

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

**KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN İŞ
TATMİNİNE VE DUYGUSAL BAĞLILIĞA
ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

FİTNAT NAZLI SAYĞAN

İstanbul, 2013

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

**KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN İŞ
TATMİNİNE VE DUYGUSAL BAĞLILIĞA
ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

FİTNAT NAZLI SAYĞAN

TEZ DANIŞMANI: PROF. DR. REFİKA BAKOĞLU

İstanbul, 2013



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı TEZLİ
YÜKSEK LİSANS öğrencisi FİTNA İ NAZLI SAYĞAN'ın KURUMSAL
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN İŞ TATMİNİNE VE DUYGUSAL BAĞLILIĞA ETKİSİ adlı tez
çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 24.07.2013 tarih ve 2013-29/10 sayılı kararıyla
oluşturulan jüri tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 06 / 09 / 2013

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

1. Tez Danışmanı	Prof. Dr. RETİKA BAKOĞLU	
2. Jüri Üyesi	Prof. Dr. UĞUR YOZOAT	
3. Jüri Üyesi	Doç. Dr. AYKUT BERBER	

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyisim: Fitnat Nazlı Sayğan

Anabilim Dalı: İşletme

Program: Yönetim ve Organizasyon

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Refika Bakoğlu

Tez Türü ve Tarihi: Yüksek Lisans- 2013

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Sürdürülebilirlik, İş Tatmini, Duygusal Bağlılık

ÖZET

KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN İŞ TATMİNİNE VE DUYGUSAL BAĞLILIĞA ETKİSİ

Çalışmada, Kurumsal Sürdürülebilirliğin İş Tatmini ve Duygusal Bağlılığa etkisi incelenmektedir. Literatürde Kurumsal Sürdürülebilirlik, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık konuları sıklıkla araştırılan konular arasında yer almaktadır. Fakat bu üç konunun bir arada incelendiği araştırma sayısı oldukça azdır. Bu eksiklikten yola çıkarak bu çalışma planlanmış ve literatüre katkı sağlaması amaçlanmıştır. Çalışma kapsamında Küresel Raporlama Girişimi (GRI)'nin oluşturduğu kurumsal sürdürülebilirlik raporlama ilkelerinden yararlanılarak kurumsal sürdürülebilirliği ölçmek amacıyla anket formu oluşturulmuştur. Ölçek çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik boyutlarından oluşan GRI endeksinden oluşturulmuş ve ilk defa bu çalışmada kullanılmıştır.

Çalışma kapsamında çevresel sürdürülebilirlik, emisyonlar, sıvı ve katı atıkların yönetimi ile biyoçeşitliliğin korunması olmak üzere iki faktöre ayrılmaktadır. Sosyal sürdürülebilirlik, iç paydaşlara karşı sorumluluklar ve dış paydaşlara karşı sorumluluklar olmak üzere iki faktöre ayrılmış, ekonomik sürdürülebilirlik ise tek faktör

altında toplanmıştır.Çalışmada, İş tatmini değişkeni de İçsel İş Tatmini ve Dışsal İş Tatmini olmak üzere iki faktöre ayrılmaktadır.

Çalışma kapsamında anket formları İstanbul ilinde bir ilaç firmasında çalışan 161 çalışan ile paylaşılmış ve 156 kişi eksiksiz şekilde geri dönüş yapmıştır. Çalışma sonuçlarına göre, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirliğin duygusal bağlılık üzerinde etkisi olabileceği yönünde bir sinyalin varlığı tespit edilmiştir.Ayrıca ekonomik sürdürülebilirliğin, İş Tatmini boyutlarından sadece İçsel İş Tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi olabileceği ve sosyal sürdürülebilirliğin iki faktöründen sadece iç paydaşlara karşı sorumlulukların iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi olabileceği yönünde bir sinyalin varlığı tespit edilmiştir.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname: Fitnat Nazlı Sayğan

Field: Business

Programme: Business and Management

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Refika Bakoğlu

Degree Awarded and Date: Master- 2011

Keywords: Corporate Sustainability, Job Satisfaction, Affective Commitment

ABSTRACT

THE EFFECT OF CORPORATE SUSTAINABILITY ON JOB SATISFACTION AND AFFECTIVE COMMITMENT

In the thesis, the effect of corporate sustainability on job satisfaction and affective commitment is investigated. In literature, corporate sustainability, job satisfaction and affective commitment are often researched. But there is limited study which investigates connecting all these three topics. This study is planned starting off from this deficiency. It is aimed to contribute to the literature by this way. Within the study the scale is composed by using corporate sustainability reporting guidelines which are created by Global Reporting Enterprise in order to measure corporate sustainability. The questionnaire was created from GRI Index that consists of three parts as environmental, social and economic sustainability and was used for the first time in this study

The concept of corporate sustainability consists of three dimensions as environmental, social and economic sustainability. In the study, environmental sustainability is divided into two factors as emissions, liquid and solid waste management and the protection of biodiversity. Social sustainability is grouped into

factors as responsibilities towards internal and external stakeholders where as economic sustainability is grouped under a single factor. Also, job satisfaction variable is divided into two factors as intrinsic and extrinsic job satisfaction.

Questionnaires were shared with 161 employees of a pharmaceutical company in Istanbul and 156 employees returned back completely. According to the results, a signal has been detected that social and economic sustainability might have an effect on emotional commitment. Also a signal has been detected that economic sustainability might have a positive effect on one of the dimensions of job satisfaction which is intrinsic job satisfaction and responsibility towards internal stakeholders that is one of two factors of social sustainability might impact positively job satisfaction.

TEŞEKKÜRLER

Asistanı olmakla onurlandığım, sürdürülebilirlik çalışmamda bana ilham kaynağı olan ve sürdürülebilirliği “Kurumsal Sürdürülebilirlik” dersiyle tanıdığım sevgili hocam Prof. Dr. Refika Bakoğlu’na bütün desteği, bilgi birikimi ve pozitif enerjisi için teşekkür ederim.

Marmara Üniversitesi’nde asistan olarak çalışmaya başladığım ilk günden itibaren hiçbir zaman desteğini benden esirgemeyen, tanımakla mutlu olduğum Marmara Üniversitesi Yönetim ve Organiasyon anabilim dalı başkanı sevgili hocam Prof. Dr. Uğur Yozgat’a çok teşekkür ederim. Ayrıca manevi destekleri ve her ihtiyacım olduğunda yanımda bulundukları için Arş. Gör. Orkun Demirbağ’a, Öğr. Gör. Nilüfer Kıracı’ya, Arş. Gör. Burak Leblebicioğlu’na ve Öğr. Gör. Gül Eser’e teşekkürü bir borç bilirim.

Tez yazım sürecinde gereken ilgi ve desteği benden esirgemeyen, Dokuz Eylül Üniversitesi’de araştırma görevlisi olarak çalışan sevgili ablam Sahra Sayğan’a çok teşekkür ederim. Ayrıca kızları olmaktan gurur duyduğum, desteklerini ve ilgilerini hiç esirgemeyen, sevgili annem ve babama teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: KAVRAMLAR	2
KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, İŞ TATMİNİ VE DUYGUSAL BAĞLILIĞA İLİŞKİN KAVRAMLAR.....	2
1.1.Kurumsal Sürdürülebilirlik	2
1.1.1.Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı	2
1.1.2. Kurumsal Sürdürülebilirlikle İlgili Kavram ve Yaklaşımlar	6
1.1.2.1. Sürdürülebilir Büyüme	6
1.1.2.2.Paydaş Teorisi	15
1.1.2.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	21
1.1.2.4. Kurumsal Hesap Verebilirlik Teorisi	25
1.1.2.5. Kurumsal Yönetişim.....	27
1.1.2.6. Üçlü Kar Hanesi	31
1.2. İş Tatmini.....	35
1.2.1.İş Tatmini Kavramı	35
1.2.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	37
1.2.2.1.Bireysel Faktörler	37
1.2.2.2.Örgütsel Faktörler.....	38
1.3. Duygusal Bağlılık	39
1.3.1.Duygusal Bağlılık Kavramı.....	40
1.3.2.Duygusal Bağlılığı Etkileyen Faktörler	41

1.3.2.1.Bireysel Faktörler	41
1.3.2.2.Örgütsel Faktörler.....	42
İKİNCİ BÖLÜM: TEORİK ALTYAPI	44
KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN İŞ TATMİNİNE VE DUYGUSAL BAĞLILIĞA ETKİSİ.....	44
2.1. Kurumsal Sürdürülebilirliğin İş Tatminine Etkisi	44
2.2.Kurumsal Sürdürülebilirliğin Duygusal Bağlılığa Etkisi.....	46
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ARAŞTIRMA	49
KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN İŞ TATMİNİNE VE DUYGUSAL BAĞLILIĞA ETKİSİNE DAİR ARAŞTIRMA	49
3.1. Araştırmanın Amacı.....	49
3.2.Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	50
3.3. Araştırmanın Değişkenleri ve Ölçümlenmesi.....	50
3.4. Araştırmanın Örneklemi ve Örnek Sayısı.....	51
3.5. Araştırmanın Modeli.....	52
3.6. Araştırmanın Hipotezleri	52
3.7. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlikleri	53
3.8. Bulgular ve Değerlendirme.....	54
3.8.1. Demografik Bulgular	54
3.8.2.Değişkenlerin Faktör Analizleri	55
3.8.2.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik Değişkenine İlişkin Faktör Analizi ve Sonuçları	56

3.8.2.2. İş Tatmini Değişkenine İlişkin Faktör Analizi ve Sonuçları	62
3.8.2.3 Duygusal Bağlılık Değişkenine İlişkin Faktör Analizi ve Sonuçları	64
3.8.3. Kurumsal Sürdürülebilirliğin İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık ile İlişkisi.....	66
3.8.4. Kurumsal Sürdürülebilirliğin İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkileri.....	68
3.8.4.1. Kurumsal Sürdürülebilirliğin İş Tatmini Üzerine Etkisi	68
3.8.4.2. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi	73
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	77
KAYNAKLAR	82
EK 1. ANKET FORMU	98

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Kurumsal Sürdürülebilirlik Tanımları.....	2
Tablo 2: Sürdürülebilir Büyümenin Tarihsel Açıdan Gelişimi	7
Tablo 3: Sürdürülebilir Büyüme Tanımları	11
Tablo 4: Paydaş Kavramı Tanımları	16
Tablo 5: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tanımları	22
Tablo 6: OECD İlkeleri ve İlgili Açıklamalar	27
Tablo 7: Kurumsal Yönetişim İlkeleri ve İlgili Açıklamalar.....	29
Tablo 8: Yedi Sürdürülebilirlik Devrimi	33
Tablo 9: İş Tatmini Tanımları.....	37
Tablo 10: Demografik Değişkenler	54
Tablo 11: Güvenilirlik Analizi.....	54
Tablo 12: Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeğine İlişkin Faktörler	57
Tablo 13: Kurumsal Sürdürülebilirlik Faktörlerinin Açıklayıcılıkları ve Güvenilirlikleri	60
Tablo 14: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Faktörler, Açıklayıcılıkları ve Güvenilirlikleri ..	62
Tablo 15: Duygusal Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktörler, Açıklayıcılıkları ve Güvenilirlikleri.....	64
Tablo 16: Kurumsal Sürdürülebilirliğin İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Arasındaki Korelasyon Değerleri.....	66
Tablo 17: Kurumsal Sürdürülebilirlik İle İçsel İş Tatmini Arasındaki Doğrusal Regresyon Analizi.....	68

Tablo 18: Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İçsel İş Tatmini Arasındaki Basit Regresyon Analizi Anova Tablosu	69
Tablo 19: Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İçsel İş Tatmini Arasındaki Basit Regresyon Analizi Katsayı Tablosu.....	69
Tablo 20: Kurumsal Sürdürülebilirlik İle Dışsal İş Tatmini Arasındaki Doğrusal Regresyon Analizi.....	70
Tablo 21: Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Dışsal İş Tatmini Arasındaki Basit Regresyon Analizi Anova Tablosu	71
Tablo 22: Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Dışsal İş Tatmini Arasındaki Basit Regresyon Analizi Katsayı Tablosu.....	71
Tablo 23: Kurumsal Sürdürülebilirlik İle Duygusal Bağlılık Arasındaki Doğrusal Regresyon Analizi.....	73
Tablo 24: Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Duygusal Bağlılık Arasındaki Basit Regresyon Analizi Anova Tablosu	74
Tablo 25: Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Duygusal Bağlılık Arasındaki Basit Regresyon Analizi Katsayı Tablosu.....	74

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Paydaş Teorisi Yaklaşımları.....	19
Şekil 2: Araştırmanın Modeli	49
Şekil 3: Araştırmanın Modeli	52
Şekil 4: Test Edilecek Araştırma Modeli.....	65
Şekil 5: Araştırmanın Genel Sonuçları	78

GİRİŞ

Kurumsal sürdürülebilirlik, son yıllarda iş dünyası ve akademik çevreler tarafından önemi daha çok anlaşılan bir kavram haline gelmiştir. Sürdürülebilirlik uzmanları, geleneksel yöntemlerle iş yapmaya devam eden işletmelerin uzun vadede zarara uğrayacağını ve rekabet sahnesinden çekilmeye zorlanacaklarını ifade etmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik, sürdürülebilir büyümenin sağlanması açısından gerekli görülmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik sağlanabilirse, sektör sürdürülebilirliği sağlanmış olacak; bu vasıta ile da ülke ve dünya sürdürülebilirliğine ulaşılacaktır.

Bu çalışmada kurumsal sürdürülebilirliğin iş tatmini ve duygusal bağlılık üzerindeki etkisi incelenmektedir. Literatürde genellikle kurumsal sürdürülebilirliğin işletmenin finansal performansı üzerinde yarattığı etkiyi araştıran çalışmalar bulunmaktadır (Goodall, 2005; Gonzalez Rey, 2009; Adams vd., 2012; Ameer ve Othman, 2012; Nilipour ve Nilipour, 2012). Fakat kurumsal sürdürülebilirliğin çalışanlar üzerinde yarattığı etkiye dair çok fazla araştırma mevcut değildir. Bu eksiklikten yola çıkarak bu çalışma planlanmış ve literatüre katkı sağlaması amaçlanmıştır.

Kurumsal sürdürülebilirliğin iş tatmini ve duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesi yöneticiler açısından son derece önem arz etmektedir. Yöneticiler veya insan kaynakları uzmanları hangi sürdürülebilirlik faktörlerinin, bireyleri nasıl ve ne şekilde etkilediğini anlayabilirlerse buna yönelik faaliyetler düzenleyebilir ve çalışanların duygusal bağlılıklarını ve iş tatmini düzeylerini daha çok arttırabilirler.

Çalışma kavramlar, teorik altyapı ve araştırma bölümü olmak üzere üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kurumsal sürdürülebilirlik, iş tatmini ve duygusal bağlılık kavramları incelenecektir. İkinci bölümde kurumsal sürdürülebilirliğin iş tatmini ve duygusal bağlılık kavramlarına etkisine yönelik olarak yapılan çalışmalara değinilecektir. Üçüncü bölümde ise araştırma tasarımına ve araştırmada elde edilen bulgulara değinilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM: KAVRAMLAR

KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, İŞ TATMİNİ VE DUYGUSAL BAĞLILIĞA İLİŞKİN KAVRAMLAR

1.1.Kurumsal Sürdürülebilirlik

Çalışmanın bu bölümünde kurumsal sürdürülebilirlik kavramına ilişkin bilgilere ve kurumsal sürdürülebilirlikle ilgili kavram ve yaklaşımlara değinilecektir.

1.1.1.Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı

Kurumsal sürdürülebilirlik, son yıllarda iş dünyası ve akademik çevreler tarafından önemi daha çok anlaşılan bir kavram haline gelmiştir (Linnenluecke ve Griffiths, 2010: 357; Wilson, 2003: 1; White, 2009; Baradihi, 2012). Sürdürülebilirlik uzmanları, geleneksel yöntemlerle iş yapmaya devam eden işletmelerin uzun vadede zarara uğrayacağını ve rekabet sahnesinden çekilmeye zorlanacaklarını ifade etmektedir (Dylick ve Hockerts, 2002; Blackburn, 2007).

Gerek akademik çevreler, gerek iş dünyası kurumsal sürdürülebilirliğin önemi konusunda hem fikir olsalar dahi, kurumsal sürdürülebilirlikle ilgili evrensel bir tanımdan bahsetmek mümkün değildir (Linnenluecke vd., 2009: 432). Aşağıdaki tabloda literatürde geçen kurumsal sürdürülebilirlikle ilgili tanımlar yer almaktadır:

Tablo 1:Kurumsal Sürdürülebilirlik Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
Gladwin vd.	1995	Kurumsal sürdürülebilirlik, sürdürülebilir büyümenin firma düzeyinde ele alınmasıdır. Eğer kurumsal sürdürülebilirlik sağlanabilirse sektör sürdürülebilirliği ve dolayısıyla da ülke ve dünya sürdürülebilirliği sağlanmış olacaktır.

Dylick ve Hockerts	2002	Kurumsal sürdürülebilirlik, Bruntland Raporu'nda yer alan sürdürülebilir büyüme tanımının işletme düzeyine çekilmesi olarak ele alınmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik işletmenin ekonomik, çevresel ve sosyal unsurları entegre etmesiyle ve uzun vadeli bir bakış açısına sahip olmasıyla mümkündür.
Wilson	2003	Kurumsal sürdürülebilirlik, işletmenin büyümesinin ve kârlılığının önemli olduğunu kabul ederken aynı zamanda işletmenin çevresel koruma, ekonomik gelişme ve sosyal adaleti sağlaması gerektiğini de vurgulamaktadır.
Hart ve Milstein	2003	Kurumsal sürdürülebilirlik, sosyal, çevresel ve ekonomik anlamda yararlar sağlamaktır. Böylece işletme, sürdürülebilir büyümeye destek olmaktadır.
Bansal	2005	Kurumsal sürdürülebilirlik, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri vasıtasıyla sosyal adalet sağlayarak, ekonomik büyüme sağlayarak ve çevresel yönetim vasıtasıyla çevresel koruma sağlayarak gerçekleşmektedir.
Hahn ve Scheermesser	2006	Kurumsal sürdürülebilirlik işletmelerin yalnızca ekonomik değer yaratması ve bireylerin yaşam standartlarını artıran mal ve hizmet üretmesi değildir. Aynı zamanda faaliyetlerden dolayı yol açtığı çevresel ve sosyal zararları azaltmak için aktif olarak çalışmasıdır.
Benn vd.	2006	Kurumsal sürdürülebilirlik uzun vadeli bir bakış açısıyla kârı artırmanın yanı sıra çevresel kirliliği önlemeye yönelik beceri ve kapasite geliştirerek ve paydaşlarla etkileşim içinde olarak gerçekleşmektedir.
Lo ve Sheu	2007	Kurumsal sürdürülebilirlik gönüllülük esasına göre yapılan işletme faaliyetleridir. Ekonomik unsurların

		yanında sosyal ve çevresel unsurları da içermektedir. Paydaşlarla etkileşim içerisinde olmayı gerektirmektedir.
Bauer	2007	Kurumsal sürdürülebilirlik işletmenin finansal başarısıyla yani somut varlıklarıyla (bina, demirbaş, araç,/gereç) ilişkili olduğu kadar, çalışanlar ve tüketiciler gibi soyut varlıklarıyla da ilişkilidir. Kurumsal sürdürülebilirlik çalışanlar işletme ortağı olarak görülmeye başlandığı zaman gerçekleşmektedir.
Tokgöz ve Önce	2009	Kurumsal sürdürülebilirlik uzun dönemli bakış açısına sahiptir. Ekonomik unsurların yanında sosyal ve çevresel unsurları da içermektedir. Kurumsal sürdürülebilirliğin temel amacı maliyet tasarrufu sağlamak değildir.
Baradihi	2012	Kurumsal sürdürülebilirlik işletmenin gelecek yüz yıllarda da hayatta kalmasına yol açmaktadır. İşletme enerji kullanımını ve maliyetleri düşürerek, insana ve çevreye saygı duyarak ve dünya sorunlarını çözümleyici inovatif ürünler üreterek dünyaya değer katacaktır.

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak kurumsal sürdürülebilirliğin uzun vadeli bir bakış açısına sahip olduğu ve ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları içerdiği söylenmektedir. Bu çalışmada kurumsal sürdürülebilirlik, sürdürülebilir büyümenin sağlanması açısından gerekli görülmektedir. Çünkü kurumsal sürdürülebilirlik sürdürülebilir büyümenin firma düzeyinde ele alınmasıdır. Eğer kurumsal sürdürülebilirlik sağlanabilirse sektör sürdürülebilirliği ve dolayısıyla da ülke ve dünya sürdürülebilirliği sağlanmış olacaktır (Gladwin vd., 1995). Kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelerin uzun vadeli bakış açısına sahip olmaları ve sürdürülebilirliğin ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarını bir arada ele alabilmeleri ile mümkündür. Peki, ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlardan kast edilen nedir? Aşağıda bu boyutlar detaylı şekilde anlatılmaktadır:

Çevresel Boyut: Bilim ve teknolojiadaki hızlı gelişmeler, sanayileşmenin artması, giderek artan çevre bozulmalarına, küresel ısınmaya, artan sera gazlarına, kimyasal atıkların artmasına, su ve toprak kirliliğine, orman alanlarının azalmasına ve çölleşmeye sebep olmaktadır (Shristava, 1995: 936). Çevresel boyut, kurumların çevre üzerindeki olumsuz etkilerinin azaltmasını ve doğal çevrenin korunmasını içermektedir. İşletmeler çevresel sürdürülebilirliği sağlamak adına doğal sermayelerinin devamlılığını sağlamalı ve geri dönüşümden yararlanmalıdır.

Doğal sermaye insanlar için faydalı ürün ve hizmet üretiminde kullanılan doğal kaynaklardır (Costanza vd. 1997: 254; Çetin, 2005: 316). Doğal sermaye yenilenebilen ve yenilenemeyen doğal kaynaklar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Costanza vd. 1997: 253; Dylick ve Hockerts, 2002: 133). Yenilenebilen kaynaklar balık, ağaç gibi kullanıldıkça tükenmeyen ve doğa tarafından tekrar üretilebilen doğal kaynaklardır. Yenilenemeyen kaynaklar ise kömür, altın, demir gibi madenler, fosil yakıtlar ve biyoçeşitlilik gibi her kullanımda tükenen ve kendini yenileme kabiliyeti bulunmayan doğal kaynaklardır. İşletmeler bu tür kaynakları kullanmak yerine, mümkün oldukça aynı işlevi sağlayan yenilenebilir kaynaklar kullanmalı (Goodland, 1995: 5; Dylick ve Hockerts, 2002: 133) ve çevre üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmaya çalışmalıdır. Fakat yenilenebilir kaynakları kullanırken de dikkatli olmalı, kullanım sınırını aşmamalı ve doğanın taşıma kapasitesi aşmamaya özen göstermelidir (Goodland, 1995: 5). Örneğin balıklar yenilenebilir kaynaklar olmasına rağmen özensizce yapılan avlanmalar bazı balıkların nesillerinin tükenmesine ve bazı göllerin balıksız kalmasına yol açmıştır. Doğanın taşıma kapasitesi aşılmış ve doğa kendini yenileyememiştir.

Kurumlar, çevre üzerindeki negatif etkilerini azaltmak adına geri dönüşümden de faydalanmalıdırlar (Shristava, 1995). Geri dönüşümden kasıt ürün üretimi sonucunda ortaya çıkan atıkların tekrar üretim sürecine dahil edilmesidir. Böylece işletmeler işe yarar durumdaki atıklarını değerlendirerek hem çevreye hem de kendilerine katma değer sağlamış olurlar.

Ekonomik Boyut: Ekonomik sürdürülebilirlik, topluma fayda sağlayan ürün ve hizmetler üreterek (Bansal, 2005: 198-199), hem ekonomik anlamda karlılık sağlama hem de paydaşlar için uzun dönemli değer yaratma anlamına gelmektedir (Dylick ve Hockerts,

2002: 133). Ekonomik sürdürülebilirliğin sağlanması için ekonomik sermaye çeşitlerinin iyi yönetilmesi gerekmektedir. Ekonomik sermaye, somut (makine, arazi, stok vb.) ve soyut (işletmenin bilgi birikimi, ünü, yaratıcılığı vb.) varlıklar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Firma, ekonomik sermayesini iyi yönetemediği takdirde ekonomik sürdürülebilirliği tehlikeye girebilmektedir.

Sosyal Boyut: Sosyal sürdürülebilirlik, işletmelerin etkileşimde olduğutüm paydaşlarına karşı sorumluluk alması ve onlara değer katması gerekliliğini vurgulamaktadır (Dylick ve Hockerts, 2002: 133). Tüm paydaşların refah içerisinde sağlıklı ve yüksek kalitede yaşama hakkı vardır (Gladwin vd., 1995: 880- 885;). İşletmeler paydaşlarının daha iyi yaşam şartlarına sahip olması için çaba göstermelidir. İşletmeler, çalışanlarının yani iç paydaşlarının haklarını korumalı, onlara saygı göstermeli, onları geliştirmek adına eğitimler düzenlemeli ve tüm çalışanlarına eşit ve adaletli davranmalıdır (GRI, 2002). İşletmeler ayrıca dış paydaşları olan tedarikçilerine, topluma, sivil toplum kuruluşlarına ve devlet gibi paydaşlarına karşı da sorumluluk almalıdır (Anand ve Sen 2000: 2030; Paula ve Cavalcanti, 2000: 110; Malovics vd. 2008: 908). İşletmeler, faaliyet gösterdikleri bölgede bölge halkının kalkınmasına katkı sağlamalı, bireylerin daha iyi yaşama, daha iyi eğitim standartlarına sahip olma gibi sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına destek olmalıdır.

1.1.2. Kurumsal Sürdürülebilirlikle İlgili Kavram ve Yaklaşımlar

Çalışmanın bu bölümünde sürdürülebilir büyüme, paydaş teorisi, kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal hesap verebilirlik, kurumsal yönetim ve üçlü kar hanesi kavramlarından bahsedilmektedir.

1.1.2.1. Sürdürülebilir Büyüme

Bu bölümde sürdürülebilir büyüme kavramının tarihsel açıdan gelişimi, içeriği ve boyutlarıüzerinde durulacaktır.

Küreselleşmenin etkisiyle birlikte sermayenin özgürleşmesi, kaynakların (doğal, beşeri, ekonomik) sömürülmesi, doğal çevrenin yok olma tehlikesi ve hızla artan dünya

nüfusu birçok endişeyi beraberinde getirmiş ve sürdürülebilir büyüme kavramının doğuşuna katkı sağlamıştır (Paula ve Cavalcanti, 2000: 109; Besler, 2009: 1). Sürdürülebilir büyüme kavramı, 1972 yılında Birleşmiş Milletler tarafından düzenlenen Stockholm Konferansı'nda ortaya atılmıştır. (Blackburn, 2007: 2). 1970'ler çevresel hareketlerin patlak verdiği yıllardır (Blackburn, 2007: 2). Dünya'nın birçok yerinde insanlar çevreyi koruma adına yürüyüşler ve gösteriler düzenlemiştir. Bu nedenle konferansın odak noktasını çevreyle ilgili sorunlar oluşturmuştur. 1987 yılında Dünya Çevre ve Büyüme Komisyonu tarafından yayınlanan Bruntland Raporu sürdürülebilir büyüme kavramının gelişimine ve literatüre girmesine büyük katkı sağlamıştır. (Gladwin vd., 1995; Payne ve Raiborn, 2001, Dyllick ve Hockerts, 2002; Bansal, 2005; Schaefer, 2004).

