,113*	-0,093	0,117*	0,151**	0,338**	0,031	0,249**
5 Kişisel düzenleme					1	0,010	0,389**	0,181**	0,404**	0,082	0,290**
6 Dışsal sosyal düzenleme						1	-0,247**	0,378**	-0,090	0,059	0,195**
7 İçsel motivasyon							1	-0,023	0,238**	0,239**	0,249**
8 Dışsal maddi düzenleme								1	0,046	0,113*	0,177**
9 Duygusal bağlılık									1	0,105*	0,494**
10 Normatif bağlılık										1	0,298**
11 Devamlılık bağlılığı											1

* 0,05 düzeyinde anlamlı (çift kuyruk)

** 0,01 düzeyinde anlamlı (çift kuyruk)

Gönüllü sosyal sorumluluğun; kişisel düzenleme ile zayıf düzeyde ve pozitif yönde ($p<0,001$; $r_p=0,24$), dışsal maddi düzenleme ile zayıf düzeyde ve pozitif yönde ($p<0,001$; $r_p=0,19$), duygusal bağlılık ile zayıf düzeyde ve pozitif yönde ($p<0,001$; $r_p=0,23$) ve devam bağlılığı ile zayıf düzeyde ve pozitif yönde ($p<0,001$; $r_p=0,22$) karşılıklı anlamlı ilişkisi olduğu görülmektedir.

Yasal sosyal sorumluluğun; kişisel düzenleme ile zayıf düzeyde ve pozitif yönde ($p<0,001$; $r_p=0,20$), içsel motivasyon ile zayıf düzeyde ve pozitif yönde ($p<0,05$; $r_p=0,13$), duygusal bağlılık ile zayıf düzeyde ve pozitif yönde ($p<0,001$; $r_p=0,22$), devam bağlılığı ile zayıf düzeyde ve pozitif yönde ($p<0,001$; $r_p=0,20$) karşılıklı anlamlı ilişkisi bulunmaktadır.

Ekonomik sosyal sorumluluğun; dışsal maddi düzenleme ile orta düzeyde ve pozitif yönde ($p<0,001$; $r_p=0,32$), kişisel düzenleme ile zayıf düzeyde ve pozitif yönde ($p<0,05$; $r_p=0,11$), içsel motivasyon ile zayıf düzeyde ve pozitif yönde ($p<0,05$; $r_p=0,12$) anlamlı karşılıklı ilişkisi olduğu anlaşılmaktadır.

Etik sosyal sorumluluğun; dışsal maddi düzenleme ile zayıf düzeyde ve pozitif yönde ($p<0,01$; $r_p=0,15$), duygusal bağlılık ile orta düzeyde ve pozitif yönde ($p<0,001$; $r_p=0,34$), devam bağlılığı ile zayıf düzeyde ve pozitif yönde ($p<0,001$; $r_p=0,25$) karşılıklı anlamlı ilişkisi olduğu görülmektedir.

Araştırma değişkenleri arasında çok yüksek korelasyon olmadığı görülmüş ve regresyon analizine geçilmiştir.

5.13. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Örgütsel Bağlılık ve İş Motivasyonuna Etkileri

Kurumsal sosyal sorumluluğun örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Kurulan regresyon denkleminde kurumsal sosyal sorumluluğun boyutları bağımsız değişkenleri, örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu bağımlı değişkenleri oluşturmaktadır.

İş motivasyonu alt boyutlarından kişisel düzenleme için kurulan regresyon denklemi sonuçları Tablo 14’te görülmektedir.

Tablo 14. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Kişisel Düzenleme Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Tablosu

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
(Constant)		13,06	0,000			
Gönüllü sosyal sorumluluk	0,26	3,42	0,001			
Yasal sosyal sorumluluk	0,12	1,51	0,131	7,27	0,000	0,07
Ekonomik sosyal sorumluluk	0,10	1,66	0,098			
Etik sosyal sorumluluk	0,07	1,05	0,296			

Bağımlı değişken: Kişisel Düzenleme

Tablo 14’te kurumsal sosyal sorumluluk boyutlarının varyansa katkısının anlamlı olduğu görülmektedir (F= 7,27; p<0,001). Kurumsal sosyal sorumluluk, Kişisel Düzenlemeye ait varyansın %7’sini açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile Kişisel Düzenleme %7’si kurumsal sosyal sorumluluğa bağlıdır. Bağımsız değişkenler tek başına değerlendirildiğinde; gönüllü sosyal sorumluluk, kişisel düzenleme düzeyini artırmaktadır ($\beta_1=0,26$; p<0,01). Yasal, ekonomik ve etik sosyal sorumluluğun varyansa anlamlı katkısı yoktur (p>0,05). Bu bulgulara dayanarak H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

İş motivasyonu alt boyutlarından dışsal sosyal düzenleme için kurulan regresyon denklemi sonuçları Tablo 15’te görülmektedir.

Tablo 15. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Dışsal Sosyal Düzenleme Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Tablosu

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
(Constant)		7,39	0,000			
Gönüllü sosyal sorumluluk	-0,04	-0,51	0,613			
Yasal sosyal sorumluluk	0,05	0,61	0,545	2,97	0,020	0,03
Ekonomik sosyal sorumluluk	0,16	2,58	0,010			
Etik sosyal sorumluluk	-0,17	-2,51	0,012			

Bağımlı değişken: Dışsal Sosyal Düzenleme

Tablo 15’te kurumsal sosyal sorumluluk boyutlarının varyansa katkısının anlamlı olduğu görülmektedir (F=2,97; p<0,05). Kurumsal sosyal sorumluluk, Dışsal Sosyal

Düzenlemeye ait varyansın %3'ünü açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile Dışsal Sosyal Düzenlemenin %3'ü kurumsal sosyal sorumluluğa bağlıdır. Bağımsız değişkenler tek başına değerlendirildiğinde; gönüllü ve yasal sosyal sorumluluğun varyansa katkısı anlamlı değildir ($p>0,05$). Ekonomik sosyal sorumluluk Dışsal Sosyal Düzenleme düzeyini artırmaktadır ($\beta_3=0,16$; $p<0,05$). Etik sosyal sorumluluk, dışsal sosyal düzenleme düzeyini azaltmaktadır ($\beta_4=-0,17$; $p<0,05$). Bu bulgulara dayanarak H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

İş motivasyonu alt boyutlarından içsel motivasyon için kurulan regresyon denklemi sonuçları Tablo 16'da görülmektedir.

Tablo 16. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İçsel Motivasyon Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Tablosu

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
(Constant)		9,48	0,000			
Gönüllü sosyal sorumluluk	0,01	0,17	0,864			
Yasal sosyal sorumluluk	0,15	1,88	0,060	3,61	0,007	0,04
Ekonomik sosyal sorumluluk	0,16	2,59	0,010			
Etik sosyal sorumluluk	0,09	1,26	0,208			

Bağımlı değişken: İçsel Motivasyon

Tablo 16'da kurumsal sosyal sorumluluk boyutlarının varyansa katkısının anlamlı olduğu görülmektedir ($F= 3,61$; $p<0,01$). Kurumsal sosyal sorumluluk, İçsel Motivasyona ait varyansın %4'ünü açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile içsel motivasyonun %4'ü kurumsal sosyal sorumluluğa bağlıdır. Bağımsız değişkenler tek başına değerlendirildiğinde; gönüllü, yasal ve etik sosyal sorumluluğun varyansa katkısı anlamlı değildir ($p>0,05$). Ekonomik sosyal sorumluluk içsel motivasyon düzeyini artırmaktadır ($\beta_3=0,16$; $p<0,05$). Bu bulgulara dayanarak H_3 hipotezi kabul edilmiştir.

İş motivasyonu alt boyutlarından dışsal maddi düzenleme için kurulan regresyon denklemi sonuçları Tablo 17'de görülmektedir.

Tablo 17. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Dışsal Maddi Düzenleme Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Tablosu

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
(Constant)		5,75	0,000			
Gönüllü sosyal sorumluluk	0,13	1,74	0,082			
Yasal sosyal sorumluluk	0,27	3,57	0,000	14,57	0,000	0,13
Ekonomik sosyal sorumluluk	0,35	5,90	0,000			
Etik sosyal sorumluluk	0,09	1,38	0,169			

Bağımlı değişken: Dışsal maddi düzenleme

Tablo 17’de kurumsal sosyal sorumluluk boyutlarının varyansa katkısının anlamlı olduğu görülmektedir (F= 14,57; p<0,01). Kurumsal sosyal sorumluluk, dışsal maddi düzenlemeye ait varyansın %13’ünü açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile dışsal maddi düzenlemenin, %13’ü kurumsal sosyal sorumluluğa bağlıdır. Bağımsız değişkenler tek başına değerlendirildiğinde; gönüllü ve etik sosyal sorumluluğun varyansa katkısı anlamlı değildir (p>0,05). Yasal sosyal sorumluluk dışsal maddi düzenleme düzeyini artırmaktadır ($\beta_2=0,27$; p<0,001). Benzer şekilde ekonomik sosyal sorumluluk da dışsal maddi düzenleme düzeyini artırmaktadır ($\beta_4= 0,35$; p<0,001). Bu bulgulara dayanarak H₄ hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık için kurulan regresyon denklemi sonuçları Tablo 18’de görülmektedir.

Tablo 18. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Tablosu

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
(Constant)		9,09	0,000			
Gönüllü sosyal sorumluluk	0,14	1,88	0,061			
Yasal sosyal sorumluluk	0,02	0,23	0,820	16,53	0,000	0,15
Ekonomik sosyal sorumluluk	0,22	3,81	0,000			
Etik sosyal sorumluluk	0,35	5,38	0,000			

Bağımlı değişken: Duygusal Bağlılık

Tablo 19’da kurumsal sosyal sorumluluk boyutlarının varyansa katkısının anlamlı olduğu görülmektedir (F=16,53; p<0,001). Kurumsal sosyal sorumluluk, duygusal

bağlılığa ait varyansın %15'ini açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile duygusal bağlılığın %5'i kurumsal sosyal sorumluluğa bağlıdır. Bağımsız değişkenler tek başına değerlendirildiğinde; gönüllü ve yasal sosyal sorumluluğun varyansa anlamlı katkısı olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Ekonomik sosyal sorumluluk, duygusal bağlılık düzeyini artırmaktadır ($\beta_3=0,22$; $p<0,001$). Etik sosyal sorumluluk, duygusal bağlılık düzeyini artırmaktadır ($\beta_4=0,35$; $p<0,001$). Bu bulgulara dayanarak H_5 hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığı için kurulan regresyon denklemi sonuçları Tablo 19'da görülmektedir.

Tablo 19. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Tablosu

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
(Constant)		7,57	0,000			
Gönüllü sosyal sorumluluk	0,16	2,06	0,040			
Yasal sosyal sorumluluk	0,03	0,40	0,690	8,59	0,000	0,08
Ekonomik sosyal sorumluluk	0,15	2,42	0,016			
Etik sosyal sorumluluk	0,20	3,03	0,003			

Bağımlı değişken: Devamlılık Bağlılığı

Tablo 19'da kurumsal sosyal sorumluluk boyutlarının varyansa katkısının anlamlı olduğu görülmektedir ($F= 8,59$; $p<0,001$). Kurumsal sosyal sorumluluk, devam bağlılığı ait varyansın %8'ini açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile devamlılık bağlılığının %8'i kurumsal sosyal sorumluluğa bağlıdır. Bağımsız değişkenler tek başına değerlendirildiğinde; gönüllü ve yasal sosyal sorumluluğun varyansa anlamlı katkısı olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Ekonomik sosyal sorumluluk, devam bağlılığı düzeyini artırmaktadır ($\beta_3=0,15$; $p<0,05$). Etik sosyal sorumluluk, Devam bağlılığı düzeyini artırmaktadır ($\beta_4=0,20$; $p<0,01$). Bu bulgulara dayanarak H_6 hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif bağlılık için kurulan regresyon denklemi sonuçları Tablo 20'de görülmektedir.

