

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE
BAĞLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Aysun KAÇIN

İstanbul, 2019

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE
BAĞLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Aysun KAÇIN

Danışman: DOÇ. DR. MEHMET EMİN OKUR

İstanbul, 2019



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

RADYO, TELEVİZYON VE SİNEMA Anabilim Dalı SİNEMA Bilim Dalı TEZLİ
YÜKSEK LİSANS öğrencisi FULYA ÖZCAN'ın FOUCAULT'NUN BİYO-POLİTİKA
KAVRAMI IŞIĞINDA FİLMLERDE KÜRTAJ TEMSİLİ
adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 18.04.2019 tarih ve 2019-10/23 sayılı
kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul
edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 06.05.2019

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

1.	Tez Danışmanı	Doç. Dr. FATİME NEŞE KAPLAN İLHAN	
2.	Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi MELİHA ELİF DEMOĞLU	
3.	Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi METİN YASAN	

ÖZET

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA

Günümüzde işletmelerin faaliyetlerinde kurumsal sosyal sorumluluk ön plana çıkarılmaya başlanmıştır. Kuruluşlar artık sadece ekonomik olarak birer varlık değil, aynı zamanda sosyal birer kuruluş olarak da değerlendirilmektedir. İşletmenin başarısı, sadece kazancı maksimize etmekle değil, bu kazancı toplumsal hedeflere yöneltip, toplumun değer ölçülerine uygun politikalar belirleyerek faaliyetlerini sürdürmesiyle artan oranda bağlantılı hale gelmiştir.

Bu çalışmada, işletmelerin kurumsal sosyal sorumlulukları ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü sorumluluklar olmak üzere dört boyutlu yaklaşım ile ele alınmış ve çalışanların söz konusu kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel bağlılıkları ile ilişkisi araştırılmıştır. Araştırma T. Garanti Bankası Gönüllü Yoncalar faaliyetlerinde yer alan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonuçları, çalışanların kurumlarının ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü sorumlulukları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin pozitif olarak algılandığını göstermektedir.

ABSTRACT

A RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Nowadays, corporate social responsibility is started to be emphasized in the activities of institutions. Establishments are no longer assessed not only as an economic asset, but also as a social establishments. The success of the business has become increasingly linked not only by maximizing earnings, but by directing this benefit to social goals and by sustaining its activities by setting policies appropriate to the value of society.

In this study, the corporate social responsibilities of the institutions were dealt with four-dimensional approach, namely economic, legal, moral and voluntary responsibilities, and the relationship of employees' corporate social responsibility perceptions with organizational commitment was investigated. The study was conducted on the employees who participated in the activities of T. Garanti Bank Voluntary Clovers.

The results of the study show that the relationship between the economic, legal, moral and voluntary responsibilities of employees' institutions and their organizational commitment is perceived as positive.

ÖNSÖZ

Tez çalışmam süresince katkılarını esirgemeyen, olumlu düşünceleriyle beni teşvik eden ve cesaretlendiren, değerli Hocam ve Tez Danışmanım Sayın Doç. Dr. Mehmet Emin OKUR'a

Çalışmamın uygulama bölümünde desteği ve bilgisi ile yardımcı olan Sayın Serkan ÇEVİK ve Sayın Ertan KAYMAZ'a

Yaşamım boyunca destekleri ile yanımda olan annem Selma KAÇIN'a, babam Ali KAÇIN'a, sevgili ablam Arzu AYYILDIZ'a, değerli abim Mehmet AYYILDIZ'a ve kardeşim Ahmet N. KAÇIN'a

Çalışmamın tamamlanması konusunda yanımda olan ve manevi olarak destek olan yol arkadaşım, eşim Murat AKTEN'e

Tez aşamasında emeği geçen herkese teşekkür ederim.

İstanbul, 2019

Aysun KAÇIN

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM: GENEL TANIMLAR VE KAVRAMLAR

1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı.....	3
1.1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Amacı ve Önemi.....	7
1.1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanları.....	11
1.1.2.1. Tüketicilere Karşı Sorumluluk.....	11
1.1.2.2. Çalışanlara Karşı Sorumluluk.....	12
1.1.2.3. Çevreye Karşı Sorumluluk.....	14
1.1.2.4. Yatırımcılara Karşı Sorumluluklar.....	15
1.1.2.5. Toplum ve Bütün İnsanlığa Karşı Sosyal Sorumluluk.....	16
1.1.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Düzeyleri.....	17
1.1.3.1. Ekonomik Sorumluluklar.....	17
1.1.3.2. Yasal Sorumluluklar.....	18
1.1.3.3. Etik (Ahlaki) Sorumluluklar.....	19
1.1.3.4. Gönüllü Sorumluluklar.....	19
1.1.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Tarihsel Gelişim Süreci	20
1.1.5. Tarihsel Gelişim Sürecinde Ortaya Çıkan Görüşler.....	24
1.1.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Teorik Altyapısı.....	26
1.1.6.1. (Sosyal) Paydaş Teorisi.....	26
1.1.6.2. Pay Sahipleri Teorisi.....	27
1.1.7. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Avantajları ve Dezavantajları	28

1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı.....	30
1.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Önemi	32
1.2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Gelişim Süreci.....	34
1.2.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	38
1.2.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	39
1.2.3.1.1 Etzioni'nin Yaklaşımı.....	39
1.2.3.1.2. Kanter'in Yaklaşımı.....	40
1.2.3.1.3. Allen ve Mayer'in Yaklaşımı.....	42
1.2.3.1.4. O'Reilly ve Chatman' ın Yaklaşımı.....	44
1.2.3.1.5. Penley ve Gould'un Yaklaşımı.....	44
1.2.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	45
1.2.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı.....	46
1.2.3.2.1. Salanick Yaklaşımı.....	48
1.2.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	49
1.2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	50
1.2.4.1. Kişisel Faktörler	50
1.2.4.1.1. İş Beklentileri.....	51
1.2.4.1.2. Psikolojik Sözleşme.....	51
1.2.4.1.3. Demografik Özellikler	52
1.2.4.2.3.1. Örgütsel Bağlılık ve Yaş	52
1.2.4.2.3.2. Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet.....	52
1.2.4.2.3.3. Örgütsel Bağlılık ve Medeni Durum.....	53
1.2.4.2.3.4. Örgütsel Bağlılık ve Kıdem.....	53
1.2.4.2.3.5. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim	53
1.2.4.2. Örgütsel Faktörler.....	54
1.2.4.2.1. İşin Niteliği ve Önemi	54
1.2.4.2.2. Yönetim ve Liderlik	55
1.2.4.2.3. Ücret Düzeyi.....	55
1.2.4.2.4. Çalışma Koşulları.....	56
1.2.4.2.5. Örgütteki Pozisyon.....	56
1.2.4.2.6. Örgüt Kültürü.....	57
1.2.4.2.7. Örgütsel Adalet.....	58
1.2.4.2.8. Örgütsel Ödüller.....	59

1.2.4.2.9. Takım Çalışması.....	59
1.2.4.2.10. Rol Belirsizliği ve Çatışması.....	59
1.2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	61
1.2.4.3.1. Profesyonellik.....	61
1.2.4.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları.....	62

İKİNCİ BÖLÜM: KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE BAĞLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİ

2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	63
2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler Arasındaki İlişki	75

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE BAĞLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	84
3.2. T. Garanti Bankası Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları.....	84
3.3. Araştırmanın Modeli.....	89
3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	90
3.5. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	90
3.6. Araştırmada Kullanılan İstatistik Analizleri	91
3.7. Araştırmanın Hipotezleri.....	91
3.8. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirme.....	92
3.8.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	92
3.8.2. Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamaları	95
3.8.3. Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Bulgular	102
3.8.4. Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamaları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bulgular	104

4. SONUÇ	106
EKLER.....	109
EK 1: KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ÖLÇEĞİ ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ KULLANIM ONAYI.....	110
EK 2 : ANKET FORMU.....	111
KAYNAKÇA.....	114



TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1: Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İşletmeye Ve Sağlayacağı Faydalar.....	10
Tablo 2: Örgütsel Bağlılık Kavramının Gelişim Süreci.....	35
Tablo 3: Cinsiyetlerine Göre Dağılım.....	93
Tablo 4: Yaşlarına Göre Dağılım.....	93
Tablo 5: Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım.....	94
Tablo 6: Medeni Durumlarına Göre Dağılım.....	94
Tablo 7: Kıdemlerine Göre Dağılım.....	95
Tablo 8: Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamaları.....	96
Tablo 9: Çalışanların Kurumsal Ekonomik Sorumluluklarına İlişkin Algılamalarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları.....	97
Tablo 10: Çalışanların Kurumlarının Yasal Sorumluluklarına İlişkin Algılamalarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları.....	98
Tablo 11: Çalışanların Kurumlarının Ahlaki Sorumluluklarına İlişkin Algılamalarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları.....	99
Tablo 12: Çalışanların Kurumlarının Ahlaki Sorumluluklarına İlişkin Algılamalarının Eğitim Durumuna Göre Farklılıkları.....	100
Tablo 13: Çalışanların Kurumlarının Gönüllü Sorumluluklarına İlişkin Algılamalarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılıklar.....	101
Tablo 14: Çalışanların Kurumlarının Gönüllü Sorumluluklarına İlişkin Algılamalarının Eğitim Durumuna Göre Farklılıklar.....	102
Tablo 15: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları.....	103

Tablo 16: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılıkları.....	104
--	-----

Tablo 17: Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamaları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki Üzerine Korelasyon Analizi.....	105
---	-----



ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1: İşletmelerde Sosyal Sorumluluğu Oluşturan Unsurlar.....17

Şekil 2 : Araştırmanın Modeli.....89



GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin yerine getirdikleri çalışmalarda kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri önem kazanmaya başlamıştır. İşletmeler artık sadece ekonomik bir oluşum değil, aynı zamanda sosyal bir varlık olarak da değerlendirilmektedir. İşletmenin hedeflerine ulaşması, sadece karını yükseltmekle değil, bu karını topluma karşı hedeflere yönettirip, toplumun değer yargılarına uygun politikalar oluşturarak çalışmalarını sürdürmesiyle bağlantılı hale gelmiştir.

Bu çalışmanın temel amacı çalışanların kurumun sosyal sorumluluklarına ilişkin algılamalarının örgütsel bağlılıkları ile ilişkisini ortaya koymaktır. Çalışmada kurumun kurumsal sosyal sorumlulukları ekonomik sorumluluk, yasal sorumluluk, ahlaki sorumluluk ve gönüllü sorumluluklar olmak üzere dört boyutlu yaklaşım olarak değerlendirilmiştir. Çalışmada söz konusu dört kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının çalışanların örgütsel bağlılıkları ile ilişkisi araştırılmıştır. Çalışmada üç ana bölüm bulunmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ve işletmelerin kurumsal sosyal sorumlulukları üzerine genel bir bakış çerçevesinde bir değerlendirme yapılmış ve ekonomik sorumluluk, yasal sorumluluk, ahlaki sorumluluk ve gönüllü sorumluluklar olmak üzere kurumsal sosyal sorumluluk düzeyleri detaylı olarak tanıtılmıştır. Örgütsel bağlılık kavramı ve örgütsel bağlılık yaklaşımları genel bir çerçevede ele alınarak değerlendirilmiş ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler detaylı olarak incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde kurumsal sosyal sorumluluk ve ekonomik sorumluluk, yasal sorumluluk, ahlaki sorumluluk, gönüllü sorumluluk ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve kurumsal sosyal sorumluluk ile örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasındaki ilişki incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ekonomik sorumluluk, yasal sorumluluk, ahlaki sorumluluk ve gönüllü sorumluluklar olmak üzere ele alınan kurumun sosyal sorumluluklarının bir kurumda çalışanlar tarafından algılamaları incelenmiş ve

Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkisi araştırılmıştır. Araştırma T. Garanti Bankası Gönüllü Yoncalar çalışmasında yer alan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL KAVRAMLAR VE TANIMLAR

Çalışmanın bu bölümde kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, amacı ve önemi, kurumsal sosyal sorumluluk alanları, kurumsal sosyal sorumluluk düzeyleri, kurumsal sosyal sorumluluğun tarihsel gelişimi, kurumsal sosyal sorumluluğa yönelik tarihsel gelişim sürecinde ortaya çıkan görüşler, kurumsal sosyal sorumluluğun teorik alt yapısı ve kurumsal sosyal sorumluluğun avantajları ve dezavantajlarına yer verilmekte; örgütsel bağlılık kavramının tanımı, önemi, gelişim süreci, örgütsel bağlılık yaklaşımları ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler detaylı bir şekilde incelenmiştir.

1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı

Kurumsal sosyal sorumluluk ifadesi ilk olarak 1953'te yayımlanan Howard R.Bowen'ın "*İşadamlarının Sosyal Sorumlulukları*" (Social Responsibilities of the Businessman) adlı kitabında yer almıştır. Howard R. Bowen kitabında işadamlarının, toplumun değer ve amaçlarıyla örtüşen sosyal sorumluluk faaliyetleriyle ilgilenmelerini savunmuştur.¹

Kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili literatüre bakıldığında birçok tanımlamanın var olduğu görülmektedir. Akademisyenler, araştırmacılar ve uluslararası organizasyonlar tarafından farklı şekillerde tanımlamalar yapılmıştır.

Uluslararası organizasyonların yaptığı tanımlardan bazıları şunlardır:

Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (UNCTAD) kurumsal sosyal sorumluluğu işletmelerin bir toplumun ihtiyaçları ve amaçlarıyla ne kadar ilgili olduğu çerçevesinden ele almaktadır. UNCTAD'a göre tüm sosyal gruplar, kendi sosyal değişimleri ve evrimleriyle zamanı değiştirebilmek için belirgin rollerin ve işlevlerin yerine getirilmesini beklerler. İşletmelerle ve özellikle çokuluslu işletmelerle ilgili

¹ Coşkun Can Aktan ve Deniz Börü, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk", Coşkun Can Aktan.(Ed.) , **Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk** içinde, (11-36), İstanbul: İgiad Yayınları, 2007, s.12.

beklentiler, bu işletmelerin küreselleşen toplumda oynadıkları rollerin artmasıyla, alışılmamış bir şekilde hızlı değişime uğramaktadır. Bu yüzden çok uluslu işletmelerin sosyal sorumluluk standartları ve uygulamaları ile ilgili tartışmalar bir küresel toplum geliştirme çabalarının önemli bir parçasını oluşturmaktadır.²

Birçok devletin üyesi olduğu Dünya Bankası, kurumsal sosyal sorumluluğu; “Toplunun ekonomik gelişimi, eğitimi, felaket yaralarının tedavisi, çevrenin korunması, sağlık sorunlarının çözümü ve devletlerin etrafındaki daha birçok sorunun çözülmesi konusunda bir araç” olarak tanımlamıştır.³

Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi ise (WBCSD) kurumsal sosyal sorumluluğu şu şekilde tanımlamaktadır: “Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmenin topluma karşı olan davranışının ahlaki olmasını, yönetimin paydaşlar ile olan ilişkilerini düzenlerken sorumluluklarının bilincinde olmasını, aynı zamanda çalışanlarının, onların ailelerinin ve genel olarak toplumun hayat kalitesini yükseltirken, ekonomik büyümeye katkıda bulunmasını gerektirmektedir.”⁴

Avrupa Komisyonu’nun yaptığı tanımlamaya göre kurumsal sosyal sorumluluk; şirketlerin, gönüllü olarak, toplumsal ve çevresel konuları operasyonlarına ve paydaşlarıyla olan etkileşimlerine entegre ettiği kavramdır. Bu tanım doğrultusunda sosyal sorumluluk sahibi olmak, sadece resmi beklentileri yerine getirmek değil, aynı zamanda gönüllü olarak insan sermayesine, çevreye ve hissedarlarla ilişkilere daha çok yatırım yapmak anlamına gelmektedir.⁵

Uluslararası Standartlar Örgütü (ISO), kurumsal sosyal sorumluluk konusunda öneriler getiren “Bağımsız Stratejik Öneri Grubu’nu” (The Strategic Advisory Group) oluşturmuştur. Bu grup kurumsal sosyal sorumluluk için “Kurumların, kişilere ve genel

² Senem Güngör, “Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Türkiye’deki İletişim Fakültelerinin Müfredatında Bir Ders Olarak Analizi: Başkent Üniversitesi Vaka Çalışması, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Sayı:4, 2017, s. 846.

³ Selçuk Balı ve Mehmet Ozan Cinel, “Bir Rekabet Aracı Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, *ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, Cilt:2, Sayı:4, 2011, s.47.

⁴ Gül Bayraktaroğlu, Burcu İlter ve Mustafa Tanyeri, *KSS: Pazarlamada Yeni Bir Paradigmaya Doğru*, İstanbul: Literatür Yayınları, Mart 2009, s.7.

⁵ Balı ve Cinel., s.47.

olarak topluma yarar sağlamak için ekonomik, sosyal ve çevresel konulara dengeli bir şekilde yönelmesidir.” şeklinde bir tanım yapmaktadır.⁶

Uluslar arası organizasyonlar tarafından yapılan tanımlamalarda, işletmelerin toplumsal yararı dikkate alarak faaliyetleri yerine getirmesi gerektiği ifade edilmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ile ilgili araştırmacılar ile akademisyenlerin yaptığı tanımlamalardan bazıları aşağıda verilmiştir:⁷

Davis (1973): işletmenin; dar kapsamlı ekonomik, teknik ve yasal gerekliliklerinin ötesinde yer alan meseleleri de dikkate alması ve cevap üretmesi, böylece ulaşmaya çalıştığı geleneksel ekonomik amaçlarını, sosyal fayda yaratma amacı ile tamamlaması.

Sethi (1975): işletmenin davranışlarını, mevcut sosyal normlar, değerler ve beklentilerle uyumlu bir seviyeye getirmesi.

Carroll (1979): işletmenin, toplumun belirli bir zaman dilimindeki ekonomik, yasal, etik ve gönüllülük temeline dayalı beklentilerini karşılama yükümlülüğü.

Drucker (1984): sosyal bir problemi, ekonomik bir fırsat ve faydaya, üretim kapasitesine, beşeri yeteneğe, iyi gelirli bir işe ve zenginliğe dönüştürmek.

Maignan ve diğerleri (1999): kurumların, çeşitli paydaş gruplarına tarafından dayatılan ekonomik sorumluluk, yasal sorumluluk, etik sorumluluk ve gönüllü sorumlulukları yerine getirmesi.

Mohr ve diğerleri (2001): işletmenin toplum üzerindeki tüm zararlı etkilerini minimize edeceği veya tamamen kaldıracağını ve uzun sürede yaratacağı yararı maksimize edeceğine ilişkin taahhüdü.

McWilliams ve Siegel (2001): yasal gerekliliklerin ve işletme çıkarlarının ötesinde sosyal fayda sağlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen eylemler.

⁶ Bayraktaroğlu, İter ve Tanyeri, s.7.

⁷ Nihal Karteltepe, “Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Kurumsal Kuram Perspektifinden Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010, s.13-s.14.

Mescon ve diğerleri (2001): işletmelerin kar elde etmenin ötesinde topluma yönelik belirli yükümlülükleri olduğu fikri.

Robbins ve Coulter (2002): ticari bir işletmenin ekonomik ve yasal yükümlülüklerinin ötesinde, uzun dönemli bir amaç olarak toplum için yararlı girişimlerde bulunması yükümlülüğü.

Campbell (2007): işletmeler için minimum davranış standartlarını ortaya koyarak tanımlamıştır. İşletmenin öncelikli olarak, paydaşlarına zarar verecek hiçbir eylemde bulunmadıklarını bilmeleri, ikinci olarak da işletmenin faaliyetlerinin paydaşlarına herhangi bir şekilde zarar verdiğinin fark edilmesi durumunda, söz konusu zararın gönüllü olarak elimine edilmesi.

Jamali ve Mirshak (2007): işletmenin toplum üzerindeki pozitif etkilerini maksimize eden yönetim uygulamaları.

Demir ve Songür (1999): işletmenin ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, örgüt içi ve dışı kişi ve grupların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi gütmesi.

Özgener (2004): bir işletmenin iş ahlakını, çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerini ve yasaları dikkate alarak, faaliyetlerinin toplumdaki etkisini ciddi bir şekilde değerlendirerek, ortaya çıkan sonuçlardan kendisini sorumlu hissederek sınırlarını kendisinin belirlediği topluma dönük faaliyetler, katkılar, yardımlar ve yükümlülükler bütünü.

Aktan ve Vural (2007): herhangi bir organizasyonun, hem iç hem de dış çevresindeki tüm paydaşlara karşı etik ve sorumlu davranmasını, bu yönde kararlar almasını ve uygulamasını ifade eden bir kavram.

Aydede (2007): gönüllülük esasına dayalı olarak, sosyal ve çevresel duyarlılıkların şirket faaliyetlerinin satın alma, üretim ve Ar-Ge gibi her aşamasında dikkate alınmasını gerektiren, şirket karlılığına da katkısı olan temel iş değeri ve stratejisi.

Akgeyik (2010): kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin örgütsel süreçlerini toplumsal yararlılık ilkesi çerçevesinde yönetmeleridir.⁸

Sonuç olarak, kurumsal sosyal sorumluluk kavramına yönelik çok sayıda tanımlama yapılmıştır. Genel olarak kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin örgütsel faaliyetlerini toplumsal yararı gözeterek yerine getirmesi olarak ifade edilebilir.

1.1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Amacı ve Önemi

Günümüzde kurumsal sosyal sorumluluk işletmeler için önemli bir stratejisi olarak görülmektedir. Çünkü, tüketiciler, güvendikleri işletmelerin ürünlerine sahip olmak isterler; tedarikçiler, güven duydukları işletmelerle birlikte çalışmak isterler; çalışanlar, saygı duydukları işletmelerde çalışmak isterler ve sivil toplum örgütleri de genel müşterek alanlarda uygulanabilir çözümler ve yenilikler arayan işletmelerle birlikte çalışmayı isterler.

Sosyal sorumluluğun giderek artan ölçüde önem kazanmasına neden olan temel faktörler şu şekilde sıralanabilir:⁹

- Çevre kirliliğini önleme konusunda toplumsal baskı ve çabaların artması,
- Toplumsal baskılar nedeniyle hükümetlerin sosyal sorunlara dönük kanunlar ve düzenlemeler çıkarması,
- Toplumun ve işletmelerin kıt doğal kaynakları etkin bir biçimde kullanma isteği,
- Sosyal huzursuzlukların artması nedeniyle işletmelerin daha ölçülü davranma isteği,
- İşletmelerin toplumun tercih ve beklentilerine uygun mal ve hizmet üretme isteği,
- İşletmelerin toplumda iyi bir izlenim bırakma zorunluluğu,
- İşçi sendikalarının gelişmesi ve etki alanlarının genişletmesi,
- Katılımcı yönetimin önem kazanması,
- Profesyonel yöneticiliğin gelişmesiyle uzmanların yönetime gelmesi,

⁸ Tekin Akgeyik, “İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kurumsal Sosyal Sorumluluk: (Bir Alan Araştırması)”, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Sayı:52, 2010, s.68.

⁹ Şevki Özgener, *İş Ahlakının Temelleri Yönetimsel Bir Yaklaşım*, İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım, 2014, s.165.

- Personelin daha iyi motive edilmesi ve verimliliğinin artırılması düşüncesi,
- İşletmelerin çok ortaklı duruma dönüşmesi ve
- Dünyada yaşanan hızlı demokratikleşme süreci.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramını önemseyen işletmeler önemli kazanımlar elde etmiştir. Bu kazanımlar kısaca şu şekilde sıralanabilir:¹⁰

- İşletmelerin marka değerleri, buna bağlı olarak da piyasa değeri artmakta.
- Daha nitelikli personeli cezbetme, motive etme ve tutma imkanı sağlanmakta.
- Kurumsal öğrenme ve yaratıcılık potansiyelinde artış sağlanmakta.
- Yeni pazarlara girme ve müşteri sadakati sağlama konularında önemli avantajlar sağlanmakta.
- Bu konulara duyarlı yatırımcılara ulaşma imkanı doğduğundan, hem hisse değerleri artıyor hem de borçlanma maliyetlerinde azalma olmakta.
- Verimlilik ve kalitede artışları meydana geliyor ve risk yönetimi etkin hale gelmekte.
- Kamuoyunun ve kural koyucuların, işletmenin fikirlerine önem vermesi sağlanmakta.

Toplumun beklenti, istek ve tutumlarında yaşanan değişiklikler nedeniyle yöneticiler güç ile birlikte gelen sosyal sorumlulukları üstlenmediklerinde sahip oldukları gücü kaybedebilirler. Bu nedenle işletmeler toplumun desteğini kazanmak, oluşabilecek olumsuzlukları önlemek için dikkatli davranmalıdır. İşletmenin sadece kar

¹⁰ Ebru Özgen, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri**, İstanbul: Mavi Ağaç Kültür Sanat Yayıncılık, 2006, s.35.

elde eden bir yapı, yani sadece ekonomik bir sistem değildir artık işletme, sosyal, kültürel, ekonomik ve siyasal fonksiyonları olan bir varlıktır.

Kurumsal sosyal sorumluluğun hem işletmelere hem de paydaşlarına sağlayacağı faydalar tablo 1’ de ele alınmıştır.



Tablo 1
Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İşletmeye Ve Paydaşlarına Sağlayacağı Faydalar

İşletmeye Sağlayacağı Faydalar			
- Hisse senetlerinde değer artışı - Etkin risk yönetimi - Hassas yatırımcılara ve finansman kaynaklarına ulaşım - Karlılıkta artış	- Marka değeri oluşturma - İtibar sağlama - Kurumsal imajın artması - Toplumsal saygınlık	- Nitelikli çalışanı cezp etme ve elde tutma - Müşteri sadakati - Yeni pazarlara girme Kolaylığı - Rekabet avantajı	- Kurumsal öğrenme ve yaratıcılık - Faaliyetlerde etkinlik - Verimlilik ve kalite artışı - İşbirliklerinin gelişimi
Paydaşlara Sağlayacağı Faydalar			
Kurum İçi Paydaşlara		Kurum Dışı Paydaşlara	
- Yöneticilere - Onur ve gurur duyma - Motivasyon artışı sağlayacak insan kaynakları politikaları - Etik konularda daha fazla Farkındalık - Etik eğilimlerle, çalışanlara karşı daha çok güven duyumu - Trendlere uygun hareket etme - Çalışanların işletme amaçlarını benimsemesi ve içselleştirmesi - Yaratıcı düşünce ve uygulamaların ortaya çıkması		- Müşterilere - Dürüst fiyat ve kaliteli ürün - Satın alma sürecinde bilgi temini - Taleplerinin tanımlanması ve yerine getirilmesi - Müşteri şikayetlerinin dikkate alınması ve çözülmesi - Örgütlü hareket edebilme - Rakiplere - Bilgilendirme ve kıyaslama örneği - Adil rekabet, dürüst reklam	
- Hissedarlara - Bütün firma faaliyetlerine yatırımların artması - Sosyal sorumluluk yatırım projelerine kolay fon temini - İşletme değerindeki artış - Sermaye temininde kolaylık - İşletmeyle ilgili bilgilerin açıkça paylaşılması - Sosyal performans ölçütü Oluşturma		- Tedarikçilere - Fiyatlandırma ve ödeme koşullarında dürüstlük - Faaliyetlerine destek olacak tedarikçilere finansal destek - Topluma - İnsan haklarının geliştirilmesi - Eğitim, sağlık ve kültür alanlarına yatırım - Kadın, çocuk işgücünün sömürülmesine engel olma - Sürdürülebilirliğe olan katkı	
- Çalışanlara - Güvenli çalışma ortamı - Etkin insan kaynakları politikaları - Daha iyi çalışma koşulları - İşgücü ilişkilerinde daha az anlaşmazlık, - İstihdam maliyetlerinde azalma - Şirket içi iletişimin ve verimliliğin artması - Fırsat eşitliği ve erişim hakları - İşçi standartlarında iyileşme		- Hükümete - Yasalara bağlılık , yolsuzlukla mücadele - Kamusal alanlara yatırım, ekonomik ve sosyal sorunlara destek verme - İstihdam oluşturma - Çevreye - Çevre kirliliğinin azaltılması - Kültürel mirasın korunması - Bitki örtüsünün, hayvan soyunun korunması - Daha temiz üretim süreçleri , enerji tasarrufu, geri dönüşüm - Eko-verimlilik - Çevresel teknoloji kullanımı	

Kaynak: Coşkun Can Aktan ve Deniz Börü, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk** , İstanbul: İgiad Yayınları, 2007, s.30.

1.1.2.Kurumsal Sorumluluk Alanları

Sosyal sorumluluk türleri, literatürde farklı başlıklar altında toplanmaktadır. En yaygın olarak görülen sınıflandırma; işletme içi sosyal sorumluluk türleri ve işletme dışı sosyal sorumluluk türleri olarak bu faaliyetlerin ayrılmasıdır. Bu tip bir ayırmada; çalışanlar, hissedarlar, yöneticiler gibi işletme içindeki bileşenlere yönelik sosyal sorumluluklar işletme içi sosyal sorumluluk olarak değerlendirilirken; rakipler, müşteriler, çevre, toplum gibi işletme çevresine ilişkin bileşenlere yönelik faaliyetler işletme dışı sosyal sorumluluk türleri olarak adlandırılmaktadır.¹¹

İşletmelerin sosyal sorumluluk alanlarını aşağıdaki gibi sınıflandırmak mümkündür:

- Çalışanlara karşı sorumluluk,
- Müşterilere (tüketicilere) yönelik sorumluluk,
- Hissedarlara yönelik sorumluluk,
- Doğaya ve çevreye karşı sorumluluk,
- Devlete karşı sorumluluk,
- Tedarikçilere karşı sorumluluk,
- Rakiplere yönelik sorumluluk,
- Topluma karşı sorumluluk.

İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk alanlarının ayrı ayrı tanımlanmasında yarar vardır.

1.1.2.1.Tüketici Karşı Sorumluluk

Üretilen mal ve hizmetler tüketicilere zarar vermeyecek, onları olumsuz yönde etkilemeyecek nitelikte olmalıdır. Aynı zamanda kurumlar aşırı tüketime yönlendirici ve aile, topluluk ve toplumsal değerlerle hayatı zedeleyecek uygulamalarda bulunmamalıdır. Tüketicinin tercihlerini kısıtlamamaya, aldatıcı, yanıltıcı, yalan ve yanlış bilgiler sunmamaya, kaynakları etkin ve verimli bir biçimde kullanmaya özen

¹¹ İrfan Ateşoğlu, Ali Türker, “ Konaklama İşletmelerinin Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yaklaşımı: Muğla İli Örneği, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.:15, Sayı:3, 2010, s.211.

göstermeli ve kaliteyi arttırırken tüketicileri ve müşterilerini düşünerek maliyetleri düşürmeye çalışmalıdır.¹²

Tüketici haklarının korunması, sosyal sorumluluk uygulamalarının en büyük bölümünü oluşturur.¹³

Şirketlerin tüketicilere karşı olan sorumluluğunu maddeler halinde sıralarsak:

- Şirketlerin ürünlerinin tüketicilerine (müşterilerine) tanıtılması,
- Tüketicileri (müşterileri) satış yapıldıktan sonra verilecek destekler ile ilgili bilgilendirme,
- Tüketicilere (müşterilere) yönelik fiyatları uygun belirleme,
- Müşteri odaklı olma,
- Müşterilere yüksek kaliteli mallar sunma,
- Müşterilere adil davranma,
- Adil fiyatlama politikası uygulama,
- Tüketicinin koşulsuz tatmini.

1.1.2.1.Çalışanlara Karşı Sorumluluk

İşletmelerin amaçlarına ulaşmasında en önemli kesimlerden biri çalışanlardır. İşletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerinde ilk önem verilmesi gereken boyut çalışanlardır.

Artık çalışana karşı sorumlulukları maliyet olarak değerlendiren yönetim anlayışı, insana dayalı rekabet stratejisini benimsemeye başlamıştır. Sosyal sorumlulukların ihlali durumunda ise söz konusu işletmeler yüksek tazminatlar, kamuoyu desteğinin çekilmesi ve pazar kaybı gibi ekonomik ve sosyal yaptırımlar ile karşı karşıya kalabilmektedir.¹⁴

¹² Z. Beril Akıncı Vural; Gül Coşkun, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik, **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergi**, Sayı:1, Mart 2011, s.75.

¹³ M. Nejat Özüpek, **Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk**, Konya: Eğitim Yayınevi, 2013, s.59.