1992 Rio Konferansında sürdürülebilir büyüme anlayışının benimsenmesi için hükümetler ve diğer kurumların sürdürülebilir büyümeye destek olmaları gerekliliğine dikkat çekilmiştir (Dyllick ve Hockerts, 2002). 1987'de Bruntland Raporu'nda geçen sürdürülebilir büyüme tanımının politikacılar, sivil toplum kuruluşları, liderler ve iş adamları tarafından kabulü ve yaygınlaşması bu konferans vasıtasıyla olmuştur (Dyllick ve Hockerts, 2002: 130). Rio'da kabul edilen ilke ve hükümlerin hayata geçirilmesini etkin bir şekilde izlemek adına 1993 yılında "Sürdürülebilir Büyüme Komisyonu" kurulmuştur. 1994 yılında Elkington tarafından "Üçlü Kar Hanesi" (Tripple Bottom Line) yaklaşımı önerilmiş ve kurumların ve toplumların başarısında ekonomik performansın yanında, çevresel ve sosyal performansın da önemli olduğu vurgulanmıştır (Blackburn, 2007: 4). 1995 yılına gelindiğinde Dünya Sürdürülebilir Büyüme İş Konseyi ekonomik gelişme, sosyal ilerleme ve çevresel denge başlıkları altında, dünyanın karşı karşıya bulunduğu sorunlara çözüm önerileri getirmeye çalışmıştır. 2002 yılında ise Johannesburg'da Birleşmiş Milletler tarafından Dünya Sürdürülebilir Büyüme Zirvesi düzenlenmiştir. Sürdürülebilir büyümenin tarihsel açıdan gelişimi, aşağıdaki tabloda detaylı bir şekilde yer almaktadır:

Tablo 2:Sürdürülebilir Büyümenin Tarihsel Açıdan Gelişimi

Sürdürülebilir Büyümenin Tarihsel	Yıl	
--------------------------------------	-----	--

Açıdan Gelişimi		Açıklamalar
Birleşmiş Milletler İnsan Çevresi Konferansı/ Stockholm Konferansı (United Nations Conference on Human Environment)	1972	Birleşmiş Milletler tarafından düzenlenen konferansta çevrenin korunması ve ekonomik büyüme konuları üzerinde durulmuştur (Blackburn, 2007: 2). Konferansta ekonomik büyümenin sağlanabilmesi için çevrenin korunması gerekliliği ve bu iki kavramın birbirleriyle ayrılmaz bir şekilde iç içe olduğu söylenmiştir (Blackburn, 2007: 2). Ekonomik büyüme ve çevre sorunlarına ilişkin çözüm önerileri ve ortak ilkeler geliştirilmiştir. Fakat yine de konferansın odak noktası çevreyle ilgili sorunlar olmuştur.
Dünya Çevre ve Gelişme Komisyonu (The World Commission on Environment and Development)	1987	Komisyon çalışmaları sonucunda “Ortak Geleceğimiz” (Our Common Future) adlı rapor yayımlanmıştır. Bu rapor daha sonra “Brundtland Raporu” olarak anılmıştır. Raporda sürdürülebilir büyümeye zemin hazırlayan ilkeler sosyal adalet, ekonomik zenginlik ve çevresel korumadır. Rapor, ekonomik büyümenin çevre dostu bir perspektifle gerçekleştirilebileceğini öne sürmekte ve hem çevre sorunlarıyla hem de yoksullukla baş edebilmek için, gelişmekte olan ülkelerin önemli roller üstlenmesi gerekliliğini vurgulamaktadır (Bakoğlu, 2010: 263).
Birleşmiş Milletler Çevre ve Büyüme Konferansı/ Rio Zirvesi (United Nations Conference on Environment and Development)/	1992	Rio Zirvesi sonucunda oluşturulan Rio Deklarasyonu, çevre ve büyüme konusunda ülkelerin hak ve yükümlülüklerini kapsayan, hukuki olarak bağlayıcı olmamakla birlikte, hükümetlere politik bir takım yükümlülük getiren ilkeler dizisidir. Rio zirvesinin en önemli özelliği sosyal, çevresel ve ekonomik unsurların sürdürülebilirlik için önemli

(UNCED)		olduğunun kabul edilmesidir. Fakat yine de zirvede çevre ile ilgili konulara daha çok ağırlık verilmiştir (Bakoğlu, 2010:264).
Sürdürülebilir Büyüme Komisyonu (United Nations Commission on Sustainable Development)/ UNCSD	1993	Komisyonun kuruluş amacı Rio" da kabul edilen ilke ve hükümlerin hayata geçirilmesini etkin bir şekilde izlemek, uluslararası işbirliğini güçlendirmektir.
Üçlü Kar Hanesi/ Tripple Bottom Line	1994	Bu kavram ilk kez 1994 yılında John Elkington tarafından önerilmiştir. Üçlü kar hanesindeki üç boyut: İnsan (People), Evren (Planet) ve Kâr (Profit)'dır. Bu yaklaşım, kurumların ve toplumların başarısının ekonomik, çevresel ve sosyal boyutların ölçümlemesiyle anlaşılacağını söylemektedir. Kurumların finansal performanslarını ölçtükleri gibi sosyal ve çevresel performanslarını da ölçmeleri gerekmektedir.
Dünya Sürdürülebilir Büyüme İş Konseyi (World Business Council for Sustainable Development)/ (WBCSD)	1995	Konseyde sürdürülebilir büyüme şu şekilde tanımlanmaktadır: "Ekonomik büyümenin çevresel koruma ve sosyal adaletle entegrasyonu" (www.wbcsd.org). Üye işletmeler ekonomik gelişme, sosyal ilerleme ve çevresel denge başlıkları altında, dünyanın karşı karşıya bulunduğu sorunlara çözüm önerileri getirmeye çalışmaktadır (Bakoğlu, 2010: 268).
Küresel İlkeler Sözleşmesi (The Global Compact)	2000	Küresel İlkeler Sözleşmesi, tamamen gönüllük esasıyla benimsenmekte ve ardından bu ilkelere uyum konusunda sarf edilen gayretler bir rapor aracılığı ile Birleşmiş Milletler'in web sayfasında

		duyurulmaktadır.Küresel İlkeler Sözleşmesi savunduğu on ilkeyi tüm dünyada iş çevrelerinde yaygınlaştırmayı hedeflemektedir. On ilke insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla ilgili unsurları kapsamaktadır.
Dünya Sürdürülebilir Büyüme Zirvesi (World Summit on Sustainable Development)/ (Rio+10)	2002	Rio'dan 10 yıl sonra Johannesburg'da Birleşmiş Milletler tarafından düzenlenmiştir. Zirvede alınan kararlar şu şekilde özetlenebilir: Yoksulluğun önlenmesi, fosil kaynaklara olan bağımlılığın azaltılması, enerji kullanımının ülkelere arasında daha adil dağılımı, biyolojik çeşitliliğin korunması, ülkelerin ulusal sürdürülebilir büyüme stratejileri oluşturmaları, toplum, kamu ve özel sektörde duyarlılığın geliştirilmesi. Zirve sonucunda hükümetlere eylem planları çıkartılmış ve sorumluluğun sadece hükümetlere değil tüm paydaşlara ait olduğu vurgulanmıştır.

Kaynak: Bakoğlu (2010) ve Tokgöz ve Önce'den (2009) yararlanılarak hazırlanmıştır.

Yukarıdaki tabloya göre, sürdürülebilir büyüme kavramı 1970'li yıllarda ortaya atılmış ve kavram çevrenin korunması ve ekonomik büyümenin sağlanması üzerinde durmuştur. 1980'li yıllarda Bruntland Raporu'nun katkılarıyla ekonomik büyümenin sağlanması için sosyal ve çevresel sorunların çözülmesi gerekliliği öne sürülmekte, sürdürülebilir büyüme kavramının sosyal boyutuna dikkat çekilmektedir. 1900'lü yıllarda kavramın yaygınlaşması ve hükümetlerin ve işletmelerin sürdürülebilir büyüme konusunda bilinçlenmesi için konferanslar düzenlenmiştir. 2000'li yıllara gelindikçe ise sürdürülebilir büyüme kavramının önemi giderek artmaktadır.

Sürdürülebilir büyüme kavramının gelişimine en çok katkı sağlayan rapor 1987 yılında hazırlanan Bruntland raporudur. Bruntland raporu ile sürdürülebilir büyüme yaygınlaşmış ve kabul görmüş tanımına kavuşmuştur (Gladwin vd., 1995; Mebratu,

1998; Anand ve Sen, 2000; Dyllick ve Hockerts, 2002; Schaefer, 2004; Bansal, 2005). Bu tanıma göre (WCED, 1987: 43), sürdürülebilir büyüme “*gelecek kuşakların kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme olanaklarından ödün vermeksizin bugünün ihtiyaçlarını karşılayabilecek büyüme*” olarak ifade edilmektedir. 1987 yılından bu yana sürdürülebilir büyüme kavramı çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Aşağıdaki tablo literatürde yer alan sürdürülebilir büyüme tanımlarını içermektedir:

Tablo 3:Sürdürülebilir Büyüme Tanımları

Yazar	Yıl	Sürdürülebilir Büyüme Tanımı
Barbier	1987	Sürdürülebilir büyüme eş zamanlı olarak biyolojik (genetik çeşitlilik, biyolojik üretkenlik), ekonomik (temel ihtiyaçların tatmini, adaletin arttırılması, faydalı hizmet ve ürün üretimini arttırma) ve sosyal amaçların (kültürel çeşitlilik, kurumsal sürdürülebilirlik, sosyal adalet, katılım) gerçekleştirilmesi ile sağlanmaktadır.
Costanza, Daly ve Bartholomew	1992	Sürdürülebilir büyüme hızlı değişen ekonomik sistemlerle, yavaş değişen çevresel sistemler arasındaki ilişkidir. Sürdürülebilir büyümenin sağlanması için, nesillerin yaşamlarını devam ettirmesinde zorunluluk olan doğal sistemlerin korunması ve biyolojik çeşitliliğin yok edilmemesi gerekmektedir.
Meadows, Meadows ve Randers	1992	Sürdürülebilir büyüme toplum bazında ele alınmaktadır. Toplamların gelişmesiyle sürdürülebilir büyümenin gerçekleşeceği ifade edilmektedir. Nesiller boyu süren, yeterince ileri görüşlü ve esnek, kendi fiziksel ve sosyal sistemlerini baltalamayacak toplumlar sürdürülebilir büyümeyi sağlayabilecek güce sahip olacaktır.
Hawken	1993	Sürdürülebilir büyüme, doğal kaynakları gelecek nesilleri tehlikeye atmayacak şekilde kullanarak, taleplerin çevreden

		karşılandığı ekonomik bir durumdur. Şu şekilde ifade edilebilir: “dünyayı bulduğundan daha iyi bırak, ihtiyacından fazlasını alma, yaşama ve çevreye zarar verme, eğer zarar verirsен telafi et.”
Gladwin vd.	1995	Sürdürülebilir büyüme, hem çevresel hem insani sistemleri, hem bugünü hem geleceği, hem yakını hem de uzağı kapsamaktadır. Sürdürülebilir büyümenin sağlanması için ekonomik, sosyal ve çevresel unsurların bir arada ele alınması gerekmektedir. Bu üç unsur birbirine bağlıdır ve birbirleriyle etkileşim halindedir. Sadece ekonomik unsurların iyileştirilmesi sürdürülebilir büyüme için yeterli değildir. Sürdürülebilir büyümenin sağlanması için topluma büyük sorumluluk düşmektedir. Toplum üyeleri kendi ihtiyaçlarını karşılarken gelecek kuşakların kaynaklarını riske atmamalıdır. Kaynaklar kuşak içinde (intrageneration) ve kuşaklar arasında (intergeneration) adil bir şekilde dağıtılmalıdır. Kaynakların hiç bitmeyecek gibi harcanmasının ileride felaketlere yol açabileceği unutulmamalı, bu nedenle bugünden önlemlerin alınması ve ihtiyatlı olunması gerekmektedir. Ekosistemlerin ve sosyo-ekonomik sistemlerin bozulma olasılığına karşı bu sistemleri dirençli hale getirmek, doğanın taşıma kapasitesini aşmaması için insan aktivitelerini sınırlandırıcı önlemler almak veya artan nüfusu azaltmaya yönelik tedbirler verilebilecek örneklerdir.
Hartmut Bossel	1999	Sürdürülebilir büyüme kavramı, eski dönemlerde insanlık nesiller boyu iyi yaşarken ve kaynakların tükenme riski yokken insanlar için önemli bir amaç ifade etmemekteydi. Fakat şimdi önemli bir amaç haline gelmiştir. Çünkü artık gelecekteki nesillerin bugünkü kaynaklara sahip olamama

		riski vardır.
Hediger	2000	Sürdürülebilir büyüme kavramının sadece çevreci veya sosyal bir görüşle tanımlanması doğru değildir. Sürdürülebilir büyüme sosyal, çevresel ve ekonomik unsurların bir arada ele alınmasıyla sağlanmalıdır.
Hopwood, Mellor ve O'Brien	2005	Sürdürülebilir büyüme kavramı insanların gelecek nesilleri düşünerek hareket etmesi ve kaynakları tüketirken dikkatli davranmasıdır. İnsanlar için eskiden büyük anlamlar ifade etmeyen bu kavram önemli hale gelmiştir.

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak sürdürülebilir büyüme,bugünün kuşaklarının iyi yaşamasını amaçlarken, gelecek kuşakların da sorumluluğunu üstlenmeyi ve onlara daha iyi bir dünya bırakmayı hedeflemektedir. Sürdürülebilir büyüme çevresel, sosyal ve ekonomik boyutların eş zamanlı olarak yürütülmesiyle sağlanmaktadır (Paula ve Cavalcanti, 2000: 110; Dyllick ve Hockerts, 2002: 130-132, Marrewijk, 2003; Wilson, 2003:1). Sürdürülebilir büyümenin temelini oluşturan bu boyutlar kurumsal sürdürülebilirlik kavramının da temelini oluşturmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlikte çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlar daha mikro bir bakış açısıyla işletme açısından ele alınmakta, işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamak adına işletmenin yapması gerekenleri irdelemektedir. İşletmeler kendilerine düşen sosyal, çevresel ve ekonomik sorumlulukları yerine getirerek sürdürülebilir büyümenin işletme ayağını oluşturmaktadırlar (Dyllick ve Hockerts, 2002: 131; Bansal, 2005: 199).

Sürdürülebilir büyüme ise hem kurumsal sürdürülebilirliği kapsamakta (Gladwin vd., 1995; Dyllick ve Hockerts, 2002; Bansal, 2005) hem de çevresel, sosyal ve ekonomik boyutları makro bir bakış açısıyla ele almakta, toplum üyelerine, işletmelere ve diğer kurumlara düşen sorumlulukları irdelemektedir.Bu çerçevede çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlar aşağıda ele alınmaktadır:

Çevresel Boyut: Çevresel boyut insan aktivitelerinin kara, hava ve su kaynaklarını kirletmesini önlemek amacıyla oluşturulmuştur (Bansal,2005: 198). Ekosistemler sınırlı miktarda yenilenebilir kaynaklara sahiptirler (Goodland, 1995: 5). İşletmelerdoğanın taşıma kapasitesinin üzerinde yüksek miktarlarda kaynak tüketimi gerçekleştirirlerse (Kessler, 1992)veya doğanın absorbe edebileceğinden daha fazla emisyon açığa çıkarırlarsa yenilenebilir kaynaklar da tükenme noktasına gelecektir (Goodland, 1995: 5; Gerbens- Leenes vd., 2003:Dyllick ve Hockerts, 2002: 133, Heeres vd., 2004: 986). Sürdürülebilir bir dünya için biyolojik çeşitlilik, toprak kalitesi veya fosil yakıtlar gibi yenilenemeyen kaynakların tüketiminden ve kullanımından kaçınılmalıdır (Dyllick ve Hockerts, 2002: 133; Heeres vd.,2004: 986). Aksi takdirde doğal kaynakların günden güne azalması, artan oranlarda kirlilik, aşırı miktarlarda tüketim çevresel sürdürülebilirliği tehdit edecektir (Gerbens-Leenes vd., 2003; Bansal, 2005: 198). Doğal çevrenin riske atılması ise insan yaşamı için gerekli olan su, yiyecek ve havayı da riske atmak demektir (Bansal, 2005: 198).

Sosyal Boyut: Sürdürülebilir büyümenin tam anlamıyla sağlanabilmesi nesiller boyu sürekli olarak gelişen, eğitim seviyesi yükselen, daha çok politik hak ve özgürlüklere sahip ve sosyal ihtiyaçlarını daha rahat karşılayabilen bireyler ve toplumlarla mümkündür (McKenzie, 2004: 12). Bu nedenle bugünkü birey, toplum ve kurumlara gelecek kuşakların sorumluluğu yüklenmektedir (Anand ve Sen 2000: 2030; Paula ve Cavalcanti, 2000: 110; Malovics vd. 2008: 908). Sürdürülebilir büyümenin sağlanması için bireyler, toplumlar ve kurumlar gelişmişlik düzeyinde geriye değil ileriye gitmeleri gerekmektedir. Örneğin, eğitim seviyesinin veya yaşam standartlarının düşmesine izin veren toplumlar bir sonraki nesili de negatif yönde etkilemektedirler. Sürdürülebilir büyümeiçin tüm toplum, kurum, hükümet ve ülkeler üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirmeli, bireylerin temel olmayan kaliteli yaşam, iyi eğitim, sağlık hizmeti, politik özgürlük gibi sosyal ihtiyaçlarını karşılamalı, nesiller arasında fırsat eşitsizliğini önlemeli, farklı kültürlere değer vermeli, korumalı, toplumu bilinçlendirmeli ve toplumu sürdürülebilir büyümekonusunda sorumluluk almaya teşvik etmelidir(Omann and Spangenberg, 2002: 5; McKenzie, 2004: 12-13).

Ekonomik Boyut: Ekonomik boyut, bireylerin ve toplumların yaşam kalitesini arttırarak ekonomik anlamda büyümeyi amaçlamaktadır (Bansal, 2005: 198-199).

Ekonomik anlamda büyüme topluma değer katarak, doğal kaynaklara zarar vermeden ve gelecek nesillerin ihtiyaçlarını riske etmeden sağlanmalıdır (Anand ve Sen 2000: 2030). Ekonomik boyut, sosyal ve çevresel boyutlarla tamamen iç içe geçmiştir (Bansal, 2005: 198). Ekonomik anlamda büyüme ve gelişme sağlayan fakat sosyal ve çevresel anlamda sürdürülebilirlik ilkelerine bağlı kalmayan ülkelerin ekonomik büyümeleri belli bir yerde tıkanacaktır (Bansal, 2005: 198). Buna verilebilecek en güzel örnek Çin örneğidir. Çin içme suyu kaynaklarını, tarım arazilerini ve yaşamsal birçok kaynağını sanayi atıklarıyla kirleterek köylerin hatta kasabaların zehirlenmesine ve kanser oranlarının yükselmesine yol açmıştır. Ayrıca insanların fabrikalarda ağır koşullar altında ucuza çalıştırılarak istismar edilmesine göz yummuş, topluma zarar vermiştir. Buna göre, Çin'in sürdürülebilir büyümenin üç boyutundan çevresel ve sosyal boyutları ihmal etmiş kendi kaynaklarına büyük zararlar vermiş olduğu ileri sürülmektedir. Uzmanlara göre ülkenin bu şekilde kalkınması zor görünmektedir (Gleick, 2008).

1.1.2.2. Paydaş Teorisi

Bu bölümde paydaş teorisi detaylı bir şekilde anlatılmadan önce paydaş kavramı üzerinde durulacaktır.

1960'lı yıllarda işletmelerin dikkatini çeken ve günümüzde giderek önem kazanan paydaşlar işletmelerin sürdürülebilirliğinde etkili bir rol oynamaktadır (Jones ve Wicks; 1999: 206). Paydaşlara ve paydaş ilişkilerine verilen önem işletmeleri rekabette üst sıralara taşımakta ve örgütsel hedeflerini gerçekleştirmelerini sağlamaktadır (Phillips vd., 2003: 481). Kar odaklı davranan işletmeler zamanla paydaşlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmediikleri için paydaşlarla olan ilişkileri bozulmakta ve sürdürülebilirlikleri tehlikeye girmektedir.

Literatürde paydaş kavramının birçok tanımı yer almaktadır (Cornell ve Shapiro, 1987; Donaldson ve Preston, 1995; Mitchell, 1997; Jansson, 2005:1-13). Aşağıdaki tabloda literatürde geçen paydaş kavramı ile ilgili tanımlar yer almaktadır:

Tablo 4: Paydaş Kavramı Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
Freeman ve Reed	1983	Paydaşlar, örgütsel amaçların başarılmasını etkileyen ya da örgütsel amaçların başarısından etkilenen gruplardır.
Freeman	1984	Paydaşlar, işletmenin ilişkide olduğu, işletmenin faaliyetlerinden etkilenen ve faaliyetleriyle işletmeyi etkileyen tüm toplumsal taraflardır. Tüketiciler, tedarikçiler, hükümet, rakipler, çalışanlar, hisse sahipleri, devlet kurumları vd. paydaş grupları içerisinde yer almaktadır.
Cornell ve Shapiro	1987	Paydaşlar, işletme ile sözleşmesi olan hak sahipleridir.
Evan ve Freeman	1988	Paydaşlar, işletme faaliyetlerinden yarar elde eden ya da işletme faaliyetlerinden zarar gören ve örgüt tarafından hakları ihlal edilen veya korunan gruplardır.
Bowie	1988	Paydaşlar, destekleri olmadan örgütün var olamayacağı gruplardır.
Freeman ve Evan	1990	Paydaşlar, işletme sahipleri ile sözleşme yapanlardır.
Thompson ve Diğerleri	1991	Paydaşlar, organizasyon ile ilişki içinde olan gruplardır.
Savage ve Diğerleri	1991	Paydaşların, organizasyon faaliyetlerinden çıkarı bulunmaktadır ve paydaşlar organizasyonu etkileme yeteneğine sahiptir.
Hill ve Jones	1992	Paydaşlar işletme üzerinde yasal hakları olan yapıtaşlarıdır. Paydaşlarla örgüt arasında değiş tokuş ilişkisi vardır. Paydaşlar örgüte kritik kaynakları sağlarken karşılığında da

		tatmin edilmek isterler.
Brenner	1993	Paydaşlar, örgüt ile arasında bazı yasal ve yasal olmayan ilişkiler bulunan gruplardır.
Wicks ve Diğerleri	1994	Paydaşlar, örgüt ile etkileşim içerisinde olan ve örgüte anlam katan gruplardır.
Nasi	1995	Paydaşlar, işletme ile etkileşim içinde olan ve böylece işletme faaliyetini mümkün kılan gruplardır.
Brenner	1995	Paydaşlar, işletmeyi etkileyen ya da işletmeden etkilenen gruplardır.
Donaldson ve Preston	1995	Paydaşlar, işletme faaliyetlerinde prosedür gereği ve/veya devamlı olarak yasal hakka sahip olan kişiler ya da gruplardır. Paydaşlar, bir ürünün girdi aşamasından nihai tüketiciye ulaşıncaya kadar ürünün her aşamasına destek olan bütün birey ve kurumlardır. İşletme, paydaşlarla arasında çift yönlü kazan kazan ilişkisi oluşturmalıdır.
Brugha and Varvasovsky,	2000	Paydaşlar işletmelerin başarılarında etkisi bulunan birey veya gruplardır. İşletmenin performansını negatif veya pozitif yönde etkileyebilecek güce sahiptirler. İşletmeler paydaşlarını iyi analiz etmelidir.
Hillman ve Keim	2001	Tüketiciler, çalışanlar, toplum ve tedarikçiler paydaşların içerisinde yer almaktadır. Paydaşlar, işletmenin finansal performansını arttırmak için ihtiyaç duyduğu gruplardır. Paydaşlarla ilişkilerin sağlıklı kurulması işletmenin yaşamını sürdürmesini tehlikeye atmaktadır.
Jensen	2001	Paydaşlar işletmenin hissedarlarının yanı sıra çalışanlarını, müşterilerini, toplumu, hükümeti yani etkileşimde olduğu

		bütün kurum ve bireyleri kapsamaktadır.
Johnson ve Scholes	2002	“Amaçlarını yerine getirmek için örgüte bağlı olan ve örgütün de kendi amaçlarını gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu birey veya gruplardır.”
Morsing ve Schultz	2006	Paydaşlar işletmenin etkileşimde bulunduğu birey veya gruplardır. İşletmeler, kar elde etmeye odaklanmak yerine paydaşlarıyla arasında uzun dönemli ilişki geliştirmeye çalışmalıdır. Paydaşlarla geliştirilecek olan uzun dönemli ilişkiler işletmenin yaşamını devam ettirmesinde ve uzun vadede kar elde etmesinde etkili olacaktır.
Bakoğlu	2010	Örgüt, kurum ya da firmaları doğrudan ya da direkt olarak etkileyen ve etkileme potansiyeli olan ve örgüt/kurum/firmaların faaliyet, politika ve kararlarından doğrudan ve dolaylı etkilenen her birey, grup, topluluk ve toplumu kapsamalıdır.

Yukarıdaki tanımlar göz önünde bulundurularak, paydaşların işletmenin başarısını veya başarısızlığını etkilediğini ve paydaşların da işletme başarısından veya başarısızlığından etkilendiğini söylemek mümkündür. Tabloda görüldüğü üzere bazı yazarlar toplumu paydaş kavramının içerisine dahil etmese de, günümüzde firmanın başarısından veya başarısızlığından direkt olarak toplum da etkilendiği için bu kavramın içerisine toplumun da dahil edilmesi şarttır (Bakoğlu, 2010: 37; Berman vd. 1999: 490; Jensen, 2001: 9). Bu kapsamda paydaş kavramı, çalışmada Bakoğlu’nun (2010) yaptığı tanım çerçevesinde ele alınmaktadır:

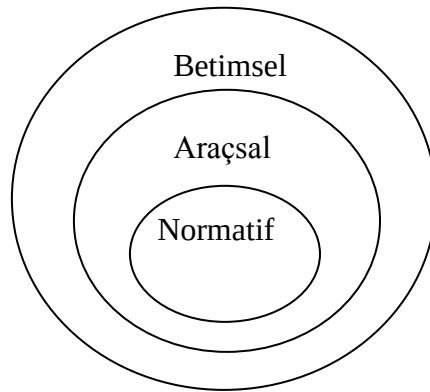
“Örgüt, kurum ya da firmaları doğrudan ya da direkt olarak etkileyen ve etkileme potansiyeli olan ve örgüt/kurum/firmaların faaliyet, politika ve kararlarından doğrudan ve dolaylı etkilenen her birey, grup, topluluk ve toplumu kapsamalıdır.”

Paydaş kavramı tanımlandıktan sonra paydaş teorisi şu şekilde açıklanabilir: Paydaş teorisi, Freeman (1984) tarafından ortaya atılmıştır. Paydaş teorisi, işletme ve paydaşları arasındaki ilişkinin analiz edilebilmesi için uygun teorik altyapıyı sağlamaktadır. Teori, yöneticilerin paydaşlarla olan ilişkilerini iyi yönetmesi ve karar alırken paydaş beklentilerini göz önünde bulundurması gerekliliğini savunmaktadır (Jensen, 2001: 8-9). Paydaşlar, örgütün hedeflerine ulaşmasında etkili görülmektedir (Phillips vd., 2003: 481).

Jones'a göre (1995: 405), paydaş teorisi her ne kadar Freeman (1984) tarafından ortaya atılsa da kavramın gelişmesine en büyük katkıyı sağlayan Donaldson ve Preston'dır. Donaldson ve Preston'a göre (1995: 67) paydaş teorisi sadece kurumu veya kurumda var olan durumları betimlemez veya paydaşların örgütün başarısına etkisini tahmin etmez, ayrıca örgütün nasıl karar vermesi veya yapısını nasıl değiştirmesi ile ilgili de tavsiyelerde bulunur. Paydaşlar kurumun karar alırken, politikalar oluştururken veya yapısal bir değişikliğe giderken işletmenin göz önünde bulundurması gereken önemli bir gruptur (Donaldson ve Preston, 1995: 67).

Donaldson ve Preston (1995: 70–71), paydaş teorisini betimsel, araçsal ve normatif yaklaşım olmak üzere üç kısma ayırmaktadır. Bu üç yaklaşım birbirleriyle iç içedir. Dış kabukta betimsel, ikinci kabukta araçsal ve en iç kabukta ise normatif yaklaşım yer almaktadır.