Tablo 20. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Tablosu

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
(Constant)		11,13	0,000			
Gönüllü sosyal sorumluluk	0,02	0,19	0,848			
Yasal sosyal sorumluluk	0,03	0,35	0,725	0,39	0,813	0,00
Ekonomik sosyal sorumluluk	-0,07	-1,08	0,281			
Etik sosyal sorumluluk	0,04	0,50	0,617			

Bağımlı değişken: Normatif Bağlılık

Tablo 20’de kurumsal sosyal sorumluluk ve örgütsel bağlılığın varyansa katkısının anlamlı olmadığı görülmektedir (F= 0,39; p>0,05). Kurumsal sosyal sorumluluğun, duygusal bağlılığa ait varyansı açıklama gücü yoktur. Bu bulguya dayanarak H₇ hipotezi reddedilmiştir.

5.14. Grup Farkları t-testi ve ANOVA Sonuçları

Çalışanların gönüllü sosyal sorumluluk, yasal sosyal sorumluluk, ekonomik sosyal sorumluluk, etik sosyal sorumluluk, kişisel düzenleme, dışsal sosyal düzenleme, içsel motivasyon, dışsal maddi düzenleme, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı ortalamalarının cinsiyeti, medeni durumu, sektör ve işletme deneyimi açısından istatistiki olarak anlamlı farklılaşma durumları t-test ile eğitim düzeyi ve yaşları bakımından farklılaşma durumları ise tek yönlü ANOVA ile incelenmiştir.

5.14.1. Çalışanın Cinsiyetine Göre Farklar

Çalışanların gönüllü sosyal sorumluluk, yasal sosyal sorumluluk, ekonomik sosyal sorumluluk, etik sosyal sorumluluk, kişisel düzenleme, dışsal sosyal düzenleme, içsel motivasyon, dışsal maddi düzenleme, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı ortalamalarının çalışanların cinsiyetine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları, Tablo 21’de sunulmuştur.

Tablo 21. Çalışanın Cinsiyetine Göre Fark Tablosu

	N	X	SS	t	P
Gönüllü sosyal sorumluluk				-3,16	0,002
Erkek	148	3,28	1,18		
Kadın	236	3,65	1,00		
Yasal sosyal sorumluluk				-2,65	0,009
Erkek	148	3,93	1,19		
Kadın	236	4,23	0,83		
Ekonomik sosyal sorumluluk				-4,89	0,000
Erkek	148	3,64	0,85		
Kadın	236	4,03	0,62		
Etik sosyal sorumluluk				2,12	0,034
Erkek	148	3,73	1,20		
Kadın	236	3,47	1,17		
Kişisel düzenleme				-0,13	0,898
Erkek	148	3,78	1,05		
Kadın	236	3,80	0,79		
Dışsal sosyal düzenleme				-1,92	0,055
Erkek	148	2,68	1,24		
Kadın	236	2,91	1,05		
İşsel motivasyon				-1,23	0,219
Erkek	148	2,92	1,12		
Kadın	236	3,06	1,07		
Dışsal maddi düzenleme				0,69	0,493
Erkek	148	3,09	1,15		
Kadın	236	3,02	0,95		
Duygusal bağlılık				0,00	0,997
Erkek	148	3,14	1,13		
Kadın	236	3,14	1,11		
Normatif bağlılık				0,84	0,399
Erkek	148	3,36	1,08		
Kadın	236	3,27	1,05		
Devamlılık bağlılığı				-0,17	0,868
Erkek	148	2,81	1,16		
Kadın	236	2,83	1,06		

Tablo 21'e göre gönüllü sosyal sorumluluk ($p=0,002$), yasal sosyal sorumluluk ($p=0,009$), ekonomik sosyal sorumluluk ($p=0,000$) ve etik sosyal sorumluluk ($p=0,034$) çalışanın cinsiyetine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Gönüllü sosyal sorumluluk, yasal sosyal sorumluluk ve ekonomik sosyal sorumluluk konusunda kadınların ortalaması erkeklerinden anlamlı bir şekilde yüksektir. Etik sosyal sorumluluk konusunda ise erkeklerin ortalaması kadınlarınkinden anlamlı bir şekilde yüksektir. Diğer araştırma değişkenlerinde çalışanın cinsiyetine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

5.14.2. Çalışanın Yaşına Göre Farklar

Çalışanlar, yaşları bakımından 18-30 yaş arası, 31-35 yaş arası, 36 yaş ve üzeri olmak üzere üç gruba ayrılmıştır. Çalışanların gönüllü sosyal sorumluluk, yasal

sosyal sorumluluk, ekonomik sosyal sorumluluk, etik sosyal sorumluluk, kişisel düzenleme, dışsal sosyal düzenleme, içsel motivasyon, dışsal maddi düzenleme, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı düzeylerinin yaş durumuna göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla yapılan tek yönlü ANOVA sonuçları, Tablo 22’de sunulmuştur.

Tablo 22. Çalışanın Yaşına Göre Fark Tablosu

	N	X	SS	F	P	Fark
Gönüllü sosyal sorumluluk				2,98	0,052	
18-30 yaş	140	3,37	1,10			
31-35 yaş	120	3,48	1,09			c>a
36 yaş ve üzeri	124	3,69	1,05			
Yasal sosyal sorumluluk				6,32	0,002	
18-30 yaş	140	3,97	0,96			
31-35 yaş	120	4,02	1,06			c>a
36 yaş ve üzeri	124	4,37	0,93			c>b
Ekonomik sosyal sorumluluk				0,04	0,965	
18-30 yaş	140	3,86	0,67			
31-35 yaş	120	3,88	0,70			
36 yaş ve üzeri	124	3,89	0,86			
Etik sosyal sorumluluk				5,50	0,004	
18-30 yaş	140	3,41	1,14			
31-35 yaş	120	3,45	1,16			c>a
36 yaş ve üzeri	124	3,85	1,22			c>b
Kişisel düzenleme				9,40	0,000	
18-30 yaş	140	4,05	0,76			
31-35 yaş	120	3,62	1,00			a>b
36 yaş ve üzeri	124	3,67	0,89			a>c
Dışsal sosyal düzenleme				8,34	0,000	
18-30 yaş	140	2,93	1,07			
31-35 yaş	120	3,03	0,94			a>c
36 yaş ve üzeri	124	2,49	1,28			b>c
İçsel motivasyon				1,46	0,234	
18-30 yaş	140	3,09	1,06			
31-35 yaş	120	2,87	1,16			
36 yaş ve üzeri	124	3,05	1,05			
Dışsal maddi düzenleme				4,03	0,018	
18-30 yaş	140	3,24	1,04			
31-35 yaş	120	2,93	0,94			a>b
36 yaş ve üzeri	124	2,94	1,08			a>c
Duygusal bağlılık				7,87	0,000	
18-30 yaş	140	3,20	0,98			
31-35 yaş	120	2,82	1,09			a>b
36 yaş ve üzeri	124	3,37	1,23			c>b
Normatif bağlılık				4,93	0,008	
18-30 yaş	140	3,09	1,11			
31-35 yaş	120	3,43	0,98			b>a
36 yaş ve üzeri	124	3,44	1,04			c>a
Devamlılık bağlılığı				0,15	0,858	
18-30 yaş	140	2,81	0,95			
31-35 yaş	120	2,87	1,19			
36 yaş ve üzeri	124	2,79	1,17			

a) 18-30 yaş b) 31-35 yaş c) 36 yaş ve üzeri

Tablo 22’de görüldüğü gibi çalışanların gönüllü sosyal sorumluluk, yasal sosyal sorumluluk, etik sosyal sorumluluk, kişisel düzenleme, dışsal sosyal düzenleme, dışsal maddi düzenleme, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı yaş durumuna göre istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($p<0,05$).

36 yaş ve üzerindekiilerin gönüllü sosyal sorumluluk ortalaması, 18-30 yaşa arasındakiilerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir ($p=0,052$; $F=2,98$).

36 yaş ve üzerindekiilerin yasal sosyal sorumluluk ortalaması, 0-30 ve 31-35 yaş gruplarındakilerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir ($p=0,002$; $F=6,32$).

36 yaş ve üzerindekiilerin etik sosyal sorumluluk ortalaması, 0-30 ve 31-35 yaş gruplarındakilerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir ($p=0,004$; $F=5,50$).

18-30 yaş grubundakilerin kişisel düzenleme ortalaması, 31-35 ve 36 yaş üzeri gruplarındakilerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir ($p=0,000$; $F=9,40$).

18-30 yaş gruplarındakilerin dışsal maddi düzenleme ortalaması, 31-35 ve 36 yaş ve üzeri gruplarındakilerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir ($p=0,018$; $F=4,03$).

18-30 yaş ile 36 yaş ve üzeri gruplarındakilerin duygusal bağlılık ortalaması, 31-35 yaş gruplarındakilerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir ($p=0,000$; $F=7,87$).

31-35 ile 36 yaş ve üzeri gruplarındakilerin normatif bağlılık ortalaması, 18-30 yaşa grubundakilerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir ($p=0,008$; $F=4,93$).

5.14.3. Çalışanın Medeni Durumuna Göre Farklar

Çalışanların gönüllü sosyal sorumluluk, yasal sosyal sorumluluk, ekonomik sosyal sorumluluk, etik sosyal sorumluluk, kişisel düzenleme, dışsal sosyal düzenleme, içsel motivasyon, dışsal maddi düzenleme, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı ortalamalarının çalışanların medeni durumlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları, Tablo 23’te sunulmuştur.

Tablo 23. Çalışanın Medeni Durumuna Göre Fark Tablosu

	N	X	SS	t	P
Gönüllü sosyal sorumluluk				-1,79	0,075
Evli	236	3,43	1,12		
Bekar	148	3,64	1,01		
Yasal sosyal sorumluluk				-1,25	0,211
Evli	236	4,07	1,10		
Bekar	148	4,19	0,79		
Ekonomik sosyal sorumluluk				-3,17	0,002
Evli	236	3,79	0,84		
Bekar	148	4,01	0,52		
Etik sosyal sorumluluk				-1,59	0,113
Evli	236	3,49	1,22		
Bekar	148	3,69	1,14		
Kişisel düzenleme				-2,70	0,007
Evli	236	3,70	0,98		
Bekar	148	3,94	0,73		
Dışsal sosyal düzenleme				0,41	0,683
Evli	236	2,84	1,18		
Bekar	148	2,79	1,05		
İçsel motivasyon				-1,86	0,064
Evli	236	2,92	1,13		
Bekar	148	3,14	1,01		
Dışsal maddi düzenleme				-3,40	0,001
Evli	236	2,91	1,02		
Bekar	148	3,27	1,01		
Duygusal bağlılık				-1,59	0,112
Evli	236	3,07	1,21		
Bekar	148	3,24	0,94		
Normatif bağlılık				3,78	0,000
Evli	236	3,47	1,02		
Bekar	148	3,05	1,07		
Devamlılık bağlılığı				0,18	0,856
Evli	236	2,83	1,20		
Bekar	148	2,81	0,92		

Tablo 23'e göre Ekonomik sosyal sorumluluk ($p=0,002$), kişisel düzenleme ($p=0,007$), dışsal maddi düzenleme ($p=0,001$) ve normatif bağlılık ($p=0,000$) çalışanın medeni durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Ekonomik sosyal sorumluluk, kişisel düzenleme ve dışsal maddi düzenlemede bekarların ortalaması evlilerden anlamlı bir şekilde yüksektir. Normatif bağlılıkta evlilerin ortalaması bekarlardan anlamlı bir şekilde yüksektir. Diğer araştırma değişkenlerinde çalışanın medeni durumuna göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

5.14.4. Çalışanın Eğitim Düzeyine Göre Farklar

Çalışanlar, eğitim düzeyleri açısından ön lisansa kadar, lisans ve lisans üstü olmak üzere üç gruba ayrılmıştır. Gönüllü sosyal sorumluluk, yasal sosyal sorumluluk, ekonomik sosyal sorumluluk, etik sosyal sorumluluk, kişisel düzenleme, dışsal sosyal düzenleme, içsel motivasyon, dışsal maddi düzenleme, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı düzeylerinin eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla yapılan tek yönlü ANOVA sonuçları, Tablo 24’te sunulmuştur.