¹⁴ Cihan Becan, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Paydaş Teorisi ve İletişim Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi: Bankaların Basın Bültenlerine Yönelik Bir İçerik Analizi”, **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, Cilt 7, Sayı:1, 2011, s.21.

Küreselleşme süreciyle birlikte uluslararası ticaret gerçekleştiren küresel şirketlerin, çalışanlarına karşı sorumlulukları ve bunların üçüncü dünya ülkelerinde oluşturdukları çalışma koşulları tartışma konusu olmuştur. İstihdam olanakları ve çalışma koşullarının iyileştirilmesine yönelik Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) çeşitli düzenlemeleri mevcuttur. ILO yaptırımlarına göre, küresel, ulusal veya yerel çevrede faaliyet gösteren her işletme yönetimi, aşağıda sıralanan koşullara uymak zorundadır:¹⁵

Çocukların çalışma yaş ve saatleri: 15 yaşın altında çocuk iş gören çalıştırılmaz. Bu konudaki kısmi izinler, özel düzenlemelerle sınırlandırılmıştır. Bu yaşın üzerindeki çocuk iş gören eğer okula devam ediyorsa, iş için harcayacağı toplam zaman günde 10 saati (iş, okul ve ulaşım dâhil) geçemez.

Zorla çalıştırılan iş gören: Şirket zorla iş gören çalıştıramaz veya iş görenlerin kimliklerini ya da belli bir depoziti şirkete bırakmalarını isteyemez.

Sendika kurma ve toplu pazarlık hakkı: İş görenler sendika kurma, sendikaya katılma ve toplu pazarlık hakkına sahiptirler.

Çalışma saatleri: İş görenler haftalık 48 saatten fazla çalıştırılmaz. Kısa dönemli olağanüstü iş koşulları hariç fazla mesailer haftalık 12 saati geçemez.

Maaş ve ücretler: Ücretler en azından ülkenin asgari ücret seviyesinde ve personelin temel ihtiyaçlarını karşılamaya yetecek düzeyde olmalıdır.

Sağlık ve güvenlik: Şirket sağlıklı bir çalışma ortamı sunmak, kaza ve yaralanmaları önleyici tedbirleri almak, sağlık ve güvenlik eğitimini vermek, temiz sağlık merkezleri ve içilebilir su sağlamak zorundadır. Doğum ve süt izni gibi konularda yasal düzenlemelere uymak zorunludur.

Ayrımcılık ve disiplin uygulamaları: İş görenler cinsiyet, etnik köken vb. nedenlerden dolayı farklı muameleye tabi tutulamaz ve iş görenlere dayak, küfür vb. fiziksel veya psikolojik baskı uygulanamaz.

¹⁵ Aktan ve Börü, s.68.

Sakat ve eski hükümlü çalıştırma: Büyük ölçekli işletmeler başta olmak üzere, şirketlerin belirli bir oranda sakat ve eski hükümlü çalıştırmak zorunlulukları vardır.”

1.1.2.3.Çevreye Karşı Sorumluluk

Çevre bir bütün olarak canlıların yaşamsal işlevlerini; biyolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel yaşamlarını sürdürdüğü ortam olarak ifade edilebilir. Bir başka tanıma göre ise; bir kuruluşun faaliyet gösterdiği ve hava, su, toprak, doğal kaynaklar, flora, fauna, insan ve bütün bunların ilişkide bulunduğu her şeyi kapsayan ortama “çevre” denir. Besin, su, hava ve ısı gibi yaşamı sürdürmek için gerekli kaynaklar, binlerce yıldır insanoğlu ve yeryüzünde yaşayan diğer canlılar tarafından tüketilmektedir. Ancak Sanayi Devrimi sonrası insanoğlunun gerçekleştirdiği teknolojik devrim, bu kaynakların tüketiminde aşırılıklara neden olmuştur. Günümüzde artan nüfus baskısı, gelişmiş teknoloji ve insanların artık yalnızca temel gereksinimleriyle yetinmeyip dinlenme, eğlenme vb. etkinlikler için yeterli alan ve kaynaklar istemesi, doğal kaynaklar üzerindeki baskıyı artırmıştır. Doğal kaynakların gelecek için de korunması gerektiğinin bilincini taşıyan akılcı bir yaklaşımla bu kaynakların kullanımının denetlenmesi, doğal kaynakların tükenmesinin ve doğal çevrenin geri dönülmez bir şekilde bozulmasının önlenmesi için gereklidir. Sürdürülebilir doğal kaynak kullanımı politikaları, sosyal sorumluluk kavramının gelişmesiyle şirket politikaları arasında yerini almıştır¹⁶.

Çevre yalnızca insanların içinde yaşadığı ve hayatlarını devam ettirmeleri için kaynaklar sunan bir ortam değil, işletmeler için de ekonomik bir kaynaktır. Üretimlerini çevreden elde ettikleri kaynaklarla gerçekleştiren işletmelerin, söz konusu kaynakları üretimde etkin ve verimli kullanmaması çevrenin kirlenmesine, kaynakların tükenmesine hatta yeni kaynak bulunamamasına yol açmaktadır. Bu oluşumların etkilerini minimuma indirebilmek için hem işletmeler hem de tüketiciler, günümüzde çevre konusunda daha duyarlı olmaya ve daha sorumlu davranmaya çalışmaktadırlar.

¹⁶ Özüpek, s.49, s.50.

Artan çevre bilinci ile birlikte, insanlar yaşam tarzlarını ve tüketim alışkanlıklarını çevreye daha az zarar verecek şekilde yeniden düzenlemeye başlamışlardır.¹⁷

Çevresel konularda gerekli bilgilerin üretilmesi için yeni yaklaşım ve tekniklerin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yoğunlaşmıştır. Çevresel Etki Değerlemesi (ÇED) olarak anılan teknik, bu çalışmaların bir ürünüdür. ÇED; herhangi bir faaliyette bulunmak isteyen gerçek ve tüzel kişilerin, faaliyet henüz planlama aşamasındayken faaliyetin çevre üzerinde yapabileceği muhtemel etkileri önceden incelemek, saptamak, bunları bir rapora bağlamak ve bu etkilerin zararlı sonuçlarını nasıl gidereceklerini ilgili ve yetkili kamu otoritelerine bildirmek durumunda olmasını sağlayan ve sonuçların olumlu ve istenilen şekilde olması durumunda faaliyetin gerçekleşmesine izin veren bir planlama ve karar alma sürecidir. İnceleme sonucunda toplumun yetkili otoriteleri yapılan önerileri benimser ve kabul ederse, ilgili tesis kurabilme veya faaliyet yapabilme izni verir.¹⁸

İşletmeler faaliyetlerini yerine getirdiği çevreye karşı sorumluluklarının bilincinde hareket etmelidir.

1.1.2.4.Yatırımcılara Karşı Sorumluluklar

Yatırımcıların iki temel hakkı vardır:¹⁹

- Yatırımları karşılığında hak edilen geliri elde etmek,
- Yatırım yaptıkları kurumla ilgili gerekli bilgileri doğru ve güncel bir şekilde elde etmek.

Yatırımcılar belli bir para yatırarak bir şirkete ortak olurlar. Amaçları kar elde etmektir. Şirketler tabi oldukları yasalar gereği belli zamanlarda şirketlerinin özkaynak ve sermaye, kar ve zarar, alacak ve borç durumlarını gösterir bilançolarını ve raporlarını yayınlamak durumundadırlar. Bunu yaparken dürüstçe davranmaları, mali durumlarını abartmadan, gerçekleri olduğu gibi göstermeleri gerekmektedir. Yatırımcılar, şirkete

¹⁷ Betül Özkaya, “ İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarının Anlayışının Uzantısı Olarak Yeşil Pazarlama Bağlamında Yeşil Reklamlar”, **Öneri Dergisi**, Cilt.9, Sayı: 34, 2012, s.247.

¹⁸ Özüpek ,s.54.

¹⁹ A.g.e., s.65.

ortak olma yahut hisse senedi alma kararlarını bu rapor ve bilançolara göre vereceklerdir. Bu nedenle şirketler bilançolarını açık ve dürüst bir şekilde yayınlamalıdır. Bunun yanı sıra şirkete ortak olmuş yatırımcılar yılın belli dönemlerinde alacakları kar payını da öğrenebilecekler, belli bir süre sonunda ortaklığa devam edip etmeme kararını da bu mali bilgiler ışığında vereceklerdir. Bu nedenle şirketler mali bilgilerini yatırımcıların bilgi edinme haklarına saygılı bir şekilde doğru ve açık bir şekilde yatırımcılara sunmalıdırlar.²⁰

Günümüzde sosyal ve çevre sorumluluğunun önem kazanması yatırımcıların işletmelerin bu tür sorumluluklarını dikkate alarak faaliyetlerini gerçekleştirmesini beklemektedir.

1.1.2.5. Toplum ve Bütün İnsanlığa Karşı Sosyal Sorumluluk

İşletmelerin toplumsal sorumluluklarının yerine getirilmesinin en genel şekli; yerel ve ulusal yardım kuruluşları, vakıf, dernek gibi organizasyonlar aracılığıyla bağışta bulunmaları ve eğitim, kültür, sanat, spor gibi faaliyetleri finanse etmeleridir.²¹

İnsan odaklı evrensel ahlakın oluşumunda insan hakları bilinci, eşitlik ve özgürlük kavramları önemli yer tutmaktadır. Bu sosyal sorumlulukların kapsamı, uluslararası, ulusal ve şirket personeli düzeyinde olmak üzere üç kısımda incelenebilir. Uluslararası sorumluluklardan birincisi, gelişmekte olan ülkelere yatırım yaparak onların üretim potansiyellerini, refah ve mutluluklarını yükseltmektir. İkincisi, gelişmekte olan ülkelere teknoloji transferi yardımıyla bulunmak, onların gereksinim duyduğu bazı teknolojileri düşük fiyatlarla veya hibe yoluyla vermektir. Ulusal açıdan insanlığa karşı duyulması gereken sorumluluklardan birincisi, insan sağlığı ile kamu güvenliği konusunda duyarlılık gösterilmesidir. İkinci önemli konu ise, üretim çabalarını destekleyecek yardımları sağlamak ve toplumun kültür seviyesini yükseltecek çabalarda bulunmaktır.²²

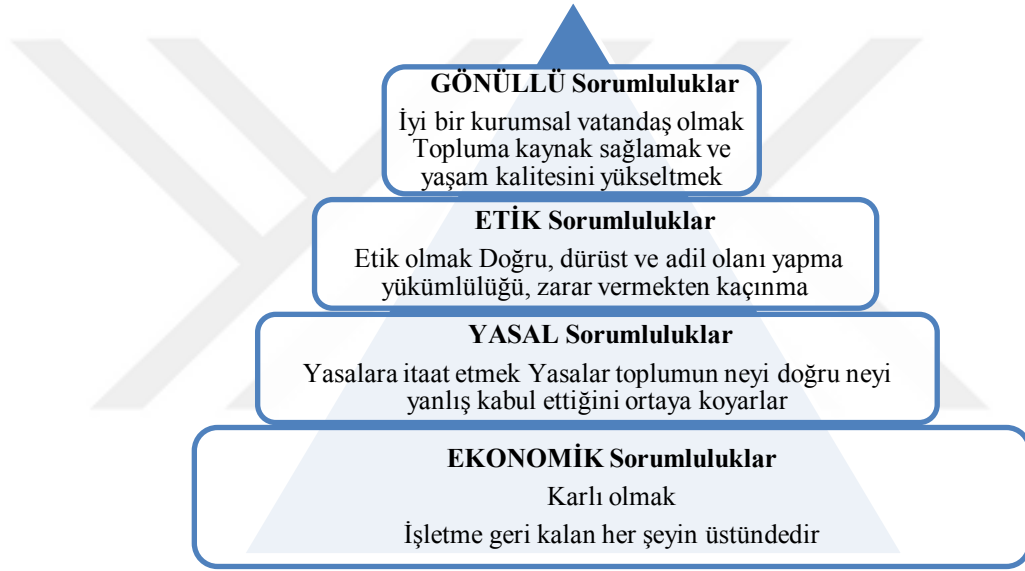
²⁰ Özipek, s.65.

²¹ Elbeyi Pelit, Yasin Keleş, Melike Çakır, “ Otel İşletmelerinde Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:16, Sayı: 2, 2014, s.22, <http://dergipark.gov.tr/yonveek/issue/13691/165698>. (Erişim Tarihi: 10.05.2018)

²² Aktan ve Börü, s.75.

1.1.3.Kurumsal Sosyal Sorumluluk Düzeyleri

İşletmelerin genişleyen sosyal sorumluluklarını yerine getirmesinde karışıklık yaşanmaması açısından, sosyal sorumluluklarını farklı şekilde sınırlandırmak anlamlı olacaktır. Bu sınıflandırma, işletmelerin sosyal sorumluluk açısından öncelikleri, toplumsal, kültürel, ahlaki, değerlerin farklılaşması, politik, ekonomik durumlar ve uluslararası ilişkiler gibi ölçütler nedeniyle farklılık gösterebilir.²³



Şekil 1 : İşletmelerde Sosyal Sorumluluğu Oluşturan Unsurlar

Kaynak: Mehmet Emin Okur, Züleyha Sayın, **Sosyal Sorumluluk Modeli Olarak Gıda Bankacılığı**, İstanbul: Cinius Yayınları, 2014, s.63.

Archie B.Carroll’a göre kurumsal sosyal sorumluluk dört boyutta incelenir.²⁴

1.1.3.1.Ekonomik Sorumluluklar

İşletmelerin en temel sorumluluğu ekonomik sorumluluktur. İşletmelerin kar elde amacıyla çalışan varlıklar olmasından kaynaklanan sorumluluklardır.

²³ Mehmet Emin Okur, Züleyha Sayın, **Sosyal Sorumluluk Modeli Olarak Gıda Bankacılığı**, İstanbul: Cinius Yayınları, 2014, s.62.

²⁴ Özüpek, s.73.

İşletme ne kâr amacı gütmeyen ne de yardım amaçlı bir kuruluştur. Faaliyetleri sonucunda kâr elde etmeyi düşünen bir yapıya sahiptir. Elde ettiği ekonomik sonuçlar kendisi için çok önemlidir. Toplumdaki insanların ihtiyaç duydukları mal ve hizmetleri üreten ve satan sonucunda ise kâr sağlayan kuruluştur. Sosyal sorumluluk, işletmelerin kâr elde etmekle, bu kârı elde etmek için katlandığı maliyetler arasında denge kurmayı gerektirir.²⁵

Ekonomik sorumlulukların unsurları:²⁶

- İşletmeler için her bir hisse payına düşecek kazanç miktarını arttırmak önemlidir.
- Mümkün olabildiğince en yüksek karı elde etmek önemlidir.
- İşletme için güçlü bir rekabetçi pozisyon oluşturmak önemlidir.
- Yüksek bir operasyonel etkinlik düzeyine ulaşmak önemlidir.
- Başarılı bir işletme olmak için kar sağlamak gerekmektedir.

1.1.3.2. Yasal Sorumluluklar

İşletme faaliyetlerinin tümünün, kanuni ve yasal düzenlemeler çerçevesinde yürütülmesi anlamını ifade etmektedir. Toplum, işletmelerin tüketici güvenliği ve çevre koruması gibi bazı alanlarda kendi başına yeterli duyarlılığa sahip olmayacağını düşünerek, hükümetlerde sosyal sorumluluk uygulamalarını garanti altına alacak kanunların çıkarılmasını ve uygulanmaya konmasını beklemektedir.²⁷

Yasal sorumluluk unsurları :²⁸

- Devletin ve yasaların beklentilerine uygun davranmak önemlidir. Yasal ve kurumsal düzenlemelere uymak önemlidir.
- Bir kurum olarak yasalara uyan bir vatandaş olmak önemlidir.
- Başarılı bir işletme yasal gereklilikleri doğru ve zamanında yerine getirendir.

²⁵ Özüpek, s.64.

²⁶ Derya Kelgökmen, “İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Literatür Taraması”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2010, s.308.

²⁷ Emine Dilhun Canatan, “İşletmelerde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çalışmaları ve Bir Örnek Olay İncelemesi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE, 2009, s.21.

²⁸ Kelgökmen, s.309.

- En azından asgari yasal gereklilikleri karşılayan ürün/hizmetlerin üretilmesi önemlidir.

1.1.3.3. Etik (Ahlaki) Sorumluluklar

Kanunlarda olmamasına rağmen toplumun kurumlarından beklediği adil davranışları içerir. Kurumun, kendi amaç ve faaliyetlerini gerçekleştirirken topluma ve çevreye karşı oluşturabileceği olası zararları giderecek önlemler almalı ve paydaşlarının güvenini kazanabilmek için, her faaliyetinde etik performans koşullarını belirlemeli ve yönetmelidir.²⁹

İşletmelerde sosyal sorumluluğun etik (ahlaki) boyutları kısaca şunlardır:³⁰

- Sosyal normlara tutarlı bir tarzda işi yürütmek,
- Toplum tarafından benimsenen yeni veya gelişen ahlaki normları kabul etmek ve onlara saygı duymak,
- İşletmenin amaçlarını başarmaya çalışırken, ahlaki normlardan fedakârlık etmenin önüne geçmek,
- İyi bir vatandaş olarak işletmeden ahlaki açıdan ne beklediğini açık şekilde tanımlamak,
- İşletmede dürüstlük ve ahlaki davranışın, yasalar ve düzenlemelere itaatin daha ötesine gittiğini kabul etmek.

1.1.3.4. Gönüllü Sorumluluklar

Gönüllü sorumluluklar, örgütten ne kanuni bir zorunluluk ne de ahlaki anlamda bir beklentidir. İşletmenin topluma yaptığı katkıları ifade etmektedir.

"İyi şirket ile mükemmel şirket arasında bir fark vardır. İyi bir şirket harika ürün ve hizmetler sunar. Mükemmel bir şirket ise harika ürün ve hizmetler sunmanın

²⁹ Gamze Yakar, Şeniz Özhan, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarına Yönelik Algıların Müşteri Bağlılığına Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", **Adnan Menderesi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:4, Sayı:4, 2017, s.252.

³⁰ Özgener, s.193.

yanı sıra, dünyayı daha iyi bir yer yapmaya çalışır.” Piramidin en üstünde yer alan bu sorumlulukta amaç iyi bir vatandaş olarak işletmenin ülkesine, topluma ve tüm dünyaya yararlı faaliyetlerde bulunmaktır. Bu sorumluluğun unsurları:³¹

- Toplumun yardımseverlik ve hayırseverlik beklentilerine uygun davranmak önemlidir.
- Sanatın desteklenmesi önemlidir.
- Çalışanların ve yöneticilerin gönüllü ve toplumsal faaliyetlerde bulunması önemlidir.
- Eğitimin desteklenmesi önemlidir.
- Toplumsal faaliyetlere destekte bulunurken temel amaç “hayat kalitesinin artırılması” olmalıdır.

1.1.4.Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Tarihsel Gelişim Süreci

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının tarihi, medeniyetlerin ve dinlerin oluşumuna dek uzanmaktadır.³²

Sümer tabletlerinde ticaretin taraflarının sorumlulukları çeşitli başlıklar altında tanımlanmıştır. Örneğin bu tabletlerde işçilerin dinlenme haklarının güvence altına alındığı görülmektedir. Benzer bir şekilde Babil’in efsanevi kralı Hammurabi’nin MÖ.1800’lerde yazılan kanunları ticaretin taraflarının sorumluluklarını tanımlamaktadır.³³

Bunun dışında milattan önceki dönemlerden başlayarak dini metinlerin her birinde hayırseverlik, ticaret, kazanç ve çalışma şartları ile ilgili kurallar yer almıştır. Örneğin; Kuran, işverenlerin hayırseverlik faaliyetleriyle ilgili kesin hükümler koymuştur. Buna göre işverenin malında diğer insanların ve genel olarak toplumun hakkı olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla işverenin muhtaçlara yardım etmesi beklenmektedir. Diğer yandan hile, vurgunculuk, rüşvet ve tekelcilik de kaçınılması gereken ticari uygulamalar olarak sıralanmaktadır. Aynı şekilde Tevrat’ta ürün kalitesi,

³¹ Kelgökmen, s.309

³² Bayraktaroğlu, İlter ve Tanyeri, s.33.

³³ Sibel Yamak, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2007, s.10.

fiyatlama, tartı ve ölçme konularında satın alana karşı sorumluluklar yer almaktadır. Bunun yanı sıra çalışan hakları, doğal kaynakların korunması ile ilgili başlıklar da vardır. Benzer söylemlere diğer kutsal kitaplarda da rastlamaktayız. Bowen, sosyal sorumluluk alanındaki en önemli eserlerden biri olan kitabında, işadaminin sosyal sorumluluklarını Protestan dininin kurallarına dayanarak sıralamıştır. Bu alanda Hristiyan öğretinin etkileri dikkat çekici boyuttadır. Öyle ki Sanayi Devrimi sonrasında kurumsal sosyal sorumluluk konusundaki ilk girişimlerin çeşitli Hristiyan örgütleri tarafından oluşturulduğu bilinmektedir.³⁴

12. ve 18. yüzyıllar arasında kalan sanayi devrimi öncesi dönemde işletmecilik faaliyetleri bilimsel temellerden uzak, işletmeler ise küçük ölçekli, sipariş üzerine üretim yapan dükkân ve ticarethanelerden oluşmaktaydı. Tüm ortaçağ boyunca ticari faaliyetlere ve ekonomiye din penceresinden bakılmış, yönetenlerin ve ticari faaliyetlerle uğraşanların sorumluluk anlayışları dini inançların etkisiyle şekillenmiştir. Dönem itibarıyla kurumsal sosyal sorumluluk kavramından söz etmek mümkün değildir.³⁵

Merkantilist döneme kadar bu şekilde devam eden Ortaçağ ticari yapısı merkantilizmle birlikte her ne kadar değişmeye başlasa da, kurumsal sosyal sorumluluk anlamında bir düşünce sistemi gelişmiş durumda değildir.³⁶ 16 ve 18. yüzyıllar arasında merkantilist dönemin hakimiyeti başlamıştır. Merkantilist dönemde hâkim ticari görüş, bir ülkenin zenginliğinin sahip olduğu değerli madenlerle ölçüleceği şeklindeydi. Bu dönemde, fakirlere yardım etmek, işsizlere iş bulmak devletin görevi ve sorumluluğu olarak tanımlanmıştır.³⁷

Kurumsal sosyal sorumluluğun temeli Sanayi Devrimine dayanmaktadır. Sanayi Devrimi madencilik, tekstil, demir-çelik, otomobil gibi sektörlerde üretimin yoğunlaşmasını sağlamıştır. Yirminci yüzyıl boyunca iş dünyasının biçimlenmesinde kilit rol oynayan Taylor'un ortaya koyduğu 'Bilimsel Yönetim İlkeleri' şirketlere yön vermiştir. Görevlerin küçük parçalara bölünerek işçilerin belirli bir zamanda belirli bir

³⁴ Yamak, s.10.

³⁵ Aktan ve Börtü, s.22.

³⁶ A.g.e, s.23.

³⁷ Vural ve Coşkun, s.64.

işî tarif edildiği gibi yapmalarına dayanan ve zamanın daha verimli kullanılmasını amaçlayan Bilimsel Yönetime göre, temel amacı kar elde etmek olan şirketlerin çalışanları pasif bir konuma sahiptir, çalışanlar ve üretim süreci sıkı bir biçimde planlanmakta ve denetlenmektedir. Bu yönetim biçiminin hâkim olduğu sanayi üretimi işçi haklarının gözetilmemesi, çocuk işçilerin çalıştırılması, kadın çalışanların istismarı, çevrenin tahrip edilmesi gibi sorunları da beraberinde getirmiştir. Amerika Birleşik Devletleri'nde 1929'da yaşanan Büyük Bunalım'da bu sorunların göz ardı edilmesinin bir etkisi olduğu bilinmektedir. Büyük Bunalım işletmelerin çeşitli eleştirilere ve tepkilere maruz kalmasına sebep olmuş ve 1930'lu yıllarda işletmelerin sosyal sorumlulukları tartışılmaya başlanmıştır. Bu tepkileri gidermek ve yeniden saygı görmek isteyen kuruluşlar kendilerini korumak amacıyla topluma ve hükümete karşı sorumluluklarını yerine getirmek adına bir takım faaliyetlere girişmişler ve 1950'ler ile birlikte işletmelerin kar elde etme amaçlarının yanına sosyal sorumluluk anlayışı da eklenmiştir. 1930'lar, 40'lar, 50'ler iş dünyasının sosyal sorumluluklarının arttığı ve özellikle de çalışanların emeklilik, sigorta, sağlık, güvenlik gibi haklarına eskiye göre daha fazla önem verildiği; 1960'lar ise sivil örgütler, kadın hakları ve çevrecilik gibi sosyal hareketlerin, işletmelere karşı çeşitli baskı gruplarının geliştiği yıllar olmuştur.³⁸

1970'lerin başlarında, Birleşmiş Milletler çerçevesinde Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (UNCTAD), uluslararası şirketler için davranış kurallarını geliştirmiş ve gönüllülük esasına göre olan kullanımını teşvik etmiştir. 1971 yılında Ekonomik Gelişme Komitesi (CED) üç eşmerkezli halka modeline dayanan kurumsal sosyal sorumluluk anlayışını benimsemiştir. İzleyen yıllarda birçok uluslararası kurum ve kuruluş benzer uygulamalara gitmiştir.³⁹ 1979 Yılında Carroll'ın yazdığı ve kurumsal sosyal sorumluluğun boyutlarını tanımladığı makalesi, pek çok yazar tarafından kurumsal sosyal sorumluluk konusunda dönüm noktası olarak kabul

³⁸ Mine Saran, Gül Coşkun, Fulden İnal Zorel, Zeynep Aksoy, "Üniversitelerde Sosyal Sorumluluk Bilincinin Geliştirilmesi: Ege Üniversitesi Topluma Hizmet Uygulamaları Dersi Üzerine Bir Araştırma". https://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2012/09/7_mine_saran1.pdf, (Erişim Tarihi: 25.05.2018).

³⁹ Yamacak, s.40.

edilmiştir.⁴⁰ Yetmişli yıllar boyunca, akademik dünyada olduğu gibi iş dünyasında da kurumsal sosyal sorumluluk konusunda gelişmeler yaşandığı görülmektedir.⁴¹

1980’li yıllarda işletmelerin sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik çevrelerinde köklü değişimler meydana gelmiş.⁴²

Çevreye ve paydaşlara karşı sorumlu davranmanın sonucunda işletmeler kar elde edebileceklerini fark etmişlerdir. Diğer bir deyişle; kar, yapılan hizmetin bir bedelidir.⁴³

1980’lerden sonra işletmelerin küresel boyutta yaygınlaşması, artan rekabet ortamı, iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, insanların her an her şeyden haberdar olabilmeleri iş dünyasının kurumsal sosyal sorumluluk kavramını geliştirmesine yol açmıştır.⁴⁴

Doksanlı yılların ikinci yarısından itibaren küresel ölçekteki gelişmelerin de etkisiyle, kurumsal sosyal sorumluluk kavramının kapsamının genişlediği görülmekte ve ekonomik, hukuksal ve etik sorumlulukların zorunlu olarak yerine getirilmesi gereken sorumluluklar olduğu vurgulanırken, şirketin bunların dışında toplumda - kendilerinden kaynaklanıyor olmasa bile- var olan sorunların giderilmesi yönünde bir hayırsever gibi çalışması önerilmektedir.⁴⁵

Doksanlı yılların ortalarından itibaren, şirketlerin sosyal sorumluluğunu tartışan, tanımlamaya, denetlemeye ve ölçmeye çalışan girişimlerin sayısının hızla arttığı izlenmektedir. Benzer bir şekilde, işletme ve toplum alanıyla ilgili sivil toplum kuruluşlarının çoğaldıklarını, küresel ölçekte faaliyetlerini güçlendirdiklerini görmekteyiz.⁴⁶ Kurumsal sosyal sorumluluk, çeşitli uluslararası örgütler için de gündem maddesi oluşturmaktadır. Birleşmiş Milletler, Dünya Bankası, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD), Avrupa Birliği ve diğer ulusal ve uluslararası kuruluşlar ve

⁴⁰ Yamak, s.49.

⁴¹ A.g.e., s.41.

⁴² Özüpek, s.36.

⁴³ Bayraktaroğlu, İlter ve Tanyeri, s.35.

⁴⁴ Mine Saran, Gül Coşkun, Fulden İnal Zorel, Zeynep Aksoy, “Üniversitelerde Sosyal Sorumluluk Bilincinin Geliştirilmesi: Ege Üniversitesi Topluma Hizmet Uygulamaları Dersi Üzerine Bir Araştırma”.
https://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2012/09/7_mine_saran1.pdf, (Erişim Tarihi: 25.05.2018).

⁴⁵ Yamak, s.81.

⁴⁶ A.g.e.,s.82.

hükümetler kurumsal sosyal sorumluluğun yaygınlaşmasında aktif bir rol oynamaktadırlar.⁴⁷

20. yy. son yılları, bir taraftan işletmelerin toplumda kendi yerlerini daha da güçlendirdikleri, diğer taraftan güçlenmeleri nedeniyle toplumun refahını sürdürmek ve iyileştirmek için sosyal yönden sorumlu bir tarzda hareket etme taleplerinin arttığı yıllar olmuştur.⁴⁸

Günümüzde işletmelerin yerine getirdikleri çalışmalarda kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri önem kazanmaya başlamıştır. İşletmeler artık sadece ekonomik bir oluşum değil, aynı zamanda sosyal bir kuruluş olarak da değerlendirilmektedir. İşletmenin hedeflerine ulaşması, sadece karını yükseltmekle değil, bu karını topluma karşı hedeflere yöneltip, toplumun değer yargılarına uygun politikalar oluşturarak çalışmalarını sürdürmesiyle bağlantılı hale gelmiştir.

1.1.5.Tarihsel Gelişim Sürecinde Ortaya Çıkan Görüşler

Tarihsel gelişim sürecinde klasik (geleneksel) sosyal sorumluluk görüşü ve sosyo-ekonomik (modern) sosyal sorumluluk görüş olmak üzere iki görüş ortaya çıkmıştır.

Klasik (Geleneksel) Sosyal Sorumluluk Görüşü

Örgütsel sosyal sorumluluğun klasik açıdan önde gelen savunucusu, ünlü iktisatçı Milton Friedman'dır. Friedman, “ İşletmenin bir tek sosyal sorumluluğu vardır. O da karını maksimize etmektir”. demektedir.⁴⁹

Klasik sosyal sorumluluk yaklaşımı, işletmelerin örgütsel amaçlarının dışında başka herhangi bir yükümlülüğünün olmadığını ileri sürer. Bu anlayışa göre verimli çalışarak kar elde eden işletme, aynı zamanda sosyal sorumluluğunu da yerine getiriyor demektir. Bu nedenle, işletme gelirlerinin daha da artmasını sağlamak için kar dağıtılmayarak iç finansmanda kullanılmalıdır. Böylece yeni yatırımlar, toplumdaki

⁴⁷ Bayraktaroğlu, İlter ve Tanyeri, s.36.

⁴⁸ Özüpek, s.36.

⁴⁹ Özgener, s.174.

bütün insanların refahını arttıran yeni işler ortaya çıkaracak, yeni ürünlerin üretimini sağlayacaktır. Bu da işletmelerin topluma en büyük katkısını oluşturur. Tersine işletme, gelirlerinin bir kısmını toplumsal projelere yatırırsa, iş yaratan projelerde azalma veya tüketici fiyatlarında artış olacaktır. Bu nedenle işletmelerin gelirleri de önemli ölçüde azalacak ve onların ekonomiye katkılarını olumsuz yönde etkileyecek ve yine toplum zarar görecektir.⁵⁰

Bu görüşe göre işletme sosyal sorumluluğu, “Oyunun kuralları içinde, açık ve özgür bir rekabet ortamında kârı arttırmaya yönelik faaliyetleri sürdürmek” olarak görülmektedir.⁵¹

Sonuç olarak, klasik görüşte, her şey işletmelerin inisiyatifinde düşünülmekte, insana, dolayısıyla toplum değerlerine hiç önem verilmemektedir. İşletmeyi esas alan bu görüşe göre en iyi sosyal fayda, bir işletmenin kendi ekonomik amaçlarını en etkin bir şekilde gerçekleştirmesiyle sağlanmaktadır. Bu nedenle işletme yöneticisi hissedarların menfaatini en ön planda tutmalıdır. Zaten toplumda ortaya çıkan sorunların çoğuna yeterince kar elde edemeyen işletmeler sebep olmaktadır. Çünkü işletmelerdeki kar, genel ekonomide büyümeyi ve dolayısıyla toplumun sorun çözme kapasitesini artıracaktır. İşletme ekonomik amaçlarını gerçekleştirirken yasal düzenlemeler çerçevesinde hareket eder ve karını maksimize eder.⁵²

Modern (Sosyo-Ekonomik) Sosyal Sorumluluk Görüşü

Çevreyi esas alan modern yaklaşım klasik yaklaşımın bazı yetersizliklerinden doğmuştur.⁵³

Modern görüş, sosyo-ekonomik görüş olarak da bilinir. Bu görüş işletmelerin amacının hem toplumun önemli ve etkin üyeleri olarak toplumsal yaşam standardını ve

⁵⁰ Özüpek, s.41.

