



T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ÖRGÜTLERDE İŞGÖRENLERİN KURUMSAL SOSYAL
SORUMLULUK FAALİYETİNE İLİŞKİN ALGILARININ
ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNE ETKİSİ: BURSA İLİ
TEKSTİL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Aslı ARSLANBOĞA

BURSA – 2016



T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ÖRGÜTLERDE İŞGÖRENLERİN KURUMSAL
SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETİNE İLİŞKİN
ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI
ÜZERİNE ETKİSİ: BURSA İLİ TEKSTİL
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Aslı ARSLANBOĞA

BURSA - 2016

U.Ü. S.B.E.
İŞLETME ANABİLİM
DALI
YÖNETİM VE
ORGANİZASYON BİLİM
DALI

ÖRGÜTLERDE İŞGÖRENLERİN KURUMSAL SOSYAL
SORUMLULUK FAALİYETİNE İLİŞKİN ALGILARININ
ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNE ETKİSİ: BURSA İLİ
TEKSTİL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Aslı
ARSLANBOĞA

BURSA
2016



T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ÖRGÜTLERDE İŞGÖRENLERİN KURUMSAL SOSYAL
SORUMLULUK FAALİYETİNE İLİŞKİN ALGILARININ
ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNE ETKİSİ: BURSA İLİ
TEKSTİL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Aslı ARSLANBOĞA

**Danışman:
Doç. Dr. Mehmet ERYILMAZ**

BURSA – 2016

T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

..... İşletme Anabilim/Anasanat Dalı,
..... Yönetim Organizasyonu Bilim Dalı'nda 701314022
numaralı Aslı ARSLANBOĞA 'nın hazırladığı
"Örgütlerde İşgörenlerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetine İlişkin Algularının Örgütsel Bağlılıkları
Üzerine Etkisi: Başarı" konulu Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma (Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik
Tezi/Çalışması) ile ilgili tez savunma sınavı, 19./07/ 2016 günü 15:30 - 16:30 saatleri
arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının
..... başarılı (başarılı/başarısız) olduğuna oybirliği (oybirliği/oy
çokluğu) ile karar verilmiştir.



Doç. Dr. Mehmet Eryılmaz

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu
Başkanı)

Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi



Üye

Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi



Doç. Dr. Füsün Güneş Altıntaş

Üye

Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Üye

Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Üye

Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

19./07/ 2016

Yemin Metni

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Örgütlerde İşgörenlerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine İlişkin Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Bursa İli Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma” Başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntılarının kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

18/07/2016



Adı Soyadı: Aslı ARSLANBOĞA

Öğrenci No: 701314022

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: Tezli

Statüsü: Yüksek Lisans

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Aslı ARSLANBOĞA
Üniversite : Uludağ Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı : İşletme
Bilim Dalı : Yönetim - Organizasyon
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı : XIV + 144
Mezuniyet Tarihi : 20 / 07 / 2016
Tez Danışman(lar)ı : Doç. Dr. Mehmet Eryılmaz

ÖRGÜTLERDE İŞGÖRENLERİN KSS FAALİYETİNE İLİŞKİN ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNE ETKİSİ: BURSA İLİ TEKSTİL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumların gönüllü olarak topluma ve çevrelere yaptığı faydalı çalışmalardır. Örgütsel bağlılık, çalışan amaç ve hedefleri ile kurum amaç ve hedeflerinin uyumlu olması ve çalışanın şirkete sadakati olarak değerlendirilmektedir. Bu araştırma; çalışanların işletmelerinin KSS faaliyetlerine ilişkin algılamaları ile örgütlerine olan bağlılıkları arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Amaç doğrultusunda hazırlanan anket, Bursa'da faaliyet gösteren beş tekstil işletmesinin beyaz ve mavi yakalı çalışanlarına uygulanmıştır. Anket sonuçları bilgisayar ortamında SPSS 13.0 istatistiksel programında analiz edilmiştir. Anket sorularının güvenilirliğinin belirlenmesinde Cronbach's Alpha katsayısından; çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin ve KSS algılamalarının belirlenmesinde minimum, maksimum, aritmetik ortalama, standart sapma istatistiklerinden; çalışanların KSS algılamaları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde regresyon analizinden faydalanılmıştır.

Yapılan araştırma sonucunda; KSS faaliyetleri ile işgörenlerin örgütsel bağlılıkları arasında ilişki tespit edilmiştir ve çalışanların KSS algılamaları yükseldikçe örgütlerine olan bağlılıklarının arttığı sonucuna varılmıştır.

Anahtar Sözcükler:

Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT

Name and Surname : Aslı ARSLANBOĞA
University : Uludağ University
Institution : Social Science Institution
Field : Business Administration
Branch : Management and Organization
Degree Awarded : Master
Page Number : XIV + 144
Degree Date : 20 / 07 / 2016
Supervisor (s) : Doc. Dr. Mehmet Eryılmaz

THE EFFECTS OF EMPLOYEES' PERCEPTIONS ABOUT CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ACTIVITIES ON ORGANIZATIONAL COMMITMENTS OF EMPLOYEES: A RESEARCH ON TEXTILE ORGANIZATIONS IN BURSA

Corporate Social Responsibility (CSR), is profitable implementations which are made by organizations as voluntary to society and their environment. Organizational commitment is compatibility between organization's goals and objectives and employee's goals and objectives and also loyalty of employee to organization. This research to define the relationship between employees' comprehension of CSR and the commitment to their organizations.

The questionnaire prepared for this aim is applied to white and blue collar employees of a company located in Bursa. The results of the questionnaire is analysed through SPSS 13.0 statistic programme. The reliability of the questions which are stated in the questionnaire is determined by using Cronbach's Alpha coefficient, minimum, maximum, arithmetic average, standard deviation statics are used to define organizational commitment level and the CSR comprehension of the employees. Regresyon analysis is used to define the relationship between the comprehension of CSR and the organizational commitment level.

According to conclusion of the study, a relationship between CSR activities and organizational commitment is determined. It is also observed that as the comprehension of CSR develops, the organizational commitment of the employees develops as well.

Keywords:

Corporate Social Responsibility, Organizational Commitment

ÖNSÖZ

Bu çalışma yaşanan tüm sıkıntılı zamanlara rağmen oldukça keyifli ve verimli geçen bir sürecin ürünüdür. Bu tez çalışması dâhil birçok konuda desteğini, anlayışını ve ilgisini esirgemeyen; yapıcı ve olumlu yaklaşımlarıyla durakladığım her an sayelerinde yoluma devam ettiğim başta ailem olmak üzere birçok kişiye minnettarım.

Anlayışı, sabrı, güler yüzü ve merhametiyle hep yanımda olan canım annem Esin ARSLANBOĞA'ya ve bir tek sözü ile vazgeçme noktasına her geldiğimde geri adım atmamı sağlayan, varlığını her an hissettiğim, hayattaki en büyük öğretmenim olan canım babam Osman ARSLANBOĞA'ya teşekkür ediyorum. Sevgili anneciğim ve babacığım, bu günlere gelebilmem de gösterdiğiniz emek ve alın teri için size minnettarım.

Tez çalışmam süresince, görüş ve önerileriyle çalışmaya yol veren tez danışmanım ve saygıdeğer hocam Doç. Dr. Mehmet ERYILMAZ'a ve yetişmemde katkıları olan tüm hocalarıma,

Arkadaşım olmasına rağmen bana bir kardeşten daha yakın olan ve kendisiyle yol arkadaşlığı yapmaktan gurur duyduğum dostum Pakize YILMAZ'a, desteklerini ve sevgilerini benden esirgemeyen beni de kendi evlâtlarından ayrı görmeyen YILMAZ ailesine,

Son olarak da bu tezin yazımı sırasında kaynaklarından yararlandığım bütün akademisyenlere, yazarlara ve kullandığım tezlerin sahibi araştırmacılara teşekkür ediyorum.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
YEMİN METNİ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
TABLolar.....	xii
KISALTMALAR.....	xiv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI

1.1. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK (KSS) KAVRAMI	2
1.2. KSS İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	5
1.2.1. Kurumsal İtibar	6
1.2.2. Kurumsal İletişim	6
1.2.3. Kurumsal Sosyal Duyarlılık	7
1.2.4. Kurumsal Vatandaşlık	7
1.2.5. İş Etiği ve İş Ahlakı.....	8
1.2.6. Davranış Kodları.....	9
1.2.7. Kurumsal Sosyal Raporlama.....	10
1.2.8. Kurumsal Sosyal Denetim.....	10
1.2.9. Kurumsal Sosyal Girişimcilik.....	11

1.2.10. Sürdürülebilirlik.....	11
1.3. KSS Düşüncesinin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi.....	12
1.3.1. Sosyal Sorumluluk Kavramının Medeniyet ve Dinlerle Başladığı Dönem.....	12
1.3.2. Sosyal Sorumluluk Kavramının Sanayi Devrimi Öncesi.....	13
1.3.3. Sosyal Sorumluluk Kavramının Sanayi Devrimi Sonrası.....	14
1.4. KSS İle İlgili Temel Yaklaşımlar.....	19
1.4.1. Klasik Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı.....	19
1.4.2. Modern Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı.....	21
1.5. KSS' nin Boyutları	23
1.5.1. Ekonomik Sorumluluklar.....	26
1.5.2. Yasal (Hukuki) Sorumluluklar.....	27
1.5.3. Etik (Ahlaki) Sorumluluklar.....	28
1.5.4. Hayırsever (Gönüllü) Sorumluluklar.....	30
1.6. Paydaş Yaklaşımı.....	31
1.6.1. Kurum İçi Sosyal Sorumluluklar.....	35
1.6.1.1. Hissedarlara Karşı Sosyal Sorumluluklar.....	35
1.6.1.2. Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklar.....	36
1.6.2. Kurum Dışı Sosyal Sorumluluklar.....	38
1.6.2.1. Müşterilere Karşı Sosyal Sorumluluklar.....	38
1.6.2.2. Doğal Çevreye Karşı Sosyal Sorumluluklar.....	39
1.6.2.3. Devlete Karşı Sosyal Sosyal Sorumluluklar.....	41
1.6.2.4. Topluma Karşı Sosyal Sorumluluklar.....	42
1.7. KSS' nin Önemi, Avantaj ve Dezavantajları.....	43
1.7.1. KSS' nin Önemi	43
1.7.2. KSS' nin Avantajları	46
1.7.3. KSS' nin Dezavantajları.....	47

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	49
2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	52
2.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları.....	53
2.3.1. Tutumsal Bağlılık.....	54
2.3.1.1. Etzioni'nin Yaklaşımı.....	55
2.3.1.2. Kanter'in Yaklaşımı.....	57
2.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı.....	58
2.3.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı.....	60
2.3.1.5. Mowday, Porter ve Steers'in Yaklaşımı.....	60
2.3.1.6. Wiener'in Yaklaşımı.....	61
2.3.1.7. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı.....	62
2.3.1.7.1. Duygusal Bağlılık.....	62
2.3.1.7.2. Normatif Bağlılık.....	64
2.3.1.7.3. Devam Bağlılığı.....	64
2.3.2. Davranışsal Bağlılık.....	67
2.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı.....	68
2.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı.....	69
2.3.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	70
2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	70
2.4.1. Kişisel Faktörler.....	72
2.4.2. Örgütsel Faktörler.....	75
2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	82

2.5. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	83
2.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	83
2.5.2. İlimli Örgütsel Bağlılık.....	84
2.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	85
2.6. Örgütsel Bağlılık Sonuçları.....	87
2.6.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans.....	87
2.6.2. Örgütsel Bağlılık ve Stres.....	88
2.6.3. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık.....	89
2.6.4. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Kalma.....	89
2.6.5. Örgütsel Bağlılık ve İş Gücü Devir Oranı – İşten Ayrılma Nedeni.....	90
2.7. KSS Anlayışının Örgütsel Bağlılığa Etkisi.....	90

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE İŞGÖRENLERİN KSS FAALİYETİNE İLİŞKİN ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNE ETKİSİNE DAİR BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Veri Toplama Yöntemi.....	97
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme.....	99
3.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	99
3.4. Araştırma Verilerinin Analizi.....	101
3.5. Araştırma Bulguları.....	101
3.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Bulgular.....	101
3.5.2. Betimsel İstatistikler.....	104
3.5.3. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Kavramların Faktör Analizlerine İlişkin Bulgular.....	105
3.5.4. Güvenilirlik Analizi Bulguları.....	110
3.5.5. Regresyon Analizi Bulguları.....	115

SONUÇ.....	121
KAYNAKLAR.....	124
EK 1: ANKET FORMU.....	138



TABLolar

Tablo 1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi.....	24
Tablo 2. Tipik Modern Bir Organizasyonun Paydaşları ve Yönetimin Onlara Karşı Sosyal Sorumluluklarından Bazı Örnekler.....	33
Tablo 3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	71
Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Sonuçları.....	86
Tablo 5. Ankete Katılan Çalışanların Cinsiyet Dağılımı.....	101
Tablo 6. Ankete Katılan Çalışanların Yaş Dağılımı.....	102
Tablo 7. Ankete Katılan Çalışanların Medeni Durumlara Göre Dağılımı.....	102
Tablo 8. Ankete Katılan Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	103
Tablo 9. Ankete Katılan Çalışanların Şirketteki Görev Dağılımları.....	103
Tablo 10. KSS ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Betimsel İstatistikler.....	104
Tablo 11. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Genel Faktörler Analizi Bulguları.....	105
Tablo 12. Duygusal Bağlılık – Faktör Analizi – KMO ve Bartlett’s Testi.....	105
Tablo 13. Duygusal Bağlılık Boyutu – Bileşen Matrisi.....	106
Tablo 14. Duygusal Bağlılık – Toplam Varyans Açıklaması.....	106
Tablo 15. Normatif Bağlılık – Faktör Analizi – KMO ve Bartlett’s Testi.....	107
Tablo 16. Normatif Bağlılık – Bileşen Matrisi.....	107
Tablo 17. Normatif Bağlılık – Toplam Varyans Açıklaması.....	108
Tablo 18. Devam Bağlılığı Faktör Analizi – KMO ve Bartlett’s Testi.....	108
Tablo 19. Devam Bağlılığı Bileşen Matrisi	109
Tablo 20. Devam Bağlılığı Toplam Varyans Açıklaması.....	109
Tablo 21. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Güvenilirlik Analizi Bulgularına Genel Bir Bakış.....	110
Tablo 22. Duygusal Örgütsel Bağlılık İle İlgili Güvenilirlik Analizleri.....	110

Tablo 23. Duygusal Örgütsel Bağlılık İle İlgili Güvenilirlik Analizi.....	111
Tablo 24. Duygusal Örgütsel Bağlılık İle İlgili Toplam İstatistikleri.....	112
Tablo 25. Normatif Örgütsel Bağlılık İle İlgili Güvenilirlik Analizleri.....	112
Tablo 26. Normatif Bağlılık İle İlgili Güvenilirlik Analizleri.....	113
Tablo 27. Normatif Bağlılıkla İlgili Toplam İstatistikler.....	113
Tablo 28. Devam Bağlılığı İle İlgili Güvenilirlik Analizi.....	114
Tablo 29. Devam Bağlılığı ile İlgili Güvenilirlik İstatistikleri.....	114
Tablo 30. Devam Bağlılığı ile İlgili Toplam İstatistikler.....	115
Tablo 31. DUYÖB Değişkeni Model Özeti.....	115
Tablo 32. DUYÖB Değişkeni ANOVA Tablosu.....	116
Tablo 33. DUYÖB Değişkeni Katsayılar Tablosu.....	117
Tablo 34. NORÖB Değişkeni Model Özeti.....	117
Tablo 35. NORÖB Değişkeni Anova Tablosu.....	118
Tablo 36. NORÖB Değişkeni Katsayılar Tablosu.....	118
Tablo 37. DEVÖB Değişkeni Model Özeti.....	119
Tablo 38. DEVÖB Değişkeni Anova Tablosu.....	119
Tablo 39 DEVÖB Değişkeni Katsayılar Tablosu	120
Tablo 40. Hipotez Genel Durum Tablosu.....	120

KISALTMALAR

Kısaltma	Bibliyografik Bilgi
a.e.	Aynı eser
a.g.e.	Adı Geçen Eser
a.g.m.	Adı Geçen Makale
a.g.tz.	Adı Geçen Tez
a.y.	Aynı yer
bkz.	Bakınız
C.	Cilt
csr	Corporate social responsibility
çev.	Çeviren
der.	Derleyen
ed.	Editör
haz.	Hazırlayan
kss	Kurumsal sosyal sorumluluk
md.	Madde
nu.	Numara
p.	Page
S.	Sayı
s.	Sayfa
spss	Statistical package for the social sciences
ss.	Sayfadan sayfaya
t.y.	Basım tarihi yok
v.dğr.	Ve diğerleri
vb.	Ve benzeri
vol.	Volume
vs.	Vesaire
y.y.	Basım yeri yok

GİRİŞ

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) son yıllarda oldukça üzerinde çalışılan bir kavram olarak dikkat çekmektedir. Günümüzde işletmeler, yalnızca ekonomik birimler olarak değil aynı zamanda toplumsal hedefleri olan sosyal bir yapı olarak da nitelendirilmektedir. Toplumla olan sağlıklı iletişimin önemini kavrayan işletmeler zamanla toplumsal sorunlarla daha yakından ilgilenmeye, tüm paydaşlarına karşı sorumlu davranmaya ve faaliyette bulunduğu toplumun gelişimine katkı sağlamaya başlamıştır.

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

Bu çalışma, çalışanların KSS algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu doğrultuda çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, tarihsel gelişimi, boyutları, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk alanları, kavramın önemi, işletmelere sağladığı avantaj ve dezavantajlar, kurumsal sosyal sorumluluk modelleri ve stratejileri ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel bağlılık kavramından bahsedilerek örgütsel bağlılığın benzer kavramlarla olan ilişkisi açıklanmış, örgütsel bağlılık sınıflandırmalarından bahsedilerek örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları açıklanmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise, kurumsal sosyal sorumluluk ile örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkinin ortaya konulabilmesi amacıyla gerçekleştirilen uygulamaya yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) Kavramı

Günümüzde örgütler yalnız teknik ve ticari yapılar değil, aynı zamanda, toplumsal bir yapı olarak da tanımlanmaktadır. Sosyal çevrenin örgütlerden istekleri farklı bir niteliğe dönüşünce, örgütler de sosyal çevreye karşı davranışlarını tekrar gözden geçirmek durumunda kalmışlardır. Modern şirketler yalnız ekonomik çıkar elde etme amaçlı örgütler olarak değil, sosyal çevreye karşı bazı mesuliyetleri olan yapılara dönüşmektedir.¹ Bu durum sonrasında işletmeler, yaşamlarını devam ettirebilmek amacıyla sosyal çevreleri hakkında daha fazla bilgi arayışı içine girmişlerdir. Faaliyetlerini sadece ekonomik alanda sınırlamayıp, hukuki, sosyal ve ahlâki açıdan zenginleştirmişlerdir. Bunun sonucunda işletmeler, işletme içinden ve dışından gelen istek ve beklentilere göre hizmet etmeye karar vermişlerdir. Böylece sosyal sorumluluk kavramı ortaya çıkmış ve zamanla bu kavram yerini “Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS)” kavramına bırakmıştır.

Sosyal sorumluluk tanımını oluşturan "sosyal" ve "sorumluluk" sözcüklerinin manalarına baktığımızda sosyal; "cemiyetle ilgili, toplumsal"; sorumluluk ise, "bireyin kendisinin veya diğer bireylerin tutumları için bir kişiye veya görevli birine açıklama yapma ve hareketlerinin getirebileceği neticeleri göze alma yükümlülüğü" şeklinde tanımlanmaktadır.² Başka bir tanımda ise sorumluluk, belirli bir vazifeyi yerine getirmek için o işi yapmakla yükümlü olan bir yöneticinin uymak zorunda olduğu kurallar bütünüdür. Sorumluluk, bireylere saygı göstermek, kıymet gösterdiklerine değer vermek; onların varlığını kabullenmektir.³

Sosyal sorumluluklar, bir şirketin iktisadi, hukuki şartlara, çalışma ahlakına, kurum içindeki, dışındaki şahıs ve kuruluşların istekleri doğrultusunda çalışma yöntemi yürütmesine, kişileri mesut kılmasına ilişkindir.⁴

¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, 7.B., İstanbul, Aktüel Yayıncılık, 2004, s.23.

² http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK (17.03.2015)

³ M. Nejat Özüpek, *Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk*, Konya, Tablet Kitabevi, 2005, s.9.

⁴ Erol Eren, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, İstanbul, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 1990, s.110.

Sosyal sorumluluk, kurumun etrafındaki topluluklara ve kişilere karşı tutum şekli ile ilgilidir. İşletmeler ticari hayatında faaliyetlerine devam ederken sosyal çevrenin de çıkarlarını dikkate almak zorundadırlar. Günümüzde şirketler ekonomik kazanç sağladıkları müddetçe iş dünyasında hayatlarını devam ettirebilirler. Fakat örgütler ticari hedeflerini elde ederken, işgörenler, ortaklar, sosyal çevre gibi paydaşlarının çıkarlarını da korumak durumundadırlar. Bu anlayış sonrasında sosyal sorumluluk kavramı ortaya çıkmıştır.⁵

İşletmelerin sosyal sorumluluğu, sosyal çevrenin önemli varlıklarından biri kabul edilen ticari kuruluşların ahlaki normların gerektirdiği ölçüde davranması şeklinde tanımlanmaktadır.⁶ Şirketlerin iktisadi uygulamalarının, tüm paydaşların (ortaklar, işgörenler, müşteriler, toplum) asla menfaatlerinden ödün verilmeden idare edilmesi olarak da tanımlanabilir.⁷

Sosyal sorumluluk, işletmelerin, içinde buldukları sosyal çevrenin hayat standartlarını yükseltmek amacıyla, işgörenleri ve tüm toplumla daha yaşanabilir bir hayat düşüncesince ahlaki, ticari, hukuki, tarihsel ve toplumsal ilerlemeyi destekleme sorumluluğudur.⁸

Pringle ve Thompson sosyal sorumluluk kavramını, “Ticari bir kuruluş veya markayla ilgili toplumsal bir hedef veya probleme, karşılıklı menfaat elde etmek için oluşturulan politik bir konumlandırma ve pazarlama aracı” olarak tanımlamışlardır.⁹

Friedman (1970), ekonomik dünyada olması gereken sosyal rolün sadece işletmenin karlarını maksimize etmesi olduğuna inanmaktadır. Friedman’ın düşüncesine karşı, McGuire, Davis, Stone, Carroll ve Frederick gibi araştırmacılar şirketlerin sadece iktisadi ve hukuki sorumluluklarının bulunmadığını ayrıca sosyal çevreye karşı çok daha fazla yükümlülüklerinin olduğunu savunmaktadır¹⁰.

İşletmelerin sorumluluk alanı geçmişten günümüze dikkat çeken bir çalışma konusudur. Bilhassa sosyal sorumluluk kavramı 1950’lerden önce sadece örgüt başındaki

⁵ Bedia Şimşek, “Yöneticilerin Çalışanlarına Karşı Etik Sorumlulukları”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.1, S.3, İzmir, 2003.

⁶ Kazım Develioğlu, “İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları, Belirleyici Etken Olarak Kurumsal Değerler”, *10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 2002, s.72.

⁷ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5.B., İstanbul, Beta Yayınları, 1998, s.155

⁸ K. B. Murray - J. R. Montanari, “Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory”, *The Academy of Management Review*, Vol.11, No.4, 1986, p.815

⁹ Hamish Pringle – Marjorie Thompson, *Marka Ruhü*, (çev. Canan Feyyat – Zeynep Yelçe), İstanbul, Scala Yayıncılık, 2000, s.2.

¹⁰ İnan Özalp – Zümrüt Tonus – Muammer Sarıkaya, “İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamaları Üzerine Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.8, S.1, Eskişehir, 2008, s.72.

kişilerin yükümlülüğü olarak kabul edilmiştir. Fakat kurumsal bir sosyal sorumluluk kavramı son elli yıldır dikkat çekmektedir. Şirketlerin kurumsallaşması, etki sahalarının zamanla çoğalması ve paydaşlara karşı yükümlülüklerinin olduğunun farkına varılmasının büyük katkısı vardır¹¹.

1950’li yıllarda kurumsal örgütlerin, sosyal sorumluluk kavramı da kurumsal sosyal sorumluluk olarak anılmaya başlamıştır. Howard Bowen’ın 1953’te “Social Responsibilities of the Businessman” adlı çalışması, sosyal sorumluluk kavramından kurumsal sosyal sorumluluk kavramına geçiş için öncülük etmiştir¹². Bowen’e göre; yöneticiler toplumun değer ve hedefleriyle örtüşen sosyal sorumluluk uygulamalarıyla ilgilenmelidir¹³.

Şirketlerin sosyal sorumlulukları ve KSS’nin kavramsal olarak birbirinden ayırt edilmesi gerekmektedir. Araştırmalarda bu iki kavram genellikle beraber yer almıştır, fakat sosyal sorumluluk kavramı ve KSS kavramı arasında farklılık bulunmaktadır. Sosyal sorumluluk, işletmeler için mecburiyet oluştururken; KSS’nin temelinde ise gönüllülük vardır. Kotler ve Lee’ye göre sosyal sorumluluk; tüketiciye karşı dürüst olmak, tüketicilerin yetkilerinin olduğunu kabul etmek ve onlara değer vermek, adil bir anlayışın gerektirdiği ölçüde davranmak gibi çalışma etiği için değerlendirilen bir kavramdır. KSS; çalışma faaliyetleri ve kurumsal kaynakların yardımları vesilesiyle sosyal çevrenin daha yüksek bir refaha kavuşabilmesi amacıyla kabul edilen bir görevdir, toplum lehine çalışmayı ve hem topluma hem de işletmeye fayda sağlamayı öngörmektedir¹⁴.

KSS’nin öneminin artması ile birlikte, kavram literatürde daha çok yer almaya başlamış ve konu ile ilgili çeşitli kuruluşlar ve araştırmacılar farklı şekilde tanımlamalar getirmiştir. Bu tanımların başlıcaları şöyledir:

KSS özünde, işletmelerin çeşitli toplumsal grupların ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve onları tatmin edebilmek için, aldıkları kararların ve gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sosyal ve doğal çevre üzerindeki etkileri konusunda daha duyarlı davranmaları gerektiğini ileri süren bir anlayıştır¹⁵.

¹¹ Özalp vd., a.g.e., s.72.

¹² Archie Carroll, “Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct”, *Business Society*, Vol.38, No.3, 1999, p.270.

¹³ Howard Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper, 1953, p.6.

¹⁴ Philip Kotler - Nancy Lee, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, (çev. Sibel Kaçamak), İstanbul, MediaCat Yayınları, 2006, s.3.

¹⁵ Muzaffer Aydemir, “Bir Rekabet Stratejisi Enstrümanı Olarak ‘Kurumsal Sosyal Sorumluluk’”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.7, S.1, 2009, s.13.

Avrupa Komisyonu 2001 senesinde KSS kavramını, işletmelerin toplumsal ve çevresel hassasiyetleri ortaya koydukları çalışmaya ve diğer kuruluşlarla ilişkilerine gönüllü bir şekilde uyumlaştırmak olarak tanımlamıştır.¹⁶

Business For Social Responsibility, kurumsal sosyal sorumluluğu, paydaşların örgütlerden umduğu ahlaki, yasal, ekonomik, çevresel isteklerini karşılayan bir biçimde ekonomik ilişkiler içinde olmak şeklinde tanımlamaktadır.¹⁷

Sosyal sorumluluk; “Yöneticilerin, kamunun değer ve hedefleri açısından istenilen yolları izleyerek, bu doğrultuda kararlar vermesi ve şirketin yönetilmesi konusunda bağlı olduğu zorunluluklar ” olarak tanımlanmaktadır.¹⁸

KSS'nin akademik yazındaki tanımına ilişkin çeşitlilik, sosyal sorumluluğun uygulanışı ve ölçümü ile ilgili karmaşaya yol açmaktadır.¹⁹ Bu noktada KSS'yi, “yalnızca kapsamlı bir faaliyetin adı olarak değil, birçok farklı faaliyet için verilen kolektif bir isim²⁰” olarak düşünmek en doğrusu olacaktır.

Değer yargılarında topluluklara ve dönemlere göre farklılıklar olduğundan KSS'yi net bir şekilde tanımlamak mümkün değildir. Fakat ortak noktaları esas alarak şöyle bir tanım yapılabilir:

Bu tanımlara göre, KSS; işletmelerin mal ve hizmet üretmek dışında sorumluluklarının olduğunu ve çalışanlarına, topluma, çevreye yani paydaşlarına karşı hesap verme yükümlülüğünü anlatır. Toplumun olumsuz tepkilerinden çekinen işletmeler, iş piyasasında yaşamlarını sürdürebilmek için sadece kar odaklı düşünmemeli, toplum lehine de hizmet etmelidirler, yani sosyal sorumluluk anlayışını benimsemek zorundadırlar.

1.2. KSS İle İlgili Temel Kavramlar

Günümüzde KSS kavramına hiçbir dönemde olmadığı kadar büyük önem verilmektedir. İşletmeler uyguladıkları KSS faaliyetlerinin sonuçları neticesinde kurumsal itibar ve kurumsal imaj gibi ciddi kazanımlar elde ettiklerini görmüşlerdir. İşletmeler, bu

¹⁶<http://www.euractiv.com.tr/abnin-gelecegi/link-dossier/avrupa-birlii-ve-kurumsal-sosyal-sorumluluk> (erişim tarihi: 16.03.2015)

¹⁷ Kotler - Lee, a.g.e., s.3.

¹⁸ Sabahat Bayrak, *İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk*, İstanbul, Beta Yayınları, 2001, s.83

¹⁹ Yonca Gürol, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Konuya Bakış”, *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi*, S.43, 2010, s.135.

²⁰ Paul J. Godfrey - Nile W. Hatch, “Researching Corporate Social Responsibility: An agenda for the 21st Century”, *Journal of Business Ethics*, V.70, 2007, p.88.

değişimler sonucunda KSS anlayışını değiştirmiş ve bunun neticesinde yeni kavram ve uygulamalar yerini almıştır. Bu kavramlar; kurumsal itibar, kurumsal iletişim, kurumsal sosyal cevap verme/duyarlılık, kurumsal vatandaşlık, iş etiği ve iş ahlakı, davranış kodları, kurumsal sosyal raporlama, kurumsal sosyal denetim, kurumsal sosyal girişimcilik, sürdürülebilirlik şeklinde sıralanmaktadır.

1.2.1. Kurumsal İtibar

Kurumsal itibar kavramı, örgütün işgörenlerinin, tüketicilerinin, hissedarlarının, toplumun çoğunluğunun şirketin adına algılarını içermektedir. Kısaca itibar, kurumun paydaşlarının gözündeki değerinin göstergesidir.²¹ Örgüt itibarı; farklı paydaş grupların ki bu paydaş gruplar iç paydaşları da kapsar, örgütün kendi taleplerine ne derece iyi cevap verebildiğine ilişkin gerek kendi deneyimleri gerekse diğer paydaş gruplardan ve medyadan topladıkları enformasyonun sonucunda örgüt hakkındaki yarattıkları algıların ve değerlendirmelerin bir toplamıdır.²²

Kurumsal itibar ile işletmelerin müşteriler, tedarikçiler ve daha geniş kapsamlı topluluklar tarafından nasıl değerlendirileceği kârlılık ve başarı düzeyleri üzerinde etki yaratacaktır.²³ Dolayısıyla kurumsal itibar, işletmenin ilişki içinde olduğu her bir toplulukta uyandırdığı olumlu yargılar, düşünceler toplamıdır.²⁴

1.2.2. Kurumsal İletişim

Kurumsal iletişim; işletmenin kurum içi ya da kurum dışı iletişimiyle ilgili tüm yönetim şekillerini anlatmak amacıyla kullanılan bir kavramdır.²⁵

Şirket içine ve şirket dışına yapılan tüm iletişim gayretlerini kapsamaktadır. İşgörenlerle yapılan sözleşmeler, yayınlar, raporlar, eğitimler, halkla ilişkiler faaliyetleri ve işletme dışına yapılan pazarlama iletişimi, reklamlar, ilanlar, duyurular, paydaşlar ile kurulan iletişimler, bu kapsamda değerlendirilmektedir. İşletmenin tüm paydaşlarına ve tüm katılımcılara gönderdiği formal ya da informal mesajların tümü, örgütsel iletişim kapsamında

²¹ B. Aydem Çiftçioğlu, *Kurumsal İtibar Yönetimi*, Bursa, Dora Yayınları, 2009, s.5.

²² Mehmet Eryılmaz, “Örgüt İtibarı Kavramı ve Yönetimi ile İlgili Bazı Sorunlar”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.8, S.1, 2008, s.159.

²³ Argüden, a.g.e., s.12.

²⁴ Haluk Gürgen, “İtibar Toplam Algıdır”, *Bursa Ekonomi Dergisi*, S.233, Temmuz 2007, s.36.

²⁵ Güler Aras, “Ekonomi Forumu: İş Etiği, Etik Sorunlar, Yeni Yaklaşımlar”, *Basım Çözüm Reklam*, İstanbul, 2001, s.24

yer almaktadır. Ancak sosyal sorumluluk kavramı ile önemi daha da artan paydaş kavramı çerçevesinde, klasik kurumsal iletişim modeli değişmiştir. Bu bağlamda kurumsal iletişim içerisinde paydaş iletişimi önemli bir yer almıştır.²⁶

1.2.3. Kurumsal Sosyal Duyarlılık

Kurumsal sosyal duyarlılık, bir işletmenin ticari hedef ile uyguladığı faaliyetlerden etkilenebilecek olan tarafların konularının dikkate alınmasını ifade etmektedir. Kurumsal sosyal duyarlılık, belirli bir dış yaptırım olmadan işletmenin kendiliğinden inisiyatif göstererek dışsal maliyetleri azaltan tedbirler almasını ve paydaşları koruyucu yasaları uygulamasını ifade etmektedir.²⁷

1.2.4. Kurumsal Vatandaşlık

Vatandaşlık, bir ülkenin vatandaşlarının o ülkeye olan görevleri ve haklarıdır. İşletmeler de o ülkenin mensupları gibi hakları ve ödevleri olan "kurumsal vatandaşlar" olarak düşünülebilir.²⁸

İşletmelerin ekonomik uygulamaları sırasında bütün hukuki ve toplumsal yasaları yerine getirmesi ve sosyal çevreyle arasındaki iletişim gereği kendisinden beklenenleri yerine getirmesini ifade etmektedir. Kişinin sosyal yaşamda "vatandaşlık" görevi olduğu gibi, örgütlerin de paydaşlarına karşı yerine getirmesi gereken yükümlülükleri vardır. İşletme ve paydaşları arasında etkili vizyon ve misyon paylaşımı, kurumsal vatandaşlığın güçlenmesini sağlar²⁹.

Kurumsal vatandaşlık kavramı, işletmenin sosyal ve psikolojik ortamına yardım ederek, kurumsal hedeflerin ulaşılmasını destekleyen vicdanlılık temeline dayalı kişisel tutumları içermektedir. Çalışanın tutumunda gönüllülüğün öncelikli olduğunu vurgulamak ve bu davranışların iş tanımının gereklerinden farklı olduğunu anlatmak amacıyla bu kavramın bağlamsal performans ya da sosyal kurum davranışı olarak da nitelendirildiği görülmektedir³⁰.

²⁶ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.69.

²⁷ Can Aktan, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk*, İstanbul, İGİAD Yayınları, 2007, s.19.

²⁸ Muammer Sarıkaya, F. Zişan Kara, "Sürdürülebilir Kalkınmada İşletmenin Rolü: Kurumsal Vatandaşlık", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C.14, S.2, 2007, s.228.

²⁹ Simon Zadek, *The Civil Corporation: The New Economy Of Corporate Citizenship*, London, y.y., 2007, s.40.

³⁰ Feridun SEZGİN, "Kurumsal Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okuldan Bazı Çıkarımlar", *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.25, S.1, 2005, s.319.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi ödül sisteminde kesin bir şekilde açıklanmayan, ancak işletmenin işlevlerini etkin bir şekilde yerine getirmesine katkıda bulunan gönüllülüğü esas alan kişisel tutumdur.³¹

Kurumsal vatandaşlık davranışı davranıştan daha üstün bir vazifeyi adlandırır. Davranış, kurum bireylerinin örgütsel vazife ve faaliyetlerini gerekli görmezken, kurumsal vatandaşlık davranışı ise kurumu tahrip edici ve hoş görülme hareketlerinden koruma, teklifleri inceleme, kâbiliyetlerini sergileme, güçlü iletişim vb. konuları içermektedir. Bu davranışlar bütün kurumdaki organizasyon bireylerinin iştirâkini gerektirir. Kurumsal vatandaşlık davranışı, işletmenin genel performansı ile önemli bir ilişkisi vardır.³²

Kişinin işletmenin çalışmasında beklenenden daha fazlasını gösterdiği davranışlar şeklinde açıklanan kurumsal vatandaşlık bu yaratıcılığın ve problem çözme becerisinin kullanılmasıyla özleşmektedir.³³

1.2.5. İş Etiği ve İş Ahlâkı

Etik ve ahlâk aralarında farklılık ve benzerlik olan iki kavramdır. Etik ve ahlak günlük hayatta ve akademik çalışmalarda aynı anlamda kullanılsalar da iki kavram arasında ciddi farklılıklar vardır. Ahlak daha çok insanlar arası ilişkilerde çalışırken, etik evrensel felsefi disiplin üzerinde çalışmaktadır.

Etik; bir olayı ahlâki yönden daha yararlı bir eyleme dönüştüren niteliksel durumu sorgulamaktadır ve bu doğrultuda ahlak; iyi, görev, zorunluluk, izin gibi unsurları kapsamaktadır. Etik, doğruyu, yanlış, iyiyi ve kötüyü anlatarak neyin yapılması veya yapılmamasını belirlemektedir.³⁴

Ahlak ise; bireylerin, sosyal sınıfları ve toplumların kabullendikleri ve uymak mecburiyetinde kaldıkları davranış şekilleri, standartları, değerleri ve ilkeleri bütünüdür.³⁵

Etik, ahlakı düşünebilme, sorgulayabilme etkinliğidir. Ahlak tarihsel ve olgusal bir kavramdır; etik ise bu olguya yönelen felsefedir.³⁶

³¹ Ayşe Ermiş - Elif Elvan Gök, "Küresel Feodalizm Az Gelişmiş Ülkelerde Fason Üretim ve Kurumsal Vatandaşlık Olgusu", www.hasmendi.net/makale/irmis_Kuresel_Feodalizm.pdf, (25.03.15)

³² Fusun Çınar Altıntaş, "Organizasyonel Davranış Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Organizasyonel Yurttaşlık Kavramı", *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C.3, S.1, No.105, 2001, s.1.

³³ Ermiş - Gök, a.g.m., s.8.

³⁴ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.163.

³⁵ Bayrak, a.g.e., s.2.

³⁶ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.164.

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmenin topluma olumlu faydalar kazandırarak, olumsuz koşulların azalması için yaptığı uygulamalardır. Bu sorumluluk ekonomik, yasal ve iyilik gibi olgulara ek olarak ahlaksal boyutları da kapsamaktadır³⁷. Muhakkak kişi ve işletmelerin bulunduğu toplum için bazı yükümlülükleri vardır. KSS, temelde iş ahlâkının gereğidir.

Çalışma hayatının sunduğu imkânlar doğrultusunda doğru kararlar verilmesinde yol gösteren, ilke ve değerleri inceleyen iş ahlâkı disiplini, piyasadaki mal ve hizmet üretim ve tüketim sürecindeki doğruları, hataları içermektedir.³⁸ Yani iş ahlâkı iş dünyasındaki tüm ahlâki sorunları incelemektedir.

Şirketler iş ahlâkı çerçevesinde paydaşlarına yönelik görev ve yükümlülüklerini gerçekleştirmekle sorumludurlar. Sosyal sorumluluk, temelde iş ahlâkının en önemli unsurlarından biridir. Bu tanımlar doğrultusunda, iş ahlâkının, sosyal sorumluluğu da içeren bir anlam taşıdığı söylenebilir. Şirket yöneticisinin insan ilişkilerinde sahici olması, sözüne sadık olması, mali ilişkilerde tüketicilerine karşı dürüst olması ahlâki sorumluluklardır. Kurumun üretim aşamasında hem iç, hem dış çevreye karşı yükümlülüklerinin farkında olması sosyal sorumluluğunun önemli bir belirtisidir³⁹.

1.2.6. Davranış Kodları

Davranış kodlarını şirketlerin uygulamaları sırasında topluma karşı uyguladıkları davranış kurallarıdır. Bu kodlar gönüllülük esasına dayalı sosyal çevreyi bilinçlendirmek amacıyla oluşturulur ve yayınlanır. Yayınlanmaları sonucunda şirketleri yasal bağlamda sınırlayabilirler. Davranış kodlarının faaliyetleri genellikle iş şartlarına ilişkin olmaktadır. Şirketlerin davranış kodları, paydaş ilişkilerini düzenlemede öncü rol üstlenmektedir. Davranış kodlarını şirketler kendileri hazırlayabileceği gibi, gönüllü toplum kuruluşları, bir iş kolu hakkında geniş tecrübesi olan kuruluşlar tarafından da düzenlenebilir ve şirketlerden bu kodlara göre davranmaları istenir⁴⁰.

³⁷ Sedat Murat, İş Ahlakı ve İş Uygulamaları, *İş Ahlakı Bildiriler Sempozyumu*, İstanbul, İgiad Yayıncılık, 2008, s.77.

³⁸ Hasan Tutar - M.Kemal Yılmaz - Cumhur Erdönmez, *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, Ankara, Detay Yayıncılık, 5.B., 2005, s.151.

³⁹ Aktan, a.g.e., s.21.

⁴⁰ Aktan, a.g.e., s.21.

Davranış kodları, özellikle kamu otoritelerini asgari standartların uygulanmasını sağlayamadıkları ülkelerde temel insan, çalışma ve çevre haklarının geliştirilmesinde ve rüşvetin önlenmesinde yeni bir enstrüman olarak ortaya çıkmaktadır⁴¹.

Şirketler davranış kodlarını çeşitli nedenlerden dolayı kabul ederler. İşletmenin itibarına olumlu etkisi ile birlikte, ticari ortakları ile ilişkileri geliştirmek, faaliyette buldukları ülkelerde kanunlara uymayı teşvik etme ve sağlıklı iş ortamının sonucu olarak kalite ve verimliliği arttırmak gibi diğer ticari faydaları elde etme zorunluluğu sebebiyle de davranış ilkeleri benimsenir ve uygulamaya geçirilir⁴².

1.2.7. Kurumsal Sosyal Raporlama

Sosyal raporlama, şirketin sosyal sorumluluk konularındaki faaliyetlerini topluma bildirmesi ile açıklanabilir. Sosyal raporlama şirketin toplum için ortaya koyduğu faaliyetlerini ilgili kesimlerin (paydaşların) dikkatine sunma sürecidir⁴³.

1.2.8. Kurumsal Sosyal Denetim

Sosyal denetim, işletmelerin KSS alanındaki faaliyetlerinin, sosyal raporlarda yer alabilecek ölçülebilir değerlere dönüştürülmesi sürecinde harcanan çabaları içeren bir anlam taşımaktadır. KSS çerçevesinde iş hayatına devam eden şirketlerin, hem yükümlülüklerini yerine getirdiğini ortaya koymak ve KSS kavramından umduğu faydaları elde etmek için ihtiyaç duyduğu ölçülebilir verilere ulaşmasında sosyal denetim kavramı büyük önem taşımaktadır. Bunun öneminin farkında olan bugünün şirketleri de bu denetimi birçok yöntemle gerçekleştirmektedirler.⁴⁴

⁴¹ H. Yunus Ersöz, *Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışının Gelişiminde Meslek ve Sivil Toplum Kuruluşları*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 2007, s.41.

⁴² European Commission, *ABC of the Main Instruments of Corporate Social Responsibility*, Belgium, European Commission Directorate – General for Employment and Social Affairs, Unit:1, 2004, p.7.

⁴³ Jamie Snider - Ronald Paul Hill, Diane Martin, “Corporate Social Responsibility in the 21. Century: A View from the World’s Most Successful Firms”, *Journal of Business Ethics*, Vol.48, 2003, p.176.

⁴⁴ Samuel Certo, *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*, Prentice Hall, 8.Ed., 1999, New Jersey, p.48.