Tablo 24. Çalışanın Eğitim Düzeyine Göre Fark Tablosu

	N	X	SS	F	P	Fark
Gönüllü sosyal sorumluluk				7,21	0,001	
Ön lisansa kadar	56	4,00	1,13			
Lisans	228	3,39	1,01			a>b
Lisans üstü	100	3,50	1,15			a>c
Yasal sosyal sorumluluk				0,62	0,541	
Ön lisansa kadar	56	4,25	1,11			
Lisans	228	4,10	0,95			
Lisans üstü	100	4,08	1,03			
Ekonomik sosyal sorumluluk				0,65	0,521	
Ön lisansa kadar	56	3,84	1,12			
Lisans	228	3,86	0,69			
Lisans üstü	100	3,95	0,59			
Etik sosyal sorumluluk				10,58	0,000	
Ön lisansa kadar	56	4,11	1,06			a>b
Lisans	228	3,59	1,13			a>c
Lisans üstü	100	3,22	1,28			b>c
Kişisel düzenleme				1,53	0,219	
Ön lisansa kadar	56	3,98	0,60			
Lisans	228	3,74	0,94			
Lisans üstü	100	3,80	0,93			
Dışsal sosyal düzenleme				4,43	0,013	
Ön lisansa kadar	56	2,48	1,41			
Lisans	228	2,95	1,04			b>a
Lisans üstü	100	2,72	1,10			
İçsel motivasyon				2,99	0,052	
Ön lisansa kadar	56	2,68	1,43			
Lisans	228	3,06	1,06			b>a
Lisans üstü	100	3,06	0,89			c>a
Dışsal maddi düzenleme				1,34	0,263	
Ön lisansa kadar	56	3,25	0,85			
Lisans	228	3,03	1,01			
Lisans üstü	100	2,98	1,16			
Duygusal bağlılık				9,93	0,000	
Ön lisansa kadar	56	3,52	1,20			
Lisans	228	3,20	1,07			a>c
Lisans üstü	100	2,76	1,08			b>c
Normatif bağlılık				0,83	0,438	
Ön lisansa kadar	56	3,46	0,98			
Lisans	228	3,30	1,03			
Lisans üstü	100	3,24	1,16			

Devamlılık bağlılığı			18,51	0,000
Ön lisansa kadar	56	3,25	1,19	a>c
Lisans	228	2,95	0,97	b>c
Lisans üstü	100	2,30	1,15	

a) Ön lisansa kadar b) Lisans c) Lisans üstü

Tablo 24'te görüldüğü gibi çalışanların gönüllü sosyal sorumluluk, etik sosyal sorumluluk, dışsal sosyal düzenleme, içsel motivasyon, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı eğitim düzeylerine göre istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($p<0,05$).

Ön lisansa kadar eğitim sahibi olanların gönüllü sosyal sorumluluk ortalaması, lisans ve lisans üstü eğitim sahibi olanların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir ($p=0,001$; $F=7,21$).

Ön lisansa kadar eğitim sahibi olanların etik sosyal sorumluluk ortalaması, lisans ve lisans üstü eğitim sahibi olanların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. Ayrıca, lisans eğitimi sahibi olanların etik sosyal sorumluluk ortalaması, lisansüstü eğitim sahibi olanların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir ($p=0,000$; $F=10,58$).

Lisans eğitim sahibi olanların dışsal sosyal düzenleme ortalaması, ön lisansa kadar eğitim sahibi olanların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir ($p=0,013$; $F=4,43$).

Lisans ve lisans üstü eğitim sahibi olanların içsel motivasyon ortalaması, ön lisansa kadar eğitim sahibi olanların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir ($p=0,052$; $F=2,99$).

Ön lisansa kadar ve lisans eğitimine sahip olanların duygusal bağlılık ortalaması, lisans üstü eğitim sahibi olanların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir ($p=0,000$; $F=9,93$).

Ön lisansa kadar ve lisans eğitimine sahip olanların devam bağlılığı ortalaması, lisans üstü eğitim sahibi olanların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir ($p=0,000$; $F=18,51$).

5.14.5. Çalışanın Sektör Deneyimine Göre Farklar

Çalışanların gönüllü sosyal sorumluluk, yasal sosyal sorumluluk, ekonomik sosyal sorumluluk, etik sosyal sorumluluk, kişisel düzenleme, dışsal sosyal düzenleme, içsel motivasyon, dışsal maddi düzenleme, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı ortalamalarının çalışanın sektördeki deneyim süresine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları, Tablo 25’te sunulmuştur.

Tablo 25. Çalışanın Sektör Deneyim Süresine Göre Fark Tablosu

	N	X	SS	t	P
Gönüllü sosyal sorumluluk				1,71	0,088
10 yıla kadar deneyim	244	3,58	1,06		
11 yıl ve üzeri deneyim	140	3,39	1,12		
Yasal sosyal sorumluluk				-0,85	0,397
10 yıla kadar deneyim	244	4,08	0,96		
11 yıl ve üzeri deneyim	140	4,17	1,06		
Ekonomik sosyal sorumluluk				4,10	0,000
10 yıla kadar deneyim	244	4,00	0,61		
11 yıl ve üzeri deneyim	140	3,66	0,89		
Etik sosyal sorumluluk				0,31	0,757
10 yıla kadar deneyim	244	3,58	1,22		
11 yıl ve üzeri deneyim	140	3,54	1,13		
Kişisel düzenleme				1,12	0,263
10 yıla kadar deneyim	244	3,83	0,93		
11 yıl ve üzeri deneyim	140	3,72	0,84		
Dışsal sosyal düzenleme				-1,24	0,217
10 yıla kadar deneyim	244	2,77	1,10		
11 yıl ve üzeri deneyim	140	2,91	1,17		
İçsel motivasyon				1,44	0,151
10 yıla kadar deneyim	244	3,07	1,12		
11 yıl ve üzeri deneyim	140	2,90	1,02		
Dışsal maddi düzenleme				0,26	0,793
10 yıla kadar deneyim	244	3,06	1,06		
11 yıl ve üzeri deneyim	140	3,03	0,98		
Duygusal bağlılık				-1,11	0,267
10 yıla kadar deneyim	244	3,09	1,14		
11 yıl ve üzeri deneyim	140	3,22	1,08		
Normatif bağlılık				-2,52	0,012
10 yıla kadar deneyim	244	3,20	1,07		
11 yıl ve üzeri deneyim	140	3,49	1,02		
Devamlılık bağlılığı				-1,35	0,178
10 yıla kadar deneyim	244	2,76	1,01		
11 yıl ve üzeri deneyim	140	2,93	1,24		

Tablo 25’e göre Ekonomik sosyal sorumluluk (p=0,000) ve normatif bağlılık (p=0,012) çalışanın sektör deneyim süresine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Ekonomik sosyal sorumlulukta 10 yıla kadar deneyimlilerin 11 yıl

ve üzeri deneyimlilerinkinden anlamlı bir şekilde yüksektir. Normatif bağlılıkta 11 yıl ve üzeri deneyimlilerin ortalaması 10 yıla kadar deneyimlilerinkinden anlam bir şekilde yüksektir. Diğer araştırma değişkenlerinde çalışanın sektör deneyim süresine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

5.14.6. Çalışanın İşletme Deneyimine Göre Farklar

Çalışanların gönüllü sosyal sorumluluk, yasal sosyal sorumluluk, ekonomik sosyal sorumluluk, etik sosyal sorumluluk, kişisel düzenleme, dışsal sosyal düzenleme, içsel motivasyon, dışsal maddi düzenleme, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı ortalamalarının işletme deneyim süresine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları, Tablo 26’da sunulmuştur.

Tablo 26. Çalışanın İşletme Deneyim Süresine Göre Fark Tablosu

	N	X	SS	t	P
Gönüllü sosyal sorumluluk				1,88	0,061
3 yıla kadar deneyim	204	3,61	1,12		
4 yıl ve üzeri deneyim	180	3,40	1,04		
Yasal sosyal sorumluluk				0,68	0,497
3 yıla kadar deneyim	204	4,15	0,94		
4 yıl ve üzeri deneyim	180	4,08	1,06		
Ekonomik sosyal sorumluluk				5,90	0,000
3 yıla kadar deneyim	204	4,08	0,56		
4 yıl ve üzeri deneyim	180	3,64	0,85		
Etik sosyal sorumluluk				-1,03	0,306
3 yıla kadar deneyim	204	3,51	1,27		
4 yıl ve üzeri deneyim	180	3,63	1,10		
Kişisel düzenleme				3,20	0,001
3 yıla kadar deneyim	204	3,93	0,82		
4 yıl ve üzeri deneyim	180	3,64	0,96		
Dışsal sosyal düzenleme				1,23	0,220
3 yıla kadar deneyim	204	2,89	1,06		
4 yıl ve üzeri deneyim	180	2,74	1,20		
İçsel motivasyon				-0,85	0,395
3 yıla kadar deneyim	204	2,96	1,15		
4 yıl ve üzeri deneyim	180	3,06	1,02		
Dışsal maddi düzenleme				3,25	0,001
3 yıla kadar deneyim	204	3,21	1,02		
4 yıl ve üzeri deneyim	180	2,87	1,02		
Duygusal bağlılık				-5,14	0,000
3 yıla kadar deneyim	204	2,87	1,10		
4 yıl ve üzeri deneyim	180	3,44	1,06		
Normatif bağlılık				-3,23	0,001
3 yıla kadar deneyim	204	3,15	1,13		
4 yıl ve üzeri deneyim	180	3,49	0,94		
Devamlılık bağlılığı				-0,36	0,719
3 yıla kadar deneyim	204	2,80	1,13		
4 yıl ve üzeri deneyim	180	2,84	1,07		

Tablo 26'ya göre Ekonomik sosyal sorumluluk ($p=0,000$), kişisel düzenleme ($p=0,001$), dışsal maddi düzenleme ($p=0,001$), duygusal bağlılık ($p=0,000$) ve normatif bağlılık ($p=0,001$) çalışanın işletme deneyim süresine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Ekonomik sosyal sorumluluk, kişisel düzenleme ve dışsal maddi düzenlemede 3 yıla kadar deneyimlilerin ortalaması 4 yıl ve üzeri deneyimlilerinkinden anlamlı bir şekilde yüksektir. Duygusal ve normatif bağlılıkta 4 yıl ve üzeri deneyimlilerin ortalaması 3 yıla kadar deneyimlilerinkinden anlamlı bir şekilde yüksektir. Diğer araştırma değişkenlerinde çalışanın işletme deneyim süresine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Tablo 27. Araştırma Hipotezlerinin Durumu