⁵¹ Seyfi Top, Akın Öner; “İşletme Perspektifinden Sosyal Sorumluluk Teorisinin İncelenmesi”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:4, Sayı: 7, 2008, s.100.

⁵² Özgener, s.176.

⁵³ Gül Coşkun Değirmen, “**Kurumsal Pazarlama ve Sosyal Sorumluluk**”, İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık 2. Basım, Şubat, 2016, s.49.

genel refahı korumak ve iyileştirmek, hem de kar elde etmek olduğunu ileri sürmektedir.⁵⁴

İşletmelerin sosyal sorumluluğu, işletmelerin etkileşim içerisinde olduğu bütün iç ve dış çevrenin sorunlarına eğilmeyi ve bunlara en uygun çözümler getirmeyi amaç edinen gerçekçi ve mantıklı bir anlayıştır. Bu anlayış çevreyi esas almaktadır. Çünkü sorunlar sadece ekonomik değildir. Çevreyi dikkate almayan bir anlayış uzun vadede beşeri ve doğal kaynakları sorumsuzca kullanarak hem işletmeye hem de çevreye zarar verecektir.⁵⁵

Modern görüşe göre, sosyo-ekonomik kuruluşlar olarak görülen işletmeler sosyal yaşamın ayrılmaz bir unsurudur. Bu yüzden toplumsal sorunlar ve çözümlerinde toplumun bir parçasını oluşturmalıdır. Çünkü toplumsal sorunları ele alacak kaynaklara sahiptirler. Ancak, toplumun yardımı olmadan kendileri bu kaynakların tümünü sağlayamazlar. Bugünün toplumuna yatırım yapan işletmeler yarının uzun vadeli karını elde edebilirler.⁵⁶

1.1.6.Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Teorik Altyapısı

Kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili temel iki teori bulunmaktadır. Bunlar; (Sosyal) Paydaş Teorisi ve Pay Sahipleri Teorisi'dir.

1.1.6.1.(Sosyal) Paydaş Teorisi

Paydaş, toplumda işletmenin ilişkide olduğu, işletmenin faaliyetlerinden etkilenen ve faaliyetleriyle de işletmeyi etkileyen tüm toplumsal taraflardır. Bir başka ifade ile paydaşlar, işletmelerden çıkarları olan bireyler ve kurumlardır.⁵⁷ Milton Freeman paydaşı “organizasyonun örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesini etkileyen ya da bu amaçların gerçekleştirilmesinden etkilenen kişi ya da grup” olarak tanımlamıştır. Paydaşları işletme sahipleri ve hissedarlar ile sınırlı tutan geleneksel işletme stratejilerinin aksine Freeman paydaş kavramına daha geniş bir tanımlama

⁵⁴ Özgener,s.176.

⁵⁵ A.g.e., s.176.

⁵⁶ Özüpek, s.43.

⁵⁷ Aktan ve Börü, s.14.

getirmiş paydaş gruplarını “hükümetler, politik gruplar, hissedarlar, finansal ve ticari birlikler, tüketiciler, çalışanlar, tüketici koruma dernekleri, tedarikçiler ve rakip işletmeler” olarak ele almıştır.⁵⁸

Freeman’a göre bu toplumsal taraflar ile ne kadar güçlü ilişkiler kurulursa ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi o kadar kolaylaşacak, aksi takdirde ilişkiler zayıfladıkça bu hedeflerin gerçekleştirilmesi de zorlaşacaktır. Bu anlayış, “paydaş teorisi”nin temel felsefesini de öne çıkarmaktadır. Paydaş teorisi bu bağlamda, çok taraflı yararlar içeren ve bu faydaları dengelemeye çalışan işletmeler için çeşitli seçenekler sunmaktadır. Bu dengeyi oluşturabilmek ve korumak paydaş teorisini en iyi şekilde anlamaktan geçmektedir. Bunun da, bir işletmenin iç ve dış paydaş gruplarını göz önüne alması ile ilişkili olduğunu belirtmek gerekmektedir.⁵⁹

Toplunun gereksinimlerini karşılamak için yapılması gerekli ekonomik faaliyetlerde üretim faktörlerinin kullanılması gereklidir. Pay sahiplerinin sağladığı girişim ve öz sermaye yanında, diğer üretim faktörleri (doğal kaynaklar, insan kaynakları, ham ve yarı mamuller, hizmetler, altyapı ve borç sermaye) diğer paydaşlar (resmi makamlar, çalışanlar, kredi verenler, toplum, tedarikçiler gibi) tarafından sağlamaktadır. Her paydaş grubu doğal olarak kendi sağladığı faktörün karşılığı (kira, kar, ücret, faiz, vb.) alacaktır. Ama ne olursa olsun, sonuçta toplumun kaynakları söz konusudur ve bu kaynakların toplum yararına en etkili ve verimli olarak kullanılması esastır.⁶⁰

Bu teoriye göre, kurumsal sosyal sorumluluk ile işletmelerin bütün sosyal paydaş gruplarına karşı yükümlülüklerini olduğunu ve faaliyetlerinde bunları dikkate alarak hareket etmeleri gerektiği ifade edilmektedir.

1.1.6.2. Pay Sahipleri Teorisi

Pay sahipleri teorisi taraftarlarına göre, işletmenin hak ve dolayısı ile söz sahipleri, onu kuran, sermayesini sağlayan ve riske girerek toplum gereksinimlerini

⁵⁸ Fatmanur Ertuğrul, “ Paydaş Teorisi ve İşletmelerin Paydaşları İle İlişkilerinin Yönetimi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 31, Temmuz-Aralık 2008, s.206.

⁵⁹ Becan, s.24.

⁶⁰ Hayri Ülgen ve S.Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2010, s.463.

karşılamaya çalışan pay sahipleridir. Bu nedenle işletme, toplumun gereksinimlerini karşılarken, aynı zamanda onu kuran, sermayesini sağlayan, riske giren pay sahiplerinin çıkarlarını da öncelikle gözetmek zorundadır. İşletme faaliyetlerinin toplumda kabul görmesi sonucu pay sahiplerinin elde etmeyi arzuladıkları en önemli amaç ise onların yatırımlarının değer kazanmasıdır.⁶¹

İşletmenin pay sahiplerinin değerlerini yükseltecek karlı çalışmalarda bulunmaları gerektiğini ileri sürerken, aynı zamanda toplumsal paydaş gruplarına karşı olan sorumluluklarını da yerine getirmesini belirtirler. Ancak yine de işletmenin varlık nedeni, pay sahipleridir ve onların amaç ve çıkarları önceliklidir.⁶²

(Sosyal) Paydaşlar Teorisi ile Pay Sahipleri Teorisi'nin daha iyi anlaşılması için şöyle bir örnek verilebilir: Bir işletmenin kapatılması pay sahipleri açısından daha karlı bir netice verecekse, Pay Sahipleri Teorisi bu işletmenin kapatılmasını teşvik edecektir. Diğer açıdan bakıldığında ise, (Sosyal) Paydaş Teorisi'ni savunanlar işletmenin kapatılmasının en başta işçiler olmak üzere, müşterileri, tedarikçileri ve diğer paydaşları olumsuz yönde etkileyeceğini savunarak buna karşı çıkacaklardır. Bu nedenle, (Sosyal) Paydaş Teorisi savunucuları aslında kurumsal sosyal sorumluluğu desteklemektedir.⁶³

1.1.7.Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Avantajları Ve Dezavantajları

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmelere sağladığı avantajlar ve dezavantajlar olduğu görülmektedir.

Sosyal sorumluluğun avantajlarını şöyle sıralayabiliriz:⁶⁴

- İyi bir sosyal çevre oluşturularak işletmenin kamuoyunca benimsenmesi sağlanabilir.
- Maliyet gibi görünen bazı düzenlemeler kar olarak geri dönebilir.

⁶¹ Ülgen ve Mirze,,s.462.

⁶² A.g.e., s.462.

⁶³ Doğan, s.38.

⁶⁴ Aylin İbişoğlu, “ Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Vestel Örneği, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Başkent Üniversitesi SBE, 2007, s.13.

- Toplumsal sorunların tartışılıp çözümlenmesinde görev alarak toplumun önemli bir parçası haline gelinebilir.
- Ekolojik yapıya duyarlı, çevre dostu işletmelere ulaşılır.
- Yeni pazarlara girmede ve müşteri sadakati sağlamada önemli avantajlar elde edilir.
- Çok yönlü nitelikli çalışanın kuruma cezbedilmesine ve kuruma olan bağlılıklarının artmasına neden olur.
- Daha geniş finansman kaynaklarına ulaşılmasını sağlar.
- Çalışanlar ve müşteriler, organizasyona daha fazla güven duymaya ve değer vermeye başlarlar. Çalışanların ve müşterilerin ait olma ve bağlılık duyguları gelişir. Bunun sonucunda çalışanların devir hızı düşer. Müşterilerin satın alma sıklığı artar. Satışların karlılığı yükselir.
- Çalışanlar arasındaki iletişim, güven, dayanışma ve takım ruhu güçlenir. Takım çalışmasının etkinliği, organizasyonel performansın ve genel motivasyonun yükselmesini sağlar.
- Organizasyonun toplumla, yerel ve merkezi devlet organlarıyla olan ilişkileri gelişir ve güçlenir.
- Toplumsal sorumluluk projelerinde görev alan kurum çalışanları bilgi, beceri ve deneyimlerini geliştirirken kendilerine olan güvenleri daha yüksek, yaratıcı düşünebilen ve sorun çözme yetenekleri gelişmiş kişiler haline gelirler.

Sosyal sorumluluğun başlıca dezavantajları şunlardır:⁶⁵

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

Sonuç olarak işletmeler, kurumsal sosyal sorumluluk yüklemenin veya yüklenmemenin getireceği avantaj ve dezavantajları karşılaştırarak kendileri ve

⁶⁵ İbiboğlu, s.15.

toplumun iyiliği için uygun kararı vermelidir. Fakat bu kararı verirken sosyal sorumluluk yüklenmenin getireceği avantajların, olası dezavantajlara göre üstünlüğünü göz ardı etmemek doğru olacaktır.⁶⁶

1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı Tanımı

Örgütler açısından önemli sonuçları olduğu düşünülen örgütsel bağlılık kavramı, pek çok araştırmaya konu olmuş ancak bu kavrama ilişkin tüm disiplinleri kapsayacak net bir tanımlama yapılamamıştır. Bunun en önemli nedeni; sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır.⁶⁷

Örgütsel bağlılıkla ilgili tanımlardan bazıları aşağıda verilmektedir.⁶⁸

Sheldon'ın tanımına göre (1971) : Kişinin kimliğini örgüte iliştiiren, örgüte karşı takınılan bir tutum veya yöneliştir.

Salancik'e göre (1977) : Eylemlerinden ve bu eylemler vasıtasıyla, kişinin inançlarından sorumlu olma durumudur.

Grusky'e göre (1966) : Üyenin ya da izleyicinin sistemin bütünüyle olan ilişkisinin doğasıdır.

Hall ve arkadaşlarına göre (1970) : Örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşme veya uyumlu olma süreçleridir.

Brown'a göre (1969) : Bağlılık, üyelik kavramına ilişkin bazı hususları içerir; kişinin o andaki pozisyonunu yansıtır, başarı derecesi, çalışmaya güdülenme, o andaki katkı ve diğer ilgili çıktılarının hangi yönde olabileceğini öngörme ve güdüsel faktörlerin farklılaşan gereğini önerir

⁶⁶ Bayraktaroğlu, İlter ve Tanyeri, s.28.

⁶⁷ Akyay Uygur, **Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık**, Ankara: Barış Platin Kitabevi, 1. Baskı, Ocak 2009, s.12.

⁶⁸ N.Elif Türker, "Bankacılık Sektöründe Çalışanların Stres Düzeyi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkisi", **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE,2013,s.87,s.88,s.89,s.90.

Wiener and Gechman'a göre (1977) : Bağılılık davranışları, bağılılığın konusu ile ilgili resmi kurallar ve normlara dayalı beklentileri aşan, sosyal olarak genel kabul görmüş davranışlardan oluşmaktadır.

Dubin ve diğerlerine göre (1975) : Bağılılık, örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama arzusu ve örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurlarından oluşan bir bütündür.

Farnham ve Pimlott'a göre (1990) : Bağılılık daima gönüllü ve bireyseldir, zorlanılamaz. Çalışanlara gönüllü olarak verildikten sonra ondan feragat edilemez.

Morris ve diğerlerine göre (1993) : En geniş ifadeyle bağılılık, kişisel bağılılık ve sadakat fikrini ihtiva etmektedir.

Heshizer'e göre (1991) : Örgütün amaç ve isteklerini karşılayacak şekilde davranılmasını sağlayan ve kişinin benimsediği normatif güçler bütünüdür.

Rusbult ve Farrel'e göre (1983) : Kişinin tatmin edici olmasa bile bir işe saplanıp kalması ve kendini işine psikolojik olarak bağlanmış hissetmesidir.

Thornhill ve diğerlerine göre (1996) : Bağılılık, öncelikle kişisel özellikleri, kıdemi, başarı ihtiyacı, yetki ve sorumluluk duygusu ve profesyonellik duygusunu kapsamaktadır.

Ritzer ve Trice'a göre (1969) : Örgütün kişiye göre anlamlılık düzeyine dayanan psikolojik bir olgudur.

McDonald ve Makin'e göre (2000) : Kişi ile örgüt arasında gerçekleştirilmiş bir psikolojik sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ile bireylerin örgüte bağılılıkları arasında açık bir ilişki vardır.

Wiener'e göre (1982) : Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamıdır.

Biggart ve Hamilton'a göre (1984) : Sosyal örgüte ve örgütsel role gösterilen bağılılıktır.

Schwenk'e göre (1986) : Kişinin belli bir hareket tarzına bağlılık göstererek, açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapısını beğenme ve ona devam etme isteğidir.

Becker'e göre örgütsel bağlılığı; bireyin örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel bağlılığın psikolojik bir boyuta sahip olduğunu belirten Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı, işgörenlerin örgütle ilişkisi ile şekillenen ve işgörenlerin örgütün sürekli üyesi olarak kalma kararı almalarını sağlayan bir davranış olarak tanımlamışlardır.

Mowday, Porter ve Steers (1982) örgütsel bağlılığı tanımlayan üç unsuru şöyle belirtmektedir:⁶⁹

- Güçlü bir güven örgütsel değerleri ve yargıları kabullenme,
- Örgüt adına kayda değer bir çaba gösterme isteği,
- Örgüt üyeliğini güçlü bir şekilde sürdürme isteği.

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili araştırmacılar tarafından çok sayıda tanımlama yapıldığı görülmektedir.

1.2.1.Örgütsel Bağlılık Önemi

Örgütsel bağlılığın gelişim sürecinde birçok araştırmacının örgütsel bağlılıkla ilgili farklı boyutlarını inceleyen çalışmalar ve araştırmalar yaptığı gözlenmektedir.

Martin ve Nicholls (1987) bağlılığın önemini artıran ve bütün örgütleri örgütsel bağlılığı güçlendirme doğrultusunda yönlendiren şu temel güçlerden söz etmektedirler:⁷⁰

Teknolojik gelişmelerin hızlanması: Teknolojik gelişmeler hızına ulaşılması çok güç bir tarzda meydana gelmektedir. Makro düzeyde ülkelerin, mikro düzeyde ise örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için teknolojik gelişmeleri yakından takip

⁶⁹ Münevver Ölçüm Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım, Ağustos 2004, s.90.

⁷⁰ İsmail Bakan, **Örgütsel Stratejilerin Temeli, Örgütsel Bağlılık, Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar**, Ankara: Gazi Kitabevi, Temmuz 2011, s.42, s.43, s.44, s.45.

etmeleri ve teknolojinin sunduğu olanakları en iyi şekilde kullanmaları gerekmektedir. Özellikle ileri teknoloji kullanımı gerektiren sektörlerde, artık yalnızca fiziksel (bedensel) çabasını işi için harcayan değil aynı zamanda ve belki de daha çok zihinsel (düşünsel) aktivitelerini harekete geçiren elemanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu tür elemanların kendilerinden beklenenleri firma adına ortaya koyabilmeleri için aidiyet duygusunu yaratıcı, örgüt amaçlarını içselleştirici ve örgüte bağlılığı artırıcı bir örgüt ikliminin oluşturulması gereklidir.

Bilişim / İletişim devrimi: Bilişim/iletişim devrimi yalnızca ileri teknoloji kullanan firmaları değil, bütün firmaları etkilemektedir. Bir firmanın değişik şubelerinde çalışan elemanlar hem yazılı materyalleri hem de düşüncelerini teknolojik araçlar aracılığıyla birbirlerine çabucak ulaştırabilmektedir. Hatta birbirleri ile yüz yüze görüşüp tanışmamış olan aynı firmanın elemanları bilişim teknolojileri aracılığıyla sürekli olarak iş görüşmelerinde bulunmaktadır. Müşteriler hiç kapısında içeriye girmediği bir firmadan sanal imkanlar aracılığıyla belki de her gün çok sayıda ürün alımında bulunmaktadır. Dolayısıyla, bilişim ve iletişim alanında yaşanan gelişmeler karşılığında bir firma çalışanının sürekli sesini duyduğu ancak kendisiyle yan yana bir araya gelmediği başka şubedeki meslektaşıyla aynı amaca doğru yolculuk ederken mutlu olabilmesi ve kendisine teknoloji aracılığıyla ulaşan ve yine yalnızca sesini işittiği veya yazılı siparişini aldığı müşterisine sunduğu hizmetin kalitesini artırabilmesi için örgüte bağlılığı yüksek bir eleman konumuna ulaştırılması gerekmektedir.

Hızlı büyüyen ve gelişen hizmet sektörü: Gün geçtikçe müşteriyle doğrudan ilişki içerisine giren işgören sayısı artmaktadır. Ayrıca rekabet baskısı, firmalara, müşteriyle yakın temas halinde bulunan elemanlarına diğer çalışanlarına oranla daha fazla önem vermeleri gerektiğini hissettirmektedir. Çalışan ve müşteri arasındaki ilişkinin kalitesi emir veya zorlamayla da artırılmaz. Bu kalite ancak müşterinin firma açısından önemli olduğunu algılayan, kendilerinin orada çalışmalarına memnun edilmiş müşteri varlığının neden olduğunu kavramış ve örgütüyle kuvvetli düzeyde bir bağlılık kurmuş olan işgörenlerle mümkün olabilecektir.

Küresel rekabet: Küresel rekabet sayesinde bütün işletmeler verimlilik, kalite, yaratıcılık ve yenilikçiliğin ne kadar önemli olduğunu daha iyi anlamaya başladılar.

Verimlilik ve kalite gibi hususlarda rekabet edici konuma ulaşabilmek, yaptığı işin önemine inanan, düşüncelerine değer verilen, örgütün çıktılarından (kazanımlarından) kendisine de pay verilen ve örgüte bağlılığı yüksek elemanların varlığıyla mümkün olabilecektir. Dolayısıyla, örgütsel bağlılık günümüzde işletmeler açısından önemli bir konudur.

Örgütsel bağlılık çalışmaların önem kazanmasının nedenlerini aşağıdaki gibi sıralanabilir:⁷¹

- Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş tatmininden daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkinliğin yararlı bir göstergesi olması,
- Örgütsel bağlılığın, fedakarlık ve dürüstlük gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

1.2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Gelişim Süreci

Örgütsel bağlılık yeni bir konu olmayıp, 1950’li yıllardan günümüze birçok araştırmacının üzerinde çalıştığı bir konudur. Konu ile ilgili ilk çalışma 1956 yılında Whyte tarafından yapılmıştır. Whyte, fazla örgüt bağımlısı kişinin tanımını yaparak örgütte oluşabilecek zararlar üzerine çalışmıştır. 1965 yılında Katz, iyi işleyen bir örgüt için örgüte bağlılığın önemini bulmuştur. 1970 yılında Schein Steers, örgütsel bağlılığın, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu ifade etmiştir. 1971 yılında Sheldon, hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtmiştir. Günümüze kadar yapılan çok sayıda araştırmada örgütsel bağlılığın oluşturduğu sonuçlar, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın önemi üzerinde durulmuştur.

⁷¹ Levent Bayram, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”. *Sayıştay Dergisi*. Sayı: 59, 2006, s.128.

Tablo 2’de örgütsel bağlılık kavramının gelişim süreci detaylı olarak görülmektedir.

Tablo 2
Örgütsel Bağlılık Kavramının Gelişim Süreci

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1956	Whyte	Fazla örgüt bağımlısı kişinin tanımını yaptı ve örgütte oluşabilecek zararları üzerine çalıştı.
1958	March & Simon Morris & Sherman	Örgüte bağlılığın değişimsel modelini uyarladılar.
1960	Gouldner	Örgüte bağlılığı güçlendirmek için karşılıklığın önemini buldu.
1961	Etzioni	Bağlılık sınıflandırmalarını yapan ilk kişi oldu.
1964	Lodahl	Sosyal ilişkilerin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğini buldu.
1964	Katz	İyi işleyen bir örgüt için örgüte bağlılığın önemini buldu.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini ve ödüllendirme ve beklentilerin çalışanların bağlılıkları üzerindeki etkisini inceledi.
1967	Downs	Örgüte fazla bağlı kişileri “fanatik” olarak nitelendirdi ve örgüte olan zararlarını açıkladı.
1968	Mintzer	Faydacı örgütlerin çalışanlarının bağlılıklarını düşürdüğünü buldu.
1970	Patchen	Örgütle özdeşleşme kelimesini örgüte bağlılığı açıklamak için kullandı.

1970	Schein Steers	Örgüte bağlılığın, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1971	Lee	Olumlu ast-üst ilişkisinin örgüte bağlılığı arttırdığını buldu.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtti.
1972	Herbiniak & Alutto	Değişimsel bağlılık modelini uyarladılar ve cinsiyet-bağlılık ilişkisi üzerinde çalıştılar.
1972	Hall & Shnider	Göreve bağlı olan değişim ve sorumluluğun örgüte bağlılığı artırdığını buldular.
1974	Porter	Örgütsel bağlılıkta tutumsal yaklaşım modelini öne sürdü.
1974	Buchanan	Örgüte bağlılığın tutumsal modelini uyarladı. Kişinin örgüt içinde çalıştığı yıllar boyunca, sahip olduğu iş deneyimlerinin doğası ve kalitesinin örgüte bağlılığı belirlemede önemli bir etken olduğunu buldu.
1974	Mowday, Porter & Dubin	Performans ve bağlılık ilişkisi üzerine çalışmalar yaptılar.
1974	Herbiniak	Yaş, kıdem ve örgüt bağlılığı ilişkileri üzerine çalışmalar yaptılar.
1975 1976 1977	Steers	Örgüt bağlılığının, örgütsel verimliliğin göstergelerinden birisi olduğunu belirtti. Personel devri ve örgüt bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceledi ve örgüt bağlılığı üzerine bir model geliştirdi.

1977	Salancik	Rol belirsizliğinin, sorumluluğu ve dolayısıyla örgüte bağlılığı azalttığını buldu. Örgütün değerleri hakkında çalışana bilgi veren iletişim sürecinin, çalışanın örgüte bağlılığını arttırdığını öne sürdü.
1977	Salancik & Staw	Davranışsal bağlılık modelini ileri sürdüler.
1978	Salancik & Pfeffer	Örgüt tarafından çalışan üzerinde uygulanan kontrolün örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu öne sürdüler.
1978	Kidron	Güçlü kişisel iş ahlakının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu öne sürdü.
1978	Koch & Steers	Görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk ve otonominin örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1979	Mowday	Örgütsel bağlılıkta psikolojik yaklaşımı uyarladı.
1979	Bartol	Rol çatışması, rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüt bağlılığı ile ilişki içinde olduğunu buldu.
1979	Gould	Örgütsel bütünleşme kelimesini örgüt bağlılığı anlamında kullandı.
1980	Morris & Steers	Eğitimin örgüt bağlılığı üzerindeki etkileri konusunda çalışmalar yaptılar.
1981	Korman	Bağlılık ve özel hayat ilişkilerini inceledi.
1981	Rowan	Örgüte aşırı bağlılığın zararları üzerinde çalışmalar yaptı.
1981	Morris & Sherman; Angle & Perry	Yaş ve kıdemin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.

1981	Scholl	Beklentiler ve eşitlik durumlarında bağlılığın nasıl bağımsız olarak ortaya çıktığını tanımladılar.
1982	Mowday	Örgütsel bağlılığın süreç modelini geliştirdi.
1982	Morris & Sherman	Örgütsel bağlılığın psikolojik modelini uyarladılar.
1983	Morrow	Bağlılığa ilişkin teorileri ve araştırmaları gözden geçirdi.

Kaynak: Vusal Hasanov, “Çalışanların İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarına İlişkin Algılamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Gazi Üniversitesi SBE, 2010, s.65, s.66.

Günümüzde örgütsel bağlılık konusuna çok fazla önem verilmesinin bir nedeni, nitelikli iş gücüne olan yüksek taleptir. Emek yoğun üretimin yerini teknoloji yoğun üretimin alması, beşeri sermayeye yapılan yatırımın niteliğinin değişmesine yol açmış ve söz konusu beşeri sermayenin örgütte tutulması çabalarına ayrı bir boyut kazandırmıştır.⁷²

1.2.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında yaşanan karışıklık, bu kavramın sınıflandırılmasında da ortaya çıkmaktadır. Bağlılıkla ilgili birbirinden değişik sınıflandırmalar yapmak mümkünse de literatürde özellikle üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır. Bu üç önemli sınıflandırma; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıklar şeklinde ortaya konulabilir.⁷³

Tutumsal yaklaşım, bağlılığın duygusal bir tepki olduğu görüşünü benimserken; davranışsal yaklaşım, bağlılığın bireyin geçmiş davranışlarının bir uzantısı olduğu görüşünü benimsemiştir.⁷⁴

⁷² Tamer Gündoğan, “Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması”, **Uzmanlık Yeterlilik Tezi**, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, Eylül 2009, s.9.

⁷³ Hasan Gül, “Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirilmesi”, **Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:1, Cilt:10, 2003, s.76, s.77.

⁷⁴ Aygül Yılmaz, “Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2004, s.20.

Çoklu bağlılık yaklaşımında ise; örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların her birine farklı bağlılık geliştirilebileceği kabul edilir.⁷⁵

1.2.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık, işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Bu bağlılık türünde işgörenin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir. Tutumsal bağlılık, üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde ifade edilmektedir.⁷⁶

1.2.3.1.1. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni, bireyin örgüt norm ve beklentilerine uygun davranmasını sağlayan üç tür güçten bahseder. Bunlar; korkutma gücü, ödüllendirici güç ve sembolik güçtür. Korkutma gücü; norm ve beklentilere uyulmadığı takdirde verilecek cezaya dayanır. Ödüllendirici güç; ekonomik kaynak ve ödüllerin kontrolüne dayanır. Sembolik güç ise; prestij ve saygı görme gibi sembolik ödüllerin kontrolüne dayanır. Örgütteki uyum sistemini bu güç türleri oluşturur. Etzioni, bireyin, örgütteki bu uyum sistemine yönelimini, "katılım" olarak adlandırmakta, yönetimin olumlu ya da olumsuz olabileceğini söylemektedir. Etzioni, olumsuz katılmayı; yabancılaşma, olumlu katılmayı; bağlılık olarak adlandırmaktadır.⁷⁷

Etzioni, üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır. Bunlar:⁷⁸

Ahlâki Bağlılık: Çalışanların örgütün amaçlarını, değerlerini ve normlarını içselleştirmesi ve örgüte pozitif ve yoğun olarak yönelmesi anlamına gelmektedir. Yani, çalışanlar, örgütün amaçlarını ve örgütteki işini değerli görmekte ve işini kendilerine değer verdiği için yapmaktadır.

⁷⁵ Sema Öz, "Teşvik Sistemlerinin Çalışanların Örgüte Bağlılığına Etkisi ve Bir Araştırma", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, SBE, 2008 s. 67.

⁷⁶ Selen Doğan, Selçuk Kılıç, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 29, Temmuz-Aralık 2007, s. 41.

⁷⁷ Sakit Samadov, "İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, 2006, s. 82.

⁷⁸ Hasan Gül, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi", **Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, 2002, s.43.

Hesapçı Bağlılık: Bu bağlılık, ahlaki bağlılığa göre çalışanın örgütle daha az yoğun bir ilişkisini içermektedir. Örgüt ile çalışanlar arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Çalışanlar, örgütten aldıkları ücrete karşılık olarak bir günde yapması gereken iş normuna uygun ölçüde örgüte bağlılık göstermektedir.

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Bu bağlılık, çalışanların davranışlarının çok fazla sınırlandırıldığı durumlarda ortaya çıkar ve bu durumda çalışanlar örgüte karşı olumsuz bir tutum sergilerler. Çalışanlar, psikolojik olarak kendilerini örgüte bağlı hissetmemesine rağmen örgüt üyeliğini devam ettirmeye zorlanmaktadır.

1.2.3.1.2. Kanter'in Yaklaşımı

Bağlılığı, bireylerin sosyal sistemlere girmeye istekli olmaları ve bu isteklerini tatmin edecek sosyal ilişkiler ile bütünleşmeleri olarak tanımlayan Kanter (1968); örgütsel bağlılığı, bireylerin farklı davranışsal ihtiyaçlardan etkilenmesine göre farklı şekillerde sınıflandırmaktadır. Bunlar; devam, kenetlenme ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç şekilde ele alınmaktadır.⁷⁹

Devam Bağlılığı: Bireyin sosyal sistemdeki rolüne bağlanması ve örgütün yaşamını devam ettirmesi için kendini adanması olarak ifade edilebilir. Devam bağlılığı bireyin örgüte karşı bilişsel yönelimlerini içerir. Bu bağlılık türü, örgüt üyeliğini sürdürme ile ilgili bir çıkarın birey tarafından farkında olunmasını temsil etmektedir. Birey örgütten ayrılmanın maliyetinin örgütte kalmanın maliyetinden yüksek olacağını düşünerek, örgütte kalmanın daha karlı olduğu kararını verir ve örgüt üyeliğini sürdürerek örgütte kalır. Örgüt üyeliğinin devamının kendisi için kârlı olacağı düşüncesi ile birey içinde bulunduğu role bağlanır.

Devam bağlılığının özveri ve yatırım olmak üzere iki unsuru vardır. Özveri, bireyin örgüt üyeliğinin karşılığı olarak kendisi için değerli bazı şeylerden vazgeçmesini ifade etmektedir. Örgüt için özveride bulunan birey, üyeliğinin bir bedeli olduğunu düşünecek ve birey için örgüt üyeliği vazgeçilmez, daha değerli ve anlamlı olacaktır. Yatırım ise, bireyin mevcut ve potansiyel kaynaklarını örgüte bağlaması nedeniyle

⁷⁹ Semra Aydın, “Öğrencilerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Bu Düzeylerin Akademik Başarıları İle İlişkisi”, , **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara Üniversitesi SBE, 2008, s.13, s.14, s.15.

örgütte bir çıkar ilişkisine girmesidir. Bireyin örgüte bağladığı maddi içerikli parasal kaynaklar da olabileceği gibi, manevi içerikli zaman ve enerji gibi kaynaklar da olabilir. Birey örgüte yatırım yaptığı sürece, mevcut katılımı dolayısıyla gelecekle ilgili kazançlar elde edebilir. Başka bir ifade ile birey, yaptığı yatırımlar ile örgütte bütünleşir. Çünkü birey yaptığı yatırımların karşılığını örgütten almak istemektedir. Bu kazançları elde edebilmek için birey örgütü desteklemek ve üyeliğini sürdürmek açısından çaba göstermek zorundadır.