1.2.9. Kurumsal Sosyal Girişimcilik

Sosyal girişimcilik gelir elde etme ihtiyacı duymayan, tüm sektörlerde karşılaşılabilen yenilikçi, sosyal değer kazandırma düşüncesidir. Sosyal girişimcilikte başlıca mevzu, toplumsal problemleri esas almak ve toplumsal etki yaratmak için girişimci yaklaşım içerisinde olmak ve bünyesinde yenilikçilik olan aktif şirketler oluşturmaktır.⁴⁵

Sosyal girişimci, toplumsal hayatta karşılaşılan bir sıkıntıda, bunun yok edilmesi için çözümler üretmek için gönüllü olan kişidir. Sosyal girişimci başlıca problemleri belirledikten sonra, yeni çözüm ve girişimlerle, ihtiyaç doğrultusunda sistemi değiştirerek meselenin çözülmesine rehberlik yapan kişidir. Sosyal girişimciler sadece eleştirmezler aynı zamanda değişimin gerçekleşmesi için girişimde bulunurlar.⁴⁶

1.2.10. Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilir kalkınma, birey ve çevre arasında istikrar sağlayarak doğal kaynakları yok etmeden, yeni kuşakların gereksinimlerinin karşılanmasına ve kalkınmasına olanak sağlayacak biçimde bugünün ve yarının yaşamını ve kalkınmasını planlama anlamına gelmektedir. Sürdürülebilir kalkınma toplumsal, ekolojik, finansal, yerel ve kültürel unsurları bulunan bir kavramdır.⁴⁷

Sürdürülebilir kalkınma kavramında 3 temel etken ekonomik, toplumsal ve çevresel alandır. Bu doğrultuda denilebilir ki sürdürülebilir kalkınma yalnız çevresel yaklaşımlar ile sınırlı değil, toplumsal ve ekonomik boyutlarla da ilgilidir. Küreselleşme nedeniyle ortaya çıkan doğanın tahrip olması, sefalet, yolsuzluk, genetiği değiştirilmiş organizmalar, kıtlık, gelir eşitsizliği gibi meselelerin mühim bir kısmı işletme hareketlerinden etkilenmekte ve bu faaliyetleri etkilemektedir. Bunun neticesinde uluslararası sahada etkisini artıran işletmeler yeni hak arayışlarına girmekte, daha farklı sorumluluklar yüklenmektedirler. Fakirliğin azaltılması ve toplumsal refahın güçlendirilmesi için yapılacak çalışmalar da sürdürülebilir kalkınma çatısı altında değerlendirilmektedir. 1992'de Rio'da gerçekleştirilen dünya zirvesinde temelleri atılan bu yaklaşım çevresel boyut ile birlikte toplumsal boyutun da öne

⁴⁵ Burcu Kümbül Güler, "Yoksullukla Mücadelede Sosyal Girişimcilik: Ashoka Üyelerinden Sosyal Yenilikçi Örnek Uygulamalar", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.13, S.3, 2011, s.79.

⁴⁶ İbrahim Betil, "Sivil Toplum, Sosyal Sermaye, Sosyal Girişimcilik", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, C.5, S.1, 2010, s.24.

⁴⁷ http://www.gap.gov.tr/site-icerik/gap_surdurulebilir_kalkinma_programi.aspx (30.03.2015)

çıkmasını sağlamıştır. Kalkınma bir işletmenin kurumsal davranış şeklini ve kimliğini dolayısı ile şirketin ulusal ve uluslararası pazarlardaki değerini ve konumunu etkiler.⁴⁸

Sürdürülebilirlik kavramı, toplumun sosyal, kültürel, bilimsel, çevresel ve insan kaynaklarının tamamının tedbirli kullanımına öncülük eden ve buna saygı duyma temelinde sosyal bir bakış sağlayan katılımcı bir süreç olarak tanımlanmaktadır⁴⁹.

1.3. KSS Düşüncesinin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

KSS kavramının gelişimi ve günümüzdeki şeklini alması oldukça uzun bir zamanda gerçekleşmiştir. KSS'nin tarihçesini, yüzyıllardır şirketlerin topluma yönelik endişelerinin izlerini takip ederek öğrenmek mümkündür.⁵⁰

Birbirlerinden kesin çizgi ve tarihlerle ayrılmamakla birlikte sosyal sorumluluk kavramının gelişimine katkıda bulunan söz konusu dönemleri üç farklı dönem olarak inceleyebiliriz:

1.3.1. Sosyal Sorumluluk Kavramının Medeniyet ve Dinlerle Başladığı Dönem

Sosyal sorumluluk kavramının tarih içindeki gelişimi, medeniyetler ve dinlerin ortaya çıkışıyla başlamıştır. Ticari ilişkilerin olmadığı bu dönemde yönetenler olarak aileler, aşiretler, dini kuruluşlar veya askeri kuruluşlar ve devletler kabul edilmiştir. Toplumdaki sosyal sorumluluk anlayışı ve faaliyetleri din, örf, adet ve gelenekler ile belirlenmiş ve kuruluşların gelişmesi ile ilerleme göstermiştir.⁵¹

Sosyal Sorumluluk kavramı eski Mezapotamya Kralı Hammurabi'ye kadar uzanan bir geçmişe sahiptir. M.Ö. 1700'lü yıllarda; hancılar, çiftçiler, inşaat yapanlar için başkalarının ölümüne sebep olan tedbirsizlikleri ya da halka zarar verebilecekleri davranışları konusunda Hammurabi çeşitli yasalar geliştirmiştir.⁵² İşletmelerin topluma karşı sorumlulukların

⁴⁸Ali Samed Ulu, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Bir Alan Çalışması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s.24.

⁴⁹Uzun, a.g.e., s.30

⁵⁰Deniz Kağnicioğlu, *Endüstri İlişkileri Boyutuyla Sosyal Sorumluluk*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2007, s.13.

⁵¹Fred Luthans - Richard M. Hodgets, *Social Issue in Business*, New York, The Macmillan Company, 1972, p.3.

⁵²Januarius Jingwa Asonu, "The History of Corporate Social Responsibility", *Journal of Business and Public Policy*, Vol.1, No.2, 2007, p.8.

olduğunu belirten ilk düşünür ise Eflatun'dur ve yöneticilerin ticari konularda genel menfaatin her şeyin üstünde tutulması gerektiğini ifade etmiştir.⁵³

Bu dönemde ticaret ilişkilerini etkileyen en önemli faktörün ahlaki değer ve görüşler olduğunu söylemek doğru olur. Mezopotamya, Çin, Eski Yunan ve Roma gibi ilk medeniyetlerini içeren bu devirde, geniş kabul görmüş ve yerleşmiş yasalar olmasa da, bu topluluklarda kişilerin hükümleri, dini inanışları ve ahlak anlayışlarıyla oluşan bir sosyal sorumluluk anlayışının olduğu belirtilmektedir.⁵⁴

Bu bilgiler doğrultusunda Sanayi Devrimi'nden önceki dönemde sosyal sorumluluk anlayışının örf, gelenek, din ve kültürel düşüncelerin baskıları ve gelişimleri neticesinde şekillendiği söylenebilir.⁵⁵

1.3.2. Sosyal Sorumluluk Kavramının Sanayi Devrimi Öncesi

Sanayi devrimi öncesinde batılı devletlerde iktisadi güç devletin elindeydi. 16. ve 18. yüzyıllar arasındaki dönemde hâkim Merkantalizm'de devletin merkezi gücü oluşturması, toplum hakkında her türlü kararı verme yetkisini sadece kendisinde bulundurmasına olanak sağlamaktaydı. Bu dönemde kurum ve yöneticilerin sosyal sorumlulukları, kendi ülkelerine menfaat sağlamak adına başka ülkelerde sorumsuzca davranmanın meşru olması şeklinde ifade edilebilir.⁵⁶

Merkantilist dönemde, sosyal sorumluluklar yönünden devlet yönetimine vazife verilmiş ve devletin merkezi gücü oluşturmasının neticesi olarak toplumun menfaati yönünde karar verme yetkisi de sağlanmıştır. Fakat Merkantilizmin savunduğu iktisadi politika uygulandığı dönemde istenilen başarıyı elde edememiş, sosyal sorumluluklar yönünden menfi neticeler doğurmuştur. Bu dönemde sosyal sorumluluk, örgütlerin dış pazarlardan kendilerine yönelik menfaat sağlaması ve dışarıya yönelik sorumsuzca davranışlar olarak kabul edilmiştir.⁵⁷

Aynı dönemde Doğu toplumuna bakıldığında ise, burada Batı toplumunda olduğu gibi düşüncelerin oluşmasında kültürel ve dini düşüncelerin etkisinin büyük olduğu görülmektedir. Ahlak ile sanatın uyumlu bileşimi olarak tarif edilen Ahilik, zenginle fakir, üretici ile tüketici,

⁵³ Özüpek, a.g.e., s. 24.

⁵⁴ Ayhan Biber, *Sivil Toplum Örgütlerinde Halkla İlişkiler*, Ankara, Nobel Dağıtım, 2006, s.73.

⁵⁵ Özüpek, a.g.e., s.16.

⁵⁶ Şevki Özgener, *İş Ahlakının Temelleri: Yönetimsel Bir Yaklaşım*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004, s.164.

⁵⁷ Özüpek, a.g.e. s.19.

emek ile sermaye, halk ile devlet arasında güçlü bir iletişim sağlayarak “sosyal adalet” düşüncesini oluşturmak istemektedir.⁵⁸ Bugünün kavramlarıyla bakıldığında temelde Ahiliğin esas işlevleri itibariyle KSS ile benzer işlevlerinin olduğu kabul edilmektedir. Diğer bir deyişle, Ahilik işgörenlere, müteşebbislere, tedarikçilere, rakiplere, topluma, devlete ve doğal çevreye karşı sorumlulukları önemsemektedir.⁵⁹

Ahi birliklerinde “can ve mal beraberliği” olarak tanımlanan sosyal dayanışma ilkeleri zamanla daha da güçlenerek, ahinin kazancının, geçiminden geriye kalanını tamamıyla ihtiyaç sahiplerine yardım için kullanmaları ahlak kuralı haline gelmiştir.⁶⁰

İlerleyen zamanda ise bir malı özel mülkiyetlerinden çıkarıp, ebediyen bir hayır işine tahsis ederek saklamak olarak tanımlanan vakıflar kurulmuştur. Vakıflar sosyal yaşamın her alanında sosyal hizmet vermişlerdir.⁶¹

Günümüzdeki çoğu aile şirketinin bir vakfi bulunmaktadır. Bu bağlamda, kamunun işletmelerden beklentileri de tarihsel vakıf düşüncesi ile şekillenmekte ve sosyal sorumluluk, işletmelerin bağışları ve hayırseverlik uygulamaları olarak algılanmaktadır. Yardımların bütçesi paylaşılmadığından etkilerin değerlendirilebilmesi tam anlamıyla mümkün olamamaktadır.⁶²

1.3.3. Sosyal Sorumluluk Kavramının Sanayi Devrimi Sonrası

Sosyal sorumluluğun üzerinde durulan bir konu olarak ortaya çıkışı ve örgütler için önemli bir kavrama dönüşmesi sanayi devrimi dönemine dayanmaktadır.⁶³

Sanayi devrimden önce genellikle dini etkenlerle biçimlenen sosyal sorumluluk faaliyetleri, sanayi devrimiyle birlikte kapitalist sistemin getirdiği baskılarla önceliği

⁵⁸ Nurettin Öztürk, “Ahilik teşkilatı ve Günümüz Ekonomisi, Çalışma Hayatı ve İş Ahlakı Açısından Değerlendirilmesi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.7, 2002, s.43.

⁵⁹ Muzaffer Aydemir, “Küçük Sanayi Sitelerinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Olgusu: Bilecik Küçük Sanayi Sitesi Örneği”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.30, 2011, s.169.

⁶⁰ Mehmet Kara, “Sosyal ve Kültürel Yapının Girişimcilik Üzerine Etkileri ve Türk Toplumundan Örnekler”, *Journal of Azerbaijani Studies*, s.465.

⁶¹ Ali Rıza Abay - Harun Ceylan, *Sosyal hizmet kurumlarında yönetim: Sosyal hizmet kurumlarının tarihsel gelişimi*, (ed: Muammer Sarıkaya), Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2011, s.25.

⁶² Filiz Bikmen, Corporate Philanthropy in Turkey: Building on Tradition, Adapting to Change, SEAL - Social Economy and Law Project, *Journal*, Autumn, 2003, p.2.

⁶³ Beril Akıncı - Gül Coşkun, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik”, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, S.1, 2011, s.64.

işletmenin çıkarları üzerinden kurgulayan, kişisel menfaatin ve toplumsal faydanın maksimizasyonu varsayımına dayanan bir anlayış doğrultusunda şekillenmiştir⁶⁴.

20. yüzyılda, bilhassa II. Dünya Savaşı'nın etkisiyle dünya iki bloklu bir sisteme dönmüştür. Aynı zamanda bu dönem uluslararası alanda demokratikleşme çalışmalarının yükselişte olduğu dönem olarak da kabul edilmektedir. Aynı dönemde insan hakları konusunda da kişiler yararına büyük atılımlar olmuştur. Kişinin sosyal yaşamda önemine dikkat çekilmesi, şirketlerin hem çalışanları hem toplumu daha fazla önemsemesini sağlamıştır. Şirketlerin kişilere çalışan, müşteri, tedarikçi olarak daha fazla hak vermeleri gerektiği vurgulanmıştır.⁶⁵

1900'lü yıllarda toplumların birbirleriyle etkileşim ve iletişimlerinin artması bireyin toplum içinde örgütlü hareket etmesine olanak sağlamıştır.⁶⁶ ABD'de sanayileşmiş şehirlere yapılan göçlerin artması ve büyük ölçekli işletmelerin ortaya çıkması toplumsal hayatta da önemli değişimleri beraberinde getirmiştir. Bu gelişmelerin sonucunda yaşanan dengesizlikler ve meydana gelen problemler, işletmelerin toplum içindeki rollerinin artan bir şekilde sorgulanmasına yol açmıştır. Fakat yoğun göç hareketinin ortaya çıkardığı değişim ve uyum sorunlarıyla daha çok sivil toplum kuruluşları ilgilenmiş; işletmelerin artan gücü ve umarsız faaliyetleri, devletin tekelciliğin önüne geçilmesi gibi bir takım kısıtlamaları hayata geçirmesine sebep olmuştur.⁶⁷

Çoğu araştırmacı 1920'li yılları KSS kavramının doğduğu dönem olarak kabul etmektedir. 1900'lü yılların canlı ve şiddetli ekonomik yaşamı 1929 yılında New York Borsası'nın zarar görmesiyle sona ermiştir. Kriz neticesinde oluşan panik, uluslararası sahada çalışanların iş kayıplarına yol açmasına sebep olmuş, işsizlik sebebiyle satın alma gücü azalmış ve önemli şirketler sırayla kapanmıştır. Bilhassa Amerika'da şirketlerin bu dönemde ciddi bir şekilde büyümesi ancak, toplumun refah seviyesinin iyileştirilmemesi ve toplumsal taleplerin yerine getirilmemesi düşünce sistemini değiştirmeye başlamıştır. Sonuç olarak şirketler, büyüyen yapılarının topluma olan etkileri ve uygulamalarının neticesi ile KSS düşüncesiyle karşı karşıya kalmışlardır⁶⁸.

⁶⁴ Kotler ve Lee, a.g.e., s.288.

⁶⁵ Aktan, a.g.e., s.160.

⁶⁶ Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2001, s.107.

⁶⁷ Morrell Heald, "Business Thought in the Twenties: Social Responsibility", *American Quarterly*, Vol.13, No.2, 1961, p.127.

⁶⁸ Can Aktan, *Toplam Ahlak Yönetimi*, İstanbul, Arı Düşünce ve Toplumsal Gelişim Yayınları, 1999, s.13.

1930'lu yıllar tüm sanayileşmiş toplumlarda bir takım sosyal ve kültürel gelişmelerin meydana geldiği dönemdir. Bu dönemde, işgörenlerin sendikal haklarını kazanmaya başladığı, tatmin edici bir ücret, çalışma koşulları ve diğer sosyal hakları için pazarlık gücü kazandığı gözlemlenmektedir. Bu dönemde bireyci ve faydacı ahlak düşüncesinin yerini sosyal ahlak felsefesi almıştır.⁶⁹

Örgütlerin kamu düzeninde meydana getirdiği tahribatı engellemek için anti-tröst kanunların çıkartılması, işgörelere insani haklar tanınması KSS kavramına hukuki boyutun eklenmesi anlamına gelmiş ve bu dönemde şirketler için KSS karlı ve verimli olması ile birlikte yasalarda düzenlenmiş kurallara uymak şeklinde gerçekleşmiştir. Bu anlamda KSS kavramının şirketlere aşılmasında ilk aşama yasal yaptırımlarla olmuştur. İkinci dünya savaşıyla birlikte iş dünyası, işgörelere önemini ve onlara karşı yükümlülüklerinin farkına varmaya başlamıştır.⁷⁰

Sosyal sorumluluk kavramı 1950'lerden önce şirket yöneticilerinin görevleri şeklinde algılanmıştır⁷¹. KSS kavramının ortaya çıkmasında ve önem taşımasında en mühim rol ise Howard Bowen'e aittir. "Social Responsibilities of Businessman" adlı makalesinde kavramın temellerini atmış ve sosyal sorumluluğa yönelik teorik yaklaşımların yapılandırılmasına öncülük etmiştir. Bowen'in bu eseri, 1950'li yıllarda ABD'deki yöneticilerin faaliyetlerine ve beyanlarına büyük ölçüde yer vermiş ve kendinden sonra gelecek olan pek çok araştırmannın kılavuzu konumuna erişmiştir.⁷² Kavram ilk kullanılmaya başladığı yıllarda, "kanunların bittiği yerde sosyal sorumluluk başlar" şeklinde bir anlayış ile işlenmiştir.⁷³

1960'larda; işgörelere hakları, asgari ücret, çevreyi korumaya dayalı üretim, tüketici hakları, çalışanlara sigorta güvencesi sağlama gibi çeşitli meseleler öne sürülmüş ve bunların çözümü ile ilgili birçok teklif sunulmuştur. Bu yıllarda sivil toplum kuruluşlarının toplumdaki yeri daha da değerlendirilmiş, ırkçılık, kadın hakları gibi önemli meselelerde ciddi kazanımlar elde edilmiştir. O dönemde bu gelişmeleri dikkate alan şirketler de, çeşitli yöntemler uygulayarak kurumsal sosyal sorumluluklarını gerçekleştirmeye başlamışlardır.⁷⁴

⁶⁹ Ataman, a.g.e., s.107.

⁷⁰ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2003, s.68.

⁷¹ Özalp, Tonus, Sarıkaya, a.g.e., s.72.

⁷² Aslan Tolga Öcal, *İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu: Ahlaki Bir Değerlendirme*, İstanbul, Beta Basım Yayınları, s.7.

⁷³ William Flanagan - Gail Whiteman. "AIDS is not a Business: A Study in Global Corporate Responsibility- Securing Access to Low-cost HIV Medications", *Journal of Business Ethics*, Vol.73, 2007, p. 65.

⁷⁴ Aktan, a.g.e., s.25.

1970'lerden itibaren pek çok işletme yöneticisi, iş yaratmak ve kar elde etmek gibi iktisadi fonksiyonları işletmenin yerine getirmesinin artık yeterli olmadığına inanmaktadır. İşletmeler, yaşlara tamamiyle uygun olacak şekilde topluma karşı bir zorunluluk olarak sosyal sorumluluğu kabul etmektedir. Sosyal sorumluluk yönünde bir faaliyetin yerine getirilmesi için işletmeler kısa dönem karlarını harcamak zorunda kalsa da, sosyal sorumluluğu gelecekteki kar için bir yatırım olarak varsaymaktadır.⁷⁵ 1970'lerde şirketlerde görülen başlıca KSS faaliyetleri; hissedarları bilgilendirme, çalışanlara karşı iş dağıtımında adil olma, kârı bölüşme, reklâmların toplumun ahlaki yapıya uyması, çevreyi koruma ve uygulamaların sosyal çevrede nasıl karşılık bulacağına dair öngörülerde bulunarak eyleme geçme şeklinde sıralanabilir.⁷⁶

1980 yıllarında; çevreyi atıklardan koruma, ihtiyaç sahiplerine ekonomik destek, topluma sağlık alanında yapılan hizmet, iyi çalışma koşulları olarak sıralanabilir. Bu dönemde KSS faaliyetlerinden şirketlerin elde edeceği yararların kesin bir şekilde belirtilmemiş olması sebebiyle genelde şirketlerin iktisadi ve hukuki yükümlülüklerini gerçekleştirmeye çalıştığı, birtakım gönüllü çalışmalarda yer aldığı görülmektedir. Bugün şirketler, KSS faaliyetlerini belirli bir plan doğrultusunda gerçekleştirme, yeni ticari politikalar geliştirmektedirler.⁷⁷

1990'ların sonunda Fortune 500 listesinde yer alan şirketlerin yaklaşık %90'ı yıllık raporlarında KSS faaliyetlerine yer vermişler ve KSS'yi örgütsel amaçlarının temel unsuru olarak kabul ettiklerini belirtmişlerdir.⁷⁸

İş adamlarının bireysel olarak yapmış oldukları eğitim ve sanata katkı faaliyetleri ve hayırseverlik çabalarından ayrıştırılması gereken bir eğilim olarak KSS, bilhassa Rio de Janeiro'da 1992 senesinde yapılan Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı ile birlikte belirginleşmeye başlamıştır. 2000 yılında ise birçok öncü şirketin imzaladığı Küresel İlkeler Sözleşmesi ile KSS'nin kendisi kurumsallaştırılmıştır. Bu alan kendi başına büyüyen bir pazar haline gelmiş ve şirketlere sosyal sorumluluk faaliyetlerinde danışmanlık yapmak üzere örgütler kurulmuştur.⁷⁹

⁷⁵ B. Z. Gidengil, "The Social Responsibilities of Business: What Marketing Executives Think", *European Journal of Marketing*, Vol.11, No.1, 1977, p.71.

⁷⁶ Aktan, s.25.

⁷⁷ Aslı Varol, "Hedef Kitlelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirmesi: Üniversite Gençlerine Yönelik Bir Araştırma", *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, C.6, No.1, 2010, s.55.

⁷⁸ Kotler - Lee, a.g.e., s.53.

⁷⁹ Berkay Ayhan, "Siyasal İktisat ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, C.9, S.2, 2009, s.175.

Son yılların tarihsel gelişimine bakılacak olursa rekabette üstünlük sağlayan değer 80'li yıllarda "kalite", 90'lı yıllarda "hız", son yüzyıla gelindiğinde ise "kurumsal sosyal sorumluluk"tur.⁸⁰ Yukarıda da görüldüğü gibi işletmelerin zamanla KSS'nin önemini anlamaları, bütünüyle kendi istekleri doğrultusunda gelişmemiştir. Birçok işletme, geçmişteki mesuliyetlerinin bir parçası olarak görmedikleri meselelerde beklemedikleri sosyal tepkilerle karşılaştıktan sonra, bu anlayışı önemsemeye başlamışlardır.⁸¹

Şirketler ilk yıllardan günümüze uzanan dönem içerisinde kısıtlı ve belirli çizgilere sahip olan sorumluluklarını; başta tüm sosyal çevreyi, sonrasında bütün dünyayı kapsayacak, ülkesindeki ve dünyadaki gelişmeleri dikkate alacak biçimde zenginleştirmek mecburiyetinde kalmışlardır. Neticede bu devrin başlıca esas niteliği, şirketlerin yükümlülüklerinin kapsamlarının farklılaşması ve genişlemesidir.⁸²

Yaklaşık otuz yıl öncesine kadar önemsenmeyen ve ilgi görmeyen sosyal sorumluluk kavramı, bugün iş dünyasının itibar gören kavramlarından biri olmaya başlamıştır. Etiğin varlığı, işletmeyi başarılı yapacak ve sosyal sorumluluk verimliliğinin yükselişini sağlayacaktır düşüncesi tüm şirketler tarafından kabul görmeye başlamıştır.⁸³

KSS kavramı yaşanan sosyal değişimlerle birlikte bir araç olmaktan çıkıp, sosyal çevrede daha sağlıklı şartlarda çalışma hayatına devam etmeyi amaçlayan tüm kişi ve işletmeler için bir hedef durumuna gelmiştir⁸⁴. Bu doğrultuda günümüzde işletmeler sosyal sorumlulukları kapsamında, çalışanlarına yönelik olarak ahlak kodları hazırlamakta, daha şeffaf bir sistem kazanabilmek ve topluma ve kamuoyuna karşı daha açık olabilmek için düzenli olarak "sosyal bütçeler" yayınlamaktadır. Düşük gelirli ailelere karşılık beklemeden yardım etmekte, toplumun geleceği için enerji gibi doğal kaynakları kullanırken daha dikkatli olmaktadırlar.⁸⁵

⁸⁰ İlker Bıçakçı, *İletişim ve Halkla İlişkiler*, Ankara, MediaCat Kitapları, 2000, s.48.

⁸¹ Ulu, a.g.e., s.32.

⁸² Ender Yönet, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışında Son Dönem: Stratejik Sosyal Sorumluluk", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.8, No.13, 2005, s.242.

⁸³ Andrew Stark, "What's the Matter with Business Ethics?", *Harvard Business Review*, Vol.71, 1993, p.38.

⁸⁴ Ceyda Aydede, *Yükselen Trend Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, 11.B., İstanbul, Mediacat Yayınları, 2007, s.21.

⁸⁵ Margaret Ann Griesse, "The Geographic, Political and Economic Context for Corporate Social Responsibility in Brazil", *Journal of Business Ethics*, Vol.73, No.1, 2007, p.32.

1.4. KSS İle İlgili Temel Yaklaşımlar

KSS kavramının tarihsel gelişim süreci incelendiğinde temelde birbirine zıt iki görüş bulunduğu görülmektedir. Bunlardan ilki klasik görüş, ikincisi ise modern (sosyo-ekonomik) görüştür.⁸⁶

İşletmelerin KSS ile ilgili düşüncelerin bir kısmı, klasik düşüncedeki iktisatçı Milton Friedman'ın düşünceleri, bir kısmı ise şirkete paydaş yaklaşımı olarak da bilinen ve yalnızca hissedarları değil işletmelerin aldığı kararlardan etkilenen tüm gruplara karşı şirketin sorumluluğundan bahseden fikirler vardır.⁸⁷

1.4.1. Klasik Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı

Bu yaklaşım, kurumsal sosyal sorumluluk karşıtı bir yaklaşım olarak düşünülebilir.⁸⁸ Klasik görüşün temellerini Adam Smith, serbest piyasa ekonomisinin birinci kuralı olan “kar maksimizasyonu amacı” ile ortaya atmış, Nobel Ödüllü Amerikalı iktisatçı Milton Friedman ise bu görüşe en son şeklini vermiştir.⁸⁹

Friedman 1970 senesinde yazmış olduğu “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits” (İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu Karını Artırmaktır) adlı makalesinde şirket yöneticilerinin esas hak ve sorumluluğunun, sermaye koymuş olan hissedarların karlarını maksimize etmek olduğunu belirtmiştir. Friedman mevcut yasal ve ahlaki sistem içerisinde topluma olan esas sorumluluğunun da insan refahı için temel olan kıt kaynakların iktisadi faaliyetler için en verimli bir biçimde kullanmak olduğunu belirtmiştir. Bu yaklaşımının altında herkesin kendi çıkarı için çaba göstermesi böylece, toplumun kendiliğinden mutluluğa ve refaha ulaşacağı mantığı yatmaktadır. Böylelikle yöneticinin tek hedefi kârını arttırmak olacak ve tek endişesi bu yöndeki ilke, kural ve yöntemleri takip etmek olacaktır.⁹⁰

⁸⁶ John Schermerhorn, *Management*, 8.B., New York, John Wiley and Sons, 2005, p.73.

⁸⁷ Ünal Ay, *İşletmelerde Etik ve Sosyal Sorumluluk*, Adana, Nobel Kitabevi, 2003, s. 23.

⁸⁸ Ali Halıcı, “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Stratejileri: Çanakkale İlinde Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi*, C.7, S.1, 2001, s.14.

⁸⁹ Ömer Torlak, *Pazarlama Ahlakı Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışlarının Analizi*, İstanbul, Beta Basım, 2001, s.17.

⁹⁰ Seyfi Top - Akın Öner, “İşletme Perspektifinden Sosyal Sorumluluk Teorisinin İncelenmesi”, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, C.4, S.7, 2008, s. 99.

Ayrıca Friedman, şirketlerin temel amacı ekonomik kazançlarını arttırmak olduğu için, şirket hissedarlarının paylarının izinlerini almadıkça toplumun sosyal hedefleri için kullanılmasının doğru olmayacağını ve bunun imkânsız olduğunu da belirtmektedir⁹¹.

Serbest girişimciliği ve özgürlüğü savunan Friedman⁹², şirketin sosyal sorumluluğunu, “oyunun kuralları içerisinde kaldığı sürece kârını arttırmak için kaynaklarını kullanma ve tasarladığı faaliyetlerle meşgul olma” olarak ifade etmiştir⁹³.

Temel anlamda Friedman’ın yazmış olduğu makaleye dayandırılan aşağıda belirtilen iki husus, klasik düşünürlerce kendi savlarını desteklemek için öne sürülmüştür.⁹⁴

- Maksimum kar elde etmek, kaynakların en verimli biçimde değerlendirildiğini gösteren bir sonuçtur.
- İşletmeler iktisadi kurumlar olup, toplumsal hedeflerine ulaşmaya uğraşmazlar.

Klasik yaklaşımda, yöneticilerin rolü malların ve hizmetlerinin verimli bir şekilde üretimini yapmak ve pazarlamaktır ve şirketlerin, örgütsel hedeflerinin dışında başka herhangi bir sorumlulukları yoktur. Bu anlayışa göre, örgütler mevcut gelirlerini sosyal sorumluluk hedefiyle birtakım sosyal etkinliklere yatırırlarsa, iş getiren proje yatırımlarında azalmalar veya tüketici fiyatlarında artışlar meydana gelecektir. Böyle uygulamalar, örgütlerin kârlarını ciddi miktarda düşürecek ve onların ekonomiye getirilerini menfi olarak tesir edecektir ve yine toplum zarar görecektir.⁹⁵ Klasik görüş işletme karlarının dağıtılmayarak iç finansmanda kullanılmasını savunmaktadır.⁹⁶

Klasik görüşe göre verimli çalışarak ekonomik kazanç elde eden işletme topluma karşı olan sosyal sorumluluğunu da gerçekleştirmiş olmaktadır.⁹⁷ Bu yüzden işletmelerin amacı sosyal olmak değil karlı olmaktır ve başarının ölçümündeki tek **kıstas** iktisadi değerler olmalıdır.⁹⁸ Bu gerçekleştirilebilirse, yani karlılık artırılabilirse yeni yatırımlar yapılacak, yeni iş imkânları ve işler ortaya çıkacak, yeni mal ve hizmetlerin üretimi sağlanacaktır.⁹⁹

⁹¹ Milton Friedman, “The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits”, *The New York Times Magazine*, 1970, p.3.

⁹² Aktan, a.g.e., s.22.

⁹³ Reginald A. Litz, “A. Resource-based-view of the Socially Responsible Firm: Stakeholder Interdependence, Ethical Awareness, and Issue Responsiveness as Strategic Assets”, *Journal of Business Ethics*, Vol.15, No.12, 1996, s.155.

⁹⁴ Ay, a.g.e., s.24.

⁹⁵ Özgener, a.g.e., s.175.

⁹⁶ Torlak, a.g.e. 17.

⁹⁷ Top - Öner, a.g.e. 99.

⁹⁸ Keith Davis - Robert Blomstrom, *Business and Society: Environment and Responsibility*, New York, McGraw-Hill, 3.Ed, 1975, p.30.

⁹⁹ Torlak, a.g.e., s.17.

Sosyal sorumluluk uygulamaları yapmaya çalışan bir yönetici; adil değildir, demokratik değildir, güveni ihlal edendir ve nafiye çaba gösteriyordur. Çünkü yönetici, kâr elde etmek dışında bir görevlendirmeye sahip olmadığından, işverene ve devlete karşı böyle bir sorumluluğu olmadığından sosyal sorumluluk çabası göstermesi onu haksız göstermektedir.¹⁰⁰

Klasik Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı'nda, çoğu durum şirketlerin öncülüğünde olmakta, bireylere ve sosyal değerlerine önem verilmemektedir. Temelinde şirket üstünlüğü olan bu anlayışta, başlıca sosyal yarar bir şirketin kendi finansal hedeflerinin en verimli biçimde yerine getirmesiyle gerçekleşir. Bu sebeple işletme yönetimi ortakların çıkarlarını en ön planda tutmalıdır. Toplumda meydana gelen meselelere yeterli kar elde edemeyen şirketler neden olur¹⁰¹.

1930'lu yıllarda bu görüşte önemli değişimler olmuştur. Özellikle büyük şirketlerde yöneticiler, işletme sahipleri, hissedarlar, çalışanlar, müşteriler ve toplum vs. farklı çıkar gruplarının farklı ve hatta bazen birbirleriyle çelişen çıkar, arzu ve beklentileri arasında bir denge sağlama gereksinimi duymuşlardır. Bunun sebebi giderek yaygınlaşan sosyo-ekonomik yönetim düşüncesidir. Bu düşünceye göre, şirketler faaliyette bulunurken yalnızca piyasanın ihtiyaçlarını değil, sosyo-ekonomik çevrenin ihtiyaçlarını da dikkate almalıdır¹⁰².

1.4.2. Modern Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı

Modern görüş, klasik olarak adlandırılan sosyal sorumluluk yaklaşımının yetersizliklerinden dolayı çevreyi temel alarak ortaya çıkan bir görüştür. Bu görüş, mikro ekonomiden makro ekonomiye geçerek, kuruluşların çevreye kazandırdığı faydalar ve yol açtığı kötü sonuçların geniş ölçekte dikkate alınması gereğine dayanmaktadır.¹⁰³ Modern Kurumsal Sosyal Sorumluluk yaklaşımı şirketleri iletişim içinde olduğu tüm toplumun ve çevrenin meselelerine eğilmeyi ve bunlara çözümler getirmeyi hedefleyen sosyal sorumluluk anlayışı temelleri üzerinde oturmaktadır. İşletmeleri, hem ticari hem de toplumsal kurum olarak ele alanlar, sosyal sorumluluk çerçevesinde aşağıdaki konulara ilgi çekmektedirler:¹⁰⁴

¹⁰⁰ Thomas Mulligan, "A Critique of Milton Friedman's Essay: The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits" *Journal of Business Ethics*, Vol.5, No.4, 1986, p.265.

¹⁰¹ Dinçer, a.g.e., s.84.

¹⁰² Zeyyat Hatipoğlu, *İşletme Yönetimine Giriş*, İstanbul, Beta Yayıncılık, 1994, s.98.

¹⁰³ Top - Öner, a.g.e., s.108.

¹⁰⁴ Aktan, a.g.e., s.27.

- İşletmeler, sosyal hayatın ayrılmaz parçalarıdır. Bu sebeple sosyal problemler ve çözümlerinde toplumun önemli bir unsurunu meydana getirirler.
- İşletmelerin, sosyal problemleri çözüme kavuşturacak kaynakları mevcuttur. Fakat sosyal çevrenin desteği olmadan kaynakların tamamını harcamazlar.
- İşletme için çevre önemli bir yatırımdır. Topluma yatırım yapan işletmeler, ileride devamlı kazanç sağlarlar.
- İşletmelerin isteyerek yapamadıklarını, hükümetler hukuki yaptırımlarla gerçekleştirebilirler.
- Büyük şirketlerin sayılarının ve genişliklerinin artması ile birlikte, endüstriyel toplumda önemli insani ve toplumsal problemler meydana gelmiştir.
- Problemlere neden olan bu işletmelerin gerekli önlemleri almaları ve çözüm sağlamaları da mecburidir. Böylelikle şirket ya bu problemleri halledecek şekilde uygulamalarını değiştirmeli ya da bu problemleri en azından iyileştirecek ve kötü sonuçlarını hafifletecek bir hâl ile davranmalıdır.

Klasik yaklaşımın aksine, sosyal sorumluluğun lehine olan düşünceleri ortaya koyan modern görüşe, Elton Mayo, Peter Drucker, Adolph Berle, John Maynard Keynes gibi düşünürlerin araştırmalarında karşılaşılmaktadır. Bu düşünürlerin iddia ettikleri çeşitli görüşleri Thomas Petit iki grupta toplamıştır.¹⁰⁵

Davis'e göre ise sosyal sorumluluk, "genel refahı arttıran bir hareket rotası"dır. Ona göre, toplum kendi kaynaklarını, işletmelere kendi hedeflerini gerçekleştirmesi amacıyla emanet verir ve tecrübeli, akıllı vekil olarak onlardan bu kaynakları yönetmelerini bekler. Eğer şirketler toplumun menfaati için hizmet ederlerse, toplum da onların faaliyette bulunmalarına olanak verir. Bu yüzden Davis, bu yaklaşımı "Sosyal İzin Teorisi" olarak isimlendirmiştir. Modern (sosyo-ekonomik) yaklaşıma göre, şirketler toplumun en dinamik yapılarıdır. Dolayısıyla, şirketler sosyal meselelerin çözülmesinde öncü rol üstlenmelidir.¹⁰⁶ Modern yaklaşıma göre sosyal sorumluluklar; şirketlerin uzun dönem karlarını artırır ve toplumdaki imajını geliştirir.¹⁰⁷

Modern görüş KSS'yi daha kapsayıcı bir alan olarak görmektedir. Bu çerçevede KSS ne sadece bir model olarak ne de sadece bir yardımseverlik düşüncesi değildir. KSS bunun

¹⁰⁵ Halıcı, a.g.e., s.14.

¹⁰⁶ Özgener, a.g.e., s.173.

¹⁰⁷ Schermerhorn, a.g.e., p.73.

çok ötesinde gerek çevresel gerekse de ekonomik boyutları olan örgütsel bir stratejiyi biçimlendirmekte ve bu doğrultuda planlanıp faaliyete geçirilmektedir.¹⁰⁸

Şirketlerin tek hedefinin hisse sahipleri için daha yüksek ekonomik kazanımlar elde etmek olduğunu savunan klasik sosyal sorumluluk görüşüne karşılık 20. yüzyılın son 20 yılı, şirketler için kârlılık dışında çevresel meselelerle ilgilenmek, adil ücret koşulları ve çalışma standartları sağlamak gibi sosyal problemleri de ön plana çıkarmıştır. İşletmeler, örgütsel hedeflerinin çok ötesinde, birtakım toplumsal hedefler de yüklenmeye çalışırlar.¹⁰⁹ Klasik sosyal sorumluluk görüşünü savunanların iddialarının aksine yapılan çalışmalar, sosyal sorunların çözümünde yer almanın fayda getirdiği, sosyal performans ve finansal performans arasında olumlu bir bağ bulunduğunu ortaya koymuştur.¹¹⁰

Günümüzde işletmeler çözmek zorunda oldukları pek çok sosyal problemle karşılaşmaktadırlar. Özellikle son zamanlarda büyük bir soruna dönüşen çevre kirliliği, enerji ve hammadde yetersizliği, işletmelerin tekelleşmesi ve bazı politik rahatsızlıklar bu görüşün büyük bir destek görmesini sağlamıştır. Dolayısıyla bugün kamuoyu, işletmelerin sosyal çevrenin faydasına yönelik projelerde yer almasını ve bu projeleri güçlendirmesini istemektedir.¹¹¹

1.5. KSS'nin Boyutları

İşletmeler; ekonomik kazanım sağlamak için kurulmuş yapılar olarak çeşitli kabiliyet ve kapasiteleri olan kişileri, değişik sermaye kaynaklarını, toplum için yararlı hizmetler meydana getirmek gayesiyle birleştirir.¹¹² Bu sebeple işletmelerin gerçekleştirmesi beklenen yükümlülükleri bulunmaktadır.¹¹³

Carroll, 1991 senesinde KSS'yi, işletmeler yarar sağlama, yasalara uygun davranma, ahlak kurallarını çiğnememe ve iyi bir kurumsal vatandaş olmak için çalışması olarak açıklamış ve şirketlerin topluma karşı sorumluluklarının yalnızca ekonomik ve hukuki yükümlülükleriyle değil, ahlaki ve gönüllü sorumlulukları da olduğu görüşünü dört parçalı bir

¹⁰⁸ Tekin Akgeyik, "İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kurumsal Sosyal Sorumluluk", *İ.Ü. İktisat Fakültesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 52. Kitap, İstanbul, 2007, s.71.

¹⁰⁹ Ay, a.g.e., s.23.

¹¹⁰ Aktan, a.g.e., s.37.

¹¹¹ Mehmet Şahin, "İşletme Yönetimi ve Sosyal Sorumluluk Kavramı", *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.2, S.1, 1984, s.55.

¹¹² Erdal Özkol, Muhsin Çelik, Seçkin Gönen, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Muhasebenin Sosyal Sorumluluğu", *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.16, S.2., 2007, s.136.

¹¹³ Argüden, a.g.e., s.9.

KSS modeliyle kavramsallaştırmıştır. Carroll'un kurumsal sosyal sorumluluk piramidi (bkz. Tablo:1) olarak adlandırdığı bu model ekonomik, yasal, etik ve hayırsever sorumluluklar olmak üzere dört bileşenden oluşmaktadır.¹¹⁴

Tablo 1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi

Hayırsever (Gönüllü) Sorumluluklar İyi bir işletme çalışanı olmak, çevre adına kaynak sağlamak, toplumsal refahı iyileştirmek
Etik Sorumluluklar Ahlaka uygun davranışlarda bulunmak, şeffaf davranmayı esas almak, kötü davranışları terk etmek
Yasal Sorumluluklar Yasalara uymak, oyunu gerektirdiği gibi oynamak
Ekonomik Sorumluluklar Yüksek kar hedeflemek, rakiplerinin ilerisinde bir işletme olmak

Kaynak: Archie Carroll, “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, *Business Horizons*, 1991, Vol.34, No.34, p.42.

Carroll'un yapmış olduğu bu tanıma göre gerçekleştirilen bu sorumluluklar yalnızca şirketlere fayda sağlamak için değil, topluma fayda getirmesi için de yerine getirilir. Bu durum işletmeler karar verirken toplumun beklentilerini de göz önünde bulundurarak eyleme geçmesi gerektiği anlamına gelmektedir.¹¹⁵

Genel olarak ifade edilen toplumsal sorumluluk alanları özel olarak aşağıdaki sorumluluklarını içermektedir;

- Ekonomik-verimli ve karlı olmak; kar kazanmayı hedeflemek,
- Yasal kanunlara uymak; kanunlara ve kurallara aykırı davranmamak,

¹¹⁴ Archie Carroll, “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, *Business Horizons*, Vol.34, No.4, 1991, p.40.

¹¹⁵ Şule Çerik - Emel Özarslan, “Çalışanların Sosyal Sorumluluk Boyutlarına İlişkin Algılamaları: İlaç Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama”, *Ege Akademik Bakış*, C.8, S.2, 2008, s.592.

- Etik-yasalardan ziyade toplumsal norm ve beklentilere uygun harekette bulunmak; doğru, dürüst ve adil olmak, zarar vermekten uzak durmak,
- Sosyal toplumsal meselelerin çözümü için gönüllü katkıda bulunmak; gönüllü faaliyetlerle yaşam kalitesini iyileştirmek.¹¹⁶

Sosyal sorumluluk piramidinde bulunan dört kategori de birbirinden ayrı ve bağımsız değildir. Bu kategoriler birbirlerine karşılıklı bağımlı olmamakla birlikte, eş zamanlı olarak gerçekleştirilmesi için yöneticiler üzerinde baskı da oluşturur. Yönetici, aldığı ve uyguladığı tüm kararlarında devamlı kar amacını gözetmek, kanunlara ve ahlaki normlara göre hareket etmek zorundadır¹¹⁷.

Carroll'un sosyal sorumluluk modelinin varsayımları şunlardır¹¹⁸.

- Sosyal sorumluluk adına harekete geçmek; toplumdaki yansıyan beklentilere göre şirketler, sorumlu bir davranış gösterirler. Engellilere karşı sosyal duyarlılığın gelişmesiyle, engellilerin iş hayatında tutunabilmesi için, çalışma ortamlarında değişikliklere gidilmesi bir sosyal sorumluluk faaliyeti şeklinde gösterilebilir.
- Sosyal sorumluluk için müdafaada bulunmak; sosyal bir mesele ile karşılaşılması durumunda işletme olarak savunma mekanizması içerisinde kalma durumudur. Fakat sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi meselesinde, toplum uzlaşma konusunda baskı yapmadan önce örgüt yönetimi toplumsal problemle alakadar olabilmektedir.
- Sosyal sorumlulukları çözmek; sosyal sorunun işletme aracılığıyla kendi tepkisini ortaya koyması durumudur. Bu durumda toplum tarafından bir tepki oluşması beklenmeden, şirket, çevrenin toplumsal sıkıntıları yok etme meselesinde çaba göstermeye başlamaktadır.
- Yarınları yönelik sosyal sorumluluk uygulamaları; şirket, faaliyette bulunduğu toplumun çözebileceğine inandığı, öncesinde üzerinde konuşulmamış, bahsedilen meselelerin çözüme kavuşması hakkında sosyal sorumluluk faaliyetlerini arttırmaktadır.