Hipotez	Durum
H₁: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin algılarının kişisel düzenleme düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H₂: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin algılarının dışsal sosyal düzenleme düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H₃: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin algılarının içsel motivasyon düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H₄: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin algılarının dışsal maddi düzenleme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H₅: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin algılarının duygusal bağlılık düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H₆: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin algılarının devam bağlılığı düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H₇: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin algılarının normatif bağlılık düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Red

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmamızda KSS algısının iş gören motivasyonu ve örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Yapılan analizlerde KSS'nin, motivasyon faktörlerinden kişisel düzenleme üzerinde anlamlı etki yarattığı görülmüştür ($p<0,05$). Buna göre gönüllü sosyal sorumluluğa ilişkin algının kişisel düzenleme üzerinde artırıcı etkisi mevcuttur. Bununla birlikte KSS'nin içsel motivasyon üzerinde de anlamlı etkisi tespit edilmiştir ($p<0,05$). İş görenlerin içsel motivasyonlarını artıran KSS değişkeni ekonomik sosyal sorumluluktur. Kişisel düzenleme ve içsel motivasyonlar, insanı harekete geçirerek isteklere, amaçlara, ulaşıncaya değin aktif tutan ve arzulanan tatmin gerçekleştiğinde sönen, doğal olan, tetikleyici ve itici olan sürükleyici güçlerdir. Merak, ilgi, ihtiyaç ve hoşlanma gibi kişisel faktörler kaynağını oluşturur (Kantar, 2008: 29). Bu bilgiye dayanarak KSS'nin iş görenlerin kendi içlerinde daha fazla motive olmasını sağladığı söylenebilir.

Çalışmamızın bir diğer bulgusuna göre KSS iş görenlerin dışsal maddi düzenleme ve dışsal sosyal düzenleme motivasyonları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etki yaratmaktadır ($p<0,05$). Ekonomik sosyal sorumluluğun dışsal sosyal sorumluluğu artırırken, etik sosyal sorumluluğun azalttığı belirlenmiştir. Bununla birlikte gönüllü sosyal sorumluluk, yasal sosyal sorumluluk ve ekonomik sosyal sorumluluğun, dışsal maddi düzenleme üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür.

Çalışmamızda elde edilen bulguları destekleyen, KSS faaliyetleri kapsamında iş gören motivasyonunun artırıldığına yönelik bulgular elde eden araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalardan Khan ve arkadaşları (2014), 150 kişilik örneklem üzerinde yaptıkları çalışmada KSS algısının iş gören motivasyonunu artırdığını tespit etmiştir. Bir diğer araştırmada Khan (2017) da benzer şekilde hem müşteri odaklı KSS projelerinin ve hem de çalışan odaklı KSS projelerinin iş gören motivasyonu ile pozitif korelasyona sahip olduğunu belirlemiştir. Forsgren ve Haskel (2015) nitel ve nicel metodu birlikte kullandığı araştırmalarında KSS'ye ilişkin algı ile iş görenlerin hem içsel hem de dışsal motivasyonları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Aynı araştırmada yönetici ve personellerin KSS'ye ilişkin algılarının benzer olduğu ve her iki grupta da KSS'nin motivasyon ile ilişkili olduğu belirtilmiştir. Mozes ve arkadaşları (2011), KSS ile iş gören motivasyonu, iş

tatmini ve kurumsal kimlik algısı arasındaki ilişkiyi değerlendirmiştir. 224 iş görenin katılımı ile yapılan araştırmada KSS'ye ilişkin algılar ile motivasyon, iş tatmini ve kurumsal kimlik algısı arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Bir diğer araştırmada Kim ve Scullion (2013), KSS'nin içsel ve dışsal motivasyonu artırdığını ortaya koymuştur. Literatürde yer alan araştırma çıktıları genel olarak değerlendirildiğinde KSS'nin iş gören motivasyonu üzerinde önemli bir etkisinin olduğu ve bulgumuzun literatür ile paralellik taşıdığı söylenebilir.

Çalışmamız kapsamında KSS'nin etkisinin değerlendirildiği bir diğer unsur da örgütsel bağlılıktır. Yapılan analizlerde KSS'nin duygusal bağlılık ve devam bağlılığı üzerinde anlamlı etkisinin olduğu ($p < 0,05$), normatif bağlılık üzerinde ise istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı ($p > 0,05$) belirlenmiştir. KSS'ye ilişkin faktörler ayrı ayrı ele alındığında, ekonomik sosyal sorumluluk ve etik sosyal sorumluluğun hem duygusal bağlılığı hem de devam bağlılığını artırdığı tespit edilmiştir.

Konu hakkında yapılan geçmiş araştırmalar incelendiğinde KSS projeleriyle iş görenlerin örgütlerine bağlandığı, daha verimli ve istekli çalıştığı görülmektedir. Ellemers ve arkadaşları (2011) KSS faaliyetlerinin örgütsel ahlak üzerinde olumlu etkilerinden dolayı çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminlerinde olumlu yönde gelişmeler olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde Bauman ve Skitka (2012) da KSS'nin özdeşleşme, işi anlamlandırma ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgütsel bağlılığı artırdığını belirtmektedir. Madison ve arkadaşları (2012) Gelir İdaresi tarafından desteklenen Gönüllü Gelir Vergisi Programı çerçevesinde çalışanların örgütsel bağlılıklarını araştırmış ve gönüllülük esasında programda yer almaya teşvik eden işletmelerin çalışanlarında örgütsel bağlılığı artırdığını tespit etmiştir. Glavas ve Kelly (2014) tarafından 18 farklı işletmede çalışan 827 işgörenin katılımıyla yapılan araştırmada KSS algısının örgütsel bağlılık ile pozitif yöndeki ilişkisinde işi anlamlandırma ve algılanan örgütsel desteğin kısmi aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir. Konaklama sektöründe yapılan bir araştırmada KSS'nin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki olumlu etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü bulunduğu tespit edilmiştir (Fu vd., 2014). Zafer ve Ali (2016) kurumsal sosyal sorumluluğun pozitif örgütsel davranış üzerindeki olumlu etkisini sosyal kimlik teorisi yardımıyla açıklamaya çalışmaktadır. Saha uygulaması da kurumsal sosyal

sorumluluk faaliyetlerine katılan çalışanların örgütsel bağlılıklarının arttığını göstermektedir. Bu yönü ile araştırma bulgularımızın literatür ile örtüştüğü söylenebilir.

Çalışmamızın bir diğer basamağında KSS'ye ilişkin algının cinsiyete göre farklılaşmasını değerlendirmek için yapılan analizlerde, KSS'nin tüm alt boyutlarının cinsiyete göre farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$). Buna göre gönüllü sosyal sorumluluk, yasal sosyal sorumluluk ve ekonomik sosyal sorumluluğa ilişkin algı düzeyleri kadınlarda daha yüksek iken, etik sosyal sorumluluk algısı erkeklerde daha yüksek bulunmuştur. Benzer araştırmalar incelendiğinde farklı sonuçların elde edildiği görülmektedir. Pariltı ve arkadaşları (2018), bankaların yürüttüğü KSS faaliyetlerine ilişkin algının cinsiyete göre farklılaşmadığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde Özden-Özdemir (2007) de araştırmasında katılımcıların KSS algılarının cinsiyete göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu bulguların tersi olarak Kaya (2017) çalışmasında KSS algısının cinsiyete göre farklılaştığı ve kadınların erkeklere göre algılarının anlamlı bir şekilde yüksek olduğu belirlenmiştir. Droms Hatch ve Stephen, (2015) tarafından yapılan bir diğer araştırmada da cinsiyetin KSS algısı üzerinde anlamlı etkisinin olduğu, kadınlarda bu etkinin erkeklere oranla daha yüksek olduğu ortaya koyulmuştur. Söz konusu araştırmalar dikkate alındığında KSS'ye ilişkin algıların kadınlarda daha yüksek olduğu ve bulgumuz literatür ile paralellik taşıdığı söylenebilir.

Yaş açısından yapılan değerlendirmelerde gönüllü sosyal sorumluluk, yasal sosyal sorumluluk ve ekonomik sosyal sorumluluk algılarının iş görenlerin yaşına göre farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$). Buna göre yaşı büyük olan kişilerde ilgili KSS faktörlerine ilişkin algı daha yüksektir. İlerleyen yaşa bağlı olarak ortaya çıkan mesleki tecrübeler ile birlikte yaşam tecrübesinin de kişilerde KSS bilincini artırdığı savunulabilir. Konu hakkında yapılan araştırmalar değerlendirildiğinde bulgumuzu destekleyen birçok araştırma olduğu görülmüştür. Bu araştırmalardan Kaya (2018) ekonomik KSS'nin yaşa bağlı olarak arttığını tespit etmiştir. Çalışkan (2010) tarafından yapılan bir diğer araştırmada da bulgularımızı destekler nitelikte iş görenlerin KSS algılarının yaşa göre farklılaştığı ve yaşı büyük katılımcıların daha yüksek KSS algısına sahip olduğu ortaya koyulmuştur.

Yaşa bağılı olarak farklılaşmasını değerlendirdiğimiz bir diğere değişken de motivasyondur. Buna göre kişisel düzenleme, dışsal sosyal düzenleme ve dışsal maddi düzenleme yaşa göre farklılaşmakta, yaşı küçük olanların motivasyonlarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır ($p<0,05$). İlerleyen yaşa bağılı olarak kişilerin kurumlarında olmak istedikleri yere gelememiş olmaları, ücret ve diğere çalışma şartları konusunda çeşitli sıkıntılar yaşamaları içsel ve dışsal motivasyon kaybı yaşamalarına neden olabilir. Orhaner ve Mutlu (2018) tarafından sağlık personeli üzerinde yapılan araştırmada da bulgumuza paralel olarak iş motivasyonunun yaşa göre farklılaştığı ve yaş küçük olan grupların daha yüksek motivasyona sahip olduğu görülmüştür. Benzer şekilde Receptoğlu (2013) tarafından öğretmenler ile yapılan araştırmada da küçük yaş gruplarının daha yüksek motivasyona sahip olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel bağılılık açısından yaptığımız değerlendirmelerde ise duygusal bağılılık ve normatif bağılılık faktörlerinde yaşa göre farklılaşmalar tespit edilmiştir ($p<0,05$). Duygusal bağılılık düzeyi en düşük olan grup 31-35 yaş aralığı iken, 18-30 yaş aralığındaki katılımcıların normatif bağılılık düzeyleri diğere gruplardan daha düşük bulunmuştur. Örgütlerde çalışan genç bireyler, yaşı büyük olanlara göre daha az örgütsel bağılılık göstermektedir. Örgütte çalışan yaşı büyük olan bireylerin işletmeye vermiş oldukları emek, zaman ve tecrübeleri karşılığında, ilerleyen zamanlarda kurumda daha özel konuma geleceklerine inandıkları için örgütsel bağılılıkları daha fazladır. Genç çalışanlar ise almış oldukları eğitimler gereği daha uyumlu bir iş gösterebilmesi, işe alışma süresi ve arkadaş ortamına alışma gibi sorunlar oluşacağından örgüte bağılılığın daha az olmasına sebep olmaktadır (Balay, 2000: 125). Çarıkçı ve Küçükeşme (2017), Cihangiroğlu ve arkadaşları (2015), Jena (2015) ile Affum-Osei ve arkadaşları (2015)'nın elde ettiği bulgular da araştırma sonucumuzu desteklemektedir.

Çalışmamızda KSS, motivasyon örgütsel bağılılığın farklılaşmasının değerlendirildiği bir diğere değişken de medeni durumdur. Yapılan analizlerde KSS faktörlerinden sadece ekonomik sosyal sorumluluğun medeni duruma göre farklılaştığı, bekar katılımcıların ortalamalarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Evlilik yaşantısı ile birlikte kişilerin artan ekonomik yüklerine bağılı olarak, işletmenin KSS çerçevesinde yaptığı ekonomik yatırımları gereksiz görmesi, bunun yerine iş

görenlere ödeme yapılabileceğini düşünmesi bulgumuzun ortaya çıkmasında etkili olabilir. Güngör (2010)'un araştırma sonucu da bulgumuzu desteklemektedir.

Yaptığımız analizlerde kişisel düzenleme ve dışsal maddi düzenlemenin medeni durum açısından farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$). Her iki faktör için de bekar katılımcıların ortalamaları daha yüksek bulunmuştur. Bekar bireylerin motivasyon algıları, bireylerin sadece kendi düşüncelerine ve geçim problemine odaklanmış olmaları ve kendilerini işlerine adanmaları gibi sebeplerden dolayı evli olan bireylere göre daha yüksek olmaktadır. Ünsar ve diğerleri (2010) ile Ay (2015) tarafından yapılan araştırmalar da bulgumuz ile paralellik göstermektedir.

Çalışmamızın bir diğer bulgusuna göre normatif bağlılık medeni duruma göre farklılaşmaktadır ($p<0,05$). Buna göre evli olan katılımcıların normatif bağlılık düzeyleri bekar olanlardan daha yüksektir. Evli olan çalışan bireylerin maddi sorumluluklarının fazla olması sebebiyle ve bakmakla yükümlü olduğu kişilerden dolayı bekâr çalışanlara göre örgütsel bağlılıkları daha fazladır (Gürkan, 2006: 72). Tikare (2015) araştırmasında benzer şekilde duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığında evli iş görenlerin ortalamalarını daha yüksek bulmuştur. Diğer bir araştırmada Horri ve Afzalipoor (2013), örgütsel bağlılık üzerinde en önemli demografik özelliğin medeni durum olduğunu belirtmiştir. Geçmiş araştırma sonuçları ile bulgumuz paralellik taşımaktadır.

KSS'nin eğitim düzeyine göre farklılaşmasını değerlendirdiğimiz analiz sonuçlarına göre gönüllü sosyal sorumluluk ve etik sorumluluk algılarının ön lisansa kadar eğitim almış olan iş görenlerde diğer iki gruba göre anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmüştür ($p<0,05$). Kaya (2008) araştırmasında bulgumuza paralel şekilde eğitim seviyesinin KSS algısı üzerinde negatif etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Diğer bir araştırmada Uğur ve Sayılı (2016) eğitim düzeyi düşük olan kişilerin KSS algılarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Artan eğitim seviyesine bağlı olarak KSS'ye ilişkin beklenti ve farkındalıkların artmasına paralel olarak uygulanan KSS projelerine ilişkin algının düştüğü savunulabilir.

Çalışmamızda dışsal sosyal düzenleme ve içsel motivasyon eğitim düzeyine göre farklılaşan faktörlerdendir ($p<0,05$). Her iki faktör için de ön lisansa kadar eğitim alan kişilerde motivasyon düzeyi en düşük bulunmuştur. Eğitim seviyesi yüksek

kişilerin hem çalıştıkları kurum tarafından sağlanan maaş ve kariyer imkanlarının düşük olması hem de düşük eğitim seviyesinin kendileri için iş yaşantısında bir engel teşkil ettiği fikrine kapılarak içsel motivasyon kaynaklarının kullanılmamasından dolayı bulgumuzun olduğu savunulabilir. Literatürde yer alan araştırmalar incelendiğinde araştırma bulgumuzu destekleyen araştırmalar olduğu görülmektedir. Ünsar ve diğerleri (2010)'nin de eğitim seviyesi düşük olan iş görenlerde motivasyonun da düşük olduğunu tespit ettiği görülmüştür. Benzer şekilde Orhaner ve Mutlu (2018) da düşük eğitim düzeyine sahip sağlık çalışanlarının motivasyonunu daha yüksek bulmuştur.

Eğitim düzeyine göre farklılaşmasını analiz ettiğimiz örgütsel bağlılık faktörlerinden duygusal bağlılık ve devam bağlılığında lisansüstü eğitim düzeyine sahip katılımcılarının diğer eğitim seviyesindeki katılımcılardan anlamlı bir şekilde düşük olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Çalışanın eğitimi ile yapmış olduğu işin niteliği uyumlu değilse, bu durum örgütsel bağlılıkta azalmalar meydana gelmesine neden olmaktadır (Çolakoğlu vd., 2009: 77). Eğitim seviyesi yüksek olan bir personelin kendine öz güveni çok fazladır. Bu özgüven sayesinde işletmede görevine hakim olan çalışan, bir noktadan sonra işten soğumakta, performans ve verimliliğini bu işletmede daha fazla göstereyemeyeceği kararına varmaktadır. Bu sebeplerden dolayı çalışanların çalıştıkları işletmeyi değiştirmeye karar verir. Ayrıca eğitim düzeyi yüksek, yetenekli, tecrübeli çalışanların işletme tarafından gerekli maddi olanaklarla desteklenmediğinde örgütsel bağlılığı azalarak işletmeleri terk ettikleri belirlenmiştir (Saldamlı, 2009: 44). Literatürde yer alan birçok araştırma elde ettiğimiz bulguyu desteklemektedir (Tayfun vd., 2010; Bakan vd., 2011; Wang vd., 2015).

KSS'nin farklılaşmasını değerlendirdiğimiz bir diğer demografik değişken de kıdemdir. Çalışmamızda katılımcıların hem sektördeki kıdemi hem de çalışmakta oldukları işletmedeki kıdemi değerlendirilmiştir. Buna KSS faktörlerinden ekonomik sosyal sorumlulukta kıdeme göre anlamlı farklılıklar belirlenmiştir ($p<0,05$). Sektöre 10 yıl ve altı deneyime sahip olanların ve mevcut işletmelerinde 3 yıl ve altı süredir hizmet verenlerin ekonomik sosyal sorumluluk algıları yüksek bulunmuştur. Sektör ve kurum içerisinde hizmet yılının artmasına bağlı olarak oluşan monotonluğun ve KSS'ye ilişkin artan beklentilerin bulgumuzu oluşturduğu düşünülmektedir. Bu görüşümüzü Uğur ve Sayılı (2016) tarafından yapılan araştırmada elde edilen artan

kıdeme bağı olarak KSS beklentilerinin yükselmesi sonucu desteklemektedir. Bununla birlikte Demir ve Türkmen (2015) de araştırmasında kıdemi yüksek olan katılımcılarda KSS algısını daha düşük bulmuştur.

Çalışmamız kapsamında örgütsel bağlılık açısından yaptığımız analizlerde de normatif bağlılığın sektördeki ve işletmedeki tecrübe yıl sayılarına göre, duygusal bağlılığın ise işletmedeki tecrübe yıl sayısına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür ($p < 0,05$). Hem sektördeki hem de işletmedeki tecrübe yıl sayısı yüksek olan katılımcıların bağlılık düzeyleri de yüksek bulunmuştur. Aynı işletmede uzun süre çalışan bireylerin daha fazla emek harcaması ve çalışmalarını bir yatırım aracı gibi düşünmesinden dolayı örgüte karşı bağlılık oranı artmaktadır. Bununla birlikte uzun yıllar aynı sektörde ya da işletmede hizmet vermenin doğal bir sonucu olarak da alışkanlıklar ortaya çıkmaktadır. İnsanlar alışkanlıklarını bırakmakta zorluk çektikleri için kişilerin örgütsel bağlılığı artmaktadır. Diğer bir husus ise uzun süre aynı işletmede çalışanlar, bir bakıma psikolojik olarak da işletmeye bağlanmaktadır (Karataş ve Güleş, 2010: 74). Literatürde yer alan araştırmalardan birçoğu bulgumuzu desteklemektedir (Ahluwalia ve Preet, 2018; Tirana vd., 2017; Choi vd., 2015).

Çalışmamızdan elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde KSS uygulamalarının çalışanların motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları üzerinde etkilerinin olduğu görülmektedir. Bu bulgumuz, işletmelerin KSS uygulamalarını yürütürken bir taraftan da söz konusu uygulamalara ilişkin çalışanlarına yönelik kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler faaliyetleri planlaması, insan kaynakları uygulamaları geliştirilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bununla birlikte işletmelerin KSS'ye ilişkin faaliyet alanlarını genişletmeleri ve KSS projelerine doğrudan katılım için iş görenlerini teşvik etmeleri önerilebilir. Ayrıca KSS'ye ilişkin hizmet içi eğitimler düzenlenmesi de düşünülmelidir.

Sonraki araştırmalarda farklı sektörlerden karma bir örneklem oluşturmak yerine spesifik olarak sektörler arasında KSS algısı, motivasyon ve örgütsel bağlılık kavramları araştırılabilir. Diğer taraftan Türkiye'de KSS alanında önemli projeler üreten işletmeler ile KSS konusunda çok kısıtlı çalışmalar yapan ya da herhangi bir etkinliği olmayan işletmelerin çalışanlarında motivasyon ve örgütsel bağlılık

karşılaştırılabilir. Bu sayede KSS proje yürütücülüğünün önemi daha detaylı bir şekilde ortaya koyulacaktır.

Çalışmada KSS'in etkili olduğu düşünülen faktörler olarak motivasyon ve örgütsel bağlılığın alınması göz önünde bulundurulduğunda, sonraki araştırmalarda ek olarak verimlilik, performans, iş tatmini, algılan iş stresi ve işten ayrılma niyeti gibi değişkenlerin de incelenmesi önerilmektedir. Bu çerçevede elde edilecek sonuçlar ile KSS'nin iş görenler üzerindeki etkisi daha detaylı bir şekilde değerlendirilebilir.



KAYNAKÇA

- Adaman, F., Çarkoğlu, A. and Şenatalar, B. (2001), Hanehalkı Gözünden Türkiye’de Yolsuzluğun Nedenleri ve Önlenmesine İlişkin Öneriler, TESEV.
- Affum-Osei, E., Acquah, E., & Acheampong, P. (2015). Relationship between organisational commitment and demographic variables: Evidence from a commercial bank in Ghana. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5(12), 769-778.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of management review*, 32(3), 836-863.
- Ahluwalia, A. K., & Preet, K. (2018). Work Motivation, Organizational Commitment and Locus of Control vis-a-vis Work Experience amongst University Teachers. *SAMVAD*, 14, 26-33.
- Akgündüz, Y. (2013). Çalışanların Yaratıcılığına Motivasyon Araçlarının Etkisi: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*. 9 (20): 131-148.
- Akkoyunlu, G. Ş. (2013), *İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çalışmalarının Marka Algısı Üzerine Etkisinin Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akpınar, R. (2011). Kamu Yönetimi Taşra Teşkilatlarında Çalışan Memnuniyetlerinin İnsan Kaynakları Politikası Bağlamında Değerlendirilmesi: İzmir Sanayi Ve Ticaret İl Müdürlüğü Örneği. *Journal Of Yaşar University*. 6(22): 3648-3665
- Aksoy, A., Yılmaz, O. (2016). Örgütsel Bağlılıkta Yan Bahisler Yaklaşımı: İşgörenlerin Demografik Özellikleri ile Yan Bahisler Arasındaki Farklılığı Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *International Journal of Academic Values Studies*, 2 (5), 73-83.
- Aktan, C. C., Börü, D., (2007), Aktan C.C. (Ed.). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk. Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk*. İstanbul: İGİAD.

- Alkan, Fazıl, (2004), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Sosyal Sorumluluk Uygulamaları ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk İle İlişkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alkış, H. ve Öztürk, Y. (2009). Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*.8 (28): 212-236.
- Arditi, D. ve Mochtar, K., (2000). Trends in Productivity Improvement in the Us Construction Industry. *Construction Management and Economics*. (18): 15-27.
- Asunakutlu, T. (2002), Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 9, ss.1-13.
- Ay, N. (2015). Örgütsel Stresin İş Motivasyonu Üzerine Etkisi (Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Doğuş Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı.
- Ayçiçek, D. (2010), *İşletmelerin Çalışanlara Yönelik Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının İşletmeye Olan bağlılığına Etkisi ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydemir, M., Ateş ,M. (2011). Küçük Sanayi Sitelerinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Olgusu: Bilecik Küçük Sanayi Sitesi Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 30, ss.169-180.
- Bakan, I., Buyukbese, T., & Ersahan, B. (2011). An investigation of organizational commitment and education level among employees. *International journal of emerging sciences*, 1(3), 231-246.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık: Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Barutçu, S. ve Sezgin, S. (2012). Satış Yönetimi Sürecinde Motivasyon Araçları Ve Etki Düzeyleri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*.4(2): 89-97.
- Bauman, C. W. ve Skitka, L. J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction, *Research in Organizational Behavior*, 32, 63-86.

- Bayram, L. (2006). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125–139.
- Becan, C. (2011), Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Paydaş Teorisi ve İletişim Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi: Bankaların Basın Bültenlerine Yönelik Bir İçerik Analizi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 16-35.
- Bentley, T. (2000). *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme*. Çev. O. Yıldırım. İstanbul: Hayat.
- Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological methods & research*, 10(2), 141-163.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Arıkan.
- Borsa İstanbul A.Ş. (2018). <http://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/surdurulebilirlik-endeksi>. Erişim tarihi: 09.12.2018.
- Bowling, A. (2002), Research Methods in Health: Investigating Health and Health Services, 2nd Ed., *Open University Press*, Buckingham, Philadelphia.
- Boyd, F.B. (2002). Motivation to Continue: Enhancing Literacy Learning for Struggling Readers and Writers. *Reading and Writing Quarterly: Overcoming Learning Difficulties*. 18: 257-277.
- Boylu, Y., Sökmen, A. ve Tarakçıoğlu, S. (2010). Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara'da Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. (1): 3-20.
- Büte, M. (2011), Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 25, Sayı:1, ss. 171-192.
- Capital (18.07.2014). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Araştırması[10558]. Erişim: İşte halkın gözünde en sorumlu 10 lider!. <http://www.capital.com.tr/arastirmalar/iste-halkin-gozunde-en-sorumlu-10-lider-haberdetay-10558>. Erişim tarihi: 09.12.2018.
- Cattell, R.B. (1966). The Scree Plot Test for the Number of Factors. *Multivariate*.
- Ceritoğlu, A. B. (2011), *Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İşletmelerin Çevre Bilinci Ekseninde Uygulamalarının Tüketici Satın Alma Davranışı ve Kurum İmajı Algısına Etkisi*. İstanbul: Yalın.
- Ceritoğlu, B. (2011). *Kurumsal sosyal sorumluluk*, İstanbul: Yalın Yayıncılık.

- Choi, D., Oh, I. S., & Colbert, A. E. (2015). Understanding organizational commitment: A meta-analytic examination of the roles of the five-factor model of personality and culture. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1542.
- Cihangiroğlu, N., Teke, A., Özata, M., & Çelen, Ö. (2015). Mesleki bağlılık ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin analizi. *Gülhane Tıp Dergisi*, 57(4), 367-72.
- Çağatay, N. (1974), Bir Türk Kurumu Olarak Ahilik, *Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi yayınları*, No: 123, Ankara.
- Çalışkan, O. (2010), *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılama Boyutunun Personelin İş Tatminine ve İşte Kalma Niyetine Etkisi: Antalya Bölgesinde Yer Alan Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çalışkan, O. (2010). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılama Boyutunun Personelin İş Tatminine ve İşte Kalma Niyetine Etkisi: Antalya Bölgesinde Yer Alan Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma, Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.
- Çarıkçı, İ. H., & Küçükeşmen, E. (2017). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Analizi: Isparta Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(3), 745-756.
- Çimentepe, A.(2012) *İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çivilidağ, A. ve Şekercioğlu, G. (2017). Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması. *Mediterranean Journal of Humanities*, 7(1), 143-156.
- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T. ve Cengiz, S. (2009). Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 20(1): 77-89.
- Çöğür, H. Ç. ve Öcal, M. E. (2012). Motivasyon Araçlarının İnşaat Yönetimindeki Etkinliği. *NWSA: Engineering Sciences*.7(1): 151-160.

- Çulha, O. (2008). *Konaklama İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Demir, R., & Türkmen, E. (2015). Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılarının Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 242-263.
- Demircan, N., Ceylan, A. (2003), Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 2, ss. 139-150.
- Demirel, Y. (2014). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil
- Devece, C., Palacios-Marqués, D., & Alguacil, M. P. (2016). Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high-unemployment environment. *Journal of Business Research*, 69(5), 1857-1861.
- Doğan, H. (2011), Günümüz İşletmeleri İçin Ahilik Kültüründen Örtülü Bilginin Gelişim ve Paylaşım Örnekleri, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, Sayı: 4, ss. 77-100.
- Doğan, N. (2010), Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üzerine Kuramsal ve Ampirik Araştırmalar, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 12, Sayı:2, Edirne, ss. 201-216.
- Doğan, S., & Kılıç, A. G. S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29).
- Dolu, B. (2011). *Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Dönmezer, S. (1994). *Toplumbilim*. (11. basım) İstanbul: Beta.
- Droms Hatch, C., & Stephen, S. A. (2015). Gender effects on perceptions of individual and corporate social responsibility. *Journal of Applied Business and Economics*, 17(3), 63-71.
- Drucker, P. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*. 26: 53–63.
- Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007). İçsel Ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*.(2): 105-119.

- Eckerman, A.C. (1968). A New Look at Need Theory. *Training and Development Journal*, 22,18-22.
- Ekinci, Y. (2012). *Ahilik*. Ankara: Sistem Ofset.
- Ellemers, N., Kingma, L., van de Burgt, J. ve Barreto, M. (2011). Corporate social
- Ercoşkun, M. H. ve Nalçacı, A. (2005). Öğretimde Psikolojik İhtiyaçların Yeri Ve Önemi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*. (11): 353-370.
- Erdem, A. R. (1998). Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.4(4): 51-57.
- Eren, E. (2001). *Stratejik Yönetim*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 14(14): 67-79.
- Eroğlu, F. (2004). *Davranış Bilimleri*. (6. Baskı.) İstanbul: Beta.
- Ersarı, G. ve Naktiyok, A. (2012). İş Görenin İçsel Ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü / Role Of Stress Fighting Techniques in Internal And External Motivation Of Employees. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16(1): 81-101.
- Ersen, H., (1997). *Kalite, T., & İlişkisi, İ. K. Y.* İstanbul: Sim.
- Ersoy, S. (2007). *Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Sakarya.
- Ersoy, S. , Bayraktaroğlu, S. (2010). *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Bursa: Ekin.
- Ersöz, H. Y. (2007). *Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışının Gelişiminde Meslek ve Sivil Toplum Kuruluşları*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Eryılmaz, A. (2010). Ergenlerde Öznel İyi Oluşu Artırma Stratejilerini Kullanma İle Akademik Motivasyon Arasındaki İlişki. *Klinik Psikiyatri*. (13): 77-84.
- Fındıkçı, İ. (1996). *Bilgi toplumunda yöneticilerde kendini geliştirme*. Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yay..

- Forsgren, A., & Haskell, L. (2015). *The impact of corporate social responsibility on intrinsic and extrinsic employee motivation: A mixed-method study of Sodexo*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Umea Universty, İsveç.
- Frei, C.W. (2004). The Kyoto Protocol-a Victim of Supply Security? Or: if Maslow were in Energy Politics. *Energy Policy*, 32, 1253-1256.
- Fu, H., Ye, B. H. ve Law, R. (2014). You do well and I do well? The behavioral consequences of corporate social responsibility, *International Journal of Hospitality Management*, 40, 62-70.
- Gaskin, J. & Lim, J. (2016), *Master Validity Tool*. AMOS Plugin. Gaskination's Stat Wiki.
- Gemici, B. Ç. (2010). *Kurumsal İmaj ve İtibar Yönetiminde Güncel Bir İletişim Stratejisi Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,).Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Glavas, A. ve Kelley, K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes, *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165-202.
- Göçenoğlu, C., & Onan, I. (2008). Türkiye’de kurumsal sosyal sorumluluk değerlendirme raporu. *Avrupa Komisyonu*, (s 7).
- Gökçeğöz, F. (2003). Etkili Takım Çalışması. *Polis Bilimleri Dergisi*, 2(7- 8):259-274.
- Gravetter, F., & Wallnau, L. (2014). *Essentials of statistics for the behavioral sciences* (8th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Gurbetoğlu, A. (2015). *Bilimsel araştırma yöntemleri*, İstanbul Ticaret Üniversitesi: İstanbul.
- Gül, H., Karamanoğlu, E. O., Gökçe, H. (2000). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış*. Sayı:15. ss.1-11.
- Gümüş, S. ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa Ve Performansa Etkisi*. İstanbul: Hiperlink Yayınları, 1.Baskı.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet merkez bankası uygulaması*. (Uzmanlık Yeterlilik Tezi). Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası/İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Güney, S. (2013). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel.

- Güngör, C. R. (2010). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kampanyalarının İşletmeye Olan Katkıları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Gürel, T. (2010). Kurumsal Sosyal Sorumlulukta Yeni Yaklaşımlar ve Tartışılan Konular. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, Cilt:6, Sayı:3, Konya, ss. 111-122.
- Gürkan, G. Ç. (2006). Örgütsel bağlılık: Örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması.
- Hanks, K. (1993). *İnsanları Motive Etme Sanatı*. Çev. C. İkizler. İstanbul: Alfa.
- Hanley, S.J. & Abell, S.C. (2002). Maslow and relatedness: Creating an Interpersonal Model of Self-Actualization, *Journal of Humanistic Psychology*, 42(4), 37-57.
- Hasanov, V. (2010). *Çalışanların İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarına İlişkin Algılamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Hatiboğlu, Z. (1993). *Temel Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta.
- Horri, M., & Afzalipoor, S. (2013). A study on effects of personal characteristics on organizational commitment. *Management Science Letters*, 3(1), 345-350.
<http://egifder.gumushane.edu.tr/article/viewFile/5000006435/5000006864>
- Hu, L., & Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- İbicioğlu, H., Özdaşlı, K., ve Yılmaz, T. (2014). Muhasebe Meslek Mensuplarının İçsel Ve Dışsal Motivasyon Faktörlerine Yönelik Bir Araştırma- A Study On To Determine The Internal And External Motivation Levels Of Professional Accountants. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.5(9): 93-105.
- İliç Kelgökmen, D.(2012). Kenan, ÖREN vd. (Ed.). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İşletme Yönetimi, Farklı Bakış Açılılarıyla Sosyal Sorumluluk*, Ankara: Pelikan.
- İlsev, A. (1997). *Örgütsel bağlılık: Hizmet sektöründe bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi.
- Jamali, D. (2007). The case for strategic corporate social responsibility in developing countries. *Business and Society Review*, 112(1), 1-27.
- Jena, R. K. (2015). An assessment of factors affecting organizational commitment among shift workers in India. *Management: journal of contemporary management issues*, 20(1), 59-77.
- Jex, M. (2008). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. Wiley.
- Joreskog, K. G. and D. Sorbom (1989), *LISREL 7 User's Reference Guide*, Chicago, IL: Scientific Software.
- Kağnıcıoğlu, D. (2007), *Endüstri İlişkileri Boyutuyla Sosyal Sorumluluk*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Kantar, H. (2008). *İşletmede Motivasyon*. (1. Basım.) İstanbul,: Kumsaati.
- Karaca, S. (2001). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Pamukkale.
- Karaman, F. (2010). *İşletmede Motivasyon ve Verimlilik*. (1.Baskı).İstanbul: Etap.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar-ilkeler-teknikler*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Karataş, S., & Güleş, H. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2010 (6).
- Karatepe, S. (2005). Ödüllendirme Yöntemi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. 60(4): 117-132.
- Kartalpe, N. (2010), *Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Kurumsal Kuram Perspektifinden Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya, H. (2008). Demografik özelliklerin kurumsal sosyal sorumluluk algılaması üzerindeki rolü: Bandırma yerelinde bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(20), 96-110.