Kenetlenme Bağlılığı: Kanter'in ikinci bağlılık türü, duygusal bağlılık olarak da adlandırılan kenetlenme bağlılığı, bireyin bir gruba ve gruptaki ilişkilere bağlılığıdır. Kenetlenme bağlılığı, bir gruba sadakatle bağlılığı ve sosyal ilişkilerin oluşumunu temsil etmektedir. Bu bağlılık gruba karşı olumlu duygusal yönelimleri içerir. Bireyin grubun üyeleriyle yakından ilgilenmesi, grupla kimlik birliği içine girmesi ve gruba katılımı, bireyi duygusal açıdan doyuma ulaştıracaktır. Grup içi ilişkileri sıkı olan bu bireylerin gruba bağlılığı ve sadakati artacaktır. Söz konusu gruplarda grup içi çekişmeler ve kıskançlıklar azalacak, üyeler arasında birlik ve grup bilinci artacaktır. Böylece grup, dışarıdan gelecek tehlikelere karşı güçlü olacaktır. Grup içi sıkı iletişim örgütteki gerilimi azaltacak, grubun ve dolayısıyla örgütün amaçlarına başarıyla ulaşılması ve verimliliğin artırılması sağlanacaktır. Grup amaçlarına başarıyla ulaşılması ve üyelerin başarılı bir birimin parçası olduklarını hissetmeleri, üyelerin bağlılıklarını arttıracaktır. Kenetlenme bağlılığının güçlü olabilmesi için, üyelerin kendilerini bir bütünün parçası olarak hissetmesi ve bir bilince sahip olması gerekmektedir. Bunun için örgütler, örgüt kültürünü oluşturan törenler ve sembollerden yararlanarak örgütte sosyal ilişkiler yaratılmasını sağlamalıdır. Genellikle örgütler, bireylerin örgüte psikolojik olarak yakınlıklarını sağlamak için birtakım farklı aktiviteler (örgütte kullanılan üniformalar ve işaretler gibi) yaratırlar. Örgütler bu ve benzeri faaliyetlerde bulunarak örgüt üyeleri arasında kenetlenme bağlılığını geliştirmeyi amaç edinirler.

Kontrol Bağlılığı: Kanter'in son bağlılık türü, normatif bağlılık olarak da adlandırılan kontrol bağlılığı, otoriteye bağlılığı ve normlarının kabul edilmesini temsil etmektedir. Kontrol bağlılığını, bireyin davranışlarının istenilen biçimde

şekillendirilerek, bireyin örgüt normlarına bağlanması olarak tanımlamak mümkündür. Bireyler örgüt faaliyetlerini gerçekleştirirken örgüt normlarına ve değerlerine uygun davranışlar gösterdiklerine, örgüt normlarını ve değerlerini temsil ettiklerine inanırlarsa kontrol bağlılığı oluşur. Birey örgütün kendinden beklediği davranışları ve uyulması gereken kuralları doğru, ahlaki ve aynı zamanda kendi değerleri ile uyumlu bulur. Bu nedenle örgütün isteklerini yerine getirmenin gerekli olduğunu düşünür. Kontrol bağlılığı, bireyin yaşamını düzene koyan ve yaşamına anlam veren bir düzen sistemine katılımını sağlamaktadır. Bu tip bir bağlılık sisteminde birey, örgütü yaşamını yönlendiren ve yaşamına anlam kazandıran bir güç olarak görmektedir. Dolayısıyla birey, örgütün isteklerini yerine getirmekte ve örgüte karşı bağlılık hissetmektedir.

Kanter'in bağlılık sınıflandırmasının; örgüt üyeleri üzerinde ortak bir duygu yaratarak, bireylerin örgüt ile arasındaki ilişkinin güçlendirilmesi üzerinde durduğunu söylemek mümkündür.

1.2.3.1.3. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık, Allen ve Meyer'e göre "bireylerin örgütle aralarındaki ilişkinin psikolojik olarak ifadesi olup, bireylerin bu durumu davranışlarıyla ifade etmeleri" şeklinde belirtmektedirler. Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı; devam bağlılığı ve duygusal bağlılık olarak iki aşamada ele almışlardır. Fakat 1990'da bu iki bağlılık türüne normatif bağlılık eklemiştir.⁸⁰

Duygusal Bağlılık: Bireylerin örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek örgüt için beklenenden daha fazla çaba göstermesidir Meyer ve Allen yapmış oldukları çalışmalarında duygusal bağlılık ile demografik faktörlerden iş deneyimi arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu vurgulamışlar, bunun nedenini de örgüt ile bireylerin hedeflerinin aynı doğrultu oluşuyla açıklamışlardır.

Duygusal bağlılığı etkileyen faktörleri; işin zorluğu, rolün açıklığı, amacın açıklığı, yönetimin öneriye açıklığı, arkadaş bağlılığı, eşitlik ve adalet, kişisel önem, geribildirim ve katılım şeklinde sıralamaktadır.

⁸⁰ Ramazan Arslan, Kübra Demirci, "Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Kamu Kurumunda Bir Uygulama, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 43, Ocak 2015, s.29.

Devam Bağlılığı: Devam bağlılığı, bireylerin örgütten ayrıldıklarında katlanacakları maliyetlerin farkında olma durumunu ifade etmektedir.

Devam bağlılığı iki şekilde ortaya çıkmaktadır.

Birincisi, bireylerin örgütte çalışma süresi ne kadar uzunsa, örgütten ayrıldıklarında katlanacakları maliyetlerde (emeklilik, terfi, kıdeme dayalı ödüller vb.) o kadar fazla olacaktır. Bu yüzden bireyler örgütteki üyeliklerini devam ettirme yönünde eğilim göstermektedirler. İkinci durumda, bireylerin alternatif iş imkânının olmaması durumunda ortaya çıkan bağlılıktır. Bireyler alternatif iş olanaklarının olmama durumunu benimsediklerinde örgüte olan bağlılıkları güçlü olacaktır.

Devam bağlılığını etkileyen faktörler; yetenek transferi, eğitim, kendine yatırım, emeklilik primi ve alternatif iş olanaklarından oluşmaktadır.

Normatif Bağlılık: Bireylerin örgütten ayrılmamak istememelerinin sebebinin kendi menfaatleri olmayıp, ayrılmama kararının ahlaki ve doğru olduklarına inandıkları bağlılık türüdür. Bu inanca sahip bireyler, kişisel durumları nedeniyle örgütlerinin kendilerini hak ettiğini düşünürler.

Normatif bağlılık, bireylerin örgütte kalmayı görev olarak bilmesi ve doğru olarak kabul etmesiyle duygusal bağlılıktan ayrılırken, örgütten ayrılma durumunda katlanacağı maliyetlerin önemsiz olma durumuyla da devam bağlılığından ayrılır.

Duygusal ve devam bağlılığı örgütte kazanılan ödüllerden etkilenirken, normatif bağlılık bireyin daha önce kazanmış olduğu kişisel özelliklerle ilgili olduğu için bu tür ödüllerden etkilenmemektedir.

Normatif bağlılığa etki eden faktörler; çalışanların karakter yapısı, kişisel ve ailesel yaşantısı ile kültür ve sosyalleşme derecesidir

Her üç bağlılığında ortak özelliği; örgütte kalma isteği, örgüt birey ilişkisini yansıtmaması ve bireylerde örgütten ayrılma isteğini azaltmasıdır.

1.2.3.1.4. O'Reilly ve Chatman' ın Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı, işgörenin psikolojik olarak örgütlerine başlanması olarak değerlendiren O'Reilly III ve Chatman (1986) bir örgüte bağlılığı üçe ayırmaktadır.⁸¹

Uyum: Bu bağlılık boyutunda temel amaç belirli dış ödüllere kavuşmaktır. İşgörenler tutum ve davranışları belirli ödülleri elde etmek ve belirli cezaları bertaraf etmek için sergilemektedir. Kısaca ifade etmek gerekirse uyum, rıza gösterme veya içsel ve belirli ödüllere sarılmayı içermektedir.

Özdeşleşme: Örgütsel bağlılığın ikinci boyutunda, işgörenin örgütün bir parçası olarak kalma isteğine dayanmaktadır. İşgörenler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek, doyum sağlamak için diğer işgörenler ve gruplarla ilişkilendirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir.

İçselleştirme: Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar, işgörenler, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir.

Uyum, ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkararak işgöreni araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yönelmektedir.

1.2.3.1.5. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988), örgütsel bağlılığın; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç boyutta olduğunu belirtmiştir.⁸²

Ahlaki bağlılık: Ahlaki bağlılık, bireyin örgütün amaçları, değerleri ve normlarını kabul etmesi ve onlarla özdeşleşmesinin bir sonucu olarak kendini örgüte adanması, örgütün başarısı için sorumluluk duygusu içerisinde olması ve örgütü gönüllü olarak desteklemesidir. Ahlaki bağlılık, örgüt ile birey arasında gerçekleşen duygusal içerikli bir bağlılıktır.

⁸¹Osman Çulha, "Konaklama İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE,2008, s.81.

⁸²Bakan, s.89, s.90.

Çıkarıcı bağlılık: Çıkarıcı bağlılık, bireylerin örgütsel amaçlara ulaşılması yönünde örgüte sağladıkları emek, zaman, bilgi ve deneyim gibi katkılar karşılığında örgütten elde edecekleri ödüller ve teşviklere bağlı olarak hissettikleri örgüte bağlılık türüdür. Bir bakıma karşılıklı çıkarlar doğrultusunda birey örgütten elde etmeyi arzuladığı maddi veya manevi ödüller karşılığında örgüte bağlılık duymayı bir araç olarak görmektedir.

Yabancılaştırıcı bağlılık: Yabancılaştırıcı bağlılık, bireyin örgütün gerek iç gerekse dış çevresi üzerinde bir kontrolünün olmadığı veya alternatif iş imkanlarının bulunmadığı algısına sahip olmasının bir sonucu olarak ortaya çıkan bağlılık türüdür.

1.2.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Davranışsal bağlılık, sosyo-psikolojik perspektif temeline dayanmaktadır. İşgörenlerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık, işgörenlerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl basa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır.⁸³

Davranışsal bağlılık, bağlılığın dışavurumu veya normatif beklentileri aşan davranışlar olarak da ele alınabilmektedir. Bu kavram, işgörenin geçmişteki davranışlar nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir. Örgüte bağlı kalma süreci ise, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardan oluşmaktadır.

Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok, işgörenin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin; işgören bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir.⁸⁴

⁸³ Doğan ve Kılıç, s.41.

⁸⁴ A.g.e., s.42.

Literatürde davranışsal bağlılık konusunda Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ile Salancik'in Yaklaşımları bulunmaktadır.⁸⁵

1.2.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker'e göre örgütsel bağlılık, üyenin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir. Bir diğer ifadeyle davranışsal bağlılık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir. Dolayısıyla Becker'e göre kişi, çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmemekte, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için bağlanmakta ve örgütte çalışmaya devam etmektedir.⁸⁶

Becker, kişinin davranışlarına bağlılık göstermesinin sebebinin tutarlı davranışlarda bulunması ile ilgili olduğunu kabul etmektedir. Tutarlı davranışlar, uzun zamandan beri süregelen ve farklı faaliyetler içerseler dahi aynı amacı sağlamaya yönelik davranışlardır. Birey bu davranışları amaçlarına ulaşmada bir araç olarak gördüğü için tekrarlama eğilimi göstermektedir.⁸⁷

Becker kişilerin tutarlı davranışlar sergilemesinin gerekçesini yan bahisle açıklamaktadır. Yan bahse girmekle ifade edilmek istenilen, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Buna göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Bağlılığın "bahse girme" kavramına göre, bir kişi değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artar. Kişinin yatırımları zaman içerisinde arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği azalmaktadır.⁸⁸

Kişi davranışı ile tutarlı olma konusunda kendisi için önemli olan ve davranışlarıyla doğrudan ilgisi olmayan şeyler üzerine bahse girerken zaman, çaba, statü, ek gelirler gibi yatırımları ortaya koymaktadır. Eğer kişinin sergileyeceği davranış

⁸⁵ Gül, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi", s.48.

⁸⁶ Gül, "Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirilmesi", s.78.

⁸⁷ A.g.e., s.78.

⁸⁸ A.g.e., s.78.

önceki davranışlarıyla tutarlı olmazsa bahsi kaybedecektir. Bu da kişi için önemli olan yatırımların kaybedilmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla kişi girdiği bahsi kaybetmemek için davranışları arasındaki tutarlılığı sağlamak zorunda kalacaktır. Kısacası, davranışların uyumlu tutumların geliştirilmesine sebep olduğu ve bunların gelecekteki davranışları belirlediği, kendini besleyen bir döngü meydana gelmektedir. Kişinin bu tutarlılığı sağlamaya çalışması, davranışlarına karşı bir bağlılığın gelişmesini ifade etmektedir. Sonuç olarak, kişi yavaş yavaş örgütle davranışsal ve psikolojik bağlarını artırmaktadır.⁸⁹

Becker'e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir. Bunlar:⁹⁰

Toplumsal Beklentiler: Kişi ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılara, sık sık iş değiştiren kimselere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasını örnek olarak göstermek mümkündür.

Bürokratik Düzenlemeler: Yan bahislerin ikinci kaynağı, bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin, emeklilik aylığı için her ay aylığından belli bir miktar kesinti yapılan bir kişiyi düşünelim. Bu kişi isten ayrılmak isteyince, hizmet süresi boyunca aylığından kesilen miktarın büyük bir tutara ulaşmış olduğunu görecektir. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahse sokmuştur. Çünkü örgütten ayrıldığı takdirde yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır.

Sosyal Etkileşimler: Becker'in yan bahis kaynaklarından birisi de sosyal etkileşimlerdir. Kişi diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır. Bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır. Örneğin, kişi kendisini sözüne güvenilir biri olarak göstermişse, sözüne güvenilir kanaatinin bozulmaması için yalan söylememesi gerekmektedir. Bu durumda, dürüst davranışlara karşı bir bağlılık geliştirecektir.

⁸⁹ Gül, "Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirilmesi", s.78.

⁹⁰ A.g.e., s.79.

Sosyal Roller: Yan bahisler kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamayacaktır.

Becker'e göre sözü edilen kaynaklardan dolayı girilmiş olan yan bahisler ve bunlara yapılan yatırımlar zaman içinde giderek artmaktadır. Bu nedenle kişinin yaşı ve kıdemi, yaptığı yatırımların temel göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Buna göre, kişinin yaşı ilerledikçe ve kıdemi arttıkça yatırımları da buna paralel olarak artacak ve kişinin örgütten ayrılması zorlaşacaktır.⁹¹

Özetlemek gerekirse Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı işletmeye bağlılığın davranışsal boyutu olarak ele alınmaktadır ve genellikle tasarlanmış bağlılık olarak da adlandırılmaktadır. Becker'in de belirttiği gibi, bu tür bağlılığın temelini ekonomik temeller oluşturmakta ve kişi, işletmeden ayrılmanın parasal, sosyal ve psikolojik yönlerinin götürüsü fazla olduğu için örgüte bağlanmaya kendisini zorunlu hissetmektedir. Ekonomik götürülerin sayısı ve miktarı arttıkça çalışanın örgüte bağlılığı da o derece artmakta ve örgüt üyeliğini tehlikeye düşürecek davranışlardan kaçınmaktadır.⁹²

1.2.3.2.2. Salanic Yaklaşımı

Salancik örgütsel bağlılık yaklaşımında, kişinin davranışlarına, davranışları aracılığıyla faaliyetlerine ve dolayısıyla da örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlara başlanması açıklanmaktadır. Kişi genel olarak tutumları ve davranışları arasında bir uyum sağlamak, var olan uyumsuzlukları ortadan kaldırmak için davranışlarını haklı çıkarmaya yönelik bir eğilim göstermektedir. Davranışlarını haklı çıkarma isteği dışsal nedenlerden çok kişinin içsel özellikleri ve güdeleri ile ilgilidir. Kişi davranışları ve tutumları arasında bir uyumsuzluk olduğu zaman kendini kötü hissedeceğini bilmekte, bu durumda da kendini haklı çıkarmak için söz konusu davranışlarını gerçekleştirmeye

⁹¹ Gül, "Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirilmesi", s.79.

⁹² A.g.e., s.79.

yönelik daha güçlü bir eğilim göstereceğini düşünmektedir. Bu nedenle de örgüte karlı bağlılığının giderek güçleneceği ileri sürülmektedir.⁹³

Salancik örgütsel bağlılık yaklaşımında, kişinin örgütte gerçekleştirdiği her davranışın bağlılık yaratmada etkili olmadığını, özellikle örgüt üyelerinin bildiği ve gördüğü davranışlarına yönelik bağlılığın geliştiğini vurgulamaktadır. Bununla birlikte kişi örgütte gönüllü olarak bazı davranışlarda bulunmuş ise, bu durumda da söz konusu davranışları devam ettirmeye yönelik bir istek duymakta ve dolayısı ile bu davranışlar da bağlılığın yaratılmasında etkili olmaktadır.⁹⁴

1.2.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık yaklaşımı, başlılığın örgütün bütününe duyulan bir duygu olduğunu ve örgüt ile ilgili birden fazla faktörü içerdiğine ilişkin bir değerlendirme sonucunda Reichers tarafından ileri sürülmüştür. Çoklu bağlılık, örgüt içinde birbirinden farklı öğelerin varlığını ve bu öğelere farklı düzeylerde bağlılık geliştirilebileceğini öngörmektedir.⁹⁵

Reichers, örgütsel bağlılığı açıklamada kişinin örgüte sadece tutumsal ya da davranışsal bir bağlılık geliştirmesinin yeterli bir açıklama olmayacağını, örgütün koalisyon oluşturan yapısı gereği, örgüte bağlılığın ancak çok boyutlu olarak açıklanabileceğini ifade etmektedir. Reichers örgütsel bağlılığın merkezini örgütün yapısı, örgütte yer alan gruplar ve gruplarla ilişkilerinin oluşturduğunu, ancak bununla birlikte kişinin mesleğine, işine, arkadaşlarına vb. farklı unsurlara ilişkin bağlılığın gelişmesinin de mümkün olduğunu ifade etmektedir. Bir diğer ifade ile örgütte yer alan kişilerin her birinin farklı unsurlara farklı düzeylerde bağlılık geliştirebileceklerini, bu bağlılıkların örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etki yaratmayacağı açıklanmaktadır.⁹⁶

⁹³ Ayşen Temel Eğinli, “Örgütsel Bağlılığın Geliştirilmesinde Farklılık Yöntemi”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Ege Üniversitesi SBE, 2009, s. 60.

⁹⁴ Eğinli, s.61.

⁹⁵ Eğinli, s.61.

⁹⁶ A.g.e., s.61.

Reichers çoklu bağlılığı örgütü kapsayan çeşitli gruplara ya da unsurlara yönelik geliştirilen bağlılıkların bir toplamı olarak ifade etmektedir. Kişinin çeşitli grup ya da unsurlara ilişkin geliştirdiği bağlılığın, organizasyon içinde ve dışında birbiri ile ilişkili ve birbirlerini kapsayan çoklu bağlılıklar yarattığı belirtilmektedir. Çok boyutlu bağlılık, örgütü oluşturan kişilerin birbirlerini tanımaları, birbirlerine bağlanmaları ve birbirlerinden farksız bir bütün olmalarına dayanmaktadır. Çoklu bağlılığın odak noktası, bir kişinin organizasyon içinde kendisi ile ilgili çeşitli grupları tanımlaması ve bu gruplarla ilişkilerini sürdürme yönünde duyduğu istektir. Bu bağlamda bir kişinin örgüte bağlılığın nedeni, kaliteli ürünler üretmesi ve hizmet kalitesinin iyi düzeyde olması iken, diğer bir kişinin müşteriler ve müşteriler ile olan ilişkileri olabilmektedir.⁹⁷

Çoklu bağlılığın nasıl geliştiğini anlamak için, örgüt içinde ve dışında örgüt üyelerinin bağlılık odakları, bu odaklar arasındaki ilişkilerin incelenmesi gerekmektedir. Örgütün amaç ve değerleri olduğu gibi, her bir grubun da kendine özgü amaç ve değerleri vardır. Kişinin bu örgütsel gruplardan hangilerine bağlandığı ve örgütsel amaç ve değerler arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi, çoklu bağlılık ilişkilerinin anlaşılmasını sağlamaktadır.⁹⁸

1.2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler örgütsel bağlılığı etkileyen alanlardır. Bu çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen bu üç alan incelenecektir.

1.2.4.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler olduğuna yönelik çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Kişisel faktörler içerisinde kişisel özellikler, iş beklentileri ve psikolojik sözleşme yer almaktadır. Kişisel özellikler yani demografik özellikler örgütsel bağlılık nedenleri içerisinde en çok incelenen bölümü oluşturmaktadır. Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kıdem, medeni durum, iş beklentileri ve psikolojik sözleşme örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerdir.

⁹⁷ Eğinli, s.62.

⁹⁸ A.g.e., s.64.

1.2.4.1.1. İş Beklentileri

İşgörenin çalışma amacı bireysel ihtiyaç ve hedeflerini gerçekleştirmektir. Bu bağlamda işgörenin yapacağı işin bu ihtiyaç ve hedefleri gerçekleştirmede bir araç olup olmayacağı konusunda beklentileri bulunmaktadır. İşgören ve örgüt ilişkisinde örgütler, çoğu zaman işgörenler açısından kişisel amaçlara ulaşmada kullanılan bir araç niteliğindedir. Dolayısıyla örgütlerin bu amaçları karşılayabilme veya bu amaçlara hizmet edebilme yetenek ve kapasitesi örgütsel bağlılığa etki etmektedir.⁹⁹

İyi tanımlanmış, çerçevesi belirlenmiş ve net olarak ortaya konulmuş örgütsel beklentiler ile kişisel beklentiler birbirleriyle uyumlu oldukları takdirde örgütsel bağlılık bundan olumlu etkilenecektir, Kurum politikaları gereğince işe alım öncesinde yeterince bilgilendirilmeyen bireylerin örgütte çalışmaya başladıktan sonra beklenti uyumsuzluğu nedeniyle hayal kırıklığına uğramaları ve örgütün çalışan devrinden kaynaklanabilecek olası maliyetlere katlanması söz konusu olabilmektedir.¹⁰⁰

1.2.4.1.2. Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşmeyi, çalışan ve örgüt arasında karşılıklılık temeline dayanan, dinamik, yazılı olmayan bir dizi beklentiler olarak tanımlamak mümkündür. Sözleşmenin bir ayağını işverenin çalışandan bağlılık, dürüstlük, iş kurallarına uyma, nitelikli iş yapma gibi beklentileri oluştururken, diğer ayağını çalışanın, işinde nasıl değerlendirildiği ve kendisine, bilgisini, yeteneklerini ve sorumluluklarını geliştirme olanakları verilip verilmediği, iyi iş ilişkilerinin oluşturulması ile ilgili psikolojik beklentileri oluşturmaktadır. Bu karşılıklı beklentiler, çalışanın örgütle arasındaki psikolojik sözleşmenin temellerini oluştururken, çalışanın beklediklerini alamaması veya kendilerine verilen vaatlerin yerine getirilmediğini düşünmesi, çalışanda hayal kırıklığı yaratmakta ve böylece çalışanın zihninde yarattığı sözleşme bozulmaktadır.

⁹⁹ Hasanov, s.73.

¹⁰⁰ A.g.e, s.73.

Sözleşmenin bozulması, çalışanın iş ilişkilerinin, iş tatmini ve örgüte olan bağlılığının zedelenmesine, işten ayrılma niyeti taşımasına neden olmaktadır.¹⁰¹

1.2.4.2.3. Demografik Özellikler

Demografik özelliklerin içerisine, yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem, eğitim düzeyi gibi değişkenler girmektedir.

1.2.4.2.3.1. Örgütsel Bağlılık ve Yaş

Demografik özelliklerden yaşın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde genel kanı yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın artacağı şeklindedir. Bunun temel sebeplerini birçok araştırmacı yaş ilerledikçe işten ayrılmanın daha riskli olmasına ve yaşlı çalışanların terfi etme imkânlarının daha yüksek olduğuna inanmalarına dayandırmaktadır. Bu durum özellikle bireyin devam bağlılığı duymasına neden olmaktadır. Mathieu ve Zajac (1990), Morris ve Sherman (1981) ve Onay Özkaya vd. (2006) araştırmalarında bu kanıya paralel sonuca ulaşmışlar ve yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki belirlemişlerdir. Meyer vd. (1993) yaşlı çalışanların hem duygusal bağlılık hem de normatif bağlılıklarının daha yüksek düzeyde olduğunu belirlemişlerdir. Bunun yanında alan yazında genç çalışanların bağlılıklarının yüksek olduğuna dair sonuçlara da rastlamak mümkündür. Örneğin Kırel (1999) genç çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek düzeyde olduğunu belirlemiştir.¹⁰²

1.2.4.2.3.2. Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet

Örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar, çalışan kadın sayısının artmasıyla birlikte daha fazla yapılmaya başlamıştır. Cinsiyet faktörü çerçevesinde, kadınlarla erkeklerin örgütsel bağlılık dereceleri konusunda bir fikir birliğine varılamamış ve yapılan çalışmalarda farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Buna göre, erkeklerin genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için örgüte daha fazla bağlı oldukları ileri sürülmüştür. Bir diğer görüşe göre

¹⁰¹ Hande Mimaroğlu Özgen, Hüseyin Özgen, “Psikolojik Sözleşme Ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 1, 2010, s.3.

¹⁰² Mustafa Babadağ, “Demografik Faktörlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama, **Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2015, 316.

ise, kadınlar aile içindeki rollerini esas aldıkları için çalıştıkları işletme ikinci planda kalmakta ve örgüte erkeklere oranla daha az bağlanmaktadır. Bir görüşe göre, erkekler kadınlara oranla örgütlerine daha çok bağlılık göstermektedir.¹⁰³

1.2.4.2.3.3. Örgütsel Bağlılık ve Medeni Durum

Medeni durum, bağlılık üzerinde etkisi olan önemli bir değişken olarak kabul görmektedir. Evli ya da ayrılmış olan bireylerin örgütlerinden ayrılmayı daha maliyetli bulacakları ve bu nedenle örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olacağı ileri sürülmektedir. Evli olup aynı zamanda bakmakla yükümlü olunan yaşlı ya da çocuk sahip olmanın bireysel bağlılığın geliştirilmesinde önemli bir etkiye sahip olduğu kabul edilmektedir. Buna karşın, bekar olan bireylerin örgütlerine daha az bağlanma gereksinimi duyacakları ve daha iyi bir iş alternatifi elde ettiklerinde çok rahatlıkla örgütten ayrılacakları görüşü savunulmaktadır.¹⁰⁴

1.2.4.2.3.4. Örgütsel Bağlılık ve Kıdem

Çalışanların örgütteki unvanı, pozisyonda çalıştığı süre ve de örgütteki toplam çalışma süresi örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanların örgütte çalıştığı sürenin artması ve pozisyonlarda meydana gelen yükselme, çalışanların örgütten elde edilen kazançlarında da artış meydana getirir. Birey bu haklarını kaybetmemek için örgüte daha çok bağlılık gösterir.¹⁰⁵

1.2.4.2.3.5. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim

Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak ele alınan bir diğer değişken ise, işgörenlerin eğitim düzeyidir. Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. İşgörenin eğitim düzeyi arttıkça çalıştığı örgüte karşı olan bağlılığı azalmaktadır. Çünkü, eğitim düzeyi artan işgörenin örgütten beklentileri de artmaktadır. Aynı zamanda eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak alternatif iş imkanları da artış göstermektedir. Örgütsel bağlılıkla eğitim düzeyi arasındaki ters yönlü ilişkiyi

¹⁰³Yalçın Azmi ve Fatma Nur İplik, “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:14, Sayı:1, 2005, s.399.

¹⁰⁴Bakan, s.126.

¹⁰⁵Ağyüz, s.55.

destekleyen çeşitli araştırmaların yanı sıra, bazı araştırmacılar, sözü edilen ilişkinin yeterince açık ve güçlü olmadığına dair bulgular elde etmişler ve bu ilişkinin önemsenmemesi gerektiğini belirtmişlerdir. Diğerleriyle karşılaştırıldığında bireylerin farklı eğitim düzeylerinde olmaları, onların örgütte daha fazla kalma isteğini ortaya çıkarmıştır. Ayrıca, daha ileri düzeyde formel bir eğitim almayı düşünmeyen işgörenlerin, eğitim almayı planlayan veya eğitimleri ile ilgili düşüncelerinde belirsizlik yaşayan işgörelere kıyasla daha yüksek bağlılık gösterdikleri ileri sürülmektedir.¹⁰⁶

1.2.4.2. Örgütsel Faktörler

Çalışmamızda örgütsel faktörler, “İşin Niteliği ve Önemi”, “Yönetim ve Liderlik”, “Ücret Düzeyi”, “Çalışma Koşulları”, “Örgütteki Pozisyon”, “Örgüt Kültürü”, “Örgütsel Adalet”, “Örgütsel Ödüller”, “Takım Çalışması” ve “Rol Belirsizliği ve Çatışması” başlıkları altında açıklanacaktır.

1.2.4.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı düzeyini belirleyen önemli bir faktördür. İşin önemi, “bir işin örgütte ya da dış çevrede, insanların yaşamı üzerindeki etkisi” olarak ifade edilmektedir. İşin niteliği, örgütsel bağlılıkla ilgili ilk çalışmalardan bugüne kadar geçerliliğini ve önemini korumuştur. Genellikle bu konuda yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ve örgütsel özellikler ilişkisi çok güçlü çıkmaktadır.¹⁰⁷

İşin niteliği ile ilgili alt başlıklardan örgütsel bağlılığa etkisi en fazla incelenen değişken, görev alanıdır. Yapılan çalışmalarda, görev alanı daha çok mekânsal olarak değil; boyutsal (kapsam alanı) olarak ele alınmaktadır. Görev alanı genişleyen çalışanların, bilgi ve tecrübelerinin artmasına paralel olarak örgütsel bağlılıklarının da artması öngörülmektedir. Görev alanına ek olarak, işin niteliği bağlamında işin motive etme yeteneği ve zorluk derecesinin bağlılık ile ilişkili olduğu kabul edilmektedir. Bu niteliklere sahip işlerde çalışanlar işleriyle daha hızlı özdeşleşirler. İşiyile özdeşleşen işgörelenler geri bildirim, yetki ve sorumluluk sahibi olmaya başlayarak örgütlerine

¹⁰⁶ Güner Çöl, Hasan Gül, “ Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:19, Sayı:1, 2000, s.295.

¹⁰⁷ Hakan Topal, EYT 507 Okullarda Örgütsel Davranış Örgütsel Bağlılık, Adnan Menderes Üniversitesi SBE, 2015, s.17, <http://eytepe.com/2017/10/22/orgutsel-baglilik-okullarda-orgutsel-davranis> (Erişim Tarihi: 15.06.2018)

giderek daha çok bağlanırlar. Niteliği iyi olan işler çalışana kendi işini planlama, denetleme ve örgütsel fonksiyonlarını belirleme noktalarında yetki vererek onları sorumluluk sahibi yapar. Yetki ve sorumluluk artışı beraberinde örgütsel bağlılığı getirmektedir.¹⁰⁸

1.2.4.2.2. Yönetim ve Liderlik

Liderlik, belirli koşullar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir.¹⁰⁹

Liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin anlatıldığı çalışmalar literatürde genellikle liderin davranışları ile açıklanmaktadır. Eğer liderlik ve liderin benimsediği yönetim tarzı örgütsel değerlere önem veriyorsa örgütte verimlilik artmaktadır. Lidere yönelik çalışanların duyduğu memnuniyetin derecesine bağlı olarak da örgütsel bağlılıktan bahsedilebilmektedir. Herkes tarafından paylaşılan ortak amaç ve vizyon oluşturma ile ilgili bir örgütsel iklim örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Yöneticilerin çalışanların kararlara katılımını teşvik etmeleri, örgütü sürekli olarak yenilikler doğrultusunda ve olumlu şekilde dönüştürmesi örgütsel bağlılığı arttırıcı etki yaratmaktadır.¹¹⁰

1.2.4.2.3. Ücret Düzeyi

Örgütsel bağlılığı etkileyen en belirgin faktörlerden birisi de, ücret düzeyidir. Kar amacı gütmeyen örgütler hariç, hemen hemen örgütlerin tamamında işler belirli bir ücret karşılığında yapılmaktadır. Kişilerin elde ettikleri ücret düzeyi ile bağlılıkları arasında ilişki bulunmaktadır. Yapılan bir çalışmada ücret düzeyinin işi bırakmada en önemli etkenlerden birisi olduğu ileri sürülmüştür. Çalışanların ücret dağıtımındaki adaleti algılama biçimleri de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algırlarsa bağlılıkları o

¹⁰⁸ Zeki Evren, “Örgütsel Bağlılık ve Mağazacılık Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Pamukkale Üniversitesi, SBE, 2017, s.34.