Şekil 1: Paydaş Teorisi Yaklaşımları



Kaynak: Donaldson ve Preston 1995

Betimsel Yaklaşım: Betimsel yaklaşım, kurumların belirli özellik ve davranışlarını tanımlamak ve açıklamak için kullanılmaktadır (Donaldson ve Preston, 1995:70). Betimsel yaklaşımı işletmenin yapısı, yöneticilerin yönetim tarzları, yönetim kurulu üyelerinin işletmeden beklentileri gibi işletme faaliyetlerinin genel işleyişine yönelik bir şema çıkarmakta ve işletmenin paydaşlarını ve paydaşlarıyla olan ilişkisini tanımlamaktadır. Betimsel yaklaşım ile işletme, hangi paydaş grubunun işletme için ne zaman ve neden önemli olduğunu, onlara nasıl davrandıklarını ve başarılarının nasıl etkilendiğini değerlendirmekte ve belirlemektedir (Jawahar and McLaughlin, 2001: 397). Betimleyici yaklaşım ile elde edilen değerlendirmeye göre işletme daha sonra hangi stratejiyi uygulaması gerektiğine karar verebilmektedir.

Araçsal Yaklaşım: Araçsal yaklaşıma göre, işletmelerin kar veya büyüme gibi geleneksel amaçlarına ulaşmasında paydaşlarla olan ilişkileri araç niteliğindedir. Dolayısıyla işletmeler istenilen amaç ve sonuçlara ulaşmak için işletmeye finansal destek sağlayan paydaşlarla ilişkilerini iyi tutmaya mecburdur (Donaldson ve Preston: 71-72). Bowie'nin 1988'de yaptığı paydaş tanımı "paydaşlar, destekleri olmadan örgütün var olamayacağı gruplardır" bu yaklaşımı desteklemektedir. Örneğin "Satışta başarılı olmak için önemli müşterilerimizin özel günlerinde onlara küçük hediyeler göndeririz." İşletmenin asıl amacı satışını arttırmaktır ve önemli müşterilere gönderilen hediyeler satışı arttırmak için kullanılan araçlardır.

Normatif Yaklaşım: Normatif yaklaşım, işletmenin fonksiyonlarını ve faaliyetlerini ahlaki ve felsefi ilkelere dayanarak yorumlamaktadır (Donaldson ve Preston, 1995: 71). Andriof'a göre, normatif yaklaşımda işletmeler için bir takım kurallar ve ilkeler ileri sürülmekte ve işletmelerinve işletme yöneticilerinin davranışlarının ahlaki açıdan normlara uygun olup olmadığı araştırılmaktadır (Jones, 1995: 406). İşletmeler bütün paydaşlarının çıkarlarını gözetmeli ve sadece hissedarlarını değil tüm paydaşlarını tatmin etmek için uğraşmamalıdır (Fontaine vd., 2006: 15). İşletmeler, bireylere kar ve büyüme gibi sonuçları elde etmek için değil, hak ettikleri için iyi davranmalı, onların sorumluluklarını üstlenmeli (Fontaine vd., 2006: 15) ve paydaşların haklarını korumak işletmelerin ana değerleri olmalıdır (Donaldson ve Preston, 1995:67- 73). Normatif yaklaşıma örnek olarak "Bu doğru değil, bunu yapma!" söylemi örnek verilmektedir.

Özetle betimleyici yaklaşım işletmenin genel işleyişine ve paydaşlarla ilgili genel tutumuna yönelik bir şema çıkarmakta, araçsal yaklaşım paydaşlar ile işletmenin başarıları arasında bir bağlantı kurmakta, normatif yaklaşım ise paydaşlara karşı tutumun maddi çıkar nedeniyle değil etik değerlerden ötürü olması gerektiğini ileri sürmektedir. Donaldson ve Preston, (1995) normatif yaklaşımın temel yaklaşım olması gerektiğini ve diğer yaklaşımların da bunu kapsamı gerektiğini savunmaktadır. Freeman ve Phillips (2002) betimsel yaklaşımdan ziyade araçsal ve normatif yaklaşım üzerine odaklanmışlardır. Betimsel yaklaşımın işletmeler için yol göstermede yetersiz kaldığını sadece işletmenin güncel yönetim tarzını tasvir ettiğini ve bir çözüm önermediğini ileri sürmektedirler. Bu çalışma da bu düşüncüyü onaylanmakta ve Donaldson ve Preston'un önerdiği üç yaklaşımdan normatif yaklaşımı desteklemektedir. İşletmeler paydaşlarının çıkarlarını daha çok kazanç elde etmek için değil, etik olduğu için korumalıdır. İşletmelerin ana değeri tüm paydaşların sorumluluğunu üstlenmek olmalıdır.

1.1.2.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ilk ortaya atıldığı dönemden bu yana ekonomik, teknolojik ve sosyal alanlardaki değişim ve gelişmelere paralel olarak önemli değişiklikler geçirmiştir (Vural ve Coşkun, 2011). Bugün geldiği noktada, işletme faaliyetlerinin ve sonuçlarının artan sayıda paydaş gruplarını etkilemesi, işletmelerin sosyal sorumluluklarının daha fazla ön plana çıkmasına yol açmıştır (Post vd., 1996: 37). Artık paydaşlar işletmelerin daha önce farkında dahi olmadıkları birçok konuda sorumluluk almasını bekleyebilmektedir (Porter, 2006: 2). Örneğin Nike, New York Times ve diğer medya gruplarının Endonezyalı tedarikçilerinin çocuk işçi çalıştırdığını yayınlaması üzerine, büyük bir tüketici boykotuyla karşılaşmış ve hemen duruma müdahale etmiştir (Porter, 2006: 2; Küskü Akdoğan ve Bay, 2012: 53). Artık örgütler direkt olarak kendi üretim faaliyetlerden kaynaklanmayan sorunlarda da sorumluluk almak durumundadırlar, aksi takdirde sürdürülebilirlikleri tehlikeye girebilmektedir. Bakoğlu ve Kaya'ya (2005: 588) göre, ulusötesi firmalar her ne kadar topluma sosyal sorumluluk faaliyetlerini uyguladıklarına dair duyurular yapsalar dahi sadece bir kısmı

duyurunun ötesine gidebilmekte ve sosyal sorumluluk faaliyetlerini içselleştirebilmektedir. Küskü Akdoğan ve Bay'da (2012) bulgularıyla Bakoğlu ve Kaya'nın araştırmasını desteklemekte, Türkiye'de büyük ölçekli işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine önem verdiklerini, bu faaliyetleri medya aracılığıyla topluma duyurmak için çaba harcadıklarını ve ekonomik çıkar kaygısı taşıdıklarını belirtmektedir. Bakoğlu ve Kaya'ya (2005) göre, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ancak işletmenin bütün paydaşlarını kapsadığı takdirde anlamlı hale gelebilmektedir.

Gerek akademik çevreler, gerek iş dünyası, sosyal sorumluluk kavramının gerekliliği ve önemi konusunda fikir birliğine varmış olmalarına rağmen, kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili evrensel bir tanımdan bahsetmek zordur (Bakoğlu ve Kaya, 2005; Küskü ve Bay, 2007). Aşağıdaki tablo literatürde yer alan kurumsal sosyal sorumluluk tanımlarını içermektedir:

Tablo 5:Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
Bowen	1953	Sosyal sorumluluk ilk olarak Bowen'in 1953 yılında yazdığı " <i>Social Responsibilities of the Businessman</i> " adlı kitabında kullanılmıştır. Bowen örgütlerin bünyelerinde bulundurdıkları güç ve verdikleri kararlarla birçok açıdan vatandaşların hayatlarını etkilediklerini belirtmektedir. Sosyal sorumluluk, iş adamlarının karar alırken politikalara uyma zorunluluğu veya bu zorunluluklara uyarak toplumun değer ve beklentileriyle örtüşen kararlar alması ve buna yönelik aksiyonlarda bulunmasıdır.
Frederick	1960	Sosyal sorumluluk, örgütün kararlarında toplumun beklentilerini karşılaması ve böylece ekonomik sistemin işleyişine destek olmasıdır.
Friedman	1970	"Bireylerin topluma karşı sorumluluğu vardır fakat yapay bir

		birey olan örgütün ancak yapay sorumlulukları olabilir. Örgütlerin sosyal sorumlulukları olamaz, ancak ve ancak örgütte çalışan bireylerin sorumlulukları olur. Yöneticiler kurum adına sosyal menfaati arttırmak için harcamada bulundukları takdirde hissedarların karlarını düşürecek, çalışanların maaşlarını azaltacak ve müşterilere daha pahalı ürünler sunacaktır. Eğer isterlerse hissedarlar, müşteriler veya çalışanlar kendi adlarına bireysel olarak kendi paralarını sorumluluk faaliyetlerinde harcayabilirler. Örgütlerin sorumlulukları karı arttırmaya yönelik faaliyetlerde bulunmakla sınırlıdır.”
Davis	1973	Kurumsal sosyal sorumluluk, firmanın ekonomik, yasal ve teknik gerekliliklerin dışında cevap üretmesidir. Yani sosyal sorumluluk yasaların bittiği yerde başlamaktadır. Firmanın sadece yasaların minimum gerekliliklerine uyması, sorumluluklarını yerine getirdiği anlamına gelmemektedir. Çünkü bu davranış zaten her hangi bir vatandaşın bile yapması gereken bir şeydir.
Fitch	1976	Kurumsal sosyal sorumluluk, örgütün tamamen veya kısmen kendisi vasıtasıyla ortaya çıkan sosyal problemleri çözmek için olan ciddi girişimidir.
Carroll	1979	Kurumsal sosyal sorumluluk, örgütün toplumun ekonomik, hukuki, etik ve gönüllü beklentilerine belirli bir zaman dilimi içerisinde karşılık vermesidir. Ekonomik beklentiler işletmelerin toplumun ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetleri üretmesi ve karşılığında kar elde etmesini; hukuki beklentiler, işletmelerin ekonomik amaçlarını yerine getirirken yasal düzenlemelere uymaları konusundaki toplumsal beklentileri; etik beklentiler, kanunlar tarafından yazılı hale getirilmediği halde, toplum tarafından kurumlardan yapması beklenen bazı

		ek sorumluluklar; ve gönüllü beklentilerde toplumun işletmelerden beklediği hayırseverlik amaçlı faaliyetlerdir.
Carroll	1991	Kurumsal sosyal sorumluluk, firmaların kar elde ederken aynı zamanda yasalara uyması, etik olması ve iyi bir kurumsal vatandaş olması anlamına gelmektedir.
Aldag ve Stearns	1991	Kurumsal sosyal sorumluluk, alınan kararlarda ekonomik etkilerin olduğu kadar sosyal etkilerinin de göz önünde tutulmasıdır.
Macchiette and Roy	1994	Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmenin tüm paydaşlarının sorumluluğunu üstlenmesi ve onlara karşı etik davranmasıdır. Aksi takdirde hem paydaşlarıyla ilişkisi kötüye gidecek hem de uzun vadede karlılığı düşecektir.
World business council for sustainable development	2000	Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmenin çalışanlarına, ailelerine, yerel bölge halkına ve topluma destek sağlaması böylece de sürdürülebilir büyümeye destek olmasıdır.
Hopkins	2003	Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmenin paydaşlarının sorumluluğunu üstlenmesi ve onlara karşı etik davranmasıdır. Sosyal sorumluluğun amacı işletmenin karlılığını korurken aynı zamanda hem iç hem de dış paydaşlara yüksek yaşam standartları sunmaktır.
George	2007	Kurumsal sosyal sorumluluk işletmelerin sürdürülebilir büyüme sağlaması için stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin faaliyetleriyle etkide bulunduğu paydaşlarına (çalışanlar, hissedarlar, tedarikçiler, tüketiciler, yatırımcılar vd.) karşı düşünceli davranması ve sosyal ve çevresel unsurlara önem

		verip bu unsurların entegrasyonunu sağlamasıdır. Çalışan ilişkilerine, istihdamın yaratılmasına, çevresel yönetime ve toplum yararına yatırım yaparak kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunabilir.
Esposito	2009	Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmenin aldığı kararlarla tüm paydaşlarına karşı sorumluluk alması ve böylece sürdürülebilir büyümeyedestek olmasıdır.

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak, kurumsal sosyal sorumluluk kavramının yıllar içerisinde anlamsal olarak geçirdiği değişim net bir şekilde görülmektedir. 1970 yılında Friedman (1970) işletmelerin sosyal sorumluluklarının olmadığını ve tek sorumluluklarının karı arttırmak olduğunu iddia ederken, 2000’li yıllara gelindikçe sosyal sorumluluk kavramı işletmeler için önemli hale gelmekte, sürdürülebilir büyümenin gereği olarak görülmekte ve tüm paydaşların çıkarlarının düşünülmesi öne çıkmaktadır. Bu çalışmada kurumsal sosyal sorumluluk kavramı işletmelerin yasalara uymanın yanı sıra aldıkları kararların sosyal etkilerini de göz önünde tutmaları, etik davranışları ve tüm paydaşlara karşı sorumluluk üstlenmeleridir.

1.1.2.4. Kurumsal Hesap Verebilirlik Teorisi

Hesap verebilirlik, bir işin veya görevin, gerektiği şekilde yerine getirilip getirilmediğini sorgulayan bir kavramdır (Gray ve Jenkins, 1986; Kluvers, 2003: 60). Kavram, hesap veren ve hesap soran olmak üzere iki tarafı içermektedir (Kluvers, 2003: 58). Kimin kime karşı hesap vereceği, hesap vereceği konuların neler olduğu, üstlenilen sorumluluk yerine getirilmez ise yaptırımların neler olacağı hesap verebilirlik kavramının içeriğinde yer almaktadır (Gray ve Jenkins, 1986). Üstlendiği sorumluluğu yerine getirmeyen birey veya kurumlar eylemsizliklerinin nedenlerini açıklamak ve sonuçlarına katlanmakla yükümlüdürler. Kluvers’e (2003: 57) göre yeterli hesap verebilirliğin olmaması, müsrif, yetersiz, etkin olmayan ve sadece belirli birey veya grupların lehine kararların alındığı bir sistemi ortaya çıkarmaktadır. Bir grubun lehine

olan kararlar ise uzun vadede toplumda belirli bir kesimin diğer kesimlere kıyasla normalin üzerinde zenginleşmesine veya yağmur ormanlarının yok edilmesi gibi birçok negatif sonuca yol açmaktadır (Kluvers, 2003: 57).

Hesap verebilirlik kavramı, işletmelerin gelişimlerini devam ettirebilmeleri için yasal zorunluluklara uymaları, uymadıkları takdirde ise açıklama yapıp, negatif sonuçlara katlanmaları anlamına gelmektedir (Clapp, 2005: 26-27). Klasik bakış açısına göre, işletmeler sadece işletme üzerinde yasal haklara sahip olan hissedarlara karşı sorumludur ve yalnızca onlara hesap vermekle yükümlüdür (Valor, 2005: 196). Fakat günümüzde işletmeler artık sadece kendi hissedarlarına karşı değil tüm paydaşlara karşı da sorumludur (Bakoğlu, 2010; Valor, 2005: 196-197; Rasche ve Esser, 2006: 252). İşletmeye hesap sorma hakkı sadece hissedarların değil ayrıca tüm paydaşlarındır. İşletme tüm paydaşlar için zenginlik yaratmalıdır (Bakoğlu, 2010; Valor, 2005: 196-197). Bundan ötürüdür ki Valor (2005: 197) yasal haklarından ötürü işletmeye hesap soran tek grubun hissedarlar olarak kabul edildiği klasik görüşü reddetmektedir.

İşletme tarafından gerçekleştirilen faaliyetler ve etkileri işletme dışındaki paydaşlara raporlanmalı, bunun için Dow Jones Endeksi veya Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative-GRI) gibi uluslararası niteliğe sahip sürdürülebilir raporlama ilkeleri oluşturan kuruluşlardan faydalanılmalıdır. Bu raporlama vasıtasıyla işletmenin sadece ekonomik performansı değil çevresel ve sosyal performansı da değerlendirilmektedir (Wilson, 2003:5). İşletmeler sürdürülebilirlikle ilgili politikalarını, politikaların toplum ve çevre üzerinde yarattığı etkileri raporlar vasıtasıyla topluma açıklamakta ve uyguladıkları faaliyetlerin sorumluluğunu üstlenmektedir (Labuschagne vd., 2005). Periyodik olarak işletmeler tarafından yayınlanan sürdürülebilirlik raporları paydaşlara işletme faaliyetlerini denetleme olanağı sunmaktadır. Henüz dünyada işletmelerin sürdürülebilirlik raporları yayınlamaları yasal bir zorunluluk haline gelmemiştir.

1.1.2.5. Kurumsal Yönetişim

Amerikan firmalarında yaşanan ani düşüşler ve skandallar insanların finansal raporlara, işletme yöneticilerine ve piyasanın doğruluğuna karşı inançlarını yitirmelerine neden olmuştur (Witherell 2002: 7). Skandalların ardında yatan sebeplerden ilki işletmelerin yasa dışı yönetsel kararlar almaları ve yasa dışı uygulamalarını ört pas etmeleri diğeri ise aşırı şişirilmiş ve olduğundan fazla gösterilen yatırım varlıklarıdır (Witherell 2002: 7). Enron skandalında olduğu gibi işletmelerin köpük gibi bir anda patlamasıyla ve iflasıyla çalışanlar işinden olmakta, yatırım yapan insanlar büyük paralar ve hayat birikimlerini kaybetmekte ayrıca işletmelere ve piyasalara olan inançlarını da yitirmekteydiler. Bu skandallar ve yaşanan talihsiz olaylar kurumsal yönetim kavramının gelişimine katkı sağlamıştır.

Kurumsal yönetim kavramı resmi olarak ilk defa 1992 yılında İngiltere’de yayınlanan Cadbury raporunda kullanılmıştır. Rapor kurumsal yönetişimin sağlanması adına işletmelere bazı tavsiyelerde bulunmuştur. 1995 yılında Greenbury Raporu, 1998 yılında Hampel Raporu, 1999 yılında Ekonomik İşbirliği ve Gelişim Örgütü tarafından OECD prensipleri, 2003 yılında Higgs Raporu, 2004 yılında ise OECD prensipleri tekrar düzenlenerek yayınlanmıştır. 1999 yılında OECD tarafından yayınlanan rapor ülkeler üzerinde büyük yankı yaratmış ve sunduğu standartlar ve ilkelerle her ülkenin kendi kurumsal yönetim ilkelerini oluşturması açısından rehber niteliği taşımıştır ve ortak bir uluslararası anlayışın geliştirilmesine yönelik adımlar atmıştır (OECD, 2004). OECD’nin ilkeleri yayınlandıktan sonra hemen hemen her ülke kendi kurumsal yönetim ilkelerini oluşturmuştur. OECD tarafından oluşturulan temel ilkeler, işletmeler için etkin bir kurumsal yönetim çerçevesi oluşturmaya çalışmıştır. Bu çerçeve şeffaf ve etkin piyasaları teşvik etmeli, yasalarla uyum içerisinde olmalı ve düzenleyici, denetleyici ve icra makamlarına ait sorumlulukları açık bir şekilde ortaya koymalıdır. OECD tarafından oluşturulan ilkeler aşağıdaki tabloda yer almaktadır (OECD, 2004):

Tablo 6:OECD İlkeleri ve İlgili Açıklamalar

OECD İLKELERİ	Açıklamalar
---------------	-------------

1.Pay sahiplerinin hakları	Kurumsal yönetim pay sahiplerinin haklarını korumalıdır. Pay sahipleri işletme içerisinde bazı haklara sahip olmalıdır. Pay sahipleri işletme hakkında tam vaktinde ve düzenli olarak bilgi edinebilmeli, işletmenin karından pay almalı, Genel Kurul toplantısına etkin bir şekilde katılmalı, oy kullanma hakkına sahip olmalı, işletmeyle ilgili temel değişikliklerden haberdar olmalı ve Yönetim Kurulu üyelerinin seçiminde söz hakkı olmalıdır.
2.Pay sahiplerine adil davranma	Kurumsal yönetim, azınlık ve yabancı pay sahipleri dahil tüm pay sahiplerinin eşit muamele görmesini sağlamalıdır. Hakların çiğnenmesi durumunda tüm pay sahipleri tazminat konusunda eşit fırsatlara sahip olmalıdırlar. Aynı sınıftaki tüm pay sahipleri eşit muamele görmeli, eşit oy hakkına sahip olmalıdır.
3.Paydaşların rolü	Kurumsal yönetim paydaşların kanunlarla ve karşılıklı anlaşmalarla belirlenen haklarına saygı göstermeli, işletmelerin paydaşlarla olan işbirliğini teşvik etmelidir. Çalışanlar iş yerinde kendilerini rahatsız eden yasadışı uygulamaları rahatça yönetim kuruluna iletebilmeli ve bundan ötürü suçlanmamalıdır.
4.Açıklık ve şeffaflık	Kurumsal yönetim işletmeyi temsil eden bütün materyallerin zamanında ve doğru olarak açıklanmasını garanti altına almalıdır. İşletmeler finansal ve operasyonel sonuçlarını; hedeflerini, oy kullanma haklarını, Yönetim Kurulu üyelerini ve anahtar pozisyondaki yöneticilerin ücretlendirilmelerini, maddi tahmin edilebilir risk faktörlerini, işçi ve diğer paydaşları ilgilendiren

	unsurları, yönetim yapısını ve politikalarını açıklamalıdır.
5.Yönetim Kurulu'nun sorumlulukları	Kurumsal yönetim, Yönetim Kurulu'nun işletmeye stratejik rehberliğini, işletmenin Yönetim Kurulu'na etkin denetimini ve Yönetim Kurulu'nun işletmeye ve pay sahiplerine hesap vermesini sağlamalıdır. Yönetim Kurulu üyeleri işletme ve pay sahiplerinin menfaatleri doğrultusunda davranmalı, onları açık bir şekilde bilgilendirmelidir.

Kaynak: OECD, 2004

Yukarıdaki tabloda yer alan OECD ilkeleri işletmelerde iyi bir yönetim yapısının oluşturulmasını hedeflemektedir. İşletmeler iyi bir yönetim yapısı oluşturmak adına pay sahiplerinin haklarının neler olduğunu netleştirmeli, pay sahiplerine karşı adil davranmayı kural haline getirmeli, Yönetim Kurulu üyelerinin sorumluluklarını açık bir şekilde beyan etmeli ve paydaşlara karşı hesap verebilir olmalarını sağlamalı, açık ve şeffaf bir şekilde işletme bilgilerini kamuoyuyla paylaşmalıdır. Tabloda yer alan OECD ilkeleri ana dört ilke üzerine kurulmuştur. Bu ilkeler şeffaflık, adillik, sorumluluk ve hesap verebilirliktir. Bu ilkeler aşağıdaki tabloda anlatılmaktadır:

Tablo 7:Kurumsal Yönetişim İlkeleri ve İlgili Açıklamalar

İlkeler	Açıklamalar
Şeffaflık	Şeffaflık, gizli tutulması gereken bilgiler hariç işletmeyi temsil eden bütün bilgilerin ve kararların zamanında, doğru ve anlaşılır bir şekilde kamuya açıklanmasıdır. Böylece paydaşlar işletmeyle alakalı tüm bilgileri ilk ağızdan yani işletmenin kendisinden eksiksiz bir biçimde alabileceklerdir. İşletme, paydaşların bilgi alma ihtiyacını etkin bir biçimde karşılayabilmelidir. Bu nedenle şeffaflık ilkesi paydaşların bilgi alma isteklerine cevap vermeyi de kapsamaktadır

	(Blagescu vd., 2005). Bilginin paydaşlar tarafından kolaylıkla ulaşılabilir olması çok önemlidir. Bu nedenle işletmeler internet sitelerinde güncel bilgilerini paylaşmalıdırlar (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 160).
Adillik	Adillik, azınlık ve yabancı pay sahipleri dahil tüm pay sahiplerinin eşit muamele görmesini sağlamalıdır. Hakların çiğnenmesi durumunda tüm pay sahipleri tazminat konusunda eşit fırsatlara sahip olmalıdırlar (OECD, 2004). Paydaşların genel kurula katılım hakları, kar payı alma hakları ve oy kullanım hakları adil olmalıdır. Hiçbir paydaşı üst yönetimin inisiyatifine bırakılmamalıdır.
Sorumluluk	Sorumluluk ilkesi kurumsal sosyal sorumluluktan hareketle yönetim ilkelerine eklenmiştir. Yönetim kurulu üyelerinin sorumlulukları işletme stratejilerine rehberlik etmekle, hissedarlar için tatmin edici karlar sağlamakla, yasalara uymakla, işletmenin faaliyetlerini yürütmekle veya topluma doğru finansal raporlar sunmakla sınırlı değildir (Wetherell, 2002: 9). İşletmeler yöneticileri ayrıca çalışanlarının, tüketicilerinin, tedarikçilerin ve diğer toplum üyelerinin de beklentilerine de cevap verebilmelidir. İşletmeler, faaliyet gösterdikleri bölgede toplumun kalkınması adına sorumluluk üstlenmeli, yerel ekonomiye katkı sağlamalı ve çevresel veya sosyal sorunlardan uzak kalmamalıdırlar (GRI). Toplumun ve işletmenin uyum içerisinde olması kurumsal yönetim ilkelerinin başarıya ulaşmasında büyük öneme sahiptir (Wetherell, 2002: 9). Çünkü faaliyet gösterdiği bölgedeki toplumun sorunlarıyla ilgilenmeyen işletmelerin piyasa değerleri düşmekte (Wetherell, 2002: 9) ve milyon dolarla oluşturdıkları imajları lekelenmektedir.
Hesap Verebilirlik	Hesap verebilirlik, kurumsal hesap verebilirlik teorisinden yola çıkılarak yönetim ilkeleri içerisine eklenmiştir. Hesap verebilirlik,

	bir işin veya görevin, gerektiği şekilde yerine getirilip getirilmediğini sorgulayan bir kavramdır (Gray ve Jenkins, 1986; Kluvers, 2003: 60). Üstelendiği sorumluluğu yerine getirmeyen işletmeler eylemsizliklerinin nedenlerini açıklamak ve sonuçlarına katlanmakla yükümlüdürler.
--	--

Özetle, kurumsal yönetim ilkeleri ile amaçlanan Enron olayında olduğu gibi işletmenin içinin bir anda boşaltılmasının önüne geçmek, sermaye piyasalarına olan güveni kaybetmemek ve yatırımcıların, işletme sahiplerinin ve çalışanların mağduriyetini önlemektir. Yönetişim ilkeleri her ne kadar topluma karşı sorumluluk almak gerektiğini ve toplumsal veya sosyal meselelere uzak durulmaması gerektiğini söylese de bunun nedeni işletmenin toplumun negatif tepkisiyle karşılaşmasını önlemek ve piyasa değerinin düşmesini engellemektir. Yani sosyal sorumluluk işletmenin değer kaybetmemesi için yapması gereken bir araç olarak görülmektedir. Asıl önem verilen konu işletmenin piyasa değerinin düşmemesidir. Bu anlamda kurumsal yönetişimin ana mantığı kurumsal sürdürülebilirlikle uyuşmamaktadır. Fakat kurumsal yönetim ilkeleri yine de kurumsal sürdürülebilirliği desteklemektedir. Çünkü asıl niyet işletmenin piyasa değerinin düşmemesi olsa da işletme çevreye, topluma ve yerel ekonomiye fayda sağlamaktadır.

1.1.2.6. Üçlü Kar Hanesi

Üçlü kar hanesi (Triple Bottom Line, TBL) kavramı ilk olarak 1994 yılında John Elkington tarafından kullanılmıştır. Elkington, 1987 yılında yayınlanan Bruntland Raporu'nda geçen çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik boyutlarından esinlenerek üçlü kar hanesi kavramını ortaya atmıştır (Elkington, 2004: 1). Kavram, Elkington'un 1997 yılında yazdığı "Çatal Kullanan Yamyamlar: 21. Yüzyıl İş Dünyasının Üçlü Kar Hanesi" kitabında geliştirilmiş ve bu kitaptan sonra kullanımı yaygınlaşmıştır.