¹¹⁶ Halil Can - Semra Güney, *Genel İşletme: İlkeler, Kavramlar, Kurumlar*, İstanbul, Arıkan Basım Yayım, 2007, s.39.

¹¹⁷ Özüpek, a.g.e., s.76.

¹¹⁸ Top - Öner, a.g.e., s.107.

Bu modelde işletmelerin topluma karşı sorumlulukları, hiyerarşik bir önem sırasına göre ele alınmıştır. Buna göre; bir işletmenin başlıca sorumluluğu ekonomik işlevlerini yerine getirmek ve kârlı olmaktır. İkincil sorumlulukları ise kanunlara uygun işleyişte bulunmak ve yasal vazifelerini yerine getirmektir. Üçüncü olarak ise işletmelerden ahlaki davranmaları beklenir. Piramidin en üstünde yer alan görece daha az önemli olan gönüllü sorumlulukları ise iyi bir kurumsal vatandaş olmaları, toplumun yaşam kalitesini geliştirmeleridir. Piramidin en altında yer alan ekonomik ve yasal sorumluluklar işletmelerin zorunlu olduğu, etik sorumluluklar işletmelerden beklenen ve gönüllü sorumluluklar ise toplum tarafından arzu edilen sorumlulukları göstermektedir. Bu modele göre salt bu dört bileşen bir işletmenin kurumsal sosyal sorumluluğunu oluşturmaktadır.¹¹⁹

Günümüzde şirketlerin sosyal sorumluluğu konusunda iş dünyası ve akademik çevrelerde kesin bir anlaşma sağlanmış değildir. Bazıları kar maksimizasyonun önceliğini savunurken, bazı kesim de sosyal sorumluluk anlayışının vekâlet yaklaşımı ile ilgili olduğunu savunmaktadır. Bu nedenle sosyal sorumluluk anlayışını gerçekçi bir şekilde yansıtabilmek için, tüm bu farklı görüşleri aynı kavramsal çatı altında toplayacak bir modele ihtiyaç vardır. Bu ihtiyaç da dört boyutlu sosyal sorumluluk piramidi ile karşılanabilir.¹²⁰

1.5.1. Ekonomik Sorumluluklar

Geçmişten günümüze bakıldığında şirketlerin, toplumda bireylere mal ve hizmet sunmak amacıyla ticari yapılar olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Şirketler bir toplumdaki başlıca ekonomik kuruluşlardır ve toplumsal rolleri müşterilerin istedikleri ya da ihtiyaç duydukları mal ve hizmeti üretip bu süreçten uygun bir kazanç elde etmektir.¹²¹

Ekonomik Sorumluluklar, tüm şirketlerin en temel sorumluluğudur, toplumun ihtiyaç gördüğü ve talep ettiği mal ve hizmetleri üretmek ve elde etmek amacıyla kaynakları uzun vadede etkin bir şekilde yönetmesi ve ürettiklerini karlı bir şekilde satmasıdır.¹²²

Carroll'a göre, kurumların ekonomik boyutunun unsurları¹²³:

- Hisse başına düşen kazançları arttırmaya çalışmak,

¹¹⁹ Mark S. Schwartz - Archie B. Carroll, "Corporate Social Responsibility: A Three – Domain Approach", *Business Ethics Quarterly*, Vol.13, No.4, 2003, p. 504.

¹²⁰ Ulu, a.g.e., s.42.

¹²¹ Archie Carroll, a.g.m., p.268.

¹²² Ayla Okay - Aydemir Okay, *Halkla İlişkiler, Kavram Strateji ve Uygulamaları*, İstanbul, Der Yayınları, 2001, s.629.

¹²³ Top - Öner, a.g.e., s.103.

- Rekabetçi konumu devam ettirmek,
- Üretim verimliliğini sürdürmek,
- Başarılı olan işletmenin her zaman kazançlı kurum olduğunu kabul etmek,
- Mümkün olan en yüksek kârı gerçekleştirme çabasında olmaktır.

Sosyal sorumluluk, şirketlerin elde ettiği kâr ile bu kâr için yüklendiği maliyetler arasında denge sağlamayı amaçlar. Bu anlamda ekonomik sorumluluk örgütlerin başlıca yükümlülüğüdür. Ortakların hisselerini korumak, işgörenler adına verimli çalışma fırsatları sunmak, tedarikçiler için uygun mal ve hizmet bulundurmak bunlara örnek olarak verilebilir¹²⁴.

1.5.2. Yasal (Hukuki) Sorumluluklar

Örgütlerin ikinci önemli sorumluluğu olan yasal sorumluluklar, tüm yasalar çerçevesinde şirketin uygulamalarını gerçekleştirme şeklinde açıklanabilir. Fakat yasalar bir işletme ve o işletme içerisindeki kişilerin uyguladığı tüm faaliyetleri kapsamamaktadır. Diğer bir ifadeyle yasal sorumluluklar, hukuki ve düzenleyici çerçeve içinde şirketin ekonomik sorumluluklarını yerine getirmesidir. İşletmeler eğer sosyal sorumluluklarını ifa etmezlerse çeşitli talepleri bulunan toplum, beklentilerine kavuşabilmek için yerel ve merkezi yönetim kurumlarına başvuracaklardır. Yöneticilerin de bu ihtiyaçları yerine getirmek için türlü yasal değişikliklere gitmeleri durumunda bu düzenlemelere uymak işletmelere pahalıya mal olmaktadır.¹²⁵

Toplum şirketlerin uygulamalarından maksimum kar sağlamalarını kabul ederken, aynı zamanda belirli hukuki kısıtları göz ardı edemeyeceklerini de vurgulamaktadır. Sosyal çevre ve işletme arasındaki bir “sosyal sözleşme” olarak işletmelerin, yasal çerçevesinde ekonomik amacını sürdürmesi beklenir.¹²⁶

Toplum, kurumların bir takım konularda sorumluluğu tek başına yeterli duyarlılığa ulaşamadığını düşünerek, hükümetlerden sosyal sorumluluk projelerini korumaya alacak düzenlemelerin yürürlüğe konulmasını istemektedir.¹²⁷

¹²⁴ Özalp vd., s.175.

¹²⁵ Okay - Okay, a.g.e., s.629.

¹²⁶ Carroll, a.g.e., p. 91.

¹²⁷ O.C. Ferrell - John Fraedrich, *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, Boston: Houghton Mifflin Company, 1994, s.73.

İşletmelerin hukuki sorumluluklarının unsurları şunlardır¹²⁸:

- Süreklilik için hukuki sürece uygun davranmak,
- Ulusal ve yerel kuruluşların yasal düzenlemelerine uymak,
- İşgörenleri kanunlara uymasını için cesaretlendirmek,
- Hukuki sorumlulukları yerine getirme ile ‘başarılı işletme’ imajı yaratmak,
- Mal ve hizmetlerin temin edilmesinde en azından hukuki gereklilikleri yerine getirmektir.

Sosyal yaşamı düzenleyen din, ahlak, görgü, hukuk kuralları gibi çeşitli sosyal kurallar vardır. Bu kurallar içinde sadece hukuki kurallar maddi yaptırım gücüne sahiptir yani hukuk uyulması zorunlu kurallar bütünüdür. Sosyal sorumluluk sahibi olarak kabul edilebilmeleri için şirketlerin çevre, sağlık, güvenlik, tüketici ilişkileri, rekabet ve kurumsal yönetim gibi kurumsal vatandaşlığın gereği olan alanlarda kurumsal davranışları düzenleyen bir takım yasal düzenlemeleri gözetmeleri gerekmektedir.¹²⁹

1.5.3. Etik (Ahlaki) Sorumluluklar

Sosyal sorumluluğun ahlaki boyutu, yasalarca sınırlandırılmadığı halde, şirket çalışanları ve sosyal çevre tarafından yapılması istenilen ya da yasaklanan tutum ve hareketleri içerir. Ahlaki sorumluluklar, tüketiciler, işgörenler, ortaklar ve çevreyi içeren çıkar gruplarının bir kaygısını yansıtan standartlar, kurallar ve talepleri şekillendirir.

Alışverişlerde dürüst olmak, verilen sözlere ve yapılan anlaşmalara sadık olmak, sosyal çevrenin güçsüz zamanlarında ve arz yetersizliği durumlarında çıkarıcı politikalar gütmemek, ürünleri için doğru konuşmak, ürettiği mal ve hizmetin özelliklerini eksiksiz anlatmak, ürün ve hizmetinin eksik taraflarını müşterisine dürüstçe söylemek ve satın alacağı ürünü fiyat düşürmek bahanesiyle kötülememek, alacağın tahsilinde gerekli özveride bulunmak gibi sosyal ve iş ahlakına uyan davranışlar gösteren şirketler, zamanla insanlar nezdinde ödüllendirilirler.¹³⁰

¹²⁸Carroll, a.g.m., p.41.

¹²⁹ Gianni Zappala, “Corporate Citizenship and the Role of Government: The Public Policy Case”, *Research Paper*, 2003, p.4.

¹³⁰Ömer Dinçer - Yahya Fidan, *İşletme Yönetimine Giriş*, 2.B., İstanbul, Beta Yayınları, 1997, s.389.

İş etiğinin bir diğer mühim konusu da örgütlerin, devlete ve yerel idarelere sorumluluklarını yerine getirmesidir.¹³¹

Sosyal sorumluluğun ahlaki kapsamı yoğun olduğundan, sadece alıcı, rakip, toplum ve devletle sınırlanmamıştır. Şirket işgörenleri, idarecileri ve şirketin sahipleri de kurumdan ahlaki bir beklentide olabilirler.¹³²

Etik sorumluluklar, kurumların kamunun değerleriyle uyumsuz bir şekilde faaliyet göstermemesi için oluşan beklentilerin tamamını içermektedir.¹³³

Tüketicilerin, çalışanların, hissedarların ve toplumun doğruluk ve dürüstlük hakkındaki algılarını ve paydaşların etik haklarının korunması veya saygı duyulmasına ilişkin beklentilerini yansıtan standartları, kuralları ve beklentileri içermektedir. Devamlı değişen toplumsal normlar ve etik anlayışı, çıkartılacak olası yasalara öncülük etmektedir. Örneğin çevrecilik hareketi, insan hakları ve tüketici hakları toplumsal değerlerde değişim ile başlamış daha sonra kanun haline getirilmiştir.¹³⁴

Şirkette işgörene terfi, ücretlendirme gibi konularda dürüst davranma, çocuk sahibi kadın çalışanlar için kreş açma, sağlık sorunu olan çalışanlar için evde çalışma olanağı sağlama, engelli çalışanlara iş imkânı sağlama, şirketin devlete, belediyelere karşı vergi sorumluluklarını gerçekleştirme gibi sorumluluklar içermektedir.¹³⁵

Bir ahlak düşüncesi olarak etik, kişilerin, hem sosyal hayatta hem de özel hayatlarında, hedeflerini ulaşmak için yaptıkları eylemleri inceleyen; bunları niteliklerine göre tanımlayan ve anlaşılmasını sağlayan sistemli bir düşünce topluluğudur.¹³⁶

Carroll'a göre işletmelerin etik sorumluluklarının temel unsurları şunlardır:¹³⁷

- Ahlaki kurallara ve toplumun beklentilerine uygun şekilde davranmak,
- Toplumca benimsenen yeni veya gelişen ahlaki normların farkında olmak ve onlara gereken saygıyı göstermek,

¹³¹ Erol Eren, *İşletmelerde Stratejik yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul, Der yayınları,1997, s.207.

¹³² Mustafa Yumuşak, *“İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Kavramının Yönetim Fonksiyonlarında Etkisi ve Bir Uygulama”*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, İzmit, 1999, s.13.

¹³³ Ferrell - Friedrich, a.g.e., p.81.

¹³⁴ Carroll, a.g.e., p.42.

¹³⁵ Eren, a.g.e., s.110.

¹³⁶ Tamer Bolat - Oya Aytemiz Seymen, “Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, C.6, S.9, 2003, s.69.

¹³⁷ Carroll, a.g.m., p.42.

- İşletmenin hedeflerine ulaşmayı engelleyebilecek etik normlardan uzak durmak,
- Sosyal değerlere uyum gösteren iyi bir kurumsal vatandaş olmak,
- Ahlaki davranış kurallarının, kanunlardan üstün olduğunu kabullenmektir.

KSS, şirket idarecilerinin toplumun değer yargılarına göre davranarak, örgütlerini işletmesi şeklinde açıklanırken; iş etiği ise şirkette çalışanların tutum, karar ve davranışlarını doğruluğunu ortaya çıkarmaktır. İş etiğinde diğer hususi bir konu şirketin, devlete ve yerel idarelere olan sorumluluklarını gerçekleştirmesidir.¹³⁸

1.5.4. Hayırsever (Gönüllü) Sorumluluklar

Gönüllü sorumluluklar, bu sorumluluk şirketin paydaşlarına sunacağı hizmetleri kapsamaktadır.¹³⁹ Gönüllü sorumluluk, işletmenin kendi isteği ile faaliyete geçirdiği, ekonomik, hukuki ve ahlaki herhangi bir yaptırım olmadan, sosyal çevreye fayda sağlama amacıdır. Örgütler bazı vazifeleri devamlı olarak yerine getirmeyi kendilerine amaç edinmişlerdir¹⁴⁰.

İşgörenler güvendikleri ve kendilerini rahat hissettikleri bir çalışma ortamında başarının da sürdürülebilir olduğunu düşünmektedir. Tüketicinin hangi sektörde olursa olsun tercihleri de zamanla değişebilmektedir. Hizmet ve üründe maddi nitelikler zamanla önceliğini yitirmektedir. Hizmet veya ürünün tercih edilmesinde işletmelerin yardımsever olmalarının fazlasıyla etkisi bulunmaktadır.¹⁴¹

Gönüllü (hayırseverlik) sorumlulukların başlıca unsurları şunlardır¹⁴²:

- Toplumun hayırseverlik beklentilerine uygun tutarlılıkta davranmak,
- Sanata destek vermek,
- Yönetici ve işgörenlerin, hayırsever ve gönüllü projeler uygulaması,
- Özel veya devlet eğitim kurumlarını destek çıkarak,

¹³⁸ Eren, a.g.e., s.207.

¹³⁹ Özalp vd., s.73.

¹⁴⁰ Geoffrey Lantos, "The Ethicality of Altruistic Corporate Social Responsibility", *The Journal Of Consumer Marketing*, Vol.19, 2002, p.206.

¹⁴¹ Fatma Göksu, *Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Marka İmajına Etkisi: Petrol İşletmelerinde Uygulamalı Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2006, s.37.

¹⁴² Carroll, a.g.e., s.41.

- Toplumun yaşam kalitesini iyileştirecek toplumsal projelere destek vermek.

Gönüllü sosyal sorumluluklar, toplumun işletmelerden, etik sorumluluklardaki gibi açık bir mesaj vermeden yapılmasını beklediği sorumluluklardır. Aslında, KSS'nin bu bileşenini sorumluluk olarak adlandırmak da doğru olmayabilir. Çünkü adında da belirtildiği gibi, bu, kuruluşların bir sorumluluğu değil, isteğe bağlı olarak hayata geçirdikleri faaliyetlerdir. Yapılmadığında ahlaki boyutta bir kınama olmaz, yazılı kanunlar tarafından yapılması beklenmez. Bu faaliyetler tamamen gönüllü olarak gerçekleştirilmektedir.¹⁴³

Toplumun işletmelerden iyi birer kurumsal vatandaş olması için beklediği kurumsal faaliyetler hayırsever sosyal sorumluluklardır. İsteğe bağlı sosyal sorumluluk uygulamaları, insanların yaşam biçimlerini güzelleştirmeyi, yaşam standartlarını arttırmayı hedefler. KSS'nin bu boyutunu gerçekleştirilmeyen işletmeler toplum tarafından ayıplanamaz.¹⁴⁴

Carroll, KSS piramidinde ekonomik, hukuki, ahlaki ve gönüllü sorumluluk şeklinde esas almıştır. Birbirinden farklı dört alan şirketlerin faaliyetlerinde çeşitli seviyelerde yoğunluk kazanmıştır. Fakat etik ve hayırseverlik boyutları zamanla daha da önem kazanmaktadır.¹⁴⁵

1.6. Paydaş Yaklaşımı

Freeman'ın 1984 yılında "Stratejik Yönetim: Paydaş Teorisi" adlı eserinin basılmasıyla beraber 'Paydaş Teorisi' son yıllarda önemli yönetim teorilerden biri olmuştur. Freeman, bu kavramı "işletme hedeflerinin yerine getirilmesini etkileyen veya bu hedeflerden etkilenen kişi ya da grup"¹⁴⁶ olarak tanımlamıştır.

Şirketlerin günümüzde sosyal çevrede çeşitli gruplarla ilişkisi vardır ve başarılarını bu gruplarla olan ilişkilerinin etkin yönetilmesine borçludur. Literatürde bu konuyu açıklayan kavrama "paydaşlar" adı verilmektedir. Baron da, Freeman gibi geniş ölçekli yaklaşarak paydaşları, toplumda kurumun ilişkide bulunduğu, kurumun uygulamalarından etkilenen ve kararları ile kurumu etkileyebilen sosyal gruplar olarak tanımlamaktadır.¹⁴⁷

¹⁴³ Carroll, a.g.m., s.501.

¹⁴⁴ Carroll, a.g.e., s.42.

¹⁴⁵ Matten D. Crane - L.J. Spence, "What is CSR? Concepts and Theories", *Corporate Social Responsibility*, New York, Routledge London, 2008, p.62.

¹⁴⁶ Edward Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: MA Pitman Publishing Inc, 1984, p.25.

¹⁴⁷ Aktan - Börü, a.g.e., s.14.

Grunig ve Repper ise paydaşı, işletme ile birbirleri üzerinde sonuçlar doğurdıkları birbirlerine problem çıkarttıkları için o işletme ile bir ilişkisi bulunan kişi topluluğu olarak tanımlamışlardır. Paydaş kavramı herhangi bir işletme ile menfaate dayalı bir ilişkisi olan grup ve bireyler için de kullanılmaktadır.¹⁴⁸

Şirketlerinin vazifesinin yalnızca mal ve hizmet üretimi ile sınırlığı olduğunu söylemek günümüz koşullarında son derece zordur. Şirketlerin kâr odaklı hedeflerinin yanı sıra işgörenlerine, müşterilerine, hissedarlarına, rakiplerine, tedarikçilerine ve kamuya karşı sorumlu oldukları bazı görevleri bulunmaktadır. (bkz: Tablo 2) Bu sosyal sorumluluk anlayışının farkında olan ve iş etiğine aykırı davranmayan kurumlar, sosyal hayatta değer görmekte, kendisine ve topluma itibar kazandırmaktadırlar¹⁴⁹.

¹⁴⁸ Cihan Becan, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Paydaş Teorisi Ve İletişim Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi: Bankaların Basın Bültenlerine Yönelik Bir İçerik Analizi”, *Selçuk İletişim Dergisi*, C.7, S.1, 2011, s.23.

¹⁴⁹ Eser Nalbant, “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı”, *Yönetim ve Ekonomi*, C.12, S.1, 2005, s.193.

Tablo 2. Tipik Modern Bir Organizasyonun Paydaşları ve Yönetimin Onlara Karşı Sosyal Sorumluluklarından Bazı Örnekler

Paydaşlar	Sosyal Sorumluluklar
İşletme sahipleri	İşletmenin değerini yükseltmek
İşçiler ve sendikalar	Güvenli bir çalışma ortamı sağlamak ve sendika temsilcileriyle adilce pazarlık etmek
Hükümet Kuruluşları	Yasalara uymak
Tüketiciler	Güvenli ürünler sağlamak
Tedarikçiler	Adil ticaret yapmak
Rakipler	Adil rekabet koşullarına uymak
Toplum	Çevreye zararlı faaliyetlerden kaçınmak

Kaynak: Deniz Kağncıoğlu, *Endüstri ilişkileri Boyutuyla Sosyal Sorumluluk*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2007, s.23.

Paydaşları “birincil” ve “ikincil” paydaşlar olarak ikiye ayırmak mümkündür. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için kesinlikle ihtiyaç duydukları işgörenler, müşteriler, hissedarlar, tedarikçiler, rakipler birincil paydaşları oluşturmaktadır. İkincil paydaşlar ise şirket ile doğrudan bir ilişki içinde bulunmayan fakat faaliyetlerini önemli bir şekilde etkileyebilen gruplardır. Medya kuruluşları, finansal kuruluşlar, ticari birlikler, dernek ve diğer kuruluşlar ikincil paydaşlara örnek olarak gösterilebilir.¹⁵⁰

Başka bir ifadeyle işletmenin ilişki içerisinde bulunduğu paydaşları “kurum içi paydaşlar” ve “kurum dışı paydaşlar” şeklinde sınıflandırmak mümkündür. Kurum içi paydaşlar; çalışanlar, ortaklar ve yöneticilerden oluşurken kurum dışı paydaşlar; müşteriler, rakipler, tedarikçiler, sosyal çevre, hükümet, sivil toplum kuruluşları, doğal çevre ve gelecek nesillerden meydana gelmektedir.¹⁵¹

¹⁵⁰ Gül Bayraktaroğlu – Burcu İter - Mustafa Tanyeri, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Pazarlamada Yeni Bir Paradigmaya Doğru*, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2009, s.8.

¹⁵¹ Aktan, a.g.e., s.14.

İşletmelerin ilişkili oldukları çeşitli sosyal sorumluluk alanları vardır; bunlar, sosyal sorumlulukların sınır ve kapsamalarını oluşturmaktadır. Aşağıdaki hususlar, sosyal sorumluluk kapsamında değerlendirilebilir.¹⁵²

- Yönetimin, hissedar veya sermaye sahiplerine karşı olan sorumlulukları,
- Toplumun işgücü ihtiyacının karşılanması,
- İşe alımlarda toplumun her kesimine eşit ve adil davranılması, ayırım yapılmaması,
- Tüketici haklarına sahip çıkılması,
- İş ahlakına uygun davranma; hak ettiği ve makul kazanç sağlama, rakiplerinin başarılı hizmetlerini takdir eden ahlaki davranışların sergilenmesi,
- Çevrenin kirlenmesine karşı önleyici tedbirler alması ve çevrenin daha da yaşanılır bir ortam olması için çalışması,
- Topluma karşı duyulması gereken ihtiyari sorumluluklar.

Paydaş yönetiminde üst yöneticilerin uygulaması gereken bazı vazifeler bulunmaktadır. Bunları şöyle sıralamak mümkündür.¹⁵³

- İşletmelerin misyonunu rekabet açısından, sosyal ve ahlaki yönden tanımlamak ve geliştirmek,
- Paydaşlar arasında güçlü bir iletişim kurmalarını sağlamak ve bu iletişimi devam ettirmek,
- Paydaşların gereksinimlerini önemsediklerini, önem verdiklerini onlara hissettirmek,
- İşletmenin, politika ve faaliyetlerinde paydaşlara karşı hassas olmak ve onların istek ve gereksinimlerine önem vermektir.

Şirketlerin esas hedeflerinin başında sosyal sorumluluğa uygun davranışlarda bulunmak vardır. Sosyal çevrenin şirketlere sunduğu imkânlar neticesinde, şirketler de sosyal sorumluluk inancıyla, sosyal hayatın menfaatini koruyacak şekilde eylemde bulunmak durumundadır.¹⁵⁴

¹⁵² Adnan Çelik, *Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları*, İstanbul, İGİAD Yayınları, 2007, s.64.

¹⁵³ Özalp vd., a.g.e., s.72.

¹⁵⁴ Hayri Ülgen - Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 3.B, İstanbul, Literatür Yayınları, 2006, s.454.

Örgütlerin sosyal sorumluluğu kavramının çerçevesini örgütün kapsamına dâhil olan, toplumun istenilen refaha ulaşmasını ve artırılmasını amaçlayan örgüt uygulamaları şeklinde özetleyebiliriz.¹⁵⁵

1.6.1. Kurum İçi Sosyal Sorumluluklar

Hissedarlar ve işgörenler en büyük öneme sahip kurum içi paydaşlardır. İşletmenin varlığını devam ettirmesi ve başarı sağlayabilmesinde önemli rol oynamaktadırlar. Bu yüzden hissedarlara ve çalışanlara karşı sosyal sorumluluklar, kurumlar tarafından yerine getirilmesi gereken temel sorumluluklardır.

1.6.1.1. Hissedarlara Karşı Sorumluluklar

İnsanlar ekonomik kazanç sağlamak amacıyla paralarını işletmelere yatırmaktadırlar. İşletmeler ise en az maliyetle fon elde etmeye amaçlamakta, kar payları dağıtarak hissedarların kararlarını desteklemesini beklemektedirler. Fakat bu ilişki görüldüğü kadar basit değildir. İşletme finansal olarak hissedarlarının beklentilerini karşıladığında, işçiler daha tatmin edici ücret ve iş güvencesi sağlayarak bundan yararlanabilirler. Bununla birlikte, işletme yönetimi hissedarların menfaatleri pahasına diğer paydaşların menfaatlerine önem verirse, hissedarlar işletmeden ayrılabilir ve sermaye maliyeti yükselebilir. Diğer taraftan, işletme hissedarların taleplerini karşılamak için diğer paydaşların menfaatleri pahasına sadece kısa vadeli karlılığa önem verirse, müşterilerin, tedarikçilerin ve çalışanların ayrılmasıyla işletmenin varlığı tehlikeye düşebilir.¹⁵⁶

Bir şirketin hissedarlarına karşı yerine getirmesi gereken temel sorumluluklar; uzun dönemde önemli bir kar sağlamak, açık ve kapsamlı bilgiler sunmak, yıllık rapor ve hesapları düzenli olarak tutmak, hissedarlara fırsat eşitliği sağlamak olarak sayılabilir.¹⁵⁷

İşletmeler uymak zorunda oldukları kanunlar gereğince bir dönemde şirketlerinin özkaynak ve sermaye, kar ve zararı, alacak ve borçlu durumlarını gösteren bilançolarını ve raporlarını yayınlamak durumundadırlar. Bunu yaparken dürüstçe bir tutum sergilemeleri, finansal durumlarını abartmadan, gerçekleri şeffaf bir şekilde göstermeleri gerekmektedir.

¹⁵⁵ Charles W.L. Hill - Gareth R. Jones, *Strategic Management: An Integrated Approach*, Boston, Houghton Mifflin Company, 1989, p.48.

¹⁵⁶ Kağncıoğlu, a.g.e., s.24.

¹⁵⁷ Muammer Sarıkaya, *İşletmelerin Sürdürülebilirliğinde İkincil Paydaşlarla İlişkilerin Önemi: Kamunun Aydınlatılmasında Yatırımcı İlişkileri*, (Ed.Nurhan Aydın), Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2009, s.151.

Yatırımcılar, işletmeye ortak olma veya hisse senedi alma kararlarını bu rapor ve bilançolar neticesinde belirleyeceklerdir. İşletmeye ortak olmuş hissedarlar belli dönemlerde alacakları kar payını da öğrenebilecekler, ortaklığa devam edip etmeme kararını da finansal veriler doğrultusunda vereceklerdir. Dolayısıyla işletmeler finansal bilgilerini yatırımcıların bilgi edinme haklarına saygılı bir şekilde doğru ve açık olarak yatırımcılara sunmalıdırlar.¹⁵⁸

1.6.1.2. Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklar

Çalışanlar sosyal sorumluluk kapsamında alınan kararları etkileyen ve kararlardan etkilenen paydaşlardır. İşgörenlerin mesai saatleri, ücretleri ve çalışma şartlarıyla ilgili diğer düzenlemeler bir taraftan kanunlarla asgari olarak belirlenirken, diğer taraftan toplu sözleşme ve sosyal diyalog mekanizmaları yoluyla iyileştirilmektedir. Hizmet pazarının ve bilgi teknolojilerinin ekonomide ağırlığının arttığı günümüzde, işçiler bu şartların belirlenme sürecinde de yer alabilmektedirler. Fakat çalışanlar paydaş olarak diğer gruplardan biraz farklıdırlar. Bir çalışan, bazen bir temsilci, bazen bir tüketici bazen de sosyal çevrenin bir vatandaşı olarak şirketin bünyesi içinde kabul edilmektedir. Bu durum çalışanların potansiyel olarak etki gücünü arttırmaktadır¹⁵⁹.

İşletmenin mali açıdan varlığını devam ettirmesi ve bulunduğu çevredeki itibar elde etmesi, işgörenlere olan yükümlülüklerini uygulamasıyla mümkündür. Dolayısıyla işletmeler ekonomik sorumluluklarına önem verdiği kadar sosyal sorumluluklarına da önemsemelidir. Kendi içinde sağlam bir uyum kuramayan şirketlerin finansal sahada güçlü ve ciddi ekonomik başarılar elde etmesi zordur. Bu sebeple, şirket kendisi için mühim bir etken kabul edilen insan kaynağının, gerekli görülen oranda kullanımına imkân vermelidir. Bunlara ek olarak, çalışma ve güvenlik sahasındaki yeniliklere paralel şekilde işgörenin kurumdan isteklerini karşılayacak çalışma koşulları düzenlenmelidir.¹⁶⁰

Çalışanlar, örgütlerden verdiği emeğe karşılık iş güvenliği, ücret, sosyal hak ve tatmin edici çalışma koşulları beklemektedir. Şirketler ise çalışanlardan, yöneticilerin talimatlarına uymalarını, şirket hakkında müspet fikir beyan etmelerini ve şirketin faaliyette bulunduğu topluma karşı sorumlu davranmalarını istemektedir.¹⁶¹ Aynı zamanda istihdam biçimleri,

¹⁵⁸ Özüpek, a.g.e., s.67.

¹⁵⁹ Kağnıcığlu a.g.e. s.26.

¹⁶⁰ Akgemci vd., s.23.

¹⁶¹ Ay, a.g.e., s.27.

ödeme koşulları, çalışan sağlığı ve güvenliği konuları ve çalışanlarla ilgili özel yükümlülükler kanunlarla düzenlenmelidir.¹⁶²

Sosyal sorumluluk faaliyetlerinde öncelikle dikkate alınması gereken unsur, şirketin temel kaynaklarından biri olan çalışanlardır.¹⁶³ Bugünün iş dünyasında çalışanların talepleri değişmekte ve yalnızca ekonomik değerlerle tatmin olmamaktadır. İşgörenlerin vazifelerinde daha etkin olmaları arzu ediliyorsa, çalışanların motivasyonunu arttıracak faaliyetlere öncelik verilmelidir. İşletmeler işgörenlerini maddi ve manevi ödüller ile tatmin etmelidir. Çalışanlarına temel ihtiyaçları ile birlikte güvenlik, sevgi, aidiyet, değer ve kendini geliştirme ihtiyaçlarını da karşılamaya çalışmalıdırlar¹⁶⁴.

Kurumların işgörenler için yerine getirmesi gereken sorumluluklar şöyle sıralanabilir:¹⁶⁵

- İş güvenliği sağlanmalı,
- İş ehil olana teslim edilmeli,
- Aile yaşamına duyarlı olmalı, yardım etmeli (hamile ve çocuklu çalışanların izin haklarını kullanması)
- İşgörenin şahsi yaşamına ve tercihlerine saygı duyulmalı
- İşgörenin işletmesinden tatmin olabilmesi için olanaklar sunulmalıdır (kişinin iş özelliklerinin güçlendirilmesi, çeşitli eğitim seminerleri düzenlenmesi).

Bununla birlikte işgörenleri küçümsemek, taciz etmemek ve benzeri ortamların oluşmasının önünü kesmek de şirketlerin başlıca sorumluluklarıdır ve bunu sağlayan işletmeler, hem daha kalifiye elemanların istihdam edilmesini sağlayacak hem de çalışanların işi bırakma oranını düşürecektir.¹⁶⁶

İşletme yönetimi, işgörenlerini işletmesinin başarısı için bir amaç olarak kabul etmelidir. Çalışanlarla beraber ve omuz omuza çalışmayı prensip olarak benimsemelidir.¹⁶⁷

¹⁶² Kathryn Bartol - David Martin, *Management*, McGraw-Hill, 3.Ed, 1998, s.107.

¹⁶³ Koçel, a.g.e., s.290.

¹⁶⁴ Özgener, a.g.e., s.186.

¹⁶⁵ Özüpek, a.g.e., s.44.

¹⁶⁶ Bayraktaroğlu vd., a.g.e., s.11.

¹⁶⁷ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.22.

1.6.2. Kurum Dışı Sosyal Sorumluluklar

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

1.6.2.1. Müşterilere Karşı Sosyal Sorumluluklar

Küreselleşme ve rekabet, üreticinin sahip olduğu gücün yönünü bu ürünleri tercih eden ve kullanan müşterilere doğru kaydırmıştır. Pazar ekonomilerinde, işletmenin başarısını etkileyen başlıca unsur müşteriler olarak kabul edilmektedir. Başarılı şirketler müşterilerinin talep ve beklentilerini karşılayarak, onlara kaliteli ve güvenilir mal ve hizmet sunmaya çalışmaktadırlar. Ayrıca gün geçtikçe çeşitlenen ürün profili ile müşterinin dikkatini çekmeye, ürün ve hizmeti satın almaya yönelik bir arzu yaratmaya çalışmaktadırlar¹⁶⁸.

Günümüz rekabet koşullarında işletmeler, tüketicilerini tatmin edebildikleri sürece başarılı olabilirler. İşletmelerin müşterilerine karşı sorumlulukları ise şu şekilde sıralanabilir¹⁶⁹:

- Beklenti ve gereksinimlere göre mal ve hizmet sunmak,
- Müşterilere yaşamlarını olumsuz etkilemeyecek güvenli ve kaliteli ürünler sunmak,
- Aşırı tüketime yönlendirici ve dolayısıyla aile hayatına zarar vermeyecek uygulamalarda bulunmak,
- Müşterilerin tercihlerini kısıtlamamak,
- Aldatıcı, yanıltıcı ve yanlış bilgiler kullanmamak,
- Müşteri kararlarını manipüle edici çabalardan kaçınmak,
- Kaynakları etkin ve verimli kullanmak,
- Kaliteyi arttırırken, maliyetleri düşürmeye çalışmak.

Bir başka düşünceye göre ise müşterilerin haklarına sahip çıkılması, sosyal sorumluluk faaliyetlerinin temel kısmını oluşturur. Reklâmlarda yanıltıcı olmamak, alıcıya ürün ve hizmet

¹⁶⁸ Kağncıoğlu, a.g.e., s.25.

¹⁶⁹ Torlak, a.g.e., s.51.

hakkında bilgi vermek ve tanıtılanları pazarlamak, ürün ve hizmetin bakım ve onarımını üstlenmek kurumun müşterilerine olan görevlerini oluşturur.¹⁷⁰

Sosyal kapsamlı iki alan müşterilerin ilgisini çekmektedir. Bunlar; sağlıklı, güvenli ürünler ve kalitedir.¹⁷¹ İşletmenin müşterilerine karşı hassasiyeti ve vazifeleri yüksek maliyetlidir, fakat piyasada varlığını güçlendirecek ve onun satış yükseltme hedefine ulaştıracak bir politikadır.¹⁷²

Günümüzde müşteriler, medya ve kurdukları örgütler ile işletmelerin çoğu kararına müdahale etmektedir. Bunun neticesinde müşteri hakları olarak ifade edilen bir kavramın doğmasını sağlamışlardır. Müşteri hakları alanında çalışmalar yürüten uzman meslek grupları ve kurumlar oluşmuştur. Bugün çoğu ülkenin müşterilerin haklarının korunmasına yönelik kanunları mevcuttur. Müşteri hassasiyetinin oluşmasıyla, işletmeler tüketiciler lehine tutumlar geliştirmeye, yeni ürünlerini piyasaya çıkarmadan önce birçok testlerden geçirmeye başlamışlardır.¹⁷³

1.6.2.2. Doğal Çevreye Karşı Sosyal Sorumluluklar

İşletmeler, çevreleriyle çok yönlü alışveriş içerisinde bulunan birer açık sistemlerdir; varlıklarını sürdürebilmek için çevreden girdi alır, çevreye çıktı verirler. İşletme ve ekolojik çevre, bu döngünün sürekliliğini sağlayabilmek için karşılıklı iletişim içerisinde olmak zorundadırlar.¹⁷⁴

Şirketler ekonomik kazançlarıyla birlikte, küreselleşmenin sebep olduğu sosyal gereksinimleri de karşılamak için gayret etmeli, müşterilerde bu gayretin karşılığını almak için özendirilmelidir.¹⁷⁵

Doğal çevrenin korunmasında işletmelerin üzerine düşenler şu şekilde sıralanabilir:¹⁷⁶

- Çevre yönetmeliklerine ve kanunlara uymak,
- Doğal kaynakları sorumlu bir şekilde kullanmak,
- Çevre dostu ürünler ve üretim süreçleri kullanmak,

¹⁷⁰ Özüpek, a.g.e., s.62.

¹⁷¹ Bartol - Martin, a.g.e., s.106.

¹⁷² Eren, a.g.e., s.115.

¹⁷³ Ekrem Zoroğlu, *Türk Otomotiv Sektöründe Sosyal Sorumluluk Uygulamaları*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya İTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2000, s.117.

¹⁷⁴ Biber, a.g.e., s.86.

¹⁷⁵ Özüpek, a.g.e., s.48.

¹⁷⁶ Sarıkaya vd., a.g.e., s.159.

- Yenilenemez kaynakları korumak,
- Enerji tasarrufu sağlamak,
- Atık üretimini asgari düzeye indirmek,
- Çevre bilincinin artırılması amacıyla çalışanları eğitmek,
- Çevreci gruplarla işbirliği içinde olmaktır.

Şirketler toplum gereksinimlerini üretim yaparak karşılarken diğer yandan da çevreye zarar vermektedirler. Şirketlerin çevre üzerindeki bilinçsiz tutumlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:¹⁷⁷

- Şirketlerin sunduğu mal ve hizmetin topluma zarar vermesi,
- Şirketlerin sunduğu mal ve hizmetin çevreye doğrudan faydalı olması, ancak dolaylı yoldan zarar vermesi,
- Üretim artıklarının sebep olduğu çevre kirlenmesi,
- Gürültü kirliliği,
- Doğal ve yapay radyoaktiflerden kaynaklanan kirliliktir.

İşletmelerin sosyal sorumluluğun bir gereği olarak öncelikle çevreyi kirletmemeleri, sonrasında ise kirlenmiş bir çevreyle mücadele ederek düzeltici tedbirler almaları gerekmektedir:¹⁷⁸

Çevre koruma çabalarının işletmeye sağladığı avantajları şöyle sıralayabiliriz:¹⁷⁹

- **Artan Finansal Performans:** 1997 yılında Innovest Group International tarafından yapılan araştırmada, işletmelerin finansal değeri, çevresel faktörler açısından değerlendirilmiştir. Bu sıralamada en yüksek puan alan firmaların yıllık büyüme hızlarının rakiplerine oranla %5 puan daha fazla olduğu görülmüştür.
- **Azalan Maliyetler:** İşletmeler atıkları azaltarak, enerji tasarrufuna giderek, kirlenmeyi önleyerek ve üretkenliği artırarak maliyetlerinde oldukça yüksek indirimler elde etmişlerdir.

¹⁷⁷ Remzi Altınışık - İsmail Dalay - Recai Coşkun, *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, İstanbul, Beta Yayınları, 2002, s.67.

¹⁷⁸ Dinçer, a.g.e., s.118.

¹⁷⁹ Özüpek, a.g.e., s.57.

- **Yaratıcılık:** Birçok örgüt doğayı koruma prensipleri doğrultusunda çalışanları ve yan sanayilerini, ürünlerin tasarımlarında ve üretim süreçlerinde yenilik getirmeye zorlamışlardır. Bazı durumlarda da bu zorlama, çok daha fazla etkin uygulamaların veya tamamıyla yeni ürünlerin ortaya çıkmasını sağlamıştır.
- **Kaynak Yeniden Kazanımı:** Bilhassa ağır sanayi ürünleri üreten pek çok işletme, ürünlerinde kullandıkları malzemeleri yeniden üretim sürecine sokarak yeni ürünlerinde kullanma yolları geliştirmişlerdir. Böylelikle ürünlerini satmak yerine leasing yolu ile kiralamayı tercih etmeye başlamışlardır.
- **Kalite:** Çevre koruma bilincinin artmasıyla işgörenler daha verimli çalışmaya başlamış ve hata oranlarını azaltmışlardır. Örneğin otomotiv endüstrisinde çevresel atıkların büyük önem taşıdığı boyama prosesinde Genereal Motors çalışanları, hata olasılığını azaltmaya yönelik bir proje geliştirmişlerdir. Bu proje ise iki milyon dolar tutarında bir maliyet getirerek ürün kalitesini arttırmıştır.
- **Marka İmajı:** Firmalar çevresel sosyal sorumluluk çabalarını satışlarını arttırmak amacıyla şirket saygınlığını ve ününü arttırıcı bir araç olarak kullanmaktadırlar.

Şirketler doğal kaynaklardan istifade ederken onların korunması için gerekli tedbirleri almalıdır. Doğanın dengesine zarar vermeyecek şekilde uygulamalarını yapmalı ve çevre kirliliği gibi meydana gelebilecek problemler için öncesinde önlem almalıdır. Böylece işletmeler ekonomik kuruluş olma düşüncesinden uzaklaşıp sosyal bir kuruluş hüviyetine geçmektedir.¹⁸⁰

1.6.2.3. Devlete Karşı Sosyal Sorumluluklar

İşletme ile devlet arasında güçlü bir bağ mevcuttur. İşletme devletin güvenlik şemsiyesi altında faaliyet göstermektedir. Devlet altyapı hizmetlerini yerine getirerek üretim ve hizmet için uygun bir ortam ve yatırım için de gerekli teşvikleri hazırlamakta, kredi olanakları, vergi mevzuatında değişiklikler ile vergi oranlarının makul bir seviyeye getirilmesini sağlamaktadır.¹⁸¹

¹⁸⁰ Deniz Ataç, "İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları", *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.18, S.1, 1982, s.105.

¹⁸¹ Diken, a.g.e., s.474.

Devlet, şirketlerden iş olanaklarını çoğaltmasını, gereken şartlarda savaş için gerekli mühimmat üretimini gerçekleştirmesini, ekonomi politikalarını güçlendirmesini istemektedir. İşletmelerin devlete ve devleti temsil eden kamu kurumlarına karşı bir diğer önemli sorumluluğu, vergilerini zamanında ve vergi kaybına sebep olmayacak şekilde ödemesidir.¹⁸² Bununla birlikte, yasalara uygun davranma, denetim organıyla işbirliği, ulusal politikalarla işbirliği gibi görevler de devlete karşı yerine getirilmesi gereken sorumluluklardandır. Şirketler de devletten sağlıklı bir iş ortamı sunmasını ve yeni atılımlar için cesaretlendirilmeyi beklemektedir.¹⁸³

Devlete karşı olan sorumluluk, bir işletmenin, belirli bir partiye veya siyasi lidere yardım etmesi, finansal destekte olması ve parti yararına projeler yürütmesi şeklinde anlaşılmamalıdır. Ülkenin siyasi problemlerine çözüm bulmaya çalışmak ve bu doğrultuda çeşitli çalışmalar yapmak siyasal sorumluluk olarak değerlendirilebilir.¹⁸⁴

1.6.2.4. Toplum Karşı Sosyal Sorumluluklar

İşletmeler uygulamalarını sosyal çevrede gerçekleştiren toplumun bir unsurudur. Bulunduğu topluma uygun davranışlar sergileyen işletmeler o toplumun esas üyesi olabilirler. Bu sebeple işletmeler de sosyal hayatın kuruluşunda söz sahibi olmak için bulunduğu çevrenin kültürel değerlerine uygun davranmak ve saygı göstermek zorundadırlar.¹⁸⁵

Toplum, işletmelerin örgüt olma niteliğini kazanmalarını sağlayan üretim faktörlerinin yaratıcısı ve bir anlamda tedarikçisi durumundadır. İşletmenin varlığını oluşturan böyle bir toplumsal olguya karşı toplumdaki kazandıklarının bir kısmını, toplumun kendini yeniden üretmesine katkıda bulunacak şekilde vermesi o toplumun refah ve mutluluğu demektir.¹⁸⁶

Klasik sosyal sorumluluk düşüncesinde bahsedildiği gibi örgütlerin başlıca hedefi ekonomik kazanç elde etmektir. Aynı zamanda varlığını güçlendirerek devam ettirmek ve piyasada rakiplerine karşı büyük fırsatlar elde etmek isteyen işletmeler sosyal sıkıntıların çözümüne katkıda bulunmalıdır. Bu hassasiyeti yaşayamayan işletmeler, müşteriler tarafından

¹⁸² Mahmut Özdevecioğlu, “Ahilik Teşkilatından Günümüz İşletmelerine İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk Anlayışı”, Kayseri Ticaret Odası Yayınları, S.12, Kayseri, 1997, s.26.