¹⁰⁹ Semra Tetik, “Yerel Yönetimler Açısından Dönüştürücü Liderlik: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, 2014, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/146168>. (Erişim Tarihi: 15.06.2018)

¹¹⁰ Oğuz Diker, “ Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi SBE, 2014, s. 69.

derece yüksek olacaktır. Özellikle üst seviyede çalışanlar için gelir, örgütsel bağlılığı etkileyen çok önemli bir faktördür. İşgörenlere ödenen ücretlerin bir maliyet olarak görülmemesi gerekir, çünkü ücretlerin tatminkâr olmaması halinde örgüt açısından doğacak maliyet oldukça yüksek olacaktır. Ücretinin, beklediğinin çok altında olduğunu düşünen işgörenler, kendilerini işlerine veremeyebilirler, yaptıkları işlerde hata oranı yükselebilir ve ilk fırsatta örgütten ayrılmayı düşünebilirler. İşgören üzerindeki etkileri bakımından düşünüldüğünde fark çok açık bir şekilde görülür. Tatminsiz ve örgüte bağlılık duymayan işgörenlere ödenen ücretlerin dışında bunların sebep olduğu pek çok maliyet vardır. Bunlar yapmakta oldukları işe dikkat etmeyecekleri gibi verimlilik ve kalite onlar için bir değer arz etmeyecektir.¹¹¹

1.2.4.2.4. Çalışma Koşulları

Örgüte bağlılığı iki temel şekilde etkilemektedir. İlk olarak, uygun olmayan ve yetersiz çalışma koşulları çalışanlarda fiziksel rahatsızlıklara yol açarken, ikinci olarak da çalışma hayatının zaman yönünden bireyin yaşamının büyük bir kısmını kapsamaması nedeniyle uygun olmayan çalışma koşulları çalışanda psikolojik sorunlara neden olmaktadır.¹¹²

Çalışılan ortamdaki ısı, nem, havalandırma, ışıklandırma, gürültü, çalışma saatleri, temizlik, çalışma araçlarının yeterliliği gibi unsurlar çalışanı etkilemektedir.¹¹³

1.2.4.2.5. Örgütteki Pozisyon

Örgütteki pozisyon işgörenin karar verme mekanizmasını ve yetkisini belirleyen bir değişkendir. Çoğu zaman alt pozisyonlarda çalışıp, karar verme yetkisi olmayan işgörenlerin örgüte bağlılığının düşük olduğu kabul edilir. Alt pozisyonlarda çalışan bireyleri örgüte bağlı tutan bir kaç unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar arasında örgütün sağlamış olduğu maddi olanaklar, çalışma koşulları ve ek sosyal hizmetler sayılabilir. Ayrıca bu unsurlardan en önemlisi ise terfi alma olanağı olacaktır. Uzun

¹¹¹ Samadov, s.102.

¹¹² Ünal Sığı ve Nejat Basım, “İşgörenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt.6, Sayı.12, 2006, s.137.

¹¹³ Özgür Ceylan, “Ödül Yönetiminin Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Yaratmadaki Rolü ve Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002, s.52.

vadede terfi alma olanağı olmayan ve kendisine böyle bir hedef gösterilmeyen çalışan, motive edici bir hedeften uzak kalmanın etkisi ile örgütsel bağlılıktan uzaklaşabilir.¹¹⁴

1.2.4.2.6. Örgüt Kültürü

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden bir diğeri de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, bir örgüt içindeki çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda ipucu verir. Bir başka ifadeyle örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değerler ve inançlardır.¹¹⁵

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık olguları, hem örgütler hem de çalışanlar için önem arz etmektedir. Örgüt kültürü çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi kurarak örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgüt kültürü çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına ve kuvvetlenmesine destek olmaktadır. Örgüt kültürü, örgütsel çıktılar ve dolayısıyla çalışanların performansları üzerinde etkilidir. Örgüt kültürüne ait öğelerin, çalışanlar tarafından kabul görmesi, benimsenmesi sonucunda çalışanların örgüte olan bağlılığından söz etmek mümkündür. Bu durumda örgütün değer ve hedefleri çalışanlar tarafından benimsenir. Çalışanların örgüte duydukları güçlü bağlılık, aynı zamanda güçlü bir örgüt kültürünün göstergesidir. Chatman ve Eunyong Cha'ya göre (2003) kültür, işgörenleri daha yüksek ideal ve değerler altında toplayıp amaçlara yönlendirerek motive etmektedir. Bu motivasyon da bireyin örgüte bağlılığını ve örgüt için sarfettiği çabayı artırmaktadır. Diğer taraftan örgütler, farklı toplumsal kültür çevrelerinde yetişmiş, farklı kural ve değerleri olan bireylerden oluşur. Bu bireyler, içinde yer aldıkları sosyal ortamda bir araya geldiklerinde bir takım çatışmaların ortaya çıkması mümkündür. Bu aşamada örgüt kültürü, tüm bu farklı değerler, inançlar, kurallar, düşünceler ile tutum ve davranışların bir arada var olmasını sağlar. Diğer bir ifadeyle iç bütünlüşmeyi sağlayarak bireylerin birbirine kenetlenmesine yardımcı olur. Örgüt kültürü çalışanlar

¹¹⁴ N.Elif Türker, “ Bankacılık Sektöründe Çalışanların Stres Düzeyi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkisi”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE, 2013, s.113.

¹¹⁵ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul : Beta Yayınları, 1994, s.271.

arasında ortak değerler ve inançlar oluşmasına yardımcı olur. Bu değer ve inançların gücü de örgütsel bağlılığın oluşmasını sağlayan başlıca etmenlerden biridir. Örgüt kültürü "sosyal bir yapıştırıcıdır".¹¹⁶

1.2.4.2.7. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, bireyin örgütündeki uygulamalara ilişkin algıladığı adalettir. Çalışanlar, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırır. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, birtakım sosyal imkanlardan eşit şekilde yararlanmayı bekler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır ve liderlikte adalet arasında bir ilişki vardır. Yönetici davranışlarının etik olma niteliği örgütsel adalet ile kurduğu ilişki ile örgütsel bağlılığı etkileyebilir.¹¹⁷

Örgütlerde adalet kavramı iki açıdan incelenmektedir.

Birincisi dağıtıcı adalettir. Örgüt içi kaynakların adil dağıtımını içermektedir. Bu, çalışanların daha çok ücret ve ödül gibi maddi kazançları ve haklarıyla ilgili algıladıkları adalet duygusudur. İkincisi ise yöntemsel adalettir. Bu ise, ücret toplamalarının neye göre karar verildiğinin adil algılanmasıdır. Yani karar alma sürecindeki adalet algılamasıdır. Sonuç olarak dağıtıcı adaletin adil algılanması ücret ve iş tatmini gibi iki kişisel çıktı sağlarken, yöntemsel adaletin adil algılanması örgüte bağlılık ve astların amirleri adil değerlendirmesi gibi iki çıktı sağlamaktadır. Yöntemsel adalet örgüte bağlılık ve çalışan-amir arasında güveni gösterdiği için örgüt içi etkinliğin önemli bir göstergesidir.¹¹⁸

¹¹⁶ Asena Altın Gülova, Özge Demirsoy, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma", **Business and Economics Research Journal**, Sayı: 3, 2012, s.61.

¹¹⁷ Celal Teyyar Ugurlu, Mehmet Üstüner, "Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi", **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2011, s.436.

¹¹⁸ Sema Öz, "Teşvik Sistemlerinin Çalışanların Örgüte Bağlılığına Etkisi ve Bir Araştırma", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE, 2008, s.85.

1.2.4.2.8. Örgütsel Ödüller

Ödül çalışanın kişiliğine, beklentilerine, gereksinimlerinin nitelik ve niceliğine uygun olması gerekmektedir. Örgüt içi ödüller yeterli doyum sağladığında çalışanın örgütte kalmasını, devamlılığını, örgütü koruyup benimsemesini sağlar. İş güvencesi, sağlık ve dinlenme izinleri, sağlık koşulları, maaş, ikramiye, prim ödemeleri, yazlık kampları bazı özendiricidirler.¹¹⁹

Örgütün ödül politikası veya örgütsel gelişme düzeyi gibi konularda doyumsuz olmak, örgüte bağlılığın azalmasıyla sonuçlanırken; örgütten ödül almayı sağladığı için örgüt içi ilerleme bağlılık yaratmaktadır.¹²⁰

1.2.4.2.9. Takım Çalışması

Takım, bir görevi tamamlamak için birbirlerinin bilgi ve yeteneklerine ihtiyaç duyan en az iki ve daha fazla sayıda insandan oluşur. Takım çalışmasının sağladığı önemli bir üstünlük organizasyondaki farklı disiplinlerin bilgi, yetenek ve deneyimlerini bir araya getirmesidir. Takımlar, hiyerarşik bir organizasyon yapısının katı ve gereksiz sınırlamalarını aşarak ortak amaç etrafında bütünlük oluştururlar.¹²¹

Takım çalışmasının örgütsel bağlılığı düşürdüğü yönünde hiçbir araştırma sonucu bulunmamaktadır. Tam aksine, takım üyeliği çalışması bağlılığı olumlu etkilemektedir. Örgütteki diğer arkadaşlarına, işlerine ve örgütüne karşı olumlu tutum geliştiren takım çalışanlarının örgütsel bağlılığının arttığı gözlemlenmiştir.¹²²

1.2.4.2.10. Rol Belirsizliği ve Çatışması

Rol belirsizliği, bireyin kendisinden nasıl bir davranış sergilemesinin beklenildiğini tam olarak algılayamaması veya başka bir ifadeyle bireyin rolüyle ilgili beklentilerinin anlamını algılamada belirsizliğe düşmesi olarak tanımlanabilir. Rol belirsizliği, işgörenin firma içerisinde kendi sorumluluğu ve otoritesine ilişkin güven

¹¹⁹ Murat Güven, “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE, 2006, s.14.

¹²⁰ Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000, s.70.

¹²¹ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004, s.278.

¹²² Güven, s.16.

eksikliğinin bulunması durumudur. Rol belirsizliği çalışanlardan neler beklendiği konusunda netlik olmaması ve görevle ilgili yeterli bilginin aktarılmaması durumunda ortaya çıkmakta olup çalışanın işin çeşitli yönlerine ilişkin olarak kendisinden istenen ve beklenen tutum ve davranışların neler olduğunu bilmeme ve anlayamama düzeyini ortaya koyar.¹²³

Rol teorisine göre işgörenler birbiriyle çatışan taleplerle karşılaştıklarında ya da bir görevi yapmak başka bir görevi yerine getirmeyi gleştiriyorsa, işgörenler rol atışması yaşarlar. Bu bağlamda rol atışması, bireyden birbiriyle çatışan iş taleplerinde bulunulması veya bireyden bilgi ve tecrübesine uygun olmayan görevleri yerine getirmesinin istenmesi ya da bireyden iki ya da daha fazla işi yapması beklenirken bireyin işlerden birini yaparken diğerini gerçekleştirmede imkansız duruma düşmesi halidir şeklinde ifade edilebilir. Ayrıca rol atışması, işgörenler ile yöneticiler arasında gereksinim duyulan görevlerin içeriği ve onemine ilişkin farklı düşüncelerin ortaya çıkması durumudur.¹²⁴

Yapılan araştırmalar rol belirsizliği ve rol atışması ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir negatif ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Rol atışması bireyde sorumluluk azalması, kendi içine çekilme, gerginlik ve strese neden olur ki, bu durumda olan birey bir boşluk içerisine girerek örgütten yavaş yavaş uzaklaşmaya başlar. Rol belirsizliği durumunda da birey örgütsel amaçlara ulaşabilmek için kendisinden hangi davranışların beklendiğini net bir şekilde bilemediğinden dolayı, üstlendiği rol ile örgütsel amaçlar arasındaki bağlantının azaldığını düşünerek örgüte olan bağlılığı azalacaktır. Bununla birlikte, rol atışması içerisinde bulunan bireyin örgütte sorumluluk duygusu ve örgüte katılımı azalacağından, rol atışması örgütsel bağlılığı zayıflatıcı bir etki yaratacaktır. Özellikle yüksek statülü çalışan profesyoneller için, rol belirsizliği örgütsel bağlılığı etkileyen çok onemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Bireyin kendisinden beklenen davranış türünün açıkça belirtildiği, aynı zamanda bilgi

¹²³ Bakan, s.151.

¹²⁴ A.g.e., s.152.

ve tecrübesine uygun ve başarılı olduğunda zevk veren görevlerden sorumlu tutulduğu sürece yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olacaktır.¹²⁵

1.2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Kişisel ve örgütsel faktörler dışında örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör, örgüt dışı faktörlerdir (profesyonellik, yeni iş bulma olanakları, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu, işsizlik oranı vb.). Bu başlık altında, örgüt dışı faktörlerden profesyonellik ve yeni iş bulma olanakları incelenecektir.

1.2.4.3.1. Profesyonellik

Profesyonellik mesleğe bağlılıkla ilgili bir kavramdır ve bireyin mesleği ile özdeşleşmesi, mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir. Shafer ve arkadaşları (2002), profesyonelleri ifade eden dört önemli özellik belirlemişlerdir:

Profesyoneller;

Alanları ile ilgili çeşitli örgütler kurarak, bunlara üye olarak, seminer, kongre, eğitim faaliyetleri gibi çeşitli toplantılara katılarak ve kitap vb. yayınları takip ederek bir gruplaşma davranışı içerisine girerler,

- Sosyal sorumluluk taşırlar,
- Kendi kurallarına inanırlar,
- Özerklik talebinde bulunurlar.¹²⁶

Davranış bilimciler, özellikle de sosyologlar, uzun zamandan beri profesyonellik ve örgütsel çatışma kavramları üzerinde çalışmaktadırlar. Çünkü profesyonellik ve örgütsel çatışmanın örgütsel bağlılık ve performans gibi çeşitli iş çıktılarıyla ilişkisi bulunmaktadır. Ancak profesyonellik, çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmaktadır. Hukuk, mühendislik ve tıp gibi teknik alanlardaki profesyoneller için mesleğine bağlılık ve örgüte bağlılığın ikisini birden geliştirmeye çalışmak bir ikilem doğurabilmektedir. Profesyonellerin çalıştıkları örgütler, mesleki

¹²⁵ Bakan, s.154.

¹²⁶ Türker, s.123.

gelişime destek oluyorsa, bu durumda çalışanların mesleki bağlılıkları bundan olumsuz etkilenirken örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenecektir. Bu ikilemi azaltabilmek için mesleki değerlerle örgütsel değer ve uygulamaların bütünleştirilmesi önerilmektedir. Böylece, bağlılığı olumsuz yönde etkileyen devamsızlık ve örgütten ayrılma gibi olumsuz iş davranışlarının profesyoneller tarafından gösterilmesinin önüne geçmek mümkün olabilmektedir. Mesleki ve örgütsel bağlılık çatışmasını gidermek amacıyla profesyonel kariyer fırsatları, otonomi gibi uygulamalarla, meslekle çatışmayan örgütsel değerlerin benimsenmesi sağlanarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık istenilen seviyelere yükseltilebilmektedir.¹²⁷

1.2.4.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları

Yeni iş imkanlarının bulunup bulunmadığı da bireyin örgüte olan bağlılığını etkilemektedir. Şayet alternatif iş imkanları var ise, yaptığı işten veya çalışma ortamından hoşnut olmayan bir birey, örgütten ayrılmayı düşünebilir. Ancak, alternatif iş imkanının bulunmadığı durumlarda, bireyin hoşnutsuzluğuna rağmen çalıştığı örgütte kalmaya devam ettiği görülmektedir. Memnun olmadığı halde örgüt üyeliğini bir zorunluluk olarak devam ettiren örgüt üyesi, gönüllü olarak ekstra çaba sarf etmez veya örgütle kimlik bütünleşmesi sağlayamaz. Bazen de alternatif iş imkanlarının varlığına rağmen örgüt ortamında hoşnutsuzluk yaşayan birey, örgütle doğrudan ilişkili olmayan nedenlerden dolayı da örgütte kalmaya devam edebilir.¹²⁸

¹²⁷ Türker, s.124.

¹²⁸ Bakan, s.210.

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Çalışmanın ikinci bölümünde kurumsal sosyal sorumluluk ve ekonomik sorumluluk, yasal sorumluluk, ahlaki sorumluluk, gönüllü sorumluluk ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve kurumsal sosyal sorumluluk ile örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasındaki ilişki incelenmiştir.

2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının kurumlara sağladığı faydalar araştırıldığında işletmenin en önemli paydaş grubu olan çalışanlarda yüksek düzeyde işe bağlılığın gelişmesi, işletmenin daha güçlü bir imaja kavuşması, marka değerinin artması, güven yaratma ve itibar kazanma gibi kazanımları olduğu belirtilmiştir. Brammer ve arkadaşları (2005), örgütsel bağlılık üzerine sosyal sorumluluk davranışlarının etkisini araştırmış ve örgütsel bağlılık ile dışsal sorumluluk arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğunu ifade etmiştir. Yine benzer şekilde Peterson (2004), işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk girişimlerinin örgütsel bağlılık düzeyini pozitif etkilediğini bulmuştur. Çalışanlar mensubu oldukları örgütü toplumun sosyal sorumluluk sahibi bir üyesi olarak algıladıklarında bu ünü kendilerine de mal etmektedirler. Bu teoriye dayalı olarak eğer çalışan sosyal sorumluluk sahibi bir işletmenin üyesi olmaktan onur duyarsa bu onun iş tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkileyebilecektir. Böylelikle çalışanların iş performansları üzerinde dolaylı bir etki yaratabilmektedir. Çalışanlarıyla iyi ilişkilere sahip firmalar daha düşük bir işgücü devir hızına ve daha istekli bir işgücüne sahip olabilirler. Turban ve Greening (1997) bir firmanın kurumsal sosyal sorumluluk performansının iş başvurularını çekmede kendisine rekabetçi bir avantaj sağladığını ortaya koymuştur.¹²⁹

¹²⁹ Hanifi Murat Mutlu, Abdüllatif Çeviker ve Murat Esen, “ Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletme Performansına Etkileri”, *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:2, 2010, s.121.

Örgütsel bağlılık, işletmelerin amaçlarına ulaşmada önemli bir faktördür. Bu sebeple işletmeler, çalışanların örgütsel bağlılığının arttırılmasını amaçlamaktadır. Çünkü işletmelerin değerlerini önemseyen ve işletmelerin hedeflerine ulaşması için çaba gösteren örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar işletme için yüksek performans göstermektedir. Çalışanlarda örgütsel bağlılığın artmasıyla iş bırakma ve devamsızlık davranışların azalması, bireysel iş performanslarının ve iş doyumlarının artması gibi olumlu katkılar söz konusu olmaktadır.

Mutlu, Çeviker ve Esen (2010) tarafından yayınlanan makalede, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin çalışan algılamaları ile ekonomik zorunluluk ve iş alternatiflerinin yoksunluğu nedenleri ile örgütsel bağlılığı ifade eden devamlılık bağlılığı arasında bir ilişki olmadığı görülmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışanın genel bağlılık düzeyine, örgütün amaç ve değerlerini benimseme ve örgütün bir parçası olmaya yönelik istekliliğini ifade eden duygusal bağlılığına ve bireyin örgütte kalma sorumluluğu duygusunu ifade eden normatif bağlılığına olumlu katkılar sağladığı tespit edilmiştir. Yöneticiler örgüte daha bağlı çalışanlar yaratmada etkili olan birçok faktör içinde kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının da bulunduğunu dikkate almalıdırlar. İşletmelerdeki karar vericiler kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kurum dışı faydalarının yanı sıra kurum içi faydalarının da göz ardı edilmemesi gerektiği sadece mevcut çalışanlar için değil potansiyel çalışanlar için de önemli değişken olduğu düşünülmelidir.¹³⁰

Serinikli (2018) tarafından yayınlanan makalede, çalışanların işletmenin kurumsal sosyal sorumluluklarına yönelik uygulama ve faaliyetlerine ilişkin algılarının artması onların işletmeye olan bağlılıklarını artırabileceklerini ifade etmektedir. Çalışmada, işletmenin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini yerine getirirken sadece ortaklarına değil, çalışanlarına karşı da sorumluluklarını (iyi bir ücret, iş güvenliği, kariyer gelişimi, sosyal güvence vb.) yerine getirdiği söylenebilir. Bu durumun, çalışanlar tarafından olumlu algılanmasına ve onların örgüte olan bağlılıklarının artmasına neden olmaktadır. Serinikli tarafından yapılan çalışmada, çalışanların ekonomik, yasal ve ahlaki sosyal sorumluluk algıları ile duygusal bağlılık

¹³⁰ Mutlu, Çeviker ve Esen, s.130.

ve normatif bağıllık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İşletme ekonomik sorumluluklarını (iyi bir ücret imkanı, müşterileri için kaliteli ve uygun fiyatlı üretim vb.), yasal sorumluluklarını (çevreyi koruma, çalışanlar arasında eşitlik ve güvenliği sağlama, çocuk işçi çalıştırmama, çalışanların haklarını gözetme vb.) ve ahlaki sorumluluklarını (ürettiği ürünün kalitesini garanti etmesi, yanıltıcı reklam yapmaması, çalışanlarının iş güvenliğini sağlaması vb.) yerine getirmektedir. Böylece, işletme ekonomik, yasal ve ahlaki sorumluluklarını yerine getirdiği sürece ve çalışanlarda bu sorumluluklara yönelik olumlu algı oluştuğça, çalışanların duygusal ve normatif bağıllık düzeyleri artış gösterecektir.¹³¹

Demir ve Türkmen (2014) tarafından yayınlanan makalede de çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal sosyal sorumluluğun alt boyutları (ekonomik, yasal, ahlaki, gönüllü) ile örgütsel bağıllıkları arasında anlamlı ilişkiler olduğu belirtilmiştir.¹³²

Çerik ve Özarslan (2008), ilaç sektöründe faaliyet gösteren biri Türk, diğeri çokuluslu olmak üzere iki ayrı işletmede 79 çalışanın katıldığı sosyal sorumluluk boyutları ile ilgili algılamalarının ölçülmeye çalışıldığı araştırma sonuçları incelendiğinde; her iki işletme çalışanlarının sosyal sorumluluk boyutlarının tümüne yönelik algılamaları arasında bir farklılık olmadığı görülmektedir. Sosyal sorumluluk boyutları alt başlıklar olarak incelendiğinde ise, çalışanların ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluk algılamaları içinde ekonomik ve gönüllü sorumluluk algılamaları iki işletmenin çalışanları açısından farklılık göstermektedir. Karlılığı, rekabetçi yapısını koruyucu, operasyonel verimliliği arttırmaya çalışan ve sürekli karlılık temeline dayalı ekonomik sorumluluğa ilişkin çokuluslu işletme çalışanlarının algıları daha olumludur. Gönüllü sorumluluk konusunda ise, işletmelerin toplumun yaşam kalitesini arttıran projelerde faaliyetlerde bulunması, sanatsal etkinliklere ve eğitim kurumlarına katkıda bulunması hususunda çokuluslu işletme çalışanlarının algılamaları Türk işletmeye göre

¹³¹ Nilüfer Serinikli, “Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılarının Örgütsel Bağıllıkları İle İlişkisi”, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2018, s.298.

¹³² Erman Türkmen ve Rıza Demir, “Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılarının Örgüte Bağıllığı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Aksaray Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2014, s.57.

daha olumludur. Buna karşın, yasal sorumluluk ve etik sorumluluk boyutları açısından çalışanların algıları arasında herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır. Yasal düzenlemeler, her iki işletme için de geçerlidir.¹³³

Erkmen ve Şahinoğlu (2012), tarafından yayınlan makale de ekonomik, yasal ve ahlaki sorumluluklarına ilişkin algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı düzeyde ilişki olduğu tespit edilirken, diğer taraftan çalışanların gönüllü sorumluluğuna ilişkin algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.¹³⁴

- **Ekonomik Sorumluluk Algılamaları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**

Kurumsal sosyal sorumluluğun ilk katmanı olan ekonomik sorumluluklar, daha sonraki sorumlulukların temelini oluşturmaktadır. Ekonomik sorumlulukların yerine getirilmesi tüm kurumlardan istenilmektedir. Sosyal sorumluluk, işletmelerin kar elde etmekle, bu karı elde etmek için katlandığı maliyetler arasında denge kurmasını gerektirir. Bu açıdan da ekonomik sorumluluk, işletmelerin en temel sosyal sorumluluğudur. Carroll'a(1993) göre ekonomik sorumluluğun özünü tüm paydaşlar için karlı olmak, çalışan için iyi istihdam olanakları ve verimli çalışma koşulları sağlamak, müşteriler için kaliteli ürünler üretmek, yeni kaynaklar araştırmak, teknolojik ilerlemeyi desteklemek ve yenilikçilik konuları oluşturmaktadır. İşletmeler yapmış oldukları faaliyetlerle ekonomik sorumlulukları yerine getirebilir ancak daha önemlisi, bu faaliyetlerin sosyal çevre tarafından nasıl algılandığıdır.¹³⁵

Mutlu, Çeviker ve Esen (2010) tarafından yayınlanan makalede, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına yatırım yapmaları sadece dış paydaşlarını değil aynı zamanda iç paydaşları olan çalışanlarını da memnun edecektir. Çünkü işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile yaratacağı olumlu şöhret

¹³³ Şule Çerik ve Emel Özarslan, “Çalışanların Sosyal Sorumluluk Boyutlarına İlişkin Algılamaları: İlaç Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2008, s.601.

¹³⁴ Turhan Erkmen ve Fatih Şahinoğlu, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine İlişkin Çalışan Algıları İle Örgütsel Bağlılığın Hizmet Sektöründe İncelenmesi”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi**, Cilt:33, Sayı: 2, 2012, s.276.

¹³⁵ Osman Çalışkan ve Çağatay Ünüsan, “Otel Çalışanlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetine Etkisi”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:22, Sayı: 2, 2011, s.157.

firmaya müşteri tercihlerini etkileme, nitelikli personeli işletmeye çekme gibi birçok örgütsel yarar sağlayacaktır. Sosyal sorumluluk projeleri işletmelerde hem satış gelirlerinin maksimizasyonuna katkıda bulunabilmekte, hem de tedarik piyasalarından daha nitelikli emek gücünü kendine çekerek maliyetlerini de asgariye indirme olanağına kavuşmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk finansal performansla, hisse senedi performansı, çalışanlar için çekici iş ortamı yaratmasıyla ve işgücü gelişimiyle ilişkilidir. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleriyle ilgili olumsuz bir imaj ya da firmanın kötü bir üne sahip olması, zayıf bir örgütsel bağlılığa yol açabilmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının hem çalışanlara hem de işletmeye doğrudan katkılarının yanı sıra dolaylı katkılar sağlayacağı açıktır.¹³⁶

Demir ve Türkmen (2014) tarafından yayınlanan makalede, çalışanların örgütlerinin ekonomik sorumluluğuna yönelik algıları ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş ve buna göre çalışanların ekonomik sorumluluğuna yönelik algıları ile örgüte bağlılıkları arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunduğu; örgütlerinin kurumsal sosyal sorumluluğun ekonomik boyutuna ilişkin sorumlulukları yerine getirdiğini düşünen çalışanların örgütsel bağlılıklarının da yüksek olduğu ifade edilmektedir.¹³⁷

Serinikli (2017) tarafından gerçekleştirilen başka bir çalışma da ise çalışanların ekonomik sorumluluk algıları ile duygusal bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Çalışanların ekonomik sorumluluk algıları ile duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı arasında pozitif yönde, çok yüksek olmayan ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre çalışanların ekonomik sorumluluğu arttıkça duygusal ve normatif bağlılıkları da artmaktadır. Bu artışın daha çok duygusal bağlılıkta olduğu gözlenmektedir. Diğer yandan, çalışanların ekonomik sorumluluğuna yönelik algıları ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.¹³⁸

¹³⁶ Mutlu, Çeviker ve Esen, s.136.

¹³⁷ Demir ve Türkmen, s.54.

¹³⁸ Serinikli, s.297.

Erkmen ve Şahinoğlu'nun (2012) çalışmasında çalışanların ekonomik sorumluluk algısı ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında pozitif yönde orta düzeye yakın anlamlı ilişki bulunmuştur. Çalışanların ekonomik sorumluluk algıları arttıkça örgütsel bağlılık düzeylerin de de artış meydana gelmektedir. Çalışanların ekonomik sorumluluk algıları ile duygusal alt boyutu arasındaki ilişkiyi orta düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bulunmuştur. Buna göre, işletmenin yerine getirmiş olduğu ekonomik sorumluluklarına yönelik çalışanların algısı arttıkça duygusal bağlılık düzeylerinde de artış gözlemlenmektedir. Araştırmada çalışanların ekonomik sorumluluk algıları ile normatif bağlılık alt boyutu arasında çok güçlü olmayan pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu da demek oluyor ki, işgörenlerin ekonomik sorumluluk algıları arttıkça normatif bağlılık düzeyleri de artmaktadır. Ekonomik sorumluluk alt boyutu algısı ile devam bağımlılığı alt boyutu arasındaki ilişkiyi tespitinde çok güçlü olmayan ve pozitif yönde anlamlı ilişki görülmüştür. Bu sonuca göre çalışanların ekonomik sorumluluk algısı arttıkça devam bağımlılığı düzeylerinde de artış meydana gelmektedir. Tüm veriler işgörenlerin ekonomik sorumluluk algılamaları ile örgütsel bağlılığın tüm alt boyutlarının anlamlı ilişkiler içerisinde olduğunu ve işletmenin ekonomik sorumluluklarına gereken önemi vermesiyle çalışanlarının örgütsel bağlılığını arttırabileceğini göstermektedir. Çalışanların ekonomik sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılık ölçeğinin üç alt boyutu arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Ekonomik sorumluluk algısıyla en yüksek ilişkinin duygusal bağlılık boyutunda olduğu görülmektedir. Bu durum ekonomik sorumluluk kavramının işletmenin çalışanlara karşı olan ekonomik sorumluluklarının da kapsamına almasına bağlayabiliriz. Yani işletmelerin çalışanlara karşı ekonomik sorumluluk ve yükümlülüklerinin zamanında ve eksiksiz bir şekilde yerine getirmeleri örgütsel bağlılığı arttırabilmektedir. Böylece de örgütsel bağlılığın işletme açısından en önemli çıktısı olan “işgücü devir oranının düşmesi” durumu meydana gelebilmektedir. Genel anlamda, işverenlerin ekonomik sorumluluk ve bu yöndeki faaliyetlerine hassasiyet göstermelerinin örgütsel bağlılığı daha yüksek işgörenele sahip olmaları için önemli bir konu olduğunu söyleyebiliriz. İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine önem vermelerinin, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini arttırdığı araştırma sonucunda ortaya konmuştur. Buna göre örgütsel bağlılığın, çalışanların performans, işten ayrılma niyetleri üzerindeki olası etkileri düşünüldüğünde, örgütüne daha bağlı çalışanlara sahip olmak isteyen firmaların,

kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine daha fazla önem vermeleri ve kurumsal sosyal sorumluluğun dış paydaşlar kadar işgörenler için de önemli olabileceğini dikkate almaları önerilebilir.¹³⁹

- **Yasal Sorumluluk Algılamaları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**

Yasal sorumlulukla, işletmelerin, ekonomik faaliyetlerini sürdürürken belirli yasal ve denetim kısıtlarını da göz önünde bulundurması ifade edilmektedir. Yasal boyutun içeriğini, kurum çalışanlarının, kurumun faaliyetlerinin yasallığına ve düzenlemelerine ilişkin algılamaları oluşturur. Genel olarak yasal boyut, işletmenin devamlılığı için yasal düzenlemelere uygun hareket etme, ulusal ve yerel kurumların hukuki düzenlemelerine uyma, çalışanın yasalara uygun faaliyette bulunmaları konusunda özgüven verme, yasal yükümlülükleri tanımlama ve bu prensipleri çalışanına duyurma şeklinde örneklendirilebilir.¹⁴⁰

Serinikli (2017) tarafından yayınlanan makalede, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluğun alt boyutlarına yönelik algılarının ortalamaları en yüksek algıları yasal sorumluluk boyutuna ilişkindir. Yasal sorumluluğu sırasıyla, ahlaki sorumluluk boyutu ve ekonomik sorumluluk boyutu izlemektedir. Çalışanların en düşük algıları ise gönüllü sorumluluk boyutuna ilişkindir. Bu sonuçlara göre, çalışanlar işletmelerin en fazla yasal sorumluluklarını yerine getirdiğini ve en az gönüllü sorumluluklarının gereklerini yerine getirdiğini düşünmektedirler. Çalışanların algılarına göre, işletmenin yerine getirdiği en önemli sorumluluklar yasal ve ahlaki sorumluluk alt boyutlarıdır. Bu doğrultuda, çalışanlar işletmenin yasalara ve toplumsal değerlere gereken önemi verdiğini düşünmektedirler.¹⁴¹

Demir ve Türkmen (2014) yayınladıkları makalede, çalışanların örgütlerinin yasal sorumluluğuna yönelik algıları ile örgüte bağlılıkları arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre katılımcıların yasal sorumluluğuna yönelik algıları ile örgüte bağlılıkları arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunduğu; örgütlerinin kurumsal sosyal sorumluluğun yasal boyutuna ilişkin sorumlulukları yerine

¹³⁹ Erkman ve Şahinoğlu, s.284.