Üçlü kar hanesi kavramı İnsan (People), Evren (Planet) ve Kar (Profit) olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. İnsan, evren ve kar kavramları sürdürülebilir büyümenin çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarını temsil etmekte, bu boyutları mikro bir bakış açısıyla işletmeler düzeyinde ele almaktadır. Üçlü kar hanesi kavramı işletmelerin sosyal, çevresel ve ekonomik sorumluluklarını nasıl yönettiğiyle ve bunlar arasındaki dengeyi nasıl sağladığıyla ilgilenmektedir (Jamali, 2006: 812). Üçlü kar hanesi ile işletmeler sosyal, çevresel ve ekonomik performans başlıkları altında topluma ne yaptıklarını raporlamaktadırlar. Bu nedenle kavram, işletmelerin sürdürülebilirlikle ilgili konularda ne yaptıklarının veya yapmadıklarının belirlenmesinde bir raporlama aracı görevi görmektedir.

Üçlü kar hanesi kavramı, iyi bir global kimlik ve imaj oluşturmak isteyen global firmaların dikkatini çekmiştir. Firmalar raporlarında üçlü kar hanesinden yararlanarak imajlarını güçlendirmeye çalışmışlardır. Shell firması, Elkington'un Sustainability danışmanlık firmasıyla çalışarak üçlü kar hanesini raporlamalarında kullanmak isteyen ilk firmadır. Üçlü kar hanesinin, işletmelerin performanslarını ölçmede yardımcı ilkelere dönüşebilmesi için danışmanlık şirketleri bu konuya yoğunlaşmış fakat bir sonuca varamamışlardır. 2006 yılında sadece bu konuya odaklanmak üzere Global Raporlama Girişimi (GRI) kurulmuş ve sürdürülebilirliğin raporlanmasında uluslararası standartlar geliştirilmiştir (Mitchell, vd., 2007: 271- 272).

Elkington işletmelerin çevresel, sosyal ve ekonomik sorumluluklarını yerine getirmeleri gerektiğini öne sürerek, bu şekilde başarıya ulaşabileceklerini ifade etmektedir. Sadece bir boyutun ele alınması, başarı için yeterli değildir. Elkington (2004), işletmelerin kar odaklı bakış açılarını eleştirmekte insana ve evrene değer katmadan uzun vadede karın sağlanamayacağını ileri sürmektedir. Jamali'ye (2006: 812) göre işletmeler kısa vadeli bakış açısıyla sadece hissedarlarının ekonomik kazançlarını arttırma yoluna gitmektedirler; çünkü sorumluluk hissettikleri tek grup hissedarlarıdır. Oysaki işletmeler faaliyetleriyle birçok açıdan etkiledikleri topluma ve diğer paydaşlara karşı da sorumludurlar (Jamali, 2006: 812).

İşletmeler, sürekli olarak değişimin mevcut olduğu bilgi çağında faaliyetlerini sürdürmektedirler. Örgütler, değişimin vazgeçilmez olduğu günümüzde devamlı olarak

kendilerini yenilemeli ve değişen koşullara uyum sağlamalıdır. İşletmeler faaliyet gösterdikleri bölgede yaşayan insanların yaşam standartlarını arttırmalı, çalışanlarına eğitimler vermeli, tedarikçilerini geliştirmeli, sivil toplum kuruluşlarına destek olmalıdır (Mitchell, vd., 2007: 271). Faaliyetleriyle hem çevreyi kirletmemeli, hem de çevre kirliliğini azaltıcı yöntemler geliştirmelidir. Dolayısıyla işletmeler, artan sosyal baskılar nedeniyle değişime gitmelidirler. Değişim, üçlü kar hanesini kullanmayı gerekli hale getirmektedir. Diğer bir deyişle, günümüzde ekonomik çıkarlar yeterli değildir. Değişimle birlikte ekonomik çıkarların yanında diğer sorumluluk boyutları da ön plana çıkmaktadır. Elkington, işletmeleri değişime iten yedi itici gücün mevcut olduğunu belirtmektedir. Yedi itici güç aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir (Elkington, 2004: 3-7):

Tablo 8: Yedi Sürdürülebilirlik Devrimi

7 Sürdürülebilirlik Devrimi		
	Eski Paradigma	Yeni Paradigma
Pazarlar	Uyum	Rekabet
Değerler	Katı	Yumuşak
Saydamlık	Kapalı	Açık
Yaşam Döngüsü Teknolojisi	Ürün	İşlev
Ortaklık	Yıkma	Farklılıkların ortak yaşamı
Zaman	Daha Geniş	Daha Uzun
Kurumsal Yönetişim	Sadece ayrıcalıklıları kapsayan	Çerçeve içindekileri kapsayan

Kaynak: Elkington (2004)

Pazarlar: Elkington (2004), yakın gelecekte rekabetin daha yoğun yaşanacağını ileri sürmekte ve işletmelerin yerel ve uluslararası rakip sayılarının giderek artacağı pazarlarda faaliyet göstermek zorunda kalacaklarını belirtmektedir. Müşteriyi elde tutmak giderek zorlaşacak, yeniliğe ve yeni fikirlere açık olan farklı değer yargılarına sahip tüketici kitlesi eski alışkanlıklarını devam ettiren güçlü fakat hantal firmaları tercih etmemeye başlayacaktır. Firmalar yeni pazar koşullarında hayatta kalabilmek adına kar odaklı eski mantıklarını bir kenara bırakıp sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama yoluna gitmelidir. Elkington’a göre işletmeler üçlü kar hanesinin üç boyutundan yararlanarak rekabette başarı elde edebilmektedirler.

Değerler: Elkington (2004), toplumun değer yargılarının değiştiğini, yeni değerlerin doğduğunu ve bu yeni değerlerin dünyayı korumak, “dünya vatandaşı” olmak, sosyal ve çevresel değerlere sahip çıkmak ve diğer nesillerin sorumluluğunu üstlenmek gibi alışılmışın dışında farklı değerler olduğunu ifade etmektedir. Günümüzde toplumun değerlerini dikkate almadan faaliyetlerini sürdüren işletmeler doğaya veya insan haklarına herhangi bir zarar verdiklerinde toplumların tepkisiyle karşılaşabilmektedir (Elkington, 2004). Nike gibi uluslararası bir firma çocuk işçi çalıştırmaktan ötürü toplum tarafından kınanmış, satış oranları büyük bir düşme yaşamıştır. İşletmelerin toplumun değişen değerlerini dikkate almaları gerekmektedir. Toplum sürdürülebilir büyümeyi desteklerken işletmenin tam aksi yönde hareket etmesi işletmenin tüketici kitlesini kaybetmesine yol açabilmektedir.

Saydamlık: Yeni paradigmaya göre işletmeler faaliyetlerini ve faaliyetlerinin topluma olan etkilerini şeffaf bir şekilde açıklamalıdır. Böylece paydaşların bilgi alma isteklerine cevap vermelidirler. Yeni paradigmaya göre işletme artık etik olmayan hiçbir davranışını daha fazla saklayamayacaktır. GRI endeksi gibi sürdürülebilirlik raporlarıyla işletme tarafından gerçekleştirilen faaliyetler ve etkileri işletme dışındaki paydaşlara raporlanmalıdır. Sürdürülebilirlik raporu yayınlamayan büyük firmalar toplum tarafından kınanmakta ve marka imajları zedelenmektedir.

Yaşam Döngüsü Teknolojisi: Birçok firma geri dönüştürülen hammaddeler (bateri vb.) üzerine yoğunlaşmakta, ürün yaşam döngülerinin süresini ve işlevselliğini arttırmaktadır. Bu şekilde işletmeler kullanılmış hammaddelerin ömrünü arttırarak doğal

kaynakların korunmasına katkı sağlamakta, atık miktarını azaltmakta ve aynı zamanda da ekonomiye de katkı sağlamaktadır.

Ortaklık: Elkington (2004), firmaların birbirlerini düşman olarak görmek yerine yeni ortaklıklar geliştirerek ve birbirlerinin know how'larından yararlanarak yoğun rekabet ortamında riski paylaşabileceklerini ve bu şekilde ayakta kalabileceklerini ifade etmektedir. Yeni paradigmanın farklılıklardan sinerji yaratmak olduğunu belirten Elkington, işletmelerin bireysel hareket etmek yerine ortaklıklar veya anlaşmalar kurarak hareket etmeleri gerektiğini belirtmektedir.

Zaman: “Bize anlatılana göre zaman kısadır. Zaman para demektir.” Elkington (2004) işletme yöneticilerinin kısa vadeli bakış açısına sahip olmasını eleştirmekte, yöneticilere bu bakış açısının yerini uzun vadeli bakış açısına bırakmalarını önermektedir. Yöneticiler kısa vadede daha çok kar elde etmek uğruna geleceği düşünmeyi bir kenara itmektedir. Hâlbuki gelişen dünya on yıl hatta yüz yıl ve diğer nesilleri düşünmeyi gerektirmektedir. Elkington (2004) kısa vadeli bakış açısıyla insan ve evrene değer katmadan uzun vadede karın sağlanamayacağını ileri sürmektedir.

Kurumsal Yönetişim: Elkington, işletmelerde kurulan iyi bir yönetim yapısının sürdürülebilirliği destekleyeceğinden bahsetmektedir. Sadece hissedarlarının yani ayrıcalıklı kesimin çıkarını düşünmeyen, bütün paydaşlarına adil davranan, bilgilerini paylaşmada açık ve şeffaf olan işletmeler kurumsal sürdürülebilirlik sağlamada daha başarılı olacaklardır.

İşletmeleri değişime iten yedi itici güç yukarıda ifade edilmiştir. Pazar koşullarının, değerlerin vb. faktörlerin değişimi işletmelerin de değişmesini gerekli kılmakta ve işletmeleri üçlü kar hanesini kullanmaya itmektedir (Elkington, 2004).

1.2. İş Tatmini

Çalışmanın bu bölümünde iş tatmini kavramına ve iş tatminini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörlere değinilecektir.

1.2.1. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini örgütsel davranış literatüründe sıklıkla çalışılan konular arasında yer almaktadır (Kalleberg, 1977; Graham ve Messner, 1998; Judge vd., 2001; Dole ve Schroeder, 2001; Larson ve Luthans, 2006; Kök, 2006; Toker, 2007; Bozkurt ve Bozkurt, 2008). İş tatminin bu kadar çalışılmasının arkasında yatan sebeplerden birisi, bu kavramın bireyin iş dışı yaşantısını etkilemesinden ötürüdür (Kalleberg, 1977). Günümüzde bireyler yaşantılarının önemli bir kısmını işte veya iş dışında iş için çalışarak geçirmektedirler (Erdoğan, 1996: 222). Bireylerin iş yaşantılarında yaşadıkları olumsuz deneyimler, ruhsal ve fiziksel sağlıklarını etkileyerek iş dışındaki yaşam kalitesini azaltmaktadır. (Kalleberg, 1977).

İş tatmininin örgütsel davranış literatüründe sıklıkla çalışılmasının altında yatan diğer sebep ise iş tatmininin bireyler üzerinde etkisi olduğu kadar örgütler üzerinde de etkisinin olmasıdır. Bireylerin iş tatmini derecelerinin düşük veya yüksek olması farklı örgütsel sonuçların doğmasına sebep olmaktadır. Yüksek tatmin derecesi yüksek performansa (Judge vd., 2001), örgüte bağlılığa (Glisson ve Durick, 1988; Larson ve Luthans, 2006; Kök, 2006; Gül vd., 2008; Serinkan ve Bardakçı, 2009), örgütsel vatandaşlığa (Mert, 2011; Demirel ve Özçınar, 2009) yol açarken, düşük tatmin derecesi düşük örgütsel bağlılığa, tükenmişliğe (Kaygın ve Naktiyok, 2012; Üngüren vd., 2010), işten ayrılma niyetine (Lu vd., 2005: 211; Gül vd., 2008), devamsızlıkların artmasına (Erdoğan, 1996: 251-256) ve düşük performansa (Judge vd., 2001, Yazıcıoğlu, 2008) yol açmaktadır. Devamsızlıkların artması veya çalışanların düşük performans göstermesi gibi yukarıda bahsedilen kavramlar örgütler için istenmeyen durumlardır. Çünkü direkt olarak örgütün başarısını etkilerler (Graham ve Messner, 1998: 198; Dole ve Schroeder, 2001: 235). Örgüt, başarısını devam ettirebilmek için kendi çalışanlarının iş tatminini arttıracak faktörleri tespit edip, onları iyileştirme yoluna gitmelidir (Eren, 2010: 241).

İş tatmini ile ilgili en çok referans gösterilen tanım Locke (1976)'a aittir. Locke iş tatminini “bireyin mesleği ya da mesleki tecrübelerinin takdir edilmesi sonucunda bireyde oluşan memnun edici, olumlu duygusal durum” diye tanımlamaktadır. Literatürde sıkça kullanılan iş tatminine ilişkin tanımlar Tablo 6’da özet olarak verilmektedir:

Tablo 9:İş Tatmini Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
Kuhlen	1963	İş tatmini, bireysel ihtiyaçlarla işin bu ihtiyaçları karşılama potansiyeli arasındaki uyumdur.
Worf	1970	İş tatmini, iş, bireyin tüm fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamasa dahi bireyin ihtiyaçlarının giderilmesidir.
Gruneberg	1976	İş tatmini, bireyin işiyle ilgili sahip olduğu bütün duygularıdır.
Locke	1976	İş tatminini bireyin mesleği ya da mesleki tecrübelerinin takdir edilmesi sonucunda bireyde oluşan memnun edici, olumlu duygusal durumdur.
Conrad ve arkadaşları	1985	İş tatmini, bireylerin algıladıkları ihtiyaçlarıyla işlerinden elde ettikleri ödüller arasındaki uyumdur.
Luthans	1992	İş tatmini, bir iş ortamında oluşan durumlara karşı verilen duygusal yanıttır.
Price	2001	İş tatmini, bireyin işine karşı gösterdiği duygusal uyumdur.

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak bu çalışmada, iş tatmini bireyin işte elde ettiği deneyimler sonucunda kendisini memnun hissetmesi ve işine karşı olumlu duygular beslemesi olarak ele alınmaktadır.

1.2.2.İş Tatminini Etkileyen Faktörler

1.2.2.1.Bireysel Faktörler

İş tatminini etkileyen birçok bireysel faktör vardır. Bu faktörler bireyin kişiliği, işle ilgili beklentileri, iş tecrübesi, yaşı, medeni durumu ve eğitim düzeyidir (Toker, 2007).

Bireyin kişiliği ile yaptığı işin uyum içerisinde olması bireyin iş tatminini arttırmaktadır. Birey kendi değer yargılarına uyan bir işte çalışmaktan ötürü mutluluk duyacak ve işinde kendini ifade etme şansını bulacaktır. Bireyin kişiliği, bireysel faktörler içinde iş tatminini en çok etkileyen faktördür (Erdoğan,1996: 234).

Büyük beklentilerle yeni bir işe giren bireyler hevesle işe başladıkları için iş tatminleri yüksektir (Erdoğan, 1996: 234). Fakat zamanla aradıklarını bulamayan ve hayal kırıklığı yaşayan bireylerde iş tatmini düşmektedir. Örgütte çalışma süresinin artmasıyla, kıdem ve statünün artması, bireylerin otoriteye ve emrinde çalışanlara sahip olması ise iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Örgüt içerisinde üst kademe yer alan bireylerin alt kademe çalışanlarına göre iş tatminleri daha yüksek olmaktadır.

Bireyin yaşı ve eğitim düzeyi iş tatminini etkileyen diğer faktörlerdir. Nitelikli üniversitelerden üç veya daha fazla dil öğrenen mezun olmuş bireyler işten beklentilerini yüksek tutmakta ve beklentilerini karşılamayan örgütlerden kolayca ayrılmaktadır. Örgütlerin nitelikli genç elemanlarının iş tatminini yükseltmesi kolay bir süreç olmayacaktır. Yeni fırsatlar denemekten korkmayan genç bireyler örgüte kolayca bağlanmamakta, kendileri için daha iyisini istemektedirler. Yaşlı olan bireylerin ise beklentileri daha düşük düzeydedir. İş kabullenmiş ve kendilerini güvence altında hissetmektedirler. İşten tatmin olma düzeyleri genç bireylere göre daha yüksektir (Nestor ve Leary, 2000; Toker, 2007: 103). Örgütte elde ettikleri kıdem, statü, yüksek ücret, sosyal çevre vb. nedenlerle örgütten ayrılmayı istememektedirler.

1.2.2.2.Örgütsel Faktörler

İş tatminini etkileyen birçok örgütsel faktör vardır. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi imkanı, çalışma koşulları

İşin birey için anlam ifade etmesi, sorumluluk gerektirmesi, bireyin değerleriyle örtüşmesi ve kendisini geliştirmesine olanak tanınması bireyin tatmin duygusunu olumlu yönde etkileyen faktörlerdir (Erdoğan, 1996: 236-237). Birey yaptığı işle kendi yetkinliklerini kullanmak ve geliştirmek istemektedir. Buna imkan tanıyan zorlu işler iş tatminini arttırırken, bireyin yetkinliklerinin çok altında veya bireyin yetkinliklerinin çok üzerinde olan işler bireyde mutsuzluk, stres ve iş tatminsizliği yaratmaktadır. Bireyin yetkinliğinin çok altında olan işler bireyin sıkılmasına yol açarken, çok üzerinde olan işler de bireyde başaramama korkusu yaratmaktadır (Erdoğan, 1996: 237). Birey kendisine statü sağlayan, başkaları tarafından saygı duyulan, yükselme imkanı bulabileceği işlerde çalışmak istemektedir.

Bireylerin aldıkları ücretlerin miktarının iş tatminini arttırdığı yönünde bir genelleme yapılamamaktadır. Erdoğan'a (1996: 240) göre ücretin miktarından çok aynı düzeyde çalışan bireyler arasında dengeli dağılımı iş tatminini etkilemektedir. Bireylerin aynı düzeyde çalıştığı kişilere kıyasla daha düşük ücret alması iş tatminini negatif yönde etkilemektedir.

Örgütün terfi imkanı sunması bireyin kendini geliştirme isteğini arttırmaktadır. Birey terfi sistemlerinin adil bir şekilde uygulandığını düşünürse işine karşı olumlu duygular besleyecek ve işteki tatmin oranı artacaktır.

Çalışma koşullarının bireyin iş tatmini üzerinde etkisi vardır. Bireyin iş yerinde tek başına çalışma olanığının olması, iş tatminini arttırıcı yönde bir etkide bulunabilmektedir. İşin bireyin çalışmasını engelleyen nitelikte soğuk veya sıcak olması veya bireylerin tehlikeli bir iş ortamında çalışıyor olması ise bireyde sınırlı bir düzeyde tatminsizlik yaratabilmektedir.

1.3. Duygusal Bağlılık

Meyer ve Allen (1991: 67) örgütsel bağlılığın bireyin örgütle olan ilişkisini yansıttığını ve bireyin örgütten ayrılma ve kalma kararını etkileyen psikolojik bir durum olduğunu ifade etmektedir. Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı devamlılık, normatif ve duygusal olmak üzere üç boyutta ele almaktadır. Bu çalışmada duygusal

bağlılık üzerinde durulacaktır. Literatür kurumsal sürdürülebilirliğin, çalışanların kuruma kendilerini duygusal olarak yakın hissetmelerine ve kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu taşımalarına sebep olduğunu ileri sürmektedir. Kurumsal sürdürülebilirliği gerçekleştiren işletmeler uzun vadeli bakış açısıyla çalışanlarına, topluma ve tüm paydaşlarına değer üretmektedirler (Gladwin vd., 1995; Dylick ve Hockerts, 2002; Bansal, 2005; Benn vd., 2006; Tokgöz ve Önce 2009). Çalışanların çoğunluğu çevreye, topluma, insan haklarına vb. karşı duyarlı olan işletmelerde çalışmayı istemektedirler (Macchiette ve Roy, 1994: 61).

Bu çalışmada bireylerin uzun yıllar aynı işletmede çalışmalarından ötürü vefa borcu hissettikleri için çalışmayı sürdürmeleri yani normatif bağlılıkları veya işten ayrılmayı maliyetli buldukları için çalışmaya devam etmeleri yani devamlılık bağlılıkları (Meyer ve Allen, 1991) ölçülmemektedir. Buradaki amaç kurumsal sürdürülebilirliğin bireylerde nasıl bir duygusal etki yarattığının tespit edilmesidir. Bu nedenle sadece duygusal bağlılık üzerinde durulacaktır.

1.3.1.Duygusal Bağlılık Kavramı

Duygusal bağlılık, bireyin çalıştığı kurumda değer gördüğünü hissetmesi bu nedenle iş yerine karşı duygusal olarak yakınlık hissetmesidir (Meyer ve Allen, 1991: 67, Allen ve Meyer, 1990, Eisenberger vd., 1986: 501). Birey kendi değerleriyle ve hayata bakış açısıyla çalıştığı işletmenin değerleri arasında uyum olduğunu hissetmekte (Meyer, Irving ve Allen, 1998: 46), örgütsel amaçları gerçekleştirmek için büyük bir çaba göstermekte, kendini örgütün bir parçası olarak görmekte ve orada çalışmaktan gurur duymaktadır (Meyer ve Allen, 1991). Fakat birey kendi değerleriyle işletmenin değerleri arasında uyum olmadığını düşünür ise çalıştığı kuruma karşı duygusal bir yakınlık hissetmesi zor olacaktır. Örneğin, insan haklarına saygı göstermeyen, ürünleriyle insan sağlığına ve doğaya zarar veren işletmelerde çalışan bireyler bu tarz işletmelerde çalışmaktan çok mutlu olmayacaktır. Bireyler faaliyet gösterdiği çevreye, toplum sorunlarına, insan haklarına ve doğaya karşı duyarlı olan, hem iç hem de dış paydaşlarının sorumluluğunu üstlenen işletmelerde çalışmaktan gurur duymakta, işletmeleriyle aralarında gönül bağı kurmaktadır (Branco ve Rodrigues, 2006).

Çalıştığı kuruma duygusal olarak bağlı olan bireyler örgüte kendilerini adanmış, gönüllülük esasına göre çalışan, sadık ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazır iş görenlerdir (Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001: 825; Oktay ve Gül, 2003: 408; Bayram, 2005: 132). Örgütte kalmayı istedikleri için örgütte çalışmayı sürdürmektedirler (Meyer ve Allen, 1991: 67, Allen ve Meyer, 1990).

1.3.2.Duygusal Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Mowday'e göre duygusal bağlılığa yol açan faktörler kişisel özellikler, iş deneyimleri, iş özelliklerive örgütün yapısal özellikleri olmak üzere bireysel ve örgütsel faktörler altında toplanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991). Kişisel özellikler ve iş deneyimleri bireysel faktörler altında, iş özellikleri ve örgütün yapısal özellikleri örgütsel faktörler altında incelenmektedir.

1.3.2.1.Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler adı altında bireyin kişisel özelliklerinden ve iş deneyimlerinden bahsedilmektedir. Kişisel özellikler demografik özellikleri, bireyin başarıma, kendini gerçekleştirme, ilişki kurma gibi ihtiyaçlarını, bireysel iş etiğini ve değerlerini kapsamaktadır. Bireyin yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi, çalışma süresi gibi demografik özelliklerin duygusal bağlılıkla olan ilişkisi güçlü ve sürekli değildir (Meyer ve Allen, 1991: 69). Mottaz (1988), iş değerleri ve ödüller kontrol altına alındığında bu ilişkinin kaybolacağını söylemektedir. Demografik özelliklere kıyasla bireyin başarıma, kendini geliştirme ve ilişki kurma ihtiyacının, bireysel iş etiğinin ve değerlerinin duygusal bağlılıkla ilişkisi yüksektir (Meyer ve Allen, 1991: 69). Bireyin iş değerlerinin örgütün değerleriyle uyum içerisinde olması ve bireyin ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılanması bireyin örgüte karşı duygusal olarak bağlanmasını sağlamaktadır.

Bireysel faktörler adı altında ikinci değinilecek kavram iş deneyimleridir. İş deneyimleri motivasyon teorilerinden Herzberg'in Çift Faktör Teorisi'nden yola çıkılarak ikiye ayrılmıştır (Meyer ve Allen, 1991: 70-71). Çift Faktör Teorisi'ne göre,

ihtiyaçlar hijyen faktörleri ve motive edici faktörler adı altında toplanmaktadır. Hijyen faktörleri, iş yerinde bulunması gereken asgari faktörlerdir (Herzberg, 1987; Yüksel, 2007: 139; Saruhan ve Yıldız, 2009: 253). Hijyen faktörlerinin olması, bireylerin tatmin olmaları için gerekli zemini yaratmaktadır: fakat bunların bulunması tatmin için yeterli değildir. Koçel (2007: 490), hijyen faktörlerini kanalizasyon ve su sistemlerine benzetmekte, bu sistemlerin sağlığı geliştirmeyeceğini fakat sağlığın temel şartı olduğunu ifade etmektedir. Motive edici faktörler ise bireyin tatmin olmasını sağlamaktadır (House ve Wigdor, 1967: 370).

İş deneyimleri de hijyen faktörleri ve motive edici faktörler gibi ikiye ayrılmakta ilki duygusal bağlılık için gerekli zemini hazırlarken, diğeri bireylerin örgüte duygusal olarak bağlanmalarına neden olmaktadır. İlk kategoride yer alan iş deneyimleri hijyen faktörleri gibi bireyin örgüte duygusal olarak bağlanmasında yeterli değildir. Buna örnek olarak bireyin iş yerinde diğer çalışanlarla eşit ücret aldığını düşünmesi, rolünün açıklığı, örgütsel ve yönetsel destek verilebilmektedir. Bireyin başarı ve gelişme hissi, işte yükselme fırsatı, bireyi zorlayan iş, kararlara katılım olanağının verilmesi ve bireyin kendini işte ifade edebilmesi ise ikinci kategorideki iş deneyimlerine örnek olarak verilebilmektedir. Birey bu iş deneyimleri vasıtasıyla kendi yetkinliklerini geliştirme fırsatı bulmakta ve bu nedenle iş yerine karşı duygusal yakınlık hissetmektedir. Yetkinlik temelli iş deneyimleri olarak adlandırılan ikinci kategorideki iş deneyimleri bireylerin örgüte duygusal olarak bağlanmalarına neden olmaktadır (Allen ve Meyer 1990: 4-15).

1.3.2.2.Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler altında iş özellikleri, çalışma saatleri, ücret sistemi, kariyer ve eğitim fırsatları, iş sağlığı ve iş güvenliği uygulamaları, işletmenin sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunması ve çalışanların yönetcilerle ve çalışma arkadaşlarıyla arasındaki iletişim ele alınmaktadır.

İş özellikleri işin içeriği, kapsamı, zorluğu veya kolaylığı, iş yükü, rol ve amaç açıklığı ve iş görene verilen sorumluluk derecesidir. İş özellikleri Herzberg'in ift

Faktör Teorisi'nden yola çıkılarak aynı mantıkla ikiye ayrılmıştır (Meyer ve Allen, 1991: 70-71): Bireyin fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayarak bireyin iş ortamında rahat hissetmesini sağlayan iş özellikleri ve bireyin yetkinliklerini geliştirme ihtiyacını karşılayan yetkinlik temelli iş özellikleri. Bireyin iş yerinde rahat hissetmesini sağlayan iş özellikleri aşırı iş yükünün azlığı ve rol ve amaç açıklığı gibi faktörlerdir. Diğer yandan meydana okuyan bir iş, işin ve amacın zorluğu, artan sorumluluk dereceleri ve işin çalışanı değerli hissettirmesi bireyin kendisini yetkin hissetmesini sağlayan iş özellikleridir. Allen ve Meyer'e (1990: 4-15) göre bireyin kendini yetkin ve rahat hissettikçe örgüte olan duygusal bağlılığı arttırmaktadır.

Çalışma saatlerinin uzun ve yorucu olması ve ücret sisteminin adil olmaması çalışanların işletmeye duygusal olarak bağlanmalarını etkileyen diğer kavramlardır. Bireyler benzer çaba gösterdiklerini düşündükleri aynı seviyedeki iş arkadaşlarıyla eşit ücrete sahip olmak istemektedir (Koçel, 2007: 498, Saruhan ve Yıldız, 2009: 255). Aksi takdirde adil bir dağılımın olmadığını düşünen bireylerin duygusal bağlılıkları azalabilmektedir (Park ve Rainey, 2007: 206).