¹⁸³ Charles E. Watson, “Managing with Integrity: Social Responsibilities of Business as Seen by America’s CEOs, *Business Horizons*, Vol.34, No.4, 1991, p.106.

¹⁸⁴ Özüpek, a.g.e., s.66.

¹⁸⁵ Altunışık – Dalay - Coşkun, a.g.e., s.74.

¹⁸⁶ Bayrak, a.g.e., s.134.

boycot edilmekte ve itibarı sarsılan işletmenin piyasada etkin olma şansı ortadan kalkmaktadır, üstelik mevcut müşteri potansiyelini de kaybetmektedir.¹⁸⁷

İşletmeler bulunduğu çevredeki tüm bireylerin normlarına, değerlerine ve inançlarına gereken saygıyı göstermek zorundadır. Yeni iş anlayışının gerektirdiği üzere bireylere kaliteli bir yaşam ve iş ortamı sunmak başlıca vazifelerindendir. İşletme beklentilere uygun hareket ederek ve toplumun eksikliklerini tamamlayarak sosyal çevrede mühim bir iyileşme oluşturabilir. Sosyal çevrenin, şirketler nezdinde ciddi bir önemi vardır. Çünkü toplum üreten ve tüketendir. Bundan dolayı şirketlerden birtakım talepleri bulunur. Bu sebeple işletmeler yerele büyük kazanımlar sağlayacak olan sorumlu uygulamaları destek vermelidirler. Şirketlerin bir diğer vazifesi de yerele iş imkânı sunmasıdır. Çalışanlarına herhangi bir ayrımcılık gözetmeden işsizlik meselesinin çözümüne katkıda bulunmalıdır.¹⁸⁸

1.7. KSS'nin Önemi, Avantaj ve Dezavantajları

1.7.1. KSS'nin Önemi

Bugünün iş dünyasında bir işletmenini başarısı sadece ekonomik kazancını yüksek tutmakla değil, sosyal amaçlara yönelip, toplumsal değerlerin gerektirdiği gibi bir yol belirlemesiyle ölçülmektedir. Kurumlar, toplumun önemli bir unsuru olduğundan, yaşamlarını devam ettirmeleri sosyal hayattaki değişimlere uygun davranmasıyla olacaktır. Sosyal hayatın bir neticesi olarak oluşan sorumluluk kavramını, zamanla boyutları artmış ve genişlemiş, işletmelerin kayıtsız kalamayacağı duruma ulaşmıştır.¹⁸⁹

Sosyal sorumluluk, şirketlerin kaliteli bir yaşam için isteğe bağlı şekilde yardımda bulunmasını gerektirir. BM, AB, OECD, Dünya Bankası gibi uluslar üstü kuruluşlar sosyal sorumluluk kavramına değişen koşullarla birlikte artık daha fazla önem vermektedirler ve bu şirketler üç ana tema üzerinde taahhütte bulunmaktadır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz.¹⁹⁰

¹⁸⁷ Ulu, a.g.e., s.56.

¹⁸⁸ Özüpek, a.g.e., s.67.

¹⁸⁹ Bayrak, a.g.e., s.102

¹⁹⁰ Argüden, a.g.e., s.10.

- İşletmelerin iktisadi uygulamalarını gerçekleştirirken yasalara, etik normlarına, insan haklarına uygun davranmaları ve faaliyetlerinin çevreye verebileceği tahribatı en aza indirmeleri,
- İşletme uygulamalarının yalnızca işletme içindeki paydaşları değil, bununla birlikte piyasayı, toplumu, sivil toplum kuruluşlarını etkilediğinin ve işbirliği içinde çalışma gereğinin farkında olmaları,
- Sosyal sorumluluk bilinci olan işletmelerde üst yönetimin öreberlik etmesi, sosyal sorumluluk uygulamalarını sonuç odaklı olarak yürütmesi ve faaliyetleri şeffafça açıklaması beklenmektedir.

Bugünün başarılı işletmeleri yalnız ürün ve hizmet kaliteleriyle değil, toplumdaki imajıyla da fark yaratmaktadır. Uluslararası işletmeler toplumdaki itibarlarını güçlendirme ihtiyacı duymaktadır. Bilhassa Avrupalı işletmeler finans ve sosyal topluluklarından gelen baskılara bir cevap olarak, 'sosyal sorumluluklarını yerine getirdiklerinin' mesajını verme çabasındadırlar¹⁹¹.

Brammer ve Millington (2005) gelişmiş ülkelerde yapılan faaliyetler neticesinde KSS uygulamalarının, kuruluşların ünlerini, kârlılık derecelerini ve finansal göstergelerini, maliyetlerini, kuruluş değerini, yatırımcılarını, tedarikçilerini, var olan veya potansiyel insan kaynaklarını, sivil toplum kuruluşları ve devlet ile olan ilişkilerini doğrudan etkilediğini ortaya koymuştur.¹⁹²

KSS, gün geçtikçe gelişen bir kavramdır. Dolayısıyla başta tüketiciler ve ortaklar olmak üzere kurumsal paydaşların, kurum faaliyetlerinin çevre ve toplum üzerinde yarattığı olumsuz etkiler hakkında zamanla bilinçliliği artmıştır. İş dünyası buna cevap olarak KSS faaliyetlerine önem vermektedir. Doğrudan işletme stratejisine dâhil edildiğinde KSS, bu tür olumsuz etkileri azaltır ve ticari faaliyetlerin, bir güven ortamında, etkili, adil ve sürdürülebilir olmasını sağlar. KSS temel insan ve çalışan hakları gibi evrensel değerlere odaklanmaktadır. Şirketler bu doğrultuda bir takım kültürel, sosyal ve hukuki düzenlemeleri dikkate almalıdır. Bazı araştırmacıların düşüncesine göre, sadece standart ve kanunları

¹⁹¹ Ebru Özgen, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi", *D.Ü. Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.8, 2007, s.3.

¹⁹² Philip L. Fioravante, "Corporate Philanthropy: A Strategic Marketing Consideration", *Journal of Applied Business and Economics*, Vol.10, No.3, 2010, p.189.

uygulamaktan öte KSS faaliyetlerini teşvik etmek devamlı gelişmeyi sağlamak ve desteklemek adına önemlidir.¹⁹³

Günümüzde büyük işletmeler, sosyal hayatta siyasi güç nispetinde bir otoriteye sahiptir. Bu güç neticesinde yerine getirmek zorunda olduğu sorumluluklar da olmaktadır. Şirketlerde çalışanların birbirine bağlılığı giderek artmakta ve şirketler çalışanlarının yaşamlarında ne kadar önemli bir rol oynadıklarının bilincine varmaktadır. Üstelik sadece çalışanlarına karşı değil, etkileşim içinde oldukları bütün paydaşlar nezdinde önemli bir rol üstlendiklerinin farkındadırlar.¹⁹⁴

KSS, toplumdaki çeşitli grupların beklentileri neticesinde oluşmuş bir kavramdır. Toplumsal problemlerin çözümünü arayan toplum, yöneticilere toplumun sorunlarıyla ilgilenmelerini, üzerine düşen vazifeleri yerine getirmelerini ve daha çok emek harcamalarını talep etmiştir. KSS anlayışının toplumdaki önemine binaen şu ifadeler kullanılabilir: KSS ekonomik, toplumsal, hukuki, kültürel, politik ve dini gruplarla danışmalı çoğulcu yaklaşım ve yönetim anlayışını hâkim kılmaktır. Kamu huzurunun maddi ve manevi etmenlerin birlikteliğiyle olacağını savunmaktadır. KSS faaliyetleri ile ‘önce insan’ anlayışının hâkim olduğu, verimli ve yüksek performansa sahip yöneticiler ve çalışanlar sayesinde üretim artışının olduğu üretken ve aktif bir toplum yaratmaktadır.¹⁹⁵

Keefe (2002) çalışmasında KSS’nin öneminin artmasına ilişkin olarak beş gelişim sıralamaktadır: Bu faktörler aşağıdaki gibidir¹⁹⁶:

- **Saydamlık:** Günümüzde şirket faaliyetleri şeffaflaşmakta, bilgi ekonomik faaliyetleri yönlendirmektedir. İşletmeler faaliyetlerini çevrelerinden saklayamamakta, söz konusu faaliyetler medya ve yayın organları vasıtası ile tüm dünyada bilinir duruma gelmektedir.
- **Bilgi:** Bilgi temelli ekonomi müşteri ve hissedarların geçmişlerinde hiçbir zaman sahip olamadığı kadar bilgi elde edebilmesi ve bunları etkili kullanabilmesidir. Hissedarlar da yatırım alanlarını sadece finansal kaygılarla değil, çevresel ölçüleri göz önünde bulundurarak seçmektedir.

¹⁹³ Naig Cozannet - Helge Rieper - Yekbun Gurgoz, “Corporate Social Responsibility in Turkey: Overview and Perspectives,” *Working Paper*, 2007, No.55, p. 9.

¹⁹⁴ Pringle, Thompson, a.g.e., p.269.

¹⁹⁵ Özgener, a.g.e., s.143.

¹⁹⁶ Akbaş, a.g.e., s.23.

- **Sürdürülebilirlik:** Sanayinin gelişmesiyle birlikte doğanın zarar görmesi ve iktisadi kaynakların sorumsuzca kullanılması küresel problemlerin oluşmasına neden olmuştur ve doğaya yönelik bu kaygılar KSS'yi önemli kılmıştır.
- **Globalleşme:** Global kurumlar, KSS standartları ve sürdürülebilirlik stratejilerini projelerine katmak için medya, hükümetler, çalışanlar, çevreciler tarafından inceleme altındadırlar.
- **Kamu Sektörünün Başarısızlığı:** Ülke yönetiminden kaynaklanan kötü sonuçlar, devlet başarısızlığı kavramının doğmasına neden olmuştur. Devletin kamu lehine olan projelerde başarı gösterememesi kar hedefi olmayan gönüllü kurumlara sosyal sorumluluk alanında daha fazla vazife vermiştir.

1.7.2. KSS'nin Avantajları

Şirketlerin KSS anlayışının etkisiyle elde ettikleri kazanımlar yalnızca ekonomik kazanımlar değildir. Çoğu araştırma sonucunda KSS'nin işletmelere çeşitli faydalar kazandırdığı görülmüştür. Bu faydalar incelendiğinde ortaya şu bulgular çıkmaktadır: İşletmeler yürüttükleri bu faaliyetler sonucunda kamuda saygınlık kazanmakta ve kurum imajı güçlenmekte ve bu da işletmenin marka değerine yansımaktadır. Ayrıca KSS'ye önem veren işletmeler daha iyi şartlarda borçlanarak ve hisse senedi değerini arttırarak finansal alanda da avantajlar elde etmektedir. KSS uygulayan işletmeler daha kolay bir şekilde piyasalara girmekte, müşteri sadakati kazanmaktadır, faaliyetleri daha verimlilik ve kalitelilik esasına uygun olmaktadır ve risk yönetimini daha etkili uygulamaktadır.¹⁹⁷

KSS'nin yerine getirilmesi her şeyden önce, işletmenin toplum nezdindeki imajını ve saygınlığını arttırmaktadır. Çalışanların ve müşterilerin işletmeye olan güveni artmakta, aidiyet hissi gelişmekte, işgörenlerin devir hızı düşmektedir. İşletmenin toplumla, devlet organlarıyla ilişkileri gelişmekte ve güçlenmektedir.¹⁹⁸

¹⁹⁷ Argüden, a.g.e., s.12.

¹⁹⁸ Turhan Erkmen - Fatih Şahinoğlu, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine İlişkin Çalışan Alguları ile Örgütsel Bağlılığın Hizmet Sektöründe İncelenmesi", *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, C.33, S.2, 2012, s.270.

KSS kısa dönemde işletmeye maliyet olarak görülmesine rağmen, uzun dönemde işgörenler ve tüketicilerin bilinçlendirmekte, kurumun imajının paydaşlar nezdindeki algısını güçlendirmektedir.¹⁹⁹

Bandsuch, KSS'nin kazanımlarını aşağıdaki şekilde sıralamaktadır:²⁰⁰

- Sosyal sorumluluk faaliyetleri ile toplumun işletmeyi sahiplenmesi sağlanabilir. Yönetim, üretim ve pazarlama yapılarında topluma uygun hareket etmekle olumlu bir imaj elde edebilir.
- Maliyet olarak görünen bazı düzenlemeler kazanç olarak geri dönebilir.
- Toplumsal problemlerin çözüme kavuşturulmasında söz hakkı olarak toplumun önemli bir unsuru haline gelinebilir.
- Çevreye ve doğaya hassas şirket vizyonuna ulaşılır.

1.7.3. KSS'nin Dezavantajları

KSS faaliyetlerinin kurumsal açıdan kazanımları olduğu kadar bir kuruma zarar verebilecek riskleri de bulunmaktadır.

Kotler ve Lee, bu riskleri aşağıdaki gibi özetlemektedir²⁰¹:

- İşletmenin çabalarının görünürlüğü kaybolabilir.
- Sosyal amaç ortakları ile iletişim zaman kaybettirici olabilir.
- İç paydaşların zamanı ve katılımı önemli miktarda olabilir
- Teşvik faaliyetlerinin harcamaları önemli miktarda olabilir.
- Kaynak harcamalarını takip etmek ve değerlendirmek zor ve pahalı olabilir.
- Çabalar işletme dışı bilirkişilik gerektirebilir.
- Müşteriler işletmelerin amaçları ve yükümlülükleri konusunda şüpheli olabilir.

¹⁹⁹ Mehmet Tıgılı - Sedar Pirtini - Candan Çelik, "Sosyal Sorumluluk Kampanyalarının Genç Tüketicilerin Marka Farkındalığı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri (Hakemli) Dergisi*, C.7, S.27, s.88.

²⁰⁰ Mark Bandsuch - Larry Pate - Jeff Thies, "Rebuilding Stakeholder Trust in Business Through Principle-Centered Leadership and Transparency in Corporate Governance", *Business and Society Review*, Vol.113, No.1, 2008, p.110.

²⁰¹ Kotler - Lee, a.g.e., s.27.

Başka bir görüşe göre ise KSS'nin başlıca dezavantajları şunlardır:²⁰²

- Uygulanan sosyal sorumluluk faaliyetlerinin maliyetlerinin ürünlere yansıtılmasıyla fiyat artışı yaşanır, bu da piyasa kaybına yol açabilir.
- Sosyal sorumluluk faaliyetlerinde kullanılmak üzere yeni çalışanlara gereksinim olabilir.
- Üst yönetimin sosyal sorumluluk faaliyetlerine aşırı hassas olması, işletmenin hedeflerinden uzaklaşmasına yol açabilir.

KSS'nin işletmelere verebileceği diğer zararlar ise aşağıdaki paragraflarda verilmiştir²⁰³.

Şirketlerin öncelikli görevi yüksek ekonomik kazanç elde etmektir. Sosyal sorumluluk faaliyetleri ise işletmeyi bu amacından uzaklaştırabilir veya ekonomik verimliliğini yavaşlatabilir. Toplumsal problemler üzerinde derince düşünülmesi gereken ve piyasanın baskıcı şartları altında ancak zamanla çözüme kavuşturabilecek sıkıntılardır. Öncelikli hedeflerine ulaşamamış işletmelerin sosyal sorumluluklara yönelmesi işletme lehine olmayacaktır. Sosyal sorumluluk faaliyetleri, ekonomide önemli bir yeri olan "görünmez el ilkesi" anlayışı tarafından da hoş karşılanmamaktadır. Çalışanların hür iradeleri dışında sosyal hayata olumlu sonuçlar getirecek yaptırımlarda bulunmaları, "görünmez el ilkesi" olarak adlandırılır. İşletmeler tercihlerini öncelikle sosyal amaçlardan yana kullanırlarsa piyasadaki gücünü ve otoritesini kaybedeceklerdir.

Sosyal sorumluluklar işletmelere yüksek maliyet getirebilir. Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin maliyeti, hizmet fiyatına yansıdığı için müşteri potansiyelini ve pazarını kaybedebilir ve rekabette dezavantajlı duruma düşebilirler. Bazı yatırımcılar şirketlerden hisselerini çekebilirler ve dahası şirket potansiyel yatırımcılarını da kaybedebilir.

Şirket, toplumsal problemlerde becerisi olan gerekli uzman personelden yoksun olabilir. Dolayısıyla şirketler bu konularda yeni uzman çalışanları işe almak, gerekirse ihtiyaçtan fazla personel bulundurmak ve neticede fazla ödeme yapmak zorunda kalacaktır.

Toplumsal problemler tüm kamuyu ilgilendiren konulardır ve bunların çözümü için bütün sorumluluğu işletmelerin omuzlarına yüklemek anlamsız olacaktır.

²⁰² Nalbant, a.g.m., s.197.

²⁰³ Özüpek, a.g.e., s.106.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık kavramı özellikle günümüzde kurumların çok fazla üzerinde durdukları, süreçlerini iyileştirebilme adına birçok uygulamada faydalandığı bir kavramdır. Örgütsel bağlılık sürecini bu denli önemli kılan husus yalnızca işgörenlerin işletmede kalmalarını sağlanmış olması değildir. Aynı zamanda işgörenler ve işletmenin aynı değerler için çaba göstermesidir. Birçok araştırma sonucu, örgütsel bağlılığın bireysel ve örgütsel birçok süreci (devamsızlık, işgücü devir oranı, verimlilik vb.) olumlu etkilediği görülmüştür ve örgütsel bağlılığın şirket başarısını ciddi bir şekilde etkileyen bir kavram olduğu açıkça kabul edilmektedir.

Çalışanların işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık kavramı incelendiğinde, üzerinde çokça düşünülmesine rağmen tanımı için tam olarak bir fikir birliği yoktur.²⁰⁴ Sebebi ise, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi çeşitli alanlardan gelen araştırmacıların konuya kendi taraflarından yaklaşımlarıdır.²⁰⁵

Örgütsel bağlılık genellikle;

- Bir işletmenin çalışanı olmaya/devam etmeye yönelik istek,
- İşletme için yüksek seviyede gayret göstermeye yönelik gönüllülük,
- İşletmenin hedeflerine inanma ve bunları özümseme şeklinde tanımlanmaktadır.

Örgütsel bağlılık, çalışanların işletmelerine karşı bağlılıkları ile ilgili bir davranıştır, işletmenin başarısına olan ilgilerini gösterdikleri süregelen bir kavramdır.²⁰⁶

Örgütsel bağlılık ile ilgili çeşitli tanımlamalar şu şekildedir:

²⁰⁴ Mehmet İnce - Hasan Gül, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık*, Konya, Çizgi Kitabevi, 2005, s.8.

²⁰⁵ R.T. Mowday – L.W. Porter – R.M. Steers, *Employee-Organization Linkages (The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover)*, New York, Academic Press, 1982, p.20.

²⁰⁶ Fred Luthans, *Organizational Behavior*, New York, McGraw-Hill, 6.Ed, 1992, p.24.

- Örgütsel bağlılık, işletmenin hedef ve değerlerinin kabulü, işletme lehine çaba sarf etmede gönüllülük ve işletme içinde kalmak için güçlü bir arzu olarak tanımlanmaktadır.²⁰⁷
- Çalışanın işletme ile kurduğu kuvvetli kimlik birliğinin derecesi ve işletmenin devamlı çalışması kalmaya gönüllü olmasıdır.²⁰⁸,
- İşgörenin işletmede kalma arzusu duyarak işletmenin amaç ve değerleriyle finansal bir beklentisi olmadan özdeşleşmesidir.²⁰⁹
- Bir işletmenin çoklu öğelerinin hedefleriyle özdeşleşme sürecidir.²¹⁰
- Örgütsel bağlılık, işletmenin amaç ve menfaatlerine ulaşmasında harekete geçmesi için oluşan içselleştirilmiş normatif baskıların tamamıdır.²¹¹
- “Sosyal rolleri oynayan bireylerin enerji ve sadakatlerini sosyal sistemlere aktarma istemi, kişiliklerin kendini ifade edebilmeyi sağladığı düşünülen sosyal ilişkilere iliştilmesidir”²¹²
- Çalışanın işletmeye yönelik duyduğu özdeşleşme ve bütünleşme derecesidir.²¹³
- Örgütsel bağlılık işe katılma, sadakat ve işletme değerlerine olan inanç gibi çalışanın işletmeye olan duygusal bağlılığını içermektedir.²¹⁴
- Örgütsel bağlılık yalnızca yöneticilere sadakat demek değildir, işletmenin başarısının devam etmesi amacıyla işletmeyi oluşturan grupların fikirlerini açıkladıkları süreçtir.²¹⁵
- Bir işletmenin çalışması kalma yolunda güçlü bir istek, işletme için çabalama isteği veya işletmenin amaçlarına tam bir teslimiyet ve kabuldür.²¹⁶,

²⁰⁷ Earl Nauman, “Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitments Among Expatriate Managers”, *Group Organization Management*, 1993, Vol.18, No.2, p.153.

²⁰⁸ Keith Davis - John W. Newstrom, *Human Behaviour at Work, Organizational Behaviour*, 8.Ed., New York, McGraw Hill Book Company, 1989, p.179.

²⁰⁹ Karen N. Gaertner - Stanley D. Nollen, “Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization”, *Human Relations*, Vol.42, No.11, 1989, p.975.

²¹⁰ Arnon E. Reichers, “A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment” *Academy of Management Review*, Vol.10, No.3, 1985, p.465.

²¹¹ Yoash Wiener, “Commitment in Organizations: A Normative View”, *Academy of Management Review*, Vol.7, No.3, 1982, p.421.

²¹² Davis - Newstrom, a.g.e., p.179.

²¹³ Güler Sağlam Arı, “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?”, *Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.2, 2003, s.22.

²¹⁴ Münevver Ölçüm Çetin, *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004, s.90.

²¹⁵ Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Gazi Kitapevi, 2000, s. 176.

- “Çalışanın başka bir işletmeden aldığı daha yüksek bir ücret veya daha iyi meslektaş ilişkisi gibi tekliflere dahi olumlu bakmayarak çalıştığı işletmeden ayrılmaya isteksiz olmasıdır.”²¹⁷
- Örgütsel bağlılık; çalışanların sadakatlerini toplumsal ilişkilere yansıtma arzusu; ihtiyaçlarını karşılayabilecek sosyal birliktelilere kişiliklerini iliştiirmeleridir.²¹⁸
- Bir işletmenin, üst düzey yöneticiler, müşteriler, sosyal çevre ve sendikalar gibi unsurlarının hedefleriyle özdeşleşme sürecidir.²¹⁹
- İşletmeye yönelik tutumun güçlenmesiyle birlikte, işletmeye bağlanıp onun bir parçası olmaktır.²²⁰
- Çalışanın net şekilde ödüllendirme ve cezalandırma olmasa dahi ortaya konulanı takdir etme, onu sürekli yapma arzusudur.²²¹
- Çalışanın örgütsel amaç ve değerleri tanıma ve kabullenme düzeyi ve bunları başarmaya yönelik çabalar ortaya koyma isteğidir.²²²

Son yıllarda yazında “örgütsel bağlılık” kavramının yerine kullanılmaya başlayan bir diğer kavram “kurumsal aidiyet”tir. Modern işletmelerin işveren işgören ilişkisinde ulaşabilecekleri en saygın nokta, işgörenin işletme ile arasında bir aidiyet duygusu yaşamasıdır. Öncelikle, işletmenin bu kavramın farkında olması ve bu duyguyu geliştirmek için çalışması gerekir. Bu anlayışın en temel kuralına göre, işgörenler işletmenin ortağıdırlar.

Bu tanımlar doğrultusunda örgütsel bağlılığı; çalışanın bazı faktörlerin etkisinde kalarak, bulunduğu işletmenin amaç ve değerlerini benimsemesi, bunları gerçekleştirmek için kendini sorumlu hissetmesi, çalıştığı işletmede devamlılık sağlama isteği olarak tanımlamak mümkündür.

²¹⁶ Paula Morrow, “Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment”, *Academy of Management Review*, Vol.8, 1983, p.179.

²¹⁷ İsmail Bakan, *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık, Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*, Ankara, Gazi Kitapevi, 2011, s.8.

²¹⁸ Rosabeth M. Kanter, “Commitment and Social Organization; A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities”, *American Sociological Review*, Vol.33, No.4, 1968, p.499.

²¹⁹ Reichers, a.g.e., p.465.

²²⁰ Mary E. Sheldon, “Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.16, No.2, 1971, p.143.

²²¹ Charles R. Schwenk, “Information, Cognitive Biases, and Commitment to a Course of Action”, *Academy of Management Review*, Vol.11, No.2, 1986, p.300.

²²² Duncan Gallie - Alan Felstead - Francis Green, “Employer Policies and Organizational Commitment in Britain 1992–97”, *Journal of Management Studies*, Vol.38, No.8, 2001, p.1082.

Örgütsel bağlılık konusunda 1956 senesinden günümüze kadar devam eden araştırmalar, sayıca fazla ve çeşitli tanımlamaların bulunduğunu göstermektedir. Tanımlamadaki bu çeşitlilik örgütsel bağlılık konusunun geniş ve derin boyutlu olduğunu ve büyük bir gelişim süreci geçirdiğini göstermektedir.²²³

2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

İşletmeler dünya ekonomisinde güçlü bir şekilde adından söz ettirebilmek amacıyla kontrol altında tutmak zorunda kaldıkları birçok sorunla mücadele etmektedir. İşletmeler düzenli bir şekilde gider artışlarını düşürerek performanslarını arttırmalı, hizmet kalitesini ve verimliliği arttırmalıdır. İşgörenlerin bağlılığı örgütsel başarıyı elde etmede başlıca etken kabul edilmektedir. Örgütsel bağlılık işgörenleri sorun doğuran değil, sorun yok eden bireylere dönüştürür. Bunun için bütün yönetimler, çalışanlarının işletmeye olan bağlılıklarını güçlendirme amacındadırlar. Varlıklarını devam ettirmek ve çalışma kalitesini yükseltmek isteyen işletmeler kesinlikle çalışanlarının bağlılıklarını arttırmalıdır. İşletmelerin hedefi, sürekli gelişen piyasa koşullarında örgütsel bağlılık sağlayabilmektir. Çünkü günümüzün çalışma hayatı, yetersiz iş güvenliği, teknoloji ve stres sebebiyle zamanla daha da kötüleşmektedir. Bu sebeple yönetim iş güvenliği sağlamak için işgörenlerin bağlılığını kazanmak zorundadırlar.²²⁴

Örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalardaki artışın en önemli nedenleri şöyle sıralanabilir:²²⁵

- İşletmeye bağlılığın istenilen çalışma davranışı ile ilişkisinin anlaşılması,
- İşletmeye bağlılığın işi bırakma sebebi olarak iş tatmininden daha etkili olduğunun araştırmalarda fark edilmesi,
- Örgütsel bağlılığı olan işletmelerin performanslarının yüksek olması,
- Örgütsel bağlılık ve örgütsel etkililik arasında pozitif ilişkinin görülmesi,
- Örgütsel bağlılığın diğergâmlık ve doğruluk gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir belirtisi kabul edilmesidir.

²²³ İnce - Gül, a.g.e., s.12.

²²⁴ İnce - Gül, a.g.e., s.15.

²²⁵ Levent Bayram, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, S.59, 2005, s.126.

Örgütsel bağlılık konusunun işletmeler açısından önem kazanmasının bir diğer önemli sebebi ise, işletmede işgören yönetiminin zor ve karmaşık bir sistem olması, makineleri yönetmekten çok daha fazla emek gerektirmesi ve işletme yönetimini etkilemesinden kaynaklanmaktadır²²⁶.

Yapılan araştırmalar neticesinde, kuruma bağlılığı yüksek olan işgörenlerin diğer işgörelere göre kurumsal süreçlere katılımının daha fazla olduğu ve işletme içerisinde daha yüksek performans gösterdikleri görülmüştür.²²⁷

Ayrıca işletmesine bağlı olan işgörenler, düşüncelerini özgürce açıklamaktan çekinmemektedirler, çünkü kendi fikirlerinin işletmenin başarısı için önemli olduğunu düşünmektedirler.²²⁸

Bunun yanı sıra işgörenlerin bir üretim unsuru olmadığı ve kısa zamanda gözden çıkarılmalarının işletmeye fayda getirmeyeceğinin görülmesi, rekabet koşullarıyla mücadele edebilmek için daha kalifiyeli işgörenlerle çalışma düşüncesi, işgörenlerin örgütsel bağlılığının güçlendirilmesi gerçeğini ortaya çıkarmıştır.²²⁹

2.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Bağlılıkla ilgili birbirinden değişik sınıflandırmalar yapmak mümkünse de yazında özellikle üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır. Bu üç önemli sınıflandırma; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıklar şeklinde ortaya konulabilir.²³⁰

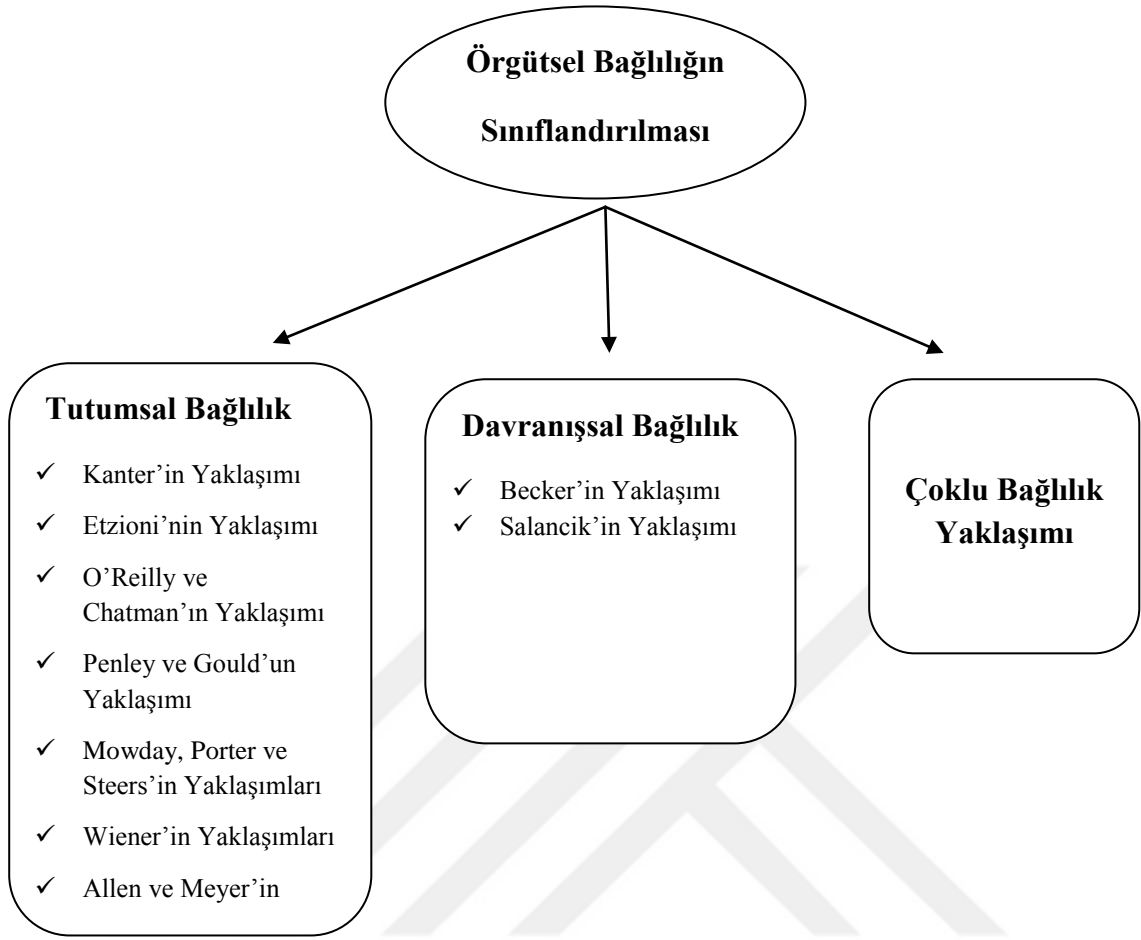
²²⁶ Nezahat Güçlü, "Stres Yönetimi", *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.21, S.1, 2001, s.4.

²²⁷ Kofi Obeng – Isaiah Ugboro, "Organizational Commitment Among Public Transit Employees", *Journal of The Transportation Research Forum*, Vol.57, No.2, 2003, p.83.

²²⁸ Bob Nelson, *Çalışanlara Dinamizm Kazandırmanın 1001 Yolu*, (çev. Serra Egeliler), İstanbul, Rota Yayınları, 1999, s.16.

²²⁹ Evren Gümüş, *İnşaat Sektöründe Örgütsel Bağlılık: Bir Örnek Olay Çalışması*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya, 2010, s.26.

²³⁰ Hasan Gül, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", *Ege Akademik Bakış*, C.2, S.1, 2002, s.40.



Şekil 1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Kaynak: Hasan Gül, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, C.2, S.1, 2002, s.40.

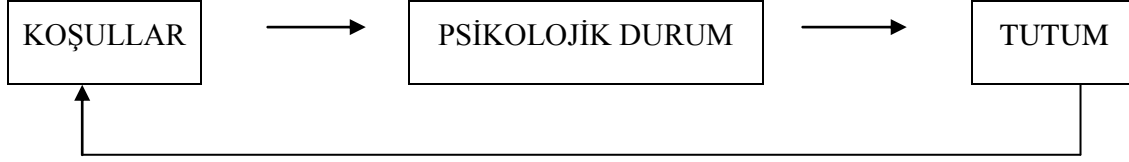
2.3.1. Tutumsal Bağlılık

Tutum, bireyin başka bir birey, topluluk veya bir objeye karşı inançlarının, duygularının ve tepkilerinin oluşturduğu sisteme denir.²³¹ Bu tepkiler işletmeden ayrılma, devamsızlık ve işletme lehine gayret gösterme ile ilgili davranışlardan oluşmaktadır. Tutumsal bağlılık, çalışanın kimliğinin işletme ile özdeşleşmesi veya işletmenin hedefleri ve bireysel hedeflerin gittikçe benzer doğrultuda tamamlanmaları ile meydana gelmektedir. Tutumsal bağlılık çalışanın işletme ile ve işletmenin değerleriyle, kendi değerlerini özdeşleştirip, belirli hedeflere ulaşmak için örgüt üyeliğine devam etme arzusu hâlinde

²³¹ Bakan, a.g.e., s.77.

meydana gelmektedir. Denilebilir ki bu tür bir bağlılık, çalışanların birtakım manevi tatmin ve çıkarlar gereği kendilerini işletmeye ait hissettikleri alışveriş ilişkisidir.²³²

Tutumsal bağlılık sürecinin oluşumu Şekil 2’ de görülmektedir:



Şekil 2. Tutumsal Bağlılık Süreci

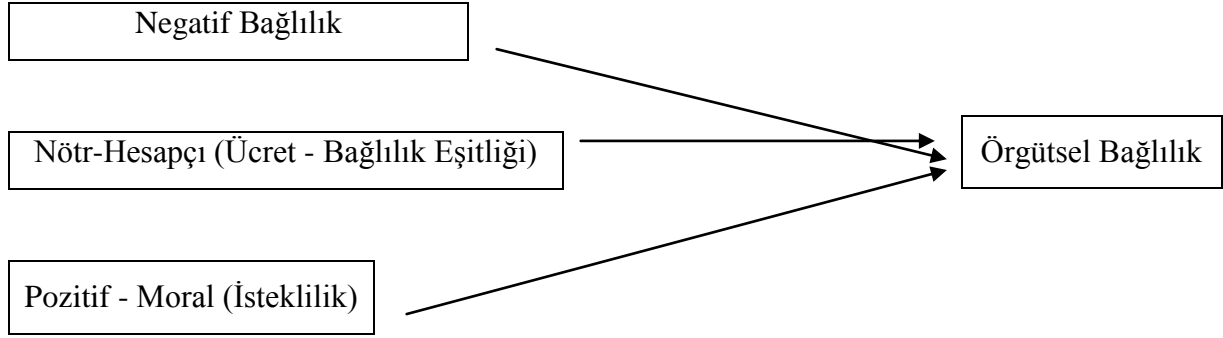
Kaynak: John Meyer, Natalie Allen, “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, Vol.1, No.1, 1991, p.63.

2.3.1.1. Etzioni’nin Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık sınıflandırmaları ile ilgili ilk çalışmalar Etzioni’ ye aittir. İşletmenin çalışanlar üzerindeki güç veya sorumluluklarının çalışanın işletmeye yaklaşmasıyla ilgili olduğunu ileri sürmüştür ve örgütsel bağlılığı; Şekil 3’de olduğu gibi yabancılaştırıcı bağlılık, hesapçı bağlılık ve moral bağlılık olarak üç boyutta incelemektedir²³³.

²³² İnce - Gül, a.g.e., s.41.

²³³ Hakan Koç - Melih Topaloğlu, *Yönetim Bilimi*, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2010, s.159.



Şekil 3. Etzioni'nin Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Hayrettin Ertan, *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki*, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, s.16.

Ahlaki Bağlılık: Örgütsel amaçların kabul edilerek tanınması ile karakterize edilmiş olan bir bağlılık türüdür.²³⁴

Moral bağlılık işletmenin hedefleri ve kurallarının benimsenmesine, özdeşleşmesine dayalı, işletmeye olumlu ve güçlü bir tutumdur. Çalışan, işletmenin hedefine, işletmedeki görevine kıymet vermekte ve vazifesini, öncelikle işletmesini önemseydiği için yerine getirmektedir.²³⁵

Hesapçı bağlılık: Ahlaki bağlılığa nispeten işletme ile yoğunluğu az bir ilişkiyi içermektedir. Hesapçı bağlılıkta çalışanlar bağlılık düzeylerini, temel ihtiyaçlarını temin edecek seviyede tutmaktadır. Hesapçı bağlılığın esas kaynağı işletme ve çalışanlar arasında oluşan alışveriş ilişkisidir. Çalışan ödenen ücrete göre bir iş gününde yapılması gereken iş normuna göre bir bağlılık göstermektedir.²³⁶

Çalışanlar, bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlayabilirler. Çalışan işi bırakmanın sebep olacağı maliyetleri göz önünde tutarak hareket eder. Ödüller ve menfaatler tatmin edici ise çalışan işletmede çalışmaya devam eder. İşgörenler, işletmeye

²³⁴ L.E. Penley - Sam Gould, "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.9, 1988, p.46.

²³⁵ Gül, a.g.e., s.43.

²³⁶ Gül, a.g.e., s.43.

verdikleri emek karşısında aldıkları ödülün adil ve yeterli olduğunu düşünmeleri durumunda işletmede çalışmaya devam etmektedirler.²³⁷

Yabancılaştırıcı bağlılık: Kişisel davranışların kısıtlandığı durumlarda bulunan, işletmeye menfi bir tutumu içermektedir. Çalışanın işletmeyi cezalandırıcı veya yararlı görmediği zamanlarda ortaya çıkmaktadır²³⁸. Üstelik yabancılaştırıcı bağlılıkta birey, işletmeye duygusal bağlılık hissetmemesine karşın dış faktörler sebebiyle çalışan olarak kalmaya zorlanmaktadır²³⁹. Çalışan, meydana gelecek kayıplar ve alternatif bir seçenek bulamaması nedenleriyle gönülsüz çalışmaya devam ederse yabancılaştırıcı bağlılıkla karşı karşıya kalacaktır.²⁴⁰

Özetle Ahlaki bağlılık, işletmenin hedefleri, değerleri ve normlarının içselleştirmesi ile işletmeye olan olumlu yöneliştir. Hesapçı bağlılıkta, işletmeyle daha az bir bağlılık varken yabancılaştırıcı bağlılıkta, kişisel davranışların kısıtlanması ile birlikte işletmeye olan tutumun menfi yönde oluşması mevcuttur.²⁴¹

2.3.1.2. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter'e göre örgütsel bağlılık, çalışanların enerjilerini toplumsal iletişime aktarma arzusu, beklenti ve gereksinimlerini karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Kanter örgütsel bağlılığı, kişilik ve sosyal sistem olmak üzere iki farklı başlık altında incelemektedir. Kişilik sistemi; bilişsel, duygusal ve normatif bağlılıktan oluşurken, sosyal sistem ise, sosyal kontrol, grup birliği ve devamlılık esaslıdır.²⁴² Toplumun bir parçası kabul edilen işletmelerin bir takım arzu, gereksinim ve talepleri vardır. İşgörenler işletmelerinin bu taleplerini, işletmeye güçlü bir şekilde bağlanarak gerçekleştirebilirler²⁴³.

Devam Bağlılığı: Bir çalışanın kendini işletmenin varlığını sürdürmesine adanması şeklinde tanımlamak mümkündür. Örgüt üyeliği "bozulmaması gereken olgu"dur²⁴⁴.

²³⁷ Balay, a.g.e., s.20.

²³⁸ Koç - Topaloğlu, a.g.e., s.161.

²³⁹ Balay, a.g.e., s.20.

²⁴⁰ Penley - Gould, a.g.m., p.48.

²⁴¹ Bayram, a.g.e., s.130.

²⁴² Aytül, A. Cengiz, *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir, 2001, s.33.

²⁴³ Gül, a.g.e., s.40

²⁴⁴ Kanter, a.g.m., p.499.

Devam bağıllığı çalışanın işletmedeki iş tanımına ilişkin olarak bilişsel yönelimleri kapsamaktadır. Bilişsel yönelim, duygusal ve normatif düşüncelerden uzak kalarak nesnelere iyi ya da kötü değer vermektir. Çalışanın işletmeden ayrılma maliyeti, kalma maliyetinden yüksek ise üyeliğini devam ettirmek mecburiyetinde kalır.²⁴⁵

Birlik Bağıllığı: Örgütteki sosyal ilişkilere bağıllığı tanımlamaktadır. İşletme içerisindeki sosyal ilişkilere dayanan bağıllık olarak tanımlanmaktadır. Birlik bağıllığında çalışanlar işletmede bulunan diğer çalışanlarla aralarında oluşan bağ ile işletmeye bağlanırlar. İşletmeler çalışanların birbirleriyle olan iletişimlerini arttırmak için sosyal faaliyetler, eğlenceler ve bunlara benzer aktiviteler düzenleyerek örgüte bağıllıklarını arttırmaya çalışırlar.²⁴⁶

Kanter, bu kavramı grup için ortak anlamlar taşıyan simge, sembol ve törenlere katılım gibi araçlarla o topluluktaki sosyal ilişkilere bağlanma şeklinde açıklamaktadır. Grubun üyeleri ile alakadar olmak, iletişim kurmak ve kendini gruba ait görmek bireye duygusal olarak doyum verecektir ve bireyi kurumuna bağlayacaktır.²⁴⁷

Kontrol Bağıllığı: İşgörenlerin lider ve yöneticilerin emir ve kurallarına uyması, yani kurum normlarına bağlı olmasıdır. Bu bağıllıkta çalışanlar davranışlarını kurumun normlarına göre şekillendirirler. Bu nedenle kontrol bağıllığı, çalışanın kurumun norm, hedef ve değerlerinin önemli bir yol gösterici olduğuna inanması ile oluşmaktadır. Kanter'in geliştirdiği bu üç bağıllık türü birbirinden farklı sonuçlar vermektedir. Devama yönelik bağıllığı olan işletmelerde çalışanların işletmede çalışmaya devam etme ihtimali daha güçlüdür. Yüksek birlik bağıllığı olan işletmelerde, işletmenin dışarıdan gelebilecek olumsuz tepkilere karşı kendini koruma gücü yüksektir. Bu üç bağıllık yaklaşımı farklı sonuçlar doğurmasına rağmen Kanter, bu üç bağıllık türünün birbiriyle ilişkili olduğunu iddia etmektedir. İşletmeler ise, çalışanlarının bağıllıklarını güçlendirmek için her üç yaklaşımı birlikte sağlamaları gerekmektedir.²⁴⁸

2.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

Uyum: Uyum boyutu işletmeye yüzeysel anlamda olan bir bağıllığı ifade eder. Uyum, adanmışlığın ilk aşamasıdır. Temel amaç, belli ödüllere ulaşmak, belirli kazançları elde etmek

²⁴⁵Kanter, a.g.m., p.504.

²⁴⁶Çakır, a.g.e., s.77.

²⁴⁷Kanter, a.g.m., p.499.