¹⁴⁰ Çalışkan ve Ünüsan, s.157.

¹⁴¹ Serinikli, s.297.

getirdiğini düşünen çalışanların örgütsel bağlılıklarının da yüksek olduğu söylenebilir.¹⁴²

Erkmen ve Şahinoğlu (2012) tarafından yayınlanan makalede, işgörenlerin yasal sorumluluk alt boyutu algıları ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasında orta düzeye yakın ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların yasal sorumluluk algıları arttıkça duygusal bağlılık düzeyleri, normatif bağlılık düzeyleri ve devam bağlılığı düzeyinde de artacağını belirten bu durum, işletmelerin kanuni yükümlülüklerini yerine getirmesinin ne derece önemli olduğunu da göstermektedir. Çalışanlara ait yasal sorumluluk algısıyla da en yüksek ilişki yine duygusal bağlılık düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu veriler ışığında, işletmelerin yasal çerçevenin dışına çıkmamasının, yasadışı herhangi bir faaliyete bulaşmamasının ve illegal yöntemlere başvurmamasının çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini arttırabileceğini söyleyebiliriz. Bunu da, çalışanların hukuki düzen ve kurallara verdikleri önem ile açıklamak mümkün olabilir.¹⁴³

- **Ahlaki Sorumluluk Algılamaları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**

Kurumsal sosyal sorumluluğun ahlaki boyutu, işletmenin amaçlarına ulaşması için seçtiği yol ve yöntemlerin toplumun siyasi, ekonomik, sosyal ve kültürel refahına zarar vermeden gerçekleştirip gerçekleştirilmediklerini ele alır. Bu boyut, işletme faaliyetleri sonucu doğabilecek zararı ve toplumsal hasarı önlemeye yöneliktir. Diğer bir deyişle etik kurumsal sosyal sorumluluk, ürün güvenliği, kirlilik önlemleri, kaçak ve küçük yaşta işçi çalıştırmama, insan haklarını ihlal etmeme vb. sorumlulukları içermektedir. Dört boyutlu kurumsal sosyal sorumluluk modelinde etik sorumluluk, çalışanın hak ve adalete ilişkin algılamalarını içererek sosyal sorumluluğun çekirdek kısmını oluşturur. Genel olarak etik boyutta, toplumun belirlediği norm ve kurallara uyularak, toplumun işletmelerden beklediği saygı ortaya koyulabilir. Ayrıca, çalışma yaşamının ahlaki davranış kurallarının, yasal düzenlemelerin daha üstünde olduğu kabul edilebilir (Carroll 1991).¹⁴⁴

¹⁴² Demir ve Türkmen, s.54.

¹⁴³ Erkmen ve Şahinoğlu, s.285.

¹⁴⁴ Çalışkan ve Ünüsan, s.157.

Serinikli (2017) tarafından yapılan makalede, çalışanların ahlaki sorumluluğuna yönelik algıları ile duygusal bağlılık düzeyi ve normatif bağlılık düzeyi arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre çalışanların ahlaki sorumluluğu arttıkça duygusal ve normatif bağlılıkları da artmaktadır. Diğer yandan, çalışanların ahlaki sorumluluğa yönelik algıları ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.¹⁴⁵

Erkmen ve Şahinoğlu (2012) tarafından yayınlanan başka bir makale de ise, çalışanların ahlaki sorumluluk algıları ile duygusal bağlılık alt boyutu arasında orta düzeye yakın ve pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiş, normatif bağlılık arasındaki ilişki çok güçlü olmayan pozitif yönde anlamlı bir ilişki, devam bağlılığı arasındaki ilişki orta düzeyde güçlü ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu çalışma sonucuna göre çalışanların ahlaki sorumluluk algılamalarıyla örgütsel bağlılığın tüm alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler mevcuttur. İşgörenlerin ahlaki sorumluluk algıları ile en yüksek ilişkiye devam bağlılığını takiben duygusal bağlılığın sahip olduğu görülmektedir. Devam bağlılığı açısından değerlendirildiğinde; işgörenler çalıştıkları işletmeden ayrıldıkları takdirde, ahlaki sorumluluklarına önem veren bir başka kurum bulamayacakları kaygısı duyuyor olabilirler. Duygusal bağlılıkla ahlaki sorumluluk algısı ilişkisi ise, işgörenlerin ahlaki uygulamalara yönelik değerlerinin, işletmenin ahlaki değerleri ile örtüştüğünü göstermektedir. Gerek iş ahlakı gerekse toplumsal ahlak konusuna işverenlerin hassasiyet göstermeleri, bu etik normlara gölge düşürmemeleri çalışanlar açısından önem arz etmektedir ve araştırmamızın görünen sonucu olarak örgütsel bağlılık düzeyini arttırabilmektedir.¹⁴⁶

Demir ve Türkmen (2014) tarafından yayınlanan makalede, çalışanların örgütlerinin etik sorumluluğuna yönelik algıları ile örgüte bağlılıkları arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre çalışanların etik sorumluluğa yönelik algıları ile örgüte bağlılıkları arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunduğu; örgütlerinin kurumsal sosyal sorumluluğun etik boyutuna ilişkin sorumlulukları yerine

¹⁴⁵ Serinikli, s.297.

¹⁴⁶ Erkmen ve Şahinoğlu, s.285.

getirdiğini düşünen çalışanların örgütsel bağlılıklarının da yüksek olduğu söylenebilir.¹⁴⁷

- **Gönüllü Sorumluluk Algılamaları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**

Gönüllü sorumluluk, işletmeler için bir zorunluluk ifade etmeyen ancak, işletmenin toplumda oluşturduğu iyi niyeti güçlendiren ya da işletmenin bulunduğu çevre tarafından iyi kurumsal vatandaş olarak algılanmasına katkıda bulunan bir sosyal sorumluluk boyutudur. Gönüllü kurumsal sosyal sorumluluk, hayırseverlik, diğerkamlık gibi kavramlarla ilişkisi olan bir kavramdır. Günümüzde sosyal psikolojide kullanılan diğerkam kavramı, başkalarının yararına olan ve hiçbir karşılık beklemeeksizin yapılan davranışları içerir. İngilizce’de altruism, Fransızca’da altruiste kelimesinin karşılığı olarak kullanılan diğerkam kelimesi, böylece başkalarını düşünmek, onları gözetmek anlamını taşır. Gönüllülük, hayırseverlik kavramları, hiçbir karşılık beklenmeden yapılan faaliyetleri içermektedir. Bu anlamıyla işletmelerin gönüllü veya hayırseverlik faaliyetleri yerine getirirken asıl amacı kendisine fayda sağlamak yerine, bağlı olduğu sosyal çevreye fayda sağlamaktır. Oysa günümüzde çoğu işletme, hayırseverlik faaliyetlerini vergi indirimi için kullanmaktadır. Bu uygulama diğerkam davranışlar kategorisi içine girmez. Literatürdeki tanımlamalarda, Carroll’un (1991) yaptığı kurumsal sosyal sorumluluk türlerine ilişkin sınıflandırmada gönüllü sorumluluklar, Mintzberg’in (1993) yaptığı sınıflandırmada kurumsal sosyal sorumluluğun en saf hali, Lantos’un aynı konuda yaptığı sınıflandırmada ise gönüllü kurumsal sosyal sorumluluk, diğerkamlıkla aynı anlamda kullanılmıştır. Diorisio ve McCain’e (2007) göre, gönüllü sorumluluk stratejik, reaktif ve tamamen hümanist olmak üzere üç şekilde uygulanabilir. Stratejik gönüllülük, kurum değeri yaratmayı amaçlayan işletme yönetimi yaklaşımından ortaya çıkmaktadır. Reaktif gönüllülük, stratejik gönüllülük gibi kurum değeri esasına dayanmaktadır. Ancak olumsuz olaylara tepki olarak yönetim tarafından düzenlenir. Tamamen hümanist gönüllülük ise stratejik ve reaktif gönüllülük gibi açıklanarak, karşılık beklemeeksizin yapılan yaşam kalitesini arttırıcı motivasyonları içeren faaliyetlerdir. Bu ayrımlardan sonra gönüllü kurumsal sosyal sorumluluk kapsamına işletmenin faaliyette bulunduğu sosyal çevreye fayda sağlayan etkinlikler,

¹⁴⁷ Demir ve Türkmen, s.54.

gönüllü çalışmalar ve projeler girebilmektedir. Genel olarak gönüllülük boyutunda, toplumun işletmelerden hayırsever yardımlar konusunda beklenti içerisinde olduğu unutulmamalıdır.¹⁴⁸

Ali, Rehman, Irsad, Yousaf ve Zia (2010), yaptıkları araştırmada çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılarının örgütsel bağlılıkları ve örgütsel performansları üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlamışlardır. Araştırma, Pakistan’da çeşitli sektörlerde kurumsal sosyal sorumluluk ile örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık alt boyutları arasında ilişki bulunurken, gönüllü sorumluluk ile örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık alt boyutları arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.¹⁴⁹

Erkmen ve Şahinoğlu (2012) tarafından yayınlanan makalede, çalışanların gönüllü sorumluluk alt boyutu algılamaları ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Çalışmada kurumsal sosyal sorumluluk alt boyutları içerisinde örgütsel bağlılıkla ilişkileri bakımından ekonomik, yasal ve ahlaki sorumluluklar orta düzeye yakın anlamlı ilişkiler gösterirken; sadece gönüllü sorumluluk ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır. Araştırma başında gönüllü sorumluluk algılamaları ile özellikle de duygusal bağlılık arasında kuvvetli bir ilişki çıkabileceği düşünülmekteydi. Ancak düşünüldüğü gibi sonucun çıkmamasının sebebi, işletmenin gönüllü sorumluluklarına yeterli özeni göstermemiş olması ihtimali ile birlikte, işletmenin yerine getirmiş olduğu gönüllü sorumluluk faaliyetlerinin çalışanlar tarafından yeterince hissedilmiyor olma ihtimalidir. Çalışanların gönüllü sorumluluk algılamalarının neden bu denli düşük seviyede olduğunun tespit edilmesi; bunun sebebi yeteri kadar gönüllü sosyal projelerin yapılmaması ise bu eksikliğin giderilmeye çalışılması önerilmektedir. Çünkü toplum yararına yapılan faaliyetler, çalışanların aidiyet duygularının arttırarak işletmeleriyle gurur duymalarını sağlayabilmektedir.¹⁵⁰

Serinikli (2017) yayınlanan makalede, çalışanların en yüksek algıları yasal sorumluluk alt boyutu iken, en düşük algıları gönüllü sorumluluk alt boyutu olmuştur. Buna göre, çalışanlar işletmenin en fazla yasal sorumluluklarını yerine getirdiğini ve en

¹⁴⁸ Çalışkan ve Ünüsan, s.157.

¹⁴⁹ Serinikli, s.291.

¹⁵⁰ Erkmen ve Şahinoğlu, s.289.

az gönüllü sorumluluklarının gereklerini yerine getirdiğini düşünmektedirler. İşletmenin, çalışanlarının gönüllü sorumluluklarına yönelik algılarını artırmaları gerekmektedir. Bunun için, işletmenin yerine getirdiği gönüllü sorumlulukları (çevreyi korumaya yönelik önlemler, eğitim, sağlık ve kültürel kuruluşlar ile işbirliği vb.) ile ilgili çalışanlarını bilgilendirmeli ve çalışanların gönüllü olarak katılacakları hayırseverlik faaliyetleri için onları desteklemelidir.¹⁵¹

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri “etik ve normatif” düşüncelerle gerçekleştirilebileceği gibi kurumsal riski yönetme, kâr elde etme veya kurumsal itibarı koruma gibi kaygılarla da yapılabilir. Küskü ve Bay 2012 yılında yaptıkları çalışmalarında, Türkiye’de gerçekleştirilen kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kâr veya kârlılığa yol açacak beklentilerle mi yapıldığını, yoksa bu faaliyetlerin gerisinde farklı beklentiler mi olduğunu araştırmışlardır. 1053 kuruluş üzerinde yapılan araştırmada, isteğe bağlı, yani gönüllü kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin gelişmiş ülkelere nazaran Türkiye’de belirgin bir şekilde varlığını sürdürdüğü sonucu elde edilmiştir. Ancak yazarlar, bu faaliyetlerin birçok getirisi bulunduğundan özellikle büyük ölçekli işletmelerin bunları medya aracılığıyla topluma duyurma gayreti içinde olduklarını ifade etmişlerdir. Bu yüzden de, bu faaliyetler, yazarlar tarafından hiçbir çıkar beklemeden yapılan “hayırseverlik” faaliyetleri olmasının ötesinde, kuruluşların ekonomik amaçlarına paralel olarak yürütülen ve “görünürde hayırsever” olmalarını sağlayan faaliyetler olarak yorumlanmıştır. Ararat (2008) tarafından yapılan çalışmada ise, Türkiye’de gerçekleştirilen kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının temelinde kültürel ve içsel faktörlerden ziyade dışsal ve kurumsal faktörlerinin olduğu iddia edilmiştir. Bu bakış açısını destekler nitelikte sonuçların elde edildiği bir çalışma Akdoğan ve Cingöz (2010) tarafından, Kayseri İli Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren özel sektör işletmelerinde yapılmıştır. Araştırmada, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kurumsal itibarı pozitif şekilde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Yazarlar, paydaşların, işletmelerden ekonomik, yasal, etik ve gönüllü bir takım beklentilerinin olduğunu, bu beklentiler karşılandığında paydaşların işletmeyle ilgili algılamalarının pozitif şekilde etkileneceğini belirtmişlerdir. Yani, işletmeler kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında yer alan faaliyetleri gerçekleştirdikleri zaman

¹⁵¹ Serinikli, s.297.

paydaşları tarafından daha olumlu şekilde değerlendirildiklerini düşünmektedirler. Ancak, işletmeler tarafından gerçekleştirilen kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının, vergi indirimlerinden veya avantajlarından yararlanmak için yapılıyor şeklinde algılanması, farklı bir tartışma konusu olabilir. Çünkü kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin temel amaçlarında biri, kurumsal itibarı geliştirmektir. Bir işletmenin yaptığı sosyal sorumluluk çalışmalarının -özellikle gönüllü veya hayırseverlik kapsamında yapılan çalışmalar- ekonomik kaygılarla-amaçlarla yapıldığının düşünülmesi, paydaşlar nezdinde işletmenin sahip olduğu itibara zarar vererek, işletmenin inandırıcılığını olumsuz yönde etkileyebilir. Örnek kapsamında yer alan işletmelerde gerçekleştirilen kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini belirlemek için yapılan analiz sonuçlarına göre, yöneticiler kendi işletmelerinde kurumsal sosyal sorumluluğun dört boyutu itibarıyla gerçekleştiğini düşünmektedirler. Bu boyutlardan en yüksek ortalamaya sahip olan, yasal sorumluluktur. İkinci sırada ekonomik sorumluluk yer almaktadır. Bu noktada, Kayseri’de faaliyet gösteren işletmelerin daha çok yasal ve ekonomik kaygılarla sosyal sorumluluk faaliyetinde bulundukları ve bu sorumluluklar kapsamında uygulamalar gerçekleştirdikleri ifade edilebilir.¹⁵²

2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler Arasındaki İlişki

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; kişisel faktörler (iş beklentileri, psikolojik sözleşme, demografik özellikler), örgütsel faktörler (işin niteliği ve önemi, yönetim ve liderlik, ücret düzeyi, çalışma koşulları, örgütteki pozisyon, örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgütsel ödüller, takım çalışması, rol belirsizliği ve çatışma) ve örgüt dışı faktörler (profesyonellik, yeni iş bulma olanakları) olarak ayrılmaktadır.

Demografik faktörler (yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem, eğitim) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıdaki araştırmada, bu faktörler arasında ilişki olduğu sonucuna varılmış olmasına rağmen; demografik değişkenler ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulamayan çalışmalar da bulunmaktadır. Alan yazındaki bu farklı

¹⁵² Ayşe Cingöz ve A. Asuman Akdoğan, “ İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri: Kayseri İli’nde Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2012, s.340.

sonuçlar nedeniyle demografik değişkenler ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusunda net bir şey söylemek zordur.¹⁵³

Demografik özelliklerden yaşın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde genel kanı yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın artacağı şeklindedir. Bunun temel sebeplerini birçok araştırmacı yaş ilerledikçe işten ayrılmanın daha riskli olmasına ve yaşlı çalışanların terfi etme imkânlarının daha yüksek olduğuna inanmalarına dayandırmaktadır. Bu durum özellikle bireyin devam bağlılığı duymasına neden olmaktadır. Mathieu ve Zajac (1990), Morris ve Sherman (1981) ve Onay Özkaya (2006) araştırmalarında bu kanıya paralel sonuca ulaşmışlar ve yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki belirlemişlerdir. Hackett (1994) yaş ile örgütsel bağlılığın boyutlarından duygusal ve devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ilişki belirlerken yaş ile normatif bağlılık arasında ilişki olmadığını tespit etmişlerdir. Meyer (1993) yaşlı çalışanların hem duygusal bağlılık hem de normatif bağlılıklarının daha yüksek düzeyde olduğunu belirlemişlerdir. Bunun yanında alan yazında genç çalışanların bağlılıklarının yüksek olduğuna dair sonuçlara da rastlamak mümkündür. Örneğin Kirel (1999) genç çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek düzeyde olduğunu belirlemiştir. Iqbal (2010), Bashir ve Ismail Ramay (2008) araştırmalarında yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varmışlardır. Bu araştırmalardan da görüleceği gibi yaş ile örgütsel bağlılık arasında yapılan birçok araştırmanın tam anlamıyla ortak bir noktasının olmadığı söylenebilir.¹⁵⁴

Cinsiyet faktörü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki değerlendirildiğinde, kadın çalışanların örgütsel bağlılıklarının erkek çalışanlara göre daha düşük olması beklenmektedir. Bunun temel sebebi, aile yaşantılarına ve evle ilgili görev ve rollerine, kadınların erkeklere göre daha fazla önem vermeleri ve kadına karşı toplumun ve örgütlerin oluşturduğu engellerdir. Bu görüşü destekleyen Pala (2008), erkek çalışanların örgütsel bağlılıklarının kadın çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olduğunu tespit etmişlerdir.¹⁵⁵

¹⁵³ Babadağ, s.316.

¹⁵⁴ A.g.e., 316.

¹⁵⁵ A.g.e., s.317.

Eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık ilişkisine bakıldığında, eğitim seviyesi düşük kişilerin alternatif iş bulma imkânları daha az olduğundan dolayı, eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlara göre şu anki işlerine ve örgütlerine daha çok bağlılık göstermesi mümkündür. Sa Abreu (2013) Brezilya da petrol ve gaz sanayinde gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda devam bağlılığının en önemli nedenlerinden birinin eğitim düzeyi olduğunu belirlemişlerdir. Mathieu ve Zajac (1990), Yew (2008), Iqbal (2010) ve Akinyemi (2014) yapmış oldukları araştırmalar sonucunda eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Bunun yanında alan yazında eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki belirleyen çalışmalara da rastlamak mümkündür. Pala, Eker ve Eker (2008) sağlık sektöründe gerçekleştirmiş oldukları çalışmada eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki tespit etmişlerdir. Bunun yanında Zaitouni ve Sawalha (2011) Kuveyt’te bankacılık sektöründe gerçekleştirmiş oldukları araştırma sonucunda eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki belirleyememişlerdir.¹⁵⁶

Çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında ise bireylerin uzun süre çalıştıkları örgütlere daha çok bağlı olması beklenmektedir. Bireyin uzun süre çalıştığı örgütte daha çok maaş ve statü sahibi olma ihtimali daha yüksek olacaktır. Aynı zamanda örgüt, uzun süre örgütte çalışan işgörenlere eğitim ve promosyon fırsatları sağlayacaktır. Bu nedenle bu imkânları kaçırmamak için birey bulunduğu örgüte daha fazla bağlılık hissedecektir. Buchanan (1974), Mottaz (1988), Morris ve Sherman (1981), Iqbal (2010) ve Wong ve Tong (2014) yapmış oldukları çalışmalarda bu düşüncüyü destekleyen sonuçlara ulaşmışlar ve çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Akinyemi (2014) ise Nijerya’da bankalarda yapmış oldukları araştırmada uzun süre aynı bankada çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının diğer çalışanlara göre daha düşük seviyede olduğunu belirlemişlerdir.¹⁵⁷

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden bir diğeri de, çalışanların medeni durumlarıdır. Bu konuyla ilgili yaygın düşünce evli çalışanların ekonomik sorumluluklarının ailelerine karşı daha fazla olmasından dolayı işe devam etme

¹⁵⁶ Babadağ, s.317.

¹⁵⁷ A.g.e., s.318.

konusunda daha dikkatli oldukları ve bu nedenle de örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu şeklindedir. Aynı araştırmada medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu sonucuna varmışlar ve evli çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek düzeyde olduğunu belirlemişlerdir (Onay Özkaya 2006).¹⁵⁸

Babadağ (2015) tarafından yayınlanan makalede, çalışanların yaşına, cinsiyetine, eğitim düzeyine, örgütte çalışma süresine ve medeni durumuna göre kararlarının değiştirebilmekte olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle örgütler çalışanlara karşı üzerine düşen görevleri yerine getirirken çalışanların demografik özelliklerini de göz ardı etmemesi gerekmektedir. Çalışmada Uşak Belediyesi çalışanlarının demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular göstermektedir ki, Uşak Belediyesi'nde çalışanların büyük çoğunluğunu erkekler, orta yaşlı kişiler, 11 yılın üzerinde bir süredir bu kurumda çalışan, evli ve eğitim seviyeleri yüksek kişiler oluşturmaktadır. Yapılan çalışma sonucuna göre çalışanların orta düzeyde örgüte bağlılık duyduğu söylenebilir. Bu açıdan Uşak belediyesi çalışanlarının orta düzeyde hem gerçekten istedikleri için hem örgütten elde edecekleri faydaları kaybetmemek için hem de örgüte borçlu olduklarına inandıkları için örgütte kalmaya devam ettikleri söylenebilir. Bununla birlikte araştırmaya katılan bireylerin örgütsel bağlılıkları üzerinde demografik faktörlerden yaşın, çalışma süresinin ve medeni durumun bir etkisi bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak demografik faktörlerden cinsiyetin ve eğitim düzeyinin bireylerin örgüte olan bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca erkeklerin duygusal ve devam bağlılıklarının bayanlara göre yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Eğitim seviyesi ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında da ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuca göre eğitim seviyesi arttıkça bireylerin duygusal ve devam bağlılıklarının azaldığı belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre normatif bağlılıkla hiçbir değişken arasında ilişki belirlenmemiştir. Bu sonuçlara göre Pala, Eker ve Eker (2008)'in yapmış oldukları araştırma sonucuna benzer bir sonuca ulaşıldığı ve erkek çalışanların örgütsel bağlılıklarının kadın çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Türk toplumunda kadın ve erkeğe biçilen rollerin etkisi bu bulgunun temel sebebi olarak gösterilebilir. Erkek,

¹⁵⁸ Babadağ, s.328.

toplumda aileye bakmakla yükümlü olarak görülmekte bu da erkeğe çalışıp evine para getirmesi için daha büyük sorumluluk yüklemektedir. Bu nedenle erkeklerin kadınlara göre çalıştığı örgüte daha çok bağlılık duyduğu düşünülmektedir. Bu durum özellikle devam bağlılığının arkasında yatan sebebi bize net bir şekilde göstermektedir. Ayrıca eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki de anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçlara göre ilköğretim eğitim seviyesindeki çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu ve üniversite ile lisansüstü eğitim seviyesindekilerin ise örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Bu açıdan Mathieu ve Zajac (1990), Yew (2008), İqbal (2010) ve Akinyemi (2014)'nin yapmış oldukları araştırmalardaki eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki sonuçlarına benzer sonuca ulaşıldığı söylenebilir. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların alternatif iş bulma imkânlarının eğitim seviyesi düşük olan çalışanlara göre daha fazla olduğu açıktır. Bu nedenle de eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasındaki bu ters yönlü ilişkinin özellikle de devam bağlılığı ile bu ters yönlü ilişkinin beklenen bir sonuç olduğu söylenebilir. Ayrıca bu çalışma da Onay Özkaya, Deveci Kocakoç ve Karaa (2006)'nın yapmış olduğu araştırmaya benzer olarak devam bağlılığı ile eğitim seviyesi arasında ters yönlü ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Onay Özkaya, Deveci Kocakoç ve Karaa (2006)'nin çalışmalarından farklı olarak bu araştırmada duygusal bağlılık ile eğitim seviyesi arasında da ters yönlü ilişki belirlenmiştir. Ancak normatif bağlılıkla eğitim seviyesi arasında ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır.¹⁵⁹

Çalışkan ve Ünüsan (2011) tarafından yayınlanan makalede, çalışanın sektördeki çalışma süresi arttıkça, etik, yasal ve ekonomik kurumsal sosyal sorumluluk algısı artmaktadır. Gönüllü kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile çalışma süresi arasında ilişki bulunamamıştır. Çalışanın etik, yasal, gönüllü ve ekonomik sorumluluk algılamaları arttıkça, iş tatmini de artmaktadır. Çalışanın, etik, yasal, ekonomik ve gönüllü sorumluluk algılamaları arttıkça, işte kalma niyetleri de artmaktadır. Çalışanın yaşı ile kurumsal sosyal sorumluluk algılaması arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Çalışanın günlük çalışma saati ile etik ve yasal sorumluluk algılaması arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Çalışanın işletmede günlük çalışma saati arttıkça, etik ve yasal

¹⁵⁹ Babadağ, s.328.

kurumsal sosyal sorumluluk algısı düşmektedir. Ekonomik ve gönüllü kurumsal sosyal sorumluluk algısıyla ilgili ilişkiye rastlanmamıştır.¹⁶⁰

Özdemir'in (2007) yaptığı çalışmada, çalışanların kurumlarının ekonomik sorumluluklarına ilişkin algılamalarının çeşitli özelliklerine göre farklılıkları incelendiğinde sadece çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olma durumlarının söz konusu algılamaları üzerinde anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Buna göre, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olan çalışanların bilgi sahibi olmayanlara göre bu boyuta ilişkin algılamalarının daha olumlu olduğu görülmektedir. Öte yandan istatistik olarak anlamlı olmasa da, lise mezunlarının lisans ve lisans üstü mezunlarına göre; satış/pazarlama bölümü çalışanlarının diğer bölümlerde çalışanlara göre kurumlarının ekonomik sorumluluklarını göreceli olarak daha olumlu algıladıkları; kıdemi 1 yıldan az olanların algılamalarının ise kıdemi daha fazla olanlara göre göreceli olarak daha düşük olduğu görülmektedir. Çalışanların kurumlarının yasal sorumluluklarına ilişkin algılamalarının çeşitli özelliklerine göre farklılıkları incelendiğinde çalışanların herhangi bir özelliğine göre söz konusu algılamaların anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmektedir. Bununla birlikte, istatistik olarak anlamlı olmasa da, erkek çalışanların kadın çalışanlara göre, lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahip çalışanların lise mezunlarına göre, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olan ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine aktif olarak katılan çalışanların bilgi sahibi olmayan ve faaliyetlere aktif olarak katılmayanlara göre kurumlarının yasal sorumluluklarını göreceli olarak daha olumlu algıladıkları; kıdemi 5 yıl ve üzeri olan çalışanların kıdemi daha az olanlara göre ve 30-34 yaş grubunda yer alan çalışanların diğer yaş gruplarında yer alanlara göre kurumlarının bu alandaki sosyal sorumluluklarını göreceli olarak daha düşük algıladıkları görülmektedir. Çalışanların kurumlarının ahlaki sorumluluklarına ilişkin algılamalarının çeşitli özelliklerine göre farklılıkları incelendiğinde çalışanların herhangi bir özelliğine göre söz konusu algılamaların anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmektedir. Bununla birlikte, istatistik olarak anlamlı olmasa da, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olan ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine aktif olarak katılan

¹⁶⁰ Çalışkan ve Ünüsan, s.164.

Çalışanların diğerklerine göre kurumlarının ahlaki sorumluluklarını göreceli olarak daha olumlu algıladıkları görülmektedir. Çalışanların kurumlarının gönüllü sorumluluklarına ilişkin algılamalarının çeşitli özelliklerine göre farklılıkları incelendiğinde sadece kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine aktif olarak katılma durumlarının söz konusu algılamaları üzerinde anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Buna göre, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine aktif olarak katılan çalışanların katılmayanlara göre söz konusu algılamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Öte yandan istatistik olarak anlamlı olmasa da, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olan çalışanların da bilgi sahibi olmayanlara göre kurumlarını gönüllü sorumluluk alanında göreceli olarak daha olumlu algıladıkları söylenebilir.¹⁶¹

Uğur ve Sayılı (2016) tarafından yayınlanan makaleye göre, kurumsal sosyal sorumluluk ve demografik değişken arasındaki ilişki incelendiğinde sosyal sorumlulukları algılama boyutunda cinsiyet ve yaşı faktörlerine göre farklılık olmadığı ortaya konmuştur. Eğitim grupları arasındaki farklılık, ilköğretim mezunların algılarının diğerk eğitim seviyelerine göre farklılaştığı, eğitim seviyesine göre kurumsal sosyal sorumluluk beklentilerinin de arttığı gözlenmektedir. Çalışanların yaşlarına göre ortalama dağılımları ile ilişkilendirildiğinde özellikle orta yaşı grubunda bulunan ve işyerinde de deneyim olarak ortalama srelerde olan kesimin sosyal sorumluluk beklentilerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Araştırmada özellikle 11-15 yıl arası iş deneyimi olanların tüm sosyal sorumluluk boyutlarında diğerk gruplardan farklılaştığı gözlenmiştir. Yönetici olan ve geliri 2000 TL'nin üzerinde olan çalışanların etik ve yasal sorumluluklar boyutunda diğerk gruplardan farklılaştığı gözlenmektedir. Söz konusu grupların etik ve yasal sorumluluklar konusunda beklentilerinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucunda Carroll'un kurumsal sosyal sorumluluk piramidinde ne srdğu dört sorumluluk boyutuna göre, beklentilerin gerekliliğe dnştğu görülmüştür. Yani insanların düşüncelerinde artık kurum ve kuruluşların sorumluluklarının yerine getirmede zorunlu oldukları yönünde bir eğilim olduğu ortaya çıkarılmıştır. Artan eğitim seviyesi ve yoğun teknoloji kullanımı, insanlarda bilinç ve

¹⁶¹ Hilal zden zdemir, “alışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının rgtsel zdeleşme, rgtsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Opet alışanlarına Yönelik Uygulama”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s.127.

farkındalık artışına neden olmakta, bu da sosyal sorumluluk beklentilerinin daha da artmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla uzun dönemde hayatta kalmaya, kâr etmeye ve gelişmeye çalışan kuruluşlar, söz konusu sosyal sorumluluklarını yerine getirme boyutunda toplum çıkarlarını ve artan bu beklenti düzeyini göz önünde bulundurup, tüm faaliyetlerini bu yönde organize etmelidirler. Bu bağlamda, iç müşteri olarak da adlandırılan ve kurum için önemli bir karar faktörü olan çalışanların, kurumların sosyal sorumluluklarını yerine getirme boyutunda algılamaları ve kurumlardan beklentilerinin seviyesini ortaya koyması noktasında araştırma sonuçlarının önemli olduğu düşünülmektedir.¹⁶²

Brammer, Millington ve Rayton (2005), gerçekleştirdikleri çalışmada işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluklarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini cinsiyete göre inceleyen bir model kullanarak araştırmışlardır. Elde edilen bulgulara göre, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Araştırmada ulaşılan bir diğer sonuç ise kurumsal sosyal sorumlulukların örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin izlenen politikalara ve çalışanların cinsiyetine göre çeşitlilik göstermesidir. Buna göre kadın çalışanlar daha çok kişisel gelişimlerini ve eğitim koşullarını önemsemektedir.¹⁶³

Bayraktaroğlu, Yılmaz ve Can (2014), çalışanların örgütlerinin kurumsal sosyal sorumluluk anlayışlarına ilişkin algılarının örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine etkisini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen araştırma özel bir bankanın 155 çalışanı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların demografik özellikleri olan cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, unvan, çalışma deneyimi ve örgütte çalışma süresi değişkenleri ile genel örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, normatif ve devamlılık bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Konuya ilişkin literatür kapsamında yapılan çalışmalara bakıldığında ise söz konusu demografik değişkenler ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında anlamlı ilişki tespit eden çalışmaların yanı sıra böyle bir ilişkiye rastlamayan çalışmaların da

¹⁶² Uğur Uğur ve Murat Sayılı, “Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılarının, Carroll’un Sosyal Sorumluluk Boyutlarına Göre Değerlendirilmesi: Sivas Belediyesi’nde Bir Uygulama”, **International Journal of Social Science**, Sayı:46 2016, s.369.