İşletmenin çalışanlarına karşı uyguladığı iş sağlığı ve iş güvenliği uygulamaları, işletme yöneticilerinin çalışanların düşüncelerine değer vermesi ve çalışanlarla arasında güçlü bir iletişim kurması çalışanların duygusal bağlılıklarını etkilemektedir. Aynı zamanda işletmenin çalışanlarına kariyer ve eğitim fırsatları sunması da bireylerin işletmeyle arasında gönül bağı kurmasına yol açmaktadır. Baradihi'ye (2012) göre bireyler kendilerine karşı sorumluluk üstlenen, kendilerini önemseyen, yetkinliklerini geliştirmelerine izin veren ve yükselmelerini destekleyen işletmelerde çalışmaktan ötürü mutluluk duymaktadır

İşletmenin sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunması, çevresel veya toplumsal sorunlara çözüm üretmesi, üretilen ürünlerin insan sağlığına ve doğaya zarar vermemesi gibi faktörlerde çalışanların işletmeye duygusal olarak bağlanmalarına yol açmaktadır (Branco ve Rodrigues, 2006; Peterson, 2004: 302). Baradihi'ye (2012) göre, çalışanlar toplumsal ve çevresel sorunlara çözüm üreten işletmelerde çalışarak kendilerinin de çözümün bir parçası olduğunu düşünmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM: TEORİK ALTYAPI

KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN İŞ TATMİNİNE VE DUYGUSAL BAĞLILIĞA ETKİSİ

2.1. Kurumsal Sürdürülebilirliğin İş Tatminine Etkisi

Literatürde, kurumsal sürdürülebilirliğin iş tatminine etkisi çok fazla araştırma konusu yapılmamıştır (Steger, 2004; Epstein, 2008; Grünewälder, 2009; Luigi vd. 2010; Baradihi, 2012). Araştırmalar kurumsal sürdürülebilirliğin çalışan davranışlarını ve çalışanların örgüte karşı tutumunu etkilediğini ortaya çıkarmaktadır (Payne ve Raiborn, 2001; Miller vd., 2007; Wehling vd., 2009; Baradihi, 2012).

Baradihi'nin (2012) kimya sektöründe yaptığı örnek olay araştırmasına göre, kurumsal sürdürülebilirlikle iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır. Kurumsal sürdürülebilirlik, çalışanlara topluma yararına iş yapma ve topluma fayda sağlama hissi vermektedir. Bireyler, işletme değerleriyle kendi değerlerinin uyum içerisinde olduğunu hissetmekte, çalıştığı kurumla gurur duymakta ve kalmayı istemektedir.

Berns ve arkadaşları (2009) tarafından hazırlanan MIT Sloan Management Review'in General Electric üzerine uyguladığı sürdürülebilirlik anketinin sonuçlarına göre, çalışanlar kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının iş tatminini ve çalışan moralini arttırdığını düşünmektedir. “Sizce kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının yararı nedir?” anket sorusunun cevaplarını yüzdeler şeklinde gösteren dergiye göre, maliyetleri azaltması, marka imajını güçlendirmesi, rekabet avantajı sağlaması, paydaşlarla ilişkileri iyileştirmesi, inovatif ürünler üretmesi, etkili risk yönetimi sağlaması, kazancı arttırması ve iş tatminini ve moralini arttırması gibi dokuz madde arasında katılımcıların % 9 gibi bir miktarı çalışan tatmininin ve moralinin arttığını düşünmektedir.

Grünwälder'in (2009) “Çevresel Sürdürülebilirliği İşletme Stratejisine Entegre Etmek” (Integrating environmental sustainability into the company's strategy)adlı kitabında, kurumsal sürdürülebilirliğin iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisi olduğu belirtilmektedir.

Steger'in (2004) kurumsal sürdürülebilirliği konu aldığı ve işletme yöneticilerine tavsiyelerde bulunduğu makalesinde, kurumsal sürdürülebilirliğin iş tatminini arttırdığını ve işletmenin nitelikli çalışanlar için çekici bir yer haline geldiğini belirtmektedir.

Epstein'in (2008) “Sürdürülebilir İş Yapmak” (Making Sustainability Work) adlı kitabına göre, kurumsal sürdürülebilirlik işletmenin temel değeri niteliğindedir. Kitapta, kurumsal sürdürülebilirliğin işletmenin sosyal ve çevresel performansını yükseltmesinin yanı sıra çalışan ve tüketici tatminini arttırdığı üzerinde durulmaktadır.

Luigi ve arkadaşlarının (2010) Facebook, Coca Cola, Amazon.com, Microsoft, ve Unilever gibi büyük firmaların çalışanlarına uyguladığı ve işletmelerin sürdürülebilirlik uygulamalarının iş tatminine etkisini araştırdığı çalışmada, kurumsal sürdürülebilirliğin iş tatminini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. İşletmenin sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk uygulamaları ile çevresel ve toplumsal sorunlara duyarlı olması çalışanları motive etmekte, işletmede uzun süreler kalmayı istemelerine sebep olmaktadır.

Literatürde kurumsal sürdürülebilirliğin iş tatminine etkisinin incelendiği çalışmaları yukarıdaki gibi sıralamak mümkündür. Literatüre dayanarak oluşturulan hipotez aşağıda gösterilmektedir:

Hipotez 1: Kurumsal Sürdürülebilirliğin İş Tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır.

Çalışmanın ilk bölümünde kurumsal sürdürülebilirliğin üç boyuttan oluştuğu ifade edilmiştir. Kurumsal sürdürülebilirliğin, çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlara ayrılmasından ötürü, bu kapsamda oluşturulan alt hipotezler şunlardır:

Hipotez 1.1: Çevresel Sürdürülebilirliğin İş Tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 1.2: Sosyal Sürdürülebilirliğin İş Tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 1.3: Ekonomik Sürdürülebilirliğin İş Tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır.

2.2.Kurumsal Sürdürülebilirliğin Duygusal Bağlılığa Etkisi

Literatürde, kurumsal sürdürülebilirliğin duygusal bağlılığa etkisi çok fazla araştırma konusu yapılmamıştır (Payne ve Raiborn, 2001; Miller vd., 2007; Wehling vd., 2009; Baradihi, 2012). Araştırmalar kurumsal sürdürülebilirliğin çalışan davranışlarını ve çalışanların örgüte karşı tutumunu etkilediğini ortaya çıkarmaktadır (Payne ve Raiborn, 2001; Miller vd., 2007; Wehling vd., 2009; Baradihi, 2012).

Baradihi'ye (2012) göre kurumsal sürdürülebilirlikle duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Baradihi'nin (2012) kimya sektöründe yaptığı örnek olay araştırmasına göre, kurumsal sürdürülebilirlik çalışanların kendilerini değerli hissetmesine, işe cezp olmalarına (işe adanmalarına) ve işe duygusal olarak bağlanmalarına yol açmaktadır. Bireyler topluma karşı sorumluluk üstlenen, toplum ve çevre sorunlarını önemseyen ve gelecek kuşaklara iyi bir dünya bırakmak için çabalayan etik bir işletmede çalışmaktan ötürü gurur duymaktadırlar. Çalışanlar işletme vasıtasıyla kendilerinin de topluma ve çevreye katkı sağladıklarını hissetmektedirler.

İşletmeye kar sağlamaktan daha fazlasını yaptıklarına inanmakta ve global sorunlara sürdürülebilir çözümler bulmada veya çözümleri uygulamaya geçirmede etkili olduklarını düşünmektedirler. Baradihi (2012) kurumsal sürdürülebilirliğin, çalışanlarda şu tür duygu ve davranışlara yol açtığını ileri sürmektedir: işe karşı olumlu duygular besleme, iş yerinde tutkuyla çalışma, iş yerinde çalışmaktan ötürü fark yarattığını hissetme, kendi değerleriyle işletmenin değerlerinin uyum içerisinde olduğunu hissetme, iş vasıtasıyla topluma değer kattığına inanma, iş yerinde olumlu tutumlar içerisinde olma, iş yerine saygı duyma ve kendini güvende hissetme.

Peterson' a (2004: 302) göre bireylerin, toplum sorunlarına ve insan haklarına duyarlı, hem iç hem de dış paydaşlarının sorumluluğunu üstlenen işletmelerde çalışması, kendilerini işletmeyle özdeşleştirmesine ve işletmeyle aralarında gönül bağı kurmasına yol açmaktadır.

Branco ve Rodrigues'e (2006) göre, işletmenin sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunması, çalışanlarına yatırım yapması ve çevreye ve topluma karşı duyarlı davranması çalışanlarının motivasyonunu, moralini, işletmeye bağlılığını ve sadakatini yapıcı veya yıkıcı şekilde etkileyebilecek güce sahiptir.

Payne ve Raiborn'a (2001) göre, sürdürülebilir büyüme için fırsatlar arayan, gelecek için yeni teknolojiler ve inovasyonlar yaratan kurumsal sürdürülebilirliğe sahip işletmeler çalışanlarının işletmeye bağlılığını arttırmaktadır.

Miller ve arkadaşlarının (2007) kurumsal sürdürülebilirliğin sosyal boyutunun çalışanlar ve toplum üzerinde etkisini gözlemlemeye dair yaptığı araştırmaya göre, sosyal sürdürülebilirlik bireylerin işletmeye karşı güven duymasına, işletmenin bir parçası olmaktan ötürü gurur duymalarına, işletmenin başarı kazanması için normalin üzerinde çaba sarf etmeye istekli olmalarına ve örgüte bağlılığa yol açmaktadır.

Wehling ve arkadaşlarına (2009) göre, kurumsal sürdürülebilirlik işletmenin hissedar ve yatırımcılarıyla olan ilişkilerini geliştirmekte ve çalışan moralini ve işletmeye bağlılığını arttırmaktadır. Deutsche Banka'sında yapılan araştırma, kurumsal sürdürülebilirlik vasıtasıyla işletmenin maliyetlerinin azalması ve rekabet avantajı

sağlamasının yanı sıra, çalışan bağlılığının arttığını ve daha nitelikli çalışanlar için işletmenin daha çekici bir hal aldığını göstermektedir.

White'ın (2009) global bir firmanın sürdürülebilir bir iş modeline geçiş sürecini ve yararlarını anlattığı makalesine göre, kurumsal sürdürülebilirlik çalışan moralini yükseltmekte ve çalışanların işletmeye karşı olumlu duygular beslemesine yol açmaktadır.

İlgili çalışmalar incelendiğinde işletmelerde çalışanların duygusal bağlılığını etkileyen kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Miller vd., 2007; Wehling vd., 2009; Baradihi, 2012):

- İşletmenin çalışanlara karşı yaptığı sağlık harcamaları ve iş güvenliği uygulamaları
- Çalışanlara sunulan kariyer imkânları ve eğitim olanakları
- Çalışanların düşüncelerine değer verme
- Üretilen ürünlerin insan sağlığına ve doğaya zarar vermemesi
- Çalışanlarla yöneticiler arasında güçlü bir iletişimin olması
- İşletmenin sosyal sorumluluk faaliyetlerinde yer alması ve çevresel veya toplumsal sorunlara çözüm üretmesi.

Literatürde kurumsal sürdürülebilirliğin duygusal bağlılığa etkisinin incelendiği çalışmalar yukarıdaki gibi sıralanmaktadır. Literatüre dayanarak oluşturulan hipotez aşağıda gösterilmektedir:

Hipotez 2: Kurumsal Sürdürülebilirliğin Duygusal Bağlılık üzerinde pozitif etkisi vardır.

Çalışmanın ilk bölümünde kurumsal sürdürülebilirliğin üç boyuttan oluştuğu ifade edilmiştir. Kurumsal sürdürülebilirliğin, çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlara ayrılmasından ötürü, bu kapsamda oluşturulan alt hipotezler şunlardır:

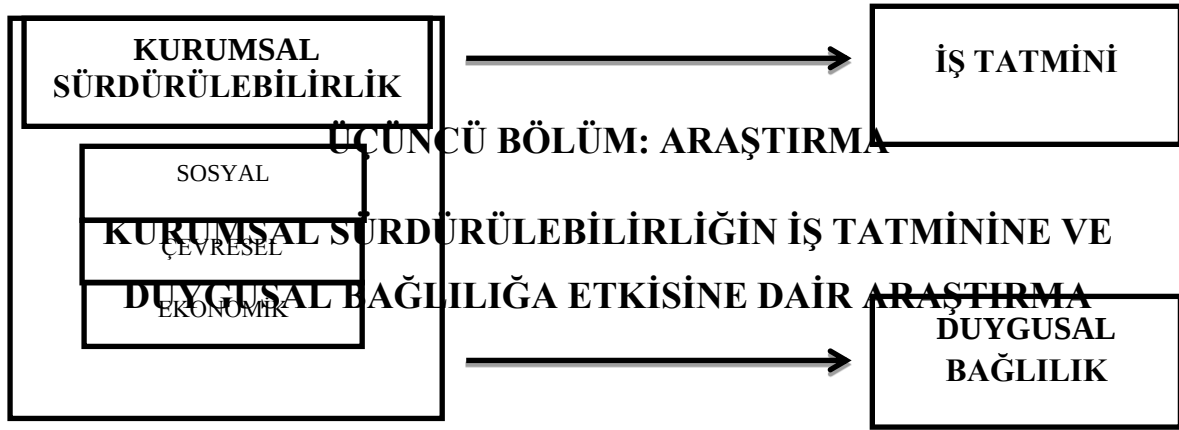
Hipotez 2.1: Çevresel Sürdürülebilirliğin Duygusal Bağlılık üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 2.2: Sosyal Sürdürülebilirliğin Duygusal Bağlılık üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 2.3:Ekonomik Sürdürülebilirliğin Duygusal Bağlılık üzerinde pozitif etkisi vardır.

Çalışmada, yukardaki hipotezler kapsamında oluşturulan model aşağıdaki şekilde verilmiştir:

Şekil 2: Araştırmanın Modeli



Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, kapsamı, karşılaşılan sınırlılıkları, değişkenleri ve bunların ölçülmesi, örnekleme, veri analizi ve elde edilen sonuçlara yer verilecektir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar; kurumsal sürdürülebilirliğe, iş tatminine ve duygusal bağlılığa ilişkin faktör analizleri, kurumsal sürdürülebilirlik ve iş tatmini ile kurumsal sürdürülebilirlik ve duygusal bağlılık ilişkisi üzerine korelasyon analizleri ve etkisi üzerine regresyon analizleri olarak ayrı ayrı incelenecektir. Bütün bu incelemelerden sonra sonuçların değerlendirilmesine yer verilecektir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma; kurumsal sürdürülebilirliğin iş tatminine ve duygusal bağlılığa etkisini araştırmak için hazırlanmıştır. İlaç sektöründe faaliyet gösteren bir ilaç firmasında kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının iş tatmini ve duygusal bağlılığa etkisini belirlemeye yönelik sinyalleri araştırmak amacıyla gerçekleştirilmiş olan bu

çalışmada firma çalışanlarının sürdürülebilirlik uygulamalarını nasıl algıladığı ve bunun iş tatminlerini ve duygusal bağlılıklarını ayrı ayrı nasıl etkilediği yönünde bir çalışma yapılacaktır.

3.2.Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın kapsamını İstanbul'da faaliyet gösteren bir ilaç firmasının çalışanları oluşturmaktadır. Yalnızca bir firmanın ele alınması ve çalışanların yoğun çalışma programına sahip olmalarından ötürü anket çalışmalarına zaman ayırmada sıkıntı yaşamaları çalışmanın temel sınırlılığı olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca çalışmada toplanan veriler anket sorularıyla sınırlıdır.

3.3. Araştırmanın Değişkenleri ve Ölçümlenmesi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Hazırlanan anket toplam dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde iş tatmini ölçeği, ikinci bölümede duygusal bağlılık ölçeği, üçüncü bölümde kurumsal sürdürülebilirlik ölçeği ve dördüncü bölümde demografik sorular yer almaktadır. Ankette yer alan ifadeler 5'li Likert ölçeği ile düzenlenmiştir. Buna göre ifadeler, “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılmıyorum” veya “Hiç Memnun Değilim”, “Memnun değilim”, “Kararsızım”, “Memnunum”, “Çok Memnunum” şeklindedir.

Anketin birinci kısmında çalışanların iş tatminini ölçmek için Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin 20 sorudan oluşan ve Baycan (1985) tarafından Türkçeleştirilen anketi kullanılmıştır. Weiss, Dawis, England ve Lofquist'ın çalışmasına göre Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin güvenilirlik değeri $\alpha=0.97$ olarak bulunmuştur. Bunun yanında Kök'ün (2006) araştırmasına göre $\alpha=0.85$, Özdevecioğlu ve Doruk'a (2009) göre $\alpha=0.93$, Serinkan ve Bardakçı'ya (2009) göre $\alpha=0.81$, Yıldırım ve Aycan'a (2008) göre ise $\alpha=0.90$ 'dır.

Anketin ikinci kısmında duygusal bağlılığı ölçmeye yönelik altı ifadeden oluşan Meyer ve Allen (1991)'in geliştirdiği Baysal ve Paksoy (1999) tarafından Türkçeleştirilen ölçek kullanılmıştır. Boylu, Pelit ve Güçer'in (2007) araştırmasına göre

duygusal bağılılığın güvenilirlik değeri güvenilirlik değeri $\alpha = 0.92$ ve Ceylan ve Bayram'a göre (2006) ise $\alpha = 0.73$ 'dür.

Anketin üçüncü kısmında kurumsal sürdürülebilirliği ölçen sorular, Küresel Raporlama Girişimi (GRI)'nin oluşturduğu kurumsal sürdürülebilirlik raporlama ilkelerinden yararlanılarak ilk defa bu çalışmada oluşturulmuştur. GRI Raporlama Çerçevesi bir kurumun ekonomik, çevresel ve sosyal performansına dair genel kabul görmüş bir raporlama çerçevesi olarak hizmet etme amacını taşımaktadır. Her büyüklükteki, her sektördeki ve her yerdeki kurumlar tarafından kullanılmak üzere tasarlanmıştır (GRI). Uygulamalara bakıldığında birçok firma veya kurumun bu raporlama ilkelerinden yararlanarak kurumsal sürdürülebilirlik raporları oluşturduğu görülmektedir (Novartis, Sanofi Aventis, Vodafone, Turkcell, Shell). Bu doğrultuda değerlendirildiğinde kurumsal sürdürülebilirliğin ölçümünde Küresel Raporlama ilkelerinin büyük öneme sahip olduğu söylenebilir.

Literatürde kurumsal sürdürülebilirliği ölçmeye yönelik güvenilir bir ankete rastlanmadığı için bu çalışma ile anket oluşturma yoluna gidilmiştir. Kurumsal sürdürülebilirlik anketi çevresel, sosyal ve ekonomik olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Çevresel sürdürülebilirlik boyutu yirmi sorudan, sosyal sürdürülebilirlik on altı sorudan, ekonomik sürdürülebilirlik ise beş sorudan oluşmaktadır.

Anketin dördüncü kısmını oluşturan demografik özellikleri belirlemeye yönelik sorular, araştırma amacı doğrultusunda uzmanlara danışılarak araştırmacı tarafından belirlenmiştir. Demografik özellikler bölümünde cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve medeni durum gibi altı adet soru yer almaktadır.

Anket formunun bir örneği ekler kısmında sunulmaktadır.(bkz.Ek.1)

3.4. Araştırmanın Örneklemi ve Örnek Sayısı

Araştırmanın evrenini firmanın üretim tesislerinin bulunduğu bölümünde görev alan insan kaynakları, kalite kontrol, araştırma geliştirme, üretim, ruhsatlandırma, fiili haklar, iş geliştirme ve satın alma bölümlerinde görev yapan işçiler hariç çalışanlar oluşturmaktadır. Bu bölümlerde çalışan işçiler hariç toplam çalışan sayısı

297'dir.İşçilerin araştırma kapsamının dışında tutulmasının nedeni, işyoğunluğu nedeniyle üst yönetim tarafından izin sorununun yaşanması olarak belirtilebilir.

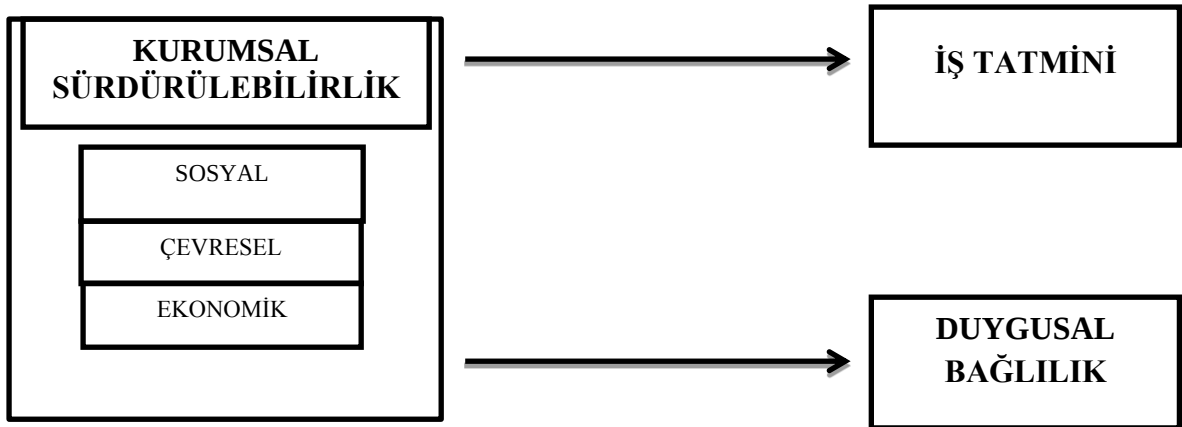
Araştırma kapsamında oluşturulan anket kolayda örneklem metodu ile 286 kişiye dağıtılmış olup,161 kişi tarafından geri dönüş alınmıştır. Anketler içerisinde eksiksiz cevaplanan ve araştırmaya dahil edilen toplam anket sayısı 156'dır.

3.5. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli, kurumsal sürdürülebilirlik, iş tatmini ve duygusal bağlılık konularının irdelendiği ve kurumsal sürdürülebilirliğin iş tatmine ve duygusal bağlılığa olan etkisinin değerlendirildiği çalışmaların incelenmesi neticesinde oluşturulmuştur.

Araştırmada kurumsal sürdürülebilirliğin alt boyutları olan sosyal, çevresel ve ekonomik sürdürülebilirliğin iş tatmine ve duygusal bağlılığa etkisi incelenmektedir.Buna göre araştırmanın teorik modeli aşağıdaki şekilde gibidir (Bkz. Şekil3).

Şekil 3: Araştırmanın Modeli



3.6. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışma iki ana hipotez ve üçer alt hipotez üzerine kurulmuştur. İlk adım olarak Kurumsal Sürdürülebilirlik ve boyutları ile İş Tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu bağlamda oluşturulan hipotezler ve araştırma alt modeli şu şekildedir:

Hipotez 1: Kurumsal Sürdürülebilirliğin İş Tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 1.1: Çevresel Sürdürülebilirliğin İş Tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 1.2: Sosyal Sürdürülebilirliğin İş Tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 1.3: Ekonomik Sürdürülebilirliğin İş Tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 2: Kurumsal Sürdürülebilirliğin Duygusal Bağlılık üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 2.1: Çevresel Sürdürülebilirliğin Duygusal Bağlılık üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 2.2: Sosyal Sürdürülebilirliğin Duygusal Bağlılık üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 2.3:Ekonomik Sürdürülebilirliğin Duygusal Bağlılık üzerinde pozitif etkisi vardır.

3.7. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlikleri

Güvenilirlik değeri bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin test edilmesinde Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır.

Katılımcılardan toplanan verilerle bu ölçekler için güvenilirlik analizi yapıldığında, Tablo 9'da gösterilmekte olan Cronbach Alpha değerleri ortaya çıkmaktadır. Elde edilen Cronbach Alpha değerlerine göre, kullanılan kurumsal sürdürülebilirlik anketinin güvenilirlik değeri % 93, iş tatmini anketinin güvenilirlik değeri % 87,1 ve duygusal bağlılık anketinin güvenilirlik değeri % 95,7 şeklindedir.

Kurumsal sürdürülebilirliğin alt boyutları olan çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirliğe ilişkin güvenilirlik değerleri incelendiğinde, Cronbach Alpha değerleri belirtilen sıra ile; 0,843, 0,858 ve 0,857'dir. Bu değerler incelendiğinde geliştirilen kurumsal sürdürülebilirlik ölçeğinin güvenilirlik açısından kullanılabilir olduğu belirtilebilir.

Tablo 10: Güvenilirlik Analizi

Değişken (N=145)	Cronbach Alpha (α)
Kurumsal Sürdürülebilirlik	0,937
İş Tatmini	0,871
Duygusal Bağlılık	0,957

3.8. Bulgular ve Değerlendirme

Araştırma çerçevesinde sağlanan veriler SPSS (Statistical Package for the Social Sciences- Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi) 20.0 programı yardımıyla analiz edilmekte ve yorumlanmaktadır. Bu kapsamda öncelikle faktör analizleri sonuçları irdelenmekte, daha sonra Korelasyon ve Regresyon analizleri yardımıyla kurumsal sürdürülebilirliğin iş tatmini ve duygusal bağlılıkla ilişkileri ve kurumsal sürdürülebilirliğin iş tatminine ve duygusal bağlılığa olan etkisi değerlendirilmektedir.

3.8.1. Demografik Bulgular

Veri toplama aşamasında elde edilen 156 adet ankete cevap veren katılımcıların demografik bilgileri Tablo 10’da yer almaktadır. Tabloya göre ankete katılan erkek ve kadın oranlarının birbirine yakın olduğu gözlemlenmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun 30- 39 yaş grubunda olduğu dikkat çekmektedir. Eğitim durumlarına bakıldığında ise üniversite lisans mezunlarının toplam oran içerisinde (% 66) fazla olduğu göze çarpmaktadır.

Tablo 11:Çalışanların Demografik Bilgileri

Demografik Özellikler		Frekans	Oran (%)
Cinsiyet	Kadın	75	48,1
	Erkek	81	51,9
Yaş	20-29	60	38,5

	30-39	82	52,5
	40-49	14	9
Medeni Durum	Evli	71	45,5
	Bekar	85	54,5
Eğitim Seviyeniz	Lise	4	2,6
	Ön lisans	5	3,2
	Üniversite	104	66,7
	Yüksek Lisans	35	22,4
	Doktora	8	5,1
Çalıştığı Departman (Birim)	Araştırma Geliştirme	40	25,6
	İnsan Kaynakları	18	11,5
	İş Geliştirme	17	10,8
	Kalite Kontrol	33	21,15
	Ruhsatlandırma	15	9,6
	Üretim	22	14,1
	Fiili Haklar	5	3,2
	Satın Alma	6	3,8
Kıdem Yılı	0-5	86	55,12
	6-10	48	30,76
	11-15	17	10,89
	16-20	5	3,21

3.8.2.Değişkenlerin Faktör Analizleri

Her bir ölçek için ölçeği oluşturan ifadelerin ana faktörler tarafından temsil edilip edilmeyeceğini araştırmak amacıyla faktör analizinden faydalanılmıştır.

Araştırmada anket ile veri setinin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığı Örneklem Yeterliliği İstatistiği (Kaiser-Meyer-Olkin-KMO) ve Barlett Küresellik Testi (Barlett's Test of Sphericity) değerleri ile karar verilmektedir. Barlett Küresellik Testi, değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını göstermektedir. Barlett testinin p değeri 0,05 anlamlılık derecesinden düşükse değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde ilişkinin bulunduğu kabul edilmektedir (Durmuş vd., 2011: 79).

KMO örneklem yeterliliği istatistiğinin, değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğunu test ettiği kabul edilmektedir. KMO değeri 0 ile 1 arasında değişmektedir. 0,80 ve yukarısı değişkenlerin birbirleri ile mükemmel bir şekilde hatasız tahmin edilebileceğini göstermektedir. KMO örneklem yeterliliğinin kabul edilebilir en alt sınırı 0,50'dir (Durmuş vd., 2011: 79- 80).