²⁴⁸İnce - Gül, a.g.e., s.32.

ya da belirli cezalardan kaçınmaktır. Bu aşamada çalışan, işletmede diğer faktörlerin etkilerini bir çıkar karşılığında kabul eder.²⁴⁹

Özdeşleşme: Bağlılığın ikinci aşamasıdır. Çalışanların işletmeye ve diğer çalışanlara yakın olma isteklerine bağlıdır. Çalışanlar, tutum ve davranışlarını, düşüncelerini hür bir şekilde açıklayabilmek, tatmin olmak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirildiğinde özdeşleşme oluşmaktadır. Bu aşamada birey başkalarının etkilerini, kendini tanımlamaya imkan veren ilişkilerin kurulma ve sürdürülmesi karşılığında kabul eder.²⁵⁰

İşletme ile özdeşleşmiş bireyin, işine karşı tatmini yüksek, fakat işi ile ilgili belirsizliklere toleransı düşüktür. Özdeşleşme duygusal bir anlam taşır. İşletme ile özdeşleşen çalışan işletmenin başarılarını ve başarısızlıklarını sahiplenir. Çalışanın ihtiyaçları karşılanmadığı, beklentilerine cevap verilmediği halde işletmesine bağlılığı devam ediyor ise bu bağlılık, özdeşleşme halini almıştır.²⁵¹

İçselleştirme: Bağlılığın son aşamasıdır, kişisel ve kurumsal değerler arasındaki uyumu esas almaktadır. İçselleştirme, çalışanın değerlerinin örgüt tarafından dikkate alınmasını ve örgütsel değerlerin de çalışanı tatmin etmesi ile ilgilidir. Bu bağlılık çalışanın, işletmenin değer ve normlarını sahiplenmesini ve benimsemesini konu almaktadır.²⁵²

O'Reilly ve Chatman, bu üç boyut türünün, rol dışı tutumlar ve işletmede devam etme arzusu yönünde çeşitli neticeler getireceğini öne sürmüşlerdir. Çalışana fayda getirmeyecek, işletme lehine olağanüstü gayret etmeye ve vakit harcamaya neden olacak özellikteki düşünceler, özdeşleşme boyutunun neticesinde oluşmaktadır. Özdeşleşme türünü benimseyen çalışanlarda işletmede devam etme arzusunun güçlü olduğu görülmektedir. Uyum boyutunu benimseyen çalışanlar sadece menfaatleri için işletmede kalmaktadır. Dolayısıyla, sadece yetki alanında olan işlerle ilgilenmeyi yeterli görmektedir ve bu çalışanların işletmede devam etme arzuları da zayıf olacaktır.²⁵³

Uyum, ödül ve cezayı ön plana alarak çalışanı araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme ise, işletmenin ana hedeflerine yöneltilmektedir.²⁵⁴

²⁴⁹ Balay, a.g.e., s.22.

²⁵⁰ Balay, a.g.e., s.23.

²⁵¹ Doğan - Kılıç, a.g.e., s.43.

²⁵² Doğan - Kılıç, a.g.e., s.43.

²⁵³ Charles O'Reilly – Jennifer Chatman, "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalisation on Prosocial Behaviour", *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, No.3, 1986, p.493.

²⁵⁴ Balay, a.g.e., s.23.

2.3.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould, Etzioni'nin geliştirdiği modelin örgütsel bağlılık için iyi bir örnek teşkil ettiğini, fakat birtakım sebeplerle gerekli ilgiyi bulamadığını ifade etmişlerdir. Bu sebeplerden birincisi, modelin iki duygusal içerikli bağlılık içermesi bu yüzden de karmaşık bir model olmasıdır. İkinci sebep ise, modelin makro özelliğidir. Etzioni, işletmelerde yalnızca bir uyum sisteminin ve bağlılık çeşidinin yeterli olduğunu öne sürmüştür. Penley ve Gould ise, işletmelerde çeşitli uyum sistemi ve bağlılık türü görmenin mümkün olabileceğini iddia etmiştir.²⁵⁵

Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık boyutları kısaca şöyledir.²⁵⁶

Ahlaki Bağlılık: Ahlaki bağlılık; işletmenin hedeflerini ve değerleri içselleştirme, onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır.²⁵⁷ Ahlaki bağlılıkta çalışan işletmeye adanmakta, işletmenin başarısı veya başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır.²⁵⁸

Çıkarıcı Bağlılık: Örgütsel bağlılık kavramının araçsal biçimini temsil etmektedir. Üyelerin kurum için ortaya koyduğu katkılar ile kurumdan edindiği ödül ve teşvikleri karşılaştırması ile ortaya çıkabilecek olumlu ya da olumsuz bir eğilimdir.²⁵⁹

Hesapçı bağlılıkta çalışanın işletmeye duyduğu bağlılık, menfaat ilişkisine dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde çalışan, özellikle işletme içindeki ödül ve kaynak dağıtımını yapan, terfi kararında söz sahibi olan yöneticiler tarafından fark edildiği anda işletme için maksimum çaba gösterme eğilimi göstermektedir.²⁶⁰

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Çalışanların, işletmenin iç çevresine karşı kontrolünün yetersiz olduğu ve başka çalışma imkânlarının bulunmadığı konusundaki algılamaları sonucunda işletmelerine karşı gelişen bağlılık türüdür.²⁶¹

2.3.1.5. Mowday, Porter ve Steers'in Yaklaşımı

Mowday ve diğerleri örgütsel bağlılık türlerini, tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak açıklamışlardır. Tutumsal bağlılık, çalışanın örgütsel amaçları içselleştirmesi

²⁵⁵ Penley - Gould, a.g.e., p.45.

²⁵⁶ Gül, a.g.e., s.44.

²⁵⁷ Penley - Gould, a.g.e., p.47.

²⁵⁸ Gül, a.g.e., s.44.

²⁵⁹ Penley - Gould, a.g.e., p.48.

²⁶⁰ George A. Zangaro, "Organizational Commitment: A Concept Analysis", *Nursing Forum*, Vol.36, No.2, 2001, p.17.

²⁶¹ Penley - Gould, a.g.e., p.48.

ve bu yönde çalışma arzusunu içerir. Davranışsal bağlılık ise, çalışanın süregelen davranışlarına olan bağlılığından kaynaklanır.²⁶²

Davranışsal Bağlılık: Kişinin geçmişteki davranışları sebebiyle işletmeye bağlı kaldığı süreyle ilgilidir.²⁶³ Davranışsal bağlılık, bireylerin çalıştıkları kurumda uzun süre kalmaları problemi ve bu problemin üstesinden nasıl gelebildiğini sorgulayan bir kavram olup, işgörenin işletmeden daha çok belirli davranışlara bağlı olmasıdır. Kişi bir davranışı ilk uygulamasıyla birlikte, birtakım sebeplerden ötürü aynı davranışa devam etmekte ve zamanla bu davranışa bağlanmaktadır. Bir süre sonra ise bu davranışa uyumlu ya da onu haklı çıkaran tutumlar göstermekte, dolayısıyla davranışın tekrar sıklığını artırmaktadır.²⁶⁴

Tutumsal Bağlılık: Mowday, Porter ve Steers örgütsel bağlılık kavramında kişinin işletmeye olan tutumlarını esas aldıklarını ifade etmişlerdir ve örgütsel bağlılık ile tutumsal bağlılığı eş anlamlı olarak kullanmışlardır. Çalışanın örgüte olan bağlılığı tutumunu güçlendirmektedir. Bu sebeple, örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında tutum ve davranış arasında bir farklılık olmadığı savunulmuş, yalnızca tutum bağlılığını esas aldıklarını belirtmişlerdir. Mowday ve diğerlerine göre örgütsel bağlılık; çalışanın işletmenin amaçlarına inanması ve bu amaçları içselleştirmesi, işletme için beklenenden daha çok çalışması ve işletmede kalmaya devam etmesi için güçlü bir istek duyması şeklinde ifade edilmektedir.²⁶⁵

2.3.1.6. Wiener'in Yaklaşımı

Wiener (1982), araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık ayrımına dayanan kurumsal bir model geliştirmiştir. Wiener'a göre araçsal bağlılık; hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve menfaatlerini ön plana alırken örgütsel bağlılık; değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. İşgören ile işletme arasındaki değişimsel bağlılık olarak adlandırılan araçsal bağlılık türünde işletme, çalışanın bazı güdülerini doyururken; işgörenden işletmeye katkı yapmasını beklemektedir. Değişim ilişkisi, dengede ve çalışana fayda sağladığı sürece çalışan işletmeden ayrılmak istemeyecek ve bağlılığı devam edecektir.²⁶⁶

²⁶² Reichers, a.g.m., p.468.

²⁶³ Mowday vd, a.g.e., p.224.

²⁶⁴ Yasin Boylu - Elbeyi Pelit - Evren Güçer, "Akademişyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, C.44, S.511, 2007, s.57.

²⁶⁵ Mowday – Porter - Steers, a.g.m., p. 27.

²⁶⁶ Wiener, a.g.m., p.419.

2.3.1.7. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Meyer, Allen ve Smith örgüte bağlılığı; işletmeye karşı oluşan bir sevgi bağı ve özdeşleşmeden gelen duygusal bağlılık, işletmede çalışmayı terk etmenin getireceği maliyetten doğan devamlılık bağlılığı ve işletmede kalma yükümlülüğü hissetmekten kaynaklanan normatif bağlılık şeklinde üç boyut altında incelemişlerdir.²⁶⁷

2.3.1.7.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışanın kendi arzusu ile işletmeye ve onun değerlerine inanmasıdır.²⁶⁸ Duygusal bağlılık taşıyan işgören, işletmenin değerlerini kabullenmekte ve işletmenin bir parçası olarak devam etmeyi istemektedir. İşgörenin işletmeye güçlü bir şekilde bağlılığının olması, çalışanın kendi arzusu ile işletmede kalması demektir. Duygusal bağlılığı yüksek olan işgörenler, işverenlerin istediği, kendini işletmeye adanmış sadık çalışanlardır. Duygusal bağlılığı olan işgörenler, kendilerini işletme ile özdeşleştirdiklerinden daha kaliteli bir iş performansı ile işletme yararına yönelik davranışlar gösterirler.²⁶⁹ Dolayısıyla duygusal bağlılık işletmelerde gerçekleşmesi istenilen ve çalışanlarda olması arzu edilen örgütsel bağlılık türüdür.²⁷⁰

Duygusal bağlılık, çalışanın işletmeyle birlik ve uyum içinde olmasını ve işletmeyle birtakım değerleri paylaşmasını esas almaktadır. Demografik özellikler ve iş deneyimi duygusal bağlılığı etkiler. Performans, işte kalma/ayrılma niyeti, devamsızlık ve iş gören devir hızı ise duygusal bağlılıktan etkilenir.²⁷¹

Allen ve Meyer duygusal bağlılık faktörlerini aşağıdaki gibi sıralamışlardır:²⁷²

- **İş güclüğü:** Çalışanların sorumluluğunu aldıkları işin zorlayıcı olması,

²⁶⁷ Paul Eugene Spector, *Industrial And Organizational Psychology*, New York, John Wiley&Sons Inc, 1996, p.256.

²⁶⁸ Stephen Robbins – Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, New Jersey, Global Edition, 15.Ed., 2011, p.111.

²⁶⁹ Marc Thompson - Paul Heron, "The Difference A Manager can Make: Organizational Justice And Knowledge Worker Commitment", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.16, No.3, 2005, p.383.

²⁷⁰ Nermin Uyguç – Dilek Çımrın, "DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi*, C.19, S.1, 2004, s.92.

²⁷¹ Akyay Uygur, *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*, Ankara, Barış Platin Kitabevi, 2009, s.18.

²⁷² Ayşegül Çimentep, *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2012, s.71.

- **Rol Açıklığı:** İşletmenin çalışanlardan ne tür bir görev beklediklerini net bir şekilde açıklaması,
- **Amaç Açıklığı:** Çalışanın yaptığı işin işletmeye ne gibi faydalar getireceğini açıkça bilmesi,
- **Amaç Güçlüğü:** Çalışanın yaptığı işinin talep edilen olmaması,
- **Yönetimin Öneriye Açıklığı:** Yöneticilerin diğer çalışanlardan gelen fikirlere açık olması,
- **Arkadaş Bağlılığı:** Çalışanlar arasında samimiyetin olması,
- **Örgütsel Bağımlılık:** Çalışanda, işletmenin vaatlerini yerine getireceğine dair güvenin olması,
- **Eşitlik:** İşletmede çalışanlar arasında gelir dağılımının adil olması,
- **Kişisel Önem:** Çalışanın işletme için önemli olduğu düşüncesini çalışana hissettirmek,
- **Dönüş:** Çalışma performansı hakkında çalışanı düzenli bilgilendirmek,
- **Katılım:** Çalışanın işletmedeki işi ve performansı ile ilgili kararlara katılımını sağlamak

Duygusal bağlılığı olumsuz etkileyen unsurlar da mevcuttur. İşletme içerisindeki stres artışı, kişisel olarak kabul edilmeyen davranışların işletme tarafından yapılması, performans düşüklüğü ve işten ayrılma gibi ciddi problemlere sebep olabilir.²⁷³

Psikolojik sahiplik olmazsa çalışanın emeği önemsizleşir. Çalışanın örgüte karşı duygusal bağı yoksa çalışanlar iş yerinde sadece zamanlarını geçirir. İşletmeye karşı hissizleşirler, yıpratıcı düşüncelerde bulunurlar. Tanımlanan işin zamanında yetişmemesi, hizmetin kalitesizliği, müşterilerin memnun olmaması ya da maddi başarısızlık ile ilgilenmezler, fakat bağlılık olduğu müddetçe, çalışanlar için her şey önem kazanır.²⁷⁴

²⁷³ Wen-Hsien Ho, "Effects of Job Rotation and Role Stress Among Nurses on Job Satisfaction and Organizational Commitment", *BMC Health Services Research*, Vol.9, No.8, 2008, p.3.

²⁷⁴ Robert H. Rosen, *İnsan Yönetimi*, (çev. Gündüz Bulut), İstanbul, BZD Yayıncılık, 1998, s.131.

2.3.1.7.2. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, çalışanın ahlaki ve etik değerlerinden dolayı işletmede kalma zorunluluğudur.²⁷⁵ Çalışan, epey bir zaman bir işletmeye vermiş olduğu emek ve işletmenin kendisine kazandırdığı değerlerin de etkisi ile kendisini bir çalışan olarak sorumlu hissetmeye başlar. Bu düşünce ile zamanla, işletmede devam etmenin hazır bulunan tercihler içinde en optimum tercih olması sonucunu getirecektir. Kendilerinin işletmede bir süre çalışmalarının işletmeye karşı borçları olduğu kanısındadırlar. Normatif bağlılık, işgören ile işletme arasındaki duygusal birlikteliğe dayanarak da oluşabilir.²⁷⁶

Toplumsal dayatmalar, kültürel kazanımlar ve toplumsallaşma normatif bağlılığın güçlenmesinde etkili olmuştur. İşletmede devam etme arzusu sorumluluğa dayanmaktadır.²⁷⁷

2.3.1.7.3. Devam Bağlılığı

Devamlılık bağlılığı, bir örgütte kalmakla edinilen ekonomik değerdir.²⁷⁸ Çalışanların, işletmelerine verdikleri emeklerinin neticesinde oluşan bağlılık türüdür. Çalışan, işletmeye uzun süredir zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve dolayısıyla işletmede devam etmesini mecburiyet olarak görmektedir. İşletmeye devamlı bağlılık hisseden çalışan, işini bırakması durumunda daha az seçeneği olacağını düşünmektedir. Bazı çalışanlar, başka iş bulamadıklarından ötürü işletmede kalmaya devam ederler. Bazılarının ise işine bağlılıktan değil sağlık, ailevi problemler ya da emekliliğine az zaman kalması gibi nedenleri vardır. Bu tür çalışanlar iş ortamında olumsuz davranışlarda bulunurlar ve yöneticiler için bir probleme dönüşürler.²⁷⁹ Devamlılık bağlılığında çalışan, işini bırakmasıyla birlikte karşılaşıacağı maliyet sorununun farkındadır.²⁸⁰

Devam etme isteği, kişinin örgütü terk ettiğinde kişiye karşı oluşacak yüksek maliyetlerle ilgilidir. Kişi örgütü terk etmek istemez, yeni bir işte aynı pozisyonda çalışma ihtimali ve aynı kariyeri yakalayabilme ihtimali çalışanı endişelendirir. İşten ayrılan çalışanlar işletme içerisinde geçirdikleri uzun süre boyunca işletmede elde etmiş oldukları ekonomik ve

²⁷⁵ Robbins, Judge, a.g.e., p.111.

²⁷⁶ Natalie J. Allen, "Examining Organizational Commitment In China", *Journal Of Vocational Behavior*, Vol.62, No.5, 2003, p.513.

²⁷⁷ Nesrin Ada - İpek Alver - Fatma Atlı, "Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, C.8, S.2, 2008, s.501.

²⁷⁸ Robbins. - Judge, a.g.e., p.111.

²⁷⁹ Gül, a.g.e., s.45.

²⁸⁰ Zhen X. Chen – Anne M. Francesco, "The Relationship Between The Three Components of Commitment and Employee Performance in China", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.62, No.3, 2003, p.495.

sosyal haklardan, statüden ve saygınlıktan, maddi ve manevi kazanımlardan vazgeçmiş demektir. Ayrıca çoğu çalışan "sürekli iş değıştiren" imajına sahip olmak istemezler.²⁸¹

Devam bağıllığı, yapılan yatırımların niteliğı ve çalışanların algıladığı alternatifsizlik olmak üzere iki faktörle ilişkilidir. Bu açıklamalar doğrultusunda devamlılık bağıllığı iki temel başlık altında sınıflandırarak incelenebilir. Buna göre,²⁸²

- **Alternatifsizlik:** Çalışanların başka işlere yönelme ihtimalinin düşük olmasıdır.
- **Zorluklar:** Çalışanın işi bırakması durumunda yaşayacağı maddi ve manevi zorluklardır.

Çalışanlarda devam bağıllığının ortaya çıkmasına sebep olan faktörleri Allen ve Meyer'den yararlanılarak aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:²⁸³

- **Yetenekler:** Çalışanların bulunduğu işletmede elde ettiği kabiliyet/ tecrübelerin başka işletmelerde kendisine fayda getirebileceğı ve bu kabiliyet/tecrübelerin ne kadarını diğer işletmelere taşıyabileceğı kaygısı,
- **Eğitim:** Çalışanların mevcut eğitiminin, çalıştığı işletme dışında kendisine ne kadar fayda sağlayacağı düşüncesi,
- **Yer Değıştirmek:** Çalışanların işi terk etmesi halinde, bulunduğu çevreden ayrılmayı istememesi,
- **Bireysel Yatırım:** Çalışanların zamanının ve enerjisinin çoğunluğunu mevcut işletmeye vermiş olması sebebiyle kişisel yatırımlardan eksik olduğunu düşünmesi,
- **Emeklilik Primi:** Çalışanların işletmede devam etmesi durumunda elde edeceği emeklilik primini, işini bırakması halinde kaybetme ihtimalinin olması,
- **Toplum:** Çalışanların uzun yıllardır aynı çevrede yaşıyor olması,
- **Alternatif Seçenekler:** Çalışanların işi bırakması durumunda daha iyi bir iş bulmada zorluk yaşayabileceğı düşüncesi.

Açıklamalardan görüldüğü gibi her üç bağıllık türü de bağıllığı:²⁸⁴

²⁸¹ Jerald Greenberg - Robert A. Baron, *Behaviour in Organizations*, 5.Ed., New Jersey, Prentice Hall Inc., 1996, p.82.

²⁸² Steven Mellor, "Employees' Nonwork Obligations and Organizational Commitments: A New Way to Look at The Relationships", *Human Resource Management*, Vol.40, No.2, 2001, p.173.

²⁸³ Selen Doğan - Selçuk Kılıç, "Örgütsel Bağıllığın Sağlanmasında Personel Güçlendiriminin Yeri ve Önemi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.1, S.29, Kayseri, 2007, s.46.

- Çalışanın işletme ile arasındaki bağı gösteren,
- İşletmedeki çalışmanın süreliği ve sebepleri hakkında bilgilendiren duygusal bir durum olarak açıklamaktadır.

Üç bağlılık türünün bir diğer ortak özelliği ise, işgören ve işletme arasında oluşan ve işletmeyi bırakma olasılığını zayıflatan bir ilişkiden bahsetmeleridir. Ancak bu ilişkinin kalitesi, bahsedilen üç yaklaşım türünde başkalık belirtmektedir. Güçlü duygusal bağlılığı olan çalışanlar, işletmede kalmayı istediklerinden, güçlü normatif bağlılığa sahip olanlar işletmede devam etmeye mecbur olduklarını düşündüklerinden, güçlü devamlılık bağlılığına sahip olanlar ise buna ihtiyacı olduklarından dolayı işletmede kalmayı tercih etmektedirler²⁸⁵. Literatürde yapılan araştırmalara göre; işletmelerce, çalışanların öncelikle duygusal nedenlerle işletmeye bağlı olması, sonrasında normatif görüşler nedeniyle bu bağlılığını güçlendirmesi ve karşılıklı kazanılan hakların devamı için örgütte çalışmaya devam etmesi tercih edilmektedir.²⁸⁶

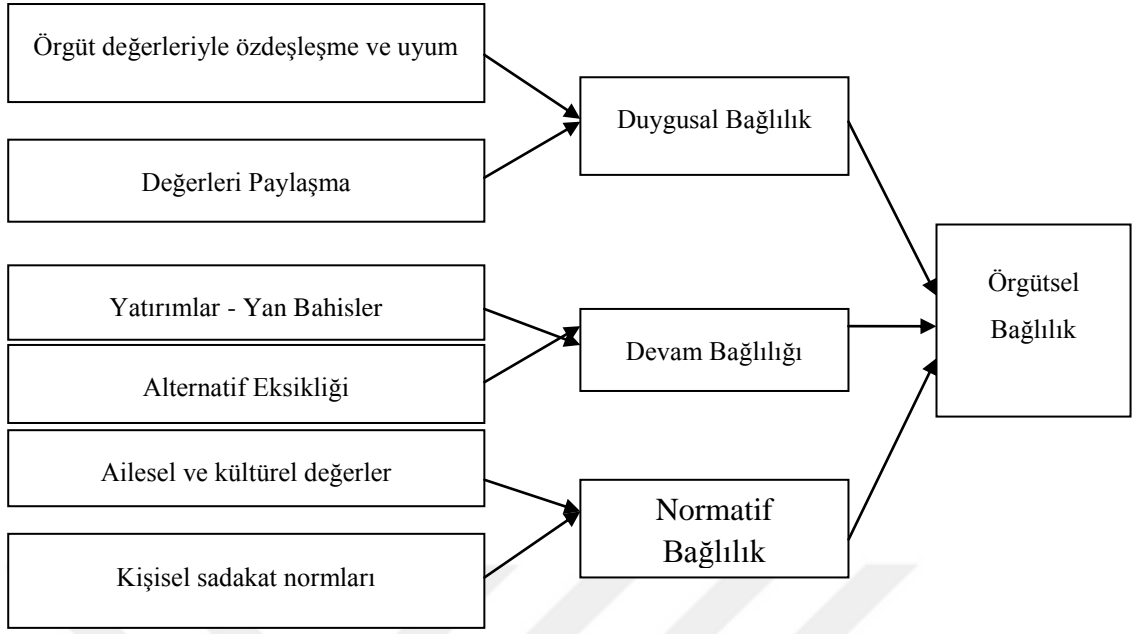
İşletmeye bağlılığı olmayan ya da düşük olan çalışanların, kendilerini işletmeye ait hissetmedikleri için, devamsızlık, işe geç gelme ve işi bırakma ihtimalinin güçlü olacağı düşünülmektedir. Duygusal bağlılığın olumlu iş tecrübeleri neticesinde ilerlediği ve çalışma verimine yardımda bulunduğu; devam bağlılığının kıdem ve alternatiflerin sınırlılığı sonucunda oluştuğu ve çalışma performansına güçlü bir katkısının bulunmadığı ileri sürülmektedir. Normatif bağlılık yazında tetkik edilen bağlılık türüdür. Bireylerin şahsi sadakatleri ile alakalı olduğu belirlenmiştir. Ayrıca çalışma ortamında ne gibi neticeler doğurduğunun daha kesinleştirilemediği ifade edilmektedir.²⁸⁷

²⁸⁴ Çöl - Ardiç, a.g.e., s.160

²⁸⁵ Çekmecelioğlu, a.g.e., s.156.

²⁸⁶ Keser – Yılmaz - Yürür, a.g.e., s:18.

²⁸⁷ Ufuk Durna - Veysel Eren, “Üç Bağlılık unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C.6, S.2, 2005, s.212.



Şekil 4. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Tuğba Kaplan, *İşgörenlerin Kişilik Tiplerinin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Bursa'da Mobilya Sektöründe Uygulama Örneği*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2008, s.50.

Allen ve Mayer' in, örgütsel bağlılığı üç farklı bağlılık türünün bir birleşimi olarak açıklayan üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli (Şekil 4.), günümüzde geçerliliğini korumakta, araştırmalara konu olmakta ve örgütler çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini araştırırken bu modelden yararlanmaktadırlar.

Örgütsel bağlılığın ölçülebilmesi için çeşitli ölçekler geliştirilmiş ancak literatürde en sık kullanılanı Meyer ve Allen tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği olmuştur.

2.3.2. Davranışsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık kavramı örgütsel bağlılık araştırmacıları tarafından, davranışsal bağlılık ise sosyal psikologlar tarafından kullanılmıştır ve işletmeden daha çok çalışana odaklanan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, işletmeden daha çok çalışanın davranışlarına göre oluşur. Çalışanlar yalnızca benzer faaliyetlere bağlanır ve bu davranışlarını devam ettirir. Davranışlarına bağlılık hisseden çalışanlar zamanla bu davranışlara uyumlu ve bunları haklı çıkaran tutumlar geliştirir. Bu tutumlar davranışın tekrarlanma sıklığını artırır.²⁸⁸

²⁸⁸ Gül, a.g.e., s.47.

2.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker'e göre örgütsel bağlılık, işgörenin bazı yan bahislere girerek tutarlı davranışlar göstermesi, bu davranışlarla çıkarlarını ilişkilendirmesidir. Başka bir ifadeyle örgütsel bağlılık, işgörenin, tutarlı davranışlarını göstermeyi bıraktığında yitireceği yatırımları düşünerek bu davranışları devam ettirme isteğidir. Becker'e göre örgütsel bağlılık, işgörenlerin işletmeyle çift taraflı olarak bahse girdikleri bir süreçtir.²⁸⁹

Becker örgütsel bağlılığı iki kolda incelemiştir.

Bağlılığın Merkezi: Bu kol bağlılığın işletmede neyi hedeflediğini açıklamaktadır. Bağlılık çalışana ya da küçük bir topluluğa olabileceği gibi tüm işletmeyi de içerebilir. Becker ve Billings yapmış oldukları araştırmada bağlılığı olmayan çalışanların bağlılığı olanlar grubuna göre işletmeyi bırakmaya daha meyilli olduklarını ve diğer çalışanlara yardımcı olma konusunda gönülsüz davranışlar gösterdiklerini ifade etmişlerdir.²⁹⁰

Bağlılığın Kaynağı: Tarafların bahsi çalışanın işletmesine yaptığı yatırımların, tutumlarını yönlendirmesi ve biçimlendirmesidir.²⁹¹ İşletmede kaldığı zaman kadar o işi bırakmanın maliyeti de aynı oranda artar. Çalışanlar o zamana kadar yapılan yatırımları yitirmekten korkarlar²⁹² ve bu yatırımları tekrar elde edemeyeceklerini düşündüklerinden işletmelerine bağlanırlar.²⁹³

Becker'e göre işgörenlerin bağlılığını sağlayan yan bahis kaynakları aşağıdaki gibidir:²⁹⁴

Toplumsal beklentiler: Çalışan bulunduğu sosyal çevrenin isteklerinin maddi ve manevi yaptırımları sebebiyle davranışlarını kısıtlayan bir takım yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılara, sıklıkla iş değişikliği yapan bireylere sosyal çevrede güven duyulmaması örnek gösterilebilir.

Bürokratik düzenlemeler: Yan bahis kavramının ikinci kaynağıdır. Bürokratik anlamda ortaya konulan düzenlemeler çalışanların buldukları işletmeye karşı bağlılıklarını ve davranışlarını etkilemektedir. Emeklilik aylığı için düzenli olarak maaşından belirli bir miktar kesinti yapılan çalışan işi bırakmak isteyince, çalıştığı süre boyunca maaşından kesilen

²⁸⁹ Gül, a.g.e., s.48.

²⁹⁰ Greenberg - Baron, a.g.m., p.182.

²⁹¹ Hal Gregersen - J. Stewart Black, "Multiple Commitments Upon Repatriation: The Japanese Experience", *Journal of Management*, Vol.22, No.209, 1996, p.210.

²⁹² Greenberg, a.g.e., p.182.

²⁹³ Lynn M. Shore – Lois E. Tetrick, Ted H. Shore - Kevin Barksdale, "Construct Validity of Measures of Becker's Side Bet Theory", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.57, No.3, 2000, p.435.

²⁹⁴ İnce - Gül, a.g.e., s.52.

miktarın ciddi bir meblağ olduğunu görecektir. İşi bıraktığında hakkı olan bu parayı kaybetme korkusu çalışanı yan bahse yönlendirecektir.

Sosyal etkileşimler: Yan bahisi etkileyen bir diğer kaynak ise sosyal etkileşimlerdir. Birey sosyal yaşamını sürdürürken diğer çalışanların gözünde bir kanaatin oluşmasını sağlamıştır. Bu kanaatin sarsılmasından endişe ettiği için ters davranışlar da bulunmaktan çekinir.

Sosyal roller: Birey bulunduğu sosyal duruma alışmış ve bağlanmış olabilir. Bu durumdaki çalışan, üstlendiği sosyal rolün gerektirdiği gibi davranmaya devam eder.

2.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'e göre örgütsel bağlılık, çalışanın davranışsal eylemlerine bağlanması olarak ifade edilmektedir²⁹⁵. Çalışan daha önceki davranışlarına bağlanarak, onlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir.²⁹⁶

Salancik bağlılığı iki farklı boyutta incelemiştir. Davranış olarak bağlılığın çalışanın örgütten ayrılması durumunda algılanmış kısıtlamalar ile çalışanı işletmeye bağlayan durumlardan oluştuğunu açıklamıştır. Tutumsal bağlılığın ise ortak değerler ve amaçlardan beslendiğini öne sürmüştür.²⁹⁷

Salancik'in örgütsel bağlılık yaklaşımında tutumlar ile davranışlar arasında uyum vardır. İşgören önceki davranışlarına bağlanarak bunlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir. Çalışanın tutumları ile davranışları uyuşmadığında çalışan psikolojik sıkıntılar yaşayacaktır. Tutum ve davranış arasındaki uyum ise bağlılığı olumlu yönde etkileyecektir. Salancik davranışa göre bağlanma durumunun farklı olacağından bahsetmektedir. Açık, geri dönüşü olmayan, başka kişilerin yanında oluşan ve isteyerek yapılan davranışlar bağlılığı etkilemektedir.²⁹⁸

²⁹⁵ O'Reilly - David F. Caldwell, "The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Post Decisional Justification", *Administrative Science Quarterly*, Vol.26, No.4, 1981, p.598.

²⁹⁶ Nick Oliver, "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development", *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63, No.1, 1990, p.20.

²⁹⁷ Balay, a.g.e., s.25.

²⁹⁸ İnce ve Gül, a.g.e., s.53.

2.3.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Araştırmacıların örgütsel bağlılık sınıflandırmaları, bağlılığın işletmenin tamamına hissedildiği bir algıya dayanmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımı, işletmede birbirinden farklı ögelere farklı düzeylerde bağlılık duyulabileceğini savunmaktadır. Dolayısıyla çoklu bağlılık yaklaşımı, bir çalışanın bağlılığının diğer çalışanın duyduğu bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir. Bu durumda bu yaklaşıma göre bir işgörenin işletmeye bağlılığı, işletmenin kaliteli ürünleri uygun fiyata sunuyor olmasından kaynaklanıyorken; diğer işgöreninki işletmenin çalışanlara insancıl yaklaşmasından kaynaklanabilecektir.²⁹⁹

Özetle ifade etmek gerekirse, çoklu bağlılık yaklaşımı, işletme içinde ve dışındaki birçok faktörün farklı düzey ve türlerde bağlılıklarından meydana gelmektedir. Bağlılığı sadece duygusal, ayrılma maliyeti ya da moral faktörlerle değil bunların tamamı ile açıklayan çoklu bağlılık yaklaşımı bu yönüyle diğer örgütsel bağlılık faktörlerinden ayrılmaktadır.³⁰⁰

2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

İşgörenlerin işletmeye bağlılık duyması, verimliliği güçlendirerek işletme yararına olumlu sonuçlar doğurur. Bu nedenle işletmenin, kişilerin işletmeye bağlılığını artıracak veya azaltacak faktörler hakkında bilgili olması mühim bir husustur³⁰¹. Örgüte bağlılığı etkileyen faktörler Tablo 3’de gösterildiği gibi kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler şeklinde üç başlıkta toplanabilir.

²⁹⁹ Balay, a.g.e., s.22.

³⁰⁰ Gül, a.g.e., s.52.

³⁰¹ Çetin, a.g.e., s.100.

Tablo 3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
<ul style="list-style-type: none">• İş beklentileri• Psikolojik sözleşme• Kişisel Özellikler	<ul style="list-style-type: none">• İşin Niteliği ve Önemi• Yönetim ve Liderlik• Ücret düzeyi• Örgüt Kültürü• Örgütsel Adalet• Örgütsel Ödüller• Takım Çalışması• Rol belirsizliği ve Çatışması• İş Tatmini• İletişim• Örgütün Yapısı ve Büyüklüğü• Sosyal Güvenlik• Takım Çalışması• Denetim• Kurumsal İtibar	<ul style="list-style-type: none">• Yeni iş bulma olanakları• Profesyonellik

Kaynak: Mehmet İnce – Hasan Gül, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Ankara, Çizgi Kitapevi, 2005, s.29.

2.4.1. Kişisel Faktörler

2.4.1.1. İş Beklentisi

Bir işgören çalıştığı işletmeye kişisel amaç ve gereksinimlerini sağlamak için girmiştir ve yaptığı işin amaç ve gereksinimlerine ulaşmasına aracılık edip etmediği ile ilgili beklentisi vardır.³⁰²

Bir çalışanın işe başlarken taşıdığı bağlılık seviyesi kişisel bir faktördür. İşgörenin; çalıştığı işletmeye bağlı kalma eğilimi çalışanın uzun dönem o işletmede devam etmesinde etkilidir. Bu tip çalışanlar işletmede daha çok görev isteme ve işletmeye katkıda bulunma eğilimini de taşırlar.³⁰³

Kişisel beklentilerle örgütsel beklentilerin uyum içerisinde olması önemli bir durumdur. İşletme işgörenlerin işletme hedeflerini kendi öz hedefleriymiş gibi hissetmesi, kendisini bu noktada işletme ile bütünleştirmesi için kendi hedefleri ile işletmenin hedeflerinin birbirini tamamlayıcı nitelikte olması gerekir. Çalışanların ihtiyaçları karşısında işletmeler cevaplayıcı niteliktedir. Çalışanlar işletmelerde ihtiyaçlarını karşılayabildikleri müddetçe varlıklarını da sürdürmeye gayret ederler.³⁰⁴

2.4.1.2. Psikolojik Sözleşme

İşgören ve işletme arasında iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşme şeklinde iki çeşit sözleşme vardır. İş sözleşmesi işgören ve işletme yönetiminin karşılıklı görev ve sorumluluklarını belirledikleri yazılı ve resmi sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşmeler ise işletmelerde yönetim, işgörenler ve diğer bireylerin devamlı yapmaları gereken ve yerine getirmeleri beklenen davranışlarla ilgili kurallardan oluşan sözleşmelerdir.³⁰⁵

Başka bir tanımda ise psikolojik sözleşme, işletme ile işgören ilişkisinde karşılıklı beklenti ve sorumluluklara göre şekillenen kişinin görüşleri ve algılamaları olarak tanımlanmıştır.³⁰⁶

³⁰² Arne L. Kalleberge - Torgar Reve, "Contracts and Commitment: Economic and Sociological Perspectives on Employment Relations", *Human Relations*, Vol.45, No.9, 1992, p.43

³⁰³ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul, Beta Yayıncılık, 1993, s.85.

³⁰⁴ İnce - Gül, a.g.e., s.60.

³⁰⁵ D.J. McDonald – P.J. Makin, "The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.21, No.2, 2000, p.84.

³⁰⁶ Rene Schalk - Robert Reo, "Towards a Dynamic Model of Psychological Contract Violation", *Journal for the Theory of Social Behaviour*, Vol.37, S.2, 2007, p.168.

2.4.1.3. Demografik Özellikler

Yaş: Yapılan araştırmalarda yaş ve örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde olumlu bir ilişki bulunmuş ve yaşın, zorunlu bağlılık ile ilişkili olduğu görülmüştür. Bu araştırma sonuçları ise ileri yaşlarda çalışanın başka iş bulma ihtimalinin düşük olmasına ve artan maliyetlere bağlanmıştır.³⁰⁷

Çalışan işyerinden ayrılmanın fazla maliyetli olduğunu fark ettiğinde, işletmede kalmaya devam eder ve işine olan bağlılığı güçlenir.³⁰⁸

Luthans ve arkadaşları da yaş ve örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu savunmaktadır. Çalışanın işine uzun yıllar vermesi, işletmedeki yatırımlarının da artması anlamına gelmektedir. Böyle bir durumda işgören başka işletmelere ve iş alternatiflerine olan ilgisini kaybedecektir. Dolayısıyla çalışan kendini gerçekleştirdiğini düşündüğü yere olan bağlılığını artırmaktadır.³⁰⁹

Yaşlı işgörenlerdeki bağlılığın genç işgörelere göre daha yüksek olmasının sebeplerini Balay aşağıdaki gibi sıralamıştır:³¹⁰

- Çalışanın işletmede üst pozisyonlara yükselme ihtimali o işletmede geçirdiği hizmet süresine paralel olarak yüksek olmaktadır.
- Yaşlı işgörel, genç işgörelere göre risk almaktan çekinmektedirler.
- Yaşlı işgörel kendilerine ve deneyimlerine güvendikleri için işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır.

Cinsiyet: Cinsiyet, örgütsel bağlılığa etkileri tartışılan bir unsurdur. Bazı araştırmalar erkek işgörelin bazıları ise kadın işgörelin örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğunu öne sürmüş, bazı çalışmalar ise bağlılık ve cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır.³¹¹

Bu çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmesinin açıklaması olarak “iş modeli” ve “cinsiyet modeli” yaklaşımlarını gösteren yazınlar mevcuttur. İlk yaklaşım olan “iş modeline” göre, işletmelerde erkek çalışanalara daha iyi çalışma pozisyonu ve daha yüksek ücret sundukları için bu çalışanalara bağlılığı daha güçlü olmaktadır. Diğer yaklaşım “cinsiyet

³⁰⁷ Hüseyin Çırpan, *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Arştırması*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 1999, s.60.

³⁰⁸ Robert W. Rowden, “The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment”, *The leadership & Organization Development Journal*, Vol.21, No.1, 2000, p.32.

³⁰⁹ F. Luthans - D. Baack - L. Taylor, “Organizational Commitment: Analysis of Antecedents”, *Human Relations*, Vol.40, No.4, 1987, p.221.

³¹⁰ Refik Balay, *Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara, Nobel Yayınları, 2000, s.41.

³¹¹ İnce – Gül, a.g.e., s.61.

modeline” göre ise, kadın çalışanlar ailesinin beklentilerini ve değerlerini daha ön planda tuttıkları için işyerine olan bağlılıkları da erkek çalışanlar kadar yüksek olmamaktadır.³¹²

Eğitim: Bağlılık ve çalışanların eğitim seviyesi arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Çalışanın eğitim düzeyi arttıkça işletmeye karşı bağlılığında düşüş olmaktadır. Bunun başlıca sebebi, eğitim düzeyinin artmasıyla çalışanın işletmeden beklentilerinin artması ve işletmenin bu beklentileri çalışanın istediği düzeyde karşılayamaması, dolayısıyla çalışanın motivasyonunun sağlanamamasıdır. Bir diğer nedeni de, eğitim düzeyi yüksek çalışanların alternatif iş imkânlarının, düşük eğitimli çalışanlara nispeten daha fazla olmasıdır. İşletmeden ayrılması durumunda fazla zaman kaybetmeden yeni bir iş bulacağını düşünen bir çalışan, işletmeyi terk etmekten çekinmeyecektir.³¹³

Medeni Durum: Cinsiyet ile birlikte medeni hal durumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki sıklıkla tartışılan konulardan biridir. Medeni durumun bağlılık geliştirmede önemli bir etken olduğu kabul edilmektedir.³¹⁴

Ayrıca evli çalışanlar, bağlılık duydukları işi bırakmayı, bekar çalışanlara göre daha maliyetli görmektedirler. Böylece bu işgörenlerin işletmelerine olan bağlılığı güçlenmektedir³¹⁵. Bekar olan çalışanların işletmelerine daha az bağlanma ihtiyacı duyacakları ve daha iyi iş alternatifi elde ettiklerinde işletmeden ayrılacakları görüşü savunulmaktadır.³¹⁶

Kıdem: Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer değişken ise çalışanın işletmedeki hizmet süresidir. Kıdem ve örgütsel bağlılık arasında olumlu bir bağ vardır.

Kıdem, kişinin o işte ne kadar süredir çalıştığını ifade eder. Aynı işte diğer çalışanlara göre daha uzun süre kalan kişi daha kıdemlidir ve bu hizmet süresi boyunca birçok tecrübe kazanan işgörenlerin, işletmelerine daha bağlı olduğu görülmektedir. Çalışanların deneyim kazandıkları işletmelerin değerlerini, amaçlarını ve kültürünü daha fazla benimseyerek çalıştıkları söylenebilir.³¹⁷

³¹² Ahmet Tekin, *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Bir Karşılaştırma (Türkiye- Pakistan) Örneği*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2002, s.60.

³¹³ Erden, a.g.e., s.86.

³¹⁴ Warren C.K. Chiu - Catherine W. Ng., “Women-Friendly HRM and Organizational Commitment:A Study Among Women and Men of Organization in Hong Kong”, *Journal of Occupational&Organizational Psychology*, Vol.72, No.4, 1999, p.485.

³¹⁵ İnce - Gül, a.g.e., s.64.

³¹⁶ Lawrence G. Hrebiniak - Joseph A. Alutto, “Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, No.4, 1972, p.561.

³¹⁷ Özdevecioğlu, a.g.e., s.116.

Cohen'e göre de hizmet süresi arttıkça, iş görenlerin örgütten elde edecekleri kazanımlarda artış göstermektedir. Bu kazanımlar örgütsel bağlılığa etki ettiği için iş görenlerin örgütteki hizmet sürelerinin artması, onların örgütsel bağlılıklarını da artırmaktadır.³¹⁸

2.4.2. Örgütsel Faktörler

İşin kapsamı, işin geribildirim, otonomisi, iddialı ve önemli bir iş olarak algılanıp algılanmaması, örgütsel ödüller, yönetim, örgütsel adalet, örgütsel kültür ve takım çalışması, insan kaynakları yönetimi, güvenlik, ücret, iletişim, iş arkadaşları ile ilişkiler işle ilgili örgütsel faktörleri oluşturur. Ayrıca, yönetim, karar sürecine katılmak, iş grupları, örgütsel ödüller de işgörenlere verilen önemi göstermesi nedeniyle, ortaklık gibi örgüt özellikleri de örgütsel bağlılığı etkileyebilmektedir.³¹⁹

Alt seviyedeki işgörenlerin bağlılığı demografik faktörlerden etkilenmektedir. Üst seviyedeki işgörenler için ise kurumsal faktörler bağlılıklarını etkilemektedir.³²⁰

2.4.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

İşin içeriğinin zenginliği ne kadar yüksek ise işletmeye bağlılık düzeyi de o kadar yüksek olmaktadır. İşin zorluk seviyesi arttıkça, çalışanların mücadelecilik yönü de artar ve örgütsel bağlılığı etkiler. Çalışanlar, çalışma ortamında zorlayıcı görevlerle karşılaşılırsa, o kadar olumlu tepki vermektedirler.³²¹

İşin çalışanı tatmin etme gücü ve zorluk derecesi, işini sahiplenme, görev bilinci ve yaptığı işe hakim olma gibi nitelikleri kurumsal bağlılığı etkilemektedir.³²²

³¹⁸ Aaron Cohen, "Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis", *Basic and Applied Social Psychology*, Vol.14, No.2, 1993, p.143.

³¹⁹ Eren, a.g.e., s.85.

³²⁰ Samuray Karaca, *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Denizli, 2001, s.60.