¹⁶³ Erkmen ve Şahinoğlu, s.276.

bulunduğu gör÷lmektedir. Bu nedenledir ki demografik değişkenlerle örg÷tsel bağlılık ve alt boyutlar arasındaki ilişkinin ortaya konulması için daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Benzer biçimde yapılan analizlerde çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile demografik özellikleri arasında da anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Bu anlamda her iki konu ile ilgili durumu aydınlatabilmek için daha fazla sayıda çalışma yapılması gerektiği açıktır. Ayrıca araştırmada beklendiği üzere kurumsal sosyal sorumluluk ile genel örg÷tsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişki doğrulanmıştır.¹⁶⁴

Stawiski, Deal ve Gentry (2010), çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları üzerine yaptıkları derleme çalışmasında, kurumlarının sosyal sorumluluklarını yüksek olarak algılayan çalışanların örg÷tsel bağlılıklarının da yüksek olduğunu ileri sürmektedirler. Ayrıca söz konusu çalışmada kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları ile örg÷tsel bağlılık arasındaki ilişkinin cinsiyete göre değiştiiği, bu ilişkinin erkeklere kıyasla bayan çalışanlarda daha kuvvetli olduğu belirtilmektedir. Özellikle bayan çalışanlarının örg÷tsel bağlılıklarını artırmak isteyen kurumlar için sosyal sorumlulukları yerine getirmenin daha da önemli olabileceği belirtilmektedir.¹⁶⁵

¹⁶⁴ Serkan Bayraktaroğlu, Sevdıye Ersoy Yılmaz ve Murat Can, “ Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Örg÷tsel Bağlılığa Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt:2, Sayı: 3, 2014,s.117.

¹⁶⁵ Hasanov, s.91

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın üçüncü bölümünde ekonomik sorumluluk, yasal sorumluluk, ahlaki sorumluluk ve gönüllü sorumluluklar olmak üzere ele alınan kurumun sosyal sorumluluklarının bir kurumda çalışanlar tarafından algılamaları incelenmiş ve çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkisi araştırılmıştır. Araştırma T. Garanti Bankası Gönüllü Yoncalar çalışmasında yer alan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir.

3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırma, kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının çalışanların örgüte bağlılığı ile ilişkisinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla anketimize katılan çalışanların konuyla ilgili görüşlerine başvurulmuştur. Araştırma, kurumsal sosyal sorumluluk ve örgütsel bağlılık uygulamaları ile ilgili yapılmış araştırmalara literatürde katkı da bulunması açısından önem kazanmaktadır.

3.2.T. Garanti Bankası Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları ¹⁶⁶

1946 yılında Ankara'da kurulan Garanti Bankası, 30 Haziran 2018 tarihi itibarıyla 385 milyar Türk Lirası'na yaklaşan konsolide aktif büyüklüğü ile Türkiye'nin en büyük ikinci özel bankası konumunda.

Kurumsal, ticari, KOBİ, bireysel, özel ve yatırım bankacılığı, ödeme sistemleri dahil olmak üzere bankacılık sektörünün tüm iş kollarında faaliyet gösteren Garanti, Hollanda ve Romanya'daki uluslararası iştiraklerinin yanı sıra bireysel emeklilik ve hayat sigortası, finansal kiralama, faktoring, yatırım ve portföy yönetimi alanlarındaki finansal iştirakleri ile entegre bir finansal hizmetler grubu.

¹⁶⁶ <https://garanti.com.tr> (Erişim Tarihi: 10.07.2018)

30 Haziran 2018 itibarıyla yurt içinde 922 şube, Kıbrıs'ta yedi, Malta'da bir olmak üzere yurt dışında sekiz şube, Londra, Düsseldorf ve Şangay'da birer temsilcilikten oluşan yaygın bir dağıtım ağı ve 18,522 çalışanıyla 15.8 milyon müşterisinin her türlü finansal ihtiyacına cevap veriyor. En son teknolojik altyapıya sahip 5.055 ATM, ödüllü Çağrı Merkezi, internet, mobil ve sosyal bankacılık platformlarıyla tüm kanallarda kesintisiz bir deneyim ve bütünleşik kanal kolaylığı sunuyor.

Tüm paydaşlarına değer yaratarak sürdürülebilir büyüme sağlamak hedefiyle ilerleyen Garanti, stratejisini, müşterilerine karşı her zaman “şeffaf”, “anlaşılır” ve “sorumlu” bir yaklaşımla, ihtiyaçlarına uygun ürün ve hizmetler sunarak müşteri deneyimini sürekli iyileştirmek ilkeleri üzerine yapılandırıyor. Sahip olduğu yetkin ve dinamik insan kaynağı, teknoloji alanındaki kesintisiz yatırımları, kalite ve müşteri memnuniyetinden ödün vermeden sunduğu inovatif ürün ve hizmetleri, Garanti’yi Türk bankacılık sektöründe lider bir konuma taşıyor.

Banka’nın vazgeçilmez değerlerini destekleyen ileri bir kurumsal yönetim modeli uygulayan Garanti Bankası’nın hakim ortağı, hisselerinin %49.85’ine sahip olan Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A. (BBVA)’dır. Hisseleri Türkiye’de, depo sertifikaları İngiltere ve ABD’de işlem gören Garanti’nin Borsa İstanbul’daki halka açıklık fiili dolaşım oranı 30 Haziran 2018 itibarıyla %50.06’dır.

Garanti’nin sürekli gelişen iş modelinin arkasında sorumlu ve sürdürülebilir kalkınma, müşteri deneyimi, çalışan mutluluğu, dijitalleşme, sermayenin optimum kullanımı ve verimlilik odaklı stratejik öncelikleri yer alıyor. Garanti’nin, müşterilerine sunduğu kişiselleştirilmiş çözümlerin ve zengin ürün yelpazesinin 319.2 milyar Türk Lirası değerinde kredi ve gayri nakdi kredi portföyüne ulaşmasında önemli bir payı bulunuyor. Garanti’nin sağlam aktif kalitesinden ödün vermeyerek, sermaye yaratarak, disiplinli ve sürdürülebilir büyüme stratejisi, Garanti’nin güçlü adımlarla ilerlemesini sağlıyor. Finansal ve finansal olmayan risklerin dünya standartlarındaki entegre yönetimiyle sağlanan etkin risk yönetimi ve yeni fırsatları yakalama konusundaki organizasyonel çevikliği sayesinde Garanti, tüm paydaşları için sürdürülebilir değer yaratıyor.

Bunların yanı sıra stratejik ortaklıkları, hem Garanti hem paydaşları tarafından öncelikli kabul edilen konulara odaklanan toplumsal programları ve etki yatırımı odaklı kredi kullandırmalarıyla Garanti, ortak değer yaratıyor ve pozitif değişimi destekliyor.

T. Garanti Bankası kurumsal sosyal sorumluluk alanında yapılan çalışmalardan bazılarını aşağıda yer verilmiştir:

Öğretmen Akademisi Vakfı (ÖRAV): Garanti Bankası tarafından 2008 yılında kurulan Öğretmen Akademisi Vakfı (ÖRAV), Türkiye’de öğretmenlerin gelişimine yönelik ilk ve tek sivil toplum örgütü olarak faaliyetlerini sürdürüyor.

ÖRAV; bireysel ve toplumsal sorumluluklarının bilincinde, araştıran, sorgulayan ve analitik düşünebilen, özgüven sahibi, kişisel gelişimin sürekliliğini önemseyen, evrensel değerleri benimsemiş ve ülkenin kültür mirasına sahip çıkabilecek genç nesillerin yetiştirilmesinde büyük bir sorumluluk üstlenen öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerine katkı sağlayan eğitimler düzenliyor.

ÖRAV, yürüttüğü eğitim projeleriyle, 10 yılda Türkiye’nin dört bir yanında 165.000’den fazla öğretmene ve eğitim yöneticilerine eğitim verdi.

5 Taş – Sosyal ve Finansal Liderlik Eğitimi: Garanti Bankası ve Öğretmen Akademisi Vakfı işbirliğiyle 2017’de hayata geçirilen proje gelecek nesillere finansal okuryazarlık bilinci kazandırmayı hedefliyor.

İyi vatandaş olma misyonuyla, çocukları anlayan ve onları eğlendirerek öğreten 5 Taş Eğitimi, çocukların dünyasını zenginleştirmeye ve onları hayata daha donanımlı hazırlamaya yönelik bir program içeriyor. 5 modülden oluşan projede, “Kişisel Keşif ve Anlayış”, “Haklar ve Sorumluluklar”, “Tasarruf ve Harcama Bilinci”, “Planlama ve Bütçeleme” ile “Sosyal ve Finansal Girişim” konularında, çocukların aktif katılımıyla eğitimler veriliyor ve çeşitli aktiviteler düzenleniyor.

“Gerçeği Kurgudan Ayır, Keşfet, Düşün, Araştır, Harekete Geç” sloganıyla hayata geçirilen proje kapsamında bugüne kadar 12 şehirde 112 okulda 5 binden fazla öğrenciye ulaşıldı.

Garanti İle Geleceği Kodla: Gelecek nesillerin dijital çağın gereksinimlerine daha donanımlı hazırlanmasına katkıda bulunmak amacıyla, Garanti Bankası ve Bahçeşehir Üniversitesi işbirliğiyle hayata geçirilen “Garanti ile Geleceği Kodla” projesinde 3. ve 4. sınıf öğrencilerine, temel düzeyde kodlama robotik, algoritma ve tasarım odaklı düşünce eğitimi veriliyor.

Atölyelerde kodlama ve robotik gibi araçları birebir deneyimleme şansı bulan çocuklar, karşılaştıkları problemleri teknoloji yardımı ile çözebilmeyi ve algoritmik düşünce yapısı sayesinde hayal ettiklerini somutlaştırmanın bir yolu olduğunu keşfediyorlar.

Garanti ile Geleceği Kodla projesinde çocukların yanı sıra öğretmenlerine de online ve yüz yüze eğitimler veriliyor. Böylelikle, öğretmenlerin atölye sonrasında da sınıflarında benzer uygulamaları hayata geçirebilecek farkındalığa sahip olmaları ve öğrencileriyle bu alanda projeler geliştirmeleri hedefleniyor. Proje kapsamında çocukların ve öğretmenlerin katıldığı atölye çalışmalarının yanı sıra anne babalara da “Dijital çağda çocuk yetiştirmek” temalı seminerler verilerek destek sağlanıyor.

Tohum Otizm Vakfı: Garanti Bankası’nın desteğiyle faaliyet gösteren Tohum Otizm Vakfı Sürekli Eğitim Birimi, özel eğitim alanında hizmet vermekte olan eğitimcilere, otizmlili çocuk sahibi anne-babalara, konuyla ilişkili uzmanlara ve üniversite öğrencilerine yönelik, otizm konusunda teorik ve uygulamalı eğitimler veriyor.

Kültür & Sanat: Garanti Bankası, kültür - sanatın toplumla bütünleşmesi için kullanıcılarıyla etkileşim içinde var olacak özgün bir mekan yaratmak üzere harekete geçti. Araştırmaya ve derinlikli sorgulamaya dayalı üretime duyulan toplumsal ihtiyacı tespit ederek; bir kültür kurumu oluşturmayı hedefledi. Banka bünyesinde faaliyet gösteren ve her biri kendi alanında önemli başarılarla imza atmış kurumlar olan Platform Garanti Güncel Sanat Merkezi, Osmanlı Bankası Müzesi ve Garanti Galerisi 2011 yılında tek çatı altında toplanıp kar amacı gütmeyen özerk bir kurum olarak yeniden yapılandırıldı. İstanbul merkezli SALT, SALT Beyoğlu ve SALT Galata bünyesinde topluma katkı sunmaya devam ediyor.

Çevre: Garanti, Doğa için Garanti sloganıyla, 26 yıldır WWF-Türkiye'nin (Doğal Hayatı Koruma Vakfı) ana sponsoru. WWF, dünya çapında her yıl yürüttüğü ortalama 1.300 proje ve 100'den fazla ülkede 6.200 çalışanıyla dünyanın en büyük doğa koruma kuruluşlarından biri. Garanti ayrıca WWF tarafından her yıl dünyadaki çevre sorunlarına dikkat çekmek için düzenlenen Dünya Saati hareketini de destekliyor.

Gönüllü Yoncalar¹⁶⁷

Garanti çalışanlarının gönüllülük esasına göre katılabildiği “Gönüllü Yoncalar”, Ağustos 2008’de 70 üyeyle kuruldu. Kulübün gönüllük alanları eğitim, çocuk, çevre, hayvan, kadın konularıdır. Kulübün amaçları, üretilen ve desteklenen sosyal sorumluluk projeleriyle farkındalık yaratarak topluma değer katmak. Kurum çalışanlarıyla sosyal sorumluluk bilinci olanlarla ve gönüllük yapmak isteyenlerle ilgi alanları dahilinde etkinlikler yapmak. Çağdaş, etkili, saygın ve güvenilir bir sosyal sorumluluk kulübü olmak. Diğer Sivil Toplum Kuruluşları ile işbirliği yaparak uzmanlık alanlarına göre ortak projelerde birlikte çalışmak. Bugüne kadar tüm Garanti ailesinin katkılarıyla çok sayıda başarılı projeye imza atan kulübün üstlendiği ilk projelerden biri “Karanlığa Işık Tutmak için Her Yoncadan Bir Kitap” adlı kampanyaydı. Toplanan 35.000 kitap, 16 şehirdeki okul ve il halk kütüphanelerine teslim edildi. Arama ve kurtarma, ekoloji ve yardım kampanyalarında faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşu GEA - Toprak Ana ve Gönüllü Yoncalar işbirliğiyle hayata geçirilen proje kapsamında, banka üst yönetiminin yanı sıra, Birim, Bölge ve Şube Müdürlerinin de aralarında bulunduğu yaklaşık 1.000 Garanti yöneticisi, Antalya’daki Aşağı Kocayatak, Burmahancı, Eskiyörük, Kozağacı ve Kuşlar İlkokullarının restorasyon çalışmasında bizzat görev aldı. Garanti’nin “Elim Sende” projesine de destek veren Gönüllü Yoncalar, Toplum Gönüllüleri Vakfı’nın yürüttüğü burs projesine, ihtiyaç sahibi öğrencileri belirleyip görüşme yaparak destek vermektedir. Ayrıca, Boğaziçi Üniversitesi Görme Engelliler için Teknoloji Merkezi’nin öncülüğünde gerçekleştirilen Görme Engelliler için Sesli Kitap Okuma Projesi’ne, kitapların hazırlanması konusunda katkıda bulunmaktadır. Gönüllü Yoncalar’ın ihtiyaç sahibi çocukların dileklerini yerine getirmek amacıyla 2014 yılında başlattığı Dilek Ağacı

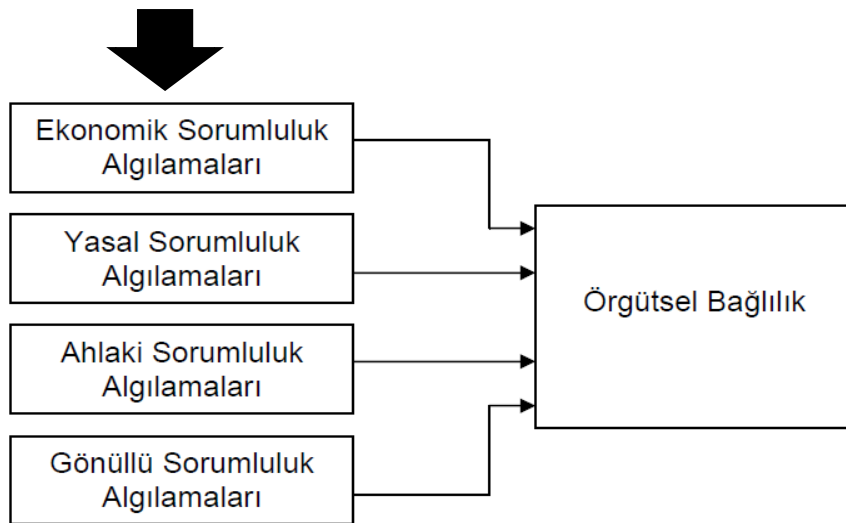
¹⁶⁷ Ertan Kaymaz, T.Garanti Bankası Mercan Şube Müdürü, Gönüllü Yoncalar Temsilcisi, “Gönüllü Yoncalar Kuruluşu ve Faaliyetleri” konulu görüşme, Yer: T. Garanti Bankası Mercan Şube.(13.08.2018)

projesi de başarıyla yürütülen bir diğer çalışmadır. İhtiyaç sahibi öğrencilerin hayallerini süsleyen dilekler bu proje aracılığıyla Gönüllü Yoncalar tarafından toplanarak, Garanti Bankası çalışanlarına sunulmaktadır. Dilek sahibi miniklerin, kendi el yazılarıyla yazdıkları ve resmettikleri dilekler yer alıyor. Çalışanlar kıyafet, teknoloji, kırtasiye, spor malzemesi, ayakkabı, kitap ve oyuncaklardan yer alan dileklerden tercih ettiklerini sahipleniyor ve hediye paketini hazırlayıp ilgili ildeki Gönüllü Yoncalara gönderiyor. 2016 yılında, Gönüllü Yoncalar, 2 yıldır aktif olarak yürüttüğü Dilek Ağacı projesine devam ederek, Adana, Ağrı, Balıkesir, Erzurum, İstanbul, Mardin ve Trabzon olmak üzere toplam 7 ildeki 14 okuldan 2.468 ilköğretim öğrencisinin hayallerini süsleyen dilekleri topladı ve gerçekleştirmek üzere harekete geçti.

3.3. Araştırmanın Modeli

Araştırmada T.Garanti Bankası gönüllü yoncalar faaliyetlerinde yer alan çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları ve örgütsel bağlılık düzeyleri incelenerek söz konusu değişkenler arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın bağımlı değişkeni çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, bağımsız değişkenleri ise çalışanların ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü sorumluluk algılamalarıdır. Araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen araştırma modeli aşağıdaki şekilde görülmektedir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk



Şekil 2 : Araştırmanın Modeli

3.4.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmamızın evrenini T.Garanti Bankası Gönüllü Yoncalar faaliyetlerinde yer alan banka çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada herhangi bir örneklem yöntemi kullanılmadan Gönüllü Yonca faaliyetlerinde yer alan 500 çalışana ulaşılmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak geri dönen geçerli anket sayısı 107 olmuştur. Örneklem sayısı ana evrenin yüzde 21,4 karşılamaaktadır. Güven seviyesi %95, kabul edilebilir hata oranı %8,41'dir.

3.5.Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırma ile ilgili verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu 4 ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanlara yapılan araştırma ile ilgili bilgilendirme yapılmıştır; ikinci bölümde çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarını değerlendirmeye yönelik bir ölçek; üçüncü bölümde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir ölçek; son bölümde çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

Araştırmada, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarını değerlendirmek amacıyla kullanılan ölçek, Özdemir (2007) tarafından oluşturulan ölçek kullanılmıştır. Ölçek, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluğun dört boyutuna (ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü) ilişkin algılamaları toplam 22 ifade ile değerlendirmektedir. Ankette (Ek 2) yer alan 1, 2, 3, 4, 5 ve 6 nolu sorular çalışanların ekonomik sorumluluk algılamalarını; 7, 8, 9 ve 10 nolu sorular yasal sorumluluk algılamalarını; 11, 12, 13, 14, 15, 16 ve 17 nolu sorular ahlaki sorumluluk algılamalarını; 18, 19, 20, 21 ve 22 nolu sorular ise gönüllü sorumluluk algılarını değerlendirmektedir.

Araştırmada, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini değerlendirmek amacıyla kullanılan ölçek de Özdemir (2007) tarafından oluşturulan kullanılmıştır. Ölçek, çalışanların örgütsel bağlılığa ilişkin algılamalarını toplam 15 ifade ile değerlendirmektedir.

Özdemir (2007) kurumsal sosyal sorumluluk ölçeğinin ve örgütsel bağlılık ölçeğinin (0,88 ile 0,96 arasında) güvenilir olduklarını belirtmiştir.

Her iki ölçekte yer alan ifadeler verilen cevaplar 5'li Likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Değerlendirmeler kesinlikle katılıyorum seçeneğine 5, kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Ölçekten alınan puanın yüksekliği çalışanın ilgili boyuta ilişkin algılamasının olumlu yönde olduğunu; düşük puan ise tam tersi bir durumu ifade etmektedir.

3.6.Araştırmada Kullanılan İstatistik Analizleri

Toplanan veriler SPSS 22 istatistik programı yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırmada çalışanların demografik verilerini değerlendirmek amacıyla frekans dağılımlarından; ölçek sonuçlarını değerlendirirken ortalama ve standart sapma değerlerinden faydalanılmıştır.

Ölçek sonuçlarının çalışanların demografik değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla iki kategorili değişkenlerde bağımsız t-testi; ikiden fazla kategoriye sahip değişkenlerde ise tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Varyans analizinde farklılıkların hangi kategoriler arasında ortaya çıktığını belirlemek için post hoc testlerden tukey hsd testinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiyi saptamak, diğer bir ifadeyle, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluklarına ilişkin ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü sorumluluk algılamalarının örgütsel bağlılıkları ile ilişkisini belirlemek için korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

3.7.Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada, araştırmanın amacı ve modeli doğrultusunda test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₁: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları ile örgütsel bağlılıkları ilişkilidir.

H_{1a}: Çalışanların kurumsal ekonomik sorumluluk algılamaları ile örgütsel bağlılıkları ilişkilidir.

H_{1b}: Çalışanların kurumsal yasal sorumluluk algılamaları örgütsel bağlılıkları ile ilişkilidir.

H_{1c}: Çalışanların kurumsal ahlaki sorumluluk algılamaları örgütsel bağlılıkları ile ilişkilidir.

H_{1d}: Çalışanların kurumsal gönüllü sorumluluk algılamaları örgütsel bağlılıkları ile ilişkilidir.

H_{1e}: Çalışanların kurumsal gönüllü sorumluluk algılamaları kurumsal ekonomik, yasal ve ahlaki sorumluluk algılamalarına kıyasla örgütsel bağlılıkları ile daha çok ilişkilidir.

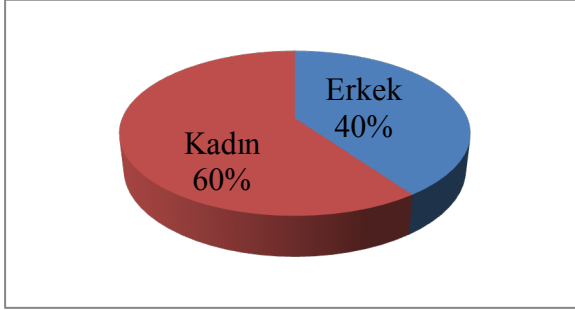
3.8. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirme

3.8.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

➤ Cinsiyetlerine Göre Dağılım

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlere göre dağılımları incelendiğinde Tablo 3’de görüldüğü gibi çalışanların %59,8’nin kadınlardan oluşmaktadır. Erkek çalışanların örneklem içerisindeki oranı % 40,2 olmuştur.

Tablo 3. Cinsiyetlerine Göre Dağılım

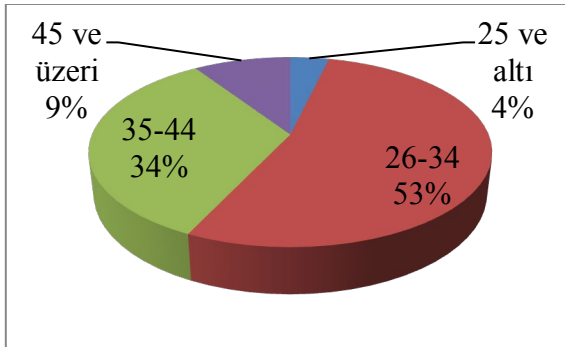


	Frekans	Yüzde
Erkek	43	40,2
Kadın	64	59,8
Toplam	107	100

➤ Yaşlarına Göre Dağılım

Araştırmaya katılan çalışanların yaş gruplarına göre dağılımları incelendiğinde Tablo 4’de çalışanların yaklaşık yarısının (%53,3) 26 ile 34 yaş grubunda yer aldığı görülmektedir. 35 ile 44 yaş grubu arasında yer alan çalışanların ise örneklem içindeki payı %33,6 olmuştur. 45 yaş ve üzeri yaş grubunda yer alan çalışanlar %9,3; 25 yaş ve altı yaş grubunda yer alan çalışanların da örneklem içindeki payı %3,7 olmuştur.

Tablo 4. Yaşlarına Göre Dağılım



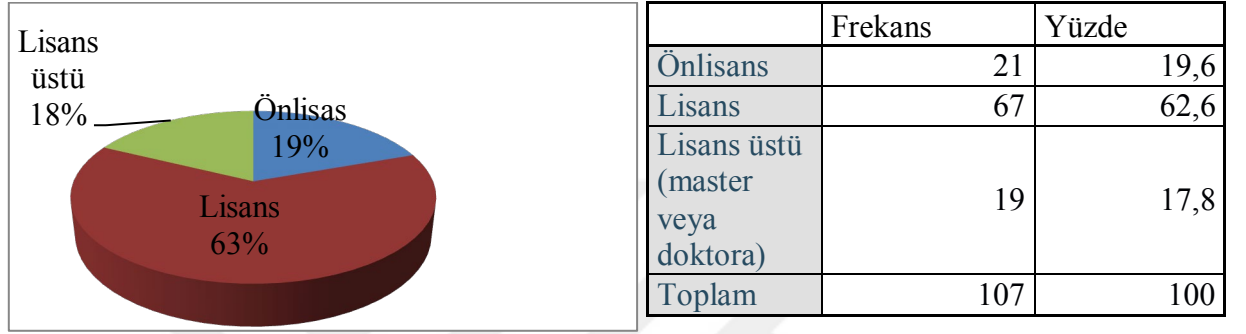
	Frekans	Yüzde
25 ve altı	4	3,7
26-34	57	53,3
35-44	36	33,6
45 ve üzeri	10	9,3
Toplam	107	100

➤ Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeylerine göre dağılımları incelendiğinde Tablo 5’de çalışanların yarıdan fazlasının (%62,6) üniversite mezunu

olduğu görülmektedir. Önlisans eğitime sahip çalışanların örneklem içindeki payı %19,6; lisans üstü (master veya doktora) eğitime sahip çalışanların ise örneklem içindeki payı ise %17,8 olmuştur.

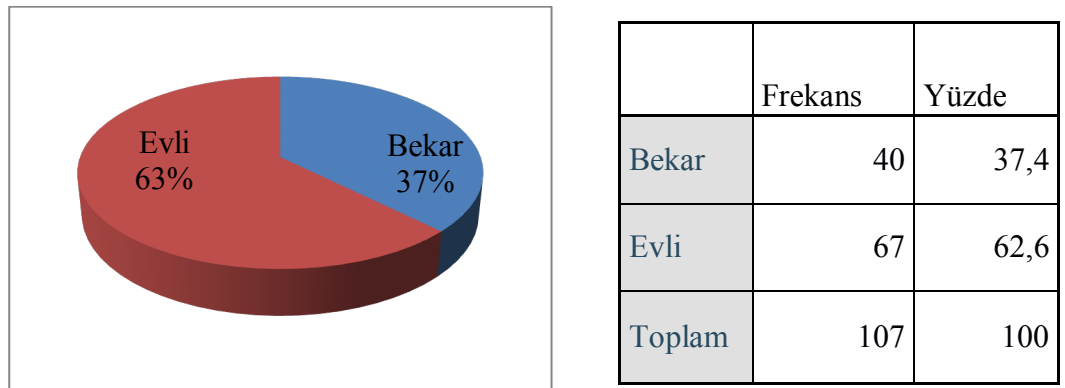
Tablo 5. Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım



➤ Medeni Durumlarına Göre Dağılım

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde Tablo 6'da çalışanların %62,6 evli olduğu görülmektedir. Bekar çalışanların örneklem içerisindeki oranı %37,4 olmuştur.

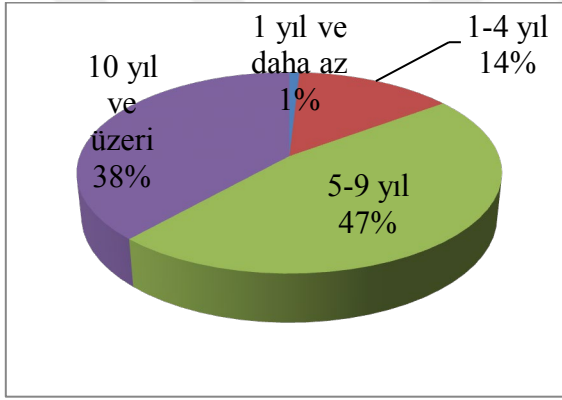
Tablo 6. Medeni Durumlarına Göre Dağılım



➤ Kıdemlerine Göre Dağılım

Çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde Tablo 7’de 5 ile 9 yıl arası kıdeme sahip çalışanların örneklem içerisindeki oranı %46,7; 10 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanların örneklem içerisindeki oranı %38,3; 1 ile 4 yıl arası kıdeme sahip çalışanların oranı ise %14 olmuştur. 1 yıl ve daha az kıdeme sahip çalışanların örneklem içerisindeki oranı (%0,9) oldukça düşüktür.

Tablo 7. Kıdemlerine Göre Dağılım



	Frekans	Yüzde
1 yıl ve daha az	1	0,9
1-4 yıl	15	14
5-9 yıl	50	46,7
10 yıl ve üzeri	41	38,3
Toplam	107	100

3.8.2. Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamaları

Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk ölçeğinden aldıkları puanlar incelendiğinde Tablo 8’de çalışanların kurumlarını sosyal sorumluluk alanları içerisinde en fazla yasal sorumluluk alanında yüksek değerlendirdikleri (4,71) görülmektedir. Buna göre çalışanlar, kurumlarının yasal sorumluluklarını tam anlamıyla yerine getirdiğini düşünmektedir. Yasal sorumluluğu sırasıyla ahlaki (4,61), gönüllü (4,45) ve ekonomik (4,35) sorumluluk alanları izlemektedir. Çalışanların kurumlarını söz konusu üç sosyal sorumluluk alanında olumlu olarak değerlendirdiği; başka deyişle kurumlarının bu alanlarda sergilediği faaliyetleri yeterli düzeyde buldukları görülmektedir. Bu alanlar içerisinde göreceli olarak en düşük değerlendirilen sosyal sorumluluk alanı ise ekonomik sorumluluk olmuştur.

Tablo 8
Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamaları

	O	SS
Ekonomik Sorumluluk	4,35	0,46
Yasal Sorumluluk	4,71	0,45
Ahlaki Sorumluluk	4,61	0,52
Gönüllü Sorumluluk	4,45	0,63

Çalışanların kurumun ekonomik sorumluluk algılamalarının demografik değişkenlere göre farklılıkları incelendiğinde Tablo 9’da çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum ve çalışma sürelerine göre algılamalarının anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür. Araştırmaya katılan çalışanların kurumun ekonomik sorumluluk algılamaları ile cinsiyet ve medeni duruma göre farklı olup olmadığının sorgulanmasında bağımsız örneklem t-testi; yaş grupları, eğitim durumu ve çalışma süresine göre farklı olup olmadığını sorgulamak için tek yönlü varyans analizinden yararlanmıştır.

Tablo 9

**Çalışanların Kurumlarının Ekonomik Sorumluluklarına İlişkin Algılamalarının
Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları**

		N	Ortalama	Standart Sapma	p
Cinsiyet	Erkek	43	4,37	0,4	0,61
	Kadın	64	4,33	0,5	
Medeni Durum	Bekar	40	4,41	0,3	0,3
	Evli	67	4,31	0,53	
Eğitim Durumu	Önlisans	21	4,38	0,29	0,8
	Lisans	67	4,36	0,48	
	Lisans üstü (master veya doktora)	19	4,28	0,55	
Yaş	25 ve altı	4	4,2	0,25	0,62
	26-34	57	4,31	0,49	
	35-44	36	4,37	0,45	
	45 ve üzeri	10	4,5	0,41	
Çalışma Süresi	1 yıl ve daha az	1	4,66	.	0,3
	1-4 yıl	15	4,17	0,57	
	5-9 yıl	50	4,33	0,49	
	10 yıl ve üzeri	41	4,42	0,37	

p<0,05

Çalışanların kurumun yasal sorumluluk algılamalarının demografik değişkenlere göre farklılıkları incelendiğinde Tablo 10’da çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum ve çalışma sürelerine göre algılamalarının anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür. Araştırmaya katılan çalışanların kurumun ekonomik sorumluluk algılamaları ile cinsiyet ve medeni duruma göre farklı olup olmadığının sorgulanmasında bağımsız örneklem t-testi; yaş grupları, eğitim durumu ve çalışma süresine göre farklı olup olmadığını sorgulamak için tek yönlü varyans analizinden yararlanmıştır.

Tablo 10
Çalışanların Kurumlarının Yasal Sorumluluklarına İlişkin Algılamalarının
Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları

		N	Ortalama	Standart Sapma	p
Cinsiyet	Erkek	43	4,76	0,45	0,4
	Kadın	64	4,68	0,44	
Medeni Durum	Bekar	40	4,82	0,33	0,056
	Evli	67	4,65	0,49	
Eğitim Durumu	Önlisans	21	4,89	0,28	0,13
	Lisans	67	4,67	0,46	
	Lisans üstü (master veya doktora)	19	4,67	0,5	
Yaş	25 ve altı	4	4,75	0,5	0,53
	26-34	57	4,73	0,46	
	35-44	36	4,64	0,47	
	45 ve üzeri	10	4,87	0,27	
Çalışma Süresi	1 yıl ve daha az	1	5	.	0,57
	1-4 yıl	15	4,71	0,5	
	5-9 yıl	50	4,66	0,51	
	10 yıl ve üzeri	41	4,78	0,33	

p<0,05

Çalışanların kurumun ahlaki sorumluluk algılamalarının demografik değişkenlere göre farklılıkları incelendiğinde Tablo 11’de çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum ve çalışma sürelerine göre algılamalarının anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür. Tablo 11’de çalışanların kurumun ahlaki sorumluluk algılamalarının eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Tablo 12’de lisans ve önlisans eğitim durumuna göre çalışanlar arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Önlisans mezunu çalışanların lisans mezunu çalışanlara göre kurumlarının ahlaki sorumluluklarına ilişkin algılamalarının daha olumlu olduğu görülmektedir.

Tablo 11
Çalışanların Kurumlarının Ahlaki Sorumluluklarına İlişkin Algılamalarının
Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları

		N	Ortalama	Standart Sapma	p
Cinsiyet	Erkek	43	4,67	0,51	0,33
	Kadın	64	4,57	0,52	
Medeni Durum	Bekar	40	4,73	0,41	0,057
	Evli	67	4,53	0,56	
Eğitim Durumu	Önlisans	21	4,87	0,3	0,037
	Lisans	67	4,53	0,54	
	Lisans üstü (master veya doktora)	19	4,57	0,57	
Yaş	25 ve altı	4	4,75	0,5	0,16
	26-34	57	4,64	0,53	
	35-44	36	4,47	0,52	
	45 ve üzeri	10	4,84	0,33	
Çalışma Süresi	1 yıl ve daha az	1	4	.	0,68
	1-4 yıl	15	4,59	0,62	
	5-9 yıl	50	4,63	0,56	
	10 yıl ve üzeri	41	4,6	0,43	

p<0,05

Tablo 12
Çalışanların Kurumlarının Ahlaki Sorumluluklarına İlişkin Algılamalarının
Eğitim Durumuna Göre Farklılıkları

Eğitim Durumu	Eğitim Durumu	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	P
Önlisans	Lisans	,33130*	0,12778	0,029
	Lisans üstü(master veya doktora)	0,29180	0,16178	0,173
Lisans	Önlisans	-,33130*	0,12778	0,029
	Lisans üstü(master veya doktora)	-0,03950	0,13280	0,952
Lisans üstü(master veya doktora)	Önlisans	-0,29180	0,16178	0,173
	Lisans	0,03950	0,13280	0,952

p<0,05

Çalışanların kurumun gönüllü sorumluluk algılamalarının demografik değişkenlere göre farklılıkları incelendiğinde Tablo 13’de çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum ve çalışma sürelerine göre algılamalarının anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür. Tablo 13’de çalışanların kurumun gönüllü sorumluluk algılamalarının eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Tablo 14’de lisans ve önlisans eğitim durumuna göre çalışanlar arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Önlisans mezunu çalışanların lisans mezunu çalışanlara göre kurumlarının gönüllü sorumluluklarına ilişkin algılamalarının daha olumlu olduğu görülmektedir.

Tablo 13

**Çalışanların Kurumlarının Gönüllü Sorumluluklarına İlişkin Algılamalarının
Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları**

		N	Ortalama	Standart Sapma	p
Cinsiyet	Erkek	43	4,55	0,61	0,19
	Kadın	64	4,39	0,65	
Medeni Durum	Bekar	40	4,61	0,53	0,06
	Evli	67	4,37	0,68	
Eğitim Durumu	Önlisans	21	4,77	0,49	0,041
	Lisans	67	4,37	0,64	
	Lisans üstü (master veya doktora)	19	4,43	0,67	
Yaş	25 ve altı	4	4,7	0,6	0,23
	26-34	57	4,53	0,62	
	35-44	36	4,23	0,64	
	45 ve üzeri	10	4,76	0,53	
Çalışma Süresi	1 yıl ve daha az	1	3,8	.	0,46
	1-4 yıl	15	4,56	0,66	
	5-9 yıl	50	4,51	0,63	
	10 yıl ve üzeri	41	4,37	0,64	

p<0,05

Tablo 14

**Çalışanların Kurumlarının Gönüllü Sorumluluklarına İlişkin Algılamalarının
Eğitim Durumuna Göre Farklılıkları**

Eğitim Durumu	Eğitim Durumu	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	P
Önlisans	Lisans	,40128*	0,15661	0,031
	Lisans üstü(master veya doktora)	0,33985	0,19828	0,205
Lisans	Önlisans	-,40128*	0,15661	0,031
	Lisans üstü(master veya doktora)	-0,06143	0,16277	0,925
Lisans üstü(master veya doktora)	Önlisans	-0,33985	0,19828	0,205
	Lisans	0,06143	0,16277	0,925

p<0,05

3.8.3. Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Bulgular

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini demografik değişkenlere göre farklılıkları incelendiğinde Tablo 15’de çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum ve çalışma sürelerine göre algılamalarının anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür. Tablo 15’de çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Tablo 16’da lisans ve önlisans eğitim durumuna göre çalışanlar arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Önlisans mezunu çalışanların lisans mezunu çalışanlara göre örgütsel bağlılık düzeylerinin daha olumlu olduğu görülmektedir.

Tablo 15
Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları

		N	Ortalama	Standart Sapma	p
Cinsiyet	Erkek	43	4,02	0,67	0,58
	Kadın	64	3,95	0,58	
Medeni Durum	Bekar	40	4,15	0,4	0,29
	Evli	67	3,88	0,7	
Eğitim Durumu	Önlisans	21	4,24	0,39	0,045
	Lisans	67	3,87	0,67	
	Lisans üstü (master veya doktora)	19	4,07	0,53	
Yaş	25 ve altı	4	4,13	0,55	0,146
	26-34	57	4	0,63	
	35-44	36	3,84	0,62	
	45 ve üzeri	10	4,33	0,38	
Çalışma Süresi	1 yıl ve daha az	1	4,4	.	0,86
	1-4 yıl	15	3,99	0,55	
	5-9 yıl	50	3,94	0,64	
	10 yıl ve üzeri	41	4,01	0,62	

p< 0,05

Tablo 16

Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılıkları

Eğitim Durumu	Eğitim Durumu	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Önlisans	Lisans	,36882*	0,15202	0,044
	Lisans üstü(master veya doktora)	0,17076	0,19246	0,650
Lisans	Önlisans	-,36882*	0,15202	0,044
	Lisans üstü(master veya doktora)	-0,19806	0,15799	0,425
Lisans üstü(master veya doktora)	Önlisans	-0,17076	0,19246	0,650
	Lisans	0,19806	0,15799	0,425

p< 0,05

3.8.4. Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamaları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bulgular

Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analizin sonuçlarına göre Tablo 17’de çalışanların kurumlarının ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü sorumluluklarına ilişkin algılamalarının tümünün örgütsel bağlılıkları ile anlamlı düzeyde ve pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir. (H_1 , H_{1a} , H_{1b} , H_{1c} , H_{1d} , = Kabul) Buna göre çalışanların kurumlarının ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü sorumluluklarına ilişkin algılamaları olumlu yönde arttıkça örgütsel bağlılık düzeylerinde de artış olmaktadır. Çalışanların gönüllü, ahlaki, yasal, ve ekonomik sorumluluk algılamalarının sırasıyla örgütsel bağlılıkları ile daha yüksek pozitif doğrusal ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.(H_{1e} = Kabul)

Tablo 17
Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamaları ile Örgütsel Bağlılıkları
Arasındaki İlişki Üzerine Korelasyon Analizi

		Ekonomik Sorumluluk Algılamaları	Yasal Sorumluluk Algılamaları	Ahlaki Sorumluluk Algılamaları	Gönüllü Sorumluluk Algılamaları
Örgütsel Bağlılık	Pearson Korelasyon Katsayısı	0,383**	0,603**	0,694**	0,702**
	İki Yönlü Anlamlılık	.000	.000	.000	.000

**p<0,01

SONUÇ

Günümüzde işletmelerin yerine getirdikleri çalışmalarda kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri önem kazanmaya başlamıştır. İşletmeler artık sadece ekonomik bir oluşum değil, aynı zamanda sosyal bir kuruluş olarak da değerlendirilmektedir. İşletmenin hedeflerine ulaşması, sadece karını yükseltmekle değil, bu karını topluma karşı hedeflere yöneltip, toplumun değer yargılarına uygun politikalar oluşturarak çalışmalarını sürdürmesiyle bağlantılı hale gelmiştir.

İşletmeler tarafından kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin yerine getirilmesi kurum imajının gelişmesi, rekabet avantajının elde edilmesi, karlılığa katkıda bulunulması ile birlikte, önemli bir sosyal paydaş grubu olan çalışanların motivasyonlarının ve performanslarının artmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda günümüz şartlarında ancak kurumsal sosyal sorumluluklarının bilincinde olan ve yerine getiren işletmelerin uzun ömürlü ve başarılı olacağı belirtilebilir.

Bu çalışmada kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, işletmelerin en önemli sosyal paydaşlarından birisi olan çalışanlar kapsamında değerlendirilmiş ve çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel bağlılıkları ile ilişkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca bu çalışmada, işletmelerin kurumsal sosyal sorumlulukları ekonomik sorumluluk, yasal sorumluluk, ahlaki sorumluluk ve gönüllü sorumluluklar olmak üzere dört boyutlu yaklaşım ile ele alınmış ve çalışanların söz konusu kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel bağlılıkları ile ilişkisini ölçmek üzere T. Garanti Bankası Gönüllü Yoncalar faaliyetlerinde yer alan çalışanlar üzerinde bir araştırma yapılmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ve işletmelerin sosyal sorumlulukları üzerine genel bir bakış çerçevesinde bir değerlendirme yapılmış ve ekonomik sorumluluk, yasal sorumluluk, ahlaki sorumluluk ve gönüllü sorumluluklar olmak üzere dört boyutlu kurumsal sosyal sorumluluk düzeyleri detaylı olarak tanıtılmıştır. Örgütsel bağlılık kavramı ve örgütsel

bağlılık yaklaşımları genel bir çerçevede ele alınarak değerlendirilmiş ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler detaylı olarak incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde kurumsal sosyal sorumluluk ve ekonomik sorumluluk, yasal sorumluluk, ahlaki sorumluluk, gönüllü sorumluluk ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve kurumsal sosyal sorumluluk ile örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasındaki ilişki incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ekonomik sorumluluk, yasal sorumluluk, ahlaki sorumluluk ve gönüllü sorumluluklar olmak üzere ele alınan kurumun sosyal sorumluluklarının bir kurumda çalışanlar tarafından algılamaları incelenmiş ve çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkisi araştırılmıştır. Araştırma T. Garanti Bankası Gönüllü Yöncalar çalışmasında yer alan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçlarına göre; çalışanların kurumlarının ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü sorumluluklarına ilişkin algılamalarının tümünün örgütsel bağlılıkları ile anlamlı düzeyde ve pozitif yönde *ilişkili* olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların kurumlarının söz konusu sosyal sorumluluklarına ilişkin algılamalarındaki artışa paralel olarak örgütsel bağlılıklarında da artış olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamındaki çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum ve çalışma süresi gibi demografik özelliklerinin ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü sorumluluk algılamalarının hiç biri üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır. Çalışanların eğitim durumlarının, ekonomik sorumluluk ve yasal sorumluluk algılamaları üzerinde anlamlı etkisi bulunmamakta, ahlaki ve gönüllü sorumluluk algılamaları üzerinde ise anlamlı düzeyde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, eğitim durumu azaldıkça çalışanların ahlaki ve gönüllü sorumluluklara ilişkin olumlu algılamalarının arttığı tespit edilmiştir.

Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile ilgili bulgular da çalışanların eğitim düzeylerinin örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı düzeyde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, eğitim düzeyi azaldıkça çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin de arttığı tespit edilmiştir. Araştırmada çalışanların örgütsel bağlılıkları ile demografik özelliklerinden cinsiyet, yaş, medeni durum ve çalışma süreleri arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunmamıştır.

Genel olarak ele alındığında, araştırma sonuçları, çalışanların kurumsal sosyal sorumlulukları ile ilgili algılamalarının olumlu olmasının çalışanların örgüte bağlılıklarına pozitif yönlü etkisi olacağını göstermektedir.

Bu araştırmanın tek bir kurum üzerinde yapılması ile elde edilen sonuçların genelleştirilmesinin doğru olmayacağını dikkate alarak, gelecekte bu konu ile ilgili yapılacak araştırmaların farklı sektörlerdeki birden fazla kurum çalışanları üzerinde yapılması da önerilmektedir.



EKLER

EK 1: KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ÖLÇEĞİ ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ KULLANIM ONAYI

Çalışmamızın araştırmada bölümde anket çalışmasında kullanılmak üzere Doç. Dr. Hilal Özden Özdemir tarafından geliştirilen Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği için kendisine İstanbul Ticaret Üniversitesi iletişim numarası olan 444 0 413 nolu telefon 4113 dahilisinden 10.04.2019 tarihinde saat: 13:31’de ulaşılarak onay alınmıştır.

Konu ile ilgili hozdemir@ticaret.edu.tr mail adresine de mail gönderildiği bilgisi paylaşılmıştır.

----- Forwarded Message -----

From: aysun kacin <aysunkacin@yahoo.com>

To: hozdemir@ticaret.edu.tr <hozdemir@ticaret.edu.tr>

Sent: On Thursday, April 4, 2019, 5:06:45

Subject: AYSUN KAÇIN - MARMARA ÜNİVERSİTESİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS - ÖLÇEK KULLANIM ONAYI HAKKINDA

Merhaba,

Marmara Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans öğrencisiyim. Tez çalışmamda Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Örgütsel Bağlılık üzerine geliştirdiğiniz ölçekleri kullanmak isterim. Konu ile ilgili onayınızı rica ederim.

Saygılarımla Aysun Kaçın.

EK 2 : ANKET FORMU

1.Bölüm					
Sayın Katılımcı, Bu anket formu, Marmara Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı'nda Doç. Dr. Mehmet Emin Okur danışmanlığında hazırlanan yüksek lisans tez çalışmamın araştırma bölümünde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Araştırmanın amacı, kurumsal sosyal sorumluluk ve örgütsel bağlılık konularına ilişkin sizin fikirlerinizi öğrenmektir. Ankette yer alan soruları samimi yanıtlamanız araştırmanın sonuçlarının yararlı olması açısından çok önemlidir. Ankette vermiş olduğunuz bilgiler yalnızca yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacak kesinlikle gizli kalacaktır. Ankette ad, soyad belirtmeniz gerekmemektedir. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederiz. Saygılarımla, Aysun Kaçın Yüksek Lisans Öğrencisi					
2. Bölüm					
Aşağıda çalıştığınız kurumun faaliyetlerine yönelik çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye belirtilen kriterler doğrultusunda her satır için yalnız BİR CEVAP işaretleyiniz.					
	KESİNLİKLE KATILIYORUM	KATILIYORUM	NE KATILIYORUM NE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
1. Bu kurum faaliyet giderlerini düşürmek için çabalamaktadır.	a	b	c	d	e
2. Bu kurum çalışanların verimli çalışmasını sağlamaktadır.	a	b	c	d	e
3. Bu kurum müşterilerinin memnuniyetini sağlamaktadır.	a	b	c	d	e
4. Bu kurum gelirlerini en yüksek seviyeye çıkarmakta başarılıdır.	a	b	c	d	e
5. Bu kurum rakiplerine göre rekabet avantajına sahiptir.	a	b	c	d	e
6. Bu kurumun temel prensiplerinden birisi müşterilere kaliteli ürün ve hizmet sunmaktır.	a	b	c	d	e
7. Bu kurum kanunlara uygun bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirmektedir.	a	b	c	d	e
8. Bu kurum çevrenin korunmasına yönelik yasalara uymaktadır.	a	b	c	d	e
9. Bu kurum çalışanlarla ilgili kanuni düzenlemelere uygun hareket etmektedir.	a	b	c	d	e
10. Bu kurum rekabeti düzenleyen kanunlara uymaktadır.	a	b	c	d	e
11. Bu kurum, çalışanların yaşam kalitesini artıran sosyal haklar (ulaşım, yemek, spor vb.) sağlamaktadır.	a	b	c	d	e

12. Bu kurum, çalışanların sağlık, güvenlik ve refahını koruyan uygun düzenlemelere sahiptir.	a	b	c	d	e
13. Bu kurum ürün ve hizmetleri hakkında müşterilere tam ve doğru bilgi sunmaktadır.	a	b	c	d	e
14. Bu kurum tüketici hakları konusunda yasal düzenlemelerin ötesinde bir duyarlılığa sahiptir.	a	b	c	d	e
15. Bu kurum müşteri memnuniyetine büyük önem verir.	a	b	c	d	e
16. Bu kurumda çevreye olan olumsuz etkileri azaltan çeşitli programlar uygulanmaktadır.	a	b	c	d	e
17. Bu kurum doğal çevreyi korumaya ve geliştirmeye dönük faaliyetlere aktif olarak katılmaktadır.	a	b	c	d	e
18. Bu kurum hayırsever kuruluşlara yardımda bulunmaktadır.	a	b	c	d	e
19. Bu kurum eğitim, sağlık, kültür, sanat gibi faaliyetlere destek olmaktadır.	a	b	c	d	e
20. Bu kurum çalışanlarının özel hayatlarını daha iyi hale getirmeye yönelik faaliyetler gerçekleştirmektedir.	a	b	c	d	e
21. Bu kurum çalışanlarının gönüllü olarak katıldıkları faaliyetleri desteklemektedir.	a	b	c	d	e
22. Bu kurum toplumun sosyal sorunlarının çözümüne yönelik çaba göstermektedir.	a	b	c	d	e
3. Bölüm					
Aşağıda çalıştığınız kuruma karşı tutumlarınızla ilgili çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye belirtilen kriterler doğrultusunda her satır için yalnız BİR CEVAP işaretleyiniz.	KESİNLİKLE KATILIYORUM	KATILIYORUM	NE KATILIYORUM NE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
1. Bu kurumun başarılı olabilmesi için kurumun benden beklediğinden daha fazlasını ortaya koyabilmek isterim.	a	b	c	d	e
2. Arkadaşlarıma bu kurumun çalışmak için mükemmel bir yer olduğundan bahsediyorum.	a	b	c	d	e
3. Bu kuruma karşı çok az sadakat hissediyorum.	a	b	c	d	e
4. Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için her türlü görevi yapmaya hazırım.	a	b	c	d	e
5. Kendi değerlerim ile kurumun değerleri birbirine çok yakın.	a	b	c	d	e
6. Bu kurumun bir parçası olduğumu başkalarına gururla anlatıyorum.	a	b	c	d	e
7. Benzer bir görevde olsaydım başka bir kurumda da çalışabilirdim.	a	b	c	d	e
8. Bu kurum iş performansı anlamında tüm yeteneklerimi işime yansıtmanızı sağlıyor.	a	b	c	d	e
9. Mevcut durumdaki en küçük bir değişiklik, bu kurumdan ayrılmam için yeterlidir.	a	b	c	d	e

10. Çalışmak için birçok seçeneğim olmasına rağmen bu kurumu seçtiğim için çok memnunum.	a	b	c	d	e
11. Bu kurumda kalmak bana çok fazla bir şey kazandırmaz.	a	b	c	d	e
12. Çalışanlarla ilgili önemli konulardaki kurum politikalarını anlamakta zorluk çekiyorum.	a	b	c	d	e
13. Bu kurumun geleceğini önemsiyorum.	a	b	c	d	e
14. Bu kurum, çalışabileceğim kurumlar arasında en iyisi.	a	b	c	d	e
15. Bu kurumda çalışmaya karar vermekle çok büyük hata yaptım.	a	b	c	d	e
4. Bölüm					
Kişisel Bilgileriniz					
1. Cinsiyetiniz					
Erkek					
Kadın					
2. Yaşınız					
25 ve altı					
26-34					
35-44					
45 ve üzeri					
3. Eğitim Durumunuz					
Lise					
Önlisans					
Lisans					
Lisans üstü (master veya doktora)					
4. Medeni Durumunuz					
Bekar					
Evli					
5. T.Garanti Bankası'nda Çalışma Süreniz					
1 yıl ve daha az					
1-4 yıl					
5-9 yıl					
10 yıl ve üzeri					

ANKETİMİZ TAMAMLANMIŞTIR. ZAMAN AYIRDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Aktan Coşkun Can ve Börü Deniz; “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk**, Editör Coşkun Can Aktan, İstanbul, İgiad Yayınları, 2007.

Bakan İsmail, **Örgütsel Stratejilerin Temeli, Örgütsel Bağlılık, Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar**, Ankara: Gazi Kitabevi, Temmuz 2011.

Balay Refik, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

Barutçugil İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.

Bayraktaroğlu Gül, İlter Burcu, Tanyeri Mustafa, **KSS: Pazarlamada Yeni Bir Paradigmaya Doğru**, İstanbul: Literatür Yayınları, Mart 2009.

Çetin Münevver Ölçüm, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım, Ağustos 2004.

Değirmen Gül Coşkun, “**Kurumsal Pazarlama ve Sosyal Sorumluluk**”, İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık 2. Basım, Şubat, 2016.

Dinçer Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul :Beta Yayınları, 1994.

Okur Mehmet Emin, Sayın Züleyha, **Sosyal Sorumluluk Modeli Olarak Gıda Bankacılığı**, İstanbul: Cinius Yayınları, 2014.

Özgener Şevki, **İş Ahlakının Temelleri Yönetmel Bir Yaklaşım**, İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım, 2014.

Özgen Ebru, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri**, İstanbul: Mavi Ağaç Kültür Sanat Yayıncılık, 2006.

Özüpek M. Nejat, **Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk**, Konya: Eğitim Yayınevi, 2013.

Uygur Akyay, **Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık**, Ankara: Barış Platin Kitabevi, 1. Baskı, Ocak 2009.

Ülgen Hayri ve Mirze S.Kadri, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2010.

Yamak Sibel, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2007.

SÜRELİ YAYINLAR

Akgeyik Tekin, “İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kurumsal Sosyal Sorumluluk: (Bir Alan Araştırması)”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Sayı:52, 2010.

Akıncı Vural Z. Beril, Coşkun Gül, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik, Gümüşhane Üniversitesi, **İletişim Fakültesi Elektronik Dergi**, Sayı:1, Mart 2011.

Altın Gülova Asena, Demirsoy Özge, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, **Business and Economics Research Journal**, Sayı: 3, 2012.

Arslan Ramazan, Demirci Kübra, “Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Kamu Kurumunda Bir Uygulama, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 43, Ocak 2015.

Ateşoğlu İrfan, Türker Ali, “ Konaklama İşletmelerinin Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yaklaşımı: Muğla İli Örneği, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:15, Sayı: 3, 2010.

Azmi Yalçın ve İplik Fatma Nur, “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:14, Sayı:1, 2005.

Babadağ Mustafa, “Demografik Faktörlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama, **Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2015.

Balı Selçuk ve Cinel Mehmet Ozan, “Bir Rekabet Aracı Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, **ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, 2011.

Bayram Levent, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”. **Sayıştay Dergisi**. Sayı: 59, 2006.

Bayraktaroğlu Serkan, Ersoy Yılmaz Sevdije ve Can Murat, “ Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt:2, Sayı: 3, 2014.

Becan Cihan, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Paydaş Teorisi ve İletişim Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi: Bankaların Basın Bültenlerine Yönelik Bir İçerik Analizi”, **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, Cilt 7, Sayı:1, 2011.

Cingöz Ayşe ve Akdoğan A. Asuman, “ İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri: Kayseri İli’nde Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2012.

Çalışkan Osman ve Ünüsan Çağatay, “Otel Çalışanlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetine Etkisi”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:22, Sayı: 2, 2011.

Çerik Şule ve Özarslan Emel, “Çalışanların Sosyal Sorumluluk Boyutlarına İlişkin Algılamaları: İlaç Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2008.

Çöl Güner, Gül Hasan, “ Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:19, Sayı:1 2000.

Doğan Selen, Kılıç Selçuk, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 29, Temmuz-Aralık 2007.

Erkman Turhan ve Şahinoğlu Fatih, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine İlişkin Çalışan Algıları İle Örgütsel Bağlılığın Hizmet Sektöründe İncelenmesi”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi**, Cilt:33, Sayı: 2, 2012.

Ertuğrul Fatmanur, “ Paydaş Teorisi ve İşletmelerin Paydaşları İle İlişkilerinin Yönetimi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 31, Temmuz-Aralık 2008.

Gül Hasan, “Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirilmesi”, **Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:1, Cilt:10, 2003.

Gül Hasan, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, **Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, 2002.

Güngör Senem, “Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Türkiye’deki İletişim Fakültelerinin Müfredatında Bir Ders Olarak Analizi: Başkent Üniversitesi Vaka Çalışması, **Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Sayı:4, 2017.

Kelgökmen Derya, “ İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Literatür Taraması”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2010.

Mimaroglu Özgen Hande, Özgen Hüseyin, “Psikolojik Sözleşme Ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 19, Sayı 1, 2010.

Mutlu Hanifi Murat, Çeviker Abdüllatif ve Esen Murat, “ Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletme Performansına Etkileri”, **İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:2, 2010.

Özkaya Betül, “ İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarının Anlayışının Uzantısı Olarak Yeşil Pazarlama Bağlamında Yeşil Reklamlar”, **Öneri Dergisi**, Cilt.9, Sayı: 34, 2012.

Serinikli Nilüfer, “Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılarının Örgütsel Bağlılıkları İle İlişkisi”, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2018.

Sıgır Ünal ve Basım Nejat, “İşgörenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. Cilt.6, Sayı.12, 2006.

Top Seyfi, Öner Akın; “İşletme Perspektifinden Sosyal Sorumluluk Teorisinin İncelenmesi”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:4, Sayı: 7, 2008.

Türkmen Erman ve Demir Rıza, “ Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılarının Örgüte Bağlılığı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Aksaray Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2014.

Uğur Uğur ve Sayılı Murat, “Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılarının, Carroll’un Sosyal Sorumluluk Boyutlarına Göre Değerlendirilmesi: Sivas Belediyesi’nde Bir Uygulama”, **International Journal of Social Science**, Sayı:46 2016.

Uğurlu Celal Teyyar, Üstüner Mehmet, “ Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2011.

Yakar Gamze, Özhan Şeniz, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarına Yönelik Algıların Müşteri Bağlılığına Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Adnan Menderesi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:4, Sayı:4, 2017.

TEZLER

Aydın Semra, “Öğrencilerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Bu Düzeylerin Akademik Başarıları İle İlişkisi”, , **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara Üniversitesi SBE, 2008.

Canatan Emine Dilhun, “İşletmelerde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çalışmaları ve Bir Örnek Olay İncelemesi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE, 2009.

Ceylan Özgür, “Ödül Yönetiminin Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Yaratmadaki Rolü ve Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.

Çulha Osman, “Konaklama İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE,2008.

Diker Oğuz, “ Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi” , **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, SBE, 2014.

Doğan Nilhun, “İş Etiğinin Kurumsal Sosyal Sorumluluktaki Rolü ve Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE, 2007.

Evren Zeki, “Örgütsel Bağlılık ve Mağazacılık Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Pamukkale Üniversitesi, SBE, 2017.

Hasanov Vusal, “Çalışanların İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarına İlişkin Algılamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Gazi Üniversitesi SBE, 2010.

İbişoğlu Aylin, “ Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Vestel Örneği, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Başkent Üniversitesi, SBE, 2007.

Gündoğan Tamer, “Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması”, **Uzmanlık Yeterlilik Tezi**, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, Eylül 2009.

Güven Murat, “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE, 2006.

Karteltepe Nihal, “Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Kurumsal Kuram Perspektifinden Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.

Öz Sema, “ Teşvik Sistemlerinin Çalışanların Örgüte Bağlılığına Etkisi ve Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, SBE , 2008.

Özdemir Hilal Özden, “Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Marmara üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Samadov Sakit, “ İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, 2006.

Temel Eğinli Ayşen, “Örgütsel Bağlılığın Geliştirilmesinde Farklılık Yöntemi”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Ege Üniversitesi SBE, 2009.

Türker N.Elif, “ Bankacılık Sektöründe Çalışanların Stres Düzeyi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkisi”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE, 2013.

Yılmaz Aygül, “Hemşirelerin  rg tsel Bağlılık Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2004.



İNTERNET KAYNAKLARI

Pelit Elbeyi, Keleş Yasin, Çakır Melike, “ Otel İşletmelerinde Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:16, Sayı: 2, 2014.
<http://dergipark.gov.tr/yonveek/issue/13691/165698>. (Erişim Tarihi: 10.05.2018)

Sezer Özcan, “Küresel Konferanslar ve Çevre Sorunları: Çevre Kalkınma ve Etik Açısından Eleştirel Bir Değerlendirme”.
<http://www.ayk.gov.tr/wp-content/uploads/2015/01/SEZER>.
(Erişim Tarihi: 01.06.2018).

Saran Mine, Coşkun Gül, İnal Zorel Fulden, Aksoy Zeynep, “Üniversitelerde Sosyal Sorumluluk Bilincinin Geliştirilmesi: Ege Üniversitesi Topluma Hizmet Uygulamaları Dersi Üzerine Bir Araştırma”.
https://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2012/09/7_mine_saran1.pdf.
(Erişim Tarihi: 25.05.2018).

Tetik Semra, “Yerel Yönetimler Açısından Dönüştürücü Liderlik: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1,2014.
<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/146168> (Erişim Tarihi: 15.06.2018)

Topal Hakan, EYT 507 Okullarda Örgütsel Davranış Örgütsel Bağlılık, Adnan Menderes Üniversitesi, SBE,2015. <http://eytepe.com/2017/10/22/orgutsel-baglilik-okullarda-orgutsel-davranis> (Erişim Tarihi: 15.06.2018)

<https://garanti.com.tr> (Erişim Tarihi: 10.07.2018)

KİŞİSEL GÖRÜŞME

Ertan Kaymaz, T. Garanti Bankası Mercan Şube Müdürü, Gönüllü Yoncalar Temsilcisi” Gönüllü Yoncalar Kuruluşu ve Faaliyetleri” konulu görüşme, Yer: T. Garanti Bankası Mercan Şube.(13.08.2018)