3.8.2.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik Değişkenine İlişkin Faktör Analizi ve Sonuçları

Kurumsal Sürdürülebilirliği ölçmek amacıyla Küresel Raporlama Girişimi (GRI)'nin oluşturduğu kurumsal sürdürülebilirlik raporlama ilkelerinden yararlanılarak ilk defa bu çalışmada oluşturulan ölçüm aleti kullanılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda Kurumsal Sürdürülebilirlik ölçüm aleti beş faktör altında toplanmıştır.

Kurumsal sürdürülebilirliğin boyutlarından çevresel sürdürülebilirlik emisyon, sıvı ve katı atıkların yönetimi (10, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20. sorular) ve biyoçeşitliliğin korunması (11, 12, 13. sorular) olmak üzere iki faktör altında toplanmaktadır.

Sosyal sürdürülebilirlik iç paydaşlara karşı sorumluluklar (24, 25, 33, 35, 36. sorular) ve dış paydaşlara karşı sorumluluklar (26, 27, 28, 29. sorular) olmak üzere iki faktör altında, ekonomik sürdürülebilirlik (39, 40, 41. sorular) ise tek faktör altında toplanmıştır. Analizler sırasında soru numaraları 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 21, 22, 23, 24, 30, 31, 32, 34, 37 ve 38 olan soruların 0,05 katsayısının altında kalması, tek bir soru'nun tek bir faktör altında ayrı bir biçimde dağılması gibi nedenlerle analiz dışı bırakılmış olup, her bir soru atıldığında ve ilgili sorular araştırmanın dışında bırakıldığında tekrar güvenilirlik katsayılarının kontrolü sağlanmıştır. Analiz dışında

kalan sorular faktör analizi soru grubundan çıkartılmış ve tekrar faktör analizi yapılmıştır. Kalan 23 soru ile yapılan faktör analizi sonuçları Tablo 11’de gösterilmektedir.

Tablo 12: Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeğine İlişkin Faktörler

Soru İfadesi	Faktör1 Aralığı	Faktör2 Aralığı	Faktör3 Aralığı	Faktör4 Aralığı	Faktör5 Aralığı
16. Kurumum sıvı atıkları ya da sanayi sularını bir arıtma tesisine yönlendirerek ekosisteme zararını azaltır.	0,842				
15.Kurumumda havayı kirleten hava emisyonları (baca gazları, zararlı hava kirleticiler gibi) sürekli ölçülür ve tedbir alınır.	0,817				
14.Kurumum sera gazı emisyonlarını (CO2, Methane, Hydroflocarbon gibi zararlı gazların salınımı) azaltmak için faaliyetlerde bulunur.	0,808				
17.Kurumum atıkları en aza indirmek için geri dönüşüm veya yeniden kullanım gibi stratejiler izleyerek ekosisteme verdiği zararı azaltmaya çalışır.	0,783				
10. Kullanılan su tekrar geri dönüştürülerek kullanılmaya devam edilir.	0,758				
20.Kurumumda çevresel etkileri	0,753				

azaltmaya ve çevreyi korumaya yönelik yatırımlar yapılır.					
19.Kurumumda, lojistikten veya kurum çalışanlarının ulaşımından kaynaklanan çevresel etkileri (emisyonlar, sıvı ve katı atıklar, petrol gibi enerji kullanımı) azaltıcı stratejiler izlenir.	0,687				
18. Kurumumda kullanım sonunda ürünlerin ve ambalaj malzemelerinin etkili geri dönüşümü sağlanıp yeni üretim süreçleri için yararlı malzemelere dönüştürülür.	0,598				
35. Kurumum çalışanlarına beceri geliştirme ve eğitim programları verir.		0,868			
25.Kurumumda çalışanların kendi seçtikleri kurumlarda örgütlenme özgürlükleri ve toplu sözleşme hakları bulunur.		0,853			
33.Kurumum işyerinde iş sağlığı ve güvenliğinin iyileştirilmesi için çaba harcayıp çalışanların da buna katılımını sağlar.		0,724			
24. Kurumumda cinsiyet, ırk ve mezhep gibi ayrımcılık yaşanmaz.		0,633			
36.Kurumum çalışanların performansını değerlendirir ve		0,600			

sürekli geri bildirimde bulunur.					
26. Kurumum bölge halkının kalkınmasına katkı sağlar.			0,829		
29.Kurumum piyasadaki rekabetin etkilerini sınırlamak amacıyla fiyatları sabitlemek, piyasa ya da üretim kısıtlamaları getirmek gibi topluma zarar verici faaliyetlerde bulunmaz.			0,816		
27.Kurumum gerçekleştirdiği faaliyetlerin bölge halkı üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini (tehlikeli maddeler, emisyonlar ve atıklar, sağlık, kültürel miras) sistemli bir şekilde yönetir.			0,678		
28.Kurumum yolsuzluk vakalarını önlemek için gerekli olan kurum kültürünü ve bilincini geliştirir.			0,655		
13. Kurumum, üretim sürecinden dolayı tehlike altında olabilecek bitki ve hayvan türlerini belirleyip önlem alır.				0,973	
12. Kurumum biyoçeşitlilik üzerindeki etkilerini iyi yönetmek ve iyileştirmek için stratejiler izler ve faaliyetler düzenler.				0,968	
11. Kurumum doğal yaşam alanlarını koruma ve iyileştirilmeye				0,956	

yönelik faaliyetler düzenler.					
40 Kurumum, yerel gereksinimleri anlamak adına üst yönetimde yerel halka mensup kişileri de barındırır.					0,869
41.Kurumum kamu yararına sosyal tesisler, spor merkezleri, sağlık ve bakım merkezlerini vb. gibi yatırımlar yapar.					0,844
39.Kurumum tedarik zincirindeki yerel şirketleri destekler ve yerel ekonomiye ek yatırımlar yapar.					0,778
KMO Ölçüsü: 0,823 Barlett Küresellik Testi Ki Kare: 3031,427 Anlamlılık (sig.): 0,000					

Tablo 11’de görüldüğü gibi KMO değerinin 0,823 olması, değişkenlerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca anlamlılığın (sig) 0,000 olması değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Faktörlerin açıklayıcılığı ve güvenilirlikleri ise aşağıda ayrı bir tablonun altında verilmiştir.

Tablo 13:Kurumsal Sürdürülebilirlik Faktörlerinin Açıklayıcılıkları ve Güvenilirlikleri

	Faktörlerin Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
FAKTÖR 1 (Emisyon, sıvı ve katı atıkların	22,332	0,912

yönetimi)		
FAKTÖR 2 (İç paydaşlara karşı sorumluluklar)	37,004	0,855
FAKTÖR 3 (Dış paydaşlara karşı sorumluluklar)	49,886	0,886
FAKTÖR 4 (Biyçeşitliliğin korunması)	62,525	0,970
FAKTÖR 5 (Ekonomik sürdürülebilirlik)	74,943	0,857

Çevresel sürdürülebilirlik soruları emisyonlar, sıvı ve katı atıkların yönetimi ile biyçeşitliliğin korunması olmak üzere iki faktör altında toplanmıştır. Emisyonlar, sıvı ve katı atıkların yönetimi sorularının açıklayıcılık düzeyi % 22,332 ve güvenilirliği 0,912'dir. Biyçeşitliliğin korunması sorularının açıklayıcılık düzeyi ise % 49,886 ve güvenilirliği 0,886'dır. Bu bulgular doğrultusunda literatürde tek bir boyut olarak ele alınan çevresel sürdürülebilirliğin (Wehling vd., 2009; Baradihi, 2012), çalışmamızda iki faktör altında toplandığı tespit edilmiştir.

Sosyal sürdürülebilirlik soruları iç paydaşlara ve dış paydaşlara karşı sorumluluklar olmak üzere iki faktör altında toplanmıştır. İç paydaşlara karşı sorumluluklar sorularının açıklayıcılık düzeyi % 37,004 iken güvenilirliği 0,855'dir. Dış paydaşlara karşı sorumluluklar sorularının açıklayıcılık düzeyi % 49,886 iken, güvenilirliği 0,886'dir. Bu bulgular doğrultusunda literatürde tek bir boyut olarak ele alınan sosyall sürdürülebilirliğin (Miller vd., 2007; Epstein, 2008), çalışmamızda iki faktör altında toplandığı tespit edilmiştir.

Ekonomik sürdürülebilirlik soruları tek faktör altında toplanmıştır. Ekonomik sürdürülebilirlik sorularının açıklayıcılık düzeyi % 74,943 iken, güvenilirliği 0,857'dir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde Ekonomik sürdürülebilirlik boyutunun,

literatürü destekler biçimde tek bir faktör altında toplandığı görülmektedir (Steger, 2004; Epstein, 2008; Grünewälder, 2009).

3.8.2.2. İş Tatmini Değişkenine İlişkin Faktör Analizi ve Sonuçları

İş tatminini ölçme amacıyla sıkça kullanılan Minnesota İş Tatmini ölçüm aleti kullanılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda literatüre uygun bir sonuç elde edildiği görülmüş ve İş Tatmini ölçüm aleti iki faktör altında toplanmıştır. Bunlar “Dışsal İş Tatmini” ve “İçsel İş Tatmini” olarak adlandırılmıştır. Analizler sırasında soru numaraları 4,5,6,9,14,19 ve 20 olan soruların ölçmeyi amaçlanan kavramları ölçmediği tespit edilmiş ve analiz dışı bırakılmıştır. Analiz dışında kalan sorular faktör analizi soru grubundan çıkartılmış ve tekrar faktör analizi yapılmıştır. Kalan 13 soru ile yapılan faktör analizi sonuçları Tablo 13’de gösterilmektedir.

Tablo 14: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Faktörler, Açıklayıcılıkları ve Güvenilirlikleri

Soru İfadesi	Faktör Aralığı	Faktör Aralığı	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
16.İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme açısından	0,818		32,289	0,880
2.Tek başına çalışma olanağım olması bakımından	0,799			
15.Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini vermesi bakımından	0,792			
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkanı bakımından	0,780			
10.Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	0,724			
1.Beni her zaman meşgul etmesi	0,694			

bakımından				
11.Yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından	0,536			
7.Vicdanıma aykırı olan şeyleri yapma durumunda kalmamam açısından		0,746	55,261	0,763
12. Kanun yönetmelik ve talimatların uygulamaya konması açısından		0,725		
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından		0,693		
17. Çalışma şartları bakımından		0,684		
18.Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları açısından		0,544		
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından		0,510		
KMO Ölçüsü: 0,818				
Barlett Küresellik Testi Ki Kare: 934,248				
Anlamlılık (sig.): 0,000				

Tablo 13’de görüldüğü gibi KMO değerinin 0,818 olması, değişkenlerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca anlamlılığın (sig) 0,000 olması değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. İçsel iş tatmini ölçen sorular 1, 2, 3, 10, 11, 15 ve 16. Sorulardır. Dışsal iş tatmini ölçen sorular ise 7, 8, 12,13, 17 ve 18. sorulardır. İçsel iş tatmini alt boyutunun güvenilirliği 0,88 iken, dışsal iş tatmini alt boyutunun güvenilirliği 0,763’dür. Literatür incelendiğinde iş tatmininin bazı çalışmalarla paralel bir çizgi ile iki faktör altında toplandığı görülmektedir (Buitendach ve De Witte; 2005; Oudejans, 2007; Baylor, 2010; Goetz vd., 2012).

3.8.2.3 Duygusal Bağlılık Değişkenine İlişkin Faktör Analizi ve Sonuçları

Duygusal Bağlılığı ölçme amacıyla sıkça kullanılan Meyer ve Allen'in (1991) ölçüm aleti kullanılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda literatüre uygun bir sonuç elde edildiği görülmüş ve Duygusal Bağlılık ölçüm aleti tek faktör altında toplanmıştır.

Tablo 15: Duygusal Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktörler, Açıklayıcılıkları ve Güvenilirlikleri

Soru İfadesi	Faktör Aralıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güveni- lirlik
5.Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissedirim.	0,937	82,453	0,957
4.Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissedirim.	0,936		
6.Çalıştığım kurumdan dışarıdaki insanlara gururla bahsederim.	0,906		
3.Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissedirim.	0,903		
2.Çalıştığım kurumun meselelerini kendi meselelerim gibi hissedirim.	0,885		
1.Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kuruma geçirmekten mutluluk duyarım.	0,880		
KMO Ölçüsü: 0,924			
Barlett Küresellik Testi Ki Kare: 990,340			

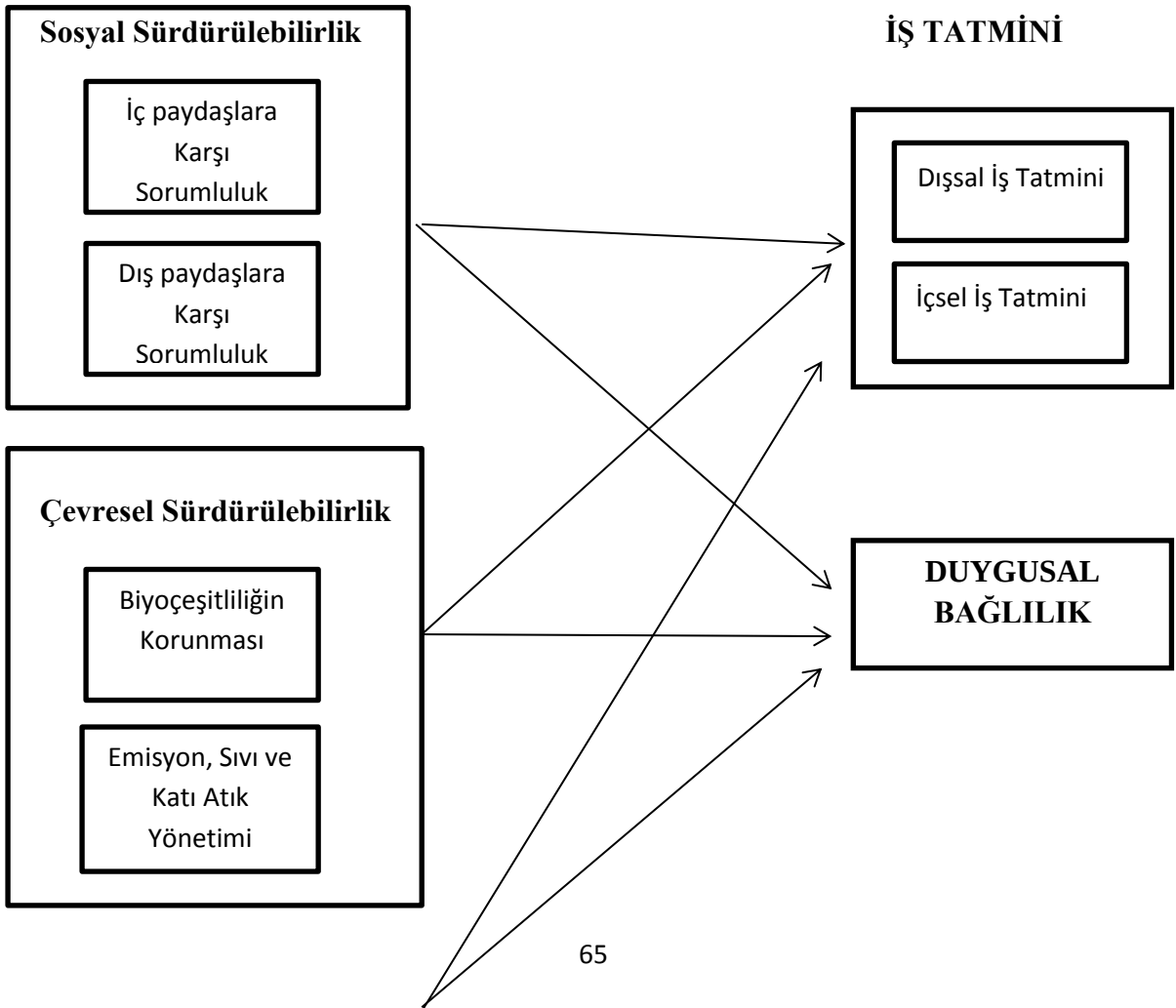
Anlamlılık (sig.): 0,000

Tablo 14’de görüldüğü gibi KMO değerinin 0,924 olması, değişkenlerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca anlamlılığın (sig) 0,000 olması değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Duygusal bağlılık ölçeğinin güvenilirliği 0,957 ve açıklayıcılık düzeyi ise % 82, 453’dür. Literatür incelendiğinde de çalışmamızın literatürü destekler biçimde bulgulara ulaştığı ve tek bir faktör içerdiği anlaşılmaktadır (Durna ve Eren, 2005; Özutku, 2008; Tetik, 2012; Sevinç ve Şahin, 2012)

Araştırmanın değişkenlerine yönelik tüm faktör analizleri sonuçlarından hareketle araştırmanın test edilecek modeli aşağıda Şekil 4’de gösterilmektedir:

Şekil 4: Test Edilecek Araştırma Modeli

KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK



**Ekonomik
Sürdürülebilirlik**

3.8.3. Kurumsal Sürdürülebilirliğin İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık ile İlişkisi

Çalışmanı bu bölümünde korelasyon analizi yapılacaktır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin incelenmesi anlamına gelmektedir. Bir değişkenin diğer bir değişkenle ilişkisinin yönünü ve gücünü ortaya koymaktadır. Korelasyon katsayısı, (yön bakımından) +1'e yakınsa pozitif yönlü bir ilişki, -1'e yakınsa negatif yönlü bir ilişki, 0'a yaklaşması ise iki değişken arasında bir ilişkinin olmadığı anlamındadır (Saruhan ve Yıldız, 2009: 334). Değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olması dikkate alınmaksızın aralarındaki ilişkinin yönünü belirlemek amacıyla kullanılan istatistiki bir yöntemdir (Durmuş vd., 2011:143).

Korelasyon katsayısının 1.00 olması, mükemmel pozitif bir ilişkiyi, -1.00 olması negatif bir ilişkiyi; 0.00 olması ilişkinin olmadığını göstermektedir. Korelasyon katsayısının 0.70- 1.00 arasında olması, yüksek; 0.70-0.50 arasında olması orta; 0.50 ile 0.00 arasında olması düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanmaktadır (Durmuş vd., 2011: 145).

Tablo 16:Kurumsal Sürdürülebilirliğin İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Arasındaki Korelasyon Değerleri

Bağımsız Değişkenler	İçsel İş Tatmini	Dışsal İş Tatmini	Duygusal Bağlılık
Emisyonlar, Sıvı ve Katı Atıkların Yönetimi	0,254**	0,435**	0,304**
Biyoçeşitliliğin Korunması	0,115	0,005	0,032
İç Paydalara Karşı Sorumluluklar	0,342**	0,635**	0,515**
Dış Paydaşlara Karşı	0,478**	0,470**	0,600**

Sorumluluklar			
Ekonomik Sürdürülebilirlik	0,614**	0,385**	0,611**

** : %99 güven aralığında anlamlı

Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre, çevresel sürdürülebilirliğin birinci faktörü olan emisyonlar, sıvı ve katı atıkların yönetimi değişkeni ile İçsel İş Tatmini değişkeni arasında % 99 güven aralığında düşük düzeyli ve olumlu bir ilişki ($r=0,254$), Dışsal İş Tatmini değişkeni ile arasında ise % 99 güven aralığında orta düzeyli ve olumlu bir ilişki ($r=0,435$) ve Duygusal Bağlılık değişkeni ile arasında % 99 güven aralığında orta düzeyli ve olumlu bir ilişki ($r=0,304$) vardır.

Çevresel sürdürülebilirliğin ikinci faktörü olan biyoçeşitliliğin korunması değişkeni ile içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini değişkeni ve duygusal bağlılık değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Sosyal sürdürülebilirliğin birinci faktörü olan İç paydaşlara karşı sorumluluklar değişkeni ile İçsel İş Tatmini değişkeni arasında % 99 güven aralığında orta düzeyli ve olumlu bir ilişki ($r=0,342$), Dışsal İş Tatmini değişkeni ile arasında ise % 99 güven aralığında orta düzeyli ve olumlu bir ilişki ($r=0,635$) ve Duygusal Bağlılık ile değişkeni ile arasında % 99 güven aralığında orta düzeyli ve olumlu bir ilişki ($r=0,515$) vardır.

Sosyal sürdürülebilirliğin ikinci faktörü olan Dış paydaşlara karşı sorumluluklar değişkeni ile İçsel İş Tatmini değişkeni arasında % 99 güven aralığında orta düzeyli ve olumlu bir ilişki ($r=0,478$), Dışsal İş Tatmini değişkeni ile arasında ise % 99 güven aralığında orta düzeyli ve olumlu bir ilişki ($r=0,470$) ve Duygusal Bağlılık değişkeni ile arasında % 99 güven aralığında orta düzeyli ve olumlu bir ilişki ($r=0,600$) vardır.

Ekonomik sürdürülebilirlik değişkeni ile İçsel İş Tatmini değişkeni arasında % 99 güven aralığında orta düzeyli ve olumlu bir ilişki ($r=0,614$), Dışsal İş Tatmini değişkeni ile arasında ise % 99 güven aralığında orta düzeyli ve olumlu bir ilişki ($r=0,385$) ve Duygusal Bağlılık değişkeni ile arasında % 99 güven aralığında orta düzeyli ve olumlu bir ilişki ($r=0,611$) vardır.

3.8.4. Kurumsal Sürdürülebilirliğin İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkileri

Bu bölümde, kurumsal sürdürülebilirlik kavramının alt boyutlarının iş tatmini ve duygusal bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla Regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerinin bağımsız değişkenler olarak ayrım ile aralarındaki ilişkinin bir matematiksel eşitlik ile açıklanma sürecidir (Semiz vd., 2008: 118). Çalışmanın bağımlı değişkenlerinin hangi bağımsız değişkenler tarafından daha çok etkilendiği regresyon analizleri ile gösterilmektedir. Regresyonun amacı bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki olası etkilerini belirlemektir.

3.8.4.1. Kurumsal Sürdürülebilirliğin İş Tatmini Üzerine Etkisi

Bu bölümde, kurumsal sürdürülebilirlik kavramının alt boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisi incelenecektir. Bu kapsamda kurumsal sürdürülebilirlik ile içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini arasında doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına ilişkin tablolar ve değerlendirmeler aşağıda verilmiştir:

Tablo 17: Kurumsal Sürdürülebilirlik İle İçsel İş Tatmini Arasındaki Doğrusal Regresyon Analizi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,661 ^a	,436	,417	,60732

- Bağımsız Değişkenler: Emisyon, sıvı ve katı atıkların yönetimi, biyoçeşitliliğin korunması, iç paydaşlara karşı sorumluluklar, dış paydaşlara karşı sorumluluklar ve ekonomik sürdürülebilirlik
- Bağımlı Değişken: İçsel İş Tatmini

R- kare değeri bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki değişimi açıklama oranını göstermektedir. Modele göre, R- kare değeri 0,436'dır. İçsel iş tatmini kavramının yaklaşık % 44'ünün kurumsal sürdürülebilirlik değişkenleri tarafından açıklandığı görülmektedir.

Tablo 18: Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İçsel İş Tatmini Arasındaki Basit Regresyon Analizi Anova Tablosu

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	41,124	5	8,225	22,300	,000 ^b
Residual	53,112	144	,369		
Total	94,236	149			

Sig. < 0,05 ise model geçerlidir. Sigma değerinin 0,000 olması modelin anlamlı olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 19: Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İçsel İş Tatmini Arasındaki Basit Regresyon Analizi Katsayı Tablosu

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,929	,355		2,621	,010
Emisyon/ Atık Yönetimi	-,043	,078	-,042	-,546	,586
İç Paydaşlara Karşı Sorum.	,250	,084	,231	2,985	,003
Dış Paydaşlara Karşı Sorum.	,073	,069	,091	1,071	,286

Biyoçeşitliliğin Korunması	,095	,049	,123	1,931	,055
Ekonomik Sürd.	,424	,067	,509	6,325	,000

İşsel iş tatmininin kurumsal sürdürülebilirlikten etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=22,300$; $p=0,000<0,05$).

İç paydaşlara karşı sorumluluklar ve ekonomik sürdürülebilirlik bağımsız değişkenleri ile işsel iş tatmini arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır. İç Paydaşlara karşı sorumluluklar bir birim arttığında işsel iş tatmini düzeyi 0,250 birim artmaktadır ($\beta=0,250$; $t=2,985$; $p=0,003<0,05$). Ekonomik sürdürülebilirlik bir birim arttığında işsel iş tatmini düzeyi 0,424 birim artmaktadır ($\beta=0,424$; $t=6,325$; $p=0,000<0,05$). Bu sonuçlara göre, işletmenin ekonomik sürdürülebilirliği arttıkça ve işletme iç paydaşlarına (çalışanlar) karşı daha fazla sorumluluk aldıkça çalışanların işsel iş tatmin düzeyi de artmaktadır.

Bu ilişki için basit doğrusal regresyon formülleri aşağıdaki gibidir:

İşsel İş Tatmini= $0,929 + 0,250$ (İç paydaşlara karşı sorumluluklar)

İşsel İş Tatmini= $0,929 + 0,424$ (Ekonomik Sürdürülebilirlik)

Tablo 20: Kurumsal Sürdürülebilirlik İle Dışsal İş Tatmini Arasındaki Doğrusal Regresyon Analizi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,707 ^a	,500	,483	,43255

a. Bağımsız Değişkenler: Emisyon, sıvı ve katı atıkların yönetimi, biyoçeşitliliğin korunması, iç paydaşlara karşı sorumluluklar, dış paydaşlara karşı sorumluluklar ve ekonomik sürdürülebilirlik

b. Bağımlı Değişken: Dışsal İş Tatmini

Modele göre, R- kare değeri 0,500'dir. Dışsal iş tatmini kavramının yaklaşık %50'sinin kurumsal sürdürülebilirlik değişkenleri tarafından açıklandığı görülmektedir.

Tablo 21: Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Dışsal İş Tatmini Arasındaki Basit Regresyon Analizi Anova Tablosu

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26,941	5	5,388	28,798	,000 ^b
	Residual	26,942	144	,187		
	Total	53,883	149			

Tablo 22: Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Dışsal İş Tatmini Arasındaki Basit Regresyon Analizi Katsayı Tablosu

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,285	,253		5,089	,000
	Emisyon/ Atık Yönetimi	,047	,056	,061	,846	,399
	İç Paydaşlara Karşı Sorum.	,437	,060	,535	7,330	,000
	Dış Paydaşlara Karşı Sorum.	,093	,049	,153	1,909	,058
	Biyoçeşitliliğin Korunması	,035	,035	,060	1,007	,316

Ekonomik Sürd.	,089	,048	,141	1,866	,064
----------------	------	------	------	-------	------

Dışsal iş tatmininin kurumsal sürdürülebilirlikten etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=28,798$; $p=0,000<0,05$).

İç paydaşlara karşı sorumluluklar bağımsız değişkeni ile dışsal iş tatmini arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır. İç Paydaşlara karşı sorumluluklar bir birim arttığında dışsal iş tatmini düzeyi 0,437 birim artmaktadır ($\beta=0,437$; $t=7,330$; $p=0,000<0,05$).

Bu ilişki için basit doğrusal regresyon formülü aşağıdaki gibidir:

$$\text{Dışsal İş Tatmini} = 1,285 + 0,437 (\text{İç paydaşlara karşı sorumluluklar})$$

Regresyon analizi sonuçlarına göre, işletme iç paydaşlarına (çalışanlar) karşı daha fazla sorumluluk aldıkça çalışanların dışsal iş tatmin düzeyi de artmaktadır. Sonuçlara göre, kabul edilen ve reddedilen hipotezler aşağıda yer almaktadır:

Hipotez 1: Kurumsal Sürdürülebilirliğin İş Tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır.

Kurumsal sürdürülebilirliğin çevresel sürdürülebilirlik boyutu hariç sosyal sürdürülebilirlik faktörlerinden iç paydaşlara karşı sorumlulukların iş tatmini üzerinde ve ekonomik sürdürülebilirlik boyutunun içsel iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

Hipotez 1.1: Çevresel Sürdürülebilirliğin İş Tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır. (Reddedilmiştir.)