³²¹ Çırpan, a.g.e., s.63.

³²² İnce - Gül, a.g.e., s.71.

2.4.2.2. Yönetim ve Liderlik

Yönetim şekli, örgüt üyelerinin örgütte buldukları süre içerisindeki davranışlarına yön veren örgütün değerlerine ve amaçlarına bağlanma derecelerini etkileyen en önemli faktörlerden birisidir.³²³

Yönetim biçimi de örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biridir. Capalli' ye göre, çalışanların kararlara katılımına izin verilmesi, çalışanların işletme tarafından saygı görmesi, çalışmalarının takdir edilmesi, çalışanlara önemli olduklarının hissettirilmesi, çalışanın yönetime güvenmesi, anlayışlı, esnek ve katılımcı bir yönetim örgütsel bağlılığı artırır.³²⁴

Genellikle, iş hayatında çalışana verilen görevlerin azaltılması çalışanın bağlılığını da azaltmaktadır. Üst düzey yöneticilerin iş yükü fazla olduğundan bağımlılıklarının da astlarına göre daha fazla olduğu araştırmalarda görülmüştür.³²⁵ Yöneticilerin işletmeye sahip çıkma ve onu destekleme olasılığı daha yüksektir ve üst yöneticilerin yararına olan işletmedeki değişimler örgütsel bağlılığı artırırken, tam tersi durumlarda bağlılık azalmaktadır.³²⁶

Liderlerin, izleyicilerini etkileme gücüne ve iş ortamını şekillendirme yeteneğine sahip olduklarından dolayı, liderlik tarzının bireylerin davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ve olumlu liderlik davranışlarının, yüksek düzeyde örgütsel bağlılık sağladığı varsayılmaktadır. Bireylerin, yönetime katılımlarını sağlayan kararlara, sonuçları hakkında sorumluluk ve yükümlülük hissettikleri davranışlara daha fazla bağlılık gösterme eğiliminde oldukları için, yönetim ve liderlik stili, örgütsel bağlılığın artırılmasında önemli bir faktördür.³²⁷

2.4.2.3. Ücret

Örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden birisi de ücret düzeyidir. Ücret düzeyinin işten ayrılmada başlıca faktörlerden biri olduğu kabul edilmiştir. Ücret dağılımında adil olunması, ücret politikası, ücret dağılımındaki adaleti algılama durumu bağlılığı etkileyen diğer önemli faktörlerdir.³²⁸

³²³Bakan, a.g.e., s.147.

³²⁴Peter Capalli, "Managing without Commitment", *Organizational Dynamics*, Vol.28, No.4, 2000, p.19.

³²⁵İnce - Gül, a.g.e., s.73.

³²⁶Tekin, a.g.e., s.69.

³²⁷Sefer Gümüş - Beşir Sezgin, *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*, İstanbul, Hiperlink Yayınları, 2012, s.113.

³²⁸İnce - Gül, a.g.e., s.73.

İşgörenler işletme yönetiminin ücret politikasının ne kadar adil olduğunu düşünürlerse bağlılıkları da o kadar artacaktır. Çalışanlar için işletme içinden gelen ödüllendirmeler kadar, dış çevreden gelen takdirler de önemlidir.³²⁹

2.4.2.4. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, işletmedeki bireylerin davranışlarını şekillendiren kurallar sistemidir, çalışanların tutum ve davranışlarına yön veren baskın değer ve inançlardır.³³⁰

Edger Schein, örgüt kültürünü bir grubun sosyalleşme ve iç bütünleşme sıkıntılarını yok etmek amacıyla oluşturduğu ve geliştirdiği hipotezler olarak tanımlamıştır.³³¹

Örgüt kültürü, işgörenlerin birtakım amaçları daha iyi idrak etmelerine ve kendilerinden istenen başarı için daha dengeli ve düzenli olmalarına, yöneticilerine karşı uyum içinde bulunmalarına yardımcı olur. Örgüt kültürü iş tanımına belirli ilkeler getirerek örgütsel performansı artırır. İşletme içi iletişimde ve çalışanlar arası ilişkilerde örgüt kültürünün büyük bir önemi vardır. Örgüt kültürü işletmede birliği sağlar, takım ruhunu geliştirir ve örgüt ikliminin de gelişmesine öncülük eder. Örgüt kültürünün bünyesinde çeşitli görüşleri barındırması ile işletmedeki gruplaşmalar ve ikilikler önlenir.³³²

Örgüt kültürü, işgörenlerin değerleri ve işletmenin amaçları arasında bağ kurmakta ve böylece örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgüt kültürü, bireylerin kimlik duygusunu geliştirerek ve kurumsal hedeflere katılımı özendirerek bağlılığın oluşmasına yardımcı olmaktadır.³³³

Kurumların, gelişmelerini başarı ile tamamlamaları, faaliyetlerini güçlendirebilmeleri, işgörenlerin şirkete bağlılıklarının sağlanabilmesi güçlü bir örgüt kültürünü benimsemeleri aracılığıyla mümkündür.³³⁴

³²⁹ Cohen, a.g.e., s.539.

³³⁰ Ömer Dinçer – Yahya Fidan, *İşletme Yönetimi*, İstanbul, Beta Yayıncılık, 1996, s.401.

³³¹ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 6.B., İstanbul, Beta Yayınları, 2000, s.119.

³³² Eren, a.g.e., s.152.

³³³ Thomas A. DeCottis – Timothy P. Summers, “A Path Analysis of Organizational Commitment”, *Human Relations*, Vol.40, No.7, 1987, p.451.

³³⁴ Sevinç Köse - Semra Tetik - Cuma Ercan, “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C.8, S.1, 2001, s.239.

2.4.2.5. Örgütsel Adalet

Yönetimin karar ve faaliyetlerinin işgörenlerce nasıl algılandığını içeren örgütsel adalet bağlılık üzerinde güçlü bir faktördür. Örgütsel adalet, dağıtımsal ve prosedürel olmak üzere iki koldan incelenmektedir. Dağıtımsal adalet, kaynakların dağıtımını içerir, ücret ve iş tatmini olmak üzere iki bireysel sonuç verir. Prosedürel adalet ise karar alma süreci ile ilgilidir. Dolayısıyla prosedürel bağlılık örgütsel bağlılığa daha çok önem veren adalet türüdür. Araştırmalar düşük performansın, yetersiz değerlendirmenin ve planlama sistemlerinin işgörenlerin adalet algılarını zayıflattığını ve işgörenlerin işi bırakmaya meyilli olduklarını göstermektedir³³⁵.

2.4.2.6. Rol Belirsizliği ve Çatışması

Rol belirsizliği, işletmenin iş ile ilgili gerekli tanımlamanın işgörene bildirilmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. İşgörenin yerine getirmesi zorunlu görevler ile kendisinden yapması beklenen görevlerin kesin bir çizgi ile ayrılmamış olması, hangi işi davranışa dönüştüreceğinin açıkça belirtilmemesi işletmede belirsizliklerin meydana gelmesine sebep olur.³³⁶

Rol gerilimi ve belirsizliği, işletme dışı seçeneklerin çekiciliğini arttırmaktadır. Bu durumda dolaylı olarak çalışanın bulunduğu işletmeye bağlılığını düşürür. Rol gerekleri konusundaki belirsizlik işletme içerisinde çalışanlar arasında problemler ortaya çıkaracağından örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkiler.³³⁷

Rol çatışması, çeşitli rolleri gerçekleştirmek zorunda kalan çalışanın iş görevlerinden birisine diğerine göre daha çok uymasıdır. Bunun nedeni işteki iki beklentinin birbiriyle uyumsuz olmasından kaynaklanmaktadır. Rol çatışması aynı zamanda çalışanın rolü ve davranış düzlemini benimsememesi durumundan kaynaklanan rol uyumsuzluğudur. Çalışanın yeteneğinin işin niteliği için gerektiğinden fazla ya da az olması ve birden fazla yöneticiden birbiriyle çelişkili talimatlar almak vb. durumlar rol çatışmasına neden olur.³³⁸

Rol çatışmasının çalışarlarda psikolojik gerilime ve iş çatışmasına sebep olduğu, bununla birlikte çalışarlarnın motivasyonunu ve işletmeye karşı güvenlerini sarstığı sonucuna

³³⁵ İnce - Gül, a.g.e., s.78.

³³⁶ İnce – Gül, a.g.e., s.81.

³³⁷ Balay, a.g.e., s.69.

³³⁸ Uygur, a.g.e., s.26.

varılmıştır. İş hayatında yüksek rol çatışması, çalışanların bağlılıklarını olumsuz etkileyen bir faktördür.³³⁹

2.4.2.7. Örgütsel Ödüller

Günümüzde örgütlerin işgörenleri ödüllendirme konusunda yaptıkları uygulamaların başlıcaları; ücret ve maaş artışı, sözlü ve yazılı övgü, terfi, görev değişiklikleri ve örgüt için önemli kararların alınmasında rol alma konuları gelmektedir³⁴⁰.

Çalışan işletmenin sunduğu ödülleri yeterli ve adil görürse, işletmeye olan bağlılığı güçlenecektir. İşgörenlerin kazancının ya da ücretinin, işletmeye olan bağlılıklarını etkilediğini savunan açıklamalar, araştırmalarla da doğrulanmıştır. Kazançlar, işletmenin çalışanına sunduğu ödül olarak işi çalışan için çekici kılmaktadır. Ödülün sayısı arttıkça örgütsel bağlılığın da düzeyi o kadar artacaktır³⁴¹.

2.4.2.8. Takım Çalışması

“Takım, bir görevi tamamlamak için birbirlerinin bilgi ve yeteneklerine ihtiyaç duyan en az iki ve daha fazla sayıda insandan oluşur. Takımın başlıca özelliklerini de ifade eden bir tanımlama ile takım; belirli bazı yükümlülüklerini yerine getirmek amacıyla, bir hedef için bir araya gelen ve seçtikleri bir üyenin liderliğini onaylayan kişiler topluluğudur. Tanımdan da anlaşılacağı üzere, çalışanlar, tanımlanmış ve benimsenmiş bir hedefi gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek takımı oluştururlar. Belli bir amaç etrafında bir araya gelindiği için, takım üyeleri sürekli etkileşim içindedirler³⁴².

Bağlılığı kolaylaştıran önemli bir faktör de çalışanın işletme içerisindeki sosyal katılımıdır. Çalışmalar takımın aldığı kararlar ne kadar işbirliği içinde alınıyorsa çalışanın işletmeye geliştirdiği sosyal bağların da o kadar güçlü olacağını ortaya koymaktadır³⁴³.

Özerk çalışma grupları ve takımlar içinde çalışanların iş tatminleri yükselmektedir. İşine ve işletmeye iyi tutum geliştiren takım üyelerinin, üst yönetim, örgüt, amir, iş arkadaşlarına olan bağlılıklarının güçlendiği belirtilmektedir³⁴⁴.

³³⁹ Güçlü, a.g.e., s.81.

³⁴⁰ Andrew Dubrin, *Fundamentals of Organizational Behavior*, 4.B., New York, Pergamon Press, 1978, p.70.

³⁴¹ İnce - Gül, a.g.e., s.80.

³⁴² İsmet Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004, s.278.

³⁴³ Peter A. Bamberger - Aaraham N. Kluger - Ronena Suchard, “Organizational Commitment; The Antecedents and Consequences of Union Commitment”, *Academy of Management Journal*, Vol.42, No.3, p.304.

2.4.2.9. Sosyal Güvenlik

Sosyal güvenlik, toplumu oluşturan bireyler arasında bir fark gözetmeksizin, tüm bireylerin gereksinimlerini karşılayacak biçimde sosyal hayatını yoluna koymayı amaçlayan, çalışanların üstlendiği rol fark etmeksizin; gider artışlarını veya gelir azalışlarını karşılamayı hedefleyerek çalışanların güvenliğini esas alan sistemdir. Sosyal güvenlik sistemi kamudaki bütün çalışanların yüzleşebileceği tehlikelerden hayatlarını korumak için oluşmuş bir yapıdır. Bu sistemin başlıca araçları; sosyal yardımlar ile kamu hizmetleridir.³⁴⁵

2.4.2.10. İş Tatmini

İş tatmini, çalışanın yapmakta olduğu işine yönelik duygusal bağlılığı ya da işi için sergilediği duygusal davranışlar şeklinde ifade edilmektedir. İş tatmini, çalışanın işine ya da çalışma hayatına karşı beslediği haz duygusudur. Çalışanın işinden aldığı haz ne kadar yüksek ise işine duyduğu tatmin de o kadar yüksektir. İş tatminsizliği işgörenin, işletmenin ödül sistemi ya da işletmenin gelişme hızından hoşnutsuzluğunun belirtisidir. Doyumsuzluk yaşayan çalışanların işi bırakma ihtimali diğer çalışanlara göre daha güçlüdür.³⁴⁶

İş tatmini, işgörenin işine karşı tutumları hakkında iken, örgütsel bağlılık işgörenin işletmeye olan tutumları ile ilgilidir. Mowday ve arkadaşları bağlılığı, çalışanın işletme hakkındaki olumlu duygu ve düşünceleri şeklinde tanımlarken belli bir işe olan pozitif düşüncelerini ise iş tatmini olarak ifade etmişlerdir. İşgören işletmeye, değerlerine ve amaçlarına yapıcı düşünceler beslerken; işletmede sorumluluğunu aldığı iş ile sıkıntı yaşayabilir. Örgütsel bağlılık ile karşılaştırıldığında, iş tatmininin daha hızlı geliştiği ve günlük iş programlarından etkilendiği görülmektedir. Araştırmalarda, işletmeye bağlılık iş gücü devir hızını tahmin etmede daha doğru bir belirti sayılmaktadır.³⁴⁷

³⁴⁴ James Wallace Bishop - Dow K. Scott, "Employee Loyalty; How Commitment Affects Team Performance", *Hr Magazine*, Vol.42, No.2, p.107.

³⁴⁵ Suat Uğur, *Sosyal Güvenlik Sistemlerinde Özel Emeklilik Programlarının Yeri ve Gelişimi*, Ankara, Tşof Plaka Matbacılık, 2004, s.27.

³⁴⁶ Balay, a.g.e., s.135.

³⁴⁷ Larry Williams - John Hazer, "Antecedents And Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Education Methods", *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, No.2, 1986, p.223.

2.4.2.11. İletişim

İşletme içindeki güçlü bir iletişim sayesinde, işletmenin hedefleri ile çalışanların hedefleri arasında uyum elde edilecektir. İletişim, işletmedeki belirsizliklerin yok olmasını ve çalışanların yönetim kararlarına inanmalarını sağlayacaktır. İşletme içi iletişim, yönetim ve çalışanların birbirlerine olan güvenini ve problemlerin azalmasını sağlayacaktır. Böylece, çalışanlar kendilerini işletmenin parçası görerek, verimli çalışacak ve işi bırakmalar azalacaktır.³⁴⁸

2.4.2.12. Denetim

Çalışanların işletmeye olan bağlılıklarına etki eden örgütsel faktörlerden bir diğeri de çalışanlar üzerindeki denetimdir. Çalışanların yerine getirmiş oldukları işin denetim şekli sorumluluk duygularına etki etmektedir. Yöneticiler tarafından uygulanan baskı kurarak idare etme anlayışı, alt çalışanların herhangi bir kararda rolünün olmaması adına sergilenen tutumlar ve bunlara ilaveten sıkıcı bir denetim yönteminin uygulanması gibi etkenler, iş görenler tarafından bütün yükümlülüğün yönetime atılmasına sebep olmaktadır.³⁴⁹

2.4.2.13. Örgütün Büyüklüğü

İşletmeler büyüdükçe, çalışanların karar alma oluşumuna iştirak etmeleri zorlaşacağından, onların örgütsel hedefleri benimsemeleri daha az olacaktır. Çalışanlar bu durumdan etkileneceğinden örgütsel bağlılıkları zayıflayacaktır. Başka bir araştırmada, işletmenin büyük olmasıyla ücret sistemlerinin daha düzgün işleyeceği, buna ilaveten daha profesyonel kariyer planlamalarının yapılacağı ve bu sayede de çalışanların örgütsel bağlılıklarının yükseleceği görüşü ileri sürülmüştür.³⁵⁰

2.4.2.14. Kurumsal İtibar

İtibar, bir kurumun genel değerlerine dayanan güvenilirliği, görevi ile gücü hakkında oluşan kişi ve kamuda oluşan yargılar bütünüdür. İtibar, kurum ya da işletmelerin geçmişten

³⁴⁸ Leyla Şentürk Özer - Fatma Çağla Çam, “İnsan Kaynakları Etkililiği Açısından İşgörenlere Yönelik Halkla İlişkiler Faaliyetleri: K.K.T.C. Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Bakış Açısı”, *Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi*, C.3, S.1, 2002, s.17.

³⁴⁹ İnce - Gül, a.g.e., s.74.

³⁵⁰ Rüyam Küçüksüleymanoğlu, “Stratejik Planlama Süreci”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, C.16, S.2, 2008, s.408.

günümüze kişilerin algılarında oluşturduğu olumlu ya da olumsuz algılamalar toplamıdır. İtibarına önem veren kurumlar, yalnızca müşterileri ile olan ilişkilerine değil aynı zamanda çalışanları ile ilişkilerine de önem vermektedir. Çalışanlarına karşı şeffaf olan, eleştirileri dikkate alan ve önemseyen, başarılı bir iletişim uygulayan, kesin bir şekilde belirlenmiş çizgileri olan ve bu çizgilere bağlı kalan işletmelerin çalışan nezdindeki itibarı ve örgütsel bağlılığı kuvvetlidir. Bu anlamda itibarı yüksek, saygı duyulan bir işletmenin çalışanı olmak, kurumundan gurur duymak çalışanların ortak özeliğidir.³⁵¹

2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli etkenlerden bir kısmını örgüt dışı çevresel faktörler oluşturmaktadır. Bu alanda yer alan en önemli faktörler; iş olanaklarının varlığı ve profesyonelliktir.³⁵²

2.4.3.1. Yeni İş Bulma Olanakları

Çalışan bağlılığında en etkili örgüt dışı etken, yeni iş bulma ihtimalidir. İş istihdamının yetersiz olduğu coğrafyalarda bu faktörün üzerinde daha çok durulmaktadır.³⁵³

Alternatif iş fırsatlarının varlığı çalışanın işletmeye olan bağlılığı üzerinde oldukça etkilidir. Algılanan başka bir iş bulma şansının yükselmesi ve bu tür alternatiflerin cazibesinin artması bireyin bağlılığının olası eğilimini düşürür.³⁵⁴

Alternatif iş bulma imkanının olmasına karşılık işletmede kalmaya devam etmek isteyen ve işletmesi ile bütünleşmiş kişinin, başka bir iş bulma imkanının olmadığı işini kaybetmemeye çalışan kişiye göre bağlılığının yüksek olması beklenilebilir. Bu durumu etkileyen unsurun ise eğitim olduğu söylenebilir. Eğitim düzeyi yüksek işgörenlerin alternatif iş bulma fırsatları da yüksektir. Yeni iş bulma olanakları faktörü ile işgörenlerin iş arama davranışlarını da bağlılıkla ilgilidir, iş arama davranışları ve bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki vardır.³⁵⁵

³⁵¹ John F. Budd, "How to Manage Corporate Reputations", *Public Relations Quarterly Journal*, Vol.39, No.4, 1994, p.15.

³⁵² Hugh P. Gunz, Sarah P. Gunz, "Professional Organizational Commitment and Job Satisfaction for Employed Lawyers", *Human Relations*, Vol.47, No.7, 1994, p.802.

³⁵³ İnce - Gül, a.g.e., s.85.

³⁵⁴ Greenberg - Baron, a.g.e., p.164.

³⁵⁵ İnce - Gül, a.g.e., s.86.

2.4.3.2. Profesyonellik

Profesyonellik çalışanın işine olan bağlılığını ilgilendiren bir kavramdır ve çalışanın işi ile özdeşleşmesini, mesleki değerleri benimsemesini içermektedir, bazen çelişkili durumlar meydana getirebilir. Profesyonellerin bir kısmı işe bağlılığı önemserken bazıları ise örgütsel bağlılığı dikkate almaktadır. Profesyonel çalışanlar işletmelerinin gelişimlerini desteklediklerinde işgörenlerin mesleki bağımsızlıklarının olumsuz şekilde etkilendiği, örgüte olan bağlılıklarının ise olumlu yönde etkilendiği söylenebilir.³⁵⁶

Araştırmalar sonucunda profesyonelleri tarif eden dört önemli özellik üzerinde durulmuştur.³⁵⁷

- Sosyal sorumluluk bilincine sahiptirler,
- Kendilerine ait kuralları vardır,
- Özerklik talebinde bulunurlar,
- Kendi çalışma sahaları için topluluklar kurmak, kitap vb. yayınları takip etmek gibi topluşma eğilimi içindedirler.

2.5. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Randall, örgütsel bağlılık düzeyleri ve bu düzeylerin çalışana ve işletmeye yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını incelemiştir. Bu bağlamda ortaya çıkan düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramları şu şekilde ifade edilmiştir.³⁵⁸

2.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük bağlılık düzeyinde çalışan, kendisini işletmede tutan güçlü tutum ve eğilimlerden mahrum kalmasına rağmen çalışanın yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı görülebilir. Üstelik işletmeye bağlılığı düşük olan çalışan alternatif işlere bakacağından bu durum, insan kaynaklarından verimli faydalanmayı sağlayacaktır. İşletme, içten gelen ve

³⁵⁶ İnce - Gül, a.g.e., s.84.

³⁵⁷ Jean Wallace, "Professional and Organizational Commitment: Compatible or Incompatible?", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.42, 1993, p.333.

³⁵⁸ Bülbül, a.g.e., s.63.

informal olan bu iletişim sisteminden doğru faydalanabilirse, kendisine zorluk çıkartabilecek problemleri kolayca çözebilecektir³⁵⁹.

İşletmeye düşük düzeyde bağlılığı olan çalışanlar, kişisel iş sorumluluklarını yerine getirmede yetersiz kaldıkları gibi, takım çalışması gerektiren işlerde de en az gayret gösterenlerdir. Dolayısıyla bu çalışanlar, işletmede “duygusuz işgörenler” olarak adlandırılmaktadır. Düşük örgütsel bağlılıkta; dedikodu, sızıntı ve şikâyetler ile çok karşılaşıldığı için işletme zarar görmekte, müşterilerinin gözünde itibarı azalmakta, gelişmelere ayak uyduramamakta ve maliyet artışları yaşanmaktadır. İşletme içi iletişimin zayıflaması, işletmenin otoritesini sarsmakta ve üst kademedeki yöneticilerin ehliyeti sorgulanır duruma getirmektedir.³⁶⁰

2.5.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

Çalışan tecrübesinin güçlü, ancak örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın yeteri kadar olmadığı bağlılık düzeyidir. İlimli bağlılığı olan işgörenler, düzenin kendilerini yeni baştan yönlendirmesini istememekte ve dolayısıyla bir çalışan olarak benliklerini güvenceye almak amacıyla çabalamaktadırlar. Bu bağlılık düzeyindeki işgörenler, işletmenin yalnızca bazı değerlerini içselleştirmekte ve işletmenin kendisinden beklediği sorumluluğu yerine getirirken, işletmeyi sahiplenmeyi ve kişisel değerlerini muhafaza etmeyi sürdürmektedirler.³⁶¹ İlimli bağlılık düzeyinin, güvenlik, yeterlilik, sadakat, kimliğin korunmasıyla birlikte orta düzey yaratıcılığın varlığı, kısıtlı iş gücü devri, yüksek iş doyumu gibi olumlu sonuçları bulunmaktadır.³⁶²

İlimli örgütsel bağlılığın olumsuz sonuçları ise, mesleki gelişme ve ilerleme imkânlarının kısıtlı olması, örgütsel beklentiler ve çalışan beklentilerinin dengelenme zorluğundan dolayı örgütsel etkinliğin düşük olmasıdır. Yönetimi yeteri kadar önemsemeyen çalışanlar, işletmede üst kadrolara yükseldiklerinde de kısmi bağlılıkları kapsamında kendilerinin üstesinden gelemeyeceği mutabakat ile karşılaşılırlar. İlimlilik düzeyindeki

³⁵⁹ Refik Balay, “Özel ve Resmi Liselerde Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, (Doktora Tezi), Ankara, 2000, s.75.

³⁶⁰ Donna M. Randall - Joseph A. Cote, “Interrelationships of Work Commitment Constructs”, *Work and Occupations*, Vol.18, No.2, 1991, p.211.

³⁶¹ Bayram, a.g.m., s. 136.

³⁶² Pelin Erden, *Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2001, s.92.

işgörenler sosyal sorumluluk ve işletmeye sadakat arasında çatışma yaşarlar, bu durum ise kararsızlığa ve işletmenin verimsizliğine sebep açabilir.³⁶³

2.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Çalışanın işletmesi ile özdeşleştiği, işletmenin değer ve hedeflerini önemseydiği, kendisini işletmeye adadığı bağlılık düzeyidir. Yüksek bağlılığı olan çalışan işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi amacıyla üzerine düşen görevi hakkıyla yerine getirmeye çalışmaktadır ve işletmede devam etmek için güçlü bir istek duymaktadır.³⁶⁴

Yüksek bağlılığa sahip işgörenler, işletmeye güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Örgüte bağlılığı yüksek olan işgören, örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek, kendini örgütün bir parçası gibi hisseder ve örgütün başarısı için üst düzey bir performans ortaya koyar. Yüksek örgütsel bağlılığın genellikle, düşük iş gücü devri, işe geç kalmalarda azalma, devamsızlık oranının düşmesi, kaliteli üretim ve hizmet, etkin iletişim, örgütsel sadakat ve üstün iş performansı gibi örgüte yönelik olumlu ve örgütsel verimliliği arttıran davranışlara götürdüğü varsayılmaktadır.³⁶⁵

Bunun yanı sıra yüksek düzeyde bağlılığın olumsuz sonucu da, işgörenin ailevi ve toplumsal olarak yabancılaşması ve bireysel gelişmeyi ve yaratıcılığı yok etmesi olarak sıralanabilir. İşgörenin örgüt yararına olduğu gerekçesiyle, etik olmayan ve illegal yollara başvurmaya eğilimli olmasıdır. Yüksek bağlılığı olan çalışanlar kendi çıkarlarını önemsemeden, örgütün değerlerini kendi değerlerinden daha üstün tutabilmektedirler.³⁶⁶ Çalışanların bu yanlış tutumu sebebiyle işletme kamuoyundaki itibarını ve güvenini, müşterilerini, mevcut ve potansiyel müşterilerini kaybedecektir.

³⁶³ Erden, a.g.e., s.92.

³⁶⁴ Hakan Koç, “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.8, S.28, 2009, s.207.

³⁶⁵ Erden, a.g.e., s.93.

³⁶⁶ Donna M. Randall, “Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited”, *The Academy of Management Review*, Vol.12, No.3, 1983, p.465.

Tablo 4’de örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilgili incelenen üç ana başlığın çalışan ve örgüt açısından olası olumlu ve olumsuz sonuçları özet olarak gösterilmektedir.

Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Sonuçları

	ÇALIŞAN		İŞLETME	
	OLUMLU	OLUMSUZ	OLUMLU	OLUMSUZ
DÜŞÜK DÜZEYDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	<ul style="list-style-type: none"> ✓ bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük, ✓ insan kaynaklarının daha verimli kullanımı 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ mesleki gelişimde yavaşlık ✓ dedikodu sonu artan kişisel maliyetler ✓ çalışanın örgüt amaçlarını zedeleyecek olası ayrılma, ihraç veya çaba harcamama 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ düşük performanslı işgörenlerin örgütten ayrılması ile örgüte yeni işgörenler alma ve örgütsel morali yükselterek iş gücü devir hızını azaltma ✓ çalışanların söylentileriyle hataların ortaya çıkması ve örgüte yararlı olması 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ yüksek oranda iş devri, işe geç kalma, işte kalmada isteksizlik, örgüte sadakatsizlik, düşük iş kalitesi, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, rol modeline zarar verme, çalışan üzerinde sınırlı kontrol.
ORTA DÜZEYDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ileri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, sadakat ve görev, ✓ yaratıcı işgörenler, ✓ bireysel kimliğin örgütten ayrılması 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ olası sınırlı kariyer gelişme ve ilerleme fırsatları ✓ örgüt ve çalışan arasında kolay olmayan uzlaşma 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ artan işgören kıdemli, sınırlı ayrılma isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş tatmini 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ iş görenlerin daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlandırılması, ✓ örgütsel etkinliğin azalması
YÜKSEK DÜZEYDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	<ul style="list-style-type: none"> ✓ İşgörenlerin mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması, ✓ olumlu davranışların ödüllendirilmesi, ✓ işgörenlerin işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ bireysel gelişme, yaratıcılık fırsatlarının boğulması ✓ çalışanlar tarafından değişime karşı direnç gösterilmesi ✓ sosyal ve aile ilişkilerinde stres 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ güvenli ve dengeli iş gücü oluşumu ✓ daha yüksek üretim için çalışanın örgütün taleplerini kabul etmesi ✓ örgütsel amaçların karşılanması ✓ yüksek performans 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ insan kaynaklarının yerinde kullanılmaması ✓ örgütsel esneklik, yenilik ve uyum eksikliği ✓ geçmiş politika ve süreçlere tam güven ✓ örgüt adına yasa dışı ve etik olmayan

		yaşanması ✓ Örgüt dışı organizasyonlar için sınırlı zaman ve enerji ✓ Arkadaş ilişkilerinde zayıflama		davranışların ortaya çıkması
--	--	--	--	---------------------------------

Kaynak: Kamil Yağcı, “Meyer- Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmelerde İşgören Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi*, C.9, S.3, İzmir, 2007, s.120.

2.6. Örgütsel Bağlılık Sonuçları

2.6.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans

Performans, işgörenin belirli bir zaman dilimi içerisinde sorumluluğunu aldığı vazifeyi teslim etmesiyle birlikte sahip olduğu sonuçlardır. Bu sonuçlar olumlu ise çalışanın vazifesini başarıyla tamamladığı ve yüksek bir performans elde ettiği, bunun tam tersi bir durumda ise çalışanın başarısız olduğu ve düşük performans gösterdiği kabul edilir³⁶⁷.

Örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişki açısından literatürde farklı görüş ve bulgulara rastlanılmaktadır. Bazı araştırmalarda, örgütsel bağlılık ve performans arasında olumlu bir ilişkinin ortaya çıktığı görülürken, bazı çalışmalarda ise bu iki kavram arasında pozitif bir ilişki yoktur. İşletmeye gerek özdeşleşme, gerekse ahlaki veya duygusal anlamda bağlılık duyan çalışanların, diğer çalışanlara oranla daha yüksek performans gösterecekleri, kurumuyla özdeşleşen çalışanın yalnızca kendisine verilen rol ile yetinmeyip amaçlar doğrultusunda gerekli olan diğer davranışları da hiçbir karşılık beklemeden sergileyeceği ifade edilmektedir. Bu alanda yapılan çalışmaları inceleyen Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı güçlü olan işgörenlerin daha yoğun çalıştıkları ve daha iyi performans gösterdikleri bulgularına dikkati çekmişlerdir. Örgütsel bağlılık ile performans arasında ilişki bulunmadığını belirten araştırmacılar ise, çalışanın işletmeye duyduğu bağlılıktan çok, ekonomik şartlar, işsiz kalacak olmanın doğuracağı sosyal ve psikolojik baskı, alternatif iş imkânlarının bulunmaması gibi nedenlerle çalışanların yüksek performans göstereceklerini ifade etmişlerdir. Örgütsel bağlılık ile performans arasında zayıf bir ilişkinin varlığını ileri

³⁶⁷ Hüseyin Özgen - Azim Öztürk - Azmi Yalçın, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana, Nobel Kitabevi, 2005, s.227.

sürenler, bu ilişkinin işveren ve işgören arasındaki değer anlayışının bağdaşması durumunda güç kazanacağını ifade etmişlerdir.³⁶⁸

Örgütsel bağlılığın, performansla olan ilişkisinin net olarak ortaya konmamasının temel sebebinin, örgütsel bağlılığın tek boyutlu olarak ele alınmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık bileşenlerinin ayrı ayrı incelenmeden, tek bir bağlılık boyutu olarak ele alınması, bu iki kavram arasındaki ilişkinin yönünün ve kuvvetinin net bir şekilde tanımlanmasına engel olmaktadır. Nitekim Suliman ve İles, bağlılığın tüm boyutlarının yüksek performansla sonuçlanmadığına dikkat çekmektedir. “Yazarlara göre örgütsel bağlılığın çok boyutlu bir kavram olmasının sonucu olarak bağlılık bileşenlerinin performansla olan ilişkisi de birbirlerinden farklılık göstermektedir. Devam bağlılığı, bireylerin alternatif iş fırsatı olmadığı veya işletmeden ayrılmanın yüksek maliyet gerektirmesinden dolayı işletmede kalmalarına neden olmaktadır. Dolayısıyla bu bağlılık yüksek performans sağlamaz. Devam bağlılığının aksine duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar kendi arzusu ile işletmede devam etmekte ve bunun sonucu olarak da performansları yüksek olmaktadır.”³⁶⁹ Bu zayıf ilişkinin diğer sebeplerinin ise, ekonomik koşullar ve beklentilerle ailevi mecburiyetler olduğu ifade edilmektedir.³⁷⁰

2.6.2. Örgütsel Bağlılık ve Stres

Stres, çalışanın sağlığını ve günlük yaşamını olumsuz etkilemektedir. Stres, işletmeler üzerinde, düşük örgütsel bağlılık, iş tatminsizliği, kalitesiz hizmet, verimliliğin azalması, zayıf kararların alınması, yüksek işgücü devri, çalışan şikâyet ve taleplerinin çoğalması, iş kazaları, işe devamsızlıklarda artış gibi olumsuz etkiler oluşturmaktadır.³⁷¹

İş stresi ve örgütsel bağlılık arasında önemli davranışsal ilişkiler bulunmaktadır. Demografik değişkenler dikkate alındığında bağlılık ve iş stresi, işi bırakma ve örgütsel bağlılık adına doğru bir belirti olmaktadır. Stres ile bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen en önemli çalışmalardan biri yüksek örgütsel bağlılığa sahip bireylerin, diğerlerine göre stresten daha çok etkilendiklerini belirtmektedir.³⁷²

³⁶⁸ Bakan, a.g.e., s.218.

³⁶⁹ Gümüş - Sezgin, a.g.e., s.125.

³⁷⁰ İnce - Gül, a.g.e., s.95.

³⁷¹ Özlem Uzun - Elif Yiğit, “Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C.6, S.1, 2011, s.183.

³⁷² John E. Mathieu - Daniel M. Zajac, “A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment”, *Psychological Bulletin*, Vol.108, No.2, 1990, p.186.

2.6.3. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık

Devamsızlık, çalışanın iş programına uygun çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesi durumudur. Çalışmalar göstermiştir ki, işletmeye bağlılık düzeyleri yüksek işgörenlerin devamsızlıkları, bağlılığı düşük çalışanlara göre ciddi oranda azdır. Fakat aralarındaki bağın düşünüldüğü kadar güçlü olmadığı da bazı araştırmalar da görülmüştür³⁷³. Çünkü işini severek yapan ve kurumuna bağlı işgörenler devamsızlık yapmaktan çekinecektir. İş motivasyonu sağlam olan işgörenlerin, rahatsızlık ve hastalık mazeretleriyle işten uzaklaşmaktan doğan bahaneleri azalacaktır.³⁷⁴

Devamsızlık, işletmelere sadece üretim ve verimlilik açısından değil, işletmedeki diğer işgörenlerle olan ilişkiler açısından olumsuz etkileri ve maliyeti olan bir problemdir. Bununla birlikte işletme içi sosyal ve psikolojik huzursuzluğun bir işaretidir. Devamsızlık, üretkenliği durduran ve bireyin isteyerek maksatlı yaptığı davranıştır.³⁷⁵

Araştırmalarda, devamsızlık ve işe geç kalmanın, yaşlı, kıdemli, bekar, erkek, eğitim düzeyi yüksek bireylerde daha düşük çıktığı görülmektedir. Devamsızlık, yüksek bağlılığı temsil eden bu kişisel demografik değişkenlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmakla birlikte, işgörenlerin kişisel durumlarında da ortaya çıkmaktadır.³⁷⁶

2.6.4. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Kalma

İşe geç kalma, çalışanın işinde bulunması gerekli olan saatlerden daha geç işine ulaşması olarak ifade edilebilir. Ancak bazı çalışanların hava şartları, hastalık gibi istenmeyen durumlar nedeniyle işine geç kalabileceği dikkate alınmalıdır.³⁷⁷

Angle ve Perry araştırmalarında, bağlılık ve işe geç kalmanın birbirlerini güçlü bir şekilde fakat olumsuz yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Yüksek bağlılığı olan işgörenlerin işyerine daha az geç kaldıklarını ortaya koymuşlardır.³⁷⁸

³⁷³ Harold L. Angle - James L. Perry, "An Empirical Assesment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, Vol.26, No.1, 1981, s.10.

³⁷⁴ Mehmet Şenkaş, "Grup Çalışmasının İşe Bağlılık ve İşgücü Verimliliği Üzerine Etkileri", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, 2009, s.51.

³⁷⁵ Yavuz Demirel, "Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.8, S.15, 2009, s.124.

³⁷⁶ Anne S.Tsui - Terri D. Egan - Charlie A. O'Reilly, "Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment", *Administrative Science Quarterly*, Vol.37, No.4, 1992, s.555.

³⁷⁷ Özlem Çakır, *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Ankara, Seçkin Kitabevi, 2001, s.176.

³⁷⁸ İnce - Gül, a.g.e., s.96.

2.6.5. Örgütsel Bağlılık ve İş Gücü Devir Oranı – İşten Ayrılma Nedeni

İş gücü devri, işgörenin bir işletmeye dahil edildikten sonra herhangi bir sebeple işi bırakmasını ve işletmeden uzaklaştırılmasını açıklamaktadır. İş gücü devri işletmeler tarafından istenilmeyen bir durumdur. Çünkü işten ayrılan her tecrübeli çalışanın işletmeye belli bir maliyeti vardır. Bir çalışanın işi bırakması ve yerine başka işgörenin geçmesi bir maliyet unsuru olarak ortaya çıkmaktadır³⁷⁹. İşletmede iş gücü devrinin bir başka olumsuz yönü ise işe alma, oryantasyon eğitimi veya hizmet içi eğitim gibi çalışana eğitim verme faaliyetlerinin yeniden gerçekleştirilmesi ve bunun sonucunda oluşan ek zaman kaybıdır.³⁸⁰

Örgütsel bağlılıkları fazla işgörenin işletmede çalışmaya devam etme arzusunda olması ve işletmenin menfaatlerini korumak amacıyla çalışmaya devam etmesi beklenmektedir. Araştırmalar işletmeye bağlılık ve iş gücü devri arasında istatistiksel olarak olumsuz bir ilişkinin olduğunu göstermiştir.³⁸¹

İşletmelerden ayrılmayı sık sık düşündüklerini ifade eden çalışanların, bunu hangi sebeplerden dolayı düşündüklerini irdeleyen bir çalışma da; yetersiz nezaret, beklenen zammın ve terfinin gerçekleşmemesi, yeni iş imkânlarının farkına varılması, içinde çalışan kısmın reorganizasyonu veya özel yaşamda bir değişiklik gibi hususlar saptanmıştır.³⁸² İşgörenler işletmelerine harcadıkları emeklerinin karşılığını göremediğine kanaat ettiklerinde işi bırakmak isteyeceklerdir. İşgörenin işi için yaptığı en önemli yatırımlardan biri ise, diğer işletmelerden elde edemeyeceğine inandığı gelişim programlarına katılmış olmaktır. Buna istinaden işgörenlerin kendilerini ileriye götürecek işletmeleri bırakmak istemediklerini ve yöneticilerin kişisel gelişim imkanı sunduğunda, çalışanların işletmelerine daha da bağlı olduğu kabul edilmektedir.³⁸³

2.7. KSS Anlayışının Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Çalışanlar, işletmelere bir takım gereksinim, kabiliyet ve beklentiler ile başvururlardır. Becerilerini sergileyebileceği ve temel gereksinimlerini

³⁷⁹ Ferhat Şenatalar, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, İstanbul, Üçler Matbaası, 1975, s. 109.

³⁸⁰ Kılıç, a.g.e., s.97.

³⁸¹ Mathieu - Zajac, a.g.e., p.184.

³⁸² Varoğlu, a.g.e., s.97.

³⁸³ Ebru Tolay Sabuncuoğlu, “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *Ege Akademik Bakış*, C.7, S.2, 2007, s.618.

karşılatabilecekleri bir ortamda bulunmak isterler, çalışanlarına bu imkanları veren işletmelerde ise örgütsel bağlılıklar daha yüksektir.³⁸⁴

Bir kurumun sunduğu çeşitli fırsatlar rakipleriyle benzer olabilirken; işletmenin sosyal içerikli faaliyetleri işletmeleri diğerlerinden ayıran en önemli uygulamalardandır.³⁸⁵ İşgörenlerin gereksinimlerini ve beklentilerini karşılayan KSS projeleri ve örgütsel bağlılık arasında, iş tatminine dayalı olumlu bir ilişkinin varlığı görülmektedir.³⁸⁶

Finegan'a göre bağlılık, işgörenin işletmenin değerlerine yönelik algılamalarına bağlıdır. Nezaket, saygı, işbirliği, adalet, hoşgörü ve dürüstlük gibi ahlaki değerleri olan işletmede işgörenlerin duygusal bağlılıklarının da güçlü olması beklenebilir.³⁸⁷

İşletmelerce sosyal sorumlulukların uygun bir şekilde yerine getirilmesi ve işletme içinde en doğru çalışma ortamının sağlanması; işgören sadakatinin artmasını; işgören performansının olumlu etkilenerek verimliliğin artmasını sağlayacak ve nitekim örgütle işgören arasındaki duygusal bağ güçlenecektir.³⁸⁸ Sosyal performans ve itibar olumsuzsa işgörenlerin onuru ve bağlılıkları da işletmeye karşı azalabilecektir.³⁸⁹

İşgörenin yaşam kalitesini, iş güvenliğini, iş ve ailesi arasındaki bağı kurmasına imkân verecek faaliyetleri, işletmedeki iletişimi ve işgörenlerin düşüncelerine saygı gösteren bir kurum işgörelere olan sorumluluklarını yerine getirmektedir.³⁹⁰

Yeni mezun, öğrenci ve iş deneyimi olmayanlara, iş ve deneyim olanağı sağlama işletmelerin sosyal sorumluluk kapsamına girmektedir. Birçok dünya ülkesinde işletmeler tecrübesiz kişiye mesleki eğitimler vererek onları iş hayatında kazandırmakta; öğrencileri iş hayatıyla tanıştırmakta ve yeni mezunlara çalışma imkânı sunmaktadırlar. Örgütler böylelikle, işe kazandırılan bireylerin yaşam kalitelerini yükseltmelerine yardımcı olmaktadır.

³⁸⁴ Duygu Türker, *The Impact of Employee Perception of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: A Scale Development Study*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2006, s. 35.

³⁸⁵ Tutar - Erdönmez, a.g.e., s.152.

³⁸⁶ Frank Tuzzalino - Barry R. Armandi, "A Need Hierarchy Framework for Assessing Corporate Social Responsibility", *Academy of Management Review*, Vol.6, No.1, 1981, p.21.

³⁸⁷ John E. Finegan, "The Impact of Personal and Organizational Values on Organizational Commitment", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.73, No.2, 2000, p.153.

³⁸⁸ Ian Ashman - Diana Winstanley, "For or Against Corporate Identity? Personification and The Problem of Moral Agency", *Journal of Business Ethics*, Vol.76, No.1, 2007, p.90.

³⁸⁹ Dane K. Peterson, "The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment", *Business Society*, Vol.43, No.3, 2004, p.299.

³⁹⁰ Bart Victor - Linda Trevino - Debra Shapiro, "Peer Reporting of Unethical Behavior: The Influence of Justice Evaluations and Social Context Factors", *Journal Of Business Ethics*, Vol.12, No.4, 1993, p.256.