- Kaya, K. (2017). Çalışanların Demografik Faktörleri Bağlamında Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamaları, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(51), 152-164.
- Keskin, Ö. (2017). *Bankalarda örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Düzce ili örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Bartın Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın.
- Khan, A., Latif, F., Jalal, W., Anjum, R., & Rizwan, M. (2014). The Impact of Rewards & Corporate Social Responsibility (CSR) On Employee Motivation. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 70-86.
- Khan, F. (2017). *The Effects of Corporate Social Responsibility on Employees' Motivation: A case of Orkuveita Reykjavíkur and its subsidiaries*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Iceland University, İzlanda.
- Kim, C. H., & Scullion, H. (2013). The effect of Corporate Social Responsibility (CSR) on employee motivation: A cross-national study. *Poznan university of economics review*, 13(2), 5-30.
- Kocabaş, İ. ve Karaköse, T. (2005). Okul Müdürlerinin Tutum Ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi (Özel Ve Devlet Okulu Örneği). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 3(1): 79-93.
- Korkmaz, M., Germir, H., Şahbudak, E., Şen, E., Gürkan, A., & Kuzucuoğlu, A. H. (2015). *Stres-Performans-Verimlilik*. Kadıköy: Çatı Kitapları.
- Kotler, P. ve Lee, N. (2013). *Kurumsal sosyal sorumluluk*, İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Kurtulmuş, M., & Karabıyık, H. (2016). Algılanan Örgütsel Adaletin Öğretmenlerin ise Yabancılaşma Düzeylerine etkisi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 459.
- Kuyzu, S. D. (2007). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Ücret ve Yönlendirme Yöntemleri Konusunda İşgören Algılamaları: Kahramanmaraş Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Çalışması*. (Yüksek lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Lantos, G. P. (2002). The ethicality of altruistic corporate social responsibility. *Journal of consumer marketing*, 19(3), 205-232.
- Little, R.J.A. (1988). A Test of Missing Completely at Random for Multivariate Data with Missing Values. *Journal of the American Statistical Association*, 83, 1198-1202.

- Madison, T. F., Ward, S. ve Royalty, K. (2012). Corporate social responsibility, organizational commitment, and employer-sponsored volunteerism, *International Journal of Business and Social Science*, 3(1), 1-14.
- Mallaiah, T. Y. and Yadapadithaya, P. S. (2009). Intrinsic Motivation of Librarians in University Libraries in Karnataka. *Journal Of Library and Information Technology*. 29 (3): 36-42.
- Mercanlioğlu, . (2012). Örgütlerde Performans Yönetimi İle İşgörenderin Motivasyonu Arasındaki İlişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 4 (1): 41-52.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 1 (1): 6189
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Van Dick, R. (2006). Social Identities and Commitments at Work: Toward an Integrative Model. *Journal of organizational behavior*, 27(5), 665-683.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., ve Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Motilewa, D. B., Worlu, R. E., Agboola, M. G., & Gberevbie, M. A. C. (2016). Creating Shared Value: A Paradigm Shift from Corporate Social Responsibility to Creating Shared Value. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 10(8), 2670-2675.
- Mozes, M., Josman, Z., & Yaniv, E. (2011). Corporate social responsibility organizational identification and motivation. *Social Responsibility Journal*, 7(2), 310-325.
- Mustafayeva, L. (2007). *Sosyal Sorumluluk İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Nayir, F. (2013). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi. *İlköğretim Online*, 12(1).
- Nunnally, J.C., & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory*. (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

- Obrien, R.M. (2007). A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors. *Quality & Quantity*, 41, 673-690.
- Onay, M., ve Ergüden, S. (2011). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans Ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Manisa-Sosyal Güvenlik Kurumu. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*.3(2): 221 - 230.
- Orhaner, E., & Mutlu, S. (2018). Sağlık Personelinin İş Tatmininin Motivasyon Üzerine Etkisi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 4(1), 74-93.
- Öcal, A.T. (2007), *İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu: Ahlaki Bir Değerlendirme*. İstanbul: Beta.
- Ölçer, F. (2005), Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 25, ss.1-26.
- Örücü, E., ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans Ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet Ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Yönetim Ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.15 (1): 85-97.
- Özden-Özdemir, H. (2007). *Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi/İletişim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Özdevecioğlu, M. (1997). *Ahilik Teşkilatından Günümüz İşletmelerine İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk Anlayışı*. Kayseri: Kayseri Ticaret Odası.
- Özdevecioğlu, M., & Aktaş, A. G. A. (2007). Kariyer bağlılığı, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın yaşam tatmini üzerindeki etkisi: İş-aile çatışmasının rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (28).
- Özdoğru, M. ve Aydın, B. (2012). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Karara Katılma Durumları ve İstekleri İle Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 12 (2):357-367.
- Özgen, E. (2012). Ören, K. vd. (Ed). *Sözde Değil Özde Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Farklı Bakış Açılılarıyla Sosyal Sorumluluk*. Ankara: Pelikan.
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin.

- Özler Ergun, D. (Ed.) (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Bursa: Ekin.
- Öztürk Canan, M. (Ed.) (2014). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Gelişimi, Kurumsal Sosyal Sorumluluk*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın.
- Özyer, K. ve Kanbur, E. (2012). Toplam Kalite Yönetiminden Yöneticilerin Motivasyonuna Uzanan Yolun İncelenmesi Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Zeitschrift Für Die Welt Der Türken/Journal of World of Turks*. 4(2): 213-232.
- Parlıtı, N., İlknur, C., & Bardakçı, S. (2018). Bankalardaki Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Marka Değeri Algısına Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(3), 193-222.
- Pedhazur, E.J. (1997) *Multiple Regression in Behavioral Research: Explanation and Prediction*. Harcourt Brace, Orlando, FL.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard business review*, 80(12), 56-68.
- Porter, Michael E. ve Mark R. Kramer (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 1-17 https://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/fellows/N_Lovegrove/Study_Group/Session_1/Michael_Porter_Creating_Shared_Value.pdf.
Erişim tarihi: 10.12.2018.
- Recepoglu, E. (2013). Öğretmenlerin iş motivasyonlarının farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 21(2), 575-588.
- responsibility as a source of organizational morality, employee commitment and satisfaction, *Journal of Organizational Moral Psychology*, 1(2), 97-124.
- Robbins, S. ve Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış*. İ. Erdem Engin (Çev.). (14. Baskı). Ankara: Nobel.
- Ryan, R. M. and Deci, E.L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation Of Intrinsic Motivation, Social Development, And Well-Being. *American Psychologist*. 55 (1): 68-78.
- Sabuncuoğlu, Z. (2010), *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Bursa: Alfa Aktuel.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. (4. Baskı). Bursa: Alfa.

- Salancik, G. R. (1977). *Commitment and the control of organizational behavior and belief. New directions in organizational behavior*. Edited by BM Staw and GR Salancik. Chicago: St.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*. (1. Baskı). Ankara: Detay.
- Sarıkaya, M. (2009). Senem, BESLER, (Ed). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Yönetim Yaklaşımlarıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik*, İstanbul: Beta.
- Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Yönetim ve Ekonomi. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 179-194.
- Sert Yılmaz, N. (2012). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Aktivizm İlişkisinin Araştırılması: Türkiye’de Özel Sektör, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Aktivizm İlintisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sevinç, K. Ö. S. E., Tetik, S., & Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 219-242.
- Solmaz, Başak, (2005), İşletmelerin Değişen Konumuyla Gelişen Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bilinci ve Turkcell’in Desteklediği Çağdaş Türkiye’nin Çağdaş Kızları Projesinin Genel Bir Değerlendirmesi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 1, Konya ss. 116-125.
- Sözen, C., Yeloğlu, H. O. ve Ateş, F. (2009). Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma. *Selçuk University Social Sciences Institute Journal*. (22): 395-408.
- Sposito, V. A., Hand, M. L., & Skarpness, B. (1983). On the efficiency of using the sample kurtosis in selecting optimal lpestimators. *Communications in Statistics - Simulation and Computation*, 12(3), 265–272.
- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik. *Maliye Dergisi*, 159, 21-35.
- Şahinoğlu, F. (2011). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarıyla Olan İlişkisine Yönelik Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şakar, N. (Ed.) (2011). *İşletmelerde Kurumsal İtibar, Kurumsal İtibar ve Paradigmalar*. İstanbul: Beta.

- Şeneş, Ş., Tuyan, Z. (2009). 1926-1967 Yılları Arasında Türkiye Cumhuriyeti'nde Kurulan Tesisler (Vakıflar). *Gazi Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, Cilt:3, Sayı:5, Ankara, ss. 123-141.
- Şenol, Ş. (2012). *Araştırma ve örnekleme yöntemleri*. İstanbul: Nobel.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. (2. Baskı), Ankara: Nobel.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış*. (7.Baskı), Ankara: Gazi.
- T.C. Orman ve Su İşleri Bakanlığı. (2009). http://www2.ormansu.gov.tr/osb/haberduyuru/guncelhaber/09-12-14/Bakan_Ero%C4%9Flu_Ulusal_%C4%9Fklim_De%C4%9Fi%C5%9Fikli%C4%9Fi_Strateji_Belgesini_A%C3%A7%C4%B1klad%C4%B1.aspx?sflang=tr. Erişim tarihi: 09.12.2018. B0
- Tabachnick, B. G, ve Fidell, L.S. (2001). *Using Multivariate Statistics* (Fourth Edition). Boston: Ally And Bacon.
- Tak, B., Acar Erdur, D., & Kitapçı, N. (2011). Türkiye'de Örgütsel Bağlılık Yazını (2002-2010): Bir Meta Analiz Çalışması. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(2), 335-353.
- Tayfun, A., Palavar, K., & Çöp, S. (2010). İşgörenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 3-18.
- Templeton, Gary F. (2011). A Two-Step Approach for Transforming Continuous Variables to Normal: Implications and Recommendations for IS Research. *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 28 , Article 4.
- Tikare, M. (2015). A Study of Organizational Commitment with reference to Marital Status of Indian Nursing Staff. *American Journal of Trade and Policy*, 2(1), 19-28.
- Tinsley, H. E. & Tinsley, D. J., (1987). Uses of factor analysis in counseling psychology research. *Journal Of Counseling Psychology*, 34 (4), 414.
- Toker, H., Tat. M. (2013). Sosyal Sorumluluk: Kamu ve Vakıf Üniversiteleri Öğrencilerinin Sosyal Sorumluluğa İlişkin Bilgi Düzeyleri ve Algılarının Ölçülmesi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Bakış Dergisi*, Cilt:8, Sayı:1, Konya, ss. 34-56.

- Tokgöz, N. (2014). Öztürk M. C. (Ed.). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Stratejileri, Kurumsal Sosyal Sorumluluk. *TC. Anadolu Üniversitesi Yayını*, No: 3021, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1973, Eskişehir.
- Tolay, E. (2003). *Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Torlak, Ö. (2003). *Pazarlama Ahlakı, Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışlarının Analizi*. İstanbul: Beta.
- Torlak, Ö. (2012). Torlak, Ö. ve Figen, D. (Ed.). Sorumluluk Kavramları ve İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları. İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve Etik. *T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını*, No: 2605, Açıköğretim Fakültesi Yayını, No: 1573, Eskişehir.
- Triana, M. D. C., Richard, O. C., & Yücel, İ. (2017). Status incongruence and supervisor gender as moderators of the transformational leadership to subordinate affective organizational commitment relationship. *Personnel Psychology*, 70(2), 429-467.
- Trochim, W. M., & Donnelly, J. P. (2006). *The research methods knowledge base* (3rd ed.). Cincinnati, OH: Atomic Dog.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme Ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*.88: 87-108.
- Türkiye Halkla İlişkiler Derneği. (2018). <http://www.tuhid.org>. Erişim tarihi: 09.12.2018
- Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği. (2018). <http://kssd.org/02>. Erişim tarihi: 09.12.2018
- Uğur, U., & Sayılı, M. (2016). Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılarının, Carroll'un sosyal sorumluluk boyutlarına göre değerlendirilmesi: Sivas Belediyesi'nde bir uygulama. *International Journal of Social Science*, 46, 359-372.
- Uyar, G. (2015) *Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uyguç, N., & Çimrin, D. (2013). Deü Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1).

- Uzun, Ö., & Yiğit, E. (2011). Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6 (1), 181-213.
- Ünlü, A. (2005). *Örgütsel Etik ve Sosyal Sorumluluk: Konya Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ünlüöner, K., Ertürk, M. ve Olca, A. (2007). Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları Ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki EtkisineYönelik Ankara Ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 6 (19): 09-32.
- Ünsar, A. S., İnan, A., & Yürük, P. (2010). Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Haziran*, 12(1), 248-262.
- Ünsar, A. S., İnan, A., & Yürük, P. (2010). Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Haziran*, 12(1), 248-262.
- Ünsar, S. A. (2011). Motivasyonunun İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Akademik Bakış Dergisi*. 25: 1-15.
- Varçın, R. ve Ergün, G. (2013). Herkes İçin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ulusal İnceleme Raporu. Ankara: TİSK.
- Varoğlu, A.K., Basım, N. & Ercil, Y. (2000). Bilimsel Araştırma Yöntemine Farklı Bir Bakış; Analitik düşünce-Bütünleşik Düşünce Modelleri ile Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Araştırması, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir.
- Vural, Z., Akıncı, B., Coşkun, G. (2011). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, Sayı:1, ss. 61-87.
- Wang, S., Caldwell, S. D., & Yi, X. (2015). The effects of education and allocentrism on organizational commitment in Chinese companies: A multi-level analysis. *International Journal of Manpower*, 36(5), 754-771.
- www.tdk.gov.tr.
- Yalçın, A. ve İplik, Ö. G. F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişiyi

- Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14 (1): 395- 412.
- Yamak, S. (2007). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi*. İstanbul: Beta.
- Yang, K. (2003). Beyond Maslow's Culture-Bound Linear Theory: A Preliminary Statement of the Double-Y Model of Basic Human Needs, Nebraska Symposium on Motivation.
- Yavuz, E., & Tokmak, C. (2009). İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (2).
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması. *Bilig*, 55(1), 243-264.
- Yenihan, B. (2014). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (2), 170-178.
- Yıldız, Y. (2012). *Küresel İlkeler Sözleşmesi Işığında Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, A., Ekici, S. (2003). Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 1-20.
- Yılmaztürk, Y. (2011). *Tüketicilerin Sosyal Sorumluluk Kampanyalarına Yönelik Tutumlarının Analizi: Eskişehir İlindeki Banka Müşterileri Üzerine Alan Araştırması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), ss. 445-458.
- Zafar, M. ve Ali, I. (2016). The Influence of Corporate Social Responsibility on Employee Commitment: The Mediating Role of Employee Company Identification, *Asian Social Science*, 12(12), 262.

EKLER

Ek 1. Araştırma Anket Formu

I. BÖLÜM: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	
1	Cinsiyetiniz: <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın
2	Yaşınız:.....
3	Medeni durumunuz: <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
4	Öğrenim durumunuz: <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
5	Sektördeki deneyim yılınız:.....
6	Bu işletmedeki deneyim yılınız:.....

II. BÖLÜM: KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK						
Aşağıda çalıştığınız kurumun faaliyetlerine yönelik çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye belirtilen kriterler doğrultusunda yanıt veriniz.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Bu kurum faaliyet giderlerini düşürmek için çabalamaktadır	1	2	3	4	5
2	Bu kurum çalışanların verimli çalışmasını sağlamaktadır	1	2	3	4	5
3	Bu kurum müşterilerinin memnuniyetini sağlamaktadır	1	2	3	4	5
4	Bu kurum gelirlerini en yüksek seviyeye çıkarmakta başarılıdır	1	2	3	4	5
5	Bu kurum rakiplerine göre rekabet avantajına sahiptir	1	2	3	4	5
6	Bu kurumun temel prensiplerinden birisi müşterilere kaliteli ürün ve hizmet sunmaktır	1	2	3	4	5
7	Bu kurum kanunlara uygun bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirmektedir	1	2	3	4	5
8	Bu kurum çevrenin korunmasına yönelik yasalara uymaktadır	1	2	3	4	5
9	Bu kurum çalışanlarla ilgili kanuni düzenlemelere uygun hareket etmektedir	1	2	3	4	5
10	Bu kurum rekabeti düzenleyen kanunlara uymaktadır	1	2	3	4	5
11	Bu kurum, çalışanların yaşam kalitesini artıran sosyal haklar (ulaşım, yemek, spor vb.) sağlamaktadır	1	2	3	4	5
12	Bu kurum, çalışanların sağlık, güvenlik ve refahını koruyan uygun düzenlemelere sahiptir	1	2	3	4	5
13	Bu kurum ürün ve hizmetleri hakkında müşterilere tam ve doğru bilgi sunmaktadır	1	2	3	4	5

14	Bu kurum tüketici hakları konusunda yasal düzenlemelerin ötesinde bir duyarlılığa sahiptir	1	2	3	4	5
15	Bu kurum müşteri memnuniyetine büyük önem verir	1	2	3	4	5
16	Bu kurumda çevreye olan olumsuz etkileri azaltan çeşitli programlar uygulanmaktadır	1	2	3	4	5
17	Bu kurum doğal çevreyi korumaya ve geliştirmeye dönük faaliyetlere aktif olarak katılmaktadır	1	2	3	4	5
18	Bu kurum hayırsever kuruluşlara yardımda bulunmaktadır	1	2	3	4	5
19	Bu kurum eğitim, sağlık, kültür, sanat gibi faaliyetlere destek olmaktadır	1	2	3	4	5
20	Bu kurum çalışanlarının özel hayatlarını daha iyi hale getirmeye yönelik faaliyetler gerçekleştirmektedir	1	2	3	4	5
21	Bu kurum çalışanlarının gönüllü olarak katıldıkları faaliyetleri desteklemektedir	1	2	3	4	5
22	Bu kurum toplumun sosyal sorunlarının çözümüne yönelik çaba göstermektedir	1	2	3	4	5

hiç uygun değil(1), çoğunlukla uygun değil (2), uygun değil (3), orta (4), uygun(5), oldukça uygun (6) ve tamamen uygun(7)

III. BÖLÜM: MOTİVASYON								
Bu soru listesini “Şu anki işinizde neden çaba sarf ediyorsunuz?” sorusunu düşünerek yanıtlayınız.		hiç uygun değil	çoğunlukla uygun değil	uygun değil	orta	uygun	oldukça uygun	tamamen uygun
1	Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum.R	1	2	3	4	5	6	7
2	İlginç olduğum için işimde çaba sarf ediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
3	Çaba sarf etmeye değer olmadığını düşündüğüm için işimde az çaba gösteriyorum.R	1	2	3	4	5	6	7
4	Heyecan verici olduğum için işimde çaba sarf ediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
5	İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum.R	1	2	3	4	5	6	7
6	İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
7	Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) onayını almak için işimde çaba sarf ediyorum.	1	2	3	4	5	6	7

8	İşimde çaba sarf etmenin benim için özel bir anlamı var.	1	2	3	4	5	6	7
9	Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana daha fazla saygı duyması için işimde çaba sarf ediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
10	Bu iş, kişisel değerlerimle uyumlu olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
11	Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana yönelik eleştirilerinden kaçınmak için işimde çaba sarf ediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
12	Bu işte çaba sarf etmenin kişisel olarak önemli olduğunu düşündüğüm için işimde çaba gösteriyorum.	1	2	3	4	5	6	7
13	Ancak işimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) beni ekonomik olarak ödüllendirirler.	1	2	3	4	5	6	7
14	İşimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi kötü hissederim.	1	2	3	4	5	6	7
15	İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlarlar.	1	2	3	4	5	6	7
16	Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi mahcup hissederim,	1	2	3	4	5	6	7
17	İşimde yeterince çaba sarf etmezsem işimi kaybetme riskim olur.	1	2	3	4	5	6	7
18	İşim, kendimle gurur duymamı sağladığı için işimde çaba sarf ediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
19	Kendimi kanıtlamak zorunda olduğum için işimde çaba sarf ediyorum.	1	2	3	4	5	6	7

IV. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK						
Aşağıda verilen maddeler işletmenize olan bağlılığınızı farklı yönleriyle ele almaktadır. Lütfen bu soruları kendi düşünceleriniz doğrultusunda cevaplandırınız.						
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım	1	2	3	4	5
2	Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hiss ediyorum.	1	2	3	4	5
3	Kurumuma karşı güçlü bir 'aitlik' duygusu hissetmiyorum.R	1	2	3	4	5
4	Bu kuruma karşı 'duygusal bağlılık' hissetmiyorum.R	1	2	3	4	5
5	Bu kurumda kendimi 'ailenin bir parçası' gibi hissetmiyorum.R	1	2	3	4	5
6	Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.	1	2	3	4	5
7	Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de.	1	2	3	4	5
8	Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor	1	2	3	4	5

	olurdu.					
9	Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı.	1	2	3	4	5
10	Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi.	1	2	3	4	5
11	Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
12	Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımın azlığıdır.	1	2	3	4	5
13	Şu anki işverenimle çalışmaya devam etmek için (ona karşı) hiçbir zorunluluk hissetmiyorum.R	1	2	3	4	5
14	Benim için daha avantajlı bile olsa şu an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
15	Şu an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım.	1	2	3	4	5
16	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
17	Bu kurumu şu an için bırakmazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum.	1	2	3	4	5
18	Bu kuruma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5

Yanıtlarınız için teşekkür ederiz