Hipotez 1.1 reddedilmiş ve yapılan çalışmalar ile paralellik göstermemiştir (Steger, 2004; Epstein, 2008; Grünewälder, 2009; Luigi vd. 2010; Baradihi, 2012).

Hipotez 1.2: Sosyal Sürdürülebilirliğin İş Tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır.

Sosyal sürdürülebilirliğin faktör analizi sonucu elde edilen iki faktöründen sadece iç paydaşlara karşı sorumlulukların iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi olabileceğine dair bir sinyal vardır. Literatürdeki çalışmalar dikkate alındığında sosyal sürdürülebilirliğin iş tatmini üzerinde etkisi olduğu görülmekte (Steger, 2004; Epstein, 2008; Grünewälder, 2009) ve sadece bir boyut üzerindeki etkiye rastlanmamaktadır.

Hipotez 1.3: Ekonomik Sürdürülebilirliğin İş Tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır.

Ekonomik sürdürülebilirliğin, İş Tatmini boyutlarından sadece İçsel İş Tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi vardır. Yapılan çalışmalarda ekonomik sürdürülebilirliğin iş tatmini üzerinde etkisi olduğu görülürken (Grünewälder, 2009; Luigi vd. 2010; Baradihi, 2012) bu çalışmada sadece iş tatminin bir boyutu üzerinde etki bulunmaktadır.

3.8.4.2. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi

Bu bölümde, kurumsal sürdürülebilirlik kavramının alt boyutlarının duygusal bağlılık üzerindeki etkisi incelenecektir. Bu kapsamda kurumsal sürdürülebilirlik ile duygusal bağlılık arasında doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına ilişkin tablolar ve değerlendirmeler aşağıda verilmiştir:

Tablo 23: Kurumsal Sürdürülebilirlik İle Duygusal Bağlılık Arasındaki Doğrusal Regresyon Analizi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,749 ^a	,561	,545	,65591

a. Bağımsız Değişkenler: Emisyon, sıvı ve katı atıkların yönetimi, biyoçeşitliliğin korunması, iç paydaşlara karşı sorumluluklar, dış paydaşlara karşı sorumluluklar ve ekonomik sürdürülebilirlik

b. Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

Modele göre, R- kare değeri 0,561’dir. Duygusal bağlılık kavramının yaklaşık %57’sinin kurumsal sürdürülebilirlik değişkenleri tarafından açıklandığı görülmektedir.

Tablo 24: Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Duygusal Bağlılık Arasındaki Basit Regresyon Analizi Anova Tablosu

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	79,075	5	15,815	36,760	,000 ^b
Residual	61,952	144	,430		
Total	141,028	149			

Tablo 25: Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Duygusal Bağlılık Arasındaki Basit Regresyon Analizi Katsayı Tablosu

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-,391	,383		-1,022	,309
Emisyon/ Atık Yönetimi	-,139	,084	-,113	-1,655	,100
İç Paydaşlara Karşı Sorumluluk	,528	,090	,400	5,844	,000
Dış Paydaşlara Karşı Sorumluluk	,252	,074	,255	3,401	,001
Biyoçeşitliliğin Korunması	,051	,053	,054	,961	,338

Ekonomik Sürdürülebilirlik	,393	,072	,385	5,424	,000
----------------------------	------	------	------	-------	------

Duygusal bağlılık kavramının kurumsal sürdürülebilirlikten etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=36,760$; $p=0,000<0,05$).

Sosyal sürdürülebilirlik ve ekonomik sürdürülebilirlik bağımsız değişkenleri ile duygusal bağlılık arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır. İç Paydaşlara karşı sorumluluklar bir birim arttığında dışsal iş tatmini düzeyi 0,528 birim artmaktadır ($\beta=0,528$; $t=5,844$; $p=0,000<0,05$). Dış Paydaşlara karşı sorumluluklar bir birim arttığında dışsal iş tatmini düzeyi 0,252 birim artmaktadır ($\beta=0,252$; $t=3,401$; $p=0,001<0,05$). Ekonomik sürdürülebilirlik bir birim arttığında duygusal bağlılık düzeyi 0,393 birim artmaktadır ($\beta=0,393$; $t=5,424$; $p=0,000<0,05$).

Bu model için basit doğrusal regresyon formülü aşağıdaki gibidir:

Duygusal Bağlılık= $-0,391 + 0,528$ (İç paydaşlara karşı sorumluluklar)

Duygusal Bağlılık= $-0,391 + 0,252$ (Dış paydaşlara karşı sorumluluklar)

Duygusal Bağlılık= $-0,391 + 0,393$ (Ekonomik Sürdürülebilirlik)

Bu sonuçlara göre, işletmenin ekonomik ve sosyal sürdürülebilirliği arttıkça çalışanların duygusal bağlılık düzeyi artmaktadır. Sonuçlara göre reddedilen ve kabul edilen hipotezler aşağıda yer almaktadır:

Hipotez 2: Kurumsal Sürdürülebilirliğin Duygusal Bağlılık üzerinde pozitif etkisi vardır.

Kurumsal sürdürülebilirliğin çevresel sürdürülebilirlik boyutu hariç sosyal sürdürülebilirlik ve ekonomik sürdürülebilirlik boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde etkisi olabileceği yönünde bir sinyalin varlığını taşımaktadır.

Hipotez 2.1: Çevresel Sürdürülebilirliğin Duygusal Bağlılık üzerinde pozitif etkisi vardır. (Reddedilmiştir.)

Hipotez 2.1 reddedilmiş ve yapılan çalışmalar ile paralellik göstermemiştir (Payne ve Raiborn, 2001; Branco ve Rodrigues, 2006; Wehling vd., 2009; White, 2009; Baradihi, 2012).

Hipotez 2.2: Sosyal Sürdürülebilirliğin Duygusal Bağlılık üzerinde pozitif etkisi vardır. (Kabul edilmiştir.)

Hipotez 2.2 kabul edilerek literatürü desteklemiş (Miller vd., 2007; Wehling vd., 2009; White, 2009; Baradihi, 2012) ve yapılan çalışmalar ile paralellik göstermiştir.

Hipotez 2.3: Ekonomik Sürdürülebilirliğin Duygusal Bağlılık üzerinde pozitif etkisi vardır. (Kabul edilmiştir.)

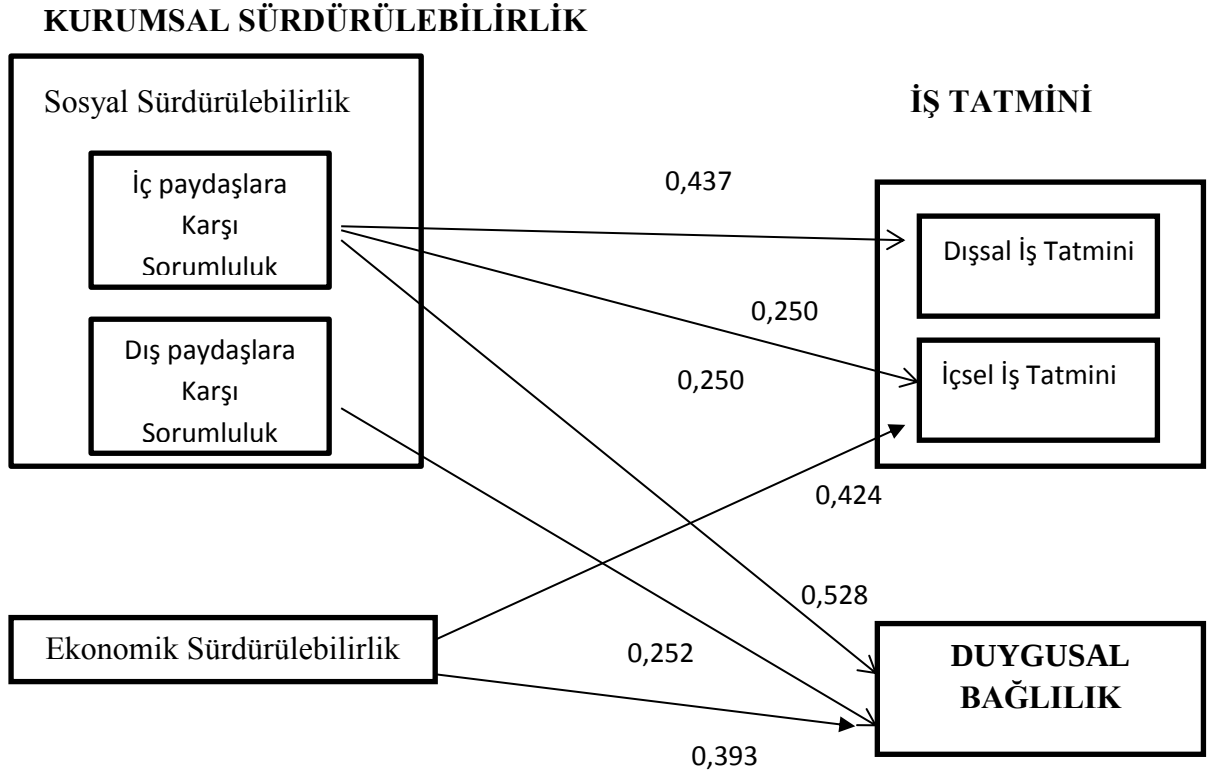
Hipotez 2.3 kabul edilerek literatürü desteklemiş (White, 2009; Baradihi, 2012), yapılan çalışmalar ile paralel bir çizgi sergilemiş ve ekonomi sürdürülebilirliğin duygusal bağlılık üzerinde etkisi olabileceğine dair bir sinyal taşımaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada, kurumsal sürdürülebilirliğin iş tatminine ve duygusal bağlılığa etkisi incelenmektedir. Literatürde kurumsal sürdürülebilirlik, iş tatmini ve duygusal bağlılık konuları sıklıkla araştırılan konular arasında yer almaktadır. Fakat bu üç konunun bir arada incelendiği araştırma sayısı oldukça azdır. Literatürde genellikle kurumsal sürdürülebilirliğin işletmenin finansal performansı üzerinde yarattığı etkiyi araştıran çalışmalar bulunmaktadır. Fakat kurumsal sürdürülebilirliğin çalışanlar üzerinde yarattığı etkiye dair çok fazla araştırma bulunmamaktadır. Bu eksiklikten yola çıkarak bu çalışma planlanmış ve literatüre katkı sağlaması amaçlanmıştır.

Faktör analizleri sonucunda oluşturulan test edilecek araştırma modelimize (bkz. s.65) ilişkin regresyon değerleri (Beta değerleri) şekil 5’ de gösterilmiştir. Bu çerçevede gerçekleştirilen analizlerden elde edilen sonuçlara göre, işletmenin ekonomik ve sosyal sürdürülebilirliğinin çalışanların duygusal bağlılık düzeyi üzerinde pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkileri olabileceği yönünde bir sinyalin varlığı tespit edilmiştir. Ayrıca şekil 5’den de görüldüğü gibi, sosyal sürdürülebilirlik faktörlerinden iç paydaşlara karşı sorumlulukların iş tatmini üzerinde ve ekonomik sürdürülebilirliğin de içsel iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi olabileceği yönünde bir sinyalin varlığı tespit edilmiştir. Son olarak bu araştırma sonuçlarına göre, çevresel sürdürülebilirliğin iş tatmini ve duygusal bağlılığı etkilediğine dair anlamlı bulgulara rastlanmamıştır.

Şekil 5: Araştırmanın Genel Sonuçları



Çalışma sonuçları literatürdeki Payne ve Raiborn, 2001; Branco ve Rodrigues, 2006; Miller vd., 2007; Wehling vd., 2009; White, 2009; Baradihi, 2012'nin çalışmalarına paralel bir şekilde kurumsal sürdürülebilirliğin sosyal ve ekonomik boyutunun çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi olabileceği yönünde bir sinyalin varlığı tespit edilmiştir. Örneklem kapsamındaki çalışanların, iç paydaşlarına ve dış paydaşlarına karşı sorumluluk alan, ekonomik değer yaratırken bireylere de katkı sağlayan işletmelere karşı duygusal bağlılık hissettikleri söylenebilmektedir. İşletmelerin çalışanlara (iç paydaş) uyguladığı beceri geliştirme ve eğitim programlarının, geri bildirimlerin, iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının ve çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmamasının çalışanlarda duygusal bağlılık yaratmada etkili olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca araştırmada elde edilen bulgulara göre,

işletmenin bölge halkının (dış paydaşlar) gelişmesine katkı sağlamasının, kararlarında bölge halkının çıkarlarını göz önünde tutmasının ve yerel ekonomiyi desteklemesinin de bireylerde duygusal bağlılık yaratmada etkili olduğu söylenebilmektedir. Literatür incelendiğinde (Payne ve Raiborn, 2001; Miller vd., 2007; Wehling vd., 2009; Baradihi, 2012) çalışma sonuçlarını destekleyen bulgulara rastlanmaktadır. Literatürdeki çalışmalarda kurumsal sürdürülebilirlik genellikle boyutlarından ziyade bir bütün olarak ele alınmış ve kurumsal sürdürülebilirliğin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı, pozitif bir etkisi olduğu tesbit edilmiştir.

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, sosyal sürdürülebilirliğin iş tatminini etkilediğine dair bulgular mevcuttur (Steger, 2004; Epstein, 2008; Grünewälder, 2009; Luigi vd. 2010; Baradihi, 2012). Bu çalışmada ise sosyal sürdürülebilirlik faktörlerinden “iç paydaşlara karşı sorumlulukların” iş tatmini üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi olabileceği yönünde bir sinyalin varlığı tespit edilmiştir. İşletmenin çalışanlarının ihtiyacına yönelik eğitim vermesinin, geri bildirimlerde bulunmasının veya iş sağlığı ve iş güvenliğine dair uygulamalarının iş tatmin düzeylerini arttırdığı söylenebilmektedir.

Literatürde kurumsal sürdürülebilirliğin iş tatminine etkisine dair çalışmalar incelendiğinde, ekonomik sürdürülebilirliğin iş tatmini üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi olduğuna dair bulgular mevcuttur (Berns vd., 2009; Luigi vd. 2010; Baradihi, 2012). Bu çalışmada ise, ekonomik sürdürülebilirliğin sadece içsel iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi olabileceği yönünde bir sinyalin varlığı tespit edilmiştir. İşletmenin yerel ekonomiye ek yatırımlar yapmasının veya kamu yararına sosyal tesisler, spor merkezleri, sağlık ve bakım merkezleri gibi toplumun gelişimine katkı sağlayacak yatırımlar yapmasının örneklem kapsamındaki bireylerin işletmeyle gurur duymasına ve motivasyonunu arttırmasına yol açtığı tahmin edilmektedir. Bu sebeple bireylerin içsel iş tatmini düzeylerinin arttığı söylenebilmektedir. Ekonomik sürdürülebilirliğin, iş tatmininin diğer faktörü olan dışsal iş tatminini etkilememesinin nedeni, dışsal iş tatmininin iş koşulları, ücret, iş ortamı ve iş güvenliği gibi iş yerinde bulunması gereken asgari koşulların sağlanmasından ötürü doğan tatmin türü olmasıdır. Bu kapsamda, işletmenin koşullarıyla ilgili bir iyileştirme söz konusu olmadığı için ekonomik sürdürülebilirliğin dışsal iş tatminini etkilemediği tahmin edilmektedir.

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, çevresel sürdürülebilirliğin duygusal bağlılık ve iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğuna dair bulgular mevcuttur (Payne ve Raiborn, 2001; Steger, 2004; Miller vd., 2007; Epstein, 2008; Berns vd., 2009; White, 2009; Wehling vd., 2009; Luigi vd., 2010; Baradihi, 2012). Bu çalışma sonuçlarına göre ise, örneklem kapsamında kurumsal sürdürülebilirliğin çevresel boyutunun duygusal bağlılık ve iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığına ulaşılmıştır. Bu bulgu literatürdeki çalışmalarla paralellik göstermemektedir. Bu bulgunun nedeninin örneklem kapsamındaki bireylerde çevre bilincinin çok yüksek olmayabileceği ihtimalinden kaynaklanabileceği tahmin edilmektedir. Emisyonun azaltılmasına yönelik alınan tedbirler, geri dönüşümden yararlanılması, sıvı atıkların veya sanayi sularının bir arıtma tesisine yönlendirilmesi gibi işletmenin çevreyi korumaya yönelik yaptığı yatırımlar konusunda iç paydaşları ile iletişim kurma ve bu yönde duyarlılık ve bağlılık sağlamaya yönelik çalışmalar yapma konusunda işletme gerekli hassasiyeti göstermiyor olabilir. İhtimali de bunun bir diğer nedeni olabilir. Ancak bu çalışma gerçek nedenin ne olduğunu tespit etmeye yönelik bir araştırmaya dayalı olmadığından bu konuda bir değerlendirme yapmak iddialı olabilir. Bu çerçevede bu araştırma sonuçlarına göre, çevresel sürdürülebilirliğin iş tatmini ve duygusal bağlılık üzerindeki etkisini ve nedenlerini ortaya çıkaran daha geniş kapsamlı, genelleme düzeyi yüksek yeni araştırmalar yapılması önerilebilir.

Gelecekte yapılacak olan çalışmalarda, daha genellenebilir sonuçlar elde edilmesi için örneklem grubunun büyütülmesi, tesadüfi örnekleme metodu yoluyla örneklemin seçilmesi, ilaç sektörüne genellenebilecek şekilde örneklemin yapılmasıyla bu araştırmanın yenilenmesi önerilebilir. Çalışma konusunun farklı sektörlerde de araştırılarak bulguların kıyaslanması, sektörler arası farkı gözlemlemek ve sektörler arası farklılığın olup olmadığının tespit edilmesi açısından yeni bir araştırma yapılabilir. Bu araştırmanın sektörler üstü düzeyde, sadece araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri gözlemek amacıyla daha geniş bir örnekleme yapılması literatüre katkısı açısından anlamlı olabilir. Ayrıca bu araştırmanın modeli değiştirilerek, kurumsal sürdürülebilirlik ile iş tatmini ilişkisinde duygusal bağlılığın aracı rolünü belirlemeye yönelik yeni bir çalışmanın tasarlanıp uygulanması yoluyla literatüre katkı sağlanacak yeni bir araştırma geliştirilebilir. Çalışma kapsamında

kullanılan kurumsal sürdürülebilirlik anketinin ilk defa bu çalışmada oluşturulmuş olması nedeniyle anketin gelişimi açısından diğer çalışmalarda da kullanılması anketin Türkçe’de geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasının yapılması açısından yararlı olacaktır. Yapılan literatür çalışmasında sürdürülebilirliğin ölçümü için geliştirilmiş, bilimsel geçerlilik ve güvenilirliği yüksek olduğu ispatlanmış ölçüm aletlerinin geliştirilmesinin zorunlu olduğu tesbit edilmiştir. Bu çerçevede bilimsel geçerlilik ve güvenilirliği olan sürdürülebilirliği ölçmeye yönelik ölçüm aletlerinin geliştirilmesine yönelik yeni araştırmaların yapılması önerilebilir. Ayrıca denek grubunun çevresel veya sosyal konulara duyarlılık ve farkındalık düzeylerini tespit eden ve bu farkındalık ve duyarlılık düzeyinin sürdürülebilirlik ile duygusal bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkide aracı bir değişken olup olmadığını belirlemeye yönelik yeni araştırmaların yapılmasının anlamlı olduğu söylenebilir.

Kurumsal sürdürülebilirliğin iş tatmini ve duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesi yöneticiler açısından öneme sahiptir. Yöneticiler veya insan kaynakları uzmanları hangi sürdürülebilirlik faktörlerinin bireyleri nasıl ve ne şekilde etkilediğini anlayabilirlerse buna yönelik faaliyetler düzenleyebilir ve çalışanların duygusal bağlılıklarını daha çok arttırabilirler. Ayrıca işletme yöneticilerine kurumsal sürdürülebilirlik sağlamada daha duyarlı olmaları önerilmekte ve çalışanlarını bu konuda bilinçlendirme daha da önemlisi bu konuları içselleştirmelerini sağlayarak bizzat uygulayıcıları olmaları yönünde çaba göstermeleri önerilebilir. Sürdürülebilirliğin sağlanması için öncelikle yöneticilerin ve işletme sahiplerinin sürdürülebilirliği kendilerinin içselleştirmesi daha sonra da çalışanların içselleştirmesi için çaba sarf etmeleri önerilmektedir.

KAYNAKLAR

- Adams, Michael, Thornton, Barry ve Sepehri, Mohammad (2012). “The impact of the pursuit of sustainability on the financial performance of the firm”, *Journal of Sustainability and Green Business*, 1, 1- 14.
- Aldag, R. J. ve Stearns, T. M. (1991). *Management*, 2nd Edition, South-Western Publishing Company, Cincinnati, OH.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). “The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization”, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Ameer, Rashid ve Othman, Radiah (2012). “Sustainability practices and corporate financial performance: A study based on the global corporations”, *Journal Business Ethics*, 108, 61-79.
- Anand, Sudhir ve Sen, Amartya (2000). “Human Development and Economic Sustainability”, *World Development*, 28(12), 2029-2049.
- Bakoğlu, Refika (2010). *Çağdaş Stratejik Yönetim*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Bakoğlu, Refika ve Kaya, Sedat (2005). “Changing strategic architecture of transnationals: The case of textile and apparel industries”, *International Strategic Management Conference*, 587- 595.
- Bansal, Pratima (2005). “Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development”, *Strategic Management Journal*, 26(3), 197-218.
- Baradihi, Fadi (2012). “An Exploratory Case Study on the Influence of Sustainability on Employee Engagement”, Doctora Thesis, Lawrence Technological University, College of Management, Michigan, ABD.
- Barbier, E. (1987). “The concept of sustainable economic development”, *Environmental Conservation*, 14(2), 101-110.

- Bauer, Jeremi (2007). "Exploration of Organizational Sustainability and Employee Job Satisfaction", Doctora Thesis, Wlادن University, College of Management and Technology, ABD.
- Baylor, Mark (2010). "The Influence of Intrinsic and Extrinsic Job Satisfaction Factors and Affective Commitment on The Intention To Quit For Occupations Characterized By High Voluntary Attrition", Doctora Thesis, Nova Southeastern University, H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship, ABD.
- Bayram, Levent (2005). "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Benn, Suzanne, Dunphy, Dexter ve Griffiths, Andrew (2006). "Enablng Change for Corporate Sustainability: An Integrated Perspective", *Australasian Journal of Environmental Management*, 13, 156-165.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S. ve Jones, T. M. (1999). "Does stakeholder orientation matter? The relationship be-tween stakeholder management models and firm finan-cial performance", *Academy of Management Journal*, 42, 488-506.
- Berns, M., Townend, A., Khayat Z., Balagopal, B., Reeves, M., Hopkins, M. ve Kruschwitz, N. (2009). "The Business of Sustainaility: Results and Insights from the First Annual MIT Sloan Management Review Global Sustainability Survey"
- Besler, Senem (2009). "Kurumsal Sürdürülebilirlik", *Yönetim Yaklaşımlarıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik*, Birinci Basım, Besler, Senem (Editör), Beta Yayınları, İstanbul.
- Blackburn, William R. (2007). *The Sustainability Handbook: The Complete Management Guide to Achieving Social, Economic, and Environmental Responsibility*, Earthscan, UK&USA.
- Bossel, Hartmut (1999). "Indicators of Sustainable Development: Theory, Method, Applications", *A Report to the Balaton Group*, IISD (International Institute for Sustainable Development), Winnipeg, Canada.

- Bowen, Howard (1953). *Social Responsibility of the Businessman*, NewYork.
- Bowie, N. (1988). *The moral obligations of multinational corporations: Problems of International Justice*, CO: Westview Press, Boulder.
- Bozkurt, Öznur ve Bozkurt, İlhan (2008). “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Branco, Manuel Castelo and Rodrigues, Lúcia Lima (2006). “Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives”, *Journal of Business Ethics*, 69(2), 111-132.
- Brenner, S. N. (1993). “The stakeholder theory of the firm and organizational decision making: Some propositions and a model”, İçinde J. Pasquero & D. Collins (Eds.), *Proceedings of the Fourth Annual Meeting of the International Association for Business and Society*, 205-210.
- Brenner, S. N. (1995). “Stakeholder theory of the firm: Its consistency with current management techniques”, In J. Ndsi (Ed.), *Understanding stakeholder thinking*, 75-96. LSR-Julkaisut Oy, Helsinki.
- Brugha, R. ve Varvasovsky, Z. (2000). “Stakeholder Analysis: A Review”, *Health Policy and Planning*, 15, 239-246.
- Buitendach, J. H. ve De Witte H., (2005). “Job Insecurity, Extrinsic and Intrinsic Job Satisfaction and Affective Organizational Commitment of Maintenance Workers in a Parastatal”, *South Africa Jorunal Business Management*, 36(2), 27- 37.
- Carroll, Archie B. (1979). “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, *Academy Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, Archie B. (1991). “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Morai Management of Organizational Stakeholders”, *Business Horizons*, July-August, 39-48.

- Clapp, J. (2005). "Global Environmental Governance for Corporate Responsibility and Accountability". *Global Environmental Politics*, 15(3), 23-34.
- Conrad, K.M., Conrad, K.J. ve Parker, J.E. (1985). "Job Satisfaction Among Occupational Health Nurses", *Journal of Community Health Nursing*, 2(3), 161-173.
- Cornell, B. ve Shapiro, A. (1987). "Corporate Stakeholders And Corporate Finance", *Financial Management*, 16, 5-14.
- Costanza, R. ve Daly, H. E. (1992). "Natural capital and sustainable development", *Conservation Biology*, 6, 37-46.
- Costanza, Robert, d'Arge, Ralph, Groot, Rudolf de, Farber, Stephen, Grasso, Monica, Hannon, Bruce, Limburg, Karin, Naeem, Shahid, O'Neill, Robert V., Jose Paruelo, Raskin, Robert G., Suttonk ve Belt, Marjan van den (1997). "The value of the world's ecosystem services and natural capital", *Ecological Economy*, 25(1), 3-15.
- Çetin, Murat (2005). "Doğal Sermaye (Kritik Doğal Sermaye) ve Sürdürülebilir Büyüme", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (1), 313-328.
- Davis, Keith (1973). "The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities", *The Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.
- Demirel, Yavuz ve Özçınar, M. Faruk (2009). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 129-145.
- Dole, Carol ve Schroeder, Richard G. (2001). "The Impact of Various Factors on the Personality, Job Satisfaction and Turnover Intentions of Professional Accountants", *Managerial Auditing Journal*, 16(4), 234-245.
- Donaldson, T. ve Preston, L. (1995). "The Stakeholder Theory of The Modern Corporation: Concepts, Evidence, Implications", *Academy of Management Review*, 20, 65-91.