Böylelikle örgütler hem ekonomik açıdan toplumsal bir sorumluluğu yerine getirmekte, hem de kendilerine bağlı ve işine odaklanmış bir iş gücü oluşturmaktadırlar.³⁹¹

Çalışanlara kimliksel farklılıklarından ötürü yapılan her türlü ayırmacılık etik dışıdır. İşgörenlere yönelik yönetimin tavrının adil, tarafsız ve eşit olması beklenmektedir.³⁹² Kaynakların çalışanlar arasında adil dağılımı ve buna yönelik hakkaniyetli karar alımları işletmeye bağlılığı artırıcı bir faktördür.³⁹³

Faaliyetleri ve sözleriyle işgörenlerin her an işten çıkartabileceklerini gösteren bir şirket yönetimi; işgörenlerden sadakat, bağlılık ya da işletmenin başarı kazanmasına yönelik bir çaba göremez. Kurumun çalışanlarına karşı uzun vadeli bir taahhütte bulunarak iş güvencesi sunması çalışanlara huzur veren bir teminattır.³⁹⁴ Yapılan birçok araştırma sonucunda; iş güvencesinin örgüte olan bağlılığı artırdığı gözlemlenmiştir. Çalışan yeni girdiği bir işte, işletmenin kendisine iş güvencesi vermemesi durumunda, çalışanın işletmeye bağlılığı söz konusu olmayacak; her an işini kaybetme korkusu yaşaması nedeniyle kendine yeni bir iş arayışı içine girecektir.³⁹⁵

Colombotos (1962), çalışanın sosyo-ekonomik konumu ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin olduğunu ileri sürmüştür. Çalışanların ailevi sorumlulukları örgüte olan bağlılıklarında önemli etkenlerden biridir. İş ve aile hayatındaki rollerin çatışması; işten gelen rol baskısı ile aileden gelen isteklerin karşılanamaması çalışanın örgüte olan bağlılığını büyük ölçüde etkiler.³⁹⁶ İş – özel yaşam dengesini sağlayan işgörenlerin yaşam kaliteleri yüksek olur ve toplumsal huzura sağladıkları katkı artar; aynı zamanda yaptıkları işte verimlilikleri artar, işe devamsızlıkları azalır.³⁹⁷

Tam zamanlı çalışma biçimi alternatif bir yarı-zamanlı bir çalışma biçimine dönüştürülebilir. Esnek çalışma saatleri uygulaması ile monotonluk ve iş stresinin önüne geçilmesi sağlanır; iş saatleri konusunda çalışanlara kısmen sağlanan bu bağımsızlık iş tatminini artırır ve çalışanların işlerini daha anlamlı bulmalarına yardımcı olur. Tüm bunlar

³⁹¹ Luthans - Hodgetts - Thompson, a.g.e., p.118.

³⁹² Şimşek, a.g.e., s.82.

³⁹³ Balay, a.g.e., s.65.

³⁹⁴ Jeffrey Pfeffer, *Competitive Advantage Through People: Unleashing The Power of the Work Force*, (çev: Sinem Gül), İstanbul, Sabah Kitapları, 1995, s:25.

³⁹⁵ Aşkın Keser, *Çalışma Psikolojisi*, Bursa, Ekin Kitapevi, 2014, s.155.

³⁹⁶ Balay, a.g.e., s.60.

³⁹⁷ Serap Özen Kapız, “İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.4, S.3, s.141.

sonucunda çalışanların moralinin ve motivasyonunun yükseldiği, çalışan sadakatinin ve bağlılığının arttığı, işten ayrılmaların azaldığı saptanmıştır.³⁹⁸

İş ortamında yetersiz fiziksel koşullar, uygunsuz veya ergonomik olmayan çalışma aletleri, işgörenlere ve işletmede yapılan işe önem verilmediğinin bir göstergesi olduğu gibi, çalışanların çalışmak isteyecekleri bir işyeri çerçevesini çizmemektedir. Bu sebeple işgörenlerini işletmeye bağlamak isteyen yönetimler işgörenlere daha iyi fiziksel koşullarda çalışma olanağı sunmalıdır³⁹⁹. Uygun fiziksel koşulların sağlanmasındaki en önemli koşul olan ergonomi; çalışanların fiziksel ve zihinsel kabiliyetlerinin kullanımını sağlayacak bir çalışma ortamının yaratılmasını ifade etmektedir. İşyerinde ergonominin sağlanması ile oluşturulacak olan uygun fiziksel koşullar işletmede verimlilik ve etkinlik artışını, kalite artışını, çalışan memnuniyeti artışını ve işgücü devir hızının düşmesini sağlayacaktır.⁴⁰⁰

Çalışanlara yeni beceriler kazandıran kursların düzenlenmesi işgörenin mesleki gelişiminin sağlanmasına yardımcı olmaktadır. İşletme içi eğitim olanaklarının yetersiz olması; eğitim hakkının işgörenler arasında adil bir şekilde paylaşılmaması; işgörenlerin kendilerine yatırım yapacak başka işletmeler aramalarına ve işten ayrılmalarına sebep olacaktır. Rosenholtz yapmış olduğu çalışmalarda, eğitim olanaklarının kuruma olan bağlılığı doğrudan etkileyen birkaç değişkenden biri olduğunu gözlemlemiştir.⁴⁰¹

Kariyer planlaması aracılığıyla işletmeler, işgörenlerini ihtiyaç görülen alanlara yönlendirirler ve işletme içindeki bilgi kalitesini arttırarak işletmenin gelişimine katkı sağlama imkanına sahip olurlar. Eğer işletme başarılı işgörenlerini işletme içinde tutmak istiyorsa, işgörenleri için onların kariyer hedeflerini destekleyici kariyer planlama politikaları oluşturmalıdır. İyi bir kariyer planlama ve yönetim sistemi işletmelerin, nitelikli işgörenlerini muhafaza edebilmesine ve kuruma olan bağlılıklarını artırmasına yardımcı olacaktır.⁴⁰²

İşgörenler kendilerine verilen rolün ve sorumluluklarının açık ve net bir şekilde kendilerine aktarılmasını istemektedirler. Aksi durumda oluşacak olan rol karmaşası, sorumlulukların yerine getirilmemesi ve tüm bunların performans değerlendirilmesine aktarılması çalışanı olumsuz yönde etkileyecek; işgören adil bir şekilde değerlendirilmediğini düşünecek ve örgüte olan bağlılığı zayıflayacaktır. Bu sebeple rol aktarımında ve yetki

³⁹⁸ Aşkın Keser, *İş Stresi Kaynakları*, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2013, s.27.

³⁹⁹ Balay, a.g.e., s.134.

⁴⁰⁰ Keser, *İş Stresi Kaynakları*, a.g.e., s.244.

⁴⁰¹ Balay, a.g.e., s119.

⁴⁰² Pfeffer, a.g.e., s.43.

dağılımında yöneticilerin işgörenlerle açık iletişim kurabilmesi örgüte olan bağlılık açısından çok önemli bir unsurdur.⁴⁰³

Tüm işletmece kabul edilen kurumsal değerlerin çiğnenmesi durumunda; çalışanlarca işletmenin bu konuyla ilgili önlem alması beklenir. Yöneticilerce herhangi bir önlem almaması ve bir sorun yokmuş gibi davranması gibi durumlarda çalışanlar, kurum içindeki diğer amirlerine veya kurum dışındaki işletmelere etik dışı problemi bildirebilmektedirler. Bu doğrultuda şirketler, çalışanlarıyla açık iletişim halinde olmalı, onları rahatsız edici konularda rahatsızlıklarını dile getirmeleri için bir işletme içi sorun bildirme sistemi oluşturmalıdırlar. İçsel sorun bildirme sistemi oluşturulmadığı takdirde, kendilerini rahatsız edici konuları paylaşamayan, sorunların çözülmemesi nedeniyle rahatsızlıkları devam eden çalışanların verimliliği ve motivasyonu düşecek, örgüte olan bağlılıkları azalacak hatta sıkıntılarını çözümsüz kalması sebebiyle kurumdan ayrılma kararı dahi alabileceklerdir.⁴⁰⁴

Batı yazınında “mobbing” veya “bullying” olarak ifade edilen psikolojik taciz veya yıldırma günümüzde en önemli yönetim sorunlarından biri haline gelmiştir. Psikolojik taciz, şirketlerde çalışanların çeteleşerek hedeflenen kişi veya kişilere karşı sistematik bir şekilde cephe oluşturmalarını ve baskı uygulamalarını ifade eder. Ayrıca bu tür kötü niyetli davranışlardan yalnızca çalışanın kendisi etkilenmemekte, çalışanın ailesi, arkadaşları, diğer işgörenler ve toplum da olumsuz yönde etkilenmektedir, çalışanın iş ve özel hayatının kalitesi düşmekte, çalışan izin talebinde bulunarak, işe geç kalarak ve işten kaytararak işyerinden uzaklaşmakta, örgüte olan bağlılığı azalmaktadır.⁴⁰⁵

Literatürde ise KSS'nin finansal performans, müşteri memnuniyeti, örgüt imajı gibi değişkenlerle ilişkisine dair birçok çalışma bulunurken, KSS'nin çalışanlar üzerindeki etkisini inceleyen az sayıda araştırma vardır. Konunun daha açık bir şekilde ifade edilebilmesi için KSS ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen yurt içi ve yurt dışında yapılan araştırmalardan bahsetmek yararlı olacaktır.

Hunt ve arkadaşları (1989), kurumsal ahlaki değerler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dayalı ilk çalışma yapanlar olmuşlardır. Pazarlama sahasında yaptıkları araştırma ile örgütsel bağlılık ve kurumsal ahlaki değerler arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu ifade etmişlerdir.⁴⁰⁶

⁴⁰³ Balay, a.g.e., s.75.

⁴⁰⁴ Şimşek, a.g.e., s.74.

⁴⁰⁵ Keser, *İş Stresi Kaynakları*, a.g.e., s.110.

⁴⁰⁶ Sean Valentine - Lynn Godkin - Margaret Lucero, “Ethical Context, Organizational Commitment and Person-Organization Fit”, *Journal Of Business Ethics*, Vol.41, No.4, 2002, p.349.

Finegan (2000), kişisel ve örgütsel değerlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmasında, bağlılığın kurumun değerleri ile ilgili algılamalara göre olduğunu; ahlaki özellikleri olan bir işletmede işgörenlerin duygusal bağlılıklarının yüksek olduğunu ortaya koymuştur.⁴⁰⁷

Peterson (2004), örgütsel bağlılığın “duygusal” boyutu ve KSS için, örgütsel bağlılığın “devam” ve “normatif” boyutlarına göre güçlü bir bağlantı kurmuştur. İşletmelerin toplumsal sorunlarla ilgilenmesi kurumun itibarını güçlendirir ve işletme içi çalışanlarının duygusal bağlılıklarını artırır.⁴⁰⁸

Şahinoğlu, çalışmasında işletmelerin KSS faaliyetlerine önem vermelerinin, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini artırdığı araştırması sonucunda ortaya konulmuştur. Bu çalışma sonucuna göre örgütsel bağlılığın, çalışanların performans ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkileri düşünüldüğünde örgütüne daha bağlı çalışanlara sahip olmak isteyen işletmelerin, KSS faaliyetlerine daha fazla önem vermeleri önerilebilir.

Çakır (2006) tarafından yapılan çalışma sonucunda; SA 8000 sosyal sorumluluk standardının çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen faktörler içerdiği, işletmelerin çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaları, kararlara katılımlarını sağlamaları, çalışanların kendilerini işletmeye ait hissetmeleri için gerekli uygulamaları yerine getirmeleri gerektiği vurgulanmıştır. SA 8000 standardı ve örgütsel bağlılık arasında güçlü ve doğru yönlü ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.⁴⁰⁹

Özdemir (2007), çalışanların KSS algılamalarının örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisini araştırdığı çalışmasında, KSS algısının örgütsel bağlılığa etkisini, örgütün ahlaki ve gönüllü yükümlülüklerini yerine getirmesi ile ilişkilendirmiştir. İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları üzerine en çok etkiye sahip olan sorumluluk boyutunun gönüllü sorumluluk anlayışı olduğu belirlenmiştir. İşgörene karşı ahlaki sorumluluklarını yerine getiren bir kurumda işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının özellikle de duygusal bağlılıklarının da bundan olumlu etkilendiğini açıklamıştır. Bu bağlamda çalışanların

⁴⁰⁷ Finegan, a.g.m., p.169.

⁴⁰⁸ Peterson, a.g.m., p.305.

⁴⁰⁹ Birgül Çakır, *SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, 2006.

duygusal bağılıklarının güçlendirilmesinde kurumların kendi arzuları ile bazı sosyal faaliyetlerde bulunmalarının etkili olabileceği belirtilebilir.⁴¹⁰

Akyay Uygur (2007) yaptığı çalışmada; çalışanların yaptıkları işe daha fazla bağlı oldukları, bu sebeple aynı işi başka işletmelerde bulduklarında rahatlıkla ayrılacakları, çalışanların da karar verme yetkisinin sağlanmasının, görüş, istek ve önerilerinin alınmasının onların örgütsel bağılıklarını arttırabileceği sonuçlarına varmıştır.⁴¹¹

Nurn ve Tan (2010), yaptıkları kavramsal çalışmada, şirketlerin sosyal faaliyetlerinin imaj, örgütsel bağlılık gibi soyut yararları ortaya çıkardığını; bu soyut yararların da nitelikli çalışanların işe bağlanması, işgücü devir oranının azalması, verimlilik artışı ve maliyetlerin azalması gibi somut kazanımları ortaya çıkaracağını iddia etmektedir. Bu çalışmada şirketlerin sosyal sorumluluklarının soyut anlamda örgütsel bağlılık üzerine, somut anlamda da işgücü devir oranı üzerine etkili olduğu belirtilmektedir.⁴¹²

Bu çalışmalar ışığında denilebilir ki, işletmelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri, işgörenlerin örgütsel bağılıklarında kuvvetli ve olumlu bir sonuç meydana getirdiği düşünülmektedir. Aksi durumda, sosyal sorumlulukların yerine getirilmemesi ile çalışanların örgütsel bağılıklarında olumsuz etkiler meydana gelebilir. Ancak hem Türkçe yazında hem de uluslararası yazında, örgütlerin sergilediği KSS'ye ilişkin algılar ile çalışanların örgütsel bağılıkları arasındaki ilişkiyi test eden görgül çalışmaların az sayıda olması, bu çalışmanın gerçekleştirilmesinin ana nedenini oluşturmaktadır.

⁴¹⁰ Hilal Özden Özdemir, “Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Bilimleri Anabilim Dalı, (Doktora Tezi), İstanbul, 2007.

⁴¹¹ Akyay Uygur, “Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansını İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.1, S.1, 2007.

⁴¹² Chong Wei Nurn – Gilbert Tan, “Obtaining Intangible and Tangible Benefits from Corporate Social Responsibility”, *International Review of Business Research Papers*, Vol.6, No.4, 2010, p.370.

3. BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİNİN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARIYLA OLAN İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın teorik kısmını oluşturan ilk iki bölümde, sosyal sorumluluk ve örgütsel bağlılık kavramları hakkında bilgilere yer verilmiş ve çalışanların işletmelere olan algısı incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü kısmını oluşturan bu bölümdeyse Bursa ilinde tekstil sanayide faaliyet gösteren şirketlerde, kurumsal sosyal sorumluluk ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan araştırmanın bulguları ortaya konularak istatistiksel yöntemlerle elde edilen verilerin yorumlanması ve değerlendirilmesi yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışma, KSS faaliyetleriyle çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesini, KSS'nin boyutları olan “Ekonomik Sorumluluk, Yasal Sorumluluk, Ahlaki Sorumluluk ve Gönüllü Sorumluluk” ile çalışanların Örgütsel Bağlılık türleri olan “Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık ve Devamlılık Bağlılığı” arasındaki ilişkilerin tek tek incelenmesini içermektedir.

Veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket yönteminin uygulanmasında “kişisel görüşme yolu ile anket” yöntemi uygulanmıştır. Bu yöntem, geri dönüş oranını artırması, gözlem yoluyla ekstra bilgilerin elde edilmesini sağlaması ve anketin bizzat denek tarafından doldurulması gibi faydalar sağlamıştır. Bu yöntemin önemli avantajlarından biri de anketin doldurulması esnasında ortaya çıkabilecek hataların en aza indirilebilmesidir.

Anket üç bölümden oluşmaktadır ve ilk bölümde çalışanların “yaş, cinsiyet, eğitim durumu, işyerindeki pozisyonu” gibi demografik özellikler sorgulanmaktadır.

İkinci bölümde çalışanların KSS algılarını belirlemek üzere hazırlanmış olan ölçek yer almaktadır. 33 sorudan meydana gelen bu ölçeği oluşturmada Fatih Şahinoğlu tarafından

2011’de yazılmış olan “ Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarıyla Olan İlişisine Yönelik Bir Uygulama” başlıklı yüksek lisans tezinde kullanılan anket formlarında yer alan sorular temel alınmıştır. Şahinoğlu da bu ölçüm aracını Emel Özarslan tarafından yazılmış olan “Sosyal Sorumluluk Projelerinin Desteklenmesinde Etik Değerlerin Rolü Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tezinde, Ayşe Banu Bıçakçı tarafından yazılan “BM Küresel Sorumluluk Anlaşması Bağlamında Kurum içi Halkla İlişkilerde Mükemmellik ve Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı” başlıklı doktora tezinde ve Eyüp Bay tarafından hazırlanan “İsteğe Bağlı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bileşeninin Türkiye Kapsamında İncelenmesi” isimli yüksek lisans tezinde kullanılan anketlerden faydalanarak oluşturmuştur. Kurumsal Sosyal Sorumlulukla ilgili dört boyut ve bunlarla ilgili soru grupları ankette bulunmaktadır ancak; Şahinoğlu tarafından çalışanların genel sosyal sorumluluk algılarını belirlemeye yönelik bir grup soruya daha yer verilmiştir.

KSS algılarını ölçmeye yönelik 33 sorunun alt bölümlere göre dağılımı şu şekilde oluşmuştur:

- 1 - 7 Ekonomik Sorumluluk Sorgulaması (7 ifade)
- 8 - 13 Yasal Sorumluluk Sorgulaması (6 ifade)
- 14 - 20 Ahlaki Sorumluluk Sorgulaması (7 ifade)
- 21 – 26 Gönüllü Sorumluluk Sorgulaması (6 ifade)
- 27 -33 Genel Anlamda KSS Sorgulaması (7 ifade)

Anket formunun üçüncü bölümünde ise çalışanların “Örgütsel Bağlılık” düzeylerini belirlemek için Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin Türkçe çevirisi, Nilüfer Şahin’in “Personel Güçlendirmenin İş Tatminine ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” başlıklı doktora tezi ile Birgül Çakır’ın “SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri” isimli yüksek lisans tezindeki anket formlarından yararlanarak meydana getirilmiştir.

Örgütsel Bağlılık ölçeğindeki 17 yargının bağlılığın türlerine göre dağılımı ise şu şekilde gerçekleşmiştir:

- 1 – 6 Duygusal Bağlılık (6 ifade)

- 7 – 11 Normatif Bağlılık (5 ifade)
- 12 – 17 Devamlılık Bağlılığı (6 ifade)

Anket formundaki sorular 5’li Likert ölçeğine göre oluşturulmuş ve katılımcılardan her bir ifade için aşağıdaki şıklardan kendilerine uygun olan birini işaretlemeleri istenmiştir.

- 1- Kesinlikle Katılmıyorum
- 2- Katılmıyorum
- 3- Kararsızım
- 4- Katılıyorum
- 5- Kesinlikle Katılıyorum

Yukarıda görüldüğü gibi değerlendirmeler, “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneğine 1 puan, “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneğine 5 puan verilerek yapılmıştır. Buna göre ölçekte alınan yüksek puan bireyin KSS algısının ve Örgütsel Bağlılık düzeyinin yüksek olduğunu, düşük puan ise tam tersi durumu göstermektedir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışanların KSS faaliyetlerine yönelik algılamalarıyla Örgütsel Bağlılıkları arasındaki ilişkiye yönelik yapılan bu araştırmanın evrenini; Bursa ilinde 2015 rakamlarına göre ilk 250 firma içerisinde yer alan tüm tekstil işletmelerindeki beyaz ve mavi yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Öte yandan anket çalışmasına bu firmalardan yalnızca 5 tanesi iştirak etmiştir. Çalışmanın veri tabanını tekstil sektöründe yer alan bu beş işletmenin; çeşitli birimlerinde yer alan yönetici, yönetici yardımcısı, uzman/şef, personel ve asistan pozisyonundaki 221 beyaz ve mavi yakalı çalışanı oluşturmaktadır.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmanın hipotezlerini şu şekilde ifade etmek mümkündür:

H1: Bir örgütün ekonomik sosyal sorumluluk faaliyetleri arttıkça, çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları artar.

H2: Bir örgütün yasal sosyal sorumluluk faaliyetleri arttıkça, çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları artar.

H3: Bir örgütün etik sosyal sorumluluk faaliyetleri arttıkça, çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları artar.

H4: Bir örgütün gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetleri arttıkça, çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları artar.

H5: Bir örgütün genel sosyal sorumluluk faaliyetleri arttıkça, çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları artar.

H6: Bir örgütün ekonomik sosyal sorumluluk faaliyetleri arttıkça, çalışanların örgüte normatif bağlılıkları artar.

H7: Bir örgütün yasal sosyal sorumluluk faaliyetleri arttıkça, çalışanların örgüte normatif bağlılıkları artar.

H8: Bir örgütün etik sosyal sorumluluk faaliyetleri arttıkça, çalışanların örgüte normatif bağlılıkları artar.

H9: Bir örgütün gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetleri arttıkça, çalışanların örgüte normatif bağlılıkları artar.

H10: Bir örgütün genel sosyal sorumluluk faaliyetleri arttıkça, çalışanların örgüte normatif bağlılıkları artar.

H11: Bir örgütün ekonomik sosyal sorumluluk faaliyetleri arttıkça, çalışanların örgüte devam bağlılıkları artar.

H12: Bir örgütün yasal sosyal sorumluluk faaliyetleri arttıkça, çalışanların örgüte devam bağlılıkları artar.

H13: Bir örgütün etik sosyal sorumluluk faaliyetleri arttıkça, çalışanların örgüte devam bağlılıkları artar.

H14: Bir örgütün gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetleri arttıkça, çalışanların örgüte devam bağlılıkları artar.

H15: Bir örgütün genel sosyal sorumluluk faaliyetleri arttıkça, çalışanların örgüte devam bağlılıkları artar.

3.4. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma verileri incelendiğinde verilerin normal dağıldığı tespit edilmiştir. Bu nedenle de araştırma parametrik istatistiksel yöntemlerin kullanılmasının uygun olacağına kanaat getirilmiştir. Araştırma verilerinin analizinde betimsel istatistiklerden, faktör, güvenilirlik ve regresyon analizlerinden faydalanılmıştır. Öte yandan, zaman zaman regresyon analizinde “çoklu bağlantılılık (multi-collinearity) adı verilen bir sorunla karşılaşılabilir. Çoklu bağlantılılık bağımsız değişkenler arasında yüksek düzeyde ilişkilerin olmasıdır.⁴¹³ Öte yandan yapılan ön analizler, bu çalışmadaki değişkenler arasında bu tür bir sorunun yaşanmadığını göstermektedir.

Verilerin analizi esnasında “SPSS for Windows 13” paket programı kullanılmıştır.

3.5. Araştırma Bulguları

3.5.1. Demografik Bulgular

Tablo 5’ de görüldüğü gibi ankete katılan 221 kişiden 101’i kadın 120’si erkektir. Yüzde olarak ifade edildiğinde ankete katılan kişilerin %45,7’sini kadınlar, %54,3’ünü erkekler oluşturmaktadır. Bu sonuçlara göre anketi cevaplayan çalışanların çoğunluğunun erkek olduğu söylenebilir.

Tablo 5. Ankete Katılan Çalışanların Cinsiyet Dağılımı

		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	101	45,7
	Erkek	120	54,3
	Toplam	221	100,0

⁴¹³ Şener Büyüköztürk, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, 7.B, Ankara, Pegem Yayıncılık, 2007, s.100.

Tablo 6. Ankete Katılan Çalışanların Yaş Dağılımı

		Frekans	Yüzde (%)
Yaş	20 ve altı	4	1,8
	21 – 30	67	30,3
	31 – 40	58	26,2
	41 – 50	64	29,0
	51 ve üzeri	28	12,7
	Toplam	221	100,0

Tablo 6.'ya göre anketi cevaplayan çalışanların %1,8'i 20 ve altı yaş aralığında, %30,3'ü 21 – 30 yaş aralığında, %26,2'si 31 – 40 yaş aralığında, %29'u 41- 50 yaş aralığında ve %12,7'si 51 ve üzeri yaş grubuna aittir. Çalışanların yarısından fazlasının 21 – 40 yaş aralığında olduğunu söylemek mümkündür ve dolayısıyla söz konusu işletmelerde genç çalışan profilinin hâkim olduğu söylenebilir.

Tablo 7. Ankete Katılan Çalışanların Medeni Durumlara Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde (%)
Medeni Durum	Evli	154	69,7
	Bekâr	67	30,3
	Toplam	221	100,0

Tablo 7'de görüldüğü gibi anket çalışmasına katılan çalışanların %69,7'sine denk gelen 154 çalışan evlidir, kalan %30,3'lük kısmı oluşturan 67 çalışan bekârdır. Yani anketi cevaplayan çalışanların büyük çoğunluğu evli kişilerden oluşmaktadır.

Tablo 8. Ankete Katılan Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde (%)
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	47	21,3
	Lise	72	32,6
	Ön Lisans	30	13,6
	Üniversite	57	25,8
	Lisansüstü	15	6,8
	Toplam	221	100,0

Tablo 8’de ankete katılan kişilerin eğitim durumlarıyla ilgili yüzdeler görülmektedir. Ankete katılanların %21,3’ünü ilköğretim, %32,6’sını lise, %13,6’sını ön lisans, %25,8’ini üniversite, %6,8’ini lisansüstü mezunları oluşturmaktadır. %32,6’sını oluşturan 72 çalışan lise mezunu olarak ankete katılan kişiler içerisinde en çok yeri almaktadır.

Tablo 9. Ankete Katılan Çalışanların Şirketteki Görev Dağılımları

		Frekans	Yüzde (%)
Çalışılan Pozisyon	Genel Müdür	3	1,4
	Genel Müdür Yardımcısı	4	1,8
	Uzman / Şef	30	13,6
	Departman Müdürü	22	10,0
	Ustabaşı	20	9,0
	Personel	66	29,9
	Diğer	76	34,4
	Toplam	221	100,0

Tablo 9’da ankete katılan kişilerin şirkette üstlendikleri görevlerin dağılımları yer almaktadır. Bu tabloya göre ankete katılan kişilerin %1,4’ü genel müdür, %1,8’i genel müdür yardımcısı, %13,6’sı uzman, %10,0’u departman müdürü, %9’u ustabaşı, %29,9’u personel, sorumlusudur. Katılımcılar içerisinde en büyük payı diğer adı altındaki çalışanlar almaktadır.

3.5.2. Betimsel İstatistikler

Çalışmaya ilişkin betimsel istatistikler aşağıda, Tablo 10’da sunulmaktadır.

Tablo 10. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Betimsel İstatistikler

	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
KSSEKO	1,14	5,00	3,81	,78621	,618
KSSYAS	1,83	5,00	4,23	,63554	,404
KSSETK	2,00	5,00	4,08	,66411	,441
KSSGNL	1,00	5,00	3,41	,89239	,796
GENELKSS	1,00	5,00	3,73	,80910	,655
DUYÖB	1,00	5,00	3,53	1,02430	1,049
NORÖB	1,00	5,00	3,15	,81277	,661
DEVÖB	1,00	5,00	3,46	,92928	,864

İşletmenin ekonomik sorumluluk faaliyetlerine yönelik çalışanların algı düzeyi ortalamaları 3,81; yasal sorumluluk faaliyetlerine yönelik algı düzeyi ortalamaları 4,23’dir. İşletmenin ahlaki sorumluluk faaliyetlerine yönelik işgörenlerin algı düzeyi ortalamaları ise 4,08 iken, gönüllü sorumluluk faaliyetlerine yönelik algı düzeyi ortalamaları 3,41 olarak bulunmuştur. Son olarak da işletmenin sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik çalışanların genel algı düzeyi ortalamaları da 3,73 olarak bulunmuştur.

Görüldüğü gibi çalışanların algılarına göre, işletmenin en başarılı olduğu sosyal sorumluluk alt boyutları yasal ve ahlaki sorumluluk boyutlarıdır. Buradan da işletmenin hukuka ve toplumsal değerlere gereken önemi verdiği sonucuna ulaşabiliriz.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık düzeyi ortalamaları 3,53; normatif bağlılık düzeyi ortalamaları 3,15; devam bağlılığı düzeyi ortalamaları 3,46 olarak bulunmuştur. Bu veriler, çalışanların bağlılığı bütün alt boyutlarıyla birlikte hissetmekle beraber duygusal bağlılığın diğerlerine göre daha güçlü hissedildiği anlamına gelmektedir.

3.5.3. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Kavramların Faktör Analizlerine İlişkin Bulgular

Faktör analizine ilişkin genel bulgular aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 11. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Genel Faktör Analizi Bulguları

Ölçek Adı	KMO Değeri	Faktör Sayısı
Duygusal bağlılık	0.829	1
Normatif bağlılık	0.735	1
Devam bağlılığı	0.822	1

Faktör analizine ilişkin ayrıntılı bulgular aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 12. Duygusal Bağlılık - Faktör Analizi - KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Ölçüsü Örnekleme Yeterliliği		,829
Küresellik ve Bartlett Testi	Yaklaşık. Ki-Kare	674,348
	Serbestlik Derecesi	10
	Anlamlılık	,000

Modelimizdeki değişkenlerin faktör analizine uygun olup olmadığını ölçmek için KMO ve Bartlett's küresellik testi uygulanmıştır. KMO-Bartlett's küresellik testi sonucuna baktığımızda duygusal bağlılık boyutu için KMO değeri 0,829 çıkmıştır. Bu değer 0,500'den büyük olması yeterli kabul edilmektedir. Ayrıca Bartlett Küresellik Testi değerinin

0,000 çıkması ve bu değerin 0,05'den küçük olması değişkenlerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 13. Duygusal Bağlılık Boyutu – Bileşen Matrisi

	Bileşen 1
Kariyerimin geri kalan kısmını, bu işyerinde geçirmekten mutlu olurum.	,806
İşyerimin problemlerini kendi problemim gibi görürüm.	,845
Bu işyerine kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.	,887
Bu işyerinde kendimi, "ailemin bir parçası" gibi hissediyorum.	,866
Bu işyerinin benim için özel bir anlamı vardır.	,807

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi. a 1 ekstre bileşenleri

Tablo 14. Duygusal Bağlılık – Toplam Varyans Açıklaması

Bileşen	İlk Özdeğer			Kareli Yükleri Çıkarımı Toplamları		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
1	3,551	71,020	71,020	3,551	71,020	71,020
2	,546	10,926	81,946			
3	,430	8,590	90,536			
4	,281	5,612	96,148			
5	,193	3,852	100,000			

Örgütsel Bağlılık ölçeğinin “duygusal bağlılık” boyutu altındaki beş sorunun (maddenin) tek faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Toplam varyansın %71’ inin açıklandığı görülmektedir.

Tablo 15. Normatif Bağlılık - Faktör Analizi - KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Ölçüsü Örneklem Yeterliliği		,735
Küresellik ve Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	163,265
	Serbestlik Derecesi	10
	Anlamlılık	,000

Modeldeki değişkenlerin faktör analizine uygun olup olmadığını ölçmek için KMO ve Bartlett's küresellik testi uygulanmıştır. KMO-Bartlett's küresellik testi sonucuna baktığımızda normatif bağlılık boyutu için KMO değeri 0,735 çıkmıştır. Bu değerin 0,500'den büyük olması yeterli kabul edilmektedir. Ayrıca Bartlett Küresellik Testi değerinin 0,000 çıkması ve bu değerin 0,05'den küçük olması değişkenlerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 16. Normatif Bağlılık – Bileşen Matrisi (a)

	Bileşen
	1
Burada çalışmaya devam etmek benim için bir gerekliliktir.	,592
İşten ayrılmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey altüst olur.	,645
İşyerimden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	,715
Buraya bu kadar emek harcamasaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim	,704
İstesem bile su an işyerimden ayrılmak benim için çok zor olurdu.	,681

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi.

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi. a 1 ekstre bileşenleri

Tablo 17. Normatif Bağlılık – Toplam Varyans Açıklaması

Bileşen	İlk Özdeğer			Kareli Yükleri Çıkarımı Toplamları		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
1	2,235	44,710	44,710	2,235	44,710	44,710
2	,867	17,335	62,044			
3	,762	15,245	77,290			
4	,620	12,399	89,689			
5	,516	10,311	100,000			

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi.

Örgütsel Bağlılık ölçeğinin “normatif bağlılık” boyutu altındaki beş sorunun (maddenin) tek faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Toplam varyansın %44,71'nin açıklandığı görülmektedir.

Tablo 18. Devam Bağlılığı - Faktör Analizi - KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Ölçüsü Örneklem Yeterliliği		,822
Küresellik ve Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	418,132
	Serbestlik Derecesi	10
	Anlamlılık	,000

Modelimizdeki değişkenlerin faktör analizine uygun olup olmadığını ölçmek için KMO ve Bartlett's küresellik testi uygulanmıştır. KMO-Bartlett's küresellik testi sonucuna baktığımızda grup amaçları için kendini adama boyutu için KMO değeri 0,822 çıkmıştır. Bu değer 0,500'den büyük olması yeterli kabul edilmektedir. Ayrıca Bartlett Küresellik Testi değerinin 0,000 çıkması ve bu değer 0,05'den küçük olması değişkenlerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 19. Devam Bağlılığı Bileşen Matrisi (a)

	Bileşen
	1
Benim yararına olsa bile işyerimden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	,750
İşimden hemen ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	,765
İşyerim benim sadakatimi hak ediyor.	,792
İşyerimdeki sorumluluklarım nedeniyle isten hemen ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.	,803
Bu işyerine çok şey borçluyum.	,797

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi
Ekstraksiyon Yöntemi Temel Bileşen Analizi a 1 ekstre bileşenleri

Tablo 20. Devam Bağlılığı Toplam Varyans Açıklaması

Bileşen	İlk Özdeğer			Kareli Yükleri Çıkarımı Toplamları		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
1	3,056	61,119	61,119	3,056	61,119	61,119
2	,730	14,604	75,723			
3	,442	8,846	84,569			
4	,411	8,222	92,791			
5	,360	7,209	100,000			

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi

3.5.4. Güvenilirlik Analizi Bulguları

Güvenilirlik analizindeki amaç verilerin rastlantısallığının ölçülmesidir. Ölçekteki önermelere verilen cevapların rastgele dağılım göstermesi anket sonuçlarının güvenilir olduğunun işaretidir. Güvenilirlik analizi seçilen örneğin güvenilirliğini, tesadüflüğünü ve tutarlılığını test etmekte kullanılır. Cronbach Alpha (α) katsayısına göre sonucun güvenilirliğine karar verilir. Eğer α değeri,

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise güvenilir değil,

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise düşük güvenilirlikte,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise oldukça güvenilir,

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise yüksek güvenilirdir

Ölçeklerde yer alan soruların güvenilirliğini ölçmek amacıyla Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır.

Güvenilirlik analizine ilişkin genel bulgular aşağıda tablo 21’de sunulmaktadır.

Tablo 21. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Güvenilirlik Analizi Bulgularına Genel Bir Bakış

Faktör Adı	Cronbach Alfa (α)	Madde Sayısı
Duygusal Örgütsel Bağlılık	,896	5
Normatif Örgütsel Bağlılık	,689	5
Devam Bağlılığı	,837	5

Tablo 22. Duygusal Örgütsel Bağlılık İle İlgili Güvenilirlik Analizleri

Cronbach Alfa (α)	Madde Sayısı
,896	5

Örgütsel Bağlılık ile ilgili ilk dört kavrama yönelik olarak gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonrasında Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısının 0.896 olduğu tespit edilmiştir. Bu

değerin genel olarak 0.700'in üzerinde olması beklendiğinden ölçeğin güvenilir olduğuna kanaat getirilmiştir.

Tablo 23. Duygusal Örgütsel Bağlılık ile İlgili Güvenilirlik Analizi

	Ortalama	Standart Sapma	Sayı
Kariyerimin geri kalan kısmını, bu işyerinde geçirmekten mutlu olurum.	3,6471	1,07549	221
İşyerimin problemlerini kendi problemim gibi görürüm.	3,5475	1,19991	221
Bu işyerine kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.	3,5566	1,16100	221
Bu işyerinde kendimi, "ailemin bir parçası" gibi hissediyorum.	3,2443	1,36981	221
Bu işyerinin benim için özel bir anlamı vardır.	3,6787	1,26884	221

Tablo 24. Duygusal Örgütsel Bağlılık İle İlgili Toplam İstatistikleri

	Öge Silindiğinde Ölçek Ortalama	Öge Silindiğinde Ölçek Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
Kariyerimin geri kalan kısmını, bu işyerinde geçirmekten mutlu olurum.	14,0271	18,572	,701	,883
İşyerimin problemlerini kendi problemim gibi görürüm.	14,1267	17,320	,748	,872
Bu işyerine kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.	14,1176	17,077	,813	,858
Bu işyerinde kendimi, "ailemin bir parçası" gibi hissediyorum.	14,4299	15,873	,777	,867
Bu işyerinin benim için özel bir anlamı vardır.	13,9955	17,277	,696	,884

Tablo 25. Normatif Örgütsel Bağlılık İle İlgili Güvenilirlik Analizleri

Cronbach Alfa (α)	Madde Sayısı
,689	5

Normatif Bağlılık ile ilgili gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonrasında Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0.689 elde edilmiştir. Bu da ölçeğin güvenilir olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 26. Normatif Bağlılık İle İlgili Güvenilirlik Analizleri

	Ortalama	Standart Sapma	Sayı
Burada çalışmaya devam etmek benim için bir gerekliliktir.	3,5747	1,15997	221
İşten ayrılmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey altüst olur.	2,7828	1,20901	221
İşyerimden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	3,2308	1,21586	221
Buraya bu kadar emek harcamasaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim	2,9864	1,17736	221
İstesem bile şu an işyerimden ayrılmak benim için çok zor olurdu.	3,1946	1,31880	221

Tablo 27. Normatif Bağlılıkla İlgili Toplam İstatistikler

	Öge Silindiğinde Ölçek Ortalama	Öge Silindiğinde Ölçek Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
Burada çalışmaya devam etmek benim için bir gerekliliktir.	12,1946	12,148	,374	,668
İşten ayrılmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey altüst olur.	12,9864	11,586	,421	,649
İşyerimden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	12,5385	11,059	,492	,618
Buraya bu kadar emek harcamasaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim	12,7828	11,316	,481	,623

İstesem bile şu an işyerimden ayrılmak benim için çok zor olurdu.	12,5747	10,846	,452	,636
---	---------	--------	------	------

Tablo 28. Devam Bağlılığı İle İlgili Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alfa (α)	Madde Sayısı
,837	5

Tablo 29. Devam Bağlılığı ile İlgili Güvenilirlik İstatistikleri

	Ortalama	Standart Sapma	Sayı
Benim yararına olsa bile işyerimden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	3,2715	1,29984	221
İşimden hemen ayrılırsam kendimi suçlu hissederim..	3,0679	1,33482	221
İşyerim benim sadakatimi hak ediyor..	3,5928	1,06887	221
İşyerimdeki sorumluluklarım nedeniyle işten hemen ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.	3,7647	11,552	221
Bu işyerine çok şey borçluyum.	3,6425	1,12968	221

Tablo 30. Devam Bağlılığı ile İlgili Toplam İstatistikler

	Öge Silindiğinde Ölçek Ortalama	Öge Silindiğinde Ölçek Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
Benim yararına olsa bile işyerimden simdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	14,0679	13,918	,617	,812
İşimden hemen ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	14,2715	13,571	,634	,807
İşyerim benim sadakatimi hak ediyor.	13,7466	15,072	,648	,803
İşyerimdeki sorumluluklarım nedeniyle isten hemen ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.	13,5747	14,682	,662	,798
Bu işyerine çok şey borçluyum.	13,6968	14,658	,654	,800

3.5.5. Regresyon Analizi Bulguları

Regresyon Analizi bulguları aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 31. DUYÖB Değişkeni Model Özeti

Regresyon Modeli Özeti									
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata	Değişim istatistikleri				
					R Kare Değişimi	F Değişimi	df1	df2	Sig. F Değişimi
1	,651(a)	,424	,410	,78663	,424	31,605	5	215	,000

A Belirleyiciler: (Sabit), GENELKSS, KSSYAS, KSSEKO, KSSGNL, KSSETK

Modelin özet olarak gösterildiği tablodaki R Kare sütununda değerler bağımsız değişkeni halindeki GENELKSS, KSSYAS, KSSEKO, KSSGNL, KSSETK bağımlı değişkeni halindeki DUYÖB değişkene ait sıklığı % 42 oranı olarak açıklandığı, bir başka

anlatımla yukarıda sayılan faktörlerin % 42 oranında DUYÖB değişkenine bağlı olarak şekillendiği anlaşılmaktadır.

Tablo 32. DUYÖB Değişkeni ANOVA Tablosu

ANOVA(b)						
Model		Kareler toplamı	Df	Kare ortalama	F	Sig.
1	Gerileme	97,784	5	19,557	31,605	,000(a)
	Kalıntı	133,038	215	,619		
	Toplam	230, 822	220			

a Belirleyiciler: (Sabit), GENELKSS, KSSYAS, KSSEKO, KSSGNL, KSSETK

b Bağımlı değişken: DUYÖB

ANOVA analizi bulguları modelin genel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (F=31,605; p<0.05).

Tablo 33. DUYÖB Değişkeni Katsayılar Tablosu

Katsayılar (a)						
Model		Standart olmayan Katsayılar	Standart Katsayılar		t	Sig.
			B	Std. Error		
1	(Sabit)	-,762	,385		-1,979	,049
	KSSEKO	,146	,105	,112	1,390	,166
	KSSYAS	,085	,123	,053	,694	,488
	KSSETK	,687	,129	,445	5,325	,000
	KSSGNL	,202	,089	,176	2,262	,025
	GENELKSS	-,031	,105	-,024	-,293	,770

a- Bağımlı Değişken: DUYÖB

Regresyon analizi bulguları KSSETK ve KSSGNL bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişken (DUYÖB) üzerindeki etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Analizler ayrıca, KSSEKO, KSSYAS ve GENELKSS bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını da bulgulamaktadır.

Tablo 34. NORÖB Değişkeni Model Özeti

Regresyon Modeli Özeti									
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata	Değişim istatistikleri				
					R Kare Değişimi	F Değişimi	df1	df2	Sig. F Değişimi
1	,096(a)	,009	-,014	,81834	,009	,403	5	215	,846

a Belirleyiciler: (Sabit), GENELKSS, KSSYAS, KSSEKO, KSSGNL, KSSETK

Tablo 35. NORÖB Değişkeni Anova Tablosu

ANOVA(b)						
Model		Kareler toplamı	Df	Kare ortalama	F	Sig.
1	Gerileme	1,349	5	,270	,403	,846(a)
	Kalıntı	143,980	215	,670		
	Toplam	145,329	220			

a Belirleyiciler: (Sabit), GENELKSS, KSSYAS, KSSEKO, KSSGNL, KSSETK

b Bağımlı Değişken: NORÖB

ANOVA analizi bulguları modelin anlamlı olmadığını göstermektedir (F=0,403; p<0.05).

Tablo 36. NORÖB Değişkeni Katsayılar Tablosu

Katsayılar (a)						
Model		Standart olmayan Katsayılar	Standart Katsayılar		t	Sig.
			B	Std. Error	Beta	
1	(Sabit)	3,142	,400		7,847	,000
	KSSEKO	-,009	,109	-,008	-,080	,936
	KSSYAS	-,063	,128	-,049	-,492	,624
	KSSETK	,081	,134	,066	,603	,547
	KSSGNL	-,110	,093	-,120	-1,181	,239
	GENELKSS	,095	,109	,095	,871	,385

a Bağımlı Değişken: NORÖB

Regresyon analizi bulguları KSSEKO, KSSYAS, KSSETK, KSSGNL ve GENELKSS'nin bağımlı değişken (NORÖB) üzerindeki etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını ortaya koymaktadır.

Tablo 37. DEVÖB Değişkeni Model Özeti

Regresyon Modeli Özeti									
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata	Değişim istatistikleri				
					R Kare Değişimi	F Değişimi	df1	df2	Sig. F Değişimi
1	,550(a)	,302	,286	,78531	,302	18,611	5	215	,000

a Belirleyiciler: (Sabit), GENELKSS, KSSYAS, KSSEKO, KSSGNL, KSSETK

Modelin özet olarak gösterildiği tablodaki R Kare sütununda değerler bağımsız değişkeni halindeki GENELKSS, KSSYAS, KSSEKO, KSSGNL, KSSETK bağımlı değişkeni halindeki DEVÖB değişkene ait varyansı % 30 oranı olarak açıklandığı, bir başka anlatımla yukarıda sayılan faktörlerin % 30 oranında DEVÖB değişkenine bağlı olarak şekillendiği anlaşılmaktadır.