- Durna, Ufuk ve Eren, Veysel (2005). “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210- 219.
- Dünya Sürdürülebilir Büyüme İş Konseyi: www.wbcsd.org (27.04.2013)
- Dylick, T. ve Hockerts, K. (2002). “Beyond the business case for corporate sustainability”, *Business Strategy and the Environment*, 11, 130-141.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). “Perceived organizational support”, *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Elkington, John (2004). “Enter the Triple Bottom Line”, In *The Triple Bottom Line, Does It All Add Up?: Assessing the Sustainability of Business and CSR*, ed. A. Henriques and J. Richardson, Earthscan Publications Ltd., London, 1-16.
- Elkington, John (2006). “Governance for Sustainability”, *Corporate Governance*, 14(6), 522-529.
- Epstein, Marc J. (2008). “Making Sustainability Work: Best Practices in Managing Corporate Social, Environmental and Economic Impacts”, Greenleaf Publishing Limited.
- Erdoğan, İlhan (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, Erol (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Esposito, Mark (2009). *Put Your Corporate Social Responsibility Act Together!*, Tate Publishing& Enterprises.
- Evan, W.M. ve Freeman, R.E. (1988). “A Stakeholder Theory of the Modern Corporation:
- Fitch, H. G. (1976). “Achieving Corporate Social Responsibility”, *Academy of Management Review*, 1(1), 38-46.
- Fontaine, Charles, Haarman, Antoine ve Schmid, Stefan (2006). The Stakeholder theory,1-33:
(<http://diseniosesparragos.googlecode.com/svn/trunk/pdfs/diazPace/Stakeholders%20theory.pdf>)

- Frederick, W.C. (1960). "The growing concern over social responsibility", *California Management Review*, 2, 54-61.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing, Boston.
- Freeman, R. E. ve Evan, W. (1990). "Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation", *Journal of Behavioral Economy*, 9(4), 337-359.
- Freeman, R. E. ve Phillips, R. (2002). "Stakeholder Theory: A Libertarian Defense", *Business Ethics Quarterly*, 12(3), 331-350.
- Freeman, R. E., ve Reed, D. L. (1983). "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance", *California Management Review*, 3.
- Friedman, M. (1970). "The Social Responsibility Of Business is to Increase Its Profits", *New York Times*. (<http://ca.geocities.com/bus2100/miltonfriedman.htm>)
- Friedman, Milton (1970). "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *The New York Times Magazine*, September, 1-6.
- George, Filomina P. (2007). "Corporate Social Responsibility: A Strategic Imperative For Sustainable Growth":
http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=george%2C%20filomina%20sustainability&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fflexetscientia.univnt.ro%2Fdownload%2F163_lesij_es_XIV_2007_art_7.pdf&ei=WWPxUZ38LtDktQaYroCwDg&usg=AFQjCNFMxlCZ8ryzejV4v2Vxwy72Hoybog&bvm=bv.49784469,d.Yms (25.07.2013)
- Gerbens-Leenes, P.W., Moll, H.C. ve Schoot Uiterkamp, A.J.M. (2003). "Design and development of a measuring method for environmental sustainability in food production systems", *Ecological Economics*, 46, 231–248.

- Gladwin , Thomas N., Kennelly, James J. ve Krause, Tara-Shelomith (1995). “Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research”, *Academy of Management Review*, 20(4), 874-907.
- Gladwin, T., Kennelly, J. ve Krause, T.S. (1995). “Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research”, *Academy of Management Review*, 20(4), 874–907.
- Gleick, P.H. (2008). “China and Water”, *The World’s Water 2008–2009*, 79-100.
- Glisson, Charles ve Durick, Mark (1988). “Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 61-81.
- Global Reporting Initiative (GRI) (2002). *Sustainability Reporting Guidelines 2002 on Economic, Environmental and Social Performance*, GRI, Boston.
- Goetz, K., Campbell SM, Broge, B., Dörfer, CE, Brodowski, M., Szecsenyi, J (2012). “The Impact of Intrinsic and Extrinsic Factors on The Job Satisfaction of Dentists”, 40, 474- 480.
- Gonzalez Rey, (2009). “Sustainable Management and Financial Performance: Sustainability pays”, Dow Jones Sustainability World Index Guide Book. Version 11.1.
- Goodall, Thilo (2005). “Measuring corporate sustainability performance and its impact on corporate financial performance”, *ZEW Economic Studies*, 31, 51- 70.
- Goodland, Robert (1995). “The Concept of Environmental Sustainability”, *Annual Review of Ecology and Systematics*, 26, 1-24.
- Graham, Michael W. ve Messner, Philip E. (1998). “Principals and Job Satisfaction”, *International Journal of Educational Management*, 12(5), 196-202.
- Gray, A. ve Jenkins, W.I. (1986). “Accountable Management In British Central Government: Some Reflections on The Financial Management Initiative”, *Financial Accountability and Management*, 2(3), 171-186.

- Gruneberg, M. M. (1976). *Job satisfaction: A reader*. The Macmillan Press Ltd., London.
- Grünewälder, Arend (2009). “Integrating environmental sustainability into the company’s strategy”, Grin Verlag Publishing, Germany.
- Gül, Hasan, Oktay, Ercan ve Gökçe, Hakan (2008). “İş tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, *Akademik Bakış: Uluslar arası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 15, 1-11.
- Hahn, Tobias ve Scheermesser, Mandy (2006). “Approaches to Corporate Sustainability among German Companies”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13(3), 150-165.
- Hart, S. ve Milstein, M. (2003). “Creating sustainable value”, *Academy of Management Executive*, 17(2), 56–67.
- Hawken, P. (1993). *The ecology of commerce: A declaration of sustainability*, HarperBusiness, New York.
- Hediger, W. (2000). “Sustainable development and social welfare”, *Ecological Economics*, 32 (3), 481-492.
- Heeres, R.R., Vermeulen, W.J.V. ve De Walle, F.B. (2004). “Eco-Industrial Park Initiatives In The USA And The Netherlands: First Lessons”, *Journal of Cleaner Production*, 12, 985-995.
- Herzberg, F. (1987). “One More Time: How Do You Motivate Employees?”, *Harvard Business Review*, September-October, 109-120.
- Hill, Charles W. L. ve Jones, Thomas M. (1992). “Stakeholder-Agency Theory”, *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154.
- Hillman, A.J. ve Keim, G.D. (2001). “Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what’s the bottom line?”, *Strategic Management Journal*, 22(2), 125–139.

- Hopkins, M. (2003). *The Planetary Bargain - CSR Matters*. Earthscan, London.
- Hopwood, W., Mellor, M. ve O" Brien, G. (2005). "Sustainable Development: Mapping Different Approaches", *Sustainable Development*, 13, 38-52.
- House, Robert J. ve Wigdor, Lawrence A. (1967). "Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction And Motivation: A Review of The Evidence and A Criticism", *Personnel Psychology*, 20 (4), 369-390.
- Jamali, D. (2006) "Insights Into Triple Bottom Line Integration From A Learning Organization Perspective", *Business Process Management Journal*, 12, 809-821.
- Jansson, E. (2005). "The Stakeholder Model: The Influence of The Ownership and Governance Structures", *Journal of Business Ethics*, 56(1), 1-13.
- Jawahar, I. M. ve McLaughlin, G. L. (2001). "Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach", *Academy of Management Review*, 26, 397-414.
- Jensen, Michael C. (2001). "Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function", *Harvard Business School Research Paper*, 1(1).
- Johnson, G. ve Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, 6th edition, FT/Prentice Hall, Harlow.
- Jones, T. M. (1995). "Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics And Economics", *Academy of Management Review*, 20, 404-437.
- Jones, T. ve Wicks, A. (1999). "Convergent stakeholder theory", *Academy of Management Review*, 24, 206-221.
- Judge, Timothy A., Thoresen, Carl J., Bono, Joyce E. ve Patton, Gregory K. (2001). "The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative And Quantitative Review", *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kalleberg, Arne L. (1977). "Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction", *American Sociological Review*, 42(1), 124-143.

- Kantian Capitalism”, in T.L. Beauchamp and N.E. Bowie (edt.), *Ethical Theory and Business*, 3rd edition (Englewood Cliffs), 97–106.
- Kaygın, Erdoğan ve Naktiyok, Atılhan (2012). “Tükenmişlik ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma”, *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16(1), 99-118.
- Kessler, W. (1992). “New perspectives for sustainable natural resources management”, *Ecological Applications*, 2(3), 221-225.
- Kluvers, R. (2003). “Accountability for Performance in Local Government”, *Australian Journal of Public Administration*, 62(1), 57-69.
- Koçel, Tamer (2007). *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Kök, Sabahat Bayrak (2006). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-317.
- Kuhlen, Raymond G. (1963). “Needs, perceived need satisfaction opportunities and satisfaction with occupation”, *Journal of Applied Psychology*, 47(1), 56-64.
- Küskü, F. ve Bay, E. (2007). “Kurumsal Sosyal Sorumluluk KavramınınÖnlenemeyen Yükselişi”,*Sıtkı Gözlü'ye Armağan*, Der: Demet Bayraktar, FerhanÇebi, Bersam Bolat; ISBN-13:978-975-561-287-4; s.257-268
- Küskü Akdoğan, F. ve Bay E. (2012). “İsteğe Bağlı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri: Görünürde Hayırseverlik”, *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 51-75.
- Labuschagne, Carin, Brenta, Alan C. ve Van Erckb, Ron P. G. (2005). “Assessing the sustainability performances of industries”, November. ([http://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/4325/Labuschagne_Assessing\(2005\).pdf?sequence=1](http://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/4325/Labuschagne_Assessing(2005).pdf?sequence=1)).
- Larson, Milan ve Luthans, Fred (2006). “Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(2), 75-92.

- Linnenluecke, Martina K. ve Griffiths, Andrew (2010). "Corporate sustainability and organizational culture", *Journal of World Business*, 45, 357-366.
- Lo, S.F. ve Sheu, H.J. (2007). "Is Corporate Sustainability a Value-Increasing Strategy for Business?", *Corporate Governance*, 15(2), 345-358.
- Locke, E.A. (1976). "The nature and causes of job satisfaction", *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297-1349.
- Lu, Hong, White, Alison E. ve Barriball, K. Luise (2005). "Job Satisfaction Among Nurses: A Literature Review", *International Journal of Nursing Studies*, 42(2), 211-227.
- Luigi, Dumitrescu, Oana, Stancu, Mihai, Tichindelean ve Simona, Vinerean (2010). "Achieving Employee Satisfaction by Pursuing Sustainable Practices", *Studies in Business and Economics*, 36-45.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behaviour* (6th Edition), McGraw-Hill, Newyork.
- Macchiette, Bart ve Roy, Abhijit (1994). "Sensitive Groups and Social Issues Are You Marketing Correct?", *Journal of Consumer Marketing*, 11(4), 55-64.
- Malovics, G., Csigene, N.N. ve Kraus, S. (2008). "The Role of Corporate Social Responsibility In Strong Sustainability", *Journal of Socio-Economics*, 37(3), 907-918.
- Marrewijk, M.Van (2003), "Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion", *Journal of Business Ethics*, 44(2), 95-105.
- McKenzie, S. (2004). "Social Sustainability: towards some definitions", *Hawke Research Institute Working Paper Series*, 27, 1-31.
- Meadows, D. H., Meadows, D. L. ve Randers, J. (1992). *Beyond The Limits: Confronting Global Collapse-Envisioning A Sustainable Future*, Chelsea Green, Post Mills, VT.

- Mebratu, D. (1998). "Sustainability And Sustainable Development: Historical And Conceptual Review", *Environmental Impact Assessment Review*, 18, 493- 520.
- Mert, İbrahim Sani (2011). "İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine BirAraştırma", http://www.kho.edu.tr/akademik/enstitu/savben_dergi/KASIM2010/Makale_6.pdf (20.06.2013)
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Meyer, J. P., Irving, G. P. ve Allen, N. J. (1998). "Examination Of The Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences On Organizational Commitment", *Journal of Organizational Behavior*, 19, 29–52.
- Miller, Evonne, Buys, Laurie ve Summerville, Jennifer A. (2007). "Quantifying The Social Dimension Of Triple Bottom Line: Development of A Framework and Indicators To Assess The Social İmpact Of Organisations", *International Journal of Business Governance and Ethics*, 3(3), 223 -237.
- Mitchell, Ronald K., Agle, Wood ve Donna J. (1997). "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Mitchell, Micheal, Curtis, Allan and Davidson, Penny (2007). "Can 'the triple bottom line' concept help organizations respond to sustainability issues?", *5th Australian Stream Management Conference*, New South Wales.
- Morsing, Mette ve Schultz, Majken (2006). "Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies", *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323-338.
- Mottaz, Clifford (1988). "Determinants of Organizational Commitment", *Human Relations*, 41(6), 467-482.

- Nasi, J. (1995). "What is Stakeholder Thinking? A Snapshot of A Social Theory of The Firm", In J. Nasi (Ed.), *Understanding stakeholder thinking*, 19-32, LSR-Julkaisut Oy, Helsinki.
- Nestor, Patrick I. ve Leary, Paul (2000). "The Relationship Between Tenure and Non-Tenure Track Status of Extension Faculty and Job Satisfaction", *Journal of Extension*, 38(4).
- Nilipour, Akbar ve Nilipour, Azadeh (2012). "Survey of the association between financial performance and corporate sustainability performance", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 1084-1092.
- OECD Principles of Corporate Governance:
<http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>
(23.04.2013)
- Oktay, Ercan ve Gül, Hasan (2003). "Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger Ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdür-Lüklerinde Yapılan Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 403-428.
- Omann, Ines ve Spangenberg, Joachim H. (2002). "Assessing Social Sustainability: The Social Dimension of Sustainability in a Socio-Economic Scenario", *7th Biennial Conference of the International Society for Ecological Economics*, Sousse (Tunisia).
- Oudejans, R., (2007), "Linking Extrinsic and Intrinsic Motivation to Job Satisfaction and to Motivational Theories", Master Thesis, University of Maastricht, Department of Organization and Strategy, Hollanda.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2003). "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.

- Park, Sung Min ve Rainey, Hal G. (2007). "Antecedents, Mediators, and Consequences of Affective, Normative, and Continuance Commitment: Empirical Tests of Commitment Effects in Federal Agencies", *Review of Public Personnel Administration*, 27(3), 197-226.
- Paula, G. Oliveira de ve Cavalcanti, R. N. (2000). "Ethics: essence for sustainability", *Journal of Cleaner Production*, 8, 109-117.
- Payne, Dinah M. ve Raiborn, Cecily A. (2001). "Sustainable Development: The Ethics Support the Economics", *Journal of Business Ethics*, 32(2), 157-168.
- Payne, D. M. ve Raiborn, C. A. (2001). "Sustainable Development, The Ethics Support the Economics", *Journal of Business Ethics*, 32, 157-168.
- Peterson, Dane K. (2004). "The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment", *Business and Society*, 43(3), 296-319.
- Phillips, Robert, Freeman, R. Edward ve Wicks, Andrew C. (2003). "What Stakeholder Theory Is Not", *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 479-502.
- Porter, M.E. (2006). "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, December, 78-94.
- Post, J.E., Frederick, W.C., Lawarance, A.T. ve Weber, J. (1996). *Business and Society Corporate strategy, Public Policy, Ethics*, 8th ed., McGraw-Hill, New York.
- Price, J. I. (2001). "Reflections on the determinants of voluntary turnover", *International Journal of Manpower*, 22(7), 660-624.
- Rasche, A. ve Esser, D. E. (2006). "From Stakeholder Management to Stakeholder Accountability - Apply ing Habermasian Discourse Ethics to Accountability Research", *Journal of Business Ethics*, 65(3), 251-267.

- Rhoades, Linda, Eisenberger, Robert ve Armeli, Stephen (2001). "Affective Commitment To The Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Saruhan, Şadican ve Yıldız, Müge Leyla (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J. ve Blair, J. D. (1991). "Strategies for assessing and managing organizational stakeholders", *Academy of Management Executive*, 5, 61-75.
- Schaefer, A. (2004). "Corporate Sustainability :İntegrating Environmental And Social Concerns?", *Corporate Social-Responsibility and Environmental Management*, 11(4), 179-187.
- Semiz, Mustafa, Ocak, Bengü, Aydın, Öznur (2008). "Bilgisayarda İstatistik Uygulamaları SPSS", Dizgi Ofset Matbaacılık, Konya.
- Serinkan, C. ve Bardakçı, A. (2009). "Pamukkale Üniversitesindeki Akademik Personelin İş Tatminleri ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma", *Kırgızistan Türk Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 115-132.
- Sevinç, İsmail ve Şahin Ali (2012). "Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı: Karşılaştırmalı Bir Çalışma", *Maliye Dergisi*, 162, 266- 281.
- Durmuş, Beril, Yurtkoru, E. S. ve Çinko, Murat (2011). "Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi", Beta Yayınevi, İstanbul.
- Shrivastava, P. (1995). "The Role Of Corporations in Achieving Ecological Sustainability", *Academy of Management Review*, 20(4), 936-960.
- Steger, Ulrich (2004). "What is Business Case for Corporate Sustainability?", *IMD Perspectives for Managers*, 1-4.
- Tetik, Semra (2012). "Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4-1, 275- 286.

- Thompson, J. K., Wartick, S. L. ve Smith, H. L. (1991). "Integrating Corporate Social Performance And Stakeholder Management: Implications For a Research Agenda In Small Business", *Research In Corporate Social Performance and Policy*, 12, 207-230.
- Toker, Boran (2007). "Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu: Demografik Değişkenlerin İş Doyumu Faktörlerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma", *Journal of Yasar University*, 2(6), 591-614.
- Tokgöz, Nuray ve Önce, Saime (2009). "Şirket Sürdürülebilirliği: Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 249-275.
- Özutku, Hatice (2008), "Örgüte Duygusal, Devalılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37-2, 79-97.
- Üngüren, Engin, Doğan, Hulusi, Özmen, Mehmet ve Tekin, Ömer Akgün (2010). "Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi", *Journal of Yaşar University*, 17(5), 2922-2937.
- Valor, C. (2005). "Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship: Towards Corporate Accountability", *Business and Society Review*, 10(2), 191-213.
- Vural, Z. Beril Akıncı ve Coşkun, Gül (2011). "Kurumsal sosyal sorumluluk ve etik", *Gümüşhane üniversitesi iletişim fakültesi elektronik dergisi*, 1.
- Wehling, Claudia, Hernandez, Andrea Guanipa, Osland, Joyce, Osland, Asbjorn, Deller, Jürgen, Tanure, Betania, Neto, Antonio Carvalho ve Sairaj, Anu (2009). "An Exploratory Study Of The Role Of HRM and The Transfer Of German MNC Sustainability Values To Brazil", *European J. International Management*, 3(2), 176-198.
- White, Peter (2009). "Building a sustainability strategy into the business", *Corporate Governance*, 9(4), 386-394.

- Wicks, A. C., Gilbert, D. R. ve Freeman, R. E. (1994). “A Feminist Reinterpretation of the Stake-Holder Concept”, *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 475-497.
- Wilson, Mel (2003). “Corporate sustainability: What is it and where does it come from?”, *Ivey Business Journal*, 67(6), 1-5.
- Witherell, B (2002). *Corporate governance and responsibility*, The OECD Observer, October. <http://78.41.128.130/dataoecd/39/43/1840502.pdf>(20.04.2013)
- Worf, M.G. (1970). “Need Gratification Theory, A Theoretical Reformulation Of Job Satisfaction /Dissatisfaction And Job Motivation”, *Journal of Applied Psychology*, 54, 87-94.
- World Commission on Environment and Development (1987). “Our Common Future”, Oxford University Press, Toronto. <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> (20.05.2013)
- Yazıcıoğlu, İrfan (2010). “Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören performans ilişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması”, *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 55, 243-264.
- Yüksel, Öznur (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*.6.Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.

EK 1. ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket Kurumsal Sürdürülebilirliğin, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılığa Etkisini araştırmak için hazırlanmıştır. Anket sonuçları Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bölümü yüksek lisans öğrencisi tarafından YÜKSEK LİSANS TEZİ kapsamında kullanılacaktır. Yüksek lisans tezi Marmara Üniversitesi öğretim üyesi Prof. Dr. Refika Bakoğlu önderliğinde gerçekleştirilmektedir.

Anketten elde edilen veriler toplu olarak değerlendirilecek, yanıtlarınız gizli tutulacak ve sadece çalışmanın amacına uygun olarak kullanılacaktır. Bu nedenle ankete isminizi

yazmayınız. Anket cevaplamayı kolay ve hızlı kılacak şekilde tasarlanmıştır. Ankete içtenlikle vereceğiniz cevaplar araştırmanın amacına ulaşmasına katkı sağlayacaktır.

İlgi ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Fitnat Nazlı Sayğan

1. Duygusal Bağlılığa İlişkin Sorular

	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değili	Kararsızım	Memnunuz	Çok Memnunuz
1.Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kuruma geçirmekten mutluluk duyarım.	O	O	O	O	O
2.Çalıştığım kurumun meselelerini kendi meselelerim gibi hissederim.	O	O	O	O	O
3.Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissederim.	O	O	O	O	O
4.Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissederim.	O	O	O	O	O
5.Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissederim	O	O	O	O	O
6.Çalıştığım kurumdan dışarıdaki insanlara gururla bahsederim.	O	O	O	O	O

2. İş Tatminine İlişkin Sorular

	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değili	Kararsızım	Memnunuz	Çok Memnunuz
1.Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	O	O	O	O	O
2.Tek başına çalışma olanağım olması bakımından	O	O	O	O	O
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkanı bakımından	O	O	O	O	O
4. Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	O	O	O	O	O
5. Kişileri idare tarzı açısından	O	O	O	O	O
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	O	O	O	O	O
7.Vicdanıma aykırı olan şeyleri yapma durumunda kalmamam açısından	O	O	O	O	O
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	O	O	O	O	O
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	O	O	O	O	O
10.Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	O	O	O	O	O
11.Yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından	O	O	O	O	O
12. Kanun yönetmelik ve talimatların uygulamaya konması açısından	O	O	O	O	O
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	O	O	O	O	O
14. Terfi olanağımın olması açısından	O	O	O	O	O
15.Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini vermesi bakımından	O	O	O	O	O
16.İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme	O	O	O	O	O

açısından					
17. Çalışma şartları bakımından	O	O	O	O	O
18.Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları açısından	O	O	O	O	O
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	O	O	O	O	O
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	O	O	O	O	O

3. Kurumsal Sürdürülebilirliğe İlişkin Sorular

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çevresel Sürdürülebilirlik					
1. Kurumumda üretim için gerekli malzeme verimli şekilde kullanılır ve ekstra malzeme tüketiminden kaçınılır.	O	O	O	O	O
2. Kurumumda geri dönüştürülmüş malzemeler kullanılır.	O	O	O	O	O
3.Kurumumda biyoyakıtlar gibi enerji kaynakları kullanılır.	O	O	O	O	O
4.Kurumumda yenilenebilir enerji (güneş, rüzgar) kaynakları kullanılır.	O	O	O	O	O
5. Kurumumda enerji kaynaklarını koruma ve verimliliğini artırmaya yönelik çalışmalar yapılır.	O	O	O	O	O
6. Kurumum ürün ve hizmetler geliştirirken yenilenebilir enerji kullanır.					
7. Kurumum dolaylı enerji tüketimini (ürünün üretimi dışında harcanan enerji, enerjiyi verimli kullanan	O	O	O	O	O

teknolojiler kullanmak, seyahat etmek yerine tele konferans gerçekleştirmek gibi) azaltmak için çaba harcar.					
8. Üretim sürecinde su en verimli şekilde kullanılıp ekstra su tüketiminden kaçınılır.	O	O	O	O	O
9.Kullanılan su, yeraltı su seviyesini azaltır.	O	O	O	O	O
10. Kullanılan su tekrar geri dönüştürülerek kullanılmaya devam edilir.	O	O	O	O	O
11. Kurumum doğal yaşam alanlarını koruma ve iyileştirilmeye yönelik faaliyetler düzenler.	O	O	O	O	O
12. Kurumum biyoçeşitlilik üzerindeki etkilerini iyi yönetmek ve iyileştirmek için stratejiler izler ve faaliyetler düzenler.	O	O	O	O	O
13. Kurumum, üretim sürecinden dolayı tehlike altında olabilecek bitki ve hayvan türlerini belirleyip önlem alır.	O	O	O	O	O
14.Kurumum sera gazı emisyonlarını (CO2, Methane, Hydroflocarbon gibi zararlı gazların salınımı) azaltmak için faaliyetlerde bulunur.	O	O	O	O	O
15.Kurumumda havayı kirleten hava emisyonları (baca gazları, zararlı hava kirleticiler gibi) sürekli ölçülür ve tedbir alınır.	O	O	O	O	O
16. Kurumum sıvı atıkları ya da sanayi sularını bir artıma tesisine yönlendirerek ekosisteme zararını azaltır.	O	O	O	O	O
17.Kurumum atıkları en aza indirmek için geri dönüşüm veya yeniden kullanım gibi stratejiler izleyerek ekosisteme verdiği zararı azaltmaya çalışır.	O	O	O	O	O
18. Kurumumda kullanım sonunda ürünlerin ve ambalaj malzemelerinin etkili geri dönüşümü sağlanıp yeni üretim süreçleri için yararlı malzemelere dönüştürülür.	O	O	O	O	O
19.Kurumumda, lojistikten veya kurum çalışanlarının ulaşımından kaynaklanan çevresel etkileri (emisyonlar, sıvı ve katı atıklar, petrol gibi enerji kullanımı) azaltıcı	O	O	O	O	O

stratejiler izlenir.					
20.Kurumumda çevresel etkileri azaltmaya ve çevreyi korumaya yönelik yatırımlar yapılır.	O	O	O	O	O
Sosyal Sürdürülebilirlik					
21.Kurumum insan haklarının korunması konusunda ciddi yatırımlar yapar.	O	O	O	O	O
22.Kurumum, tedarikçilerinin insan haklarını koruması konusuna önem verir.	O	O	O	O	O
23.Kurumumda çalışanlarının günlük işlerini yaparken insan haklarını da dikkate alacak şekilde donanım kazanmalarını sağlayan uzmanlık eğitimleri verilir.	O	O	O	O	O
24. Kurumumda cinsiyet, ırk ve mezhep gibi ayrımcılık yaşanmaz.	O	O	O	O	O
25.Kurumumda çalışanların kendi seçtikleri kurumlarda örgütlenme özgürlükleri ve toplu sözleşme hakları bulunur.	O	O	O	O	O
26. Kurumum bölge halkının kalkınmasına katkı sağlar.	O	O	O	O	O
27.Kurumum gerçekleştirdiği faaliyetlerin bölge halkı üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini (tehlikeli maddeler, emisyonlar ve atıklar, sağlık, kültürel miras) sistemli bir şekilde yönetir.	O	O	O	O	O
28.Kurumum yolsuzluk vakalarını önlemek için gerekli olan kurum kültürünü ve bilincini geliştirir.	O	O	O	O	O
29.Kurumum piyasadaki rekabetin etkilerini sınırlamak amacıyla fiyatları sabitlemek, piyasa ya da üretim kısıtlamaları getirmek gibi topluma zarar verici faaliyetlerde bulunmaz.	O	O	O	O	O
30.Kurumumda işten ayrılma oranı yüksek olup çalışanlar arasında memnuniyetsizlik yaşanır.	O	O	O	O	O
31.Kurumum çalışanlarına sosyal ödemeler ve yardımlar (hayat sigortası, emeklilik fonu gibi) yapar.	O	O	O	O	O

32.Kurumum önemli operasyonel değişiklikleri gerçekleştirirken toplantılara çalışan temsilcilerini de dâhil ederek işçilerin ve bölge halkının üzerinde oluşabilecek olumsuz etkileri tartışır.	O	O	O	O	O
33.Kurumum işyerinde iş sağlığı ve güvenliğinin iyileştirilmesi için çaba harcayıp çalışanların da buna katılımını sağlar.	O	O	O	O	O
34.Kurumum ciddi hastalıklarla ilgili olarak çalışanlara, ailelerine veya yerel halka eğitim, rehberlik, hastalık önleme ve risk kontrol programları verir.	O	O	O	O	O
35. Kurumum çalışanlarına beceri geliştirme ve eğitim programları verir.	O	O	O	O	O
36.Kurumum çalışanların performansını değerlendirir ve sürekli geri bildirimde bulunur.	O	O	O	O	O
Ekonomik Sürdürülebilirlik					
37.Kurumum ekonomik değer yaratırken paydaşları (çalışan, müşteri, tedarikçi, devlet kurumları gibi) için nasıl zenginlik yaratacağını da düşünür.	O	O	O	O	O
38.Kurumum diğer kurumlara kıyasla daha yüksek ücret verir.	O	O	O	O	O
39.Kurumum tedarik zincirindeki yerel şirketleri destekler ve yerel ekonomiye ek yatırımlar yapar.	O	O	O	O	O
40 Kurumum, yerel gereksinimleri anlamak adına üst yönetimde yerel halka mensup kişileri de barındırır.	O	O	O	O	O
41.Kurumum kamu yararına sosyal tesisler, spor merkezleri, sağlık ve bakım merkezlerini vb. gibi yatırımlar yapar.	O	O	O	O	O

4. Demografik Özelliklere İlişkin Sorular

1. Cinsiyetiniz _____

2. Yaşınız _____

3. Eğitim Seviyeniz

a) Lise b) Üniversite c) Ön Lisans d) Yüksek Lisans e) Doktora

4. Çalıştığınız Departman _____

5. Kıdem Yılınız _____