Tablo 38. DEVÖB Değişkeni Anova Tablosu

ANOVA(b)						
Model		Kareler toplamı	Df	Kare ortalama	F	Sig.
1	Gerileme	57,388	5	11,478	18,611	,000(a)
	Kalıntı	132,594	215	,617		
	Toplam	189,982	220			

a Belirleyiciler: (Sabit), GENELKSS, KSSYAS, KSSEKO, KSSGNL, KSSETK

b Bağımlı Değişken: DEVÖB

ANOVA analizi bulguları modelin genel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (F=18,611; p<0.05).

Tablo 39. DEVÖB Değişkeni Katsayılar Tablosu

Katsayılar (a)						
Model		Standart olmayan Katsayılar	Standart Katsayılar		t	Sig.
			B	Std. Error		
1	(Sabit)	,416	,384		1,082	,281
	KSSEKO	,127	,105	,107	1,209	,228
	KSSYAS	-,046	,123	-,032	-,378	,706
	KSSETK	,689	,129	,492	5,348	,000
	KSSGNL	,143	,089	,138	1,610	,109
	GENELKSS	-,144	,105	-,125	-1,371	,172

a Bağımlı Değişken: DEVÖB

Regresyon analizi bulguları KSSETK bağımsız değişkeninin bağımlı değişken (DEVÖB) üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Analizler ayrıca, KSSEKO, KSSYAS, KSSGNL ve GENELKSS bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını da bululamaktadır.

Hipotezlere ilişkin genel durum aşağıdaki Tablo 40'daki gibidir

Tablo 40. Hipotez Genel Durum Tablosu

H1	DESTEKLENMEDİ	H9	DESTEKLENMEDİ
H2	DESTEKLENMEDİ	H9	DESTEKLENMEDİ
H3	DESTEKLENDİ	H10	DESTEKLENMEDİ
H4	DESTEKLENMEDİ	H11	DESTEKLENMEDİ
H5	DESTEKLENDİ	H12	DESTEKLENMEDİ
H6	DESTEKLENMEDİ	H13	DESTEKLENDİ
H7	DESTEKLENMEDİ	H14	DESTEKLENMEDİ
H8	DESTEKLENMEDİ	H15	DESTEKLENMEDİ

SONUÇ

Bu çalışmada, en önemli paydaşlardan biri olan çalışanların, KSS algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır. Öncelikle yazın taraması yapılmış; çalışmanın birinci bölümünde KSS kavramı, ikinci bölümünde ise, örgütsel bağlılık kavramı ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise bu iki kavram arasındaki ilişkinin ortaya konulabilmesi amacıyla bir araştırma gerçekleştirilmiş ve çalışmanın üçüncü bölümünde bu araştırmaya ve sonuçlarına yer verilmiştir.

KSS ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ortaya konulabilmesi amacıyla tekstil sektöründe gerçekleştirilen araştırmaya, beş ayrı tekstil firmasının 221 beyaz ve mavi yakalı çalışanı katılmıştır.

Araştırma kapsamında üç bölümden oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Anket formunun ilk bölümünde, katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin sorular yöneltilmiştir. Anket formunun ikinci bölümünde, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılarını ölçmek amacıyla, kurumsal sosyal sorumluluğun alt boyutlarını içeren ve 33 sorudan oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Anket formunun üçüncü bölümü ise, çalışanların örgütsel bağlılığını değerlendirmek amacıyla yöneltilen 17 sorudan oluşmaktadır.

Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel bağlılıkları üzerine etkisini belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre ise; çalışanların başta etik sorumluluk ve genel kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgüte bağlılıkları üzerinde anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkili olduğu görülmüştür. Ekonomik, yasal ve gönüllü sorumluluk algılamalarının ise örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır.

Araştırma bulguları arasında dikkati çeken önemli husus, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerine en fazla etkiye sahip KSS algılamasının çalışmada öngörüldüğü üzere gönüllü sorumluluk değil, çalışanların etik sorumluluk algılamalarının olmasıdır. Fakat bu konuda daha kesin bir sonuca ulaşmak için, çalışanların kurumsal etik sorumluluk algılamalarının örgütsel bağlılıklarına olan etkisi daha ayrıntılı bir şekilde araştırılmalıdır.

KSS alt boyutlarıyla örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki bu ilişkiler düşünüldüğünde, çalışanların gönüllü sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında herhangi bir ilişkinin tespit edilememiş olmasını açıklamak oldukça zordur. Çünkü gönüllü sorumluluk algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasında kuvvetli bir ilişki olabileceği öngörülmektedir. Benzer şekilde ekonomik ve yasal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılık

arasında pozitif bir korelasyon sonucuna ulaşamamasının bir sebebi, ekonomik, yasal ve gönüllü sorumluluk algılarını ölçmeye yönelik soruların örneklem grup tarafından tam olarak anlaşılammış olma ihtimalidir. Çalışanların gözünde işletmelerin ekonomik, yasal ve gönüllü sorumluluklarına yeteri kadar özen göstermemiş olması ya da işletmenin yerine getirmiş olduğu bu üç sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışanlar tarafından yeterince hissedilmiyor olması da bir ihtimal dâhilindedir.

Bu çalışma elbette her çalışmada olduğu gibi bazı kısıtlara sahiptir. Örneğin bu çalışmada daha geniş bir veri tabanına ulaşılma istenmiş ancak sadece belirli örgütlerin çalışmaya katılması söz konusu olmuştur. İkincisi bu çalışmanın bir diğer kısıtı da Bursa'daki tekstil işletmeleri ile sınırlı olmasıdır. Bu çalışmanın sonuçlarından genellemeye gidilebilmesi için daha farklı işletmeler veya farklı sektörlerde daha geniş örneklemeler üzerinde araştırmalar yapılması gereksinimi doğmaktadır. Yine de gerçekleştirilen bu çalışmanın sonuçlarının, ileride gerçekleştirilecek diğer çalışmalar için karşılaştırma niteliğinde ve uygulandığı sektör grubunu temsil niteliğinde fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Öte yandan bu çalışmanın bazı orijinal noktaları da mevcut gibidir. Bilindiği kadarıyla örgütlerin KSS faaliyetlerine ilişkin algılarla çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi araştıran görgül çalışma sayısı oldukça sınırlıdır ve bu çalışmaların önemli bir kısmı da yabancı yazında yer almaktadır.

Bu çalışma sahası gelecek çalışmalar için de potansiyel vaat ediyor gibi görünmektedir. Örneğin KSS çalışmalarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olabilmesi için, KSS çabalarının çalışanlara örgüt tarafından duyurulması önem arz etmektedir. Bu nedenle, gelecek çalışmalarda KSS iletişiminin örgütün KSS çabalarına ilişkin algılar ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerindeki biçimlendirici (moderatör) etkisi araştırılabilir.

Son olarak, araştırmadan çıkan sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler getirilmiştir.

İşletmelerin KSS faaliyetlerine önem vermelerinin, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini arttırdığı araştırma sonucunda ortaya konulmuştur. Buna göre örgütsel bağlılığın, çalışanların performansı ve iş tatmini üzerindeki etkileri düşünüldüğünde örgütüne daha bağlı çalışanlara sahip olmak isteyen işletmelerin, KSS faaliyetlerine daha fazla önem vermeleri önerilebilir.

İşverenlerin KSS faaliyetlerini uygularken; çalışanlarını göz önünde bulundurmaları ve yapılanlar konusunda çalışanlarını bilgilendirmeleri sosyal sorumluluk faaliyetlerine olan algıların güçlenmesini sağlayacaktır.

Ayrıca çalışanların ekonomik, yasal ve gönüllü sosyal sorumluluk algılamalarının neden düşük seviyede olduğunun tespit edilmesi; bunun sebebinin yasal sorumluluklarını yerine getirmemesi, yeteri kadar gönüllü sosyal projelerin yapılmaması ise bu eksikliğin giderilmeye çalışılması önerilmektedir. Çünkü yüksek ekonomik kazanımlar elde eden, devlete ve yasalara uyan, toplum yararına faaliyetlerde bulunan işletmelerde, çalışanların aidiyet duygusu artarak işletmeleriyle gurur duyması sağlanabilmektedir.



KAYNAKÇA

Kitaplar

ABAY Ali Rıza, Harun CEYLAN, *Sosyal Hizmet Kurumlarında Yönetim: Sosyal Hizmet Kurumlarının Tarihsel Gelişimi*, (ed.) Muammer Sarıkaya, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2011.

AKTAN Coşkun Can, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk*, İstanbul, İgiad Yayınları, 2007.

ALTINIŞIK Remzi - İsmail DALAY - Recai COŞKUN, *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, İstanbul, Beta Yayınları, 2002.

ATAMAN Göksel, *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2001.

AY Ünal, *İşletmelerde Etik ve Sosyal Sorumluluk*, Adana, Nobel Kitabevi, 2003.

AYDEDE Ceyda, *Yükselen Trend Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, 11.B., İstanbul, Mediacat Yayınları, 2007.

BAKAN İsmail, *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık, Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*, Ankara, Gazi Kitabevi, 2011.

BALAY Refik, *Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara, Nobel Yayınları, 2000.

BARTOL Kathryn - David MARTİN, *Management*, 3.B., New York, McGraw-Hill, 1998.

BARUTÇUGİL İsmet, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004.

BAYRAK Sabahat, *İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk*, İstanbul, Beta Yayınları, 2001.

BAYRAKTAROĞLU Gül – Burcu İLTER - Mustafa TANYERİ, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Pazarlamada Yeni Bir Paradigmaya Doğru*, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2009.

BIÇAKCI İlker, *İletişim ve Halkla İlişkiler*, Ankara, Mediacat Kitapları, 2000.

BİBER Ayhan, *Sivil Toplum Örgütlerinde Halkla İlişkiler*, Ankara, Nobel Dağıtım, 2006.

BOWEN Howard Rothman, *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper, 1953.

BÜYÜKÖZTÜRK Şener, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, 7.B., Ankara, Pegem Yayıncılık, 2007.

- CAN Halil - Semra GÜNEY, *Genel İşletme- İlkeler, Kavramlar, Kurumlar*, İstanbul, Arıkan Basım Yayım, 2007.
- CERTO Samuel, *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*, 8.B., New Jersey, Prentice Hall, 1999.
- ÇELİK Adnan, *Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları*, (ed. Coşkun Can Aktan), İstanbul, İGİAD Yayınları, 2007.
- ÇETİN Münevver Ölçüm, *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004.
- ÇİFTÇİOĞLU Başak Aydem, *Kurumsal İtibar Yönetimi*, Bursa, Dora Yayınları, 2009.
- DAVIS Keith - Robert BLOMSTROM, *Business and Society: Environment and Responsibility*, 3.B., New York, McGraw - Hill, 1975.
- DAVIS Keith - John W. NEWSTONN, *Human Behaviour at Work, Organizational Behaviour*, 8.B., New York, McGraw Hill Book Company, 1989.
- DEVELİOĞLU Kazım, “İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları, Belirleyici Etken Olarak Kurumsal Değerler”, *10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 2002, s.72.
- DİNÇER Ömer – Yahya FİDAN, *İşletme Yönetimi*, İstanbul, Beta Yayıncılık, 1996.
- DİNÇER Ömer - Yahya FİDAN, *İşletme Yönetimine Giriş*, 2.B., İstanbul, Beta Yayınları, 1997.
- DİNÇER Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5.B., İstanbul, Beta Yayınları, 1998.
- DUBRİN Andrew, *Fundamentals of Organizational Behavior*, 4.B., New York, Pergamon Press, 1978.
- EREN Erol, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul, Der yayınları, 1997.
- EREN Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 6.B., İstanbul, Beta Yayınları, 2000.
- EREN Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul, Beta Yayıncılık, 1993.
- ERSÖZ Halis Yunus, *Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışının Gelişiminde Meslek ve Sivil Toplum Kuruluşları*, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2007.
- FERRELL O.C. - John FRAEDRİCH, *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, 2.B., Boston, Houghton Mifflin Company, 1994.
- FREEMAN Edward, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, MA Pitman Publishing Inc, 1984.
- GREENBERG Jerald - Robert BARON, *Behavior In Organizations: Understanding and Managing The Human Side Of Work*, New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2003.

- GÜMÜŞ Sefer - Beşir SEZGİN, *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*, İstanbul, Hiperlink Yayınları, 2012.
- HATİPOĞLU Zeyyat, *İşletme Yönetimine Giriş*, İstanbul, Beta Basım Yayım A.Ş., 1994.
- HILL Charles - Gareth R. JONES, *Strategic Management: An Integrated Approach*, Boston, Houghton Mifflin Company, 1989.
- İNCE Mehmet - Hasan GÜL, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık*, Konya, Çizgi Kitabevi, 2005.
- KAĞNICIOĞLU Deniz, *Endüstri İlişkileri Boyutuyla Sosyal Sorumluluk*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2007.
- KESER Aşkın, *Çalışma Psikolojisi*, Bursa, Ekin Kitapevi, 2014.
- KESER Aşkın, *İş Stresi Kaynakları*, Bursa, Ekin Kitapevi, 2013.
- KOÇ Hakan - Melih TOPALOĞLU, *Yönetim Bilimi*, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2010.
- KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, 7.B., İstanbul, Beta Yayınları, 1999,
- KOTLER Philip - Nancy LEE, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, çev. Sibel Kaçamak, İstanbul, MediaCat Yayınları, 2006.
- LUTHANS Fred, *Organizational Behavior*, 6.B., New York, McGraw-Hill, 1992.
- LUTHANS Fred – Richard M. HODGETTS - Kenneth R. THOMPSON, *Social Issues in Business*, 3.B., New York, Macmillan Company, 1980.
- MOWDAY Richard T. - Lyman W. PORTER – Richard M. STEERS, *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York, Academic Press, 1982.
- MURAT Sedat, *İş Ahlakı ve İş Uygulamaları, İş Hakları Bildiriler Sempozyumu*, İstanbul, İgiad Yayıncılık, 2008.
- NELSON Bob, *Çalışanlara Dinamizm Kazandırmanın 1001 Yolu*, (çev: Serra Egeliler), İstanbul, Rota Yayınları, 1999.
- OKAY Ayla, Aydemir OKAY, *Halkla İlişkiler, Kavram Strateji ve Uygulamaları*, İstanbul, DerYayınları, 2001.
- ÖCAL Aslan Tolga, *İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu: Ahlaki Bir Değerlendirme*, İstanbul, Beta Basım Yayınları, 2007.
- ÖZGEN Hüseyin, ÖZTÜRK Azim, YALÇIN Azmi, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana, Nobel Kitabevi, 2005.
- ÖZGENER Şevki, *İş Ahlakının Temelleri: Yönetimsel Bir Yaklaşım*, 2.B., Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004.
- ÖZÜPEK Mehmet Nejat, *Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk*, Konya, Tablet Kitabevi, 2005.

- PFEFFER Jeffrey, *Competitive Advantage Through People: Unleashing The Power of The Work Force*, (çev. Sinem Gül), İstanbul, Sabah Kitapları, 1995.
- ROBBINS Stephen, Timothy A. JUDGE, *Organizational Behavior*, 15.B., New Jersey, Pearson, 2011.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, 7.B., İstanbul, Aktüel Yayıncılık, 2004.
- SCHERMERHORN John, *Management*, 8.B., Nevada, John Wiley and Sons Inc., 2005.
- SPECTOR Paul Eugene, *Industrial And Organizational Psychology*, New York, John Wiley and Sons Inc, 1996.
- ŞENATALAR Ferhat, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, İstanbul, Üçler Matbaası, 1975.
- PRINGLE Hamish, Marjorie THOMPSON, *Marka Ruhu*, (çev. Zeynep Yelçe, Canan Feyyat), İstanbul, Scala Yayıncılık, 2000.
- ROSEN Robert, *İnsan Yönetimi*, (çev. Gündüz Bulut), İstanbul, BZD Yayıncılık, 1998.
- TORLAK Ömer, *Pazarlama Ahlakı Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışlarının Analizi*, İstanbul, Beta Basım, 2001.
- TUTAR Hasan, Cumhur ERDÖNMEZ, *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, 5.B., Ankara, Detay Yayıncılık, 2008.
- UĞUR Suat, *Sosyal Güvenlik Sistemlerinde Özel Emeklilik Programlarının Yeri ve Gelişimi*, Ankara, Tşof Plaka Matbacılık, 2004.
- UYGUR Akyay, *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*, Ankara, Barış Platin Kitabevi, 2009
- ÜLGEN Hayri, Kadri MİRZE, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 3.B, İstanbul, Literatür Yayınları, 2006.
- YÜKSEL Öznur, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Gazi Kitapevi, 2000.
- ZADEK Simon, *The Civil Corporation: The New Economy Of Corporate Citizenship*, Lonon, Earthscon, 2007.

Makaleler

- ADA Nesrin, İpek ALVER, Fatma ATLI, “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, C.8, S.2, 2008, ss.487-518.
- AKGEYİK Tekin, “İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, *İ.Ü. İktisat Fakültesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, S.52, İstanbul, 2007.
- AKINCI Beril, Gül COŞKUN, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik”, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, C.1, S.1, 2011, ss.61-87.
- ALLEN Natalie J., “Examining Organizational Commitment In China”, *Journal Of Vocational Behavior*, Vol.62, No.5, 2003, pp.389-526..
- ALTINTAŞ Füsün Çınar, “Organizasyonel Davranış Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Organizasyonel Yurttaşlık Kavramı”, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C.3, S.1, No.105, 2001, ss. 1-10.
- ANGLE Harold L., James L. PERRY, “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.26, No.1, 1981, pp. 1-14.
- ARAS Güler, “Kamu Yönetimi Etiği ve Üst Düzey Yöneticilerin Çalışanlarına Karşı Etik Yükümlülükleri”, *Akademik Bakış*, C.1, S.38, İstanbul, 2013, ss. 1-17.
- ARI Güler Sağlam, “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?” *Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S:2, 2003, ss.17-36.
- ASONGU Januarius Jingwa, “The History of Corporate Social Responsibility”, *Journal of Business and Public Policy*, Vol.1, No.2, 2007, p.8.
- ASHMAN Ian, Diana WINSTANLEY, “For or Against Corporate Identity? Personification and The Problem of Moral Agency”, *Journal of Business Ethics*, Vol.76, No.1, 2007, pp.83-95.
- ATAÇ Deniz, “İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları”, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.18, S.1, 1982, ss.104-109.
- AYDEMİR Muzaffer, “Bir Rekabet Stratejisi Enstrümanı Olarak: Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.7, S.1, 2009, ss. 13-26.
- AYDEMİR Muzaffer, “Küçük Sanayi Sitelerinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Olgusu: Bilecik Küçük Sanayi Sitesi Örneği”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.30, 2011, ss.169-180.
- AYHAN Berkay, “Siyasal İktisat ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, C.9, S.2, 2009, ss. 173-187.

- BAMBERGER Peter A., Avraham N. KLUGER, Ronena SUCHARD, “Organizational Commitment; The Antecedents and Consequences of Union Commitment”, *Academy of Management Journal*, Vol.42, No.3, 1999, pp. 304-318.
- BANDSUCH Mark, Larry PATE, Jeff THIES, “Rebulding Stakeholder Trust in Business Through Principle-Centered Leadership and Transparency in Corporate Governance”, *Business and Society Review*, Vol.113, No.1, 2008, pp. 99-127.
- BAYRAM Levent, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, C.1, S.59, Ankara, 2005, ss. 125-139.
- BECAN Cihan, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Paydaş Teorisi Ve İletişim Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi: Bankaların Basın Bültenlerine Yönelik Bir İçerik Analizi”, *Selçuk İletişim Dergisi*, C.7, S.1, 2011, ss. 16-35.
- BETİL İbrahim, “Sivil Toplum, Sosyal Sermaye, Sosyal Girişimcilik”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, C.5, S.1, 2010, ss. 21-25.
- BİKMEN Filiz, “Corporate Philanthropy in Turkey: Building on Tradition, Adapting to Change”, *SEAL - Social Economy and Law Project*, Journal Autumn, 2003, ss. 1-31.
- BISHOP James Wallace, Dow K. SCOTT, “Employee Loyalty; How Commitment Affects Team Performance”, *Hr Magazine*, Vol.42, No.2, 1997, pp. 107-111.
- BOLAT Tamer, Oya Aytemiz SEYMEN, “Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme”, *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, C.6, S.9, 2003, ss.119-138.
- BOYLU Yasin, Elbeyi PELİT, Evren GÜÇER, “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, Eylül, C.44, S.511, 2007, ss.55-74.
- CAPALLI Peter, “Managing Without Commitment”, *Organizational Dynamics*, Vol.28, No.4, 2000, pp.11-24.
- CARROLL Archie, “Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct”, *Business Society*, Vol.38, No.3,1999, pp. 268-295.
- CARROLL Archie, “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, *Business Horizons*, Vol.34, No.4, 1991, pp. 39-48.
- CHEN Zhen X., Anne M. FRANCESCO, “The Relationship Between The Three Components of Commitment and Employee Performance in China”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.62, No.3, 2003, pp. 490-510.
- CHIU Warren C.K., Catherine W. Ng., “Women-Friendly HRM and Organizational Commitment:A Study Among Women and Men of Organization in Hong Kong”, *Journal of Occupational&Organizational Psychology*, Vol.72, No.4, 1999, pp.485-502.

- COHEN Aaron, "Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis", *Basic and Applied Social Psychology*, Vol.14, No.2, 1993, pp. 143-159.
- CRANE Matten D., L.J. Spence, "What is CSR? Concepts and Theories", *Corporate Social Responsibility*, Ed:1, Routledge London, 2008, New York, p.62.
- COZANNET Naig, Helge Rieper - Yekbun Gurgoz, "Corporate Social Responsibility in Turkey: Overview and Perspectives," *Working Paper*, 2007, No:55, pp. 1-50.
- ÇERİK Şule, Emel ÖZARSLAN, "Çalışanların Sosyal Sorumluluk Boyutlarına İlişkin Algılamaları: İlç Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama", *Ege Akademik Bakış*, C.8, S.2, 2008, ss. 587-604.
- DeCOTTIS Thomas, Timothy P. SUMMERS, "A Path Analysis of Organizational Commitment", *Human Relations*, Vol.40, No.7, 1987, pp. 445-470.
- DEMİREL Yavuz, "Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.8, S.15, 2009, ss. 115-132.
- DOĞAN Selen, Selçuk KILIÇ, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanması Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.1, S.29, Kayseri, 2007, ss. 37-61.
- DUMA Ufuk, Veysel Eren, "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C.6, S.2, 2005, ss.210-219.
- ERKMEN Turhan, Falih ŞAHİNOĞLU, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine İlişkin Çalışan Algıları ile Örgütsel Bağlılığın Hizmet Sektöründe İncelenmesi", *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, C.33, S.2, 2012, ss. 267-294.
- ERYILMAZ Mehmet, "Örgüt İtibarı Kavramı ve Yönetimi ile İlgili Bazı Sorunlar", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.8, S.1, 2008, ss. 155-174.
- FINEGAN John E., "The Impact of Personal and Organizational Values on Organizational Commitment", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.73, No.2, 2000, pp. 149-156.
- FIORAVENTE Philip L., "Corporate Philanthropy: A Strategic Marketing Consideration," *Journal of Applied Business and Economics*, Vol.10, No.3, 2010, pp. 91-96.
- FLANAGAN William, Gail WHITEMAN, "AIDS is not a Business: A Study in Global Corporate Responsibility-Securing Access to Low-cost HIV Medications" *Journal of Business Ethics*, Vol.73, No.1, 2007, pp. 65-75.
- FRIEDMAN Milton, "The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits", *The New York Times Magazine*, 1970, p.3.
- GAERTNER Karen N., Stanley D. NOLLEN, "Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization", *Human Relations*, Vol.42, No.11, 1989, pp. 975-991.

- GALLIE Duncan, Alan FELSTEAD, Francis GREEN, "Employer Policies and Organizational Commitment in Britain 1992–97", *Journal Of Management Studies*, Vol.38, No.8, 2001, pp. 1081-1101.
- GIDENGIL, B. Z., "The Social Responsibilities of Business: What Marketing Executives Think", *European Journal of Marketing*, Vol.11, No.1, 1977, pp. 72-85.
- GREGERSEN Hal, J. Stewart BLACK, "Multiple Commitments Upon Repatriation: The Japanese Experience", *Journal of Management*, Vol.22, No.2, 1996, pp. 209-229.
- GUNZ Hugh P., Sarah P. GUNZ, "Professional Organizational Commitment and Job Satisfaction for Employed Lawyers", *Human Relations*, Vol.47, No.7, 1994, pp. 801-828.
- GUNZ Hugh P., Sarah P. GUNZ, "Professional Organizational Commitment and Job Satisfaction for Employed Lawyers", *Human Relations*, Vol.47, No.7, 1994, pp. 801-828.
- GÜÇLÜ Nezahat, "Stres Yönetimi", *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.21, S.1, 2001, ss.91-109.
- GÜL Hasan, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", *Ege Akademik Bakış*, C.2, S.1, 2002, ss. 37-55.
- GÜLER Burcu Kümbül, "Yoksullukla Mücadelede Sosyal Girişimcilik: Ashoka Üyelerinden Sosyal Yenilikçi Örnek Uygulamalar", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.13, S.3, 2011, ss. 79-111.
- HALICI Ali, "İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Stratejileri: Çanakkale İlinde Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi*, C.7, S.1, 2001, ss. 11-26.
- HEALD Morrell, "Business Thought in the Twenties: Social Responsibility", *American Quarterly*, Vol.13, No.2, 1961, p.127.
- HO Wen-Hsien, "Effects of Job Rotation and Role Stress Among Nurses on Job Satisfaction and Organizational Commitment", *BMC Health Services Research*, Vol.9, No.8, 2008, pp. 1-10.
- HREBNIAK Lawrence G., Joseph A. ALUTTO, "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, No.4, 1972, pp. 555-573.
- KALLEBERGE Arne L., Torgar REVE, "Contracts and Commitment: Economic and Sociological Perspectives on Employment Relations", *Human Relations*, Vol.45, No.9, 1992, pp. 1103-1132.
- KARA Mehmet, "Sosyal ve Kültürel Yapının Girişimcilik Üzerine Etkileri ve Türk Toplumundan Örnekler", *Journal of Azerbaijani Studies*, s.465.
- KANTER Rosabeth M., "Commitment and Social Organization; A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", *American Sociological Review*, Vol.33, No.4, 1968, pp. 499-517.

- KAPIZ Serap Özen, “İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.4, S.3, 2002, ss. 139-153.
- KOÇ Hakan, “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.8, S.28, 2009, ss.200-211.
- KÖSE Sevinç, Semra TETİK, Cuma ERCAN, “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C.8, S.1, 2001, ss. 219-242.
- LANTOS Geoffrey, “The Ethicality of Altruistic Corporate Social Responsibility”, *The Journal Of Consumer Marketing*, Vol.19, No.3, 2002, pp. 205-228.
- LITZ Reginald A., “A. Resource-based-view of the Socially Responsible Firm: Stakeholder Interdependence, Ethical Awareness, and Issue Responsiveness as Strategic Assets”, *Journal of Business Ethics*, Vol.15, No.12, 1996, pp. 1355-1362.
- LUTHANS Fred, Dianne BAACK, Lewis TAYLOR, “Organizational Commitment: Analysis of Antecedents”, *Human Relations*, Vol.40, No.4, 1987, pp. 219-235.
- MATHIEU John E., Daniel M. ZAJAC, “A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment”, *Psychological Bulletin*, Vol.108, No.2, 1990, pp. 171-194.
- McDONALD D.J., P.J. MAKIN, “The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.21, No.2, 2000, pp. 84-91.
- MELLOR Steven vd., "Employees' Nonwork Obligations and Organizational Commitments: A New Way to Look at the Relationships", **Human Resource Management**, Vol.40, No.2, 2001, pp. 171-184.
- MORROW Paula, “Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment”, *Academy of Management Review*, Vol.8, No.3, 1983, pp. 486-500.
- MULLIGAN Thomas, “A Critique of Milton Friedman’s Essay: The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits” *Journal of Business Ethics*, Vol.5, No.4, 1986, pp. 265-269.
- MURRAY Kenneth, John MONTANARI, “Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory”, *The Academy of Management Review*, Vol.11, No.4, 1986, ss. 815-827.
- NALBANT Eser, “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Ve İş Ahlakı”, *Yönetim ve Ekonomi*, C.12, S.1, 2005, ss. 193-201.
- NAUMANN Earl, “Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment among Expatriate Managers”, *Group Organization Management*, Vol.18, No.2, 1993, pp. 153-187.

- NUM Chong Wei, Gilbert TAN, "Obtaining Intangible and Tangible Benefits from Corporate Social Responsibility", *International Review of Business Research Papers*, Vol.6, No.4, 2010, pp. 360-371.
- OBENG Kofi, Isaiah UGBORO, "Organizational Commitment among Public Transit Employees", *Journal of The Transportation Research Forum*, Vol.57, No.2, 2003, pp.83-98.
- OLIVER Nick, "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development", *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63, No.1, 1990, pp. 19-31.
- O'REILLY Charles, Jennifer CHATMAN, "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalisation on Prosocial Behaviour", *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, No.3, 1986, pp. 492-499.
- O'REILLY Charles A., David F. CALDWELL, "The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Post Decisional Justification", *Administrative Science Quarterly*, Vol.26, No.4, 1981, pp. 597-616.
- ÖZALP İnan, Zümrüt TONUS, Muammer SARIKAYA, "İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamaları Üzerine Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.8, S.1, Eskişehir, 2008, ss. 69-84.
- ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.18, S.2, 2003, ss. 113-130.
- ÖZER Leyla Şentürk, Fatma Çağla ÇAM, "İnsan Kaynakları Etkililiği Açısından İşgörenlere Yönelik Halkla İlişkiler Faaliyetleri: K.K.T.C. Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Bakış Açısı", *Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi*, C.3, S.1, 2002, ss. 13-17.
- ÖZKOL Erdal, Muhsin ÇELİK, Seçkin GÖNEN, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Muhasebenin Sosyal Sorumluluğu", *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, S.27, 2005, ss. 134-145.
- ÖZGEN Ebru, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi", *D.Ü. Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.8, 2007, ss. 1-6.
- ÖZTÜRK Nurettin, "Ahilik teşkilatı ve günümüz ekonomisi, çalışma hayatı ve iş ahlakı açısından değerlendirilmesi", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.7, 2002, ss. 43-56.
- PENLEY Larry Edward, Sam GOULD, "Etzioni's model of Organizational Involvement: A perspective for Understanding Commitment to Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.9, No.1, 1988, pp.43-59.
- PETERSON Dane K., "The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment", *Business Society*, Vol.43, No.3, 2004, pp. 296-319.

- RANDALL Donna M., Joseph A. COTE, “Interrelationships of Work Commitment Constructs”, *Work and Occupations*, Vol.18, No.2, 1991, pp. 194-211.
- RANDALL Donna M., “Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited”, *The Academy of Management Review*, Vol.12, No.3, 1983, pp. 460-471.
- REICHERS Arnon E., “A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment”, Vol.10, No.3, 1985, pp. 465-476.
- ROWDEN Robert W., “The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment”, *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol.21, No.1, 2000, pp. 30-35.
- SABUNCUOĞLU Ebru Tolay, “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *Ege Akademik Bakış*, C.7, S.2, 2007, ss. 613-628.
- SARIKAYA Muammer, F. Zişan KARA, “Sürdürülebilir Kalkınmada İşletmenin Rolü: Kurumsal Vatandaşlık”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C.14, S.2, 2007, ss. 218–233.
- SCHALK Rene, Robert Reo, “Towards a Dynamic Model of Psychological Contract Violation”, *Journal for the Theory of Social Behaviour*, Vol.37, S.2, 2007, pp.167-526.
- SCHWARTZ Mark S., Archie B. Carroll, “Corporate Social Responsibility: A Three – Domain Approach”, *Business Ethics Quarterly*, Vol.13, No.4, 2003, p. 503-530.
- SCHWENK Charles R., “Information, Cognitive Biases, and Commitment to a Course of Action”, *Academy of Management Review*, Vol.11, No.2, 1986, pp. 298-310.
- SEZGİN Ferudun, “Kurumsal Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okuldan Bazı Çıkmalar”, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.25, S.1, 2005, ss. 317-339.
- SHELDON Mary E., “Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.16, No.2, 1971, pp. 143-150.
- SHORE Lynn M., Lois E. TETRICK, Ted H. SHORE, Kevin BARKSDALE, “Construct Validity of Measures of Becker’s Side Bet Theory”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.57, No.3, 2000, pp. 428-444.
- SNIDER Jamie, Ronald Paul HILL - Diane MARTIN, “Corporate Social Responsibility in the 21. Century: A View from the World’s Most Successful Firms”, *Journal of Business Ethics*, Vol.48, 2003, ss. 175-187.
- STARK Andrew, “What’s the Matter with Business Ethics?”, *Harvard Business Review*, Vol:71, No:3, 1993, pp. 38-40.
- ŞAHİN Mehmet, “İşletme Yönetimi ve Sosyal Sorumluluk Kavramı”, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.2, S.1, 1984, ss. 55-66.

- ŞİMŞEK Bedia, “Yöneticilerin Çalışanlarına Karşı Etik Sorumlulukları”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.1, S.3, İzmir, 2003,
- THOMPSON Marc, Paul HERON, “The Difference A Manager Can Make: Organizational Justice And Knowledge Worker Commitment”, *International Journal Of Human Resource Management*, Vol.16, No.3, 2005, pp. 383-404.
- TIĞLI Mehmet, Sedar PİRTİNİ, Candan ÇELİK, “Sosyal Sorumluluk Kampanyalarının Genç Tüketicilerin Marka Farkındalığı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri (Hakemli) Dergisi*, C.7, S.27, 2007, ss. 83-93.
- TOP Seyfi, Akın ÖNER, “İşletme Perspektifinden Sosyal Sorumluluk Teorisinin İncelenmesi”, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.4, S.7, 2008, ss. 95-108.
- TSUI Anne S., Terri D. EGAN, Charlie A. O'REILLY, “Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.37, No.4, 1992, pp. 549-579.
- TUZZALINO Frank, Barry R. ARMANDI, “A Need Hierarchy Framework for Assessing Corporate Social Responsibility”, *Academy of Management Review*, Vol.6, No.1, 1981, pp. 21-28.
- UYGUÇ Nermin, Dilek ÇIMRIN, “DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi*, C.19, S.1, 2004, ss. 91-99.
- UYGUR Akyay, Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansını İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.1, S.1, 2007, ss. 71-85.
- UZUN Özlem, Elif YİĞİT, “Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C.6, S.1, 2011, ss. 181-213.
- VALENTINE Sean, Lynn GODKIN, Margaret LUCERO, “Ethical Context, Organizational Commitment and Person-Organization Fit”, *Journal Of Business Ethics*, Vol.41, No.4, 2002, pp. 349-360.
- VAROL Aslı, “Hedef Kitlelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirmesi: Üniversite Gençlerine Yönelik Bir Araştırma”, *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, C.6, No.1, 2010, ss. 49-64.
- VICTOR Bart, Linda Trevino, Debra Shapiro, “Peer Reporting of Unethical Behavior: The Influence of Justice Evaluations and Social Context Factors”, *Journal Of Business Ethics*, Vol.12, No.4, 1993, pp. 253-263.
- WATSON Charles E., “Managing with Integrity: Social Responsibilities of Business as Seen by America’s CEOs”, *Business Horizons*, Vol.34, No.4, 1991, pp. 99-109.

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

WILLIAMS Larry, John Hazer, "Antecedents And Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Education Methods", *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, No.2, 1986, pp. 219-231.

ZANGARO George, "Organizational Commitment: A Concept Analysis", *Nursing Forum*, Vol.36, No.2, 2001, pp. 14-21.

Tezler

AYTÜL, A. Cengiz, *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir, 2001.

BALAY Refik, *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Doktora Tezi), Ankara, 2000.

ÇAKIR Birgül, *SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standartının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, 2006.

ÇIRPAN Hüseyin, *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Arastırması*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Doktora Tezi), İstanbul, 1999.

ÇİMENTEPE Ayşegül, *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2012, s.71.

ERDEN Pelin, *Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algularının Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2001.

ERTAN Hayrettin, *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki*, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon, 2008.

GÖKSU Fatma, *Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Marka İmajına Etkisi: Petrol İşletmelerinde Uygulamalı Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Doktora Tezi), İstanbul, 2006.

GÜMÜŞ Evren, *İnşaat Sektöründe Örgütsel Bağlılık: Bir Örnek Olay Çalışması*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya, 2010.

KAPLAN Tuğba, *İşgörenlerin Kişilik Tiplerinin Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Bursa'da Mobilya Sektöründe Uygulama Örneği*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya, 2008.

- KARACA Samuray, *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Denizli, 2001.
- ÖZDEMİR Hilal Özden, *Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algulamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Doktora Tezi), İstanbul, 2007.
- SARIKAYA Muammer, *Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Yeni Bir Bakış: Paydaş Teorisi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Doktora Tezi), Eskişehir, 2008.
- ŞENKAŞ Mehmet, *Grup Çalışmasının İşe Bağlılık ve İşgücü Verimliliği Üzerine Etkileri*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, 2009.
- TÜRKER Duygu, *The Impact of Employee Perception of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: A Scale Development Study*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, 2006.
- ULU Ali Samed, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Bir Alan Çalışması*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş, 2007.
- YUMUŞAK Mustafa, *İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Kavramının Yönetim Fonksiyonlarında Etkisi ve Bir Uygulama*, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmit, 1999.
- ZOROĞLU Ekrem, *Türk Otomotiv Sektöründe Sosyal Sorumluluk Uygulamaları*, Sakarya İTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya, 2000.

Diğer Kaynaklar:

- GÜRGEN Haluk, “İtibar Toplam Algıdır”, *Bursa Ekonomi Dergisi*, S:233, Temmuz 2007, <http://www.bursaekonomi.com.tr/?page=newsdetail.asp&opennews=735&qmshow=233> (08.07.2015)
- European Commission, “ABC of the Main Instruments of Corporate Social Responsibility”, Belgium, European Commission Directorate – *General for Employment and Social Affairs*, Unit D.1., 2004, p.7. http://www.coc-runder-tisch.de/news/news_juni_2005/csr_abc.pdf (12. 09. 2015)
- ZAPPALA Gianni, “Corporate Citizenship and the Role of Government: The Public Policy Case”, *Research Paper*, 2003, s.4. <http://www.aph.gov.au/binaries/library/pubs/rp/2003-04/04rp04.pdf>, (03.01.2016)

EK 1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

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

Aslı Arslanboğa
Uludağ Üniversitesi

1. Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

2. Yaşınız:

20 ve altı 21 – 30 31 – 40 41 – 50 51 ve üzeri

3. Eğitim durumunuz:

İlköğretim Lise Ön Lisans Üniversite Lisans Üstü
 Doktora

4. Medeni durumunuz:

Evli Bekâr

5. Toplam kaç yıllık bir iş tecrübesine sahipsiniz:

2 yıldan az 3 – 5 6 – 10 11 – 15 16 – 20 21 – 25
 26 yıldan fazla

6. Kaç yıldır bu şirkette çalışıyorsunuz:

2 yıldan az 3 – 5 6 – 10 11 – 15 16 – 20 21 – 25...
 26 yıldan fazla

7. Çalıştığınız şirketteki pozisyonunuz:

Genel Müdür Genel Müdür Yardımcısı Uzman/Şef

Departman Müdürü Ustabaşı Personel Diğer

8. Çalıştığınız bölüm:

Muhasebe Pazarlama Üretim Finansman

İnsan Kaynakları AR – GE Diğer

Lütfen aşağıda verilen ifadeleri okuyarak kendinize en uygun seçeneği işaretleyiniz.

BİRİNCİ BÖLÜM	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletmemiz tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini tam olarak ve en uygun fiyatla karşılamaktadır.					
İşletmemiz ekonomik kaygılarının yanı sıra, daha iyi bir toplum yaratmak için de çaba göstermektedir.					
İşletmemizle ilgili finansal tablolar kamuya duyurulmaktadır.					
Kurumumuz vergilerini zamanında ve eksiksiz ödeme konusunda titizlik gösterir.					
Kuruluş olarak gereksiz maliyetlerimizi düşürmek için çaba gösteriyoruz.					
İşletmemizde çalışanların verimliliği önemsenmekte ve teşvik edilmektedir.					

İşletmemiz hissedarlarına güven vererek onların haklarını korumak ve kârlılıklarını arttırmak amacıyla gerekeni yapmaktadır.					
Bu kurum kanunlara uygun bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirmektedir.					
Kurumumuz, devlete karşı yasal yükümlülüklerini zamanında ve eksiksiz yerine getirmeye önem verir.					
Kurumumuz, yasalara uyan kurumsal bir vatandaş olarak tanımlanır.					
Kurumumuz, asgari düzeyde yasal gereksinimlerini karşılayacak şekilde hizmet vermeye gayret eder.					
Kurumumuz, ekonomik faaliyetlerin kanuni düzenlemeler çerçevesinde olması için gereken titizliği gösterir.					
Kurumumuz yasal düzenlemelerin el verdiği ölçüde kârını arttırmaya yönelik çalışır.					
Kurumumuz, etik davranışın yasalara uymanın ötesinde bir şey olduğunu kabul eder.					
İşletmemiz faaliyetlerini, müşterilerini dürüstçe bilgilendirmek suretiyle yerine getirmektedir.					
İşletmemiz tüketicilerin ihtiyaçlarını giderecek kaliteli, ucuz, sağlıklı ürünler/hizmetler üretmektedir.					
İşletmemiz tüketicilere yönelik aldatıcı reklam ve kampanyalardan uzak durmaktadır.					
Kurumumuz toplumun etik değerlerine uyumlu bir					

şekilde çalışır.					
Kurumumuz, örgütsel amaçlarına ulaşmak için etik değerlerinden taviz veremez.					
Bu kurum, ürün ve hizmetleri hakkında müşterilere tam ve doğru bilgi sunmaktadır.					
Kurumumuz eğitim, sağlık, kültür, sanat ve spor gibi faaliyetlere destek olmaktadır.					
Kurumumuzda, yöneticiler ve çalışanlar toplumsal faaliyetlere gönüllü olarak katılır.					
Kurumumuz doğal çevreyi korumaya ve geliştirmeye yönelik faaliyetlere aktif olarak katılmaktadır.					
Kurumumuz kültür-sanat alanında çeşitli etkinlikler düzenleyerek yeni projeler üretmektedir.					
Kurumumuzda tüm çalışanların gönüllü çalışmalara ve toplum yararına olacak faaliyetlere katılması teşvik edilir.					
İşletmemiz, toplumun kültürel, eğitsel ve sportif ihtiyaçlarını karşılamasına yönelik etkinlikler için fon ayırmaktadır.					
Kurumumuzun genel olarak içinde faaliyet gösterdiği çevreye katkıda bulunduğunu düşünüyorum.					
İşletmemiz kamu yararına yönelik projelere destek vermektedir.					
Kurumumuz, toplumun yaşam kalitesini arttıracak gönüllü projelere katkı sağlar.					

Kurumumuz içinde bulunduğu çevrenin korunmasına yönelik üzerine düşen görevleri yerine getirmektedir.					
Kurumumuz topluma yönelik sosyal sorumluluklarına büyük önem verir.					
Sosyal sorumluluk kampanyaları işletmemizin kurumsal faaliyetlerinin bir parçasıdır.					
Kurumumuz toplumun sosyal sorunlarının çözümüne yönelik organizasyon ve projelere katkı sağlamaya çalışmaktadır.					

İKİNCİ BÖLÜM	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kariyerimin geri kalan kısmını, bu işyerinde geçirmekten mutlu olurum.					
İşyerimin problemlerini kendi problemim gibi görürüm.					
Bu işyerine kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.					
Bu işyerinde kendimi, “ailemin bir parçası” gibi hissediyorum.					
Bu işyerinin benim için özel bir anlamı vardır.					
İşyerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.					
Burada çalışmaya devam etmek benim için bir gerekliliktir.					

İşten ayrılmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey altüst olur.					
İşyerimden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
Buraya bu kadar emek harcamasaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
İstesem bile şu an işyerimden ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
İşyerimde çalışmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.					
Benim yararına olsa bile işyerimden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.					
İşimden hemen ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
İşyerim benim sadakatimi hak ediyor.					
İşyerimdeki sorumluluklarım nedeniyle işten hemen ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.					
Bu işyerine çok şey borçluyum.					

İlgi, yardım ve katkılarınızdan dolayı tekrar çok teşekkür ederiz.

Bu çalışmanın sonuçlarını öğrenmek istiyor musunuz? () Evet () Hayır

Araştırmanın sonucu hakkında bilgilendirilmek istiyorsanız, lütfen e-mail adresini paylaşınız